

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE PROJETO PARA ACOMPANHAMENTO DE ALUNOS EGRESSOS DE PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO STRICTO-SENSU

STRATEGY AND PLANNING - PROJECT FOR MONITORING STRICTO SENSU POSTGRADUATE ALUMNI

Recebido 08/08/2013

Aceito 05/04/2014

Emerson Antonio Maccari¹
Gislaine Cristina dos Santos Teixeira²

RESUMO

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) vem contribuindo para o desenvolvimento da pós-graduação *stricto sensu* brasileira por meio de seu sistema de avaliação. Nos últimos tempos, a CAPES sinalizou a importância de acompanhar a atuação profissional dos alunos egressos como forma de medir a qualidade dos cursos. Uma dificuldade relatada por instituições que se propõem a reconhecer a trajetória de seus egressos é compilar a grande quantidade de dados isolados e desatualizados. No intuito de estruturar a coleta dos dados e auxiliar gestores educacionais na tomada de decisão, propõe-se desenvolver um sistema que possibilite a avaliação da evolução da carreira profissional dos alunos e egressos, com vistas a diagnosticar a influência do curso. Baseado em pesquisa bibliográfica, este estudo apresenta análises e recomendações acerca do planejamento do Projeto Acompanhamento do Egresso em um Programa de Pós-graduação. Espera-se que as análises sirvam para direcionar a condução do projeto, de modo a contribuir para as reflexões acadêmicas e, em termos práticos, colaborar para melhorar a qualidade dos projetos educacionais.

Palavras-chaves: Gestão de Projetos, planejamento de projetos, desempenho de projetos, acompanhamento do egresso, avaliação CAPES

¹ Possui graduação em Ciência da Computação e em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB, especialização em Tecnologia da Informação Aplicada a Gestão de Negócios pela Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB, mestrado em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Atualmente é diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: maccari@uninove.br.

² Possui graduação em Pedagogia pela Universidade de São Paulo – USP e especialização em Gestão de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Atualmente é mestranda em Gestão de Projetos na Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

ABSTRACT

The Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) has been contributing to the development of post-graduate studies in Brazil, through its system of evaluation. Lately, CAPES signaled the importance of follow the professional performance of the alumni as a way to measure the quality of courses. One difficulty reported by institutions that intend to recognize the trajectory of its graduates is to compile a lot of isolated and outdated data. In order to structure the data collection and to assist educational managers in decision making, we propose the development of a system that enables the evolution of the students and alumni professional career, in order to diagnose the influence of the courses. Based on literature review, this study presents an analysis and makes recommendations about the Monitoring Alumni Project planning. As a result, it is expected that the analysis will serve as a driver for conducting the project, aiming to contribute to the academic reflections, and in practice, contribute to improve educational projects quality.

Keywords: Project Management, project planning, project performance, alumni monitoring, CAPES evaluation.

1 INTRODUÇÃO

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), é responsável por acompanhar o funcionamento dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu*. Entre suas principais atividades estão: avaliação e reconhecimento da pós-graduação *stricto sensu*, acesso e divulgação da produção científica, investimentos na formação de recursos no país e no exterior, promoção da cooperação científica internacional e indução e fomento à formação inicial e continuada de professores para a educação básica. Seu sistema de avaliação é útil como instrumento para aferição da excelência acadêmica dos cursos de mestrado e doutorado. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas e também para o dimensionamento das ações de fomento para desenvolvimento dos cursos de pós-graduação (CAPES, 2013).

No último ano do triênio de avaliação (2010-2012), a CAPES promoveu um seminário entre os membros da comunidade científica dos Programas das Áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo a fim de discutir como aprimorar a avaliação dos seguintes itens: “Qualidade dos trabalhos de conclusão e produção científica, técnica ou artística dos discentes egressos” e “Impacto dos trabalhos de conclusão e da atuação profissional do egresso” dentro do quesito de avaliação de curso denominado “Corpo discente e trabalho de conclusão” (CAPES, 2012).

Partindo do princípio de que os egressos (ex-alunos) de um programa de pós-graduação têm suas ações práticas afetadas pelas experiências vividas no curso e que a qualidade do programa é determinada pelas suas condições de funcionamento, é importante contextualizar o programa e suas lógicas de forma a compreender as contribuições que o curso trouxe para a trajetória de vida pessoal, profissional e acadêmica dos alunos.

Um dos grandes desafios de um projeto de acompanhamento dos egressos é a operacionalização da coleta de dados. Geralmente, o acompanhamento ocorre por meio de consulta ao currículo dos alunos ou egressos publicado na Plataforma *Lattes* (base de dados de Currículos, Grupos de pesquisa e Instituições mantida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq), porém, muitos não mantêm suas produções atualizadas. Um estudo realizado em 2008 por Maccari et al., por exemplo, verificou que os egressos não têm consciência da necessidade de atualizar seu currículo na Plataforma *Lattes* e que não entendem que este é um dos meios utilizados pela instituição para coletar os dados requeridos pelo Sistema de Avaliação da CAPES. Também sobre os entraves na realização desse tipo de pesquisa, um

estudo de Cunha et al. (2007) confirmou o desinteresse do egresso em manter suas informações atualizadas na Plataforma *Lattes* e ainda destacou a nítida falta de comunicação do egresso com o ex-orientador e com o programa de modo geral.

Pesquisa realizada por Martins, Maccari e Martins (2013) indica que as Instituições de Ensino Superior (IES) estão preocupadas em melhorar seu desempenho no Sistema de Avaliação da CAPES. Em estudo de caso realizado em um dos programas de pós-graduação da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), tais autores utilizaram a abordagem de múltiplos critérios para identificar quais dos projetos educacionais em pauta, se implantados, contribuiriam diretamente para a melhoria do desempenho do curso na Avaliação CAPES, concluindo que o **Projeto Controle do Egresso** é considerado prioritário em dois aspectos: quanto aos pesos atribuídos pelo Coordenador do Programa e quanto aos pesos atribuídos pela CAPES.

No intuito de minimizar o esforço despendido na coleta, na organização e no tratamento dos dados, o programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração da UNINOVE aprovou a implantação de um projeto para Acompanhamento do Egresso, que compreende dois estágios: 1) construção de instrumentos que possibilitem obter os dados sistematicamente em quatro momentos – no ingresso, na conclusão dos créditos, na titulação e dois anos depois da titulação e 2) desenvolver um *plug-in* com a Plataforma *Lattes* para uma coleta precisa e regular da produção intelectual. Ambos os estágios englobam a emissão de relatórios estatísticos que contribuem com a análise das informações.

