

## **FRAMEWORK PARA REFORMULAÇÃO DE CURSOS COM BASE NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA PROPOSTA ADAPTÁVEL E COLABORATIVA**

*FRAMEWORK FOR COURSE REFORMULATION BASED ON PROJECT MANAGEMENT:  
AN ADAPTIVE AND COLLABORATIVE PROPOSAL*

**YARA MARIA GUISSO DE ANDRADE FACCHINI**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**EMERSON ANTONIO MACCARI**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

### **Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradeço ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE, que possibilitou a realização deste trabalho.

## **FRAMEWORK PARA REFORMULAÇÃO DE CURSOS COM BASE NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA PROPOSTA ADAPTÁVEL E COLABORATIVA**

### **Objetivo do estudo**

Analisar a reformulação do Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação em Informática na Educação do IFSP-SBV, usando gestão de projetos segundo o PMI (2021), para identificar práticas e criar um framework adaptável para reformular cursos em diversos contextos.

### **Relevância/originalidade**

A relevância do relato está na aplicação da gestão de projetos para inovar o currículo de pós-graduação EaD, aumentando flexibilidade e qualidade. Originalidade reside no framework adaptável, integrando práticas ágeis, metodologias ativas e tecnologias digitais para superar fragmentação curricular.

### **Metodologia/abordagem**

A metodologia do estudo é qualitativa, aplicada e descritivo-exploratória, baseada em estudo de caso no IFSP-SBV. Utilizou análise documental e entrevistas semiestruturadas com equipe multidisciplinar. A análise adotou lógica CIMO, triangulação de dados e categorização temática.

### **Principais resultados**

Os principais resultados do estudo indicam que a reformulação do PPC seguiu as etapas do PMI, promovendo flexibilização curricular, inovação pedagógica e aumento das vagas, adotando a gestão colaborativa no processo, possibilitando a criação de um framework fundamentado no PMI(2021).

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

As contribuições teóricas/metodológicas do relato incluem a integração dos princípios do PMI (2021) com metodologias ativas e gestão ágil, a proposição de um framework adaptável para reformulação curricular, e a aplicação da lógica CIMO em estudo de caso qualitativo para análise estruturada.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

As contribuições sociais do relato incluem o fortalecimento da educação a distância acessível e inclusiva, promovendo maior permanência e sucesso estudantil. Para a gestão, destaca-se o framework adaptável que orienta reformulações curriculares colaborativas, inovadoras e alinhadas a práticas de gestão de projetos.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos educacionais, Reformulação curricular, Educação a distância, Inovação pedagógica

## *FRAMEWORK FOR COURSE REFORMULATION BASED ON PROJECT MANAGEMENT: AN ADAPTIVE AND COLLABORATIVE PROPOSAL*

### **Study purpose**

Analyze the reformulation of the Pedagogical Project of the Postgraduate Course in Informatics in Education at IFSP-SBV, using project management according to the PMI (2021), to identify practices and create an adaptable framework to reformulate courses in different contexts.

### **Relevance / originality**

The report's relevance lies in its application of project management to innovate the distance learning postgraduate curriculum, increasing flexibility and quality. The originality lies in the adaptable framework, integrating agile practices, active methodologies, and digital technologies to overcome curricular fragmentation.

### **Methodology / approach**

The study methodology is qualitative, applied, and descriptive-exploratory, based on a case study at IFSP-SBV. It utilized document analysis and semi-structured interviews with a multidisciplinary team. The analysis adopted CIMO logic, data triangulation, and thematic categorization.

### **Main results**

The main results of the study indicate that the reformulation of the PPC followed the PMI stages, promoting curricular flexibility, pedagogical innovation and an increase in vacancies, adopting collaborative management in the process, enabling the creation of a framework based on the

### **Theoretical / methodological contributions**

The theoretical/methodological contributions of the report include the integration of PMI (2021) principles with active methodologies and agile management, the proposal of an adaptable framework for curriculum reformulation, and the application of CIMO logic in a qualitative case study for structured analysis.

### **Social / management contributions**

The report's social contributions include strengthening accessible and inclusive distance learning, promoting greater retention and student success. For management, the adaptable framework that guides collaborative, innovative curricular reformulations aligned with project management practices stands out.

**Keywords:** Educational Project Management, Curriculum Reformulation, Distance Learning, Pedagogical Innovation

## **FRAMEWORK PARA REFORMULAÇÃO DE CURSOS COM BASE NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA PROPOSTA ADAPTÁVEL E COLABORATIVA**

### **1 Introdução**

O cenário educacional contemporâneo, marcado por intensas transformações tecnológicas, sociais e políticas, exige que as instituições de ensino reformulem constantemente seus cursos para garantir qualidade e relevância na formação, conforme apontam Oliveira e Maré (2024). Esse processo busca alinhar-se às diretrizes curriculares nacionais, integrar teoria e prática, incorporar novas tecnologias e atender às expectativas sociais. No entanto, a reestruturação dos itinerários formativos é complexa, envolvendo múltiplos interesses, a participação de diversos atores institucionais e desafios como a avaliação em educação a distância, a ausência de equipes pedagógicas específicas e a necessidade de formação docente continuada, conforme destacam Prado, Oliveira e Souza (2022).

A reformulação de um curso pode ser caracterizada como um empreendimento temporário e único, para o qual Carvalho e Rabechini Jr. (2011) ressaltam a importância da Gestão de Projetos na condução desses processos, como a reestruturação de um itinerário formativo. Essa abordagem assegura a entrega de resultados específicos alinhados à estratégia organizacional, sendo essencial o gerenciamento eficaz de recursos, prazos, custos e riscos para superar os desafios inerentes a processos complexos e multifacetados.

