

**USANDO A ABORDAGEM CONTINGENCIAL EM PROJETOS PARA
DESENVOLVER UMA SISTEMÁTICA PARA ACOMPANHAMENTO DE
ALUNOS E EGRESSOS**

GISLAINE CRISTINA DOS SANTOS TEIXEIRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

gislaineteixeira@ig.com.br

EMERSON ANTONIO MACCARI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

emersonmaccari@gmail.com

Este trabalho foi desenvolvido com apoio da CAPES e do CNPq.

Área temática: Gestão da Inovação - Gestão de Programas e Projetos

USANDO A ABORDAGEM CONTINGENCIAL EM PROJETOS PARA DESENVOLVER UMA SISTEMÁTICA PARA ACOMPANHAMENTO DE ALUNOS E EGRESSOS

Resumo: O crescimento e a dinâmica do mercado, a disputa por recursos e a dificuldade em conjugar ações e resultados constituem-se em um ponto de partida para uma abordagem orientada a projetos. A literatura fornece diversos modelos e abordagens padrão para a Gestão de Projetos, porém, a ideia de fatores aplicáveis a todos os projetos tem sido questionada, dado que projetos diferem entre si. Visando contribuir com as discussões científicas, este estudo traz evidências empíricas sobre o uso da abordagem contingencial em projetos. A pesquisa foi realizada no contexto educacional, a partir da manifesta necessidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES) em desenvolver um projeto para acompanhamento de egressos de programas de pós-graduação *stricto sensu*. Utilizando-se do modelo contingencial proposto por Shenhar e Dvir (2010), desenvolveu-se uma Sistemática para este fim. Classificada como qualitativa, de natureza exploratória descritiva, a pesquisa foi conduzida a partir do método da pesquisa-ação. Os principais resultados indicam que o uso do Modelo NTCR – Estrutura Diamante – foi importante para a obtenção do sucesso do projeto, pois o uso de uma metodologia genérica, com processos categóricos poderia comprometer o sucesso da gestão, dadas as particularidades estratégicas que conferem às IES o título de organizações complexas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Abordagem Contingencial em Projetos, Gestão de IES

Abstract: The growth and market dynamics, the competition for resources and the difficulty of combining actions and results are a starting point for a project approach. The literature of project management provides several models and standard approaches, however, the idea of all factors applicable to any projects has been questioned, as projects are differ. To contribute to scientific discussions, this study provides empirical evidence of contingency approach in project management. This research was conducted in the educational context, from an explicit demand of a Higher Education Institution (HEI) to develop a project for monitoring students and alumni from graduate programs. Using the adaptative model proposed by Shenhar and Dvir (2010), a Systematic was developed for this purpose. Classified as qualitative, descriptive exploratory nature, this research was conducted by action research method. The main results indicate that the use of Model NTCR - Diamond Approach - was important to obtain the project's success, since the use of a generic methodology, with categorical processes could compromise the management success, given the strategic features which give the HEI the title of complex organizations.

1. Introdução

Discussões recentes promovidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sobre o aprimoramento da avaliação de programas de pós-graduação *stricto sensu*, culminaram em uma nova tendência a ser observada pelas Instituições de Ensino Superior (IES): a avaliação passa a considerar parâmetros que transcendem as aplicações acadêmicas, tornando importante examinar a aplicação prática do conhecimento gerado pelas dissertações e teses ajustado às demandas sociais (CAPES, 2012a, 2012b). Uma das formas de avaliar a contribuição da formação recebida é acompanhar a trajetória do aluno egresso, uma prática que possibilita à IES: (a) avaliar a qualidade dos trabalhos de conclusão e produção científica dos ex-alunos; (b) detectar o impacto dos trabalhos de conclusão; (c) identificar a atuação profissional do egresso no ensino ou em outras áreas e (d) verificar o impacto das pesquisas científicas no âmbito regional. No entanto, pesquisas sobre este tipo de acompanhamento indicam que a maior dificuldade reside na falta de interesse dos egressos nos processos avaliatórios das IES, assim como em manter seus dados atualizados (Ingram, Haynes, & Davidson-Shivers, 2005; Maccari, Rodrigues, Alessio, & Quoniam, 2008) entraves estes que justificam o investimento em projetos inovadores que permitam às IES coletar dados e acompanhar efetivamente seu aluno egresso, com vistas a melhorar o desempenho do curso e em última instância obter uma boa classificação no *ranking* da CAPES.

No cenário educacional, como nos demais, o crescimento e a dinâmica do mercado, o aumento da necessidade de implementar e controlar processos inovadores ou melhorar os processos dos negócios, constituem-se como ponto de partida para uma abordagem orientada a projetos, uma proeminente ferramenta de otimização de recursos e aumento da eficiência que pode gerar vantagem competitiva (Kerzner, 2011). Os projetos são os elementos executores de mudanças que permitem às organizações sobreviver e crescer (Cleland & Ireland, 2007). Especificamente sobre IES, verifica-se que vivenciam o desafio de gerenciar seus projetos considerando planejamento latente e entrega simultânea (Maccari & Teixeira, 2014).

No âmbito da gestão de projetos, a literatura fornece diversos modelos e abordagens padrão que discorrem sobre como utilizá-la na prática, porém recentes estudos afirmam que projetos podem demandar um modelo de gestão adequado que difere entre técnicas, ferramentas e habilidades. Rabechini Jr. e Carvalho (2009) destacam que a ideia do conjunto de fatores aplicáveis a todos os projetos tem sido questionada, pois há diferenças fundamentais entre eles. Além disso, a maioria dos projetos deixa de cumprir suas metas de tempo, orçamento e objetivo, pois nem sempre seguir as regras traz sucesso ao projeto, já que a maioria dos projetos é incerto, complexo, mutável e bastante afetado pelas dinâmicas do ambiente, da tecnologia e do mercado (Shenhar & Dvir, 2010). Neste contexto, surge a abordagem contingencial, na qual os projetos são analisados e classificados considerando as dimensões mais significativas no ambiente de negócios, o que auxilia a identificar as especificidades no que concerne o gerenciamento, habilidades, técnicas e ferramentas específicas e que permitem aos gerentes alcançar os objetivos do projeto mais fluidamente (Carvalho & Rabechini, 2011).