Além das dificuldades relacionadas à coleta de dados, outro grande desafio vivido por organizações complexas, tais como as Universidades, é gerenciar todos os seus projetos considerando planejamento latente e entrega simultânea. Nessas organizações, as estratégias acadêmicas não são claras, pois são fragmentadas e emergem de um grande número de micro mudanças, resultado de um poder compartilhado e distribuído nas mais diversas áreas da academia; além disso, as principais estratégias encontram-se mais presentes na base da pirâmide organizacional do que no topo (MINTZBERG e ROSE, 2003). É preciso considerar, também, que atividades inovadoras e não rotineiras nas organizações estimulam a busca por técnicas e ferramentas que as tornem mais eficazes e ágeis frente à alta competitividade do mercado e que, nesse contexto, o gerenciamento de projetos tem se constituído como uma importante ferramenta de otimização de recursos e aumento da eficiência (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011).

Embora a literatura disponha de modelos e abordagens padrão para o gerenciamento dos projetos, estudos recentes afirmam que projetos podem demandar um modelo de gerenciamento próprio que difira quanto a técnicas, ferramentas e habilidades. Rabechini Jr. e Carvalho (2009) destacam que a ideia do conjunto de fatores aplicáveis a todos os projetos tem sido severamente questionada, pois há diferenças fundamentais entre eles. Sobre adotar uma metodologia padrão na condução dos projetos, Shenhar e Dvir (2010) afirmam que a maioria dos projetos não cumpri suas metas de tempo, orçamento e objetivo, já que nem sempre seguir as regras traz sucesso ao projeto, pois a maioria dos projetos modernos é incerto, complexo, mutável e bastante afetado pelas dinâmicas do ambiente, da tecnologia e do mercado.

Sobre o resultado dos projetos, o The Standish Group (1995) constatou em pesquisa que a maioria dos projetos deixa de cumprir suas metas e que os projetos de tecnologia da informação (TI), especificamente os de desenvolvimento de *software*, vivem um verdadeiro caos quanto a esse aspecto. Os dados da pesquisa mostram que 31,1% do total desses projetos são cancelados antes mesmo de começar e que 52,7% dos projetos custam 189% de suas estimativas originais. Segundo o grupo, tais falhas são apenas a ponta do *iceberg*, pois os custos de oportunidade não são mensuráveis.

Diversos são os estudos que abordam a especificidade dos projetos de tecnologia. Albertin (2001) destaca que o desenvolvimento e a implementação de aplicações de TI demandam estudo e planejamento de acordo com o ambiente, pois as organizações apresentam características próprias e o sucesso da implementação de um projeto de TI depende do entendimento de seu teor estratégico, bem como da criação de um ambiente propício ao seu gerenciamento. Pinna e Carvalho (2008) afirmam que os projetos de *software* estão sujeitos a uma série de incertezas e riscos, que podem ser minimizados na fase inicial do projeto, principalmente a partir da definição clara do escopo. Corroborando essa ideia, Christopoulos (2004) destaca que inúmeras histórias de fracasso de projetos de tecnologia têm sido observadas porque muitos executivos não reconhecem a adoção de uma estratégia de gestão de projetos como um fator crítico de o sucesso.

Em estudo mais recente, Albertin e Albertin (2012) destacam que a TI tem sido considerada um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial e que sua larga utilização oferece oportunidades para as empresas que aproveitam seus benefícios, mas também desafios relacionados à dependência criada e às particularidades de gerenciamento.

As dificuldades relacionadas tanto ao gerenciamento de projetos educacionais que envolvem aplicações de TI quanto à coleta de informações dos alunos e egressos demandam o adequado planejamento do projeto, com vistas à obtenção do melhor resultado. Dessa forma, este estudo busca responder à seguinte indagação: para o Projeto Acompanhamento do Egresso, quais particularidades devem ser consideradas e observadas pelo gerente do projeto nos processos de iniciação e planejamento?

Espera-se que as análises da literatura sirvam para direcionar o planejamento do Projeto de Acompanhamento do Egresso, que também possam contribuir para as reflexões acadêmicas sobre esse tema tanto em termos teóricos quanto práticos, além de colaborar com o gerente de projetos e com a qualidade dos projetos educacionais da IES. A metodologia utilizada neste estudo envolve revisão da literatura e pesquisa qualitativa aplicada.

Com o tempo, pretende-se inculcar nos alunos e egressos a cultura da valorização da atualização constante das informações acadêmicas e profissionais. É a partir do reconhecimento da importância de disponibilizar os dados atualizados como único caminho para registro da efetiva contribuição do programa para a sociedade que os alunos colaboram com o aumento da nota do curso, o que repercute diretamente em sua própria valorização profissional, já que o currículo divulgado na Plataforma *Lattes* exibe a nota do programa em que o egresso obteve sua titulação. No futuro, a consolidação dessa cultura possibilitará à IES desenvolver novos projetos que abarquem o relacionamento permanente entre alunos e egressos, formando uma rede de relacionamentos que contribua não só para o desenvolvimento profissional, mas principalmente para a ampliação dos conhecimentos que colaboram para o desenvolvimento econômico e social do país.

Em adição a esta seção, este artigo compreende outras quatro seções: Referencial Teórico sobre gestão de projetos de forma abrangente; Metodologia da Pesquisa; Resultados e Discussões, que apresenta a classificação do projeto Acompanhamento do Egresso; e Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Teixeira, Maccari e Kniess (2012), na literatura científica, estudos relacionados a projetos educacionais concentram-se em aspectos que transcendem a gestão administrativa, tais como: formação e prática docente, qualidade dos programas, inclusão social, modelos de regulação legal, entre outros, não havendo literatura específica para os projetos menores que emergem das dificuldades da operação cotidiana. Nesse sentido, o referencial teórico deste tra-

balho está focado em gestão de projetos de forma abrangente, com destaque para os seguintes itens: conceito, planejamento, tipologias e desempenho.

2.1 Gerenciamento de Projetos

Para Shenhar e Dvir (2010), a atividade de uma organização divide-se em duas categorias: operações e projetos. As operações envolvem atividades repetitivas e rotineiras, já os projetos envolvem iniciativas únicas que acabam por impulsionar a inovação da empresa.

