

Aldemir Pereira dos Santos Júnior

Bacharel em Turismo (UNINORTE);
Graduando em Administração (UNIP);
Especialista em Metodologia do Ensino Superior (UFAM);
Especialista em Recursos Naturais e Meio Ambiente (UNINORTE);
Mestre em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia (UFAM).

Luciana Ferreira dos Santos

Graduação em Psicologia clínica (ULBRA);
Especialista em psicologia clínica (ULBRA);
MBA em gestão de pessoas e coach (UNINORTE).

Aldenyra Christina Fonseca dos Santos

Graduada em Bacharel em Dança (UEA);
Graduada em Direito (UNINORTE);
Pós-graduada em Recursos Naturais e Meio Ambiente (UNINORTE);
Pós-graduada em Direito Público (UNINORTE);
Pós-graduanda em Psicomotricidade (FACULDADE RHEMA).

RESUMO

Na cidade de Manaus (Amazonas) existe uma grande demanda para a inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços em circunstância do Pólo Industrial de Manaus (PIM) necessitando de profissionais capacitados no gerenciamento dessas atividades cada vez mais complexas, com isso, a formação educacional no ensino superior precisa estar compatível com essa demanda. Assim, a presente pesquisa objetiva analisar as competências, habilidades e atitudes trabalhadas na formação de estudantes do curso de administração com base nas expectativas do mercado local e nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) do curso. Para tanto, este estudo foi embasado em pesquisa qualitativa e quantitativa, tendo como métodos as pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Os resultados apontaram uma equiparação positiva dos planos de ensino com a Diretrizes Curriculares Nacionais, os processos de ensino e aprendizagem privilegiam as metodologias ativas, o processo de formação está priorizando as competências, habilidades e atitudes exigidas pelas organizações empresariais locais, e uma necessidade de reforma dos procedimentos educacionais com práticas operacionais e vivências de gestão de projetos devido a muitos erros cometidos pelos gestores no planejar e executar de suas atividades e tarefas.

Palavras-chave: formação; projetos; competências; administração

INTRODUÇÃO

O Pólo Industrial de Manaus (PIM) é um dos mais modernos da América Latina, e está situado na região Norte distante dos principais eixos econômicos do Brasil, reunindo indústrias de ponta das áreas de eletroeletrônica, veículos de duas rodas, produtos ópticos, produtos de informática, indústria química, atrelados a uma infraestrutura que integra diversas fábricas, fornecedores e terceirizados de grande e médio porte, numa cadeia produtiva clusterizada voltada para o desenvolvimento local e interiorização do crescimento sustentável nas regiões metropolitanas de Manaus.

Dado a perspectiva e necessidade, a formação de gestores de portfólio de projetos de áreas segmentadas tem crescido bastante quanto ao número de cursos de pós-graduação e inserção de disciplinas específicas em variados cursos de graduação. Nos cursos de Administração essa responsabilidade eclode muita mais que outras áreas de formação ratificada pela demanda de profissionais especializados na gestão integrada de processos por meio de bases mais sólidas e competentes para áreas de inovação e desenvolvimento de produtos.

Desse modo, a problemática da pesquisa permeia na indagação se as competências, habilidades e atitudes (CHA) desenvolvidas na formação superior das instituições de ensino de Manaus estão atendendo as necessidades mercadológicas das organizações locais, buscando verificar se os conteúdos, os métodos de ensino e a infraestrutura disponibilizada pelas instituições de ensino superior, especificamente nos cursos de Administração, estão estimulando a formação de competências atreladas as necessidades e prioridades das organizações do mercado local e coadunadas com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's).

As hipóteses que serão utilizadas perpassam pelas variáveis: H_0 : A formação do CHA desenvolvidas nas instituições de ensino superior de Manaus não estão atendendo aos requisitos e necessidades mercadológicas exigidas pelas organizações locais; Variável₁: Os planos de ensino trabalhados em sala de aula estão em desacordo com as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração; V_2 : As competências, habilidades e atitudes exigidas pelas organizações locais são conhecidas do colegiado do curso de Administração; V_3 : Os docentes do curso de Administração utilizam metodologias inovadoras de ensino operacionalizadas com ferramentas tecnológicas e pragmáticas de ensino e aprendizagem dos estudantes através do software MS Project; V_4 : Os docentes do curso de Administração não trabalham as fases, as áreas e os processos do PMBok como atividades práticas e interdisciplinares; V_5 : O nível de satisfação dos estudantes da disciplina de gestão de projetos está abaixo das expectativas do padrão de qualidade do curso; V_6 : as atividades desenvolvidas pelos alunos de administração são satisfatórias e atreladas as técnicas de gerenciamento.

Portanto, o objetivo principal é analisar as competências, habilidades e atitudes trabalhadas na formação de estudantes do curso de administração

com base nas expectativas do mercado local e nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) do curso. Os objetivos específicos são: a) comparar os objetivos dos planos de ensino dos cursos de Administração com as competências e habilidades definidas pelas Diretrizes Curriculares do Curso de Administração; b) descrever o processo de ensino e aprendizagem (métodos, técnicas e ferramentas) desenvolvidos em sala de aula pelos docentes da disciplina de gestão de projetos; c) caracterizar as competências, habilidades e atitudes exigidas pelas organizações empresariais locais; d) descrever o processo de gestão das atividades de projetos desenvolvidas pelos alunos de administração e seus resultados.

METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos foi desenvolvida a pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa será trabalhada através da descrição (documental) dos objetivos definidos pelos planos de ensino do curso comparando-as com as competências especificadas pelas Diretrizes Curriculares do Curso de Administração; da caracterização (entrevistas) das competências, habilidades e atitudes exigidas pelas organizações locais; da descrição (observação) do processo de ensino e aprendizagem (métodos, técnicas e ferramentas) desenvolvidos em sala de aula pelos docentes da disciplina de gestão de projetos.

A pesquisa quantitativa foi trabalhada através da mensuração (levantamento) do nível de satisfação dos estudantes do ensino superior quanto aos processos de ensino e aprendizagem na disciplina de gestão de projetos.

Quanto aos objetivos foi desenvolvida uma pesquisa descritiva realizada com o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos (CHA) dos planos de ensino, DCN's, necessidades mercadológicas, processo de ensino e aprendizagem dos cursos, nível de satisfação dos estudantes sem a interferência do pesquisador. Essa pesquisa visa desenvolver estudos de casos (02 instituições de ensino de Manaus e 01 Centro de Empreendedorismo (Uninorte Empreende) onde, após a coleta de dados, serão realizadas análises das relações entre as variáveis (V_1 , V_2 , V_3 , V_4 , V_5 , V_6) para uma posterior determinação dos efeitos resultantes do processo de formação da gestão de projetos no ensino superior em Manaus.

Quanto aos procedimentos a pesquisa obedeceu a um roteiro de vários degraus múltiplos: bibliográfica, documental, estudos de casos e estatística (levantamentos) comparando os seus resultados e concluindo com uma inferência indutiva acerca do processo de formação das competências, habilidades e atitudes de gestão de projetos na cidade de Manaus,

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida como fundamento inicial da pesquisa sobre as competências, habilidades e atitudes no mercado de trabalho além do aprofundamento das Diretrizes Curriculares do curso de Administração. Também foi utilizado o estudo documental das matrizes curriculares do curso juntamente com o perfil do egresso dos estudantes de

Administração no mercado da cidade de Manaus. O estudo de caso foi operado em 02 instituições de ensino privadas e credenciadas (MEC) na cidade de Manaus examinando as características, processos, matrizes, finalidades e resultados, conforme os objetivos especificados. A validação das atividades práticas de gerenciamento desenvolvidas pelos alunos foi realizada no Centro de Empreendedorismo (Uninorte Empreende). O método estatístico foi utilizado para identificação do nível de satisfação dos estudantes de administração através de projeção de uma amostra com um método de recolha de dados (questionário) com perguntas fechadas que se tornam dados que podem ser analisados estatisticamente (medidas de dispersão e tendência central).

RESULTADOS

A Compatibilidade dos Planos de Ensino com as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração instituído pela Resolução no. 4, de 13 de julho de 2005 determina que

a organização do curso de que trata está Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico. (DOU, 2005, p.26)

No seu art. 4o o curso de graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. (Idem).

Não existe uma citação clara do gerenciamento de projetos no tipo de campo de formação (eixo temático) nas Diretrizes Curriculares do Curso, presumindo-se a sua localização nos conteúdos de formação profissional pelas características da disciplina e pelo seu enfoque prático e interdisciplinar. No entanto, ao observar as competências e habilidades exigidas nas DCN's fica evidente que os incisos I, IV, VIII e principalmente o VII são direcionados para o gerenciamento de projetos determinando as competências e habilidades que deverão ser desenvolvidas nos respectivos planos de ensino.

Nos planos de ensino de gestão de projetos das instituições de ensino superior investigadas detectou-se um alinhamento dos objetivos determinados pelas DCN's com os objetivos descritos nos planos de ensino. A primeira instituição destaca o objetivo:

Desenvolver e dominar os princípios e técnicas de gestão eficiente dos diversos tipos de projetos, abordando conceitos e vocabulários que se aplicam aos diversos tipos, bem como executar na prática, as etapas do ciclo de vida de um projeto, desde a sua ideia conceitual, passando pelo planejamento, execução, controle até o encerramento. (UNINORTE, 2015, p.1).

A segunda instituição destaca o objetivo:

Promover o ensino dos métodos e técnicas para planejar, organizar, controlar e avaliar destinos, produtos e serviços turísticos, no âmbito de organizações públicas, privadas e do terceiro setor articulando com os atores

envolvidos no processo de planejamento e gestão estratégica e participativa de empresas e destinos turísticos. (FAMETRO, 2015, p.1).

Desta forma, quanto a primeira hipótese mencionada (V₁) tem-se a confirmação de compatibilidade dos objetivos dos planos de ensino trabalhados em sala de aula com as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração com a inserção descritiva de todos os elementos necessários para materializar as competências habilidades dos egressos do curso.

As Metodologias de Ensino como Formação de Competências do Gestor de Projetos

Em prejuízo à perspectiva inovadora, a formação dos profissionais na área de administração tem sido historicamente baseada na utilização de metodologias conservadoras inspiradas no mecanicismo cartesiano, por natureza fragmentado e reducionista (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010) através da formação de matrizes curriculares conteudistas, desconexas e não baseados em competências para a formação profissional.

Em compensação, as novas abordagens metodológicas de sala de aula eclodem fundamentadas na autonomia, no construtivismo, na interdisciplinaridade e numa aproximação maior ao cotidiano profissional dos gestores de projetos. Alves (2003) salienta que a atividade de aprendizagem deve envolver a auto iniciativa, e quando engloba as dimensões afetivas e intelectuais, tende a ser mais sólida e duradoura (ROGER, 1986).