Assim, a aplicação dos princípios da Gestão de Projetos na reformulação de cursos oferece uma estrutura organizada para lidar com as diversas etapas e desafios desse processo. Modelos de planejamento como o ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation e Evaluation*), utilizado na adequação de cursos à distância para criar experiências de aprendizado claras e auxiliar professores e estudantes, são destacados por Filatro (2008). Além disso, as etapas propostas pelo PMI (2021), que englobam práticas consolidadas na gestão de projetos, evidenciam a relevância de abordagens estruturadas para planejar e controlar a reformulação curricular.

Dessa forma, a reformulação do PPC do curso de Pós-Graduação em Informática na Educação do IFSP – Campus São João da Boa Vista (SBV) utilizou os princípios da Gestão de Projetos, conforme o PMI (2021), para estruturar de maneira eficiente as etapas dessa reformulação curricular. Essa abordagem possibilitou um planejamento detalhado e um controle rigoroso das ações, visando superar as deficiências identificadas no currículo anterior, como a defasagem nas competências digitais, a adaptação à modalidade EaD e as dificuldades na finalização dos TCCs. Assim, este estudo não apenas busca garantir maior alinhamento com as demandas educacionais atuais, como também pretende servir de referência para outras instituições que enfrentam desafios similares na atualização de seus programas acadêmicos.

### **2 Referencial Teórico**

Nesta seção, apresentam-se os principais conceitos que fundamentam o desenvolvimento deste relato técnico, abordando gestão de projetos no contexto educacional, planejamento e controle de projetos, e características dos projetos educacionais estratégicos, articulando-os com observações relevantes sobre a reformulação curricular.

#### **2.1 Gestão de Projetos na Educação: Conceitos e Aplicações**

A Gestão de Projetos, ao integrar conhecimentos, habilidades e ferramentas para condução de empreendimentos temporários, oferece uma abordagem estruturada para o planejamento, execução e controle de ações educacionais complexas, como a reformulação curricular (Carvalho & Rabechini Jr., 2011). No contexto educacional, a Gestão de Projetos proporciona maior clareza de objetivos, uso eficiente de recursos e acompanhamento sistemático de resultados, favorecendo a adaptação às transformações institucionais e demandas do mercado (Oliveira, 2010; PMI, 2021).

Projetos educacionais exigem definição clara de escopo, metas e justificativas, organizadas em um plano de ação detalhado que inclui tarefas, prazos, recursos e critérios de avaliação (Kerzner, 2017). A profissionalização dessa gestão, com uso de ferramentas como matrizes de resultados e planilhas de monitoramento, assegura rigor técnico ao processo (Ferreira et al., 2015).

Desta forma, a reformulação curricular demanda diagnóstico profundo das lacunas do currículo vigente com base em indicadores como evasão e desempenho e articulação com diretrizes legais, exigências do mercado e objetivos institucionais (Jurdi et al., 2018; Setti et al., 2020; Cervato-Mancuso et al., 2020). Sendo que, a constituição de equipes multidisciplinares, envolvendo docentes, técnicos, estudantes e egressos, amplia as perspectivas e fortalece o caráter colaborativo da construção curricular (Teixeira & Barbosa, 2024; Silva & Oliveira, 2020).

Complementarmente, o Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) apresenta-se como abordagem eficaz em ambientes educacionais dinâmicos, ao permitir replanejamento constante, entregas incrementais e maior envolvimento dos stakeholders (Conforto et al., 2016; Eder et al., 2015), ampliando o valor agregado da reformulação.

## **2.2 Estruturação, Planejamento e Controle de Projetos Educacionais**

O planejamento é etapa-chave na reformulação de cursos, pois define como, quando e com quais recursos as mudanças curriculares ocorrerão, estabelecendo responsabilidades e critérios de avaliação (Vergara, 2009). O escopo curricular deve superar a fragmentação de conteúdos, promovendo integração por meio de eixos temáticos como Computação e Ciências Aplicadas, e oferecendo flexibilização por trilhas formativas e componentes eletivos (Jurdi et al., 2018; Loguetta & Santos, 2022; Setti et al., 2020).

Assim, o plano de ação organiza cronogramas, atividades, recursos humanos e financeiros, adaptando-se ao contexto institucional, infraestrutura, perfil discente e políticas vigentes (Kerzner, 2017; Oliveira, 2010). Já a adoção de metodologias ativas e o uso estratégico das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) enriquecem o currículo, promovendo experiências formativas interativas e contextualizadas (Carvalho & Gomes, 2022; Moraes & Lima, 2021).

Nesse sentido, o controle e a avaliação, integrados ao ciclo de vida do projeto, viabilizam o acompanhamento contínuo da execução, permitindo ajustes com base em dados e indicadores de desempenho (PMI, 2021). Relatórios de progresso, análise de riscos e monitoramento participativo contribuem para o aprimoramento do processo e promovem o engajamento da comunidade escolar (Santos et al., 2019; Silva & Oliveira, 2020). Sendo que, a gestão eficaz da comunicação: clara, constante e multicanal, também fortalece o engajamento e a construção coletiva ao longo do tempo (Teixeira & Barbosa, 2024).



