UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

SÉRGIO PINTO ZACARIAS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO EXECUTIVO
EM ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS:**

Uma proposta de inovação nas práticas docentes em cursos de pós-graduação

Orientador: PROF. DR. ANTONIO CESAR AMARU MAXIMIANO

SÃO PAULO

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

SÉRGIO PINTO ZACARIAS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO EXECUTIVO
EM ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS:**

Uma proposta de inovação nas práticas docentes em cursos de pós-graduação

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em
Empreendedorismo do Departamento de
Administração da Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Zacarias, Sérgio Pinto

Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento executivo em administração de projetos: uma proposta de inovação nas práticas docentes em cursos de pós-graduação / Sérgio Pinto Zacarias. – São Paulo, 2017

116 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Antonio Cesar Amaru Maximiano.

1. Administração de projetos 2. Desenvolvimento executivo
3. Práticas docentes 4. Inovação I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4

À minha esposa Patrícia e à minha filha Luiza, por sempre acreditarem em mim.

Aos meus pais, por me darem a vida.

Aos meus sogros Luiz e Oadad, pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela energia e iluminação nos momentos difíceis, permitindo que eu mantivesse força, foco e fé.

Especialmente à minha esposa Patrícia, companheira e amiga de todas as horas, e à minha filha Luiza, inspiração para sempre querer ser melhor.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano, pela confiança e generosidade em compartilhar seu vasto conhecimento.

Ao Prof. Dr. Roberto Sbragia, ao Prof. Dr. Jefferson Anselmo e à Profa. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, pelas preciosas orientações que trouxeram novos contornos a este trabalho.

A todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo, por todos os ensinamentos transmitidos, dentro e fora de sala de aula.

Pela presteza no atendimento e dedicação aos alunos, agradeço aos funcionários da FEA, em particular a Fabiana Caseiro, responsável pela Secretaria do Mestrado Profissional em Empreendedorismo.

Aos colegas da 1ª e 2ª Turmas do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP, pela amizade, cumplicidade e experiências compartilhadas.

Aos alunos e professores que participaram, direta ou indiretamente, das pesquisas que fundamentaram este trabalho.

Aos amigos e familiares por terem entendido os momentos em que estive ausente, sempre torcendo pelo meu sucesso.

“It matters not how strait the gate,

How charged with punishment the scroll,

I am the master of my fate:

I am the captain of my soul” (HENLEY, 1908, p.7)

RESUMO

É nas escolas de negócios que usualmente profissionais da área de administração de projetos buscam aprimoramento, ou mesmo formação para iniciar suas carreiras nesse mercado de trabalho. A partir do conteúdo recebido durante as aulas, é comum ser requerido um trabalho de conclusão de curso, que será considerado como parte dos critérios de avaliação e aprovação do aluno. Em sua experiência de 20 anos como docente, pôde o autor perceber que frequentemente os referidos trabalhos acadêmicos apresentam forte desbalanceamento entre os planos específicos das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, sendo alguns bem detalhados, outros muito superficiais. Partindo da inquietação intelectual causada por essa observação, este trabalho teve por objetivo estudar os fatores críticos de sucesso para a obtenção de melhores planos de projetos no ambiente acadêmico, propondo melhorias que potencializem o atingimento das expectativas desses alunos. Para tanto, fez-se uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo de caráter exploratório, desenvolvida pelo método qualitativo, com o emprego da pesquisa de dados secundários referentes à 216 trabalhos de conclusão de curso (17,831 páginas), de nove turmas de pós-graduação em gestão de negócios e projetos, o que permitiu identificar quais planos específicos apresentaram melhores e piores desempenhos. A partir dos achados da análise de dados secundários, foi feita uma pesquisa de dados primários, com o emprego da técnica de entrevista semiestruturada, com alunos e docentes especialistas nas áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, a fim de identificar quais fatores são percebidos como mais críticos, considerando-se as dimensões Docente, Aluno, Turma e Instituição de Ensino. Os resultados do estudo permitiram concluir que os planos específicos com piores e melhores desempenhos são, respectivamente, Gestão das Comunicações e Gestão de Escopo e que, dentro da dimensão Docente, dinamismo em sala de aula é fator determinante para o sucesso na experiência de ensino-aprendizagem. De forma geral, entende-se que esta pesquisa pode contribuir para que instituições de ensino superior que oferecem cursos de pós-graduação em gerenciamento de projetos inovem seu conteúdo programático, orientando seus professores no uso dos recursos pedagógicos mais eficazes para ajudar seus alunos a alcançar seu desenvolvimento executivo.

Palavras-chave: Administração de projetos. Desenvolvimento executivo. Práticas docentes. Inovação.

ABSTRACT

Business schools are usually the place where project managers seek improvement or even basic training to start their careers in this professional field. From the content received during classes, it is common to be requested a term paper, which will be considered as part of the student's evaluation and approval criteria. In his 20-year experience as a teacher, the author could perceive that these term papers often present a strong imbalance among their knowledge areas specific plans, some being well detailed, some very. Following the intellectual restlessness triggered by this observation, this paper aimed to study the critical success factors to develop solid project plans within the academic environment, proposing improvements to fulfill student's expectations. To get there, it was performed an applied nature research, under exploratory purpose, developed by the qualitative method, relying on the use of secondary data research upon 216 project plans (17,831 pages), term papers of 9 business and project management postgraduate courses, which allowed to identify which specific plans presented great and poor quality. Based on the secondary data analysis findings, a primary data research was carried out using the semi-structured interview technique, with students and expert teachers in the project management knowledge areas, to identify which factors are perceived as critical to success, considering Teaching, Student, Classmates and School dimensions. The research results lead us to conclude that Communications Management and Scope Management are, respectively, the specific plans with the worst and best performances and, within the Teaching dimensions, the dynamism in the classroom is the key success factor in the teaching-learning experience. In general, it is understood that this research can contribute to higher education institutions that offer postgraduate courses in project management to innovate their program content, guiding their teachers in the use the most effective pedagogical resources to help their students to reach their executive development.

Keywords: Project management. Managerial development. Teaching practices. Innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFIGP	Academia de Formação de Instrutores em Gestão de Projetos
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
EAD	Ensino a Distância
EAP	Estrutura Analítica de Projeto
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIA	Faculdade FIA de Administração e Negócios
IDE	Instituto de Desenvolvimento Educacional
MOODLE	Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
OPM	Organizational Project Management
PAD	Programa de Aperfeiçoamento de Docentes
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de fatores de insucesso em cursos de pós-graduação.	55
Quadro 2 – Fatores críticos priorizados pelos alunos.	66
Quadro 3 – Fatores críticos priorizados pelos professores.	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metodologia - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	48
Tabela 2 – Perfil das turmas selecionadas para o estudo.....	49
Tabela 3 - Exemplo de classificação das áreas de conhecimento.....	50
Tabela 4 - Tabulação dos conceitos, por Área de Conhecimento	60
Tabela 5 - Turmas com conceito ‘Ruim’ em Gestão das Comunicações e Gestão de Stakeholders.....	62
Tabela 6 - Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção dos alunos	67
Tabela 7 - Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção dos professores	68
Tabela 8 - Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS– Percepção dos alunos.....	69
Tabela 9 - Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS– Percepção dos professores.....	71
Tabela 10 - Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção de alunos e professores	73
Tabela 11 - Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS – Percepção de alunos e professores	74
Tabela 12 – Turma I: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.....	88
Tabela 13 – Turma I: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.	89
Tabela 14 – Turma II: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.....	90
Tabela 15 – Turma II: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.	91
Tabela 16 – Turma III: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.....	92
Tabela 17 – Turma III: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.	93
Tabela 18 – Turma IV: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.....	94
Tabela 19 – Turma IV: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.	95
Tabela 20 – Turma V: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.....	96
Tabela 21 – Turma V: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.	97
Tabela 22 – Turma VI: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.....	98

Tabela 23 – Turma VI: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.....	99
Tabela 24 – Turma VII: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.	100
Tabela 25 – Turma VII: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.....	101
Tabela 26 – Turma VIII: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.	102
Tabela 27 – Turma VIII: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.....	103
Tabela 28 – Turma IX: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.	104
Tabela 29 – Turma IX: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.....	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Desempenho médio dos trabalhos de conclusão de curso	59
Gráfico 2 - Distribuição dos conceitos, por Área de Conhecimento	61
Gráfico 3 - Turmas com conceito ‘Ruim’ em Gestão das Comunicações e Gestão de Stakeholders.....	62
Gráfico 4 - Plano de Gestão das Comunicações (avaliado como ‘Ruim’)	63
Gráfico 5 - Plano de Gestão de Stakeholders (avaliado como ‘Ruim’).....	63
Gráfico 6 - Plano de Gestão das Integrada e Termo de Abertura (avaliado como ‘Ótimo’)....	64
Gráfico 7 – Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção dos alunos ...	67
Gráfico 8 – Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção dos professores	68
Gráfico 9 – Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS– Percepção dos alunos.....	70
Gráfico 10 – Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS– Percepção dos professores.....	72
Gráfico 11 – Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção de alunos e professores	73
Gráfico 12 – Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS – Percepção de alunos e professores	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento.....	28
Figura 2 – Modelo conceitual de etapas.	41
Figura 3 – Modelo conceitual.....	42
Figura 4 – Roteiro de atividades.....	46
Figura 5 – Diagrama ‘Espinha de Peixe’ – Categorias de fatores de insucesso.....	53
Figura 6 – Diagrama ‘Espinha de Peixe’ – Fatores de insucesso – Visão analítica.	54
Figura 7 – Mapa das batalhas – Curva de desinteresse dos alunos.	79

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	27
- 1.1 Problema de Pesquisa	29
- 1.2 Objetivos.....	30
- 1.3 Justificativa da Pesquisa	31
- 1.4 Contribuições do estudo	31
- 1.5 Delimitações do estudo.....	32
- 1.6 Organização da dissertação	33
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	35
- 2.1 Gerenciamento de projetos	35
- 2.2 Ensino por projeto	37
- 2.3 Interdisciplinaridade no ensino.....	38
- 2.4 Heutagogia e o estudo independente	38
- 2.5 Andragogia orientando as melhores práticas docentes	40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
- 3.1 Modelo conceitual de etapas.....	41
- 3.2 Modelo conceitual de variáveis de estudo	42
- 3.3 Processo de pesquisa	46
- 3.4 Caracterização geral da pesquisa.....	48
- 3.5 Procedimentos de coleta de dados	49
- 3.6 Análise dos dados	59
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICES	87

1. INTRODUÇÃO

Cada vez se torna mais acirrada a competição no mundo corporativo, impondo que as organizações e seus executivos de negócios alcancem excelentes resultados, de forma rápida e segura. Desta forma, é preciso fazer mais com menos e melhor, buscando maior competitividade no seu mercado de atuação e por fim, a sua perpetuidade.

Nesse contexto, é comum encontrarmos gerentes experientes assumindo projetos complexos, muitas vezes pelo fato de possuírem conhecimento técnico sobre os produtos e serviços oferecidos por suas organizações, e não por dominarem competências em administração de projetos. Sem tais conhecimentos técnicos e habilidades para planejar e executar adequadamente seus projetos, as chances de fracasso são muito grandes. Isso é comprovado por pesquisas, onde “[...] impressionantes 31,1% dos projetos serão cancelados antes de serem concluídos. Outros resultados indicam que 52,7% dos projetos custarão 189% das estimativas originais. “ (STANDISH, 1995, p. 1).

Com o objetivo de obter melhores resultados, muitos executivos buscam apoio em consultorias ou em escolas de negócios que oferecem cursos de pós-graduação em gerenciamento de projetos.