Em estudo que congrega os temas acompanhamento de egressos e gestão de projetos, Maccari e Teixeira (2014) afirmam que a coleta de informações dos alunos egressos é um projeto de cunho estratégico para as IES, o que demanda adequado planejamento e uso de ferramentas e técnicas que o conduzam ao êxito, independente das eventuais intercorrências ou dificuldades operacionais que possam surgir como resultado do poder compartilhado, característico em IES (Meyer Jr., Pascucci, & Mangolin, 2012). Considerando a necessidade

de acompanhar a trajetória do aluno egresso de programas de pós-graduação *stricto sensu*, a limitação de recursos e o tempo exíguo para implantação desta prática, é necessário planejar e desenvolver adequadamente este projeto, com vistas à obtenção do melhor resultado. Assim, este estudo busca responder a seguinte indagação: **“Como aplicar a Gestão de Projetos no desenvolvimento de uma sistemática para acompanhamento de alunos e egressos em programas de pós-graduação *stricto sensu*?”**. Objetiva-se desenvolver essa sistemática a partir da abordagem contingencial em projetos. O método de pesquisa-ação foi adotado para a condução desta pesquisa qualitativa e de natureza exploratória descritiva.

Este estudo contribui com as pesquisas acadêmicas e profissionais que indagam sobre a relação entre o uso de ferramentas e métodos de gestão de projetos e os resultados dos projetos. A metodologia de gestão de projetos é atualmente aceita como uma competência necessária às organizações, sendo alvo de significativos investimentos, mas apesar disso, permanece como um desafio, já que uma grande quantidade de projetos deixa de cumprir suas metas, excede seus orçamentos, atrasam ou falham em cumprir seus objetivos, como evidenciado pelo The Standish Group (2013). Na prática, os executivos buscam evidências de que seus investimentos em gestão de projetos estão efetivamente funcionando e produzindo os lucros esperados (Patah & Carvalho, 2012). O desenvolvimento e a análise do projeto Sistemática para Acompanhamento de Alunos e Egressos, a partir dos direcionadores da literatura, acaba por agregar experiências reais às reflexões acadêmicas e, em termos práticos, auxilia os executivos a vislumbrarem o resultado dos investimentos na disciplina Gestão de Projetos, bem como contribui para a melhoria da gestão de IES.

Em adição a esta seção, este artigo compreende outras seis, a saber: (a) Revisão da Literatura sobre Gestão de Projetos; (b) Método, que descreve a organização investigada e as quatro fases da pesquisa-ação; (c) Resultado da pesquisa; (d) Discussão dos Resultados; (e) Conclusão e (f) Referências.

2. Revisão da Literatura

A revisão teórica enfocou a gestão de projetos, interpretada como uma ferramenta e que discutida a partir dos seguintes aspectos: conceito, métodos, tipologias, abordagem tradicional, abordagem contingencial e sucesso.

2.1 Gestão de Projetos - Conceitos

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 singulares e únicas que acabam por impulsionar a inovação da empresa (Shenhar & Dvir, 2010). Para Cleland e Ireland (2007), um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais para criar algo que não existia antes e que irá proporcionar uma capacidade de desempenho superior na formulação e execução das estratégias organizacionais, além disso caracterizam projetos como os principais meios pelos quais a organização lida com a mudança em produtos, serviços ou processos.

Já a gestão de projetos é entendida como um conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto a um final bem sucedido (Shenhar & Dvir, 2010) cujos principais benefícios são: melhora da produtividade, por utilizar um caminho mais direto para a solução do problema; melhora do lucro, a partir da redução de tempo e energia; melhora da posição competitiva dentro do setor, baseada em resultados mais rápidos e melhora da definição do fluxo de trabalho (Cleland & Ireland, 2007). Sob uma perspectiva mais operacional, o PMI (2013) define a gestão de projetos como a aplicação de conhecimentos,

habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Os conhecimentos de gestão de projetos se consolidaram durante a década de 1990, a partir dos guias de conhecimento, os *Body of Knowledges* (Carvalho & Rabechini Jr., 2011; Patah & Carvalho, 2012) e atualmente, os métodos e técnicas sobre como conduzir um projeto encontram-se bem desenvolvidas. Carvalho e Rabechini Jr. (2011) destacam que a partir dos anos 2000, intensificou-se o interesse das empresas pela gestão de projetos e que para contribuir efetivamente com os resultados da empresa, esta disciplina precisa ser utilizada de maneira profissional. Por outro lado, a gestão de projetos é baseada no conhecimento e portanto é um dos ativos intangíveis da organização que tem se desenvolvido mais como uma construção tática, valorizada em nível operacional, do que uma construção estratégica (Jugdev & Thomas, 2002). Apesar do volume de literatura existente na área, ainda há poucas evidências empíricas que relacionem a implementação da gestão de projetos com os resultados do próprio projeto, o que demanda a realização de estudos que ajudem a justificar os elevados investimentos na disciplina (Patah & Carvalho, 2012).

2.2 Métodos de Gestão de Projetos e Abordagem Tradicional

O crescimento da área de gestão de projetos resultou no aumento da oferta de modelos de referência (Rabechini Jr. & Carvalho, 2009). A abordagem predominante de gestão de projetos, também chamada de abordagem tradicional, utiliza técnicas e ferramentas de planejamento e de controle com o propósito de racionalizar e normatizar as práticas da organização (Junior & Plonski, 2011). Existem vários métodos disponíveis e atualmente, os mais utilizados são aqueles divulgados por institutos e associações dedicadas ao estudo de projetos (Patah & Carvalho, 2012), dos quais se destacam o Guia PMBoK® e Guia ICB (Rabechini Jr. & Carvalho, 2009).

Segundo o Guia PMBoK® (PMI, 2013) a gestão de projetos possui cinco grupos de processos que são claramente dependentes entre si e são executados na mesma sequência em qualquer projeto, independente da área de aplicação ou setor: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização. Além dos cinco processos, este mesmo conteúdo se apresenta dividido em dez áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco, aquisição, integração e *stakeholders*. O PMBoK® é um método genérico e abrangente que objetiva atender às necessidades dos mais variados tipos de projetos, por isso, deveria ser adaptado pelas organizações quando estas optarem por aplicar os seus conceitos (Patah & Carvalho, 2012).

Sobre experiências reais do emprego dos métodos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos, White e Fortune (2002) realizaram uma pesquisa com pessoas envolvidas em projetos e avaliaram, entre outras coisas, a efetividade dos métodos e as possíveis limitações ou desvantagens de seu uso. O estudo avaliou a utilização de 44 itens embasados nos modelos de referência e os resultados indicaram que a maioria dos entrevistados usa um pequeno número de métodos, ferramentas e técnicas. 28% dos respondentes não utilizam nenhum deles e 95% usam pelo menos uma ferramenta de gestão de projetos, sendo as mais comuns: Gráfico de *Gantt* e *Softwares* de Gestão de Projetos. Com relação às limitações e desvantagens, 42% dos respondentes disseram tê-las encontrado, sendo as justificativas mais frequentes: problemas com os *softwares* de gestão de projetos; inadequação para projetos complexos; dificuldade de adaptar-se no mundo real e elevado grau de documentação.