As metodologias ativas valem-se da técnica de problematização, cooperação, estudo de caso, e orientado por projetos (CYRINO; TORALLES-PEREIRA, 2004). Seu objetivo é o de aproximar o campo de estudo da sala de aula ao universo e a realidade profissional do mercado de trabalho, “pois diante do problema, ele se detém, examina, reflete, relaciona a sua história e passa a ressignificar suas descobertas” (MITRE et al, 2008, p. 2136). “Ao perceber que a nova aprendizagem é um instrumento necessário e significativo para ampliar suas possibilidades e caminhos, esse poderá exercitar a liberdade e a autonomia na realização de escolhas e na tomada de decisões” (MITRE, 2008, p. 2136).

Portanto, ao desenvolver a pesquisa de campo com visitas *in loco*, entrevistas ao corpo docente e registros fotográficos das aulas de gestão de projetos nas instituições de ensino pesquisadas observou-se a prática de constantes atividades experimentais através de dinâmicas de grupo, estudos de caso, jogos empresariais, mapas conceituais, experimentos e usos de tecnologias da informação e comunicação (TIC) na disciplina de gerenciamento de projetos vem sendo aplicada como método de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes essenciais para formação profissional.

Na primeira instituição (UNINORTE) foram registradas práticas satisfatórias de metodologias ativas que contemplaram as necessidades de

formação com exploração das habilidades e valores necessários para o gestor de projetos conforme figura abaixo.



Figura 1: Estudo de caso com problematização



Figura 2: Estudo de caso de contingência

O estudo de caso que segundo Araújo et al. (2008) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Na atividade citada acima observou-se um resultado satisfatório com grande interatividade entre os discentes utilizando técnicas pragmáticas (Matriz SWOT, Brainstorming e Delph) de resolução de problemas com a geração de várias situações cotidianas da rotina de gestão de projetos.

Outra atividade produtiva desenvolvida na turma foi a técnica de dramatização tendo como proposta de envolver os discentes numa dinâmica mesclando a arte com a ciência. Esta técnica pode ser configurada como uma representação teatral a partir de um tema trabalhando os elementos visuais na dramatização de um cenário profissional. Os discentes apresentaram várias reflexões de aprendizagem após a dinâmica.

A última atividade relatada na pesquisa foi a técnica do quiz como uma forma de feedback para docentes das dimensões absorvidas, estimulando a revisão e a assimilação rápida do conteúdo e uma preparação para o desenvolvimento cognitivo dos discentes.



Figura 5: Quiz de gestão de projetos



Figura 6: Quiz de gestão de projetos

Os indicadores coletados mostraram diversas evidências de que realizar um quiz relacionado ao assunto estudado durante a aula no mesmo

dia ou semana, torna mais provável a retenção do conteúdo para o longo prazo.

Na segunda instituição (FAMETRO) foram registradas práticas satisfatórias de metodologias ativas que contemplaram as necessidades de formação com exploração das habilidades e valores necessários para o gestor de projetos conforme figura abaixo.

O TANGRAM tradicional é um quebra-cabeça milenar formado por sete polígonos podendo ser utilizado em diferentes conteúdos como área, perímetro, razão, proporção, fração, multiplicação, divisão, semelhança, simetrias, transformações isométricas. No caso específico da atividade desenvolvida buscou há formação de uma linha de produção industrial para entrega de 03 produtos obtendo o escopo, prazo e qualidade do protótipo requerido.



Figura 7: Montagem de produto (TANGRAM)



Figura 8: Montagem de produto (TANGRAM)

O TANGRAM fundamentou as observações dos “team works” para as dez áreas do conhecimento em gestão de projetos: escopo, qualidade, tempo, custos, aquisições, recursos humanos, comunicação, riscos, stakeholders e integração com excelente performance dos acadêmicos.

Os mapas conceituais são representações gráficas de mais de dimensões de um conjunto de conceitos construídos criando relações conexas entre as partes. O uso de mapas na avaliação dos processos de aprendizagem consiste na avaliação do aprendiz em relação a estrutura, hierarquia, diferenciação, relacionamento, discriminação e integração dos conceitos de um dado minimundo em observação.



Figura 9: Mapas conceituais



Figura 10: Mapas conceituais

Os mapas conceituais foram produzidos após a exposição do conteúdo pelos próprios alunos como um produto solicitado gerando iniciativas de organização, trabalho de equipe, controle de qualidade e aquisição de recursos materiais.

Outra dinâmica analisada foi a imitação de produtos descritos no quadro de aula como casas, aviões, trens e navios com prazo de duração das entregas e competição entre as equipes.



Figura 11: Elaboração de Produto



Figura 12: Elaboração de Produto

As disciplinas investigadas apresentam uma carga horária de 80 horas/aula com atividades interdisciplinares, transversais, uso de laboratório de informática e visitas técnicas às empresas do ramo de projetos. O corpo docente possui experiências e domínio de conteúdo comprovados pelo currículo lattes analisados.

Com respeito à formação das equipes nas duas instituições de ensino é importante destacar que todos os alunos matriculados realizaram o mesmo trabalho com a mesma metodologia, ou seja, os grupos se auto-organizaram em subgrupos determinando a escolha dos membros das equipes, definiram os objetivos dos grupos, elaboraram suas próprias estratégias e comunicação, administraram os conflitos existentes e avaliaram o desempenho e resultados esperados.

As turmas de administração do UNINORTE possuem em média cinquenta alunos matriculados, oriundas do turno noturno, com faixa etária média de 27 anos, sendo que 90% dos alunos trabalham no setor de comércio e realizam atividades complementares acadêmicas direcionadas para a gestão e formação de líderes nas áreas de coaching, RH e finanças. Na FAMETRO, as turmas possuem uma média de 20 alunos regulares, oriundos do turno noturno, em sua maioria do sexo feminino com faixa etária de 24 anos iniciando o seu primeiro emprego no setor de serviços.