Muitas dessas instituições embasam a ementa de seus cursos no Guia PMBOK - Project Management Body of Knowledge, que é o conjunto das melhores práticas em administração de projetos propostas pelo PMI - Project Management Institute, reconhecido instituto de fomento de melhores práticas em gerenciamento de projetos. O trabalho de conclusão de curso é, usualmente, o desenvolvimento de um Plano de Projeto, alinhado com algum Plano de Negócios, desenvolvido individualmente pelos alunos, com o apoio de um professor-orientador. Atualmente em sua quinta edição, o Guia PMBOK propõe que um plano de projeto seja organizado em planos individuais, específicos para cada uma de suas 10 áreas de conhecimento (figura 1).

Figura 1 – Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento.

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de Iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da Integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes Interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Após ter orientado vários desses trabalhos de conclusão de curso, o autor percebeu que alguns alunos apresentaram grandes dificuldades ao desenvolver os planos individuais de determinadas áreas de conhecimento, tanto na derivação da estratégia de negócios para o plano de projeto, como na integração entre as referidas áreas de conhecimento.

1.1 Problema de Pesquisa

Conforme relatado, existe um público que procura por cursos de pós-graduação em gerenciamento de projetos, tipicamente formado por jovens adultos, com agenda ocupada, muito preocupados em obter resultados imediatos e que esperam encontrar em sala de aula, soluções para resolver seus problemas do dia-a-dia. Para atender à tais expectativas, as instituições de ensino que oferecem tais cursos contratam docentes que são profissionais de mercado, com grande experiência em administração de projetos. Contudo, frequentemente, muitos desses docentes possuem pouca ou nenhuma formação pedagógica.

O intuito deste estudo foi, portanto, identificar as dificuldades encontradas por esses alunos e propor condições que favoreçam a produção de trabalhos acadêmicos mais consistentes, com consequente melhoria em seus projetos corporativos, contribuindo assim para seu desenvolvimento executivo.

Dessa forma, a pergunta-chave que norteia o trabalho é: ‘Quais são os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento executivo em administração de projetos?’

1.2 Objetivos

O objetivo principal da pesquisa é:

- Propor um conjunto de condições que favoreça a experiência de ensino-aprendizagem, para alunos de cursos de pós-graduação em administração de projetos.

Para se atingir o objetivo geral tem-se como objetivos específicos:

- Identificar quais áreas de conhecimento apresentaram pior desempenho nos trabalhos de conclusão de curso de alunos egressos de cursos de pós-graduação em administração de projetos;
- Identificar quais foram as principais dificuldades encontradas por esse grupo de alunos, no desenvolvimento do planejamento dessas áreas de conhecimento;
- Identificar quais condições são percebidas como sendo mais efetivas, tanto por alunos como por docentes, para que alunos egressos de cursos de pós-graduação em administração de projetos tenham uma experiência de ensino-aprendizagem mais efetiva;
- Identificar as melhores práticas docentes para alunos de pós-graduação em administração de projetos.

1.3 Justificativa da Pesquisa

O estudante adulto que ocupa posições executivas em suas organizações, precisa e espera obter conhecimento relevante, de forma rápida e perfeitamente aplicável à sua realidade corporativa. No contexto da administração de projetos, isso se torna ainda mais urgente, dada a sua natureza temporal e exclusiva. Como é através de projetos que as organizações implementam suas estratégias, ter profissionais melhor capacitados para o gerenciamento de projetos se torna diferencial competitivo para o indivíduo, para as empresas e para o país. Portanto, justifica-se o estudo no mestrado profissional, devido ao seu caráter prático e aplicável.

A motivação para a escolha do tema de pesquisa foi a inquietação do autor como educador e profissional da área de administração de projetos.

1.4 Contribuições do estudo

Tendo em vista os objetivos traçados neste estudo, as contribuições foram de ordem prática, apresentando como escolas de negócios podem tratar os fatores críticos de sucesso, a fim de elevarem o nível de qualidade dos seus programas de capacitação em gerenciamento de projetos. Desta forma, o estudo propõe-se a contribuir para o campo da Administração, para escolas de negócios, para a formação executiva de indivíduos e, indiretamente, para organizações que executam projetos.

1.5 Delimitações do estudo

O estudo restringe-se em termos teóricos ao campo da Administração, mais precisamente ao Gerenciamento de Projetos, no desenvolvimento de planos de projetos baseados no Guia PMBOK Quinta Edição. Quaisquer outras abordagens fora desse contexto não foram consideradas.

Diante do exposto, são apresentadas algumas exclusões deste estudo:

- Correlacionar a interdependência direta entre as áreas de conhecimento dos planos de gerenciamento de projetos;
- Correlacionar a qualidade dos trabalhos acadêmicos avaliados, com projetos corporativos dos respectivos alunos;
- Estudar as competências individuais de cada um dos envolvidos na pesquisa;
- Estudar o aprofundamento das razões associadas a cada fator crítico de sucesso.

1.6 Organização da dissertação

Na busca pelas respostas ao problema de pesquisa, este trabalho foi organizado da seguinte forma:

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

Apresentação contextualizada do tema de pesquisa, seus objetivos, pergunta-chave, justificativas, contribuições e delimitações do estudo.

Capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Conceituação dos principais temas abordados nesta pesquisa.

Capítulo 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentação das escolhas metodológicas deste estudo dividido em quatro partes. Na primeira parte descreve-se a natureza da pesquisa e as razões para a escolha do método, assim como o modelo conceitual por meio das suas variáveis de pesquisa. Na segunda parte, apresenta os procedimentos de coleta de dados plano amostral com a identificação da população e as suas limitações. Na terceira parte, apresentam-se os instrumentos e procedimentos de coleta de dados em campo, assim como um roteiro detalhando todas as etapas da pesquisa e os documentos produzidos ao final de cada atividade. Na quarta parte, apresenta as análises sobre as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos com melhores e piores resultados (dados secundários), assim como as percepções dos entrevistados sobre os fatores críticos de sucesso e sobre as melhores práticas observadas na experiência de ensino-aprendizagem (dados primários).

Capítulo 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Apresentação da síntese dos objetivos e métodos aplicados, as suas conclusões, limitações, e recomendações práticas para as organizações e para pesquisas futuras em áreas correlatas deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo consta a conceituação dos principais temas abordados nesta pesquisa:

- gerenciamento de projetos sob a perspectiva das melhores práticas propostas pelo PMI
- ensino por projeto
- interdisciplinaridade no ensino
- heutagogia e o estudo independente
- andragogia orientando as melhores práticas docentes.

2.1 Gerenciamento de projetos

Projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos. Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos. E um projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, uma equipe de projeto inclui pessoas que geralmente não trabalham juntas – algumas vezes vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias (PMI, 2013).

O desenvolvimento de um software para um processo empresarial aperfeiçoado, a construção de um prédio ou de uma ponte, o esforço de socorro depois de um desastre natural, a expansão das vendas em um novo mercado geográfico – todos são projetos. E todos devem ser gerenciados de forma especializada para apresentarem os resultados, aprendizado e integração necessários para as organizações dentro do prazo e do orçamento previstos (PMI, 2013).

O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados. Ele sempre foi praticado informalmente, mas começou a emergir como uma profissão distinta nos meados do século XX (PMI, 2013).

PMI – Project Management Institute

Várias vezes citado neste estudo, o PMI (2013) é uma das maiores associações de profissionais de gerenciamento de projetos no mundo. Conta com aproximadamente 700.000 membros certificados e voluntários em praticamente todos os países (PMI, 2013).

É responsável pela publicação de uma compilação de melhores práticas em gestão de projetos, o Guia PMBOK, atualmente em sua Quinta Edição, que serviu como referência para a produção dos trabalhos de conclusão de curso pesquisados neste estudo. Para entendermos melhor essa publicação:

A aceitação do gerenciamento de projetos como uma profissão indica que a aplicação do conhecimento, processos, habilidades, ferramentas e técnicas pode ter um impacto significativo no sucesso do projeto. O Guia PMBOK® identifica esse subconjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. ‘Amplamente reconhecido’ significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade. ‘Boa prática’ significa que existe um consenso geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso de muitos projetos. ‘Boa prática’ não significa que o conhecimento descrito deva ser sempre aplicado uniformemente a todos os projetos; a organização e/ou a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico. O Guia PMBOK® também fornece e promove um vocabulário comum no âmbito da profissão de gerenciamento de projetos para o uso e aplicação de conceitos de gerenciamento de projetos. Um vocabulário comum é um elemento essencial para uma profissão. O Léxico de termos de gerenciamento de projetos do PMI fornece o vocabulário profissional básico que pode ser consistentemente utilizado pelos gerentes de projetos, gerentes de programas e gerentes de portfólios, e por outras partes interessadas. (PMI, 2013)

2.2 Ensino por projeto

Diante dos desafios apresentados pelo dinâmico ambiente corporativo e o ritmo imposto pela vida moderna, a educação executiva atual pede que o aluno seja constantemente desafiado a buscar soluções aos problemas do seu cotidiano, estimulado ao pensamento e reflexão. Este contexto desafia as instituições de ensino a deixar seu formato tradicional de educação e adotar novas práticas que favoreçam o ensino/aprendizagem. De acordo com LEITE¹ (2007 apud CAVALLARO, 2017, p. 24) “nesta abordagem o uso do método de projetos para o ensino se apresenta como um instrumento importante, à medida que possibilita ao aluno estabelecer uma maior proximidade entre teoria e prática”. Segundo ALMEIDA² (1999, p.1 apud CAVALLARO, 2017, p. 24):

A prática pedagógica por meio do desenvolvimento de projetos é uma forma de conceber educação que envolve o aluno, o professor, os recursos disponíveis, inclusive as novas tecnologias, e todas as interações que se estabelecem nesse ambiente, denominado ambiente de aprendizagem. Este ambiente é criado para promover a interação entre todos os seus elementos, propiciar o desenvolvimento da autonomia do aluno e a construção de conhecimentos de distintas áreas do saber, por meio da busca de informações significativas para a compreensão, representação e resolução de uma situação-problema. Fundamenta-se nas ideias piagetianas sobre desenvolvimento e aprendizagem, inter-relacionadas com outros pensadores dentre os quais destacamos Dewey, Freire e Vygotsky.

¹ LEITE, A. C. C. A. A noção de projeto na educação: o "método de projeto" de William Heard Kilpatrick. 2007. 72 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

² ALMEIDA, M.E.B. (1999). Projeto: uma nova cultura de aprendizagem. Artigo publicado no site: <http://www.proinfo.gov.br>. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Parâmetros Curriculares Nacionais: Ensino superior Médio. Brasília: Ministério da Educação, 1999.

Krakauer (2016) reforça a importância da abordagem sobre temas transversais.

Temas transversais atuam como eixos integradores e devem ser trabalhados de forma coordenada e não como um tema descontextualizado e solto na grade curricular de um curso. Permitem maior flexibilidade curricular e ampliam a visão de universo do estudante que pode, através do tema transversal, perceber com mais acuidade acadêmica. Vários são os métodos possíveis para se trabalhar a transversalidade e pode-se destacar o método de projetos, tendo William Heard Kilpatrick como um dos autores seminais (KRAKAUER, 2016, p.9).

2.3 Interdisciplinaridade no ensino

Segundo JAPIASSU³ (1991, p.136 apud CAVALLARO, 2017, p. 34):

A interdisciplinaridade é um método de pesquisa e de ensino suscetível de fazer com que duas ou mais disciplinas interajam entre si, esta interação podendo ir da simples comunicação das ideias até a interação mútua dos conceitos, da epistemologia, da terminologia, da metodologia, dos procedimentos, dos dados e da organização da pesquisa)

2.4 Heutagogia e o estudo independente

O termo foi criado em 2007 por Hase e Kenyon: a heutagogia (do grego: heuta = auto + agogos = guiar) propõe um processo educacional no qual o estudante é o único responsável pela aprendizagem, é ele quem determina o quê e como a aprendizagem deve ocorrer. Valoriza as experiências pessoais e a necessidade de rapidez na assimilação de conhecimento e de habilidades.

³ JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. *Dicionário básico de Filosofia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.

Pereira (2014) complementa dizendo que a heutagogia é o conceito de aprendizagem autodirecionada, em que o aluno é o gestor e programador de seu próprio processo de aprendizagem, através do autodidatismo, autodisciplina e auto-organização.

Como a tecnologia tem trazido grandes avanços para os diversos setores da sociedade, com a educação não poderia ser diferente. Cada vez está mais facilitado o acesso às informações, dos mais diversos assuntos. Elas estão disponíveis no formato de vídeos, áudios, textos, *streaming*, on-line, real-time. Pessoas interessadas podem frequentar cursos oferecidos por organizações de renome, em diferentes países, em diferentes idiomas, muitas vezes sem custo. Plataformas AVA e EAD estão cada vez mais interativas e amigáveis, expandindo significativamente a experiência que pode ser proporcionada aos alunos, principalmente quando se trata de estudo independente.

Em seu livro, Pereira (2014) estrutura um método de aprendizado independente para docentes que lecionam para jovens e adultos, organizado em nove grandes tópicos:

- Seja um bom professor comunicador
- Comunicação e percepção
- Comunicação e emoção
- Argumentação planejada
- Além das palavras
- Quando e como utilizar diferentes canais de comunicação
- Aproveitando o máximo dos recursos auxiliares
- Utilizando imagens para auxiliar a comunicação
- Montando suas aula a partir do zero

2.5 Andragogia orientando as melhores práticas docentes

Os egressos de cursos de pós-graduação em administração de projetos são tipicamente jovens e adultos, que estão iniciando ou se desenvolvendo em suas carreiras profissionais. Com esse objetivo, buscam enriquecer seus conhecimentos e estabelecer novas redes de relacionamentos. Para que as instituições de ensino logrem êxito no atendimento das expectativas de seus alunos, é fundamental que se entenda qual dinâmica de ensino-aprendizagem melhor se adequa aos mesmos, seguindo os preceitos da andragogia, que é uma abordagem de ensino com foco no público adulto, que vem ganhando significativa importância nos últimos anos, a partir do expressivo crescimento do número de adultos que estão retornando às salas de aula. Uma vez contextualizadas as visões sobre andragogia, é oportuno compreender seus princípios. (SHINODA, TUMELERO, *et al.*, 2014).

Considerando o exposto, o desenho instrucional deve prever recursos didáticos balanceados, que potencializem a experiência de ensino-aprendizagem desses alunos. Trata-se, principalmente, da atribuição de protagonismo ao discente, para que ele traga suas referências de vida para este processo.

LINDERMAN⁴ (1926 apud SHINODA, TUMELERO, *et al.*, 2014, p.513) destaca:

Cinco pressupostos-chave para a educação de adultos: (1) adultos são motivados a aprender na medida em que experimentam que suas necessidades e interesses são satisfeitos; (2) a orientação para a aprendizagem está centrada na vida; (3) o centro da metodologia da educação do adulto deve ser a experiência; (4) adultos têm uma profunda necessidade de serem autodirigidos; (5) as diferenças individuais entre as pessoas cresce com a idade, e por isso a educação de adultos deve considerar as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

⁴ LINDEMAN, E. The Meaning of Adult Education. Nova York: New Republic, 1926.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de permitir uma abordagem mais estruturada e organizada, para este estudo foram definidos três modelos de apoio.

3.1 Modelo conceitual de etapas

Descreve os grandes passos do estudo, desde a definição do tema, até as conclusões e recomendações (figura 2);

Figura 2 – Modelo conceitual de etapas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.2 Modelo conceitual de variáveis de estudo

Indica a relação de dependência / causa e efeito entre as variáveis de estudo, tendo por objetivo auxiliar na identificação dos fatores que podem contribuir para a melhora no desempenho dos cursos de pós-graduação em administração de projetos e consequentemente impactar positivamente no desenvolvimento dos executivos egressos dos mesmos (Figura 3).

Figura 3 – Modelo conceitual.

Fonte: Adaptado de FACHIN (2005).

Para fins deste estudo, foram identificadas as seguintes variáveis:

VARIÁVEIS DEPENDENTES

- Melhor experiência de ensino-aprendizagem para o aluno que busca cursos de pós-graduação em administração de projetos, com consequente melhora no seu desenvolvimento executivo.

Aqui temos o resultado esperado, que é o desenvolvimento executivo de alunos egressos de cursos de pós-graduação em administração de projetos.

Segundo (FACHIN, 2005):

A variável dependente é aquela cujas modalidades estão relacionadas às alterações da variável independente. A variável dependente sempre exerce ação condicionada, é a que está em estudo para ser descoberta, e geralmente são valores quantitativos a serem explicados. Consideremos a seguinte hipótese: o aborto tem relação significativa com o fator hormonal. Nesse caso, o fator hormonal é a variável dependente, pois manifesta uma ação condicionada do aborto, assim como está sujeita às suas variações. Esse tipo de variável sempre consiste nos valores a serem descobertos ou explicados, pois são influenciados pela variável independente.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES

- Alunos: Profissionais que buscam desenvolvimento executivo em cursos de pós-graduação em administração de projetos.
- Docentes: Ensinam as melhores práticas na administração de projetos. Usualmente são professores convidados que ainda atuam no mercado de trabalho, sendo esta uma segunda atividade profissional.
- Instituição de ensino: Escolas de negócios que oferecem cursos de pós-graduação em administração de projetos.
- Turma: Combinação de um grupo de alunos, organizado pela coordenação das instituições de ensino

Segundo (FACHIN, 2005):

A variável independente é aquela que se constitui causa ou o produto ou, ainda, o fator contribuinte de outra variável. Ela influencia, determina ou afeta a denominação de variável dependente. Geralmente, é conhecida. Ela é fator determinante para que haja determinado efeito ou consequência. Consideremos, por exemplo, a hipótese de que a inadequada informação sobre o curso de Metodologia de Pesquisa conduz os alunos a desistirem do curso. A variável independente X corresponde às inadequadas informações sobre o curso de Metodologia de Pesquisa; a variável dependente Y, aos alunos desistentes do curso. A variável independente tem uma função centralizadora, pois a partir dela são efetuadas as diferentes operações que conduzem às análises e interpretações das demais variáveis.

VARIÁVEIS INTERVENIENTES

- Perfil do docente: Empatia, experiência de mercado, energia em sala de aula, disponibilidade entre as aulas, abordagem pedagógica, etc.
- Perfil da coordenação do curso: Empatia, disponibilidade, capacidade de identificar e resolver conflitos, comunicação clara das regras do curso, etc.
- Adequação do programa do curso aos interesses dos alunos.
- Organização do programa do curso: Carga horária, sequenciamento das disciplinas, etc.
- Compromissos pessoais e profissionais dos alunos.
- Critérios para formação das turmas
- Infraestrutura da instituição de ensino.

Segundo (FACHIN, 2005):

A variável interveniente é a causa subjacente capaz de condicionar o fenômeno sem, contudo, ter uma explicação essencial, nem decorrer dela. É a que se coloca entre a variável independente e a dependente com o intuito de anular, ampliar ou diminuir o impacto de uma sobre a outra. Tudo dependerá da perspicácia do pesquisador. Tomemos a seguinte hipótese: o professor dinâmico exerce influência no processo ensino-aprendizagem. Nesse caso, a variável independente é o professor dinâmico, que é uma ação exercida pela variável dependente, representada pelo processo ensino-aprendizagem, o qual procura valores a serem descobertos ou explicados. Mas na hipótese aparecem também as variáveis ocultas, como o professor estudioso, saudável, com vencimentos lucrativos, com bons conhecimentos' etc., as quais podem ser consideradas variáveis intervenientes.

Estas variáveis foram estudadas na pesquisa de dados primários, através de entrevistas semiestruturadas.

3.3 Processo de pesquisa

Fluxo detalhado, roteirizando as atividades da pesquisa. Indica sequenciamento e produtos intermediários (figura 4).

Figura 4 – Roteiro de atividades

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Atividades do processo de pesquisa

Fase 1: Planejamento

- [1] Definição dos objetivos da pesquisa
- [2] Definição da metodologia de pesquisa
- [3] Definição dos critérios de seleção dos TCC
- [4] Definição dos critérios de avaliação das Áreas de Conhecimento
- [5] Definição do público a ser entrevistado
- [6] Produção dos artefatos de apoio
- [7] Definição dos roteiros de entrevistas

Fase 2: Pesquisa – Dados Secundários

- [8] Pesquisa do referencial teórico em Gestão de Projetos
- [9] Coleta dos TCC
- [10] Tratamento e tabulação dos dados
- [11] Análise do perfil dos Planos de Projeto

Fase 3: Pesquisa – Dados Primários

- [12] Piloto do Roteiro de Entrevistas (professores)
- [13] Ajustes nos Roteiros de Entrevistas
- [14] Entrevistas com Professores
- [15] Entrevistas com Alunos
- [16] Transcrição e análise das entrevistas

Fase 4: Análise

- [17] Pesquisa do referencial teórico sobre Práticas Docentes e Estudo Independente
- [18] Análise dos fatores críticos

Fase 5: Fechamento

- [19] Conclusões e recomendações

3.4 Caracterização geral da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo de caráter exploratório, desenvolvida pelo método qualitativo, com o emprego da pesquisa de dados secundários. A partir dos resultados obtidos, foi feita uma pesquisa de dados primários, com o emprego da técnica de entrevista semiestruturada.

De acordo com FONSECA (2002, p. 57 apud MINAYO, 2001), “a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. A amostra adequada é a que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas abordagens.”

Para GIL (2002), quanto à natureza, a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto aos objetivos, a análise de arquivos se mostrou a mais adequada, pois “(...) faz-se uma questão do tipo ‘quem, o que, onde, quantos, quanto’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos.” (YIN, 2001), conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Metodologia - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não

Fonte: (YIN, 2001, p. 24)

3.5 Procedimentos de coleta de dados

3.5.1 Etapa 1 – Levantamento de dados

Foram desenvolvidos artefatos para facilitar o registro e a análise dos dados coletados, tais como planilhas com gráficos, fluxos e relatórios.

Para a pesquisa de dados secundários foram selecionados 216 trabalhos de conclusão de curso (17,831 páginas), de nove turmas de pós-graduação em gestão de negócios e projetos (tabela 2). Para a seleção desses trabalhos foram adotados os seguintes critérios:

- planos de projetos baseados no Guia PMBOK Quinta Edição
- mesmas condições de orientação (procedimentos e carga horária)
- turmas cujas disciplinas tiveram a mesma carga horária

Por não afetar os resultados do estudo, optou-se por descaracterizar a identificação da instituição de ensino, das turmas e dos alunos (e.g. tabela 2).

Tabela 2 – Perfil das turmas selecionadas para o estudo

TURMAS	CURSO	ALUNOS	DURAÇÃO	LOCAL
Turma I	ADM de Negócios e Projetos	32	18 meses	São Paulo
Turma II	ADM de Negócios e Projetos	19	18 meses	São Paulo
Turma III	ADM de Negócios e Projetos	30	18 meses	São Paulo
Turma IV	ADM de Negócios e Projetos	30	18 meses	São Paulo
Turma V	ADM de Negócios e Projetos	20	18 meses	São Paulo
Turma VI	ADM de Negócios e Projetos	26	18 meses	São Paulo
Turma VII	ADM de Negócios e Projetos	16	18 meses	São Paulo
Turma VIII	ADM de Negócios e Projetos	22	18 meses	São Paulo
Turma IX	ADM de Negócios e Projetos	21	18 meses	São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

As áreas de conhecimento (figura 1) foram classificadas como ‘Ruim’, ‘Bom’, ‘Muito bom’ ou ‘Ótimo’, de acordo com a quantidade e qualidade de artefatos produzidos pelos alunos (e.g. Estrutura Analítica de Projetos – EAP, Diagrama de Rede, Cronograma, Fluxo de Caixa), conforme descrito no Guia PMBOK, Quinta Edição (PMI, 2013).