2.3 Tipologia e Abordagem Contingencial em Projetos

Apesar dos guias de referência, da ampla divulgação das boas práticas, há uma variedade de características que diferem um projeto de outro, demandando um gerenciamento específico. Para Shenhar e Dvir (2010), a abordagem tradicional pode ser inapropriada e eventualmente conduzir o projeto ao fracasso, pois até mesmo os projetos bem gerenciados, aqueles que contam com o apoio da organização e com a liderança de gerentes experientes, falham. Para tais autores, a teoria universal da gestão de projetos é embasada em um modelo previsível, fixo, relativamente simples e certo, não estando acoplada às frequentes mudanças do ambiente ou às necessidades organizacionais mas, para ter sucesso, os projetos deveriam ser adaptados ao ambiente, à tarefa e à meta, não bastando seguir um conjunto de regras e processos prescritos.

Nesse contexto, surgem as tipologias de projetos, que são utilizadas para classificá-los considerando as dimensões mais significativas do ambiente de negócios, o que permite identificar as especificidades no que concerne o gerenciamento, habilidades, técnicas e ferramentas específicas (Carvalho & Rabechini Jr., 2011). As tipologias ajudam os gerentes a compreender como seus projetos podem ser afetados pelas mudanças do ambiente e como os gerentes devem agir, considerando a extensão da imprevisibilidade que os cercam. Até então, nenhuma destas classificações se tornou padrão, dado que os livros de gestão de projetos se concentram no conjunto universal de funções e atividades consideradas comuns em todos os projetos (Dvir, Lipovetsky, Shenhar, & Tishler, 1998).

Frente à inadequação do uso do modelo padrão, a denominada abordagem contingencial em projetos sugere comportamento adaptável e flexível, visando atingir o resultado do negócio e não apenas o cumprimento de regras (Shenhar & Dvir, 2010). Para Sauser, Reilly, & Shenhar (2009), a abordagem contingencial estabelece um novo campo para a gestão de projetos pois, permite ao gerente depender menos das descobertas cotidianas e mais do entendimento do que funciona ou não, podendo evitar as falhas antes que elas aconteçam. Shenhar e Dvir (2010) atribuíram a esta atitude flexível, voltada ao sucesso da gestão do projeto, o nome de Abordagem Adaptativa. Junior e Plonski (2011) afirmam que a contrapartida da abordagem tradicional é a abordagem adaptativa e que ambas têm pontos a favor e contra: a tradicional pode trazer padronização e simplificação, por outro lado a sua aplicação em qualquer tipo de projeto é questionável, dadas as incertezas dos projetos no cenário atual; já a abordagem adaptativa (ou contingencial) pode ser mais efetiva em cenários mais instáveis como o atual, por outro lado, o grande número de projetos das empresas pode tornar inviável utilizar uma solução customizada para cada projeto e também, a falta de padronização pode dificultar melhorias nos processos de gestão.

Partindo-se da premissa que a melhor abordagem para a gestão do projeto depende do contexto, foi necessário escolher, dentre algumas tipologias, uma para o desenvolvimento do projeto Sistemática. Neste estudo, optou-se por utilizar o Modelo NTCR – Estrutura Diamante de Shenhar e Dvir (2010). A seleção foi baseada nos seguintes critérios: primeiro, tal modelo consolida cerca de 15 anos de pesquisa sobre gestão adaptativa em projetos; segundo, diferente das demais abordagens contingenciais, que são baseadas em classificação hipotética, este modelo é baseado em dados de 110 projetos que incluem centenas de variáveis gerenciais (Dvir et al., 1998); terceiro, apresenta uma versão multidimensional de modelos anteriores, iniciado como um modelo bidimensional baseado em incerteza e complexidade que evoluiu para uma tipologia de quatro dimensões (Carvalho & Rabechini Jr., 2011) e quarto, relevância dos pesquisadores como precursores da discussão sobre abordagem contingencial em projetos, de acordo com a base ISI Web of Knowledge, entre os dez artigos mais citados relacionados ao tema, cinco contam com colaboração de um desses autores (Rabechini Jr. & Carvalho, 2009).

Embora cada projeto seja único e portanto varie consideravelmente, constata-se que as próprias variações tendem a seguir um certo padrão, de tal forma que é possível desenvolver métodos gerais para lidar com vários tipos de projetos. Estes métodos abarcam um conjunto de regras e comportamentos para cada tipo de projeto, focando o seu sucesso estratégico (Shenhar & Dvir, 2010).

O Modelo NTCR – Estrutura Diamante – de Shenhar e Dvir (2010) diferencia os projetos de acordo com quatro dimensões e respectivas classificações: (i) **Novidade** - Derivativa, Plataforma, Inovação; (ii) **Tecnologia** - Baixa, Média, Alta e Super-alta tecnologia; (iii) **Complexidade** - Montagem, Sistema e Matriz e (iv) **Ritmo** – Regular, Rápido/competitivo, Rempo crítico e *Blitz*. Recentemente, o modelo foi alterado e agora todas as dimensões contam com quatro possíveis classificações. O eixo Novidade mantinha as classificações Derivativa e Plataforma e acrescentou outras duas: Novo para o mercado e Novo para o mundo, que diferenciam a abrangência da inovação. Já o eixo Complexidade, incluiu um primeiro elemento denominado Componente (Shenhar, no prelo). Este Modelo também pode ser visualizado em formato de diamante, representando graficamente o projeto de acordo com os níveis de cada dimensão e quanto maior a figura do diamante, maiores serão as oportunidades e mais altos serão os riscos do projeto.

Para Shenhar e Dvir (2010) é perfeitamente possível integrar abordagem adaptativa às práticas tradicionais de gestão de projetos, bastando adicionar novas etapas e atividades. Tendo como base o modelo linear clássico do progresso do projetos, os autores adotam quatro fases: definição, planejamento, execução e conclusão. Embora a literatura descreva essas fases como sequenciais, na realidade as etapas se renovam e geralmente é preciso voltar a uma fase anterior para corrigir uma atividade ou decisão. Os autores lembram que, apesar da aplicação prática sugerida do Modelo NTCR, nenhum modelo pode ser aplicado a todas as situações, portanto, além desse modelo, é possível que os projetos devam ser classificados também quanto ao seu cunho estratégico ou operacional e ainda dependendo do tipo do cliente, entre interno ou externo, o fato é que possivelmente as organizações tenham que desenvolver seu próprio método de classificação de projetos.

