



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A GESTÃO DE PROJETOS NO DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL NO BRASIL

PROJECT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF A PROFESSIONAL MASTER'S PROGRAM IN BRAZIL

GABRIEL BARROSO DE AZEVEDO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EMERSON ANTONIO MACCARI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à orgão de fomento:

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A GESTÃO DE PROJETOS NO DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL NO BRASIL

Objetivo do estudo

Entender o quanto a gestão de projetos tem contribuído no desenvolvimento dos programas de mestrado profissional no Brasil.

Relevância/originalidade

O crescente número de programas stricto sensu profissional no Brasil, sendo um total de 17,29% programas ativos na CAPES comparado ao total de programas (acadêmico e profissional), fez com que buscássemos entender o uso da gestão de projetos no desenvolvimento dos programas.

Metodologia/abordagem

Revisão sistemática da literatura com 28 artigos avaliados de 271 artigos encontrados antes das análises e rejeições.

Principais resultados

Foi diagnosticado 3 principais características nos artigos encontrados: Pedagogia (com 21 artigos), política (2 artigos) e inovação (com 5 artigos). Além dessas características, foram constatados que, mesmo com a utilização da gestão de projetos para o desenvolvimento de um programa de stricto sensu profissional no Brasil, como: Mudanças constantes no processo de avaliação da CAPES, que dificulta as avaliações a cada quadrienal; e os aportes financeiros pela CAPES às universidades vem diminuindo a cada ano.

Contribuições teóricas/metodológicas

A revisão sistemática da literatura (RSL), demonstrou os desafios da pós-graduação brasileira, mas deixou evidente que ainda há poucos estudos, onde se fala da gestão de projetos no desenvolvimento de programas de pós-graduação stricto sensu no Brasil.

Contribuições sociais/para a gestão

A gestão de projetos contribui significativamente, desde o processo de planejamento estratégico, organização do projeto, à condução e controle da atividades no decorrer dos meses até à avaliação quadrienal.

Palavras-chave: mestrado profissional, gestão de projetos, CAPES, Brasil



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



PROJECT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF A PROFESSIONAL MASTER'S PROGRAM IN BRAZIL

Study purpose

Understand how project management has contributed to the development of professional master's programs in Brazil.

Relevance / originality

The growing number of stricto sensu professional programs in Brazil, being a total of 17.29% active programs at CAPES compared to the total number of programs (academic and professional), made us seek to understand the use of project management in program development.

Methodology / approach

Systematic literature review with 28 articles evaluated from 271 articles found before analysis and rejection.

Main results

Three main characteristics were diagnosed in the articles found: Pedagogy (21 articles), Politics (2 articles) and Innovation (5 articles). In addition to these characteristics, it was found that, even with the use of project management for the development of a stricto sensu professional program in Brazil, such as: Constant changes in the CAPES evaluation process, which makes evaluations difficult every four years; and CAPES financial contributions to universities have been decreasing every year.

Theoretical / methodological contributions

The systematic literature review (RSL) demonstrated the challenges of Brazilian postgraduate studies, but made it clear that there are still few studies on project management in the development of stricto sensu postgraduate programs in Brazil.

Social / management contributions

Three main characteristics were diagnosed in the articles found: Pedagogy (21 articles), Politics (2 articles) and Innovation (5 articles). In addition to these characteristics, it was found that, even with the use of project management for the development of a stricto sensu professional program in Brazil, such as: Constant changes in the CAPES evaluation process, which makes evaluations difficult every four years; and CAPES financial contributions to universities have been decreasing every year.

Keywords: professional master's degree, project management, CAPES, Brazil



1 Introdução

O mestrado profissional surgiu no Brasil no ano de 1995 (Martins, Maccari, & Martins, 2017) por meio de uma comissão da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que elaboraram o documento “Mestrado Brasil – A situação e uma Nova Perspectiva”, que deu origem à lei 47/1995. Essa lei foi um marco para o mestrado profissional brasileiro (Martins et al., 2017). Com o surgimento do mestrado profissional muitas iniciativas surgiram, ganhando transformações em paradigmas tradicionais do *stricto sensu* brasileiro (INFOCAPES, 1995).