As avaliações das atividades ocorreram com a utilização de rubricas de avaliação fornecidas e criadas pelas instituições de ensino (vide anexo 1). As rubricas são matrizes esquemáticas munidas pelos avaliadores para classificar produtos ou comportamentos, em categorias que variam ao longo de um contínuo. As rubricas podem ser usadas para fornecer feedback formativo dos alunos, para dar notas ou avaliar programas. Para Ludke (2003, p74), “as rubricas partem de critérios estabelecidos especificamente para

cada curso, programa ou tarefa a ser executada pelos alunos e estes eram avaliados em relação a esses critérios”.

No processo avaliativo as atividades foram inspecionadas conforme a metodologia pré-estabelecida, onde cada integrante se autoavaliou no final da atividade de forma oral e avaliou os demais integrantes com os quais interagiu na execução do projeto. Dessa forma, os alunos recebem formulários de avaliação diferenciados por seu papel no projeto: a) o gerente de projetos: avaliaram os líderes dos subgrupos de trabalho; b) os líderes dos subgrupos de trabalho: avaliaram o gerente do projeto, os demais líderes dos subgrupos e os integrantes de seu subgrupo de trabalho; c) os integrantes do subgrupo de trabalho: avaliaram os demais integrantes e o líder de seu subgrupo.

É importante destacar que as avaliações possuem pesos diferentes: a auto-avaliação possui peso de 20% do conceito total, a avaliação de seu superior 40% e a avaliação dos demais 40%. No caso do gerente de projetos, como não há superior, sua avaliação corresponde a 20% de sua auto-avaliação com 80% da avaliação dos demais.

No término do processo avaliativo dos participantes da metodologia ativa foi realizada a avaliação da atividade com o objetivo de identificar o nível de satisfação com a prática educativa conforme a próxima sessão.

Caracterização das Competências, Habilidades e Atitudes Exigidas pelas Organizações Locais

Uma das grandes problemáticas do constante crescimento industrial, comercial e tecnológico foi identificar e manter uma mão-de-obra qualificada para suprir a demanda de problemas nas organizações. A escassez de profissionais qualificados impacta diretamente na competitividade do mercado local, afetando a produtividade e a qualidade dos *deliverables*.

Segundo Durand (1998 e 1999) apud Vieira (2002) a competência é baseada em três dimensões – Knowledge, Know-How and Attitudes ou Conhecimento, Habilidade e Atitude, conhecido como CHA, englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho e os valores socioculturais determinantes conforme as premissas organizacionais e locais.

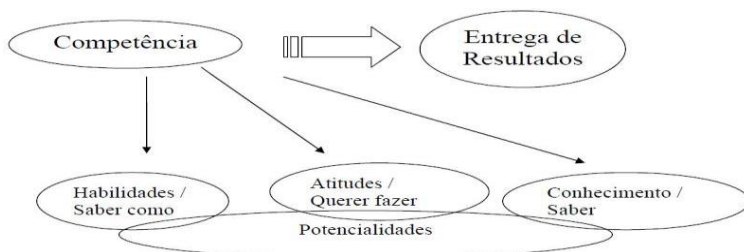


Figura 13: Elaboração de Produto

No entanto, de acordo com um estudo realizado Ceccon (2014) a maior dificuldade das organizações, no entanto, tem sido em relação à “atitude”. Isso porque o tempo e assimilação não são próximos, ou seja, não se pode ensinar alguém a ter atitude através da transmissão de informações simplesmente com absorção imediata. É preciso criar todo um contexto motivacional que envolva as pessoas e faça com que realmente se empenhem nas tarefas que tem a realizar.

Nessa perspectiva, ao desenvolver algumas entrevistas semi-estruturada com duração de 30 minutos utilizando-se um bloco de anotações, no período de setembro a outubro, com gestores organizacionais de 06 (seis) empresas na cidade de Manaus sendo 02 industriais, 02 comerciais e 02 do setor governamental obteve-se o seguinte resultado.

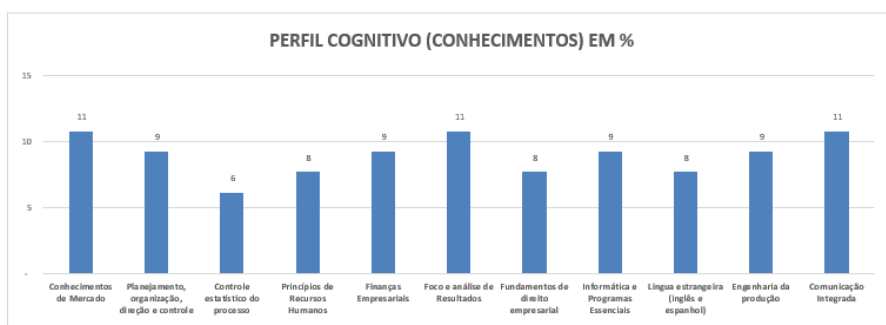


Figura 14: Gráfico Perfil Cognitivo

Quanto ao perfil cognitivo os empresários locais apresentaram como prioritário para o desenvolvimento de suas atividades de gestão de projetos o perfil focado nos resultados, conhecimento de mercado e comunicação integrada (11%), devido estes se configurarem como os maiores problemas da mão de obra local, na qual, a ausência do planejamento orientado e sistemático com a mensuração de metas e monitoramentos para atingi-las são obstáculos na formação profissional de acordo com 33% das respostas do empresariado entrevistado.