### 2.3 Projetos Educacionais Estratégicos e Inovação Curricular

A reformulação de cursos deve ser compreendida como projeto estratégico, que responde às rápidas transformações sociais, tecnológicas e educacionais por meio da inovação curricular (Morin, 2000; Saviani, 2009). Essa inovação exige articulação entre diferentes atores institucionais, escuta ativa dos stakeholders e análise das necessidades formativas do público-alvo (Silva & Oliveira, 2020; Pacheco, 2019).

Trata-se de um processo dinâmico, que envolve ciclos contínuos de planejamento, implementação e avaliação, sustentados por práticas colaborativas e metodologias participativas (Demo, 2007; Grizendi, 2011; Santos et al., 2019). A sistematização de boas práticas e o uso de protocolos de gestão de projetos contribuem para a replicabilidade e o aprimoramento contínuo das reformas curriculares (Ferreira et al., 2015; Moraes & Lima, 2021).

Nesse cenário, a integração de tecnologias digitais expande possibilidades pedagógicas, personaliza o ensino e oferece dados para avaliação formativa, reforçando a inovação e o acompanhamento do aprendizado (Carvalho & Gomes, 2022). Para isso, a gestão curricular deve considerar aspectos pedagógicos, administrativos e sociais de forma sistêmica, promovendo respostas ágeis às demandas internas e externas da instituição (Jurdi et al., 2018; Cervato-Mancuso et al., 2020; Pacheco, 2019).

Consequentemente, a reformulação curricular, quando orientada por princípios de Gestão de Projetos, torna-se um processo estratégico, participativo e responsivo às exigências contemporâneas da educação.

Dessa forma, as abordagens discutidas, desde a gestão clássica de projetos até metodologias ágeis, passando por estratégias de planejamento e inovação curricular, convergem para sustentar a intervenção aplicada neste estudo. A liderança docente, exercida por meio da atuação colaborativa e da escuta ativa, revela-se essencial para o engajamento da comunidade acadêmica, favorecendo a tomada de decisão compartilhada e a adesão às mudanças propostas.

A aplicação dos princípios do PMI (2021), articulada ao uso de tecnologias digitais, metodologias participativas e estratégias de monitoramento contínuo, contribui para transformar a reformulação curricular em um processo estratégico, coerente e adaptado às necessidades da instituição e de seu público-alvo.

### 3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como qualitativo, de natureza aplicada e com delineamento descritivo-exploratório. O objetivo é analisar o processo de reformulação do PPC de Pós-Graduação em Informática na Educação, conduzido no IFSP- Campus SBV. A principal estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, apropriado para compreender em profundidade um fenômeno em seu contexto real, conforme argumenta Yin (2015).

A opção pelo estudo de caso justifica-se pela necessidade de explorar práticas, desafios e resultados da gestão de projetos educacionais no ambiente institucional, com foco no redesenho curricular. A abordagem metodológica permitiu mapear o processo completo, da concepção à implementação, possibilitando a proposição de soluções prescritivas com base na análise crítica dos dados e na experiência prática dos envolvidos.

A investigação adota como estrutura de análise a lógica Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados Obtidos (CIMO), proposta por Biancolino et al. (2012), conferindo solidez à articulação entre evidências empíricas e proposições práticas, conforme mostra a Figura 1. As soluções sugeridas foram derivadas diretamente da análise das intervenções observadas e da correlação com áreas de conhecimento da Gestão de Projetos, conforme descritas no PMI (2021).

Figura 1. Lógica CIMO aplicada à reformulação do PPC

Elemento	Descrição
<b>Contexto (C)</b>	Campus SBV do IFSP; curso lato sensu em Informática na Educação com baixa entrega de TCCs, alta taxa de evasão, com necessidade de atualização frente às TDIC e EaD.
<b>Intervenção (I)</b>	Reformulação do PPC, através de metodologias ativas, flexibilização curricular, retirada do TCC e reorganização modular em eixos temáticos, criando um framework com base na Gestão de Projetos (PMI, 2021).
<b>Mecanismos (M)</b>	Comissão multidisciplinar; planejamento baseado em evidências; design instrucional crítico; comunicação integrada e metodologias ágeis.
<b>Resultados (O)</b>	Currículo mais flexível e coerente; aumento da permanência; ampliação do número de vagas; valorização da EaD; fortalecimento da cultura de inovação e colaboração docente.

Fonte: Elaborada pela autora.

Para orientar a análise, foi construído um framework nas diretrizes estabelecidas pelo PMI (2021), que permitiu mapear o processo de reformulação do PPC conforme os grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento) e as áreas de conhecimento (como escopo, tempo, recursos, comunicação, qualidade, riscos e stakeholders). Essa estruturação garantiu alinhamento metodológico e facilitou a identificação de boas práticas e pontos críticos ao longo do processo, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Framework para análise da reformulação curricular

Grupo de Processo	Ações e Elementos Observados
Iniciação	Levantamento de demandas internas e externas (DCNs, MEC, mercado), definição de objetivos estratégicos institucionais.
Planejamento	Definição de etapas, cronograma, papel do Núcleo Docente Estruturante (NDE), mapeamento de riscos, estratégias de comunicação e critérios de qualidade.
Execução	Incorporação de feedback de stakeholders (estudantes, egressos, docentes), integração de departamentos, capacitação e gestão da mudança.
Monitoramento e Controle	Acompanhamento de entregas e indicadores de qualidade, relatórios docentes, análise de resultados e retroalimentações.
Encerramento	Consolidação do PPC, finalização documental, submissão formal e definição de critérios de implementação.
Temas Complementares	Revisão de concepções pedagógicas, redefinição de componentes curriculares, desafios, facilitadores e visão estratégica de futuro.