Com foco específico de estudos e técnicas a um alto nível de experiência profissional, o mestrado profissional possui o mesmo grau de competência de um mestrado acadêmico (Burigo, Jacobsen, & Wiggers, 2016). No Brasil, o mestrado profissional tem crescido de forma considerável, mesmo com os desafios de restrições financeiras para bolsas de estudos cedidas pela CAPES (Barros, Valentim, & Melo, 2005; Gouvêa & Zwicker, 2000). Segundo Barros et al., (2005), as principais resistências ao mestrado profissional são: 1) considerar a equivalência da titulação com a do mestrado acadêmico; 2) parâmetro de taxas e/ou anuidades em universidades públicas; 3) heterogeneidade do processo de avaliação; 4) autofinanciamento do curso pela instituição; e 5) reconhecimento do título e aceitação do curso no mercado profissional.

Esse crescimento é comprovado pelos números do Sistema de Informações Georeferenciadas da CAPES (GEOCAPES), que nos últimos 20 anos, o número de discentes titulados no Brasil, saiu de 43 titulados no ano de 1999 para 10.841 mestres titulados em mestrado profissional até o ano de 2017 (CAPES, 2019a). E hoje, já são 17,29% de programas de *stricto sensu* profissionais ativos registrados pela CAPES na última quadrienal (CAPES, 2019b). Porém, ainda é um desafio enorme para as IES no que tange ao processo de bolsas e financiamentos. A questão financeira é um limitador na evolução dos processos de criação e evolução dos *stricto sensu* profissionais nas IES brasileiras (Martins et al., 2017).

Devido a esses desafios, a gestão de projetos tem contribuído na importância da definição do produto que está sendo criado, para se obter uma concepção dos atributos definidos. O produto, alinhado com a estratégia da organização, define qual é a principal essência do projeto que será desenvolvido (Maccari, Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014), independente da complexidade e desafios encontrados no decorrer do ciclo de vida do projeto. Com esse panorama, a gestão de projetos é executada de forma profissional, buscando resultados positivos desde o processo de iniciação do projeto, ao seu controle até a chegada da entrega (Carvalho & Rabechini Jr., 2017).

Condigno que projetos e mudanças em IES são consideradas lentas, por serem organizações complexas (Martins et al., 2017), as competências dos recursos envolvidos no projeto de desenvolvimento de um mestrado profissional se dividem em três tipos: individuais, equipe e empresa (Carvalho & Rabechini Jr, 2017). Esses tipos auxiliam na sinergia entre as habilidades e aptidões para a busca de sucesso de um projeto.

Esses fatores e desafios correspondentes ao mestrado profissional brasileiro, nos motivou a realizar uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de entender como a gestão de projetos contribui no desenvolvimento de um programa de *stricto sensu* de mestrado profissional de uma instituição de ensino superior brasileira, buscando identificar lacunas e oportunidades de pesquisas futuras. Portanto, a questão de pesquisa que buscamos resolver neste estudo é: Como a gestão de projetos contribui no desenvolvimento de um mestrado profissional em instituições de ensino superior no Brasil?



2 Referencial Teórico

Nesta seção, serão descritos os temas principais deste estudo: 1) mestrado profissional e 2) gestão de projetos.

2.1 Mestrado Profissional

A criação do mestrado profissional no Brasil trouxe diversificação na educação e pesquisa no stricto sensu (Teixeira, Oliveira, & Faria, 2008; Giroletti & Lima, 2014), alinhando com as necessidades de crescimento dos últimos tempos do país (Giroletti & Lima, 2014). Essas necessidades se justificam, pelo crescente aumento da demanda de profissionais qualificados (Martins et al., 2017; Teixeira et al., 2008) e pela propensão de pessoas e organizações por programas de cargos gerenciais em suas empresas (Teixeira et al., 2008).

Essa necessidade de profissionais mais qualificados é constatada por Giuliani (2010), onde é descrito que a sociedade e as organizações, buscam por profissionais com mais experiências. Tanto que mestres e doutores, uma boa parte, atuam no mercado profissional, levando o conhecimento acadêmico para dentro das organizações. Isso se dá, ao fato de que as organizações têm sofrido com pressão por resultados devido ao aumento da concorrência (Teixeira et al., 2008; Ruas, 2003; Giuliani, 2010), buscando cada vez mais competitividade e diferenciação no mercado (Teixeira et al., 2008).