Segundo Kerzner (2004, p.15-16), projeto é:

[...] um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa [...] A gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

Corroborando esse conceito, o *Project Management Institute* [PMI] (2008) destaca que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Todos os projetos são temporários e possuem o início e o fim definidos. A temporalidade não significa curta duração, pois projetos podem durar de semanas a anos e, mesmo que acabem, seus produtos e resultados podem perdurar por um longo período de tempo (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011).

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos ou, ainda, de definir o conjunto de atividades administrativas necessárias para levar o projeto a um final bem-sucedido (PMI, 2008). Para a empresa obter vantagem competitiva, é preciso implementar uma estratégia inovadora, cuja execução é viabilizada por meio dos projetos. “Uma vez que a empresa começou a utilizar a gestão de projetos, sua única dúvida passa a ser: quando chegará aos benefícios plenos dessa abordagem?” (KERZNER, 2004, p.23)

Segundo Carvalho e Rabechini Jr., (2011), durante a década de 1990, procurou-se estruturar o gerenciamento de projetos focando as boas práticas de gestão. Surgiram, então, os guias de conhecimento que apresentam uma diversidade de metodologias e técnicas de gerenciamento, dos quais o mais difundido é o Guia PMBoK®.

De acordo com o Guia PMBoK® (PMI, 2008), o gerenciamento de projetos possui cinco grupos de processos, que são claramente dependentes entre si e algumas vezes se sobrepõem ou interagem e, em geral, são executados na mesma sequência em qualquer projeto, independente da área de aplicação ou setor: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento. Além dos processos, o Guia estabelece nove áreas de conhecimento: gestão de escopo, gestão de tempo, gestão de custo, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação, gestão de risco, gestão de aquisição e gestão de integração, que são integradas de forma matricial aos cinco processos.

O processo de planejamento é robusto pois demanda atenção em todas as áreas de conhecimento, no intuito de evitar a ocorrência de uma ação indesejada até o final do projeto. O planejamento requer o detalhamento do escopo tanto quanto possível, pois, quando realizado adequadamente, explicita todas as intenções e entregas desejadas, bem como a abrangência do projeto (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011).

2.2 Gestão de Escopo

Para Maximiano (2010), a administração de projetos envolve fornecer um produto único para o cliente, o entregável. O produto do projeto ou conjunto deles é denominado escopo e depende de adequado gerenciamento para ação eficiente. Segundo o PMI (2008), o processo de gerenciamento de escopo envolve: coletar requisitos; definir escopo; criar a estrutura analítica do projeto (EAP); e verificar e controlar o escopo.

Estudos da década de 1990 já demonstravam a importância do processo de definição do escopo. Dumont, Gibson Jr. e Fish (1997) relatam que nos EUA é amplamente aceita a ideia de que a pobre definição do escopo é uma das principais causas de falhas em projetos da indústria da construção e que, apesar de muitos executivos entenderem isso, compartilham do mesmo equívoco, achando que não é economicamente viável despendar tempo ou dinheiro para defini-lo adequadamente no início do ciclo de vida do projeto.

Segundo Mepyans-Robinson (1999), tanto a metodologia quanto o ciclo de vida dos projetos podem variar, mas um dos fatores mais críticos relacionados ao sucesso do projeto é o gerenciamento abrangente do escopo. Uma declaração de escopo correta permite que todos entendam claramente os detalhes, os resultados esperados e os limites do projeto. O autor faz uma distinção, ainda, entre escopo de projeto e escopo de produto: o primeiro inclui todo o trabalho necessário para entregar um produto ou serviço e o segundo compreende as características e funções que devem ser incluídas em um produto. Como recomendação, afirma que uma boa declaração de escopo deve ser clara e concisa, com linguagem não técnica e direcionada a todos os públicos, em particular à alta administração e ao cliente. Destaca, também, que o gerenciamento do escopo, especialmente quando aplicado em projetos de desenvolvimento de *software*, deve envolver todos os departamentos, formalizar normas e diretrizes, focar o longo prazo e manter as equipes pequenas e com responsabilidades definidas, o que deve resultar em economia de tempo, eliminação de duplicidade de trabalho e garantia de que o produto atenda às expectativas do cliente.

Carvalho e Rabechini Jr. (2011) recomendam utilizar essa etapa para esclarecer as fronteiras do projeto, delimitando qual é o escopo e quais são os objetivos, bem como estabelecendo premissas e restrições. Os autores também alertam que, durante o desenvolvimento do projeto, o escopo pode demandar alterações e, nestes casos, o gerente deve estabelecer um sistema de controle de mudanças e avaliar o impacto que tais alterações podem acarretar no resultado do projeto, se consideradas as dimensões prazo, custo e qualidade.

Especificamente sobre o desenvolvimento de *softwares*, Pinna e Carvalho (2008) ponderam que, se considerarmos o ciclo de vida deste tipo de projeto, as incertezas e os riscos relacionados ao escopo e aos requisitos do produto são maiores nas fases iniciais (concepção e planejamento) e tendem a diminuir nas fases posteriores. Portanto, é recomendável adotar, já no princípio, métodos que apoiem a definição clara e precisa do projeto, bem como priorizar e aderir às necessidades do cliente. Os problemas e as inconsistências detectados na fase inicial custam muito menos se comparados com os problemas tardios, que geram retrabalhos e frustrações. A partir de um estudo, Pinna e Carvalho (2008) propuseram uma abordagem para a fase inicial do projeto que envolveu três métodos: Particionamento, Arquitetura e processo de negócio e QFD (*Quality Function Deployment* - Desdobramento da Função Qualidade). Os resultados foram significativos com relação: à redução do tempo de entrega, a partir das entregas parciais; ao desenvolvimento evolutivo e simultâneo; ao alinhamento do *software* ao processo do negócio; ao direcionamento dos esforços para atendimento das necessidades do cliente; à redução de custos decorrentes de ausência de retrabalho; e à garantia do cumprimento dos requisitos do projeto.

2.3 Tipologia de Projetos

Apesar dos guias de referência, da ampla divulgação das boas práticas e das questões de temporalidade e singularidade que circundam o gerenciamento de projetos, há uma grande variedade de características que diferem um projeto de outro, demandando um gerenciamento específico. Algumas vezes, os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos podem ser inapropriados e, eventualmente, conduzirem o projeto ao fracasso. Nesse contexto, surgem as tipologias de projetos, geralmente utilizadas para classificá-los considerando as dimensões mais significativas no ambiente de negócios para identificar as especificidades no que concerne ao gerenciamento, às habilidades, às técnicas e às ferramentas específicas (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011).

