

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO EXECUTIVO EM ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS: UMA PROPOSTA DE INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS DOCENTES EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Autoria

Sérgio Pinto Zacarias - spzaca@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Antonio Cesar Amaru Maximiano - maximin@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

MBA Gestão de Projetos / FFA - Faculdade FIA de Administração e Negócios

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. Com o objetivo de identificar o desempenho desses alunos ao produzir planos de projetos e propor alternativas que potencializem o atingimento dessas expectativas, 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, de nove turmas de pós-graduação em gestão de negócios e projetos; 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. Os resultados do estudo permitiram concluir que Gestão das Comunicações e Gestão de Escopo apresentaram, respectivamente, pior e melhor desempenhos. Também se percebeu que dinamismo do docente em sala de aula é fator determinante para o sucesso na experiência de ensino-aprendizagem.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO EXECUTIVO EM ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS: UMA PROPOSTA DE INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS DOCENTES EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

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. Com o objetivo de identificar o desempenho desses alunos ao produzir planos de projetos e propor alternativas que potencializem o atingimento dessas expectativas, 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, de nove turmas de pós-graduação em gestão de negócios e projetos; 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. Os resultados do estudo permitiram concluir que Gestão das Comunicações e Gestão de Escopo apresentaram, respectivamente, pior e melhor desempenhos. Também se percebeu que dinamismo do docente em sala de aula é fator determinante para o sucesso na experiência de ensino-aprendizagem.

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

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.

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.

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?’. Foram então estabelecidos os seguintes objetivos neste estudo:

- i. 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;
- ii. Identificar quais foram as principais dificuldades encontradas por esse grupo de alunos, no desenvolvimento do planejamento dessas áreas de conhecimento;
- iii. Identificar as melhores práticas docentes para alunos de pós-graduação em administração de projetos e propor um conjunto de condições que favoreça a experiência de ensino-aprendizagem, para alunos de cursos de pós-graduação em administração de projetos

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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).

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 LEITE (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 ALMEIDA (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.

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

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 (2013) estrutura um método de aprendizado independente para docentes que lecionam para jovens e adultos, organizado em nove grandes tópicos:

- i. Seja um bom professor comunicador
- ii. Comunicação e percepção
- iii. Comunicação e emoção
- iv. Argumentação planejada
- v. Além das palavras
- vi. Quando e como utilizar diferentes canais de comunicação
- vii. Aproveitando o máximo dos recursos auxiliares
- viii. Utilizando imagens para auxiliar a comunicação
- ix. Montando suas aulas 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.

LINDERMAN (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.

3. METODOLOGIA

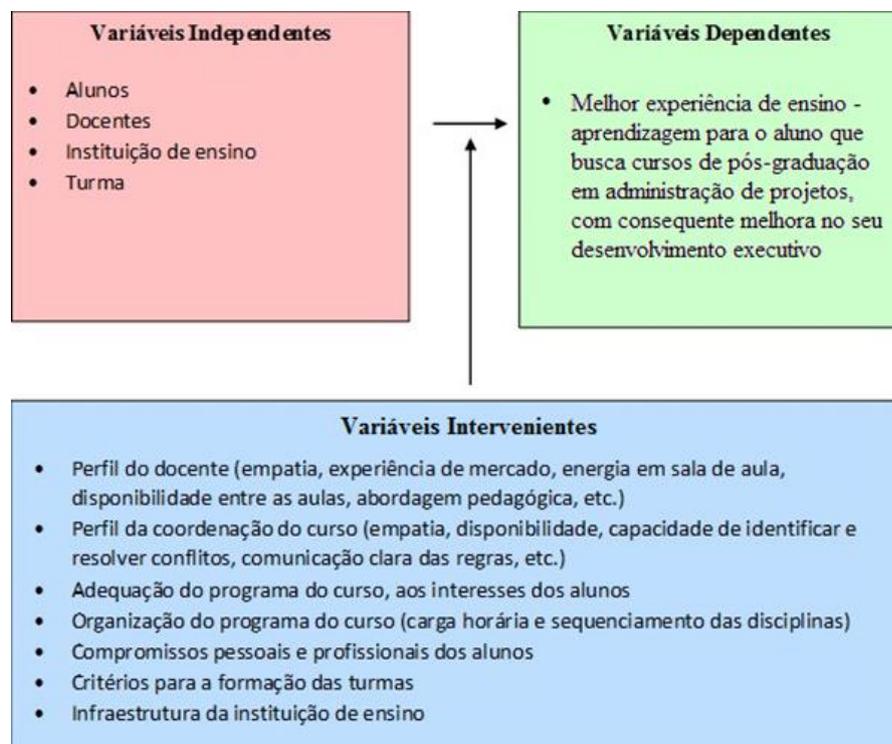
Este estudo se apresenta como uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos GIL (2002). É de caráter exploratório, desenvolvida pelo método qualitativo, com o emprego da pesquisa de dados secundários, através da análise de arquivos. Esta abordagem 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).