2.4 Sucesso em Projetos

Usualmente, 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 & Dvir, 2010). Para Pinto e Slevin (1988), o sucesso do projeto é algo mais complexo do que simplesmente atender à restrição tripla. Na realidade, a satisfação do cliente ao final tem muito a ver com a percepção do sucesso ou fracasso do projeto.

Segundo Cooke-Davies (2002), desde o final da década de 1960, pesquisadores têm tentado descobrir quais fatores levam o projeto ao sucesso e, apesar da ampla investigação e reflexões sobre o assunto, o resultado dos projetos continua a desapontar os interessados. Em um estudo para identificar quais fatores realmente levam os projetos ao sucesso, o autor chegou a doze quesitos e curiosamente, nenhum deles faz referência aos fatores humanos, embora todos os processos sejam executados por pessoas.

Estudos mais prescritivos, como o realizado pelo The Standish Group (2013), revelam que a maioria dos projetos falha ou encontra desafios para cumprir suas metas, 18% e 43%, respectivamente. Segundo o grupo, isso seria decorrente da falta de envolvimento do usuário, da ausência de suporte da gerência executiva e também de uma declaração de requisitos

deficiente. Em revisão de literatura sobre fatores críticos de sucesso, Balachandra e Friar (1997) concluíram que: existe uma lista muito longa de fatores de sucesso significativos; diferentes autores descobriram que a magnitude do significado e a direção da influência do sucesso variam; e dadas as diferenças de contexto, o significado de fatores semelhantes também podem variar. É, portanto, uma tarefa complexa identificar um conjunto de fatores que levam ao sucesso em todas as situações, pois dependendo da situação, diferentes fatores tornam-se mais ou menos importantes, o que sugere adotar fatores de sucesso baseados em uma teoria contingencial.

Dado que a maioria dos projetos é parte da gestão estratégica de suas organizações, devem ser avaliados com base em suas contribuições para os resultados do negócio e não apenas pelo cumprimento da restrição tripla (Shenhar & Dvir, 2010). Diferente da literatura tradicional, tais autores sugerem não diferenciar o sucesso do projeto e o sucesso do produto, pois seriam ambos lados da mesma moeda. Ainda segundo os autores, o sucesso do projeto pode ser avaliado de maneira abrangente a partir de cinco dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso do negócio e preparação para o futuro. Além disso, é preciso ter ciência que a importância de cada dimensão de sucesso pode variar na medida em que o projeto avança para sua conclusão, ou dependendo do tipo de projeto. Desta maneira, o estilo adaptativo e flexível da gestão de projetos também se aplica ao sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2010).

3. Método

Esta é uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, natureza exploratória descritiva e o método utilizado para a sua condução foi a pesquisa-ação.

Visando a construção de plataforma teórica sobre o assunto e seguindo as recomendações de Martins e Theóphilo (2009), iniciou-se pela pesquisa bibliográfica, que envolveu levantar estudos já publicados sobre os temas relacionados à questão de pesquisa. Em seguida, adotou-se a abordagem denominada pesquisa-ação (PA). Para Vergara (2006), este é um método que visa à resolução de problemas, por meio de ações definidas por pesquisadores e atores envolvidos na situação investigada e objetiva simultaneamente a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento da teoria.

Thiollent (2009) destaca que não existe uma forma totalmente padronizada para desenvolver uma pesquisa-ação porém, sugere quatro fases: Exploratória, Principal, Ação e Avaliação. Algumas críticas à PA referem-se ao que se considera um limitado rigor científico, o que prejudicaria a contribuição deste tipo de estudo ao corpo de conhecimento acadêmico (Martins & Theóphilo, 2009; Thiollent, 2009). Não obstante às críticas e limitações, a PA foi passível de ser aplicada neste trabalho, já que este visou resolver um problema coletivo instalado – desenvolver uma Sistemática para Acompanhamento de Alunos e Egressos em programas de pós-graduação *stricto sensu* a partir da Gestão de Projetos – dentro de um contexto organizacional e com a colaboração de atores motivados (alunos, egressos, diretor, coordenadores, professores e funcionários) a resolverem seus problemas.

A pesquisa foi baseada na coleta de dados secundários, provenientes dos documentos cedidos pela instituição (Projeto pedagógico do curso, Relatório CAPES e *site* da IES) e também primários, obtidos por meio de conversação e entrevista semiestruturada com um diretor e dois coordenadores de *programas stricto sensu*. Já a execução da pesquisa contou com a participação de todos os membros permanente do grupo da PA que se reuniam mensalmente para discutir as providências e atualizar o andamento do projeto.

O processo de escolha da organização a ser investigada foi simbiótico, por um lado existia o conhecimento dos projetos da IES, além da facilidade de acesso às informações por

parte do pesquisador, e por outro, existia a percepção dos representantes da IES 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 da avaliação CAPES (Martins, Maccari, & Martins, 2013).

Dentro da IES, selecionou-se o programa de pós-graduação *strico sensu* em Administração da Universidade Nove de Julho (PPGA-UNINOVE), cuja representatividade na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo pode ser constatada por meio das Planilhas Comparativas da Avaliação Trienal (CAPES, 2013). Especificamente sobre o Curso de Administração, modalidade acadêmica, cabe ressaltar que o programa obteve o conceito “muito bom” em todos os cinco quesitos da Avaliação Trienal 2013. Se considerados os programas criados a partir de 2000 e que obtiveram o conceito “Muito bom”, o PPGA se destacou no seguinte: maior número de docentes permanentes (28); maior quantidade de trabalhos publicados em anais de eventos científicos (427); maior quantidade de artigos publicados em periódicos científicos, se somadas todas as classificações (320); maior quantidade de capítulos de livros (87). Acoplados ao PPGA estão outros quatro Mestrados Profissionais: Gestão de Projetos; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão em Sistemas de Saúde e Gestão de Esportes. Estes cinco cursos possuem 65 docentes permanentes com uma entrada anual de 150 alunos.

Conforme as recomendações de Thiollent (2009), a pesquisa foi conduzida em quatro fases. Neste artigo, somente as duas últimas serão tratadas em profundidade: Ação e Avaliação. A seguir a breve descrição de cada uma das fases:

Fase Exploratória: Buscou identificar o problema proposto e a possível solução científica. Com base no levantamento bibliográfico, o pesquisador construiu um Quadro Conceitual de Referência e o discutiu com o Diretor do PPGA, que além de ter conhecimento do assunto, manifestou interesse e compromisso com o projeto da PA. Paralelamente à elaboração do quadro teve início a pesquisa de campo, em que os dados foram obtidos a partir de conversação e entrevista semiestruturada com o diretor e coordenadores, cujo conteúdo foi gravado e transcrito. Informações objetivas foram retiradas de fontes secundárias. A análise dos dados permitiu caracterizar a organização investigada. Os achados foram concatenados em um relatório, apresentado aos respondentes. Esta etapa definiu os principais problemas e as sugestões para transformação. As pessoas mais motivadas foram convidadas a participarem do grupo permanente da pesquisa.