Tabela 3 - Exemplo de classificação das áreas de conhecimento.

Identificação: Aluno 27 / Turma I	
ÁREAS DE CONHECIMENTO	CONCEITO
Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura:	Muito Bom
Plano de Gestão de Escopo:	Ótimo
Plano de Gestão de Prazos:	Muito Bom
Plano de Gestão de Custos:	Ótimo
Plano de Gestão da Qualidade:	Ruim
Plano de Gestão de Riscos:	Muito Bom
Plano de Gestão de RH:	Muito Bom
Plano de Gestão de Stakeholders:	Ótimo
Plano de Gestão das Comunicações:	Muito Bom
Plano de Gestão de Aquisições:	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017).

3.5.2 Etapa 2 – Entrevistas

A pesquisa de dados primários envolveu 11 participantes, seis alunos (mais dois suplentes, que não foram acionados) e cinco professores (mais dois suplentes, que também não foram acionados). Foram utilizados roteiros diferenciados, que tiveram uma fase de pré-teste, o que serviu para ajustar a quantidade e a intenção das perguntas. A partir de [11] Análise do perfil dos Planos de Projeto, já conhecendo a área de conhecimento que apresenta pior desempenho, foi possível refinar o roteiro de entrevistas produzido em [7] Definição dos roteiros de entrevistas. Esta versão refinada sofreu pequenos ajustes, após entrevista-piloto.

Para a seleção desses participantes foram adotados os seguintes critérios:

Alunos (6 participantes)

- fazer parte das turmas selecionadas na etapa 1
- ter obtido as melhores notas nos trabalhos de conclusão de curso completos e as menores notas no plano específico, da área de conhecimento com pior desempenho médio (três alunos);
- ter obtido as melhores notas nos planos específicos da área de conhecimento com pior desempenho médio e as menores notas nos trabalhos de conclusão de curso completos (três alunos);

Foram reservados dois alunos e dois professores-suplentes, para o caso de alguma indisponibilidade (o que não ocorreu).

Professores (5 participantes)

- ministrar aulas sobre todas as 10 áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, previstas no Guia PMBOK Quinta Edição (PMI, 2013);
- ter 10 ou mais anos de experiência como docente;
- atuar em diferentes escolas de negócios.

Com base na opinião de professores especialistas e na experiência do autor, foram criadas 4 categorias de análise (variáveis independentes do estudo):

- Docentes
- Aluno (perfil)
- Turma (perfil)
- Instituição de ensino

Estas categorias serviram para classificar 30 fatores, que foram representados graficamente através de uma ferramenta de análise de problemas, o ‘Diagrama Espinha de Peixe’ (também conhecido como ‘Diagrama de Causa-Efeito’ ou ‘Diagrama de Ishikawa’), muito utilizado em projetos relacionados à gestão da qualidade. Segundo (PMI, 2013, p. 235):

As sete ferramentas de qualidade básicas, também conhecidas no setor como as 7 ferramentas do CQ, são usadas no contexto do ciclo PDCA para solucionar problemas de qualidade. Como ilustrado de forma conceitual na Figura 8-7, as sete ferramentas de qualidade básicas são:

- Diagramas de causa e efeito, também conhecidos como diagramas de espinha de peixe ou diagramas de Ishikawa. A especificação do problema colocada na cabeça da espinha de peixe é usada como um ponto de partida para seguir a fonte do problema até à sua causa-raiz acionável. A especificação do problema tipicamente descreve o problema como uma lacuna a ser fechada ou um objetivo a ser alcançado. As causas podem ser encontradas olhando para a especificação do problema e perguntando ‘Por quê?’ até que a causa-raiz acionável seja identificada ou até que as possibilidades razoáveis em cada diagrama de espinha de peixe sejam esgotadas. Os diagramas espinha de peixe são frequentemente úteis na conexão dos efeitos indesejáveis vistos como uma variação especial à causa atribuível sobre a qual as equipes de projeto devem implementar ações corretivas para eliminar a variação especial detectada em um gráfico de controle.

A representação gráfica desse mapeamento está descrita nas Figuras 5 e 6 (a mesma informação está descrita em forma tabular, no Quadro 1).

Figura 5 – Diagrama ‘Espinha de Peixe’ – Categorias de fatores de insucesso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

As entrevistas foram transcritas e registradas nas planilhas de apoio. A percepção de alunos e professores, referentes aos cinco fatores críticos de sucesso para uma experiência vencedora em um curso de pós-graduação em administração de projetos, foram tabuladas e classificadas por ordem de impacto negativo.

Figura 6 – Diagrama ‘Espinha de Peixe’ – Fatores de insucesso – Visão analítica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 1 – Categorias de fatores de insucesso em cursos de pós-graduação.

ID DOCENTES	
	Indivíduo
1	Indisponível
2	Monótono
3	Pouca empatia com a turma
4	Pouca experiência de mercado
5	Chega atrasado
6	Desorganizado/Confuso
7	Foge do assunto principal
	Técnicas
	Fora de sala de aula
8	Pouco material de apoio
9	Poucas atividades entre as aulas
	Em sala de aula
10	Poucas atividades práticas
11	Poucos recursos áudio-visuais
12	Pouca teoria
13	Material desatualizado
ALUNOS	
	Pouco tempo para estudar
14	Questões familiares
15	Compromissos profissionais
16	Dificuldades para acompanhar o curso
TURMA	
17	Expectativas conflitantes
18	Idades muito diferentes
19	Experiência profissional heterogênea
INSTITUIÇÃO	
	Programa
20	Incompleto ou desatualizado
21	Método de avaliação confuso
22	Carga horária desbalanceada entre as disciplinas
23	Falta de encadeamento lógico entre as disciplinas
24	Muito teórico
	Infraestrutura
25	Laboratórios incompletos
26	Salas de aula desconfortáveis
27	Restaurante/Lanchonete inadequada
28	Biblioteca com pouco acervo
	Coordenação
29	Indisponível
30	Pouca empatia com a turma

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Roteiro para alunos

A intenção deste roteiro foi capturar as percepções dos alunos, no tocante à identificação dos fatores que foram mais impactantes, positiva e negativamente, durante sua experiência no curso de pós-graduação em administração de projetos, principalmente com relação às práticas docentes observadas. Também pôde-se identificar quais foram suas maiores dificuldades, durante o desenvolvimento do plano específico da área de conhecimento que apresentar o pior desempenho médio entre as 10 previstas no Guia PMBOK, Quinta Edição (PMI, 2013), considerando-se todos os 216 trabalhos de conclusão de curso que foram avaliados.

Identificou-se quais fatores críticos de sucesso são percebidos como mais gravosos por alunos e professores experientes, destacando os 5 mais impactantes. Também pôde-se conhecer o comportamento de autoestudo dos alunos e a rotina de trabalhos individuais solicitados pelos docentes.

A pesquisa sobre dados primários teve início logo após conhecer-se as áreas de conhecimento que apresentaram pior desempenho, dentre os 216 planos de projetos analisados. Foi constatado que Gestão das Comunicações e Gestão das Partes Interessadas (*stakeholders*) foram os assuntos onde os alunos encontraram maior dificuldade durante o desenvolvimento dos planos específicos. Com base nessa informação foi ajustado o roteiro de entrevistas, que passou a contemplar perguntas direcionadas para a obtenção de respostas que contribuíssem para o entendimento de quais práticas docentes estão sendo aplicadas nessas aulas. Começou-se com um aluno, para validar o modelo e promover eventuais ajustes; na sequência foram entrevistados os demais alunos e professores (todos estavam disponíveis, não foi preciso acionar os suplentes).

Durante as entrevistas também procurou-se conhecer detalhes sobre as aulas frequentadas pelos alunos, o que auxiliou muito na proposição de novas práticas docentes. Também foi possível identificar outros fatores críticos no processo de ensino-aprendizagem, relacionados ao contexto onde aluno estava inserido, tais como características da instituição de ensino, da turma que ele fez parte e da sua própria realidade, pessoal e profissional.

A percepção de docentes experientes também foi considerada, fazendo um contraponto à percepção dos alunos.

Os roteiros de entrevistas (apêndices 19 e 20) foram estruturados de forma a obter insumos para as análises e conclusões futuras. Abaixo segue o racional de cada pergunta:

- Pergunta 1:

‘Considerando a figura acima, quais são os 5 (cinco) fatores que você julga serem os maiores inibidores para o sucesso de um curso de **pós-graduação em gestão de negócios e projetos**, no que tange ao **desenvolvimento executivo** de seus egressos ? (marque com um ‘X’ na tabela seguinte)’.

A intenção desta pergunta foi conhecer quais fatores os alunos percebem como mais críticos para o sucesso de um curso de pós-graduação em administração de projetos, conforme descrito no Quadro 2. O roteiro foi enviado previamente, onde o aluno foi orientado a apenas identificar os fatores mais crítico, fazendo a priorização durante a entrevista.

- Perguntas 2, 3 e 5:

‘Quais foram os recursos, técnicas e ferramentas que MAIS lhe agradaram em sala de aula, durante o seu curso de pós-graduação em gestão de negócios e projetos?’.

‘Da mesma forma, quais MENOS lhe agradaram?’ .

‘Era MAIS COMUM ter aulas expositivas, com o uso massivo de slides PowerPoint, ou mais atividades práticas e debates?’.

A intenção desta pergunta foi conhecer as melhores e piores práticas docentes vivenciadas pelos alunos.

- Pergunta 4:

‘Era comum haver Trabalhos individuais extraclasse, valendo nota?’.

A intenção desta pergunta foi avaliar se os alunos estão sendo estimulados a fazer o estudo independente.

- Pergunta 6:

‘No seu TCC, quais foram as maiores dificuldades encontradas ao desenvolver os planos de ‘Gestão das Comunicações’ e ‘Gestão das Partes Interessadas (stakeholders)’?’

A intenção desta pergunta foi conhecer especificamente os fatores que influenciaram, positiva e negativamente, a experiência dos alunos. Esta pergunta, que está diretamente relacionada às perguntas 2 e 3.

Roteiro para professores

A intenção deste roteiro foi capturar as percepções dos professores, no tocante à identificação dos fatores que eles julgam ser mais impactantes, positiva e negativamente, durante um curso de pós-graduação em administração de projetos. Pôde-se identificar quais práticas docentes usadas por eles, nas aulas referentes à área de conhecimento que apresentou o pior desempenho médio entre as 10 previstas no Guia PMBOK, Quinta Edição (PMI, 2013), considerando-se todos os 216 trabalhos de conclusão de curso que foram avaliados.

- Pergunta 1:

“Considerando a figura acima, quais são os 5 (cinco) fatores que você julga serem os maiores inibidores para o sucesso de um curso de **pós-graduação em gestão de negócios e projetos**, no que tange ao **desenvolvimento executivo** de seus egressos ? (marque com um ‘X’ na tabela seguinte)”.

A intenção foi complementar a percepção dos alunos, que responderam a mesma pergunta.

- Perguntas 2, 3, 4 e 5:

‘Quais são as práticas docentes que você percebe que **funcionam melhor** em sala de aula, com alunos dos cursos de pós-graduação em gestão de negócios e projetos ?’.

‘Quais são as práticas docentes que você percebe que **não funcionam muito bem** em sala de aula, com alunos dos cursos de pós-graduação em gestão de negócios e projetos ?’.

‘Você costuma solicitar **trabalhos individuais, valendo nota**, para serem desenvolvidos fora de sala, entre uma aula e outra ?’.