A partir dos resultados obtidos, foi feita uma pesquisa de dados primários, com o emprego da técnica de entrevista semiestruturada, que possibilita perguntas mais flexíveis e deixa emergir a visão do entrevistado. Foram elaborados roteiros com perguntas para alunos e professores, objetivando identificar suas percepções quanto os fatores críticos que podem frustrar a experiência de ensino-aprendizagem do aluno que busca desenvolvimento executivo em cursos de pós-graduação em administração de projetos. Para tanto, foram selecionados 216 trabalhos de conclusão de curso, de nove turmas de pós-graduação em gestão de negócios e projetos. Desta forma, foi utilizada uma amostra não-probabilística, selecionada por conveniência.

3.1. 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, conseqüentemente, impactar positivamente no desenvolvimento dos executivos egressos dos mesmos (Figura 1). Com base nas variáveis independentes, foram identificados 30 fatores de insucesso, 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 na gestão da qualidade em projetos PMI, 2013, p. 235, conforme figura 2.

FIGURA 1 – Modelo conceitual

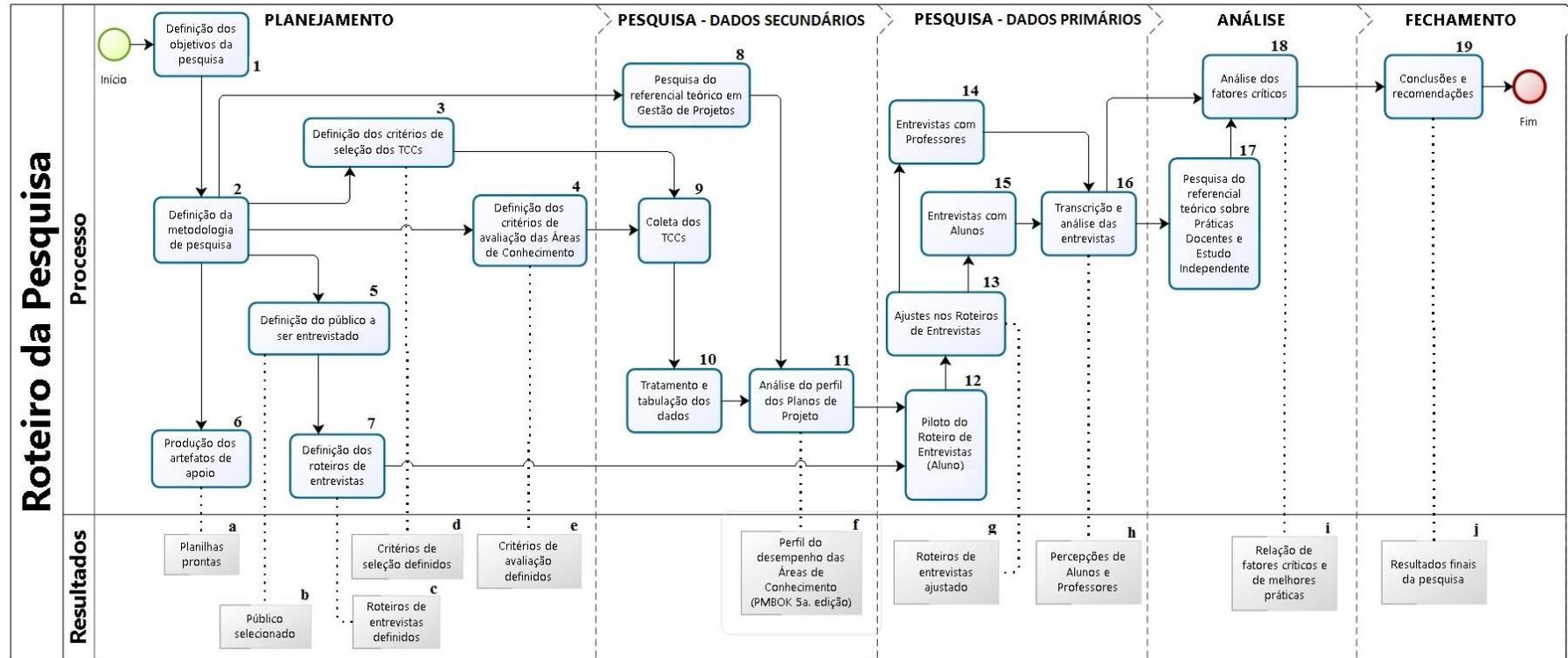


Fonte: Adaptado de FACHIN (2005).