Shenhar e Dvir (2010) ressaltam que até mesmo projetos bem gerenciados, com apoio da organização e com gerentes experientes à frente, falham. Argumentam, ainda, que a teoria universal de gestão de projetos é embasada em um modelo previsível, fixo, relativamente simples e preciso, não estando acoplada às mudanças do ambiente ou às necessidades organizacionais. Rabechini Jr. e Carvalho (2009) corroboram essa ideia ao afirmar que profissionais treinados em modelos normativos tendem a adotá-los na íntegra de forma prescritiva, sem refletirem sobre necessidade de adaptação e flexibilização.

Levantamento realizado por Carvalho e Rabechini Jr. (2011) constatou que as classificações dos projetos ocorrem de acordo com determinados aspectos: incerteza e complexidade; projetos e outros tipos de produção; projetos e localização; projetos *hard*, *soft* e *ágil*; impacto estratégico e eixos orientadores. Embasados pelo estudo, os autores propõem a tipologia denominada Modelo I, que utiliza uma abordagem contingencial. O Modelo I identifica grupos de variáveis e quatro eixos orientadores e essenciais de projetos: integração, impacto, inovação e imediato (RABECHINI JR. e CARVALHO, 2009).

Com relação aos projetos modernos, Shenhar e Dvir (2010) afirmam que a maioria tem natureza incerta, complexa e mutável, de modo que os planos devem ser alterados. A partir desse cenário, propuseram a Estrutura Diamante, na qual os projetos são diferenciados de acordo com quatro dimensões (que afetam o gerenciamento do projeto à sua maneira): novidade, tecnologia, complexidade e ritmo. Essa abordagem é uma ferramenta que analisa os benefícios e os riscos de cada projeto e desenvolve um conjunto de regras e comportamentos para cada tipo, focando o sucesso estratégico e buscando, desse modo, transcender o cumprimento da restrição tripla (objetivos, prazos e orçamento). Os autores afirmam que esse modelo é útil para selecionar a abordagem correta durante o planejamento e a iniciação do projeto.

As quatro dimensões do diamante, seus riscos e benefícios envolvem:

- **Novidade** – representa a incerteza do objetivo do projeto, do mercado ou de ambos. Inclui três tipos: derivativa (projetos definidos com antecedência), plataforma (projetos que geram produtos que os clientes podem não gostar) e inovação (projetos que podem alavancar os negócios, mas apresentam maior risco de recuperação do investimento).
- **Tecnologia** – representa o nível de incerteza tecnológica do projeto. Inclui quatro tipos: baixa, média, alta e super alta tecnologia. Quanto mais alto o nível de tecnologia, melhor o desempenho do produto e maior o risco da imaturidade ou do desconhecimento ocasionar o fracasso do projeto.
- **Complexidade** – mede a complexidade do produto, bem como a tarefa e a organização do projeto. Inclui três tipos: montagem, sistema e matriz. Os riscos podem ser

- organizacionais ou técnicos.
- **Ritmo** – representa quanto tempo há para se completar o serviço. Inclui quatro tipos: regular, rápido/competitivo, de tempo crítico e blitz. Quanto maior o ritmo, maior a necessidade de respostas rápidas e imediatas à crise, sob pena de fracasso do projeto.

2.4 Desempenho de Projetos

Geralmente, o progresso e o desempenho do projeto são avaliados em comparação com o plano, a partir de dois direcionadores: **restrição tripla**, na qual os gerentes acreditam que conseguem ter sucesso quando completam um projeto no tempo programado, dentro do orçamento e dentro das metas de desempenho; e **tamanho único**, quando os gerentes esperam obter sucesso seguindo um conjunto de atividades padrão (SHENHAR e DVIR, 2010). Também sobre desempenho, Carvalho e Rabechini Jr. (2011) afirmam que definir o que é sucesso em projeto não é uma tarefa fácil. Tradicionalmente, adota-se o triângulo de ferro (adequação do desempenho, prazo e custo), porém, este é um tema controverso, pois o sucesso depende do ponto de vista de quem analisa o projeto.

Já na década de 1980 se discutia o tema sucesso em projetos. Pinto e Slevin (1988), depois de entrevistar mais de 400 gerentes de projeto, concluíram que o sucesso do projeto é algo mais complexo do que simplesmente atender à restrição tripla. Na verdade, a satisfação do cliente ao final está muito relacionada à percepção do sucesso ou fracasso do projeto. Sobre a relevância dos fatores críticos de sucesso dos projetos, concluíram que não são iguais ou estáveis ao longo da vida dos projetos. Apesar de identificarem um conjunto de dez fatores críticos vinculados ao processo de implementação do projeto, esclarecem que não é possível responder quais os fatores são mais importantes para o sucesso do projeto, pois a importância depende do ciclo de vida. Os dez fatores identificados foram: clareza na missão do projeto; apoio da alta gestão; planejamento e agenda do projeto detalhados; consulta ao cliente; seleção e treinamento da equipe do projeto; disponibilidade de tecnologia e especialização para tarefas técnicas; aceitação do cliente; monitoramento e *feedback*; comunicação; e solução de problemas. Além destes, outros quatro fatores externos foram adicionados: características do líder de equipe do projeto; poder e aspectos políticos; eventos ambientais; e urgência do projeto. Os fatores podem variar quanto à sua importância ao longo das quatro etapas do ciclo de vida do projeto: conceituação, planejamento, execução e finalização.

Estudos mais prescritivos tratam dos fatores críticos de sucesso de forma específica. Entre eles, o estudo do The Standish Group (1995) revela que a maioria dos projetos de desenvolvimento de *software* não cumpre suas metas. Em pesquisa com gerentes de TI para entender o motivo pelo qual estes projetos falham, detectaram que, para ser bem-sucedido, um projeto deve envolver o usuário, obter o suporte da gerência executiva e ter uma declaração clara de requisitos. Existem outros critérios de sucesso, mas, com esses três elementos, as chances de sucesso são muito maiores.