O mestrado profissional demonstra ser uma modalidade inovadora e arriscada (Giuliani, 2010), revelado como uma necessidade e um caminho alternativo de formação (Fischer, 2005). O mestrado profissional aprimora questões de gestão empresarial, contribuindo nas capacidades de compreender e avaliar técnicas e ferramentas de gestão, entender e analisar situações adversas das organizações (Ruas, 2003).

Segundo a RBPG (2005), existem algumas características essenciais da proposta de um mestrado profissional: associação entre teoria e aplicação; benefícios para organizações corporativas ou IES devido a qualificação dos profissionais; indução para crescimento e surgimento de novos ramos organizacionais; e ter a sinergia na sua concretização e no desenvolvimento entre profissionais e as áreas do curso. A Tabela 1 complementa as características de um mestrado profissional, seguindo alguns critérios (Takahashi, Verchai, Montenegro, & Rese, 2010).

Tabela 1: Características do Mestrado Profissional

Fonte: Adaptado de Takahashi, Verchai, Montenegro & Rese (2010).

| Critério | Características do Mestrado Profissional |
|--------------------|---|
| Conceito/Objetivo | Formar alguém que, no mundo profissional, saiba localizar, reconhecer, identificar e, sobretudo utilizar a pesquisa de modo a agregar valor a suas atividades. |
| Perfil do docente | Os docentes e orientadores devem ter título de doutor ou qualificação profissional inquestionável, incluindo produção intelectual de alto nível. Os docentes selecionados por qualificação profissional poderão atuar como coorientadores e constituirão parcela restrita do corpo docente. |
| Perfil do discente | Profissionais, com atuação no mercado, com interesse em aprofundar seus conhecimentos e voltar para o mercado. O perfil deve estar identificado com a demanda social a ser atendida pelo Curso. |



| Critério | Características do Mestrado Profissional |
|---|--|
| Trabalho de conclusão | Mesmo rigor exigido nos MAs, resultando também em uma dissertação com investigação aplicada a resolução de problemas. Portaria 17 de 28/12/2009-CNE. |
| Destino do egresso | Pesquisa, docência ou atuação na empresa |
| Financiamento | Fontes públicas e privadas. |
| Regulamentação | Parecer 977/65 CESU; Portarias 47/95 CAPES, 080/98 CAPES e 17 de 28/12/2009-CNE. |
| Avaliação | Sistema CAPES. Portaria 17 de 28/12/2009-CNE |
| Formato das propostas de criação do curso | CAPES - “Diretrizes e parâmetros de avaliação de propostas de cursos novos de mestrado profissional”. Portaria 17 de 28/12/2009-CNE |
| Duração máxima | Prazo médio de 36 meses, Portaria 17 de 28/12/2009-CNE. |
| Representatividade | 290 programas/cursos |

As características apresentadas no Quadro 1, são ratificadas dentro do GeoCapes, que demonstra um crescimento de 16,6% de titulados em mestrado profissional no Brasil nos últimos 18 anos, passando de 43 titulados no ano de 1999 para 10.841 total de mestres titulados em mestrado profissional até o ano de 2017 no país (CAPES, 2019a).

Os desafios para ampliar e consolidar o mestrado profissional no Brasil ainda são extensos. As lentidões das IES em se engajarem em um programa de mestrado profissional prejudica o crescimento do conhecimento no Brasil. Esses desafios estão ligados aos âmbitos teóricos, legais e normativos, e práticos. Portanto para que haja uma evolução, resistências como, considerar a equivalência da titulação, financiamentos, heterogeneidade e o reconhecimento acadêmico do título precisam ser quebradas (Martins et al., 2017; Takahashi et al., 2010).

2.2 Gestão de Projetos

Um projeto é determinado por grupo de atividades e tarefas que possui um objetivo a ser alcançado, contendo diversas descrições com período determinado, budget definido e recursos para compor a equipe (Hornstein, 2015). Dentro de um projeto de uma organização existem diversos fatores críticos para o alcance do sucesso, que podem ser analisados segundo as perspectivas estratégicas e táticas (Rabechini Jr. & Pessôa, 2005).

As organizações, tanto empresarias quanto organizacionais, tem passado por diversas transformações na busca por eficácia e agilidade para solução dos problemas cotidianos para se manterem competitivas em torno do mercado. Com isso, a gestão de projetos tem conquistado e avançado cada vez mais no âmbito das competências críticas para aplicação em ambientes incertos e de grande conhecimento. Essa transformação veio se consolidando ao longo dos últimos anos, por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na criação de artefatos integrados para atingir objetivos tangíveis (Carvalho & Rabechini Jr., 2017).