3.2. ROTEIRO DE PESQUISA

Foi criado um roteiro metodológico (figura 3), que contemplou todas as fases da pesquisa, desde a coleta até a análise dos resultados.

FIGURA 3 – Roteiro de atividades



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

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 de Stakeholders (Partes Interessadas) 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.

Durante as entrevistas também procurou-se conhecer detalhes sobre as aulas frequentadas pelos alunos, o que auxiliou na organização e proposição das melhores práticas docentes. Também foi possível identificar outros fatores críticos no processo de ensino-aprendizagem, relacionados ao contexto em que o 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.

4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

4.1. 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’.

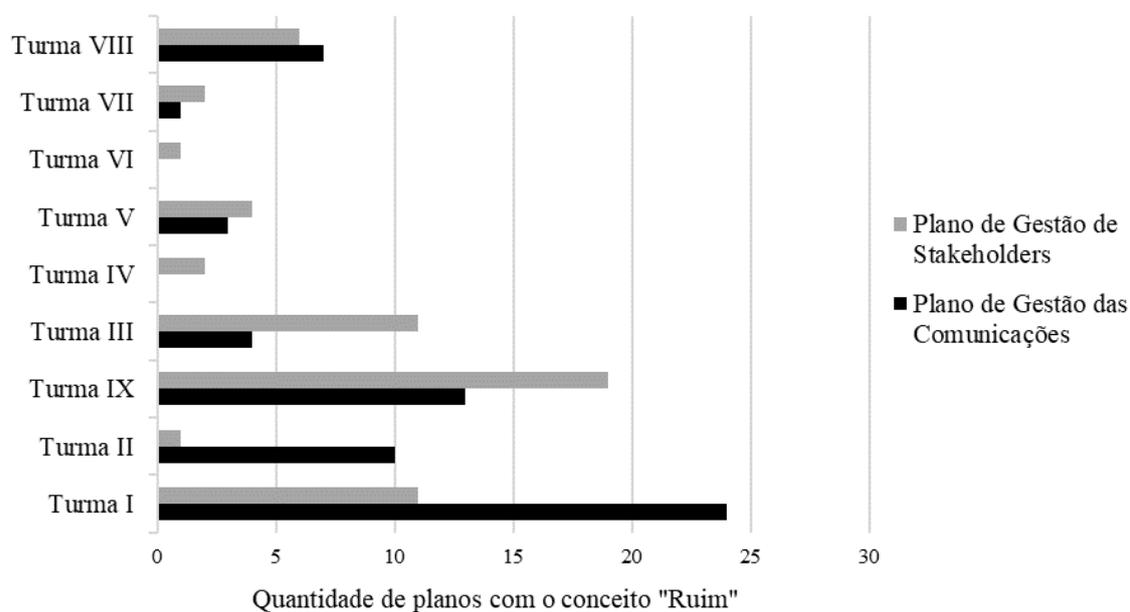
Na análise individual de cada área de conhecimento percebemos que ‘Gestão das Comunicações’ foi o tema que apresentou a maior quantidade de conceitos ‘Ruim’ _62_, seguida de perto por ‘Gestão de Stakeholders’ (‘Partes Interessadas’), _57_ (Tabela 1, Gráfico 1). Já era de se esperar que essas duas áreas 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’. 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 1 - 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 1 - 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)

4.2. PESQUISA COM DADOS PRIMÁRIOS

Através das entrevistas percebeu-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). 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 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 de Stakeholders’, 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.