Fase Principal: Sob a condução do pesquisador, foram realizados seis seminários, cujo conteúdo fora gravado ou registrado em diário de campo. Coube ao grupo, composto por diretor, coordenadores, alunos, egressos, professores e secretárias, discutir e interpretar os dados extraídos da fase anterior, a fim de priorizar os problemas, interpretar os resultados e buscar soluções. Esta fase compreendeu o delineamento dos produtos do projeto: Instrumentos de pesquisa que compõem a Sistemática e o Desenho da estrutura e das ações da futura Associação de Alunos e Egressos.

Fase de Ação: Fez uso da abordagem contingencial em Gestão de Projetos para operacionalizar as ideias discutidas anteriormente. Contou especialmente com a colaboração de dois dos membros do grupo permanente da pesquisa: o Diretor PPGA, considerado o *sponsor* do projeto, dado seu interesse na implantação da Sistemática e o gerente de projetos, especialista nesta temática e externo à organização. Esta fase compreendeu o seguinte processo: (a) classificação do projeto de acordo com o Modelo NTCR – Estrutura Diamante; (b) análise do projeto para definir a abordagem adequada, considerando as contingências quanto às potencialidades ou os pontos de atenção, conforme sugestões do Modelo NTCR –

Estrutura Diamante e (c) execução das atividades tradicionais em conjunto com as atividades da abordagem adaptativa durante as fases do projeto (Definição, Planejamento, Execução e Conclusão), conforme sugerido por Shenhar e Dvir (2010). A entrega dos produtos do projeto caracterizou o término da fase.

Fase de Avaliação: Para medir a efetividade das ações, utilizou-se o questionário para avaliação do sucesso do projeto, conforme modelo validado de Shenhar e Dvir (2010). O questionário foi respondido por dois membros do grupo permanente, cada um deles representando um *stakeholder* primário do projeto (*sponsor* do projeto que representa a IES, e um aluno egresso). Por fim, foram extraídos os conhecimentos que podem ser úteis para outras entidades e que constam da seção Discussão.

4. Resultados

A apresentação dos resultados segue a mesma lógica pela qual o projeto fora conduzido. Serão apresentados sequencialmente: caracterização do contexto organizacional; abordagem de gestão de projetos selecionada; etapas do projeto (definição, planejamento, execução e conclusão) e por fim, a avaliação do sucesso do projeto.

4.1 Caracterização do Contexto Organizacional

Durante as entrevistas, buscou-se compreender como, na visão dos coordenadores e diretor, as ferramentas de gestão de projetos podem contribuir para o desenvolvimento dos projetos educacionais. Cabe destacar que não houve explicação prévia sobre os conceitos de gestão de projetos, pois se presumiu que todos os entrevistados tinham total ciência desta metodologia, já que um dos cinco programas do grupo é o Mestrado Profissional em Gestão de Projetos.

As repostas indicaram que gestão de projetos contribui para:

- a) A melhora da eficácia e da eficiência da gestão, ou seja, a efetividade.
- b) No âmbito estratégico, por permitir a priorização dos projetos alinhados ao planejamento, e também no âmbito gerencial, por melhor distribuir os recursos já que os programas contam com um quadro docente altamente qualificado, mas também sobrecarregado. Portanto, seria importante priorizar adequadamente.
- c) Melhorar a organização dos projetos, de tal forma que os envolvidos fiquem menos sobrecarregados, permitindo agregar atividades mais sofisticadas.

Os três itens elencados corroboram a afirmação de diversos autores seminais na área de gestão de projetos quando estes ressaltam que, uma abordagem orientada a projetos é relevante à gestão estratégica das organizações no sentido de permitir inovações, otimizar recursos e aumentar a eficiência (Carvalho & Rabechini Jr., 2011; Cleland & Ireland, 2007; Junior & Plonski, 2011; Kerzner, 2011). Adicionalmente, os entrevistados relataram que em 2014 os programas colocaram em funcionamento o Escritório de Projetos, cujos principais objetivos são: apoiar os projetos-chave, criar processos e gerar inovações. A partir da criação desta entidade, os projetos passaram a seguir a metodologia da gestão de projetos. Segundo um dos entrevistados, embora um dos programas seja específico sobre o tema, muitas das atividades usavam apenas uma ou outra ferramenta da gestão de projetos, mas não necessariamente olhando para toda a lógica da disciplina.

4.2 Abordagem de Gestão de Projetos Selecionada

Há de se destacar que o ambiente no qual a pesquisa-ação se desenvolveu era propício para a aplicação da metodologia da gestão de projetos, pois: (a) dentre os cinco programas que compõem o PPGA está o Mestrado Profissional em Gestão de Projetos, portanto, há total

interesse por parte da IES que seus ensinamentos sejam colocados em prática, contribuindo desta forma com o avanço dos conhecimentos na área e (b) o programa instituiu recentemente um Escritório de Projetos, que passou a conduzir os projetos educacionais de cunho estratégico. Verificada a necessidade de avançar nas discussões de cunho científico, o pesquisador sugeriu ao grupo conduzir o projeto da Sistemática a partir da abordagem contingencial e obteve total apoio.

A condução do projeto a partir do Modelo NTCR sugere a integração entre atividades tradicionais e adaptativas. Neste estudo, algumas dessas atividades não serão discutidas, ou porque foram suprimidas do projeto pelo gerente, por não trazerem ganho adicional de eficiência, ou porque não são exclusivas da abordagem contingencial.

4.3 Etapas do Projeto

Dentre as várias opções de sequenciamento de progresso cunhadas pela gestão de projetos, optou-se por dividir o projeto em quatro grandes etapas, como sugerido por Shenhar e Dvir (2010): Definição, Planejamento, Execução e Conclusão. Juntas elas constituíram a Fase de Ação da PA. Por envolver os aspectos estratégicos do projeto, as duas primeiras etapas contaram com a participação somente daqueles que estavam diretamente envolvidos na gestão do projeto: o *sponsor* do projeto, o gerente do projeto (também egresso) e o pesquisador (eleito coordenador executivo do projeto). Já as duas últimas etapas, que enfocavam os aspectos operacionais do projeto, envolveram os demais membros do grupo permanente da PA, que se constituíram como a equipe do projeto.