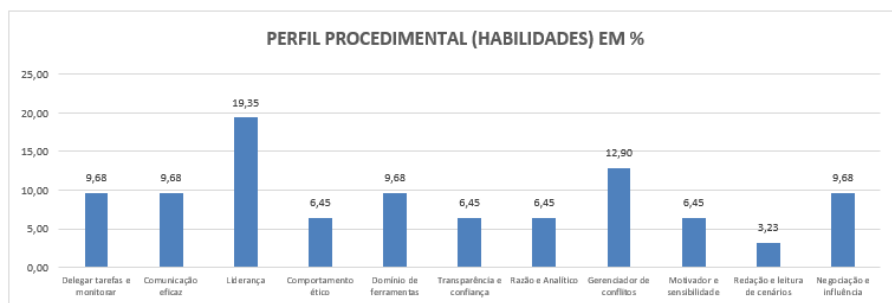


Figura 15: Gráfico Perfil Procedimental

Quanto ao perfil procedimental necessita-se do espírito de liderança e do gerenciamento de conflitos por serem procedimentos deficitários conforme os entrevistados, na qual, a grande maioria dos projetos apresentam problemas de relacionamento e estresse no ambiente de trabalho gerando desentendimentos, clima hostil e perda de foco e resultados.

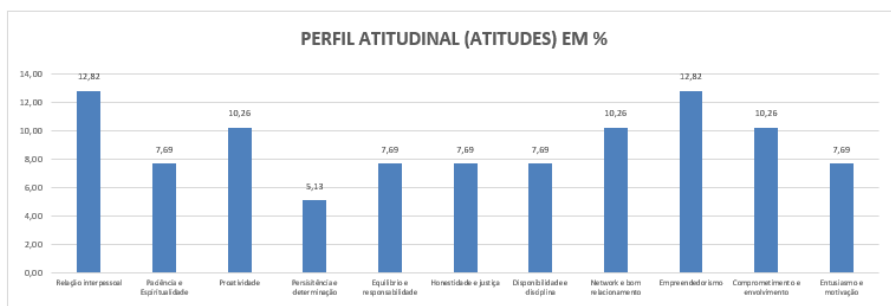


Figura 16: Gráfico Perfil Atitudinal

Quanto ao perfil atitudinal os dados apresentaram a necessidade do relacionamento interpessoal e do empreendedorismo profissional como primordial para seleção do staff pelos empresários locais totalizando 25,6% do atitudinal.

Mensuração do Nível de Satisfação dos Estudantes da Disciplina de Gestão de Projetos Quanto ao Processo de Ensino e Aprendizagem

Através da utilização das técnicas de documentação direta extensiva materializada pelo uso dos questionários com 09 (nove) questões objetivas com quatro escalas de satisfação (ótimo, bom, regular e ruim) os estudantes de gestão de projetos ao final da atividade preencheram individualmente o instrumento de forma confidencial com o aproveitamento de recolha de 100% em todas as turmas.

Os resultados das atividades inovadoras de ensino desenvolvidas pelas duas instituições de ensino com o objetivo de formação e aproximação da realidade profissional foram: No UNINORTE com alto índice de satisfação de acordo com gráfico abaixo.

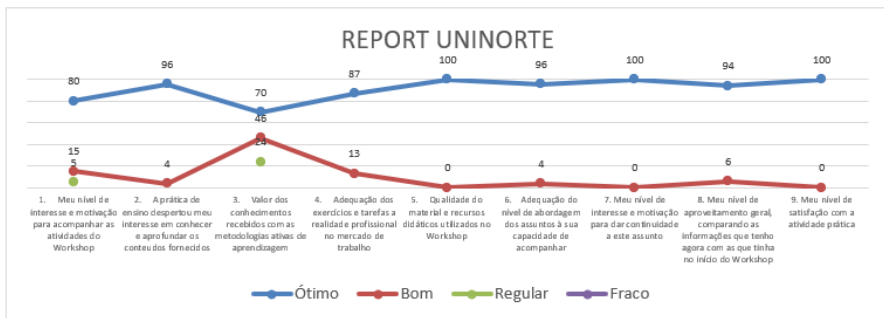


Figura 17: Gráfico Report UNINORTE (2019).

Na FAMETRO, embora com público mais jovem e com pouca experiência no mercado de trabalho observou um resultado semelhante quanto ao nível de satisfação das atividades inovadoras conforme gráfico abaixo.

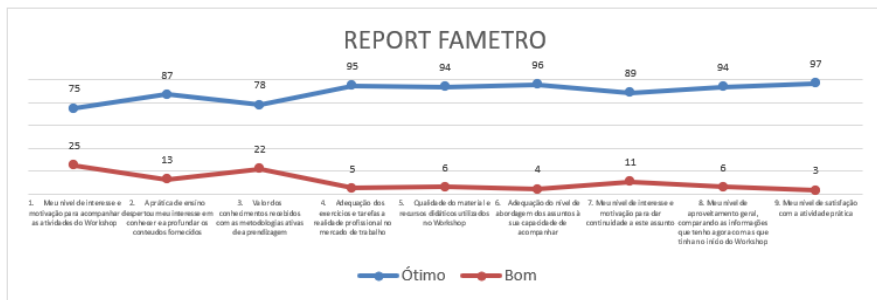


Figura 18: Gráfico Report FAMETRO (2019).

Na avaliação oral realizada através do ciclo de aprendizagem significativa os estudantes revelaram um satisfatório grau de aprendizagem e motivação com a quebra de rotina de sala de aula, na qual, a aprendizagem se tornou mais lúdica e interessante mostrando ao alunado a real essencial do conteúdo no contexto profissional e a necessidade de domínio de determinados conceitos e requisitos para equação de algumas atividades.