Fonte: Elaborada pela autora.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas principais: análise documental, através do exame de atas, relatórios, planos de ação, documentos institucionais e registros

oficiais relacionados ao processo de reformulação do PPC e entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas com docentes, gestores e membros da comissão responsável pela reformulação (equipe multidisciplinar), selecionados em função de sua participação direta e relevância no processo decisório. Sendo que, o roteiro foi composto por 12 perguntas abertas, baseada na literatura, buscando explorar percepções sobre a aplicação das práticas de gestão de projetos, as estratégias adotadas, os desafios enfrentados e os resultados percebidos; destaca-se que a entrevista realizada com a coordenação do curso foi mais abrangente, permitindo aprofundar a discussão sobre os temas abordados.

A coleta das informações foi realizada através de um formulário *on-line*. O estudo respeitou integralmente os princípios éticos para pesquisa com seres humanos, em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Para tanto, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi apresentado no início do formulário, detalhando os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, os possíveis riscos e benefícios, além de garantir a voluntariedade, o direito de recusa ou desistência a qualquer momento, e o sigilo das informações coletadas. Para prosseguir a pesquisa, os participantes deveriam concordar em participar para seguir com a exibição das perguntas do questionário, assegurando a transparência e o respeito à autonomia dos envolvidos. A validação dos resultados também contará com a devolutiva dos achados à comissão de reformulação e discussão em reuniões institucionais, promovendo o diálogo entre teoria e prática.

Os dados foram analisados por meio da técnica de triangulação, aumentando a confiabilidade ao integrar informações de diferentes fontes (Stake, 1995). As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo com categorização temática, orientada pelos objetivos da pesquisa e pelo referencial teórico sobre gestão de projetos, inovação curricular e processos educacionais estratégicos (Bardin, 2011).

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

Esta seção apresenta a análise crítica do processo de reformulação do PPC da Pós-Graduação Lato Sensu em Informática na Educação do IFSP-SBV. A discussão estrutura-se com base na lógica CIMO e nos princípios estabelecidos pelo PMI (2021), visando evidenciar como práticas de gestão de projetos educacionais contribuíram para a melhoria do curso.

##### **4.1 Caracterização da Instituição**

O Campus SBV é uma instituição pública de ensino vinculada ao IFSP. Sua origem remonta à expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que buscou ampliar o acesso à educação de qualidade em diferentes regiões do estado. O campus foi implantado em 2007, com o compromisso de oferecer formação técnica, tecnológica e superior, promovendo o desenvolvimento regional por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, oferecendo uma variedade de cursos voltados para a formação técnica, tecnológica, superior e pós-graduação, atendendo diferentes perfis de estudantes e demandas do mercado regional. Dentre os cursos ofertados estão técnicos integrados ao ensino médio; cursos técnicos concomitantes ou subsequentes; bacharelados em Ciência da Computação e Engenharia de Controle e Automação; Licenciaturas em Química e Física; cursos superiores de tecnologia em Processos Gerenciais e Sistemas para Internet e Pós-graduação Lato Sensu em Informática na Educação e Humanidades: Ciência, Cultura e Sociedade.



O curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Informática na Educação foi criado em 2015 a partir de uma cooperação entre o IFSP Campus SBV e o Instituto Federal do Sul de Minas Gerais - Campus Poços de Caldas, com o objetivo de ampliar a oferta de pós-graduação na região, aproveitando a proximidade geográfica e a afinidade entre os eixos tecnológicos dos campi. O curso buscou atender à demanda regional por capacitação de professores de diversas áreas, especialmente na incorporação de novas tecnologias em suas práticas pedagógicas, uma especialidade até então não ofertada localmente. Com o avanço das ofertas, cada campus avaliou suas condições institucionais e, a partir de 2023, optou-se pela atualização do curso e pela oferta independente em cada instituição, passando a ser ministrado totalmente na modalidade a distância, utilizando a plataforma Moodle do IFSP-SBV.

#### **4.2 Caracterização do problema analisado**

A situação-problema analisada neste relato técnico refere-se à necessidade de reformulação do PPC de Pós-Graduação Lato Sensu em Informática na Educação, ofertado pelo IFSP- Campus SBV no ano de 2024. A decisão pela reformulação decorreu da identificação de lacunas no currículo anterior frente às exigências contemporâneas da formação docente, especialmente no que tange à incorporação crítica e inovadora das TDIC e à adequação da oferta na modalidade a distância.

Do ponto de vista dos indicadores de desempenho acadêmico, os dados internos reforçaram a urgência da reformulação. Observou-se que apenas 21,7% dos estudantes concluíram o curso dentro do prazo regular, enquanto 31,7% permanecem na fase de elaboração do TCC e 46,67% desistem do curso antes de sua conclusão. Tais desafios, ao serem identificados, serviram como base para a proposição da reestruturação do currículo até a reformulação das metodologias de ensino, privilegiando metodologias ativas, softwares educacionais livres, acessibilidade e inovação.

#### **4.3 Tipo de intervenção e mecanismos adotados**

A intervenção consistiu no redesenho completo do PPC, focando em coerência pedagógica, inovação metodológica e adequação à EaD, conduzida por uma comissão de seis docentes experientes. O planejamento seguiu o ciclo de vida de projetos do PMI (2021): iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Foram analisados documentos institucionais disponíveis no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), com o processo iniciado em agosto e concluído em dezembro de 2024. A sistematização evidenciou mecanismos centrais que catalisaram a mudança, garantindo alinhamento às diretrizes do PMI (2021).