4.3.1 Definição do Projeto

As atividades tradicionais desta etapa foram realizadas pelo gerente do projeto, a partir de discussão com o *Sponsor*, e culminaram na definição do escopo do projeto. O delineamento do escopo não demandou esforço demasiado, pois tanto o gerente como o *sponsor* fizeram parte do grupo permanente da PA, tendo participado da discussão da problemática desde o início. Assim, ambos conheciam previamente os objetivos estratégicos do projeto, bem como o ambiente que o envolvia, de tal forma que apenas formalizaram aquilo que já se havia discutido. Duas das atividades desta etapa foram adaptativas e serão descritas a seguir.

Identificação do tipo de projeto - O projeto da Sistemática foi caracterizado quanto às quatro dimensões do Modelo NTCR – Estrutura Diamante (Shenhar, no prelo; Shenhar & Dvir, 2010). Tal avaliação fora feita pelo gerente com base na literatura sobre o Modelo e a justificativa consta a seguir:

- **Eixo Novidade (Plataforma):** desenvolvimento de um novo tipo de serviço para clientes internos preexistentes. Não é novo para o mercado, pois busca substituir ou agregar novas funcionalidades em produto anterior em mercado já estabelecido.
- **Eixo Tecnologia (Média-tecnologia):** baseia-se em tecnologia existente e madura, envolvendo uma quantidade limitada de nova tecnologia, que não é crítica para o seu sucesso. Procura incorporar novas características, não experimentadas antes.
- **Eixo Complexidade (Sistema):** O projeto principal é composto subprojetos (acompanhamento e a atração dos egressos.) O resultado final é um sistema integrado que tem várias funções e que opera sob uma ampla variedade de condições e ambiente, exigindo diferentes considerações sobre custo e qualidade.

- **Eixo Ritmo (Regular):** A conclusão do projeto no tempo programado é importante para que a IES alcance melhores resultados na avaliação CAPES, porém, o tempo não é crítico para o sucesso organizacional imediato.

Em debate sobre a classificação atribuída ao projeto, o pesquisador concordou com o gerente em três das quatro dimensões, porém a dimensão Ritmo gerou discussão, tendo em vista que os dois produtos do projeto parecem imprimir um ritmo diferente. A finalização do Produto I no tempo programado é importante para a vantagem competitiva da Universidade, pois é preciso avaliar completamente pelo menos três dos quatro instrumentos de pesquisa, até o final de 2015, dado que a próxima Avaliação da CAPES ocorrerá no início de 2016, o que lhe conferiria uma classificação “Rápido/Competitivo”, já a conclusão do Produto II (Ações da Associação de Alunos e Egressos) não impacta no sucesso organizacional imediato, é sabido inclusive que as consequências destas ações serão vislumbradas no longo prazo. Como resultado das ponderações, convencionou-se rotular o projeto como “Regular”, porém o gerente trabalhará para que sua equipe se empenhe em finalizar o projeto no tempo programado, para não comprometer a obtenção dos dados necessários à próxima Avaliação CAPES.

Definição dos critérios para sucesso e fracasso do projeto - O gerente elencou o sucesso esperado para cada eixo do diamante, inspirado no estudo de Shenhar e Dvir (2010) e os validou com o *sponsor* do projeto. As seguintes expectativas se destacaram:

- **Eixo Novidade (Plataforma):** o sucesso do projeto está fortemente atrelado à aceitação do produto pelo mercado, especificamente à adesão do público-alvo ao programa de acompanhamento de alunos e egressos. Embora não seja um produto inédito no mercado, ele o é para os alunos e egressos do PPGA, se constituindo como uma oportunidade de mercado.
- **Eixo Tecnologia (Média-tecnologia):** o projeto obterá sucesso se puder melhorar o desempenho da IES a partir de uma interação funcional, aproveitando o principal benefício gerado por este eixo que é facilitar o desenvolvimento desta interação.
- **Eixo Complexidade (Sistema):** o sucesso do projeto é atribuído principalmente à integração dos subprojetos, o que a literatura considera o principal risco do eixo. No projeto da Sistemática, o uso dos dois produtos, tratados como subprojetos, devem se reforçar mutuamente.
- **Eixo Ritmo (Regular):** demonstrou-se o menos influente na determinação do sucesso do projeto.

Considerando a avaliação do sucesso a partir da tradicional restrição tripla, o gerente avaliou que o sucesso está atrelado fortemente ao cumprimento do escopo. Em relação ao orçamento, apesar de pré-estabelecido, poderá ser incrementado dependendo de necessidade e justificativa e quanto ao cronograma, as datas são aproximadas, não comprometendo o sucesso do projeto em caso de atraso não crítico.

Verificou-se o que poderia caracterizar o insucesso do projeto: a lenta adesão ao programa de egressos, exigindo esforço adicional do PPGA; um sistema de acompanhamento falho ou exaustivo, enfraquecendo o elo entre IES e egressos; um sistema de atração falho, que não gere o interesse dos alunos e egressos nas atividades da IES e da Associação ou, a ausência de sintonia entre os vários subprojetos.

4.3.2 Planejamento do Projeto

Assim como a etapa anterior, o Planejamento também fora realizado pelo gerente do projeto a partir de discussão com o *sponsor*. A seguir apresenta-se o extrato de cada uma dessas atividades adaptativas e análise do pesquisador.

Impacto do tipo de projeto na gestão - Com base na classificação do projeto da Sistemática e no possível impacto gerado por cada um dos eixos do projeto, o gerente definiu ações para a mitigação dos riscos e para a potencialização dos benefícios conforme extrato a seguir:

- **Eixo Novidade (Plataforma):** dada a realização da pesquisa de opinião e de *bechmarking*, verifica-se que o gerente preocupou-se essencialmente com a concepção do produto do projeto, o que confere validade aos achados de Shenhar e Dvir (2010), quando estes afirmam que a dimensão novidade está fortemente ligada à reação do mercado aos novos produtos ou serviços.
- **Eixo Tecnologia (Média-tecnologia):** Este eixo alterou essencialmente o cronograma do projeto, ao adicionar ciclos de planejamento e data de congelamento e também a formação da equipe do projeto, ao incluir o cliente (alunos/egressos/representante da IES). Ainda assim, as diferenças entre os subprojetos demandarão do gerente comportamentos diferentes, mas que ao final deverão permitir integração.
- **Eixo Complexidade (Sistema):** A complexidade de projetos desta natureza envolve principalmente a integração entre subprojetos, e no caso da Sistemática, o gerente teve certa dificuldade, dada a diferenciação de tecnologia envolvida em cada um dos produtos. Por outro lado, ao desburocratizar a gestão do projeto, a partir da exclusão de atividades não agregadoras ou de documentação exacerbada, poupou-se um tempo que pôde ser empregado em atividades mais críticas.
- **Eixo Ritmo (Regular):** não foram localizados impactos específicos na gestão do projeto.