No entanto, revelaram a quase inexistência de práticas similares desenvolvidas por outras disciplinas e a falta de correlação de atividades interdisciplinares com estudos de caso integrados entre o corpo docente. As matrizes curriculares possuem projetos interdisciplinares implementados através de salas temáticas, cinefórum, projetos de intervenções, mesas redondas, pesquisas científicas e artigos científicos, mas, todos, no entanto, focados em processos conceituais e passivos.

As ações de consultorias empresariais, a elaboração de projetos de desenvolvimento de produtos com laboratórios incubados em organizações públicas e privadas, as simulações com a gamificação entre as turmas e

instituições de ensino foram algumas reflexões alcançadas pelas turmas pesquisadas.

Descrição do Processo de Gestão das Atividades de Projetos Desenvolvidas pelos Alunos de Administração e seus Resultados

O estudo dos resultados e do processo de gestão das atividades de projetos desenvolvidas pelos alunos de administração ocorreu no Centro de Empreendedorismo (denominado de Uninorte Empreende), no período de 01 março a 01 de junho de 2019, através da análise dos projetos de incubação dos negócios e produtos comercializados na incubadora. A pesquisa na incubadora se justifica em decorrência de utilizar os procedimentos de gerenciamento de projetos nos produtos de inovação, por possuir auditoria interna avaliando os processos, resultados e metas adquiridas e de possuir uma metodologia de implantação e certificação dos *deliverables* oriundos do modelo CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos), definidos pela ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores).

Foi verificado através das técnicas de observação participante que os discentes de administração desenvolveram: análises de mercado (oferta e demanda) e projeções por meio de diversas ferramentas (Matriz SWOT, GUT e ferramentas da qualidade) de gestão estratégica; elaboraram plano de negócios com memorial descritivo dos produtos; elaboraram o Termo de Abertura do Projeto (TAP); elaboraram o plano de ação (*workplan*) através da utilização do software *MS Project* para gerenciar as atividades e tarefas planejadas; fizeram o controle das ações operacionais mediante o *Work Breakdown Structure/WBS* e os recursos do gráfico de *Gantt*; do levantamento e acompanhamento dos custos e recursos humanos através dos relatórios mensais repassados ao PMO (*Project Management Office*) do Centro de Empreendedorismo.

Foram investigadas o processo de gestão de 03 projetos incubados nas áreas de tecnologia e informática: a) Óculos High Tech com o produto: realidade virtual – óculos com fibra de carbono; b) *Enconder Developed* com Gamificação com tecnologia 3D; c) MM Criações com a criação de aplicativos.

Os dados e resultados mais específicos referente aos projetos dos incubados não foram autorizados a divulgação como orçamentos, cronograma físico-financeiro, rentabilidade, carteira de cliente, dentre outros. Todos os projetos foram baseados numa estrutura padrão direcionada pelos gestores da incubadora apresentada dentro de um formulário modelo de aplicativos conforme.

A definição de marcos do projeto é fundamental para gerenciar a evolução das entregas e facilita o entendimento dos relatórios de acordo com o ciclo de vida dos produtos. Foi comum os gerentes dos projetos não controlarem as entregas os marcos mesmo sendo especificado como requisito. Outro problema de gestão foi o micro-gerenciamento das tarefas

tornando-se um erro pensar na necessidade de acompanhar tudo de perto o tempo todo. A falta de confiança na equipe gerou conflitos entre o *staff*.

Todos os gestores de projetos fizeram uma análise macroambiental com a identificação dos riscos e premissas dos projetos. No entanto, os gerentes não seguiram monitorando e atualizando a lista de riscos durante o desenvolvimento. Os riscos calculados inicialmente podem perder a força e novos riscos podem aparecer na execução do projeto, tornando-se evidente o upgrade do status e ao progresso dos indicadores para identificar rapidamente um problema, os projetos não obtiveram uma margem de segurança em suas metas comprometendo o poder de barganha na negociação.

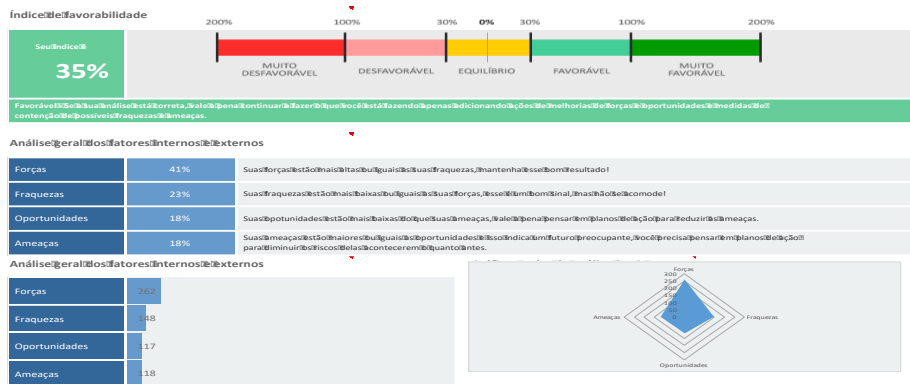


Figura 20: Análise Macroambiental dos Projetos

Os resultados adquiridos após a investigação dos projetos do Óculos High Tech, Enconder Developed e MM Criações quando a gestão de atividades dos incubados foram:

PROBLEMA	EVIDÊNCIA	QUALIFICAÇÃO	SOLUÇÃO
Diferença nas expectativas dos <i>stakeholders</i>	Divergência na entrega dos <i>deliverables</i> . Descompromisso com os planos documentos do projeto	Necessidade de trabalhar o perfil cognitivo e procedimental para conter a ausência de interlocução com os atores de projetos nas atividades do ensino superior.	Buscar o consenso entre os <i>stakeholders</i> com tempo necessário para definir o escopo do projeto (objetivos, orçamento, prazos, <i>workplan</i> de forma detalhada.
Orçamentos e prazos demasiadamente baixos pela carência de pesquisas	Aumento dos custos na fase de desenvolvimento e reprovação do orçamento	Necessidade de trabalhar o perfil cognitivo com a priorização de estudos de viabilidade	Revisão com os grupos de

mercadológicas		econômica nos projetos de inovação atrelados as pesquisas de mercado.	processos e aprovação dos níveis responsáveis pela tomada de decisão do projeto
Definição do escopo em nível elevado	Dificuldade de acessos a documentos e gerenciamento ineficaz	Necessidade de trabalhar o perfil atitudinal com jogos de negociação e aproximação do cotidiano dos empresários e trade local.	
Mudanças recorrentes no <i>Scope Creep</i> (escopo).	Várias modificações nos detalhes dos projetos, equipe, prazos e custos. Divergências com os <i>gatekeepers</i> dos projetos	Necessidade de trabalhar o perfil procedimental e atitudinal do mapa do processo do produto para identificação das consequências das mudanças do escopo. Gerenciamento das mudanças do escopo deverá ser inserido nos conteúdos em sala de aula.	O gerente do projeto deve trabalhar com os clientes para criar um processo para detectar, documentar, avaliar e aprovar as requisições das mudanças do escopo.
Carência do gerenciamento do plano de ação após aprovação do projeto.	Falta de controle dos prazos, orçamentos, recursos humanos, riscos e escopo do projeto (descrição)	Necessidade de trabalhar o perfil cognitivo e procedimental para aprofundar mais as aulas práticas de controle através do PERT/CPM com cases reais e simulados da gestão de projetos em andamento.	Trabalhar com “ <i>Dashboard</i> ” para o controle de metas e caminho crítico do projeto. Utilização de instrumentos de auditoria com <i>review</i> periódico do cumprimento de tarefas
Ausência de feedback do status atual do projeto a administração da incubadora	Comunicação inadequada com várias reclamações das partes interessadas.	Necessidade de trabalhar o perfil procedimental para construir relatórios resumidos para	Definição dos meios de <i>review</i> e protocolos de entrega dos relatórios da situação atual

e <i>stakeholders</i> .	Atualizações infrequentes com ausência de relatórios parciais dos resultados.	exposição dos resultados parciais nos cases de projetos em sala de aula.	(status) com informações sobre % de conclusão, incidências, riscos, mudanças no escopo, custos dentre outros.
Aumento do <i>turn over</i> da equipe de projetos	Muita rotatividade do <i>staff</i> dos projetos. Não cumprimento dos prazos, falta de compromisso de integrantes da equipe além de processos mal executados.	Necessidade de trabalhar o perfil atitudinal e cognitivo para conhecimento dos itens de contrato com os <i>outsourcings</i> , prestadores de serviços e sócios dos projetos.	Formalização dos contratos com especificações de entrega, funções, percentuais de pagamentos e acordos de fidelização e sigilo profissional.
Crescimento do <i>back log</i> com não atendimento das solicitações	Acúmulo de pedidos com estoque de folhas de requisições/encomendas de clientes relativas a produtos ainda não produzidos e pendentes.	Necessidade de trabalhar o perfil procedimental e atitudinal para atender rapidamente as demandas relacionadas no tempo e fluxo presente.	Criação de <i>check list</i> e <i>follow up</i> com controle de encomendas e entregas dos produtos. Controle do gráfico de <i>gantt</i> no nível mais elevado.

Desta forma, foi detectado mediante observação dos resultados do processo de gestão dos projetos a necessidade de formação de lideranças com o necessário desenvolvimento da atividade de gerenciamento de projetos. Entendem-se que gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação às metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação a metas. Foi observado a existência de uma preocupação por parte desses profissionais na busca de uma complementação em sua formação com a maioria possui formação superior completa e pós-graduação em áreas afins, mas não especificamente ao gerenciamento de projetos com domínio dos procedimentos necessários para a gestão dos processos.

Outra percepção do processo de gestão dos observados foi a

premência no gerenciamento de conflitos através da carência da habilidade de relacionamento entre os *stakeholders*. Essa habilidade apresenta-se pelo grande número de interfaces envolvidas na consecução do escopo de um projeto e a maneira como será conduzida uma integração entre todos esses interessados, de forma a obter êxito no resultado do projeto. Kerzner (2000) destaca a habilidade de relacionamento, quando cita as habilidades de construção de equipes e suporte gerencial.

Outra observação relaciona-se a capacidade de organização dos gestores manifestada pela ausência de utilização de software de gerenciamento de projetos ou pelos seus próprios controles, como utilização das ferramentas disponíveis na área de informática. Um bom planejamento e controle das atividades do projeto permitem a previsão e prevenção de problemas relacionados ao orçamento, custo, prazo, à qualidade, dentre outros.

Kerzner (*idem*) subdivide esta mesma habilidade em quatro diferentes habilidades, que, apesar da diferença de nomenclatura, abrangem o conceito de organização para os entrevistados. Essas habilidades são: a) Planejamento – capacidade de elaborar planos e executá-los; b) Organização – capacidade de estabelecer os critérios de trabalho, no âmbito do projeto; c) Administração – capacidade de desenvolver técnicas de controle e orçamentos; d) Alocação recursos – capacidade de estabelecimento de recursos necessários às várias fases do projeto.