A fundamentação dos mecanismos identificados na intervenção evidencia o alinhamento entre prática e teoria, articulando conceitos consolidados na literatura à realidade institucional do IFSP-SBV. A Figura 3 apresenta a correspondência entre cada mecanismo implementado na reformulação do PPC e os referenciais teóricos que sustentam suas escolhas, reforçando o caráter estratégico, participativo e inovador do processo.

Figura 3 - Mecanismos centrais Identificados na Intervenção

Mecanismo	Descrição Técnica	Alinhamento ao PMI (2021)	Conceito Teórico Associado	Referências Teóricas
Governança participativa	Constituição de comissão multidisciplinar, com divisão de tarefas e decisões colegiadas.	Estrutura organizacional matricial e gestão das partes interessadas.	Governança estratégica e participativa.	Musawir et al. (2017); Carvalho & Rabechini Jr. (2015); Matinheikki et al. (2016)
Planejamento baseado em evidências	Levantamento de dados qualitativos e quantitativos (atas, evasão, feedback implícito).	Gestão do escopo e integração.	Diagnóstico participativo e gestão orientada por dados.	Jurdi et al. (2018); Setti et al. (2020); Silva & Oliveira (2020)
Design Instrucional Crítico	Adoção de modelos pedagógicos com foco em metodologias ativas e sala invertida.	Gerenciamento da qualidade e das aquisições.	Metodologias ativas e TDIC; aprendizagem significativa e inovação pedagógica.	Filatro (2008); Carvalho & Gomes (2022); Moraes & Lima (2021)
Estrutura modular EaD	Organização curricular em eixos temáticos e disciplinas de 90h, com encontros síncronos.	Planejamento de cronograma e recursos.	Integração curricular e flexibilização por trilhas formativas.	Jurdi et al. (2018); Loguetta & Santos (2022); Setti et al. (2020)
Comunicação integrada	Reuniões frequentes, registro em atas e disseminação entre docentes.	Gerenciamento das comunicações.	Comunicação organizacional colaborativa; escuta ativa e memória institucional.	Teixeira & Barbosa (2024); Santos et al. (2019)

Fonte: Elaborada pela autora.

Foram realizadas entrevistas com a coordenação, comissão de reformulação e docentes para aprofundar a análise documental da reformulação curricular. A principal motivação para a reformulação foi a fragmentação e sobreposição de conteúdos, dificultando o desenvolvimento integrado de competências. Indicadores como evasão e baixa entrega do TCC foram interpretados como "feedback silencioso" para a mudança. A retirada do TCC buscou flexibilizar o percurso formativo e reduzir a sobrecarga, alinhando-se às demandas da EaD. Desafios como resistência e falta de capacitação durante o percurso da reformulação, foram superados pela colaboração docente. Foi colocado que a reformulação gerou legados institucionais, como padronização curricular e avanços na discussão sobre EaD, sendo a experiência prática dos docentes foi essencial para a nova estrutura baseada em eixos temáticos.

## 5. Resultados da Análise

A análise dos dados evidenciou que o processo de reformulação do PPC seguiu, de forma estruturada, as cinco etapas clássicas da gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo PMI (2021). A Figura 4 ilustra esse alinhamento com o Framework proposto na metodologia,

comparando os registros documentais e o relato dos entrevistados, conforme as etapas da reformulação.

Figura 4. Alinhamento ao framework de gestão de projetos adotado

<b>Grupo de Processo</b>	<b>Etapas da Reformulação (documentos)</b>	<b>Percepções dos envolvidos (entrevistas)</b>
Iniciação	Constituição da Comissão de Reformulação- Portaria nº 35/2024 (ATA 4/2024)- Levantamento das necessidades iniciais	A decisão de iniciar a reformulação surgiu a partir de indícios indiretos de evasão e baixa entrega de TCCs, associados à fragmentação curricular e sobreposição de conteúdos.
Planejamento	Estudo Diagnóstico e Levantamento de Demandas e Definição da Estrutura Curricular e Metodologia	Os docentes destacaram que a experiência acumulada em metodologias ativas foi decisiva para propor eixos temáticos integradores, reduzindo o número de disciplinas e ampliando sinergias nesta fase.
Execução	Construção Colaborativa das Disciplinas e Planejamento Instrucional e Design Instrucional (DI)	Foi relatado nesta fase que houve sobrecarga de trabalho e resistência inicial, superadas com a colaboração entre pares e a adoção da docência compartilhada, vista como inovação e apoio à integração.
Monitoramento e Controle	Estruturação de Avaliação e Acompanhamento Etapa e Submissão do Documento Final e Preparação da Oferta	Relatos apontaram insuficiência de apoio pedagógico formal, restrições de infraestrutura e dificuldades de adaptação docente ao novo modelo como fatores críticos nesse período.
Encerramento	Definição dos Critérios de Seleção e Instrumentos de Gestão e Submissão do Documento Final	Apesar de o currículo prever flexibilidade e inovação, os envolvidos ressaltaram que a efetivação ainda é parcial. Foram destacados como legados a padronização de materiais e a valorização da EaD
Temas Complementares	Presentes em todas as etapas: metodologias ativas, acessibilidade, inovação pedagógica, escuta ativa, comunicação e documentação de práticas.	Tais temas foram percebidos como transversais e estratégicos, impulsionando uma cultura de inclusão, inovação e comunicação integrada em todo o processo.