Muitos desafios são encontrados no decorrer de um projeto devido aos fatores de complexidade e incertezas encontradas no decorrer do ciclo de vida dos projetos (Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Padalkar & Gopinath, 2016). Desse modo, os fatores de incerteza, variabilidade induzida pelo estado da natureza e complexidade que são tratadas como elementos



interdependentes, levando os projetos a um grande número possível de estado (Padalkar & Gopinath, 2016), fazem com que modelos e metodologias surjam para endereçar diferenças entre projetos, buscando analisar os benefícios e possíveis riscos esperados do projeto (Shenhar & Dvir, 2010).

Ribeiro (2005) relata, que um dos maiores desafios e dificuldades, é converter um projeto em algo ambicioso e tentador. Deste modo, a gestão de projetos no desenvolvimento de um mestrado profissional é aceita como parte da evolução de um programa (Maccari, Almeida, Nishimura, & Rodrigues, 2009). E evidenciado que a gestão de projetos contribui para o desenvolvimento de um mestrado profissional estrategicamente, desde a sua seleção como um projeto escolhido até à sua concretização, por intermédio da evolução científica (Maccari et al., 2009).

3 Metodologia

Este artigo, com uma abordagem descritiva, por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL), tem o objetivo de identificar e aumentar o conhecimento da gestão de projetos no desenvolvimento de um programa de mestrado profissional no Brasil. Utilizou-se uma revisão sistemática da literatura, devido a amplitude adequada, profundidade, rigor, coerência, clareza e brevidade com análise eficaz e síntese (Levy & Ellis, 2006). Portanto, para conduzir este estudo, o protocolo de RSL foi composto por três fases contendo 11 passos (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003), exibido na figura 1.

1. A identificação da necessidade da pesquisa se deve ao fato do aumento pela busca de um mestrado profissional no Brasil
2. A definição da questão de pesquisa foi devido à necessidade de entender o envolvimento da gestão de projetos no desenvolvimento de um programa de mestrado profissional.
3. O protocolo de pesquisa consistiu em: utilização da base de dados SPELL e da Revista Brasileira de Pós-Graduação, utilizando os conjuntos de palavras chaves: “mestrado profissional”; “mestrado profissional” + “gestão de projetos”; “mestrado profissional” + “gestão de projetos”.
4. Foram escolhidas como base de dados para pesquisa a base SPELL e a Revista Brasileira de Pós-Graduação.
5. Conforme descrito no passo 3, as palavras chaves utilizadas na pesquisa da literatura nos retornaram 271 artigos.
6. Após a triagem dos títulos e resumos dos artigos, 239 artigos foram rejeitados, pois não tinham nenhuma relação com a pesquisa deste artigo.
7. Após avaliar os estudos mais 4 artigos foram rejeitados, por não se basear no tema principal do artigo e 1 artigo rejeitado por não estar descrevendo sobre o mestrado profissional brasileiro.
8. Foi realizada uma síntese dos 28 artigos selecionados para que fosse possível obter uma conclusão adequada.
9. Realização de uma avaliação das limitações e o que se tem estudado sobre o tema principal.
10. Um relatório foi descrito ao final do estudo.
11. Estudos futuros foram sugeridos ao final da análise e conclusão da pesquisa.