Em estudo específico, Albertin (2001) descreve as variáveis e os fatores críticos de sucesso que devem ser considerados no processo de desenvolvimento e implementação de aplicações de TI com base no estudo de Pinto e Slevin (1988). Sua conclusão indica que os fatores mais importantes são: apoio da alta gerência; qualidade das tarefas técnicas; acompanhamento e controle dos planos e cronogramas; e definição e clareza. Em suma, o apoio da alta gerência e a boa definição dos objetivos do projeto são determinantes para a realização de um processo de

planejamento adequado, permitindo a produção de planos e cronogramas aderentes aos objetivos organizacionais. Já a qualidade das tarefas técnicas deve ser garantida por meio de acompanhamento e controle do projeto.

Em contrapartida, os pesquisadores Sauser, Reilly e Shenhar (2009) têm tentado encontrar justificativas para o sucesso ou fracasso dos projetos e destacam que identificar fatores críticos de sucesso é uma abordagem comum, já que nela se supõe que os projetos obtêm sucesso ou fracasso por razões semelhantes. No entanto, apesar da popularidade, esse tipo de estudo tem baixo impacto nas práticas de gerenciamento de projetos. Nesse cenário, a teoria da contingência de gerenciamento de projetos pode fornecer novas perspectivas para uma compreensão mais profunda do sucesso ou fracasso, pois o que funciona bem em uma situação pode não funcionar em outra.

Estudos mais recentes reafirmam que o sucesso do projeto não está atrelado apenas à restrição tripla, mas também ao sucesso do negócio, à eficiência na execução do projeto e aos pontos de vista das partes interessadas. O sucesso do projeto deve ser avaliado com base em cinco dimensões: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso do negócio e preparação para o futuro. Dessa maneira, o estilo adaptativo e flexível de gerenciamento de projetos também se aplica ao sucesso do projeto. As dimensões de sucesso devem tornar-se parte integrante do planejamento do projeto e constar no termo de abertura, pois são um componente padrão na estratégia das organizações (SHENHAR e DVIR, 2010).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo é uma pesquisa qualitativa aplicada que se baseia na revisão da literatura sobre a etapa de planejamento dos projetos e especificamente sobre os fatores que influenciam o seu desempenho como um todo. Busca-se, portanto, identificar, a partir do referencial teórico, quais devem ser os pontos observados pelo gerente do projeto visando obter o melhor resultado como consequência da adequada abordagem e planejamento.

Seguindo as recomendações de Marconi e Lakatos (2010), iniciou-se o estudo pela pesquisa bibliográfica, que envolveu levantar o referencial teórico sobre o tema. A finalidade desse tipo de pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto. A pesquisa bibliográfica serve como primeiro passo para saber de que modo o problema está sendo abordado pela literatura, quais trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Como segundo passo, permite que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência. Martins e Theóphilo (2009) corroboram essa visão ao afirmar que a pesquisa bibliográfica é uma estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer estudo científico, pois visa a construção da plataforma teórica do assunto.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, aplicada e exploratória, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à interpretação de fenômenos e solução de problemas específicos a partir da investigação de hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos.

Na primeira fase, foram definidas as questões norteadoras, estabelecidas com base na revisão bibliográfica, que serviram de sustentação para a análise dos resultados e para as posteriores recomendações. A segunda fase compreendeu a escolha da unidade de análise. A partir das Planilhas Comparativas da Avaliação Trienal (CAPES, 2010), selecionou-se a Universidade Nove de Julho (UNINOVE) na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Além da necessidade de desenvolver e implantar um Projeto de Acompanhamento do Egresso, diagnosticada em estudo sobre a priorização de projetos educacionais relacionados à melhoria da nota no Sistema de

Avaliação CAPES (MARTINS, MACCARI e MARTINS, 2013), tal universidade destacou-se em alguns quesitos na última avaliação trienal (2007-2009) – maior número de docentes permanentes (18); maior quantidade de trabalhos publicados em anais de eventos científicos (282); maior quantidade de capítulos de livros e coletâneas publicados (90 e 4 respectivamente) – se considerados os programas criados a partir de 2000 que obtiveram conceito cinco.

O Acompanhamento do Egresso surgiu como um projeto de iniciação científica da UNINOVE e foi aprovado para desenvolvimento e implementação em um dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da universidade, em virtude da reconhecida necessidade de estruturação da coleta de dados para atender aos novos critérios de avaliação estabelecidos pela CAPES. Depois de desenvolvido, o sistema será implantado nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração da UNINOVE, que compreendem cinco cursos: Administração, Gestão de Projetos, Gestão Ambiental e Sustentabilidade, Gestão em Sistemas de Saúde e Gestão de Esportes (envolvendo aproximadamente 120 alunos, que se tornarão egressos em ciclos de dois anos para o mestrado e quatro anos para o doutorado).

Para aprovar o projeto, foi necessário desenvolver uma proposta, elaborada a partir da aplicação de um questionário piloto, enviado para 130 egressos e respondido por 46. A tabulação das respostas e a análise do contexto organizacional subsidiarão o desenho do escopo. No entanto, tal instrumento não é objeto de análise deste artigo.

A terceira fase compreendeu reuniões e consenso entre os autores para classificar o projeto de acordo com a Estrutura Diamante, desenvolvida por Shenhar e Dvir (2010), permitindo a identificação dos pontos de atenção, bem como dos benefícios e riscos potenciais. A partir de uma análise crítica, espera-se constituir uma recomendação útil ao adequado planejamento do projeto, especificamente no tocante à gestão do escopo, aumentando, assim, suas chances de sucesso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização da Instituição

Conforme definido na metodologia, procedeu-se ao diagnóstico da organização para entender o contexto em que se delinea o Projeto de Acompanhamento do Egresso. Desse modo, seria possível alinhar os resultados esperados ao planejamento estratégico da instituição. Procurou-se caracterizar a organização, de forma a constatar se as particularidades identificadas por Mintzberg e Rose (2003), no que tange à administração e à estratégia de instituições de ensino superior, fazem-se presentes.

A cada três anos, a CAPES promove uma avaliação e atribui uma nota aos cursos de pós-graduação *stricto sensu* ofertados no Brasil. A conquista de uma boa nota é um diferencial estratégico e um dos elos da cadeia de valor, pois um bom posicionamento no *ranking* aumenta as chances de atrair os melhores alunos, aumentando, conseqüentemente, a produção científica de qualidade e colaborando com a avaliação da instituição como um todo. A partir do reconhecimento do cunho estratégico dessa avaliação, o programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração da UNINOVE preocupou-se em estruturar a coleta de dados dos seus egressos, o que caracteriza uma iniciativa individual de cunho administrativo e estratégico do gestor acadêmico, comportamento comum em organizações complexas.