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise das entrevistas revelou que, além dos desafios estruturais e da integração curricular, aspectos como acessibilidade, inclusão, competências digitais e inovação pedagógica são cruciais para o êxito da reformulação. Destacaram-se iniciativas como encontros síncronos e trilhas formativas flexíveis, bem como a valorização do diálogo e da escuta ativa. Esses elementos reforçam que o sucesso da reforma curricular exige tanto melhorias estruturais quanto o fortalecimento de uma cultura colaborativa, inovadora e inclusiva.

## 5.1 Principais mudanças no PPC reformulado

A reformulação do PPC da Especialização em Informática na Educação do IFSP-SBV para 2025 reduziu a carga horária de 480,02 para 360 horas e eliminou o TCC obrigatório,

tornando o curso mais ágil e adequado a profissionais em exercício, com duração de dois semestres. A estrutura curricular foi reorganizada em quatro componentes integradores de 90 horas, abordando fundamentos da educação, tecnologias digitais, softwares educacionais, acessibilidade e inovação pedagógica, além de dobrar a oferta anual de vagas de 60 para 120.

Pedagogicamente, o PPC 2025 adotou metodologia colaborativa e inclusiva, com docência compartilhada, encontros síncronos semanais e metodologias ativas, priorizando professores licenciados em exercício e alinhando-se às normativas recentes de EaD e ações afirmativas. Incorporou princípios ágeis de Eder et al. (2015), como entregas incrementais e ciclos de feedback, promovendo flexibilidade e adaptação contínua, consolidando a relevância regional e nacional do curso em formação continuada em educação digital.

## 5.2 Framework para reformulação de cursos

Com base nas análises realizadas sobre o curso de Pós-Graduação do IFSP – Campus SBV e considerando as contribuições dos autores referenciados neste trabalho, foi possível formular uma proposta de framework para a reformulação de cursos, aplicável tanto à graduação quanto à pós-graduação.

Este Framework oferece uma estrutura para gerenciar cada ciclo de reformulação como um projeto, contemplando etapas desde o diagnóstico até a formalização da implementação do novo currículo. Contudo, a gestão do currículo implementado exige vigilância contínua e capacidade de adaptação constante. Elementos como a gestão coletiva, a colaboração entre os diversos atores envolvidos e o foco na superação da fragmentação do conhecimento são aspectos cruciais que permeiam todas as etapas desse processo, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5. Framework para reformulação de curso

Fase	Descrição	Atividades-Chave	Práticas de Gestão Integradas
Iniciação	Identificação da necessidade de reformulação, definição dos objetivos e escopo iniciais do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico das necessidades e lacunas do currículo atual, considerando feedback direto e indireto (como evasão e baixo desempenho).</li> <li>- Levantamento de demandas externas (diretrizes, avaliações, mercado, transformações sociais/tecnológicas, objetivos institucionais).</li> <li>- Definição clara do escopo da reformulação com base em diagnóstico institucional. -Constituição da equipe multidisciplinar responsável pela reformulação, com participação dos stakeholders (docentes, técnicos, discentes, egressos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alinhamento estratégico com os objetivos institucionais.</li> <li>- Obtenção de apoio formal da direção e setores administrativos.</li> <li>-Inclusão de critérios de flexibilidade e participação contínua dos stakeholders na definição do escopo.</li> </ul>

Planejamento	Detalhamento do escopo e elaboração do plano para alcançar os objetivos do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição da estrutura curricular (eixos, módulos, unidades curriculares), buscando integração de saberes e superação da fragmentação.</li> <li>- Planejamento da flexibilização curricular (trilhas, módulos eletivos), permitindo diferentes perfis profissionais.</li> <li>- Definição das metodologias de ensino-aprendizagem (metodologias ativas, uso de tecnologias digitais, cenários reais de prática).</li> <li>- Elaboração do plano de ação detalhado (tarefas, prazos, recursos, cronograma, gestão de riscos).</li> <li>- Definição dos critérios de avaliação para estudantes e para o processo de reformulação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de desenvolvimento de competências da equipe.</li> <li>- Gestão clara da comunicação.</li> <li>- Trabalho colaborativo e participativo.</li> <li>- Planejamento iterativo (sprints) com pontos de checagem e entregas parciais para validação.</li> </ul>
Execução	Implementação das atividades planejadas para desenvolvimento do novo currículo e seus componentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção colaborativa das unidades curriculares, ementas e planos de ensino.</li> <li>- Integração dos conteúdos programáticos em eixos ou módulos temáticos.</li> <li>- Incorporação de temas transversais (formação cidadã, interdisciplinaridade, acessibilidade, inclusão, competências digitais).</li> <li>- Coordenação entre subgrupos/departamentos.</li> <li>- Engajamento ativo dos membros da equipe e stakeholders, superando resistências e sobrecargas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento da dinâmica da equipe.</li> <li>- Garantia de interações eficazes em todos os níveis organizacionais.</li> <li>- Reuniões regulares (como “daily meetings” ou encontros semanais), adaptação constante e ajustes rápidos.</li> <li>- Implementação piloto de componentes curriculares com TDIC e metodologias ativas.</li> </ul>
Monitoramento e Controle	Acompanhamento do progresso, identificação de desvios e ajustes para garantir o alcance dos objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento sistemático da implementação das etapas planejadas.</li> <li>- Coleta contínua de feedback (reuniões, relatórios).</li> <li>- Análise de riscos e identificação de obstáculos (burocráticos, culturais, de recursos).</li> <li>- Promoção de ajustes tempestivos no plano ou estratégias.</li> <li>- Verificação da qualidade das entregas parciais (ementas, planos de ensino, módulos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituição de processos de feedback contínuo.</li> <li>- Comunicação constante.</li> <li>- Definição e acompanhamento de métricas de desempenho.</li> <li>- Uso de indicadores de desempenho pedagógico, evasão e engajamento.</li> </ul>