“Quais **recursos didáticos** você costuma utilizar em suas aulas sobre ‘**Gestão das Comunicações**’ e ‘**Gestão das Partes Interessadas** (*stakeholders*)’ ?”

A intenção destas perguntas foi fazer um contraponto às percepções dos alunos, que responderam perguntas semelhantes.

3.6 Análise dos dados

Nesta seção estão apresentadas as análises realizadas a partir do levantamento de dados secundários, referentes à 216 trabalhos de conclusão de curso, e primários, referentes à 11 entrevistas semiestruturadas

PESQUISA COM DADOS SECUNDÁRIOS

Considerando-se a avaliação média das 10 áreas de conhecimento em todos os documentos, identificou-se quais tinham conceito ‘Bom’, ‘Ótimo’, ‘Muito bom’ e ‘Ruim’. Na análise individual, destacou-se qual delas recebeu a maior quantidade de conceitos ‘Ruim’.

Também foi possível traçar um perfil de desempenho médio das nove turmas. Considerando-se a avaliação média das 10 áreas de conhecimento em todos os documentos, pode-se observar que a maioria (46%) recebeu o conceito ‘Bom’. Os demais documentos foram avaliados como ‘Ótimo’ (7%), ‘Muito bom’ (31%) e ‘Ruim’ (16%) (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Desempenho médio dos trabalhos de conclusão de curso

n=216

Fonte: Consolidado pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

Na análise individual de cada área de conhecimento percebemos que ‘Gestão das Comunicações’ foi o tema que apresentou a maior quantidade de conceitos ‘Ruim’ _62_, seguida de perto por ‘Gestão de Stakeholders’ (‘Gestão das Partes Interessadas’), _57_ (Tabela 3). Já era de se esperar que essas duas áreas de conhecimento apresentassem desempenho semelhante, uma vez que ‘Gestão de Stakeholders (Partes Interessadas)’ ‘fazia parte da ‘Gestão das Comunicações’, até o Guia PMBOK, Quarta Edição.

Os temas ‘Gestão Integrada e Termo de Abertura’ e ‘Gestão de Escopo’ apresentaram os melhores resultados, alcançando respectivamente, 33 e 29 conceitos ‘Ótimo’ (Tabela 4). Também se imaginava que essas áreas de conhecimento apresentassem desempenho semelhante, uma vez que o documento ‘Termo de Abertura’ é usualmente discutido na disciplina ‘Gestão de Escopo’.

Tabela 4 - Tabulação dos conceitos, por Área de Conhecimento

Áreas de Conhecimento	Ruim	Bom	Muito bom	Ótimo
Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	8	90	85	33
Plano de Gestão de RH	20	111	72	13
Plano de Gestão de Escopo	22	90	75	29
Plano de Gestão de Riscos	30	89	79	18
Plano de Gestão de Custos	33	97	72	14
Plano de Gestão de Prazos	32	99	73	12
Plano de Gestão de Aquisições	38	111	57	10
Plano de Gestão da Qualidade	42	109	55	10
Plano de Gestão de Stakeholders	57	94	52	13
Plano de Gestão das Comunicações	62	95	48	11

n=2160

Fonte: Consolidado pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

Quando todas as áreas de conhecimento são comparadas graficamente, percebe-se que existe um grande desnível de desempenho (Gráfico 2), o que indica um grande potencial de melhoria na produção acadêmica dos alunos, e consequentemente em seus projetos corporativos.

Gráfico 2 - Distribuição dos conceitos, por Área de Conhecimento

n=2160

Fonte: Consolidado pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

Ao fazemos um recorte por turma, podemos verificar que ‘Planos de Comunicação’ e ‘Planos de Gestão de Stakeholders’ com baixo desempenho não foram casos isolados, tendo ocorrido em mais de uma turma (Tabela 5 e Gráfico 3).

Tabela 5 - Turmas com conceito ‘Ruim’ em Gestão das Comunicações e Gestão de Stakeholders

Turmas	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Stakeholders
Turma I	24	11
Turma II	10	1
Turma IX	13	19
Turma III	4	11
Turma IV	-	2
Turma V	3	4
Turma VI	-	1
Turma VII	1	2
Turma VIII	7	6

Fonte: Consolidado pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

Gráfico 3 - Turmas com conceito ‘Ruim’ em Gestão das Comunicações e Gestão de Stakeholders

n=119

Fonte: Consolidado pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

Ao se relacionar o grau de complexidade dos produtos desses projetos, com o desempenho dos ‘Planos de Comunicação’ e ‘Planos de Gestão de Stakeholders’ (que na média apresentaram pior desempenho) e ‘Gestão Integrada e Termo de Abertura’ (que na média apresentou melhor desempenho). Observou-se que projetos mais complexos não produziram planos com pior desempenho e vice-versa (Gráfico 4, Gráfico 5 e Gráfico 6).

Gráfico 4 - Plano de Gestão das Comunicações (avaliado como ‘Ruim’)

n = 57

Fonte: Consolidado pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

Gráfico 5 - Plano de Gestão de Stakeholders (avaliado como ‘Ruim’)

n=52

Fonte: Consolidado pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

Gráfico 6 - Plano de Gestão das Integrada e Termo de Abertura (avaliado como 'Ótimo')

n=43

Fonte: Consolidado pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

Esta análise subsidiou a pesquisa sobre dados primários, no desenvolvimento dos roteiros de entrevistas.

PESQUISA COM DADOS PRIMÁRIOS

Análise das entrevistas

Através das perguntas 2 e 3 verificou-se que as aulas mais interessantes e produtivas foram aquelas que utilizaram adequadamente recursos audiovisuais, como vídeos, enquetes *online*, e atividades práticas, principalmente em grupo, estimulando o contato entre alunos e docentes.

Como pior prática docente foi citado o uso inadequado de apresentações PowerPoint, se tornando ‘leitura pública de livro iluminado’ (PEREIRA, 2014). As respostas à pergunta 5 corroboram com essa afirmação, onde a maioria dos alunos entrevistados declarou ter tido algo em torno de 75% de aulas puramente expositivas e 25% em práticas e debates.

Sobre as atividades individuais valendo nota, desenvolvidas fora de sala de aula, a grande maioria dos alunos informa que são raras. Apenas um dos professores disse que utiliza desse expediente com regularidade.

Com relação às dificuldades no desenvolvimento dos planos de ‘Gestão das Comunicações’ e ‘Gestão das Partes Interessadas’, os alunos informaram que esses temas foram abordados de forma bastante teórica, com a conceituação dos mesmos. Sentiram falta de ferramental e de atividades práticas que facilitassem o trabalho de mapeamento, principalmente das partes interessadas e dos impactos que elas poderiam causar nos projetos. Sobre as práticas adotadas no ensino dessas disciplinas, alguns docentes disseram que procuram utilizar estudos de caso aplicados à realidade dos alunos, outros disseram que fazem discussões conceituais sobre esses assuntos, apresentando modelos e exemplos preenchidos.

Análise dos fatores críticos de sucesso

Com base no cruzamento das informações obtidas, foi possível verificar que os alunos percebem o docente como peça central na experiência de ensino-aprendizagem nos cursos de pós-graduação em administração de projetos (Quadro 2).

Quadro 2 – Fatores críticos priorizados pelos alunos.

		Entrevistados (alunos)					
		Aluno 1	Aluno 2	Aluno 3	Aluno 4	Aluno 5	Aluno 6
Fatores Críticos de Insucesso		Ordem de importância (1 > importância, 5 < importância)					
ID	Categoria: DOCENTES						
Indivíduo							
1	Indisponível						
2	Monótono	1	2	2		1	
3	Pouca empatia com a turma	2		3			1
4	Pouca experiência de mercado		3		3		
5	Chega atrasado						
6	Desorganizado/Confuso		1	1	2		
7	Foge do assunto principal			4			
Técnicas							
Fora de sala de aula							
8	Pouco material de apoio						
9	Poucas atividades entre as aulas					2	
Em sala de aula							
10	Poucas atividades práticas					3	
11	Poucos recursos áudio-visuais						
12	Pouca teoria						3
13	Material desatualizado	3	4				
Categoria: ALUNOS							
Pouco tempo para estudar							
14	Questões familiares						
15	Compromissos profissionais				4		5
16	Dificuldades para acompanhar o curso	4					
Categoria: TURMA							
17	Expectativas conflitantes						
18	Idades muito diferentes	5					
19	Experiência profissional heterogênea			5		4	
Categoria: INSTITUIÇÃO DE ENSINO							
Programa							
20	Incompleto ou desatualizado						
21	Método de avaliação confuso						
22	Carga horária desbalanceada entre as disciplinas		5		5	5	2
23	Falta de encadeamento lógico entre as disciplinas				1		
24	Muito teórico						4
Infraestrutura							
25	Laboratórios incompletos						
26	Salas de aula desconfortáveis						
27	Restaurante/Lanchonete inadequada						
28	Biblioteca com pouco acervo						
Coordenação							
29	Indisponível						
30	Pouca empatia com a turma						

n=30

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Para maior assertividade da análise, foi estabelecido que dos 30 fatores sugeridos, apenas 5 receberiam votos. Para definição de criticidade, estabeleceu-se o critério de que ‘1’ representaria o fator mais importante e ‘5’ o menos importante. Com isso pode-se constatar que cinco dos seis alunos entrevistados entenderam que o comportamento do docente é o fator mais MAIS CRÍTICO (Tabela 6 e Gráfico 7).

Tabela 6 - Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção dos alunos

Fatores críticos de insucesso	Veze em que foi citado como mais crítico
Docente monótono	2
Docente desorganizado/confuso	2
Docente com pouca empatia	1
Instituição com disciplinas sem encadeamento lógico	1

Fonte: Entrevistas feitas com alunos (2017)

Gráfico 7 – Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção dos alunos

Fonte: Entrevistas feitas com alunos (2017)

Dos cinco professores entrevistados, dois entenderam que os fatores MAIS CRÍTICOS são as interferências sofridas por compromissos profissionais do aluno e a qualidade do programa acadêmico (Tabela 7 e Gráfico 8).

Tabela 7 - Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção dos professores

Fatores críticos de insucesso	Veze em que foi citado como mais crítico
Docente monótono	1
Docente com pouca empatia	1
Docente oferece poucas atividades práticas	1
Alunos com muitos compromissos profissionais	1
Instituição com programa incompleto ou desatualizado	1

Fonte: Entrevistas feitas com professores (2017)

Gráfico 8 – Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção dos professores

Fonte: Entrevistas feitas com professores (2017)

Do ponto de vista de REPRESENTATIVIDADE (mais citados nas respostas), os alunos perceberam que o docente continua sendo peça chave no processo de ensino aprendizagem, juntamente com o desbalanceamento da carga horária das disciplinas no curso, com matérias importantes com pouca carga horária e vice-versa (Tabela 8 e Gráfico 9).

Tabela 8 - Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS– Percepção dos alunos

Fatores críticos de insucesso	Veze em que foi citado
Docente monótono	4
Instituição com disciplinas com cargas horárias desbalanceadas	4
Docente com pouca empatia	3
Docente desorganizado/confuso	3
Docente com pouca experiência de mercado	2
Docente utiliza material desatualizado	2
Alunos com muitos compromissos profissionais	2
Turma de alunos com experiências profissionais heterogêneas	2
Docente foge do assunto principal	1
Docente oferece poucas atividades entre as aulas	1
Docente oferece poucas atividades práticas	1
Docente disponibiliza pouca teoria	1
Alunos com dificuldade em acompanhar o curso	1
Turma de alunos com idades muito diferentes	1
Instituição com disciplinas sem encadeamento lógico	1
Instituição com programa muito teórico	1

Fonte: Entrevistas feitas com alunos (2017)

Gráfico 9 – Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS– Percepção dos alunos

Fonte: Entrevistas feitas com alunos (2017)

Os professores entrevistados também tiveram a mesma percepção, atribuindo a maior importância para o comportamento e práticas didáticas adotadas pelo docente (Tabela 9 e Gráfico 10).