4.2 Classificação do Projeto Acompanhamento do Egresso

A definição de projeto envolve singularidade e temporalidade (KERZNER, 2004; PMI, 2008; SHENHAR e DVIR, 2010; CARVALHO e RABECHINI JR., 2011). Por ambas as perspectivas, o Acompanhamento do Egresso é entendido como um projeto de cunho estratégico e demanda o uso de ferramentas, técnicas e habilidades que o conduzam ao êxito, apesar de eventuais intercorrências ou dificuldades operacionais que possam surgir como resultado do poder compartilhado, característico em instituições de ensino.

Tendo em vista a fase inicial do projeto, momento propício ao delineamento, este estudo focará apenas os processos de iniciação e planejamento, bem como a gestão do escopo. A literatura sugere que o processo de planejamento seja robusto, contemplando o maior detalhamento possível do escopo, de tal forma que todas as entregas desejadas, bem como a abrangência do projeto, estejam explícitas e claras para todos os envolvidos na execução.

Segundo o PMI (2008), o processo de iniciação envolve elaborar o termo de abertura do projeto e identificar as partes interessadas. Para a elaboração dessa documentação, sugere-se que o gerente utilize as análises do contexto organizacional e as respostas do questionário piloto obtidas previamente a fim de, a partir da visão macro, identificar todos os interessados no projeto, para além da Reitoria, da Coordenação, dos Professores, da Secretaria, dos Alunos, dos Egressos e da Equipe do projeto. Como resultado, o gerente do projeto deverá elaborar o termo de abertura, para que o projeto seja formalmente autorizado.

Já o processo de planejamento envolve um conjunto de atividades que sugere ao gerente a decomposição do processo em duas etapas. A primeira tem caráter gerencial e envolve pesquisa e análise crítica para elaboração do plano de gerenciamento e definição dos requisitos e do escopo. A segunda é mais específica e envolve: criação da EAP; sequenciamento de atividades; estimativa de recursos, duração e custos; desenvolvimento do cronograma e do orçamento; planejamento da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, das aquisições; e identificação dos riscos.

Considerando-se que a constituição do escopo é um dos fatores mais críticos relacionados ao sucesso do projeto (MEPYANS-ROBINSON, 1999), o gerente deverá dedicar tempo suficiente para a elaboração de um documento detalhado e claro a fim de que todos os envolvidos tenham ciência do resultado esperado, bem como dos limites do projeto, devendo, inclusive, estar preparado para alterá-lo quando ocorrerem mudanças.

Tendo em vista a distinção entre escopo do projeto e do produto, sugere-se a elaboração de dois documentos separados, pois o escopo do projeto compreende o trabalho para desenvolver e implantar o Sistema de Acompanhamento do Egresso e o escopo do produto compreende o conteúdo do Sistema, que demanda pesquisa adicional para a formulação dos questionários que identifiquem os aspectos relevantes relacionados à carreira e competência dos alunos, bem como o processo de aculturação dos alunos e egressos. Conforme recomendações dos estudos que trataram especificamente do desenvolvimento de *software*, é importante envolver todos os departamentos, formalizar normas e diretrizes e definir as responsabilidades.

Para que o desenho do escopo do projeto se aproxime da realidade, faz-se necessária pesquisa auxiliar de literatura sobre desenvolvimento de *softwares*, que permitirá ao gerente e à equipe vislumbrar as incertezas e os riscos característicos desse tipo de projeto. De acordo com Pinna e Carvalho (2008), os riscos relacionados a esse tipo de projeto ocorrem nas fases iniciais (concepção e planejamento), de modo que é recomendável adotar já no princípio métodos que apoiem a definição.

Até o momento, as recomendações centraram-se nas boas práticas de gerenciamento de projetos embasadas na metodologia padrão. Porém, a pesquisa bibliográfica demonstrou que

esse tipo de abordagem, se utilizada como um molde universal, pode ser inapropriada e até mesmo conduzir o projeto ao fracasso. Portanto, é necessário classificar o projeto Acompanhamento do Egresso considerando suas especificidades e demandas.

Levando em conta as tipologias mais recentes, o projeto será classificado a partir da Estrutura Diamante (SHENHAR e DVIR, 2010), combinando elementos comuns e diferentes em um modelo que permita ao gerente escolher a abordagem adequada a ser adotada no planejamento. Segundo os idealizadores da tipologia, essa é uma abordagem fundamentada em pesquisa acadêmica, mas também aplicável no mundo real.

A classificação do projeto sugerida é detalhada no Quadro e na Figura 1. Tal classificação deverá ser revista pelo gerente do projeto assim que for finalizada a declaração do escopo, pois é provável que importantes requisitos sejam identificados nesta fase.

Dimensões	Novidade	Tecnologia	Complexidade	Ritmo
Classificação	Plataforma	Média-tecnologia	Sistema	Rápido/Competitivo
Análise	Desenvolvimento de um novo tipo de serviço para clientes internos preexistentes. Em uma proposta prévia, os dados seriam coletados e tabulados em Word/Excel.	O projeto baseia-se em tecnologia existente e madura; no entanto, envolve o desenvolvimento de um <i>plug-in</i> para coleta de dados na Plataforma Lattes. Produto funcional que adiciona valor para o cliente.	Desenvolvimento de um pacote de <i>software</i> que compreende uma coleção completa de unidades, subsistemas e montagens que desempenham várias funções.	A conclusão do projeto no tempo programado é importante para a vantagem competitiva da organização. O projeto aproveita uma oportunidade de mercado. O atraso pode prejudicar o desempenho organizacional.
Benefícios potenciais	Alto impacto estratégico nos negócios. Ao se construir esse tipo de projeto, não se constrói apenas um novo produto, mas também a infraestrutura para projetos futuros.	Promove ganho adicional de capacidade organizacional.	Não foi localizado benefício explícito na pesquisa. Entende-se que os benefícios são decorrentes da implantação e integração do próprio sistema.	Foco no cumprimento do cronograma, mas também nas metas e necessidades do cliente. Monitoramento por meio de marcos.
Riscos potenciais	Gasta-se mais tempo para definir as especificações do produto, a partir de pesquisa de mercado ou das gerações anteriores (se existentes). As especificações devem ser congeladas no início ou corre-se o risco de não ter o produto/serviço na data programada. Com relação ao escopo, é recomendável definir o trabalho de cima para baixo e garantir a introdução suave do produto/serviço.	Requer pelo menos dois ciclos de planejamento: construção e teste. O congelamento do plano deverá ocorrer durante a primeira parte de execução do projeto. Deve integrar clientes e áreas logo no princípio para garantir o cumprimento dos requisitos. Permite mudanças no escopo até o congelamento do plano. Adotar comunicação frequente, integração informal e estilo de gerenciamento menos rigoroso. Dimensionar os recursos, considerando as habilidades técnicas.	Demandam, além da criação do produto, o desenvolvimento de suprimentos, instalações e treinamento. Tomar cuidado com a tendência de burocratizar esse tipo de projeto. Um dos grandes desafios é definir, desenhar e integrar um sistema. É recomendável envolver o time operacional, o cliente e principalmente os usuários nos testes durante a integração do sistema.	Atrasar e deixar o concorrente tomar parte do negócio. Necessita de aprovação da alta gerência nas principais fases do projeto, para só então seguir adiante.