Encerramento	Formalização da conclusão do projeto de reformulação curricular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalização e submissão do documento final do novo currículo para aprovação institucional.</li> <li>- Preparação para implementação (logística, capacitação docente, se necessário).</li> <li>- Avaliação do processo, identificação de lições aprendidas e melhores práticas.</li> <li>- Documentação e disseminação dos resultados e aprendizados institucionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalização do encerramento.</li> <li>- Documentação das práticas bem-sucedidas incluindo lições aprendidas sobre práticas ágeis para futuras reformulações</li> <li>-Análise dos impactos e formulação de plano de melhorias contínuas.</li> </ul>
--------------	--	---	---

Fonte: Elaborada pela autora.

O framework desenvolvido pode ser adaptado para diferentes contextos institucionais, mantendo a lógica de fases e integradas para garantir uma gestão eficiente e colaborativa da reformulação de curso, observando os elementos e a natureza deles. O modelo valoriza a escuta ativa, o engajamento docente e a inovação pedagógica, podendo ser replicado por outras IES que enfrentam desafios semelhantes na atualização de seus cursos.

Para apoiar a replicação e aprimoramento do processo, apresentam-se as seguintes recomendações práticas:

- Criar núcleos docentes de planejamento curricular, com reuniões regulares e coordenação rotativa, fortalecendo a liderança distribuída.
- Realizar diagnósticos participativos anuais, com análise de indicadores institucionais (evasão, conclusão de TCC, perfil discente) e escuta de stakeholders.
- Adotar estrutura modular e trilhas formativas flexíveis, alinhadas a perfis de ingresso diversos e focadas no desenvolvimento de competências integradas.
- Utilizar metodologias ativas e tecnologias digitais adequadas à infraestrutura institucional, como salas virtuais, fóruns, atividades síncronas e recursos livres.
- Implementar entregas parciais e ciclos de feedback durante o processo de reformulação, com revisões iterativas e devolutivas institucionais.
- Garantir comunicação institucional integrada, com registros sistemáticos em atas, relatórios e plataformas colaborativas para promover a memória do processo.
- Sistematizar boas práticas e lições aprendidas, promovendo a continuidade e a replicabilidade da gestão da reforma curricular.

A Figura 6 exibe a adaptabilidade dos elementos do framework proposto.

Figura 6. Adaptação do Framework para reformulação de cursos

Elemento	Natureza	Observação
Fases do projeto (PMI, 2021)	Universal	Aplicáveis a qualquer reformulação curricular.
Diagnóstico participativo	Universal	Essencial para alinhamento às demandas reais.
Estrutura modular EaD	Adaptável	Requer compatibilização com perfil do curso e capacidade tecnológica local.
Metodologias ativas e TDIC	Adaptável	Recomendável, mas dependente da formação docente e infraestrutura.

Abordagem ágil e entregas parciais	Adaptável	Exige cultura de experimentação e abertura a mudanças.
Comunicação e governança	Universal	Fundamentais para coesão da equipe e engajamento institucional.
Documentação e lições aprendidas	Universal	Importantes para continuidade e replicabilidade.

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, o framework desenvolvido neste estudo, fundamentado nos princípios do PMI (2021), constitui uma proposta viável e adaptável para a gestão de processos de reformulação curricular em diferentes instituições. Sua aplicação evidencia que a combinação entre diagnóstico participativo, estrutura modular, metodologias ativas e abordagens ágeis pode fortalecer a coerência pedagógica e a eficácia da oferta educacional, sobretudo na modalidade a distância. Como modelo de gestão educacional participativa, a experiência analisada demonstra que práticas como escuta ativa, trabalho colaborativo e comunicação integrada não apenas qualificam o processo, como também geram aprendizados institucionais relevantes, passíveis de replicação e aprimoramento contínuo em contextos diversos.

## 6. Considerações finais

Este relato técnico analisou a reformulação do PPC de Pós-Graduação em Informática na Educação do IFSP- SBV, destacando que a gestão de projetos estruturada foi fundamental para alinhar o currículo às demandas atuais. A retirada do TCC, embora torne o curso mais acessível e ágil para profissionais em exercício (Menezes & Lima, 2018; Santos & Silva, 2021), pode comprometer o desenvolvimento de competências de pesquisa e pensamento crítico (Silva & Fernandes, 2019; Oliveira & Maré, 2024), cujo valor depende do apoio institucional e da orientação (Sampaio & Oliveira, 2022).

O sucesso da reformulação curricular em IES requer uma abordagem colaborativa, com equipes multidisciplinares, alinhamento estratégico e comunicação constante, utilizando tecnologias para organização e compartilhamento. O framework proposto sistematiza o processo como um projeto, do diagnóstico à formalização do currículo.

A principal contribuição é um modelo prático e adaptável que integra planejamento, controle, avaliação e inovação curricular, superando a fragmentação do conhecimento e promovendo soluções contextualizadas. A adoção de práticas ágeis (Eder et al., 2015) amplia a adaptabilidade da equipe e incentiva uma cultura de experimentação e aprendizagem contínua, refletindo uma evolução cultural na gestão educacional.