Tabela 9 - Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS– Percepção dos professores

Fatores críticos de insucesso	Vezes em que foi citado como mais crítico
Docente monótono	1
Docente com pouca empatia	1
Docente oferece poucas atividades práticas	1
Alunos com muitos compromissos profissionais	1
Instituição com programa incompleto ou desatualizado	1

Fonte: Entrevistas feitas com professores (2017)

Gráfico 10 – Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS– Percepção dos professores

Fonte: Entrevistas feitas com alunos (2017)

Quando combinadas as respostas de alunos e professores, o fator votado como MAIS CRÍTICO foi ‘Docente Monótono’ (Tabela 10 e Gráfico 11) e o fator MAIS CITADO foi ‘Docente com pouco empatia’ (Tabela 11 e Gráfico 12).

Tabela 10 - Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção de alunos e professores

Fatores críticos de insucesso - Grau de impacto	Veze em que foi citado como mais crítico
Docente monótono	3
Docente com pouca empatia	2
Docente desorganizado/confuso	2
Docente oferece poucas atividades práticas	1
Alunos com muitos compromissos profissionais	1
Instituição com programa incompleto ou desatualizado	1
Instituição com disciplinas sem encadeamento lógico	1

Fonte: Entrevistas feitas com alunos e professores (2017)

Gráfico 11 – Fatores de insucesso citados como MAIS CRÍTICOS – Percepção de alunos e professores

Fonte: Entrevistas feitas com alunos e professores (2017)

Tabela 11 - Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS – Percepção de alunos e professores

Fatores críticos de insucesso - Número de citações	Vezes em que foi citado
Docente com pouca empatia	7
Instituição com disciplinas com cargas horárias desbalanceadas	6
Docente monótono	5
Docente oferece poucas atividades práticas	5
Alunos com muitos compromissos profissionais	5
Docente com pouca experiência de mercado	4
Docente desorganizado/confuso	3
Turma de alunos com experiências profissionais heterogêneas	3
Instituição com disciplinas sem encadeamento lógico	3
Docente oferece poucas atividades entre as aulas	2
Docente utiliza material desatualizado	2
Instituição com programa muito teórico	2
Docente foge do assunto principal	1
Docente disponibiliza pouca teoria	1
Alunos com dificuldade em acompanhar o curso	1
Turma de alunos com expectativas conflitantes	1
Turma de alunos com idades muito diferentes	1
Instituição com programa incompleto ou desatualizado	1
Instituição com método de avaliação confuso	1
Instituição com coordenação com pouca empatia	1

Fonte: Entrevistas feitas com alunos e professores (2017)

Gráfico 12 – Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS – Percepção de alunos e professores

Fonte: Entrevistas feitas com alunos e professores (2017)

Também reconhecendo a importância do papel exercido pelos docentes, os professores entrevistados destacam o papel da instituição de ensino, principalmente no tocante à qualidade do programa curricular do curso (Quadro 3).

Quadro 3 – Fatores críticos priorizados pelos professores.

Fatores Críticos de Insucesso		Entrevistados (professores)				
		Professor 1	Professor 1	Professor 3	Professor 4	Professor 5
		Ordem de importância (1 > importância, 5 < importância)				
ID	DOCENTES					
	Indivíduo					
1	Indisponível					
2	Monótono	1				
3	Pouca empatia com a turma	2	4	1		2
4	Pouca experiência de mercado		5			4
5	Chega atrasado					
6	Desorganizado/Confuso					
7	Foge do assunto principal					
	Técnicas					
	Fora de sala de aula					
8	Pouco material de apoio					
9	Poucas atividades entre as aulas			5		
	Em sala de aula					
10	Poucas atividades práticas	3		2	1	3
11	Poucos recursos áudio-visuais					
12	Pouca teoria					
13	Material desatualizado					
	ALUNOS					
	Pouco tempo para estudar					
14	Questões familiares					
15	Compromissos profissionais		3		2	1
16	Dificuldades para acompanhar o curso					
	TURMA					
17	Expectativas conflitantes	4				
18	Idades muito diferentes					
19	Experiência profissional heterogênea			3		
	INSTITUIÇÃO					
	Programa					
20	Incompleto ou desatualizado		1			
21	Método de avaliação confuso				3	
22	Carga horária desbalanceada entre as disciplinas			4		5
23	Falta de encadeamento lógico entre as disciplinas		2		4	
24	Muito teórico				5	
	Infraestrutura					
25	Laboratórios incompletos					
26	Salas de aula desconfortáveis					
27	Restaurante/Lanchonete inadequada					
28	Biblioteca com pouco acervo					
	Coordenação					
29	Indisponível					
30	Pouca empatia com a turma	5				

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises feitas, tanto nos trabalhos de conclusão de curso, quanto nas entrevistas realizadas com alunos e professores, pode-se afirmar que existem grandes oportunidades de melhorias no contexto de ensino-aprendizagem dos cursos de pós-graduação em administração de projetos, em suas dimensões complementares.

Fazendo o resgate da pergunta-chave que norteou este trabalho: ‘Quais são os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento executivo em administração de projetos?’, pode-se concluir que as práticas educacionais e as atitudes adotadas pelo docente são os fatores mais críticos de sucesso para o desenvolvimento executivo em administração de projetos. Dentre os 30 fatores investigados nas categorias Docentes, Alunos, Turma e Instituição (Quadro 1), os mais críticos são ‘Docente monótono’, ‘Docente com pouca empatia’ e ‘Docente desorganizado/confuso’ (Tabela 10).

Desta forma, foram cumpridos os objetivos específicos e principal deste estudo, respondendo-se a questão de pesquisa deste estudo.

RECOMENDAÇÕES

As recomendações feitas neste estudo foram baseadas nos resultados das entrevistas com alunos e docentes especialistas, na revisão da literatura e na experiência do autor como docente e profissional da área de administração de projetos.

As mesmas estão organizadas conforme os agrupamentos de fatores críticos de sucesso utilizados para a pesquisa primária, como segue:

Docentes

- Constatou-se que é de fundamental importância o docente fazer um planejamento cuidadoso de suas aulas, distribuindo de forma adequada o conteúdo a ser coberto na ementa do curso, o que pode ser bastante facilitado pelo estudo prévio do ‘carômetro’ (ficha contendo as principais informações dos alunos, que favorece uma abordagem mais personalizada). Docentes com pouca empatia e sem energia foram as principais críticas feitas pelos alunos;
- Planejar e executar uma aula estimulante pode consumir bastante tempo e energia. Desta forma, recomenda-se que o docente tenha atenção para sua preparação física (principalmente nos cuidados com a voz), mental (domínio dos assuntos da disciplina) e emocional (reflexão e conscientização do seu papel social como educador);
- Como tipicamente as aulas se dão em poucos encontros, com intervalos de alguns dias entre elas (às vezes semanas), o docente não pode perder a conexão feita no primeiro momento, fazendo a aula continuar fora de sala. Para tanto, o uso da prática de jogos tem se mostrado bastante útil neste contexto, onde os alunos são motivados pela competição e algum tipo de recompensa não financeira (e.g. ranking demonstrando seu desempenho perante a turma). Para viabilizar tecnicamente essa abordagem, recomenda-se o uso de ambientes virtuais de aprendizagem - AVA (e.g. Moodle);

- Utilizar de forma combinada, os recursos pedagógicos que sejam mais adequados para o atingimento dos objetivos educacionais. Estes podem ser estudos de caso, vídeos (curtos e atuais), atividades práticas e lúdicas, para execução dentro e fora de sala de aula. Uma das reflexões trazidas por Pereira (2014) é o ‘mapa das batalhas’, que ilustra os momentos da aula onde o nível de energia dos alunos diminui. Com base nesse comportamento, é possível planejar o uso das ‘armas’ corretas para cada situação. Um exemplo é o uso de vídeos curtos, de 30 segundos, logo após um intervalo de café, momento em que os alunos voltam de um intervalo onde estavam conversando, atendendo a telefonemas e resolvendo problemas. Neste contexto, a apresentação do vídeo tem o papel de colocar todos os alunos ‘na mesma estação’, para que o recomeço da aula seja uniforme (Figura 7);

Figura 7 – Mapa das batalhas – Curva de desinteresse dos alunos.

Fonte: Adaptado de PEREIRA (2014)

- Como muitos docentes são profissionais da administração de projetos, que usualmente possuem uma agenda executiva intensa, é importante que se busque o equilíbrio entre as atividades corporativas e acadêmicas, assumindo-se apenas a quantidade de aulas que não comprometa a qualidade da experiência de ensino-aprendizagem;
- Pontualidade é sinal de respeito. Organizar a agenda de forma que seja possível chegar na instituição de ensino com pelo menos 30 minutos de antecedência minimiza surpresas desagradáveis, tais como o não funcionamento de algum recurso tecnológico previstos para a aula;
- Por tratar-se de cursos em gerenciamento de projetos, nada mais adequado do que tratar cada turma como sendo um projeto, desenvolvendo-se uma Estrutura Analítica de Projetos - EAP. Desta forma, as disciplinas podem ser modeladas como grandes entregas, decompostas em entregas menores, representadas por cada uma das aulas. Dividindo-se cada aula em blocos menores, talvez de 15 minutos (pacotes de trabalho conceituais) ficará mais fácil distribuir o tempo e atingir as metas estabelecidas.

Alunos

- A principal recomendação para os discentes, enquanto indivíduos, é escolher o momento pessoal e profissional mais adequado para fazer o curso, para que essa não se torne uma experiência estressante. Sabe-se que imprevistos acontecem, principalmente no dinamismo do mundo corporativo, porém é importante ter disponível tempo para atender às aulas e realizar as atividades extra-sala.
- Da mesma forma que pontualidade é sinal de respeito na atividade docente, o mesmo se aplica para os alunos. Chegar na instituição de ensino com pelo menos 30 minutos de antecedência ajuda a evitar a interrupção de aulas em andamento, o que é sempre desagradável para todos.

Turma

- A principal recomendação para os discentes, enquanto grupo, é criar um ambiente de colaboração, estimulando a troca de experiências. A composição de grupos diferentes à cada disciplina favorece um maior compartilhamento de pontos de vista.

Instituição

- Na perspectiva da Coordenação
  - Durante o processo de entrevistas, a coordenação deve assegurar que os candidatos entendam como será a rotina das atividades previstas nos cursos, reforçando que é requerido tempo de estudo fora de sala de aula;
  - Priorizar a configuração de turmas homogêneas, assegurando que cada grupo possua experiência e objetivos equivalentes;
  - Providenciar o ‘carômetro’, para que os docentes possam planejar melhor as suas aulas;
  - Estimular a criação de um ‘diário de bordo’, onde todos os docentes registrem o conteúdo ministrado, assim como eventuais alertas e pontos de atenção para a coordenação, de acordo com suas percepções em sala de aula;
  - Conforme citado anteriormente, é comum profissionais experientes na administração de projetos atuarem como docentes, mesmo sem formação pedagógica. De tão frequente essa realidade, o PMI criou sua ‘Academia de Formação de Instrutores de Gerenciamento de Projetos – AFIGP’, com a missão de “Preparar os futuros educadores de gestão organizacional de projetos para influenciar os profissionais do mercado brasileiro na ampla e correta aplicação das melhores práticas.” (PMI, 2016).

Iniciativa semelhante foi desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), através do seu ‘Instituto de Desenvolvimento Educacional (FGV/IDE). Trata-se do ‘Programa de Aperfeiçoamento de Docentes (PAD)’, uma série de cursos e oficinas oferecidas aos professores e coordenadores acadêmicos. Seu conteúdo visa estimular o aprendizado de novas abordagens e formas de atuação, além de reciclar o conhecimento (FGV, 2015).