Quadro 1 - Classificação do Projeto Acompanhamento do Egresso a partir da Estrutura Diamante.

Fonte: elaborado pelos autores

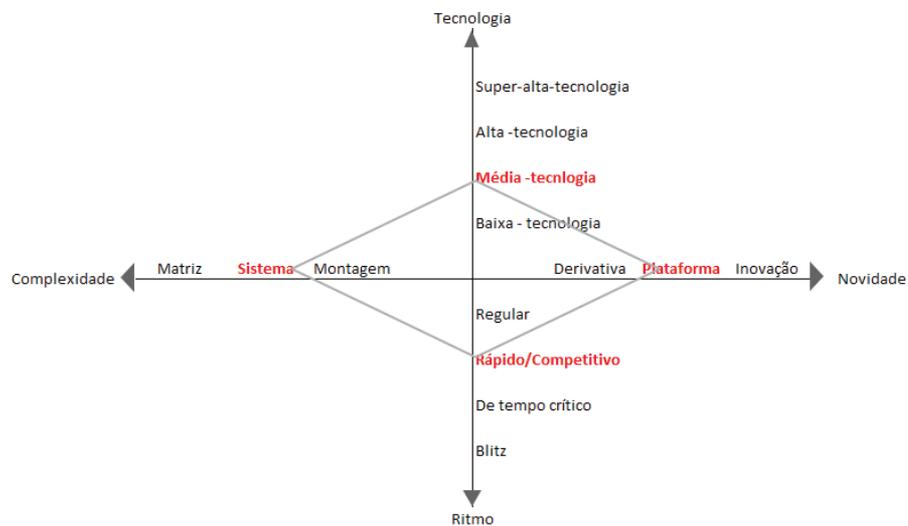


Figura 1 - Diagrama do Projeto Acompanhamento do Egresso a partir da Estrutura Diamante.
Fonte: elaborada pelos autores

Considerando o planejamento do Projeto Acompanhamento do Egresso e a integração das atividades de abordagem tradicional com a abordagem adaptativa, deve ser dada atenção especial aos seguintes itens:

- Plano de gerenciamento dos requisitos – coleta de dados do mercado, do número de protótipos necessários e do tempo de congelamento das especificações.
- Plano de criação do produto – consideração das especificações técnicas iniciais, do número de ciclos de planejamento necessários, do tempo de congelamento e do plano de teste do produto.

Especificamente sobre o modo como cada dimensão do diamante ilustrada na Figura 1 afeta o planejamento do projeto, destacam-se os seguintes pontos de atenção:

- Complexidade – projetos de sistema requerem dois níveis de planejamento no mínimo. É preciso esforçar-se para organizar cuidadosamente a equipe de subcontratados; usar documentos ou *softwares* para gerenciamento das configurações; e contemplar as dificuldades provenientes da integração dos sistemas.
- Ritmo – projetos rápidos/competitivos precisam de foco gerencial extensivo no tempo adequado ao mercado, pois o atraso no lançamento do produto poderá ocasionar perda de oportunidade comercial. É necessário incluir no plano os períodos para revisões da alta administração para certificar-se de que o prazo será cumprido.
- Novidade e Tecnologia – são as dimensões que mais impactam o planejamento do projeto, pois a incerteza afeta o número de interações necessárias durante a execução do projeto. Portanto, é preciso considerar os períodos de planejamento intermediário.

A abordagem adaptativa adiciona novas etapas às práticas convencionais de planejamento e execução em quase todas as atividades e decisões do projeto. O foco dessa abordagem é a resolução de incertezas do projeto, especificamente as mudanças necessárias de acordo com

o seu andamento. Shenhar e Dvir (2010) presumem que, no mundo real, acontecerão mudanças, motivo pelo qual o plano do projeto não deve ser um documento estático, preparado uma única vez, mas sim uma entidade dinâmica que deve evoluir à medida que o projeto progride. A partir dessa visão, sugere-se que o planejamento do Projeto de Acompanhamento do Egresso envolva um processo cíclico de ação e reflexão, tendo como base a criação de planos de curto prazo que possam ser reestruturados a partir das experiências do período anterior.

4.3 Observações acerca do desempenho do Projeto

Embora estudos científicos alertem para a ausência de consenso quanto à definição de sucesso em projetos, destacam que, em algum aspecto, o sucesso deve ser considerado, pois está diretamente relacionado ao resultado do projeto. Estudos mais antigos sugerem indicadores determinísticos, os fatores críticos de sucesso, já outros destacam o aspecto estratégico do sucesso, ou seja, atrelam o sucesso ao ponto de vista do cliente, da alta gerência e da equipe. Apesar de abordarem diferentes pontos, concordam que o sucesso está vinculado ao desenvolvimento do negócio.

A partir das conclusões de Pinto e Slevin (1988) sobre alguns fatores que impactam o sucesso do projeto, recomenda-se que o gerente do Projeto de Acompanhamento do Egresso considere: a missão do projeto; a manutenção dos canais de comunicação aberto com as partes interessadas; a existência de meticulosidade com o cronograma; a certificação de que tem os meios técnicos para conclusão do projeto; a promoção da adequada liderança da equipe e da clareza da importância do projeto.