4.3. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

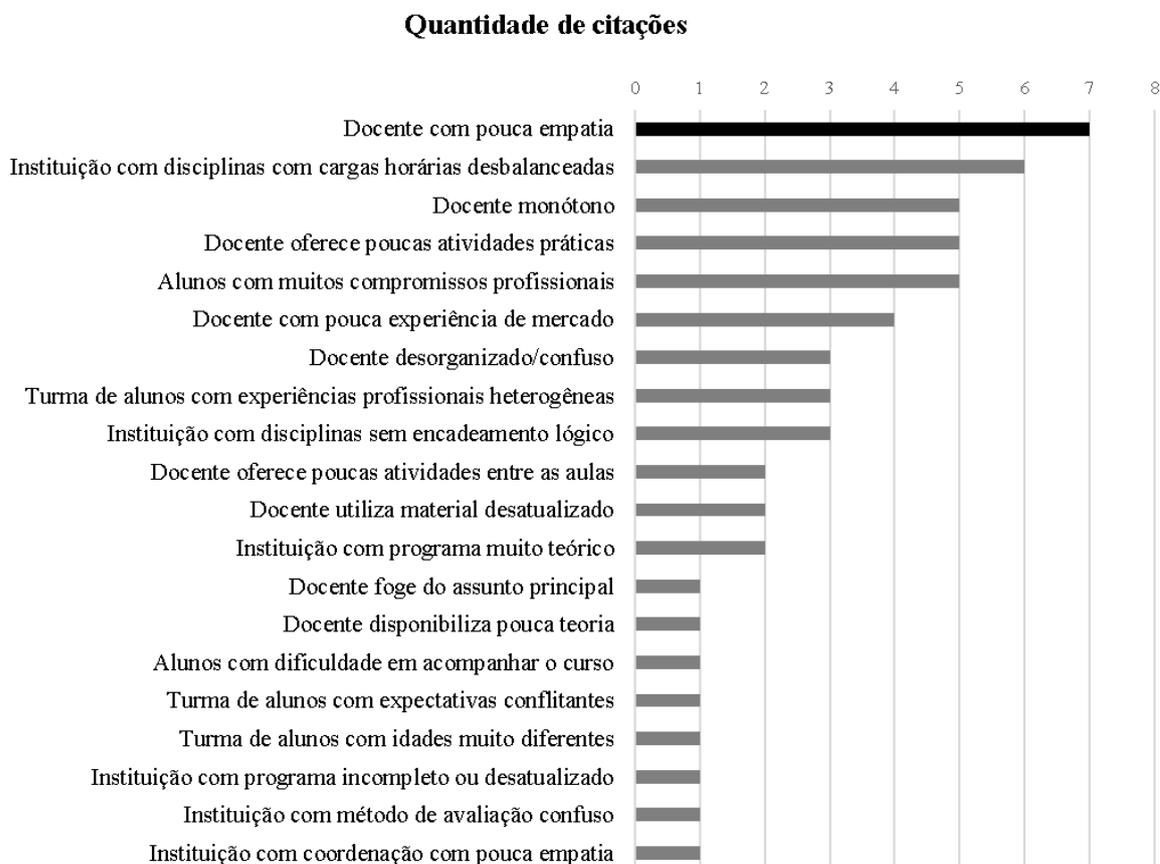
Com base no cruzamento das informações obtidas, foi possível verificar que alunos e professores percebem o docente como peça central na experiência de ensino-aprendizagem, juntamente com o balanceamento da carga horária das disciplinas nos cursos de pós-graduação em administração de projetos (Tabela 2 e Gráfico 2).

TABELA 2 - 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 2 – Fatores críticos de insucesso MAIS CITADOS – Percepção de alunos e professores



Fonte: Entrevistas feitas com alunos e professores (2017)

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises feitas, tanto nos trabalhos de conclusão de curso, quanto nas entrevistas realizadas com alunos e professores, indicam que existem 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?’, percebeu-se 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 (Figura 2), os mais críticos são ‘Docente com pouca empatia’, ‘Instituição com disciplinas com cargas horárias desbalanceadas’ e ‘Docente monótono’ (Tabela 2).

5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

- i. 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;

- ii. A pesquisa ocorreu em apenas uma instituição de ensino;
- iii. 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.