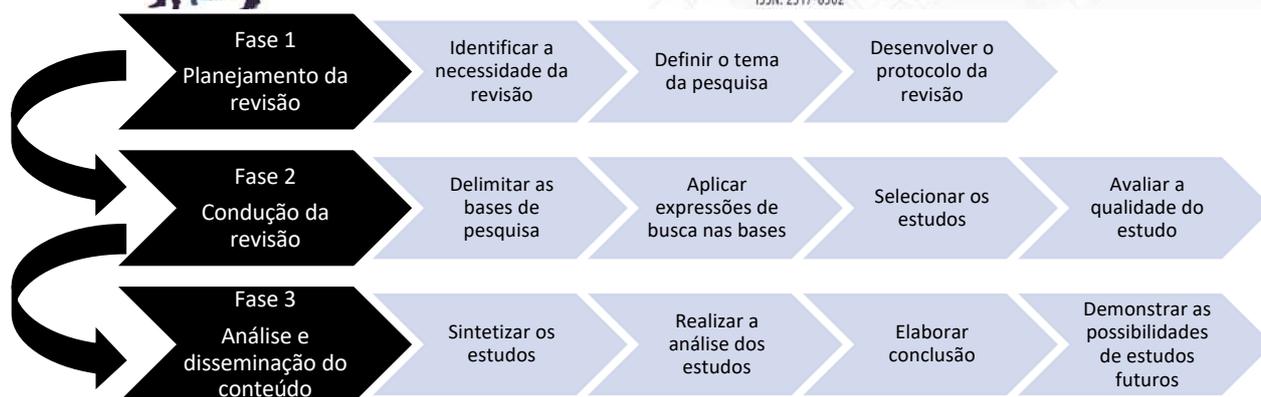


Figura 1: As 3 fases e os 11 passos do desenvolvimento da revisao sistematica da literatura

Fonte: Elaborada a partir de Tranfield, Denyer, & Smart (2003)

4 Análise dos Resultados

4.1 Artigos Selecionados

Com o objetivo de identificar e entender a influencia da gestao de projetos no desenvolvimento de um programa de mestrado profissional, foram selecionados 28 artigos, conforme apresentado na tabela 2. Os artigos selecionados foram publicados entre os anos de 1995 a 2018, e o ano com mais publicacoes foi em 2005 com 6 publicacoes no total.

Tabela 2: Referencias selecionadas na revisao sistematica da literatura

Fonte: Elaborada pelos autores

| Referencia | Ano | Revista | Desafios |
|--|------|---------|---|
| (INFOCAPES, 1995) | 1995 | RBPG | Enquadramento da estrutura de conhecimento, acompanhamento e avaliacao dos programas de mestrado profissional |
| (Ruas, 2003) | 2003 | ERA | Desenvolvimento de competencias |
| (Andrade & Oliveira, 2004) | 2004 | RBPG | Requalificacao de docentes |
| (Ribeiro, 2005) | 2005 | RBPG | Carater Interdisciplinar |
| (Fischer, 2005) | 2005 | RBPG | Flexibilidade, organicidade, inovacao e aplicabilidade |
| (Silveira & Pinto, 2005) | 2005 | RBPG | Regulamentacao do programa |
| (Agopyan & Oliveira, 2005) | 2005 | RBPG | Inovacao colaborativa |
| (Quelhas, Faria Filho, & Franca, 2005) | 2005 | RBPG | Posicionamento estrategico do mestrado profissional |
| (Melo & Oliveira, 2005) | 2005 | RBPG | Carater institucional-legal |
| (Agopyan & Lobo, 2007) | 2007 | RBPG | Programa de formacao de docentes |
| (Teixeira, Oliveira, & Faria, 2008). | 2008 | REG | Producao de conhecimento e formacao de profissionais |
| (Maccari, Almeida, Nishimura, & Rodrigues, 2009) | 2009 | ReA | Avanco da ciencia e tecnologia referente ao sistema nacional de pos-graduacao |



| Referência | Ano | Revista | Desafios |
|--|------------|----------------|--|
| (Takahashi et al., 2010). | 2010 | RAEP | Crescente demanda pela pós-graduação e as demandas provenientes do setor público e privado |
| (Giuliani, 2010) | 2010 | ReA | Crescimento e desenvolvimento enfoque científico para a solução de problemas de gestão nas organizações, |
| (Maciel & Nogueira, 2012) | 2012 | RBPG | Gestão estratégica |
| (Nascimento, Piñeiro, & Ramos, 2013) | 2013 | RBPG | Cultura e inovação |
| (Martins & Ribeiro, 2013) | 2013 | RBPG | Equilíbrio ente a capacitação de professores e pesquisadores |
| (Miranda, Novaes, & Avelar, 2013) | 2013 | RBPG | Inovação e maturidade |
| (Maccari, Almeida, Riccio & Alejandro, 2014) | 2014 | ReA | Metodologia adotada no processo de avaliação da CAPES |
| (Oliveira, Amâncio Filho, & Pinto, 2014) | 2014 | RBPG | Capacitação dos professores |
| (Quaresma & Machado, 2014) | 2014 | RBPG | Levar para o ambiente acadêmico a realidade do mundo dos negócios |
| (Neres, Nogueira, & Brito, 2014) | 2014 | RBPG | Capacitação dos professores para articular teoria e prática |
| (Giroletti & Lima, 2014) | 2014 | RGT | Melhorar a qualidade da educação |
| (Pilatti, Costa, Schirlo, Silva, & Pinheiro, 2015) | 2015 | RBPG | Estrutura curricular em relação a produção técnica e identidade |
| (Vilela & Batista, 2015) | 2015 | RBPG | Implementação da política indutora |
| (Schuck, Martins, Marchi, & Grassi, 2016) | 2016 | RBPG | Construção de trabalhos |
| (Burigo, Jacobsen, & Wiggers, 2016) | 2016 | RGT | Flexibilização da gestão em ambientes de mudanças contínuas; financiamento |
| (Souza, Abbad, & Gondim, 2017) | 2017 | RBPG | Processos avaliativos em diversos níveis de análise |