Plano de gerenciamento dos requisitos - Envolveu descrever o processo de coleta dos requisitos, os dados do mercado, as ferramentas necessárias, estabelecer o número de protótipos e determinar o tempo de congelamento das especificações. Houve ganho de tempo na realização desta atividade, pois o gerente já havia coletado os requisitos dos produtos e os dados do mercado nas discussões do grupo da PA. Grande parte do que fora discutido sobre os requisitos foi incorporada no escopo do projeto. Antes da construção do produto final, definiu-se que dois protótipos do produto I (Instrumentos de pesquisa) seriam necessários. Já a construção de protótipo não se aplicava ao Produto II (Ações da Associação). O congelamento das especificações respeitou as datas estabelecidas em cronograma, porém por se tratar da construção de uma nova organização, o gerente alega ter plena ciência que este é um produto que sofrerá aprimoramento após a conclusão do projeto.

Plano de criação do produto - Assim como na atividade anterior, as especificações técnicas iniciais já constavam no escopo do projeto. O ciclo de planejamento, o congelamento e o plano de teste do produto foram definidos separadamente para cada produto. Verificou-se mais uma vez, que a principal dificuldade do gerenciamento deste projeto está atrelada ao seu nível de complexidade, pois ao envolver dois subprojetos com características distintas, demandou que o gerente fragmentasse tanto o plano quanto a sua condução. O que pode parecer detalhamento aprofundado, é na realidade a diferença entre a abordagem contingencial e abordagem tradicional, pois segundo Shenhar e Dvir (2010) conduzir dois subprojetos distintos sob a mesma diretriz poderá conduzir todo o projeto ao fracasso.

Gerenciamento de risco - A abordagem contingencial recomenda que os riscos e o seu plano de mitigação sejam identificados de acordo com o tipo de projeto. Para o projeto em questão, o ambiente se constituiu como um dos principais riscos envolvidos, pois IES são organizações complexas, cujas decisões são descentralizadas, o poder é ambíguo e que apresenta reduzida coordenação de tarefas (Meyer *et al.*, 2012). Cenário considerado pelo gerente na análise dos riscos.

4.3.3 Execução do Projeto

Esta etapa foi conduzida pelo gerente com apoio do coordenador executivo do projeto. Inicialmente a equipe contava com 12 membros, porém na etapa de execução do projeto, a quantidade de participantes caiu para 08. Dentre os motivos que teriam levado os membros da equipe a desistir do projeto durante a sua execução, foram aventadas duas hipóteses: 1) o vínculo de trabalho estabelecido foi voluntário, desta forma não havia a obrigatoriedade de dedicar-se ao projeto, para além da motivação pessoal e 2) as rotinas de estudo ou profissionais sobrepuseram-se ao interesse em desenvolvê-lo.

Apesar dos ajustes de cronograma, em virtude da redução da equipe, esta etapa transcorreu como planejada, não sendo necessária a execução das atividades adaptativas. Acredita-se que o minucioso planejamento construído a partir da classificação do projeto tenha facilitado a operacionalização do projeto, já que os possíveis pontos de dispersão de recurso foram identificados previamente. A análise geral demonstra que, embora esta etapa não tenha demandado a realização de qualquer atividade adaptativa, foi a etapa que mais se beneficiou da classificação prévia do projeto.

4.3.4 Conclusão do Projeto

Esta etapa não sugere a realização de atividades adaptativas, tendo sido a mais tradicional do projeto. Esta etapa demandou apenas uma reunião com os seguintes objetivos: (a) discussão das lições aprendidas e (b) apresentação dos relatórios aos membros da equipe, que também eram representantes do grupo de *stakeholders* primários.

4.4 Avaliação do Sucesso do Projeto

Visando avaliar a efetividade das ações, o questionário para avaliação do sucesso do projeto, baseado em Shenhar e Dvir (2010), foi respondido pelo *sponsor* e pelo coordenador executivo do projeto, àqueles diretamente envolvidos desde a etapa do planejamento até a conclusão do projeto. As respostas indicam que este foi um projeto eficiente, principalmente quanto ao cumprimento do tempo e o alcance de outras medidas. Embora o Ritmo do projeto tenha sido a dimensão de menor risco, atribui-se o cumprimento do cronograma ao minucioso planejamento e empenho do gerente na mobilização da equipe. O impacto do projeto no cliente também foi considerado benéfico. Estes dados corroboram achados anteriores, que identificaram que o sucesso do projeto estaria vinculado essencialmente ao aspecto estratégico. Desde o princípio dos trabalhos, já se sabia que este era um projeto que não teria ganhos financeiros e como consequência, havia um consenso de que o principal resultado seria a adesão dos alunos e egressos à Sistemática. Já sobre a preparação para o futuro, verificou-se que este é um projeto que deve abrir novas oportunidades de negócio, pois ambos os respondentes concordaram totalmente que o projeto está associado a desdobramentos futuros. A análise do projeto a partir da restrição tripla lhe conferiu sucesso nas três dimensões: tempo, custo e desempenho (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

5. Discussão

O levantamento teórico indicou que, embora as boas práticas da Gestão de Projetos e os guias de referência estejam amplamente divulgados, nem sempre seguir os métodos, técnicas e ferramentas convencionados pela abordagem tradicional conduzem o projeto ao sucesso (Carvalho & Rabechini, 2011; Shenhar & Dvir, 2010). Buscando contribuir com as discussões acerca dos resultados obtidos a partir do uso da Gestão de Projetos, mas também avançar nas pesquisas científicas, no sentido de trazer evidências empíricas sobre o uso da abordagem adaptativa, que ainda não dispõe de referencial teórico consistente (Dvir et al., 1998), o projeto da Sistemática fora conduzido a partir do Modelo NTCR – Estrutura Diamante.

A análise dos resultados demonstrou que, como sugerido pela teoria, as tipologias e as classificações atribuídas aos projetos permitem identificar diferenças e similaridades de forma a contingenciar as abordagens de gestão de acordo com as necessidades dos gerentes e características dos projetos, endereçando assim, o sucesso do negócio e não apenas o cumprimento de regras (Junior & Plonski, 2011; Sauser et al., 2009; Shenhar, no prelo; Shenhar & Dvir, 2010). Além disso, tão relevante quanto ter cumprido a restrição tripla (Carvalho e Rabechini, 2011) é ter sido avaliado pelos clientes como um projeto que contribui para o sucesso do negócio, já que sucesso em projetos é um conceito estratégico e multidimensional (Shenhar & Dvir, 2010).