A comunicação inadequada foi outra verificação coletada, não identificado nos projetos a capacidade do gerente de estabelecer canais de comunicação, de forma a atender as necessidades de agilidade, flexibilidade e abrangência das informações de cada sub-projeto. A habilidade de comunicação é citada por Sthub, Bard e Globerson (2010), sendo considerada como a capacidade de estabelecer um sistema de informações no projeto entre todos os *stakeholders* internos e externos para atendimento e validação dos requisitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados coletados evidenciaram que as competências, habilidades e atitudes trabalhadas na formação de estudantes do curso de administração nas instituições de ensino investigadas foram desenvolvidas com base nas expectativas do mercado local e nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's). A dinâmica operacionalizada contribuiu para o processo de ensino/aprendizagem, pois as lições aprendidas pelos alunos vão muito além do conteúdo programático, uma vez que representam um aprendizado transversal que engloba diversas temáticas e disciplinas variadas, resultando em um conjunto heterogêneo de aprendizado, enfatizando os argumentos de Santos (2005) e Cyrino e Toralles-Pereira (2004).

O primeiro resultado correspondeu a equiparação positiva dos planos de ensino com as Diretrizes Curriculares do Curso estando perfeitamente de acordo com os seus objetivos. O segundo resultado mostrou que os

processos de ensino e aprendizagem privilegiam as metodologias ativas (métodos e técnicas) com estudos de casos, dinâmicas de simulações e jogos empresariais do cotidiano das empresas. O terceiro resultado evidenciou que o processo de formação está priorizando as competências, habilidades e atitudes exigidas pelas organizações com base nas entrevistas com os empresários locais. O quarto resultado demonstra o positivo nível de satisfação dos estudantes da disciplina de gestão de projetos quanto ao processo de ensino e aprendizagem. E por último, o quinto resultado apresentou uma necessidade de reforma dos procedimentos com práticas operacionais e vivências de gestão de projetos devido a muitos erros cometidos pelos gestores no planejar e executar de suas atividades e tarefas.

Assim, as reformulações do ensino nas instituições de ensino superior de Manaus para a formação de gestores de projetos estão condizentes com a mudança de cenário nacional comprovadas também nos resultados dos exames de longa duração (ENADE), com o conceito 3. Todavia, a prática pedagógica inovadora pode representar uma ameaça por constituir-se em uma prática desconhecida e cujos resultados ainda são pouco conhecidos. Contudo, a metodologia aqui apresentada demonstrou, não somente pelos resultados alcançados representados pelo comprometimento dos alunos para com o trabalho proposto, mas também pela avaliação da disciplina realizada pelos próprios discentes, que a prática comprometida, crítica e reflexiva acaba por promover a liberdade, a autonomia, o enfrentamento de conflitos e de resistências, proporcionado uma visão do todo, da transdisciplinaridade e da interdependência (PERRENOUD, 2002), no entanto, a dinâmica operacional da gestão de projetos deverá ser mais evidenciada e praticada como suporte essencial ao bom gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

ANDERY, Maria Amália Pie Abib et al. **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo: São Paulo: EDUC, 2000.

BLUM, Marcelo Lawrence Bassay. **Processamento e interpretação de dados de geofísica aérea no Brasil Central e sua aplicação à geologia regional e à prospecção mineral**. 1999. 229 p. Universidade de Brasília. Instituto de Geociências.

CECCON, Jackson Jose. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. Disponível em: <
http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Os_CHA_necessrios_aos_novos_gestores_em_suas_tomadas_de_decises.pdf>. Acesso em 20/11/14.

DINIZ, Maria Helena; FERRAZ JÚNIOR, Tércio Sampaio e GEORKAKILAS, R.A. Steveson. **Constituição de 1988**: legitimidade, vigência e eficácia, supremacia. São Paulo: Atlas, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 13.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

_____. **Pedagogia da esperança**: um encontro com a pedagogia do oprimido. 4.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

JAEGER, Werner. **Paideia**: a formação do homem grego. 4.ed. Trad. Artur M. Parreira. São Paulo: Martins Fontes, 2001 (v.1).

KERZNER, H. **Applied project management: best practices on implementation**. New York, John Wiley & Sons, Inc. 2000.

LEME, Antenor Camargo. **O instrumento de trabalho da polícia judiciária**. 2003. 42f. Monografia. Curso de Pós-Graduação lato sensu em Direito Processual Penal. Universidade Católica Dom Bosco / Instituto Nacional de Pós-Graduação. Campo Grande.

LUDKE, M. O Trabalho com Projetos e a Avaliação na Educação Básica. In: ESTEBAN, M.T.; HOFFMANN, J.; SILVA, J.F. (orgs) *Práticas Avaliativas e Aprendizagens Significativas*. Porto Alegre: Mediação, 2003, p.67-80.

MARQUES, Heitor Romero (org.). **Desenvolvimento local em Mato Grosso do Sul**: reflexões e perspectivas. 2. reimpressão. Campo Grande: UCDB, 2001.

_____. **Metodologia do ensino superior**. 3. ed. Campo Grande: UCDB, 2005. 163p.

SANTOS, Gildásio Mendes e FIORENTINI, Bárbara. **Lanç@i as redes**: para comunicar a mensagem cristã através da Internet. Campo Grande: UCDB, 2002. 120p.

SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S. **Project management engineering, technology and implementation**. New Jersey, Prentice Hall, 2010.

RESOLUÇÃO CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União. Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26

TEIXEIRA, Antônio Edílio Magalhães. **A razoável duração do processo ambiental**. 2006. 227 f. Dissertação. Mestrado em Direitos Fundamentais e

Democracia. Universidade Federal de Pernambuco. Faculdade de Direito do Recife, Recife.

VIEIRA, Francisco Pedro. Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.