4.2 Desafios no desenvolvimento do programa de mestrado profissional nas IES

Como exibido na tabela 1, os estudos em relação ao mestrado profissional se desenrolam com desafios encontrados desde a sua criação. Takahashi et al. (2010) relatam situações e desafios diversos, diferentes uns dos outros, porém a barreira por aporte financeiro e a mudança de cultura do mestrado acadêmico para o mestrado profissional é um assunto a ser discutido. Contudo, o mestrado profissional tem ganhado forças no meio acadêmico, por cada vez mais, trazer a realidade do mercado de trabalho para o mundo acadêmico (Quaresma & Machado, 2014).

Em um contexto geral, os desafios teóricos, legais e normativos, e práticos (Takahashi et al., 2010), influenciam no desenvolvimento de um programa de mestrado profissional, desde a capacitação dos docentes (Andrade & Oliveira, 2004; Agopyan & Lobo, 2007; Teixeira et al.,



2008; Martins & Ribeiro, 2013; Oliveira et al., 2014; Neres et al., 2014), aos processos de inovação e gestão estratégica (Fischer, 2005; Agopyan & Oliveira, 2005; Quelhas et al., 2005; Maciel & Nogueira, 2012; Nascimento et al., 2013; Miranda et al., 2013), até à avaliação dos processos de qualificação de uma IES (INFOCAPES, 1995; Silveira & Pinto, 2005; Martins et al., 2017) para oferecer em seu portfólio, o curso *stricto sensu* em mestrado profissional, que inclui principalmente a produção de conhecimento (Teixeira et al., 2008; Pilatti, et al., 2015; Schuck et al., 2016) por meio dos artigos produzidos pelo corpo docente da IES.

4.3 Contribuição da Gestão de projetos no desenvolvimento do programa de mestrado profissional

O uso da gestão de projetos é crescente, e sua evolução tem considerado os impactos ocorridos nas organizações devido a necessidade de se controlar e organizar o portfólio de projetos da empresa e as incertezas e riscos encontrados durante o ciclo de vida dos projetos (Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Hornstein, 2015). Desse modo, a análise dos artigos estudados, no âmbito dos processos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos utilizados para o desenvolvimento de um programa de mestrado profissional, são demonstrados e comprovam a contribuição eficaz do sucesso no ciclo de vida dos projetos, mesmo com tantos desafios (Souza, Abbad & Gondim, 2017; Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Hornstein, 2015).

Uma busca por compreender e avaliar as ferramentas e técnicas de gestão, se tornou comum no meio acadêmico (Ruas, 2003), na tentativa de alcançar o sucesso do programa, que é a nota máxima determinada pela CAPES. Desta forma, 20 artigos buscam entender os processos acadêmicos e educação, utilizando ferramentas e técnicas para condução dos projetos.

Dessa forma, é demonstrado que os processos de gestão de projetos, desde a definição e seleção dos projetos, até a entrega final do projeto (Ruas, 2013; Burigo et al., 2016; Souza et al., 2017; Neres et al., 2014; Quaresma & Machado, 2014). Além desses processos, técnicas são elaboradas e implementadas durante o ciclo de vida do projeto de desenvolvimento de um mestrado profissional, na busca de sucesso e para suprir as necessidades de expansão do programa. (INFOCAPES, 1995; CAPES, 2019a; Ruas, 2013; Burigo et al., 2016; Souza et al., 2017; Neres et al., 2014; Quaresma & Machado, 2014).