Shenhar e Dvir (2010) destacam que o gerente de projetos, junto à equipe, deve determinar como o sucesso será avaliado, considerando as seguintes dimensões: tempo e orçamento, impacto no consumidor, impacto na equipe, resultado do projeto para o sucesso do negócio e preparação para o futuro. Com base nos objetivos prévios do projeto em questão, é provável que o sucesso esteja atrelado fortemente a quase todas as dimensões, exceto à primeira, pois este é um projeto sem orçamento específico que deve seguir um cronograma aproximado, cujo sucesso não será seriamente comprometido em caso de atraso não crítico. O sucesso deverá ser medido a partir da visão das partes interessadas, que envolvem Coordenador do Curso, Reitoria, Professores, Secretaria e os próprios alunos e egressos. O resultado do projeto deve considerar principalmente a facilidade na coleta e compilação dos dados.

Como preparação para o futuro é necessário expandir este projeto para uma segunda fase, que compreenderia a análise crítica dos dados, considerando possíveis ajustes no conteúdo e na forma dos cursos que colaborassem com a melhora da posição da universidade no *ranking* do Sistema de Avaliação da CAPES e que também contribuíssem com o desenvolvimento socioeconômico do país.

A forma como o sucesso do projeto será avaliado deve constar na etapa de planejamento. Assim, mais do que determinar os objetivos tangíveis, o planejamento considerará o sucesso estratégico, menos tangível, porém essencial para obter o comprometimento de todos ao longo do projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos indicam que, geralmente, as empresas utilizam a abordagem tradicional, ou seja, utilizam um modelo fixo e inflexível para operar o gerenciamento de projetos, que muitas vezes pode conduzi-lo ao fracasso. Atualmente, já se sabe que, para o sucesso do projeto, o uso de metodologias consagradas não é suficiente, pois, por definição, os projetos são únicos e, portanto, não são repetidos nas mesmas condições.

Nesse sentido, a abordagem adaptativa possibilita ao gerente do projeto identificar as particularidades do projeto, o que facilita em grande medida o planejamento e a execução. A classificação prévia do projeto permite ao gerente antever problemas decorrentes da inadequação do uso da metodologia padrão, aumentando, assim, as chances de sucesso do projeto.

A classificação do projeto de Acompanhamento do Egresso com base na Estrutura Diamante (SHENHAR e DVIR, 2010) forneceu importantes dados que devem ser considerados pelo gerente do projeto, principalmente na etapa de planejamento. O modelo sugere integrar planejamento, ação e reflexão, de tal forma que não basta desenvolver um plano de projeto estático baseado nas condições iniciais, mesmo que os pontos de atenção concernentes ao tipo de projeto já tenham sido identificados. Isso sugere que, apesar da classificação e dos direcionadores fornecidos por este estudo, o gerente do projeto precisará rever frequentemente seu plano de projeto, de forma a viabilizar a entrega dos requisitos tais como definidos nos critérios de avaliação do sucesso do projeto.

O conhecimento superficial sobre os objetivos do projeto é uma limitação deste estudo, já que a classificação do projeto é apenas uma referência, não pretendendo ser determinística. Estudos futuros podem envolver pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação que corroborem a gestão do escopo do produto ou estudos de casos que verifiquem o quanto a Estrutura Diamante efetivamente contribuiu para a minimização dos riscos ou para o aumento das chances de sucesso do Projeto de Acompanhamento do Egresso.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Set 2001. 42-50.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. D. M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 125-151, jan./fev. 2012.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Planilhas comparativas da Avaliação Trienal 2010**, 2010. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/component/content/article/44-avaliacao/4355-planilhas-comparativas-da-avaliacao-trienal-2010>>. Acesso em: 27 Maio 2013.

CAPES. **Relatório do Seminário de Acompanhamento dos Programas Acadêmicos da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo**. Brasília: [s.n.]. 2012. p. 1-6.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **História e Missão**.

Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/historia-e-missao>>. Acesso em: 25 Julho 2013.

CARVALHO, M. M. D.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHRISTOPOULOS, T. P. **Importância da Estratégia na Gestão de Projetos de TI**. Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação - CATI 2004 - FGV-EAESP. São Paulo: [s.n.]. 2004. p. 1-15.

CUNHA, I. C. K. O. et al. Construindo Instrumentos de Avaliação para os Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da Unifesp: relato de experiência. **Estudos em Avaliação Educacional**, set./dez. 2007. 29-40.

DUMONT, P. R.; GIBSON JR., G. E. G.; FISH, J. R. Scope management using project definition rating index. **Journal of Management in Engineering**, VI. 13 - N. 5 1997. 54-60.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

- KERZNER, H. **Gestão de Projetos - As melhores práticas**. São Paulo: Bookman, 2004.
- MACCARI, E. A. et al. Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Dezembro 2008. 171-205.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, S. B.; MACCARI, E. A.; MARTINS, C. B. **A abordagem de múltiplos critérios na priorização de projetos em um Programa de Mestrado Profissional**. 10th International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI. São Paulo: [s.n.]. 2013. p. 1405-1430.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEPYANS-ROBINSON, R. Chapter 8: Project Management in Practice. In: TURNER, J. R. **The handbook of project-based management**. London: McGraw-Hill, 1999. p. 74-80.
- MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal Of Administrative Sciences**, p. 270-290, 2003.
- PINNA, C. C. D. A.; CARVALHO, M. M. D. Gestão de escopo em projetos de aplicações web. **Revista Produção on line**, março 2008.
- PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical Success Factors across the project life cycle. **PROJECT MANAGEMENT JOURNAL**, p. 67-75, 1988.
- PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M. D. Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, set./dez. 2009. 63-78.
- SAUSER, B. J.; REILLY, R. R.; SHENHAR, A. J. Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. **International Journal of Project Management**, 2009. 665-679.
- SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos - A Abordagem Diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos**. São Paulo: M.Books, 2010.
- TEIXEIRA, G. C. D. S.; MACCARI, E. A.; KNISS, C. T. Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, jul./dez. 2012. 67-86.
- THE STANDISH GROUP. Chaos. **School of Computer Science - Carleton University**, 1995. Disponível em: <<http://www.scs.carleton.ca/~beau/PM/Standish-Report.html>>. Acesso em: 18 Maio 2013