Neste projeto, apenas as etapas Definição e Planejamento tiveram atividades adaptativas acrescentadas às práticas tradicionais da gestão de projetos, mesmo assim não houve necessidade de tempo adicional para o seu cumprimento. Atribui-se ao método da pesquisa-ação a fluidez com que estas etapas foram concluídas, pois a equipe do projeto já havia discutido previamente os objetivos, os requisitos e os critérios para sucesso do projeto. Assim, algumas das atividades desenvolvidas a partir da abordagem contingencial, apenas estruturaram e formalizaram discussões anteriores.

Já a classificação do projeto e a identificação do impacto de cada uma das dimensões demandaram estudo aprofundado do Modelo NTCR (Shenhar, no prelo; Shenhar & Dvir, 2010) tanto do gerente quanto do pesquisador. A classificação atribuída fora discutida entre ambos até o estabelecimento de um consenso, assim como observado por Shenhar e Dvir (2010), a abordagem contingencial requer comportamento adaptável e flexível. A prática demonstrou que é preciso conhecer profundamente os objetivos do projeto e seus meandros, pois visões distintas e ausência de consenso podem gerar classificações incorretas, prejudicando as contingências futuras.

A análise geral indica que o alto grau de aprofundamento do plano do projeto, no qual as principais contingências e riscos foram previamente identificados, foi essencial para a estabilidade do projeto, corroborando Sauser et al. (2009) quando estes afirmam que a abordagem contingencial permite ao gerente depender menos das descobertas cotidianas e mais do entendimento do que funciona ou não, evitando que as falhas aconteçam.

Considerada a classificação atribuída ao projeto da Sistemática, o eixo Novidade foi o que melhor caracterizou o seu sucesso, dado que a aceitação do produto pelo mercado colabora estrategicamente com o desenvolvimento do negócio, entendido aqui como a melhora dos cursos. Já o eixo Complexidade atribuiu ao projeto o maior dos riscos, a integração entre os subprojetos.

6. Conclusão

Considerando a unicidade inerente ao conceito de projetos, a abordagem contingencial se torna cada vez mais relevante, pois ela não se limita a normatizar a gestão a partir de uma tipologia, mais do que isso, ela determina como o ambiente concebe ao mesmo tempo riscos e

oportunidades a partir de dimensões que afetam todos os projetos. A utilização do Modelo NTCR – Estrutura Diamante (Shenhar, no prelo; Shenhar & Dvir, 2010) para fins da condução do projeto da Sistemática conferem a esta pesquisa certo grau de inovação, pois os estudos que tratam da aplicação deste modelo, geralmente utilizam classificação para demonstrar as lacunas entre o modo como um projeto concluído foi gerenciado e como ele deveria ter sido, considerando a influência de cada uma das dimensões. Na prática, este tipo de análise não contribui para o resultado de um projeto já finalizado. Neste sentido, a classificação do projeto ocorreu antes de sua execução, utilizando-se das recomendações para minimizar os riscos e potencializar os benefícios.

Conclui-se que a condução do projeto sob as recomendações da abordagem contingencial foi importante para a obtenção do sucesso do projeto da Sistemática. A utilização de uma metodologia genérica e que envolvesse processos categóricos poderia comprometer a efetividade da gestão de projetos, pois o conjunto de métodos cunhados pela abordagem tradicional não considera as especificidades do projeto e do ambiente, de tal sorte que não adaptar modelos mecânicos para uso em organizações complexas, poderia causar o desgaste da equipe e o insucesso do projeto. Além disso, o estudo trouxe evidências empíricas de que os investimentos nesta disciplina cooperam com a obtenção dos resultados estratégicos almejados pelas organizações.

Uma das limitações desta pesquisa está relacionada ao método, caracterizado pela reduzida possibilidade de generalização. A segunda limitação está relacionada à ausência de experiência tanto da IES quanto do gerente no uso do Modelo NTCR. Este foi o primeiro projeto conduzido a partir desta abordagem, não havendo parâmetros anteriores sobre os eixos e que auxiliassem na classificação do projeto. Assim, nesta mesma situação, é possível que outros gerentes, com experiência prévia no uso do modelo, tivessem emitido distintos pareceres sobre a classificação, alterando a condução do projeto. Estudos futuros poderiam analisar diversos projetos educacionais conduzidos a partir da abordagem contingencial ou ainda confrontar o resultado de projetos educacionais conduzidos pela abordagem tradicional ou pela abordagem contingencial.

Referências

- Balachandra, R., & Friar, J. H. (1997). Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: A Contextual Framework. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, 44(3), 276-287.
- CAPES. (2012a). Relatório do Seminário de Acompanhamento dos Mestrados Profissionais da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo., (1-2). Brasília.
- CAPES. (2012b). Relatório do Seminário de Acompanhamento dos Programas Acadêmicos da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo., (1-6). Brasília.
- CAPES. (2013). *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*. Acesso em 14 de Maio de 2014, disponível em Planilhas comparativas da Avaliação Trienal 2013: <http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/resultados/planilha-de-notas>
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). *Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: LTC.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27(9), 915-935.

- Ingram, K. W., Haynes, L. L., & Davidson-Shivers, G. V. (2005). Building an Alumni Support Community: Tracking Alumni for Program Evaluation and Added Value. *College Student Journal*, 39(2), 203-217.
- Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. *Project Management Journal*, 33(4), 4-14.
- Junior, L. J., & Plonski, G. A. (2011). Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”? *Gestão & Produção*, 18(1), 1-12.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher.
- Maccari, E. A., & Teixeira, G. C. (2014). Estratégia e Planejamento e Projeto para Acompanhamento de Alunos Egressos de Programas de Pós-Graduação Stricto-Sensu. *Revista de Administração da UFSM*, 7(1), 101-116.
- Maccari, E. A., Rodrigues, L. C., Alessio, E. M., & Quoniam, L. M. (2008). Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 5(9), 171-205.
- Martins, G. d., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Martins, S. B., Maccari, E. A., & Martins, C. B. (2013, junho). A abordagem de múltiplos critérios na priorização de projetos em um Programa de Mestrado Profissional. Anais do *International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI*, São Paulo, SP, Brasil, 10.
- Meyer Jr., V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *RAP - Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(2), 178-206.
- Pinto, J., & Slevin, D. P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 62-72.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK guide*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Rabechini Jr., R., & Carvalho, M. M. (2009). Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 6(3), 63-78.
- Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). 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*, 665-679.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos - A Abordagem Diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M.Books.
- Shenhar, A. (no prelo). What is Strategic Project Leadership?
- The Standish Group. (2013). *Chaos Manifesto 2013*. Acesso em 2013, disponível em <http://blog.standishgroup.com/>
- Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management - an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.