4.3 Análise e verificação dos artigos

Na análise dos 28 artigos, constatamos que os autores tentam discutir formas e processos para implantação de um programa de mestrado profissional. Dessa razão, os autores praticamente se dividem em 3 características que destacam em suas discussões: âmbito da pedagogia (21 artigos), política (2 artigos), e inovação (5 artigos).

No âmbito da pedagogia, há uma exigência grande com o conteúdo didático devido a necessidade de uma elaboração de concepção adequada a partir das experiências do corpo docente, na busca de uma prática pedagógica adequada à realidade das IES (Silveira & Pinto, 2005; Andrade & Oliveira, 2004; Melo & Oliveira, 2005).

Desafios políticos públicos na educação ainda são grandes, e há uma busca pelo equilíbrio entre a capacitação dos pesquisadores e profissionais diversos. Dessa forma, muitas críticas têm contribuído no aumento da participação política do indivíduo (Martins & Ribeiro, 2013; Miranda et al., 2013).



Mesmo com muitos desafios, as possibilidades de inovação dos programas de mestrado profissional do Brasil, são bem consideráveis, porém, toda inovação traz altos custos para as IES. Contudo, a cada ano que passa, o mestrado profissional destaca-se pela sua evolução e necessidade de inovação. Desta forma, a inovação tem motivado as IES no desenvolvimento e evolução dos mestrados profissionais. (Agopyan & Oliveira, 2005; Fisher, 2005; Nascimento, et al., 2013; Miranda, et al., 2013).

5 Conclusões/Considerações finais

O mestrado profissional, como demonstrado nos últimos anos, já é uma proposta de pós-graduação stricto sensu consolidada no Brasil, mesmo perante os diversos desafios encontrados na análise dos artigos. Tanto que, na última quadriênal, foram registrados 17,29% de programas stricto sensu no nível profissional.

Esses desafios vão além de planejamento estratégico, inovação, organização e aplicação. A CAPES possui diversas exigências e documentações que podem influenciar na estrutura de criação e gestão do projeto na condução de um programa de mestrado profissional.

O resultado desse estudo, baseou-se nos desafios de implantar um programa de mestrado profissional em uma IES e como a gestão de projetos vem contribuindo com técnicas, ferramentas e processos de modelos de maturidade. Os achados desta pesquisa, contribuem para estudos futuros, sobre casos de IES que implantaram um programa de mestrado profissional, obtendo critérios e processos da gestão de projetos utilizados durante todo o projeto e se os resultados têm sido satisfatórios no desenvolvimento de novos programas de stricto sensu profissionais no Brasil.

6 Referências

- Agopyan, V., & Lobo, R. (2007). O futuro do mestrado profissional. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 4(8).
- Agopyan, V., & de Oliveira, J. F. G. (2005). Mestrado profissional em Engenharia: uma oportunidade para incrementar a inovação colaborativa entre universidades e os setores de produção no Brasil. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4).
- Andrade, C., & Oliveira, F. (2004). Um olhar sobre a práxis pedagógica do mestrado profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 1(2).
- Barros, E. C., Valentim, M. C., & Melo, M. A. A. (2005). O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetória e definições. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4).
- Burigo, C. C. D., Jacobsen, A. L., & Wiggers, L. (2016). Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2).
- Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R. (2017). Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos. *São Paulo: Atlas*.
- CAPES (2019a). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. GEOCAPES – Sistema de Informações Georreferenciadas. Recuperado de <<https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>>.
- CAPES (2019b). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Avaliação Quadriênal 2017-2. Recuperado de <<http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/resultado-da-avaliacao-quadrienal-2017-2>>.