- Na perspectiva da infraestrutura

- Ter um espaço adequado para lanches e refeições também se torna importante, uma vez que muitos alunos se deslocam no final da tarde, diretamente do trabalho para a instituição, tendo tido o almoço como sua última alimentação. Este incômodo (fome), juntamente com refrigeração inadequada, pode se tornar uma distração com a qual o docente terá que lidar durante aula;
- Do ponto de vista de infraestrutura tecnológica, recomenda-se a adoção de um Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA, com atividades programadas para serem realizadas fora de sala de aula. Isso enriquece a experiência de ensino-aprendizagem, permitindo que os docentes mantenham contato com os alunos, orientando e monitorando seu desempenho. A existência deste tipo de ambiente, com conteúdo adequado, também favorece muito o estudo independente.

- Na perspectiva do programa

- Propor desafios semelhantes àqueles vivenciados em seu cotidiano estimula muito a participação ativa dos alunos. Nesse contexto, o estudo por projeto pode ser uma alternativa bastante interessante, ao proporcionar uma experiência prática na busca pela resolução de problemas reais. No desenho instrucional destes projetos é imperativo que exista a integração entre as disciplinas, ou seja, interdisciplinaridade que confira consistência e unidade ao programa.

- Conteúdo, sequenciamento e cargas horárias devem ser periodicamente avaliados e atualizados. Entrevistas com alunos egressos e professores se mostrou um mecanismo bastante efetivo para esse monitoramento.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

- Embora criteriosa, a pesquisa de dados secundários foi realizada em uma ínfima parte do conjunto de dados disponíveis, considerando-se apenas uma instituição de ensino;
- Muito embora não tenha havido uma seleção direcionada dos entrevistados, não é correto afirmar que a seleção dos docentes entrevistados tenha sido aleatória, pois esta ocorreu a partir da rede de relacionamentos do autor. Desta forma, não é possível afirmar que não houve viés involuntário.
- As recomendações feitas pelo estudo, embora embasadas em suas pesquisas teóricas e de campo, podem trazer influências da vivência anterior do autor, como docente das disciplinas de gerenciamento de projetos.

RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Os resultados obtidos com este estudo apresentam alguns aspectos que não puderam ser aprofundados e que podem ser ponto de partida para novas pesquisas:

- aumentar a extensão das pesquisas, incluindo novas instituições de ensino;
- pesquisar outras variáveis independentes que afetem a experiência de ensino-aprendizagem do aluno que busca cursos de pós-graduação em administração de projetos, para seu desenvolvimento executivo;
- pesquisar a intensidade das variáveis intervenientes, assim como o grau de influência exercida entre si (correlação)

Finalmente, espera-se que este estudo contribua para o avanço do conhecimento em Administração, mais especificamente no ensino-aprendizagem do gerenciamento de projetos, e que os conceitos, resultados e recomendações aqui apresentados possam fornecer subsídios para instituições de ensino, docentes e pesquisadores e profissionais de administração de projetos estudarem e compreenderem melhor essa importante área do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- CAVALLARO, G. M. **Estudo exploratório sobre o ensino de empreendedorismo por projeto interdisciplinar na graduação**. Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo, p. 132. 2017.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- FONSECA, J. J. S. D. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. (Apostila).
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HENLEY, W. E. **Echoes of life and death**. Portland: T.B. Mosher, 1908.
- KRAKAUER, P. V. C. **Ensino superior de empreendedorismo: estudo exploratório sobre a aplicação da teoria experiencial**. Relatório de pós-doutorado. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo, p. 166. 2016.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009, 347p.
- PEREIRA, N. **Seja Um Professor Nota 10: Como Dar Aulas Interessantes para Jovens e Adultos Utilizando Ferramentas da Comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2013, 206p.
- PEREIRA, N. **Método Heutagógico de Aperfeiçoamento de Docentes: Como estudar sozinho, em grupo ou em reuniões pedagógicas**. Rio de Janeiro: Gráfica Santa Marta, 2014, 335p.
- PMI, P. M. I. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. Newtown Square, PA: PMI Publications, 2013.
- PMI, P. M. I. Academia de Formação de Instrutores de Gerenciamento de Projetos. **Project Management Institute**, 2016. Disponível em: <<https://pmisp.org.br/slideshow/2593-materia-afigp-2016>>. Acesso em: 14 jan. 2018.
- PMI, P. M. I. **Exposure Draft - PMBOK Guide - Sixth Edition**. 6. ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI Publications, 2016.
- PMI, P. M. I. **Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide - Exposure Draft)**. 6. ed. Pensylvania: PMI, 2016, 262p.
- PMI, P. M. I. O que é o PMI ? **Project Management Institute PMI**, 2017. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>>. Acesso em: 28 Julho 2017.
- PMI, P. M. I. Success Rates Rise - Transforming the high cost of low performance. **Pulse of the Profession**, 2017. Disponível em: <<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2017.
- PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_MBA em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: Pinheiros I**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 2. 2014.
- PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_Pós-Graduação em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: T13**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 2. 2014.

PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_Pós-Graduação em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: T14**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 2. 2014.

PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_MBA em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: Berrini IV**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 2. 2015.

PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_MBA em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: Berrini V**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 1. 2015.

PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_MBA em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: Butantã II**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 2. 2015.

PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_MBA em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: Paulista I**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 2. 2015.

PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_Pós-Graduação em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: T15**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 2. 2015.

PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS GPRO. **Relatório de Avaliação de Conclusão de Curso_Pós-Graduação em Gestão de Negócios e Projetos_Turma: T17**. Faculdade FIA de Administração e Negócios. São Paulo, p. 2. 2016.

SHINODA, A. C. M. et al. UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE ANDRAGOGIA NO ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo - SP, Brasil, v. 21, n. 4, p. 507-523, out./nov. 2014.

STANDISH, T. S. G. The CHAOS Report. **The Standish Group**, 1995. Disponível em: <https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VARGAS, F. G. Programa estimula aperfeiçoamento e reciclagem de professores. **Fundação Getúlio Vargas**, 2015. Disponível em: <<http://fgvnoticias.fgv.br/pt-br/noticia/programa-estimula-aperfeicoamento-e-reciclagem-de-professores#>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 202p.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Turma I: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 2 – Turma I: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 3 – Turma II: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 4 – Turma II: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 5 – Turma III: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 6 – Turma III: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 7 – Turma IV: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 8 – Turma IV: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 9 – Turma V: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 10 – Turma V: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 11 – Turma VI: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 12 – Turma VI: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 13 – Turma VII: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 14 – Turma VII: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 15 – Turma VIII: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 16 – Turma VIII: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 17 – Turma IX: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

APÊNDICE 18 – Turma IX: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

APÊNDICE 19 – Roteiro de entrevistas – Alunos

APÊNDICE 20 – Roteiro de entrevistas – Professores

APÊNDICE 21 – Roteiro de pesquisa - Planejamento

APÊNDICE 22 – Roteiro de pesquisa – Pesquisa – Dados Secundários

APÊNDICE 23 – Roteiro de pesquisa – Pesquisa – Dados Primários

APÊNDICE 24 – Roteiro de pesquisa – Análise

APÊNDICE 25 – Roteiro de pesquisa – Fechamento

APÊNDICE 1 - Turma I: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 12 – Turma I: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	Plano de Gestão de Escopo	Plano de Gestão de Prazos	Plano de Gestão de Custos	Plano de Gestão da Qualidade
Aluno 1	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 2	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 3	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Bom
Aluno 4	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 5	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 6	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 7	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 8	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 9	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom
Aluno 10	Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim
Aluno 11	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 12	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 13	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 14	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 15	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 16	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 17	Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Ruim
Aluno 18	Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim
Aluno 19	Muito Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim
Aluno 20	Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim
Aluno 21	Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim
Aluno 22	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 23	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 24	Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Ruim
Aluno 25	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 26	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 27	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Ótimo	Ruim
Aluno 28	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 29	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 30	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 31	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 32	Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 2 – Turma I: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 13 – Turma I: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 1	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 2	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 3	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 4	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 5	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 6	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 7	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 8	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 9	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 10	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 11	Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim
Aluno 12	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 13	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 14	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 15	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 16	Muito Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 17	Muito Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 18	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom
Aluno 19	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim
Aluno 20	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim
Aluno 21	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 22	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 23	Bom	Muito Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 24	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 25	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 26	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 27	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Bom
Aluno 28	Muito Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 29	Muito Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 30	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 31	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim
Aluno 32	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Ruim	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 3 - Turma II: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 14 – Turma II: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	Plano de Gestão de Escopo	Plano de Gestão de Prazos	Plano de Gestão de Custos	Plano de Gestão da Qualidade
Aluno 33	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 34	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 35	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 36	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 37	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 38	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 39	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 40	Bom	Bom	Bom	Muito Bom	Ruim
Aluno 41	Bom	Bom	Muito Bom	Ótimo	Bom
Aluno 42	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 43	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 44	Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 45	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Bom
Aluno 46	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 47	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 48	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 49	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 50	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 51	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 4 - Turma II: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 15 – Turma II: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 33	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 34	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 35	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 36	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 37	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 38	Muito Bom	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo
Aluno 39	Muito Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 40	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 41	Ótimo	Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 42	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 43	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 44	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 45	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Ruim	Muito Bom
Aluno 46	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 47	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 48	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 49	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 50	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 51	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 5 - Turma III: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 16 – Turma III: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	Plano de Gestão de Escopo	Plano de Gestão de Prazos	Plano de Gestão de Custos	Plano de Gestão da Qualidade
Aluno 52	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 53	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 54	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 55	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 56	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 57	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 58	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 59	Ótimo	Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 60	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 61	Ótimo	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Ótimo
Aluno 62	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Ruim
Aluno 63	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 64	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 65	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Bom
Aluno 66	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 67	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 68	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 69	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 70	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 71	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 72	Muito Bom	Ruim	Muito Bom	Bom	Ruim
Aluno 73	Muito Bom	Ruim	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 74	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom
Aluno 75	Ótimo	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 76	Ótimo	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 77	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 78	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Ruim
Aluno 79	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 80	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 81	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 6 - Turma III: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 17 – Turma III: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 52	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 53	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 54	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 55	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 56	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 57	Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 58	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 59	Muito Bom	Bom	Ruim	Bom	Muito Bom
Aluno 60	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 61	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 62	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 63	Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 64	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 65	Muito Bom	Muito Bom	Ruim	Bom	Muito Bom
Aluno 66	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 67	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 68	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 69	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 70	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 71	Muito Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 72	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 73	Muito Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 74	Muito Bom	Muito Bom	Ruim	Ruim	Muito Bom
Aluno 75	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 76	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 77	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Ruim
Aluno 78	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 79	Muito Bom	Muito Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 80	Muito Bom	Muito Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 81	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 7 - Turma IV: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 18 – Turma IV: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 82	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 83	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 84	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 85	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 86	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 87	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 88	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 89	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 90	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 91	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 92	Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 93	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 94	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 95	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 96	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 97	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 98	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 99	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 100	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 101	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 102	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 103	Ótimo	Muito Bom	Bom	Bom	Ótimo
Aluno 104	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 105	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 106	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 107	Ótimo	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 108	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 109	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 110	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 111	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 8 - Turma IV: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 19 – Turma IV: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 82	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 83	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 84	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 85	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 86	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 87	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 88	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 89	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 90	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 91	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 92	Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 93	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 94	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 95	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 96	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 97	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 98	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 99	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 100	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 101	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 102	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 103	Ótimo	Muito Bom	Bom	Bom	Ótimo
Aluno 104	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 105	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 106	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 107	Ótimo	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 108	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 109	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 110	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 111	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 9 - Turma V: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 20 – Turma V: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	Plano de Gestão de Escopo	Plano de Gestão de Prazos	Plano de Gestão de Custos	Plano de Gestão da Qualidade
Aluno 112	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Ótimo	Ótimo
Aluno 113	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo
Aluno 114	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo
Aluno 115	Ótimo	Ótimo	Bom	Ótimo	Muito Bom
Aluno 116	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 117	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 118	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom	Bom
Aluno 119	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 120	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 121	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 122	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 123	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 124	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 125	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 126	Ótimo	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 127	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 128	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 129	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 130	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 131	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 10 - Turma V: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 21 – Turma V: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 112	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Ótimo
Aluno 113	Muito Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom
Aluno 114	Ótimo	Muito Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo
Aluno 115	Ótimo	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 116	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 117	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 118	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 119	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 120	Ótimo	Muito Bom	Ótimo	Ótimo	Bom
Aluno 121	Ótimo	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Ótimo
Aluno 122	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 123	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 124	Bom	Ótimo	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 125	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Ótimo	Muito Bom
Aluno 126	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 127	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 128	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Ruim
Aluno 129	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 130	Bom	Muito Bom	Ruim	Bom	Muito Bom
Aluno 131	Bom	Bom	Ruim	Bom	Muito Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 11 - Turma VI: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 22 – Turma VI: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	Plano de Gestão de Escopo	Plano de Gestão de Prazos	Plano de Gestão de Custos	Plano de Gestão da Qualidade
Aluno 132	Muito Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom
Aluno 133	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 134	Ótimo	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 135	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 136	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 137	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo
Aluno 138	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 139	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 140	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo
Aluno 141	Ótimo	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 142	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Bom
Aluno 143	Ótimo	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 144	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 145	Muito Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 146	Muito Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom
Aluno 147	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Ótimo
Aluno 148	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 149	Bom	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Ótimo
Aluno 150	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 151	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 152	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 153	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Ótimo	Ótimo
Aluno 154	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 155	Muito Bom	Ótimo	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 156	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo
Aluno 157	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 12 - Turma VI: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 23 – Turma VI: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 132	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 133	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 134	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Bom
Aluno 135	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 136	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 137	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 138	Bom	Ótimo	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 139	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 140	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo
Aluno 141	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 142	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 143	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Ruim	Muito Bom
Aluno 144	Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 145	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 146	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Ótimo
Aluno 147	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 148	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 149	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 150	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 151	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 152	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 153	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Ótimo
Aluno 154	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Ótimo
Aluno 155	Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 156	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo
Aluno 157	Muito Bom	Bom	Ruim	Muito Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 13 - Turma VII: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 24 – Turma VII: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	Plano de Gestão de Escopo	Plano de Gestão de Prazos	Plano de Gestão de Custos	Plano de Gestão da Qualidade
Aluno 158	Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 159	Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 160	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 161	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 162	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 163	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 164	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 165	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 166	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 167	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 168	Ótimo	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 169	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 170	Ótimo	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 171	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 172	Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 173	Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 14 - Turma VII: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 25 – Turma VII: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 158	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom	Ruim
Aluno 159	Bom	Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 160	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 161	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 162	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 163	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 164	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom
Aluno 165	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 166	Ruim	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 167	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 168	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 169	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 170	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 171	Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 172	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 173	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 15 - Turma VIII: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 26 – Turma VIII: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	Plano de Gestão de Escopo	Plano de Gestão de Prazos	Plano de Gestão de Custos	Plano de Gestão da Qualidade
Aluno 174	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 175	Bom	Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 176	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 177	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 178	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom
Aluno 179	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 180	Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 181	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 182	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 183	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 184	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 185	Muito Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Muito Bom
Aluno 186	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 187	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 188	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 189	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 190	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 191	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 192	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 193	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 194	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 195	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 16 - Turma VIII: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 27 – Turma VIII: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 174	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 175	Bom	Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 176	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Aluno 177	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 178	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 179	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 180	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 181	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 182	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 183	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 184	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 185	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 186	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 187	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 188	Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 189	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 190	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 191	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 192	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 193	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom
Aluno 194	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 195	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 17 - Turma IX: Planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade

Tabela 28 – Turma IX: Avaliação dos planos de Gestão Integrada, Escopo, Prazos, Custos e Qualidade.

Aluno	Plano de Gestão Integrada e Termo de Abertura	Plano de Gestão de Escopo	Plano de Gestão de Prazos	Plano de Gestão de Custos	Plano de Gestão da Qualidade
Aluno 196	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 197	Bom	Muito Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 198	Muito Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 199	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Ruim	Muito Bom
Aluno 200	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 201	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 202	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 203	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 204	Muito Bom	Bom	Bom	Ruim	Muito Bom
Aluno 205	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 206	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 207	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 208	Ótimo	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 209	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 210	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 211	Muito Bom	Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 212	Muito Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 213	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 214	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 215	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim
Aluno 216	Muito Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 18 - Turma IX: Planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições

Tabela 29 – Turma IX: Avaliação dos planos de Gestão de Riscos, RH, Stakeholders, Comunicações e Aquisições.

Aluno	Plano de Gestão de Riscos	Plano de Gestão de RH	Plano de Gestão de Stakeholders	Plano de Gestão das Comunicações	Plano de Gestão de Aquisições
Aluno 196	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 197	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 198	Bom	Ruim	Muito Bom	Bom	Ruim
Aluno 199	Bom	Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 200	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom
Aluno 201	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 202	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 203	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 204	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Aluno 205	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom
Aluno 206	Bom	Muito Bom	Ruim	Bom	Ruim
Aluno 207	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim
Aluno 208	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo	Muito Bom	Muito Bom
Aluno 209	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom
Aluno 210	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 211	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Aluno 212	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom
Aluno 213	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 214	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 215	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
Aluno 216	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir da análise dos trabalhos de conclusão de curso (2017)

APÊNDICE 19 – Roteiro de entrevistas - Alunos

Roteiro de Entrevistas

(Esta é uma pesquisa de cunho acadêmico, como parte do desenvolvimento de uma dissertação de mestrado da FEA/USP. As informações aqui coletadas são confidenciais, sem a divulgação dos nomes dos entrevistados)

- 1) Considerando a figura acima, quais são os 5 (cinco) fatores que você julga serem os maiores inibidores para o sucesso de um curso de **pós-graduação em gestão de negócios e projetos**, no que tange ao **desenvolvimento executivo** de seus egressos ? (marque com um "X" na tabela seguinte)

Marque com "X" os 5 fatores que você julga serem os maiores inibidores para o sucesso de um curso de pós-graduação em gestão de negócios e projetos, no que tange ao desenvolvimento executivo de seus egressos		
ID DOCENTES		
	Indivíduo	Selecionados
1	Indisponível	
2	Monótono	
3	Pouca empatia com a turma	
4	Pouca experiência de mercado	
5	Chega atrasado	
6	Desorganizado/Confuso	
7	Foge do assunto principal	
Técnicas		
Fora de sala de aula		
8	Pouco material de apoio	
9	Poucas atividades entre as aulas	
Em sala de aula		
10	Poucas atividades práticas	
11	Poucos recursos áudio-visuais	
12	Pouca teoria	
13	Material desatualizado	
ALUNOS		
Pouco tempo para estudar		
14	Questões familiares	
15	Compromissos profissionais	
16	Dificuldades para acompanhar o curso	
TURMA		
17	Expectativas conflitantes	
18	Idades muito diferentes	
19	Experiência profissional heterogênea	
INSTITUIÇÃO		
Programa		
20	Incompleto ou desatualizado	
21	Método de avaliação confuso	
22	Carga horária desbalanceada entre as disciplinas	
23	Falta de encadeamento lógico entre as disciplinas	
24	Muito teórico	
Infraestrutura		
25	Laboratórios incompletos	
26	Salas de aula desconfortáveis	
27	Restaurante/Lanchonete inadequada	
28	Biblioteca com pouco acervo	
Coordenação		
29	Indisponível	
30	Pouca empatia com a turma	

- 2) Quais foram os recursos, técnicas e ferramentas que MAIS lhe agradaram em sala de aula, durante o seu curso de pós-graduação em gestão de negócios e projetos ?
- 3) Da mesma forma, quais MENOS lhe agradaram ?
- 4) Era comum haver TRabalhos individuais extra classe, valendo nota ?
- 5) Era MAIS COMUM ter aulas expositivas, com o uso massivo de slides PowerPoint, ou mais atividades práticas e debates ?
- 6) No seu TCC, quais foram as maiores dificuldades encontradas ao desenvolver os planos de “Gestão das Comunicações” e “Gestão das Partes Interessadas (stakeholders)” ?

APÊNDICE 20 - Roteiro de entrevistas - Professores

Roteiro de Entrevistas

(Esta é uma pesquisa de cunho acadêmico, como parte do desenvolvimento de uma dissertação de mestrado da FEA/USP. As informações aqui coletadas são confidenciais, sem a divulgação dos nomes dos entrevistados)

- 1) Considerando a figura acima, quais são os 5 (cinco) fatores que você julga serem os maiores inibidores para o sucesso de um curso de **pós-graduação em gestão de negócios e projetos**, no que tange ao **desenvolvimento executivo** de seus egressos ? (marque com um "X" na tabela seguinte)

Marque com "X" os 5 fatores que você julga serem os maiores inibidores para o sucesso de um curso de pós-graduação em gestão de negócios e projetos, no que tange ao desenvolvimento executivo de seus egressos		
ID DOCENTES		
	Indivíduo	Selecionados
1	Indisponível	
2	Monótono	
3	Pouca empatia com a turma	
4	Pouca experiência de mercado	
5	Chega atrasado	
6	Desorganizado/Confuso	
7	Foge do assunto principal	
Técnicas		
Fora de sala de aula		
8	Pouco material de apoio	
9	Poucas atividades entre as aulas	
Em sala de aula		
10	Poucas atividades práticas	
11	Poucos recursos áudio-visuais	
12	Pouca teoria	
13	Material desatualizado	
ALUNOS		
Pouco tempo para estudar		
14	Questões familiares	
15	Compromissos profissionais	
16	Dificuldades para acompanhar o curso	
TURMA		
17	Expectativas conflitantes	
18	Idades muito diferentes	
19	Experiência profissional heterogênea	
INSTITUIÇÃO		
Programa		
20	Incompleto ou desatualizado	
21	Método de avaliação confuso	
22	Carga horária desbalanceada entre as disciplinas	
23	Falta de encadeamento lógico entre as disciplinas	
24	Muito teórico	
Infraestrutura		
25	Laboratórios incompletos	
26	Salas de aula desconfortáveis	
27	Restaurante/Lanchonete inadequada	
28	Biblioteca com pouco acervo	
Coordenação		
29	Indisponível	
30	Pouca empatia com a turma	

- 2) Quais são as práticas docentes que você percebe que **funcionam melhor** em sala de aula, com alunos dos cursos de pós-graduação em gestão de negócios e projetos ?
- 3) Quais são as práticas docentes que você percebe que **não funcionam muito bem** em sala de aula, com alunos dos cursos de pós-graduação em gestão de negócios e projetos ?
- 4) Você costuma solicitar **trabalhos individuais, valendo nota**, para serem desenvolvidos fora de sala, entre uma aula e outra ?
- 5) Quais **recursos didáticos** você costuma utilizar em suas aulas sobre “**Gestão das Comunicações**” e “**Gestão das Partes Interessadas** (*stakeholders*)” ?

APÊNDICE 21 - Roteiro de pesquisa - Planejamento

APÊNDICE 22 - Roteiro de pesquisa – Pesquisa – Dados Secundários

APÊNDICE 23 - Roteiro de pesquisa – Pesquisa – Dados Primários

APÊNDICE 24 - Roteiro de pesquisa – Análise

APÊNDICE 25 - Roteiro de pesquisa – Fechamento