5.2. MELHORES PRÁTICAS RECOMENDADAS

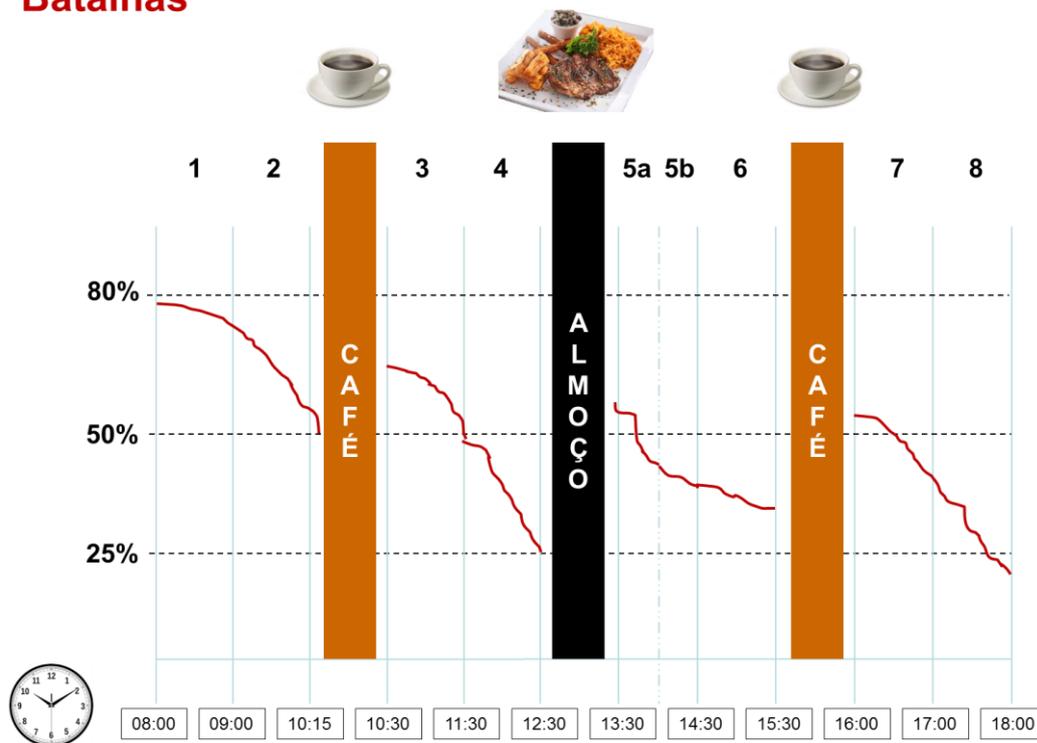
As recomendações feitas neste estudo foram baseadas nos resultados das entrevistas com alunos e docentes especialistas, na revisão da literatura e na experiência do autor como docente e profissional da área de administração de projetos. Estão organizadas conforme os agrupamentos de fatores críticos de sucesso utilizados para a pesquisa primária, como segue:

5.2.1. Docentes

- i. 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;
- ii. 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);
- iii. Como tipicamente as aulas se dão em poucos encontros, com intervalos de alguns dias entre elas (as 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);
- iv. 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 4);

FIGURA 4 – Mapa das batalhas – Curva de desinteresse dos alunos.

Batalhas



Fonte: Adaptado de PEREIRA (2014)

5.2.2 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 extrassala de aula.

5.2.3. 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.

5.2.4. Instituição

5.2.4.1. *Na perspectiva da Coordenação*

- i. 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;
- ii. Priorizar a configuração de turmas homogêneas, assegurando que cada grupo possua experiência e objetivos equivalentes;
- iii. Providenciar o ‘carômetro’, para que os docentes possam planejar melhor as suas aulas;
- iv. 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;

5.2.4.2. *Na perspectiva da infraestrutura*

- i. Ter um espaço adequado para lanches e refeições também se torna importante, uma vez que muitos alunos de 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;
- ii. 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.

5.2.4.3. *Na perspectiva do programa*

- i. 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.
- ii. 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.

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

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

- i. aumentar a extensão das pesquisas, incluindo novas instituições de ensino;
- ii. 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;
- iii. pesquisar a intensidade das variáveis intervenientes, assim como o grau de influência exercida entre si (correlação);
- iv. correlacionar a qualidade dos trabalhos acadêmicos avaliados, com projetos corporativos dos respectivos alunos.

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

- ALMEIDA, M. E. B. Projeto: uma nova cultura de aprendizagem. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação., 1999. Disponível em: <www.proinfo.gov.br>.
- 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. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JAPIASSU, H. M. Dicionário básico de filosofia. 2a. edição. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.
- 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.
- LEITE, A. C. C. A. A noção de projeto na educação: o "método de projeto" de William Heard Kilpatrick. Pontificia Universidade Católica. São Paulo, p. 72f. Dissertação (Mestrado em Educação). 2007.
- LINDEMAN, E. C. The meaning of adult education. New York: New York, New Republic, inc, 1926.
- 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.

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.

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