- Fischer, T. (2005). Mestrado profissional como prática acadêmica. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4).
- Giroletti, D. A., & Lima, R. D. J. C. (2014). O Pioneirismo do Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3).
- Giuliani, A. C. (2010). Perfil profissiográfico dos egressos do programa de mestrado profissional em administração de uma instituição de ensino do interior do estado de São Paulo. *Revista de Administração da UFSM*, 3(1).
- Gouvêa, M. A., & Zwicker, R. (2000). O mestrado profissionalizante e o perfil dos alunos de um mestrado acadêmico: resultados de uma pesquisa empírica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 7(3).
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2).
- INFOCAPES (1995). Mestrado no Brasil – a situação e uma nova perspectiva. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 3(4).
- Levy, Y. & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science Journal*, 9.
- Maccari, E. A., Almeida, M. I. R., Nishimura, A. T., & Rodrigues, L. C. (2009). A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da CAPES. *REGE Revista de Gestão USP*, 16(4).
- Maccari, E. A., Almeida, M. I. R., Riccio, E. L., & Alejandro, T. B. (2014). Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). *Revista de Administração*, 49(2).
- Maciel, R. G. A. & Nogueira, H. G. P. (2012). Mestrado profissional: desenvolvimento pessoal e profissional. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 9(17).
- Martins, R. X. & Ribeiro, C. M. (2013). Mestrado profissional em educação e inovação na prática docente. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 10(20).
- Martins, S. B., Maccari, E. A. & Martins, C. B. (2017). O uso dos métodos Delphi e AHP na priorização de projetos em programas de mestrado profissional: Na área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo. *Departamento de Ciências da Administração/UFSC*.
- Melo, K. V. A. & Oliveira, R. R. (2005). Origens e desenvolvimento institucional de um mestrado profissional. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4).
- Miranda, M. G., Novaes, A. M. P. & Avelar, K. E. S. (2013). Mestrado profissional interdisciplinar em desenvolvimento local: uma proposta inovadora. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 10(19).
- Nascimento, F. S., Piñeiro, M. G. R. & Ramos, I. S. (2013). Inovação e pós-graduação: um estudo específico sobre o primeiro mestrado profissional em educação na Bahia. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 10(20).
- Neres, C. C., Nogueira, E. G. D. & Brito, V. M. (2014). Mestrado profissional em educação e sua interseção com a qualificação docente na educação básica. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 11(25).
- Oliveira, S. P., Amâncio Filho, A. & Pinto, I. V. (2014). Características e expectativas dos inscritos no processo seletivo do mestrado profissional em gestão do trabalho e da educação na saúde. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 11(24).
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Are complexity and uncertainty distinct concepts in project management? A taxonomical examination from literature. *International journal of project management*, 34(4).



- Pilatti, L. A., Costa, J. M., Schirlo, A. C., Silva, S. C. R. & Pinheiro, N. A. M. (2015). Mestrado profissional em ensino de matemática: identificação de seus produtos educacionais. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 12(28).
- Quaresma, A. G. & Machado, L. R. S. (2014). Questões pedagógicas do mestrado profissional: uma aproximação ao tema a partir de análises bibliográficas. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 11(24).
- Quelhas, O. L. G., Faria Filho, J. R. & França. S. L. B. (2005). O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4).
- Rabechini Jr., R. & Pessôa, M. S. P. (2005). Um modelo de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, 15(1).
- RBPG (2005). Parâmetros para Análise de Projetos de Mestrado Profissional – 2002. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4).
- Ribeiro, R. J. (2005). O mestrado profissional na política atual da CAPES. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4).
- Ruas, R. (2003). Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2).
- Schuck, R. J., Martins, S. N., Marchi, I. M. & Grassi, M. H. (2016). Ensino em mestrado profissional de ciências exatas: concepções e saberes de professores em formação. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 13(31).
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2010). Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: MBooks.
- Silveira, V. O. & Pinto, F. C. S. (2005). Reflexões necessárias sobre o mestrado profissional. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4).
- Souza, D. B. L., Silva Abbad, G., & Gondim, S. M. G. (2017). Modelos lógicos na avaliação de um mestrado profissional: um exemplo de aplicação. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 14.
- Takahashi, A. R. W., Verchai, J. K., Montenegro, L. M., & Rese, N. (2010). Mestrado profissional e mestrado acadêmico em administração: convergências, divergências e desafios aos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro*, 11(4).
- Teixeira, D. J., Oliveira, C. C. G., & Faria, M. A. (2008). Perfil dos egressos do programa de mestrado profissional da PUC Minas/FDC no período de 2000 a 2005. *Revista Economia & Gestão da PUC Minas*, 8(16).
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3).
- Vilela, R. Q. B. & Batista, N. A. (2015). Mestrado profissional em ensino na saúde no Brasil: avanços e desafios a partir de políticas indutoras. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 12(28).