Na prática, recomenda-se diagnóstico participativo, definição clara de metas, sistematização das tarefas, monitoramento e avaliação constantes, além do suporte institucional e desenvolvimento de competências para equipes de projetos educacionais.

Entre as limitações, destaca-se a aplicação restrita a um único campus e curso, com possíveis vieses na coleta de dados. Futuras pesquisas devem ampliar o escopo e realizar acompanhamentos longitudinais para validar e aprimorar o modelo.

Assim, o estudo reforça a gestão de projetos como ferramenta estratégica para inovação e melhoria contínua na educação superior, apontando caminhos para processos curriculares mais eficientes, colaborativos e alinhados às demandas sociais contemporâneas.

## Referências

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (reedição). Edições 70.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

Carvalho, M. M., & Rabechini Júnior, R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: Construindo competências para gerenciar projetos* (3ª ed.). Atlas.

Carvalho, M. M. de, & Rabechini Júnior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: The importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>

Carvalho, P. R., & Gomes, E. F. (2022). Avaliação formativa mediada por tecnologias digitais: Contribuições para a aprendizagem significativa. *Revista de Educação e Tecnologias*, 18(1), 34–50. <https://doi.org/10.1590/2175-623682122>

Cavalcanti, C. E., & Guerra, M. J. S. (2019). Análise SWOT como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico em organizações públicas. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 182–200. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180026>

Cervato-Mancuso, A. M., Bógus, C. M., Jorge, M. I. E., & Fisberg, R. M. (2020). Past and present projecting the future: Lessons from the curricular reformulation of a nutrition course at a public university. *Research, Society and Development*, 9(12), e26191211036. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11036>

Conforto, E. C., Amaral, D. C., Silva, S. L. da, Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34, 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.003>

Demo, P. (2007). *Educação e qualidade*. Papirus.

Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. da. (2015). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, 25(3), 482–497. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>

Ferreira, M. A., Silva, J. R., & Costa, L. M. (2015). A profissionalização da gestão de projetos educacionais: Desafios e contribuições. *Revista de Administração Pública*, 49(4), 1023–1045.  
Filatro, A. (2008). *Design instrucional na prática*. Pearson Education.

Gatti, B. A. (2008a). Formação de professores: Condição docente e qualidade da educação. Unesco.

Gatti, B. A. (2008b). Gestão participativa na educação: Fundamentos e práticas. *Educação & Sociedade*, 29(103), 113–134. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302008000100007>

Grizendi, F. (2011). Inovação curricular como processo dinâmico: Desafios e perspectivas. *Cadernos de Pesquisa*, 41(143), 101–120. <https://doi.org/10.1590/S0100-1574201100010>

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Jurdi, A. P. S., Nicolau, S. M., Figueiredo, L. R. U., Rossit, R. A. S., Maximino, V. S., & Borba, P. L. O. (2018). Revisitar procesos: Revisión de la matriz curricular del curso de Terapia Ocupacional de la Universidad Federal de São Paulo. *Interface (Botucatu)*, 22(65), 527–538. <https://doi.org/10.1590/1807-57622016.0824>

Loguetta, C. M., & Santos, M. B. (2022). Análise de resultados da reformulação de grade de Bacharelado de Sistemas de Informação (Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Sistemas de Informação). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.

Luckesi, C. C. (2002). *Avaliação da aprendizagem escolar: Estudos e proposições*. Cortez.

Matinheikki, J., Artto, K., Peltokorpi, A., & Rajala, R. (2016). Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1226–1241. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.003>

Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & Almeida, J. R. de. (2007). *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. E-papers Serviços Editoriais.

Ministério da Educação e Cultura (MEC). (2013). Portaria nº 39/2013. *Diário Oficial da União*. [http://www.andifes.org.br/wp-content/files\\_flutter/13582573063.MEC\\_-portaria\\_18\\_10-1-13-\\_progressao\\_funcional\\_ensino\\_basico.pdf](http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/13582573063.MEC_-portaria_18_10-1-13-_progressao_funcional_ensino_basico.pdf)

Moraes, A. C., & Lima, D. S. (2021). Tecnologias digitais e inovação pedagógica: Caminhos para a personalização do ensino. *Educação & Tecnologia*, 15(2), 78–95. <https://doi.org/10.1590/2175-623682121>

Morin, E. (2000). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Cortez.

Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35, 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>

Oliveira, D. P. R. (2010). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas* (28ª ed.). Atlas.

Oliveira, S. T. M. de, & Maré, R. M. (2024). A percepção de gestores e docentes de uma instituição de ensino quanto à aplicação da gestão de projetos no âmbito educacional. *Regae: Revista Gestão Avaliação Educação*, 13(22), e89140. <https://doi.org/10.5902/2318133889140>

Pacheco, M. T. (2019). Gestão sistêmica do currículo e inovação educacional. *Revista Brasileira de Educação*, 24, e240022. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782019240022>

PMI – Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.).

Prado, D. L., Oliveira, C. A., & Souza, M. C. (2022). Desafios para a reformulação da concepção pedagógica de um curso de especialização lato sensu durante a pandemia da

COVID-19: Um relato de experiência. *EaD em Foco*, 12(2), Article 1783.  
<https://doi.org/10.18264/eadf.v12i2.1783>

Santos, L. P., Almeida, M. R., & Costa, F. S. (2019). Monitoramento participativo em projetos educacionais: Um estudo de caso em escolas públicas. *Revista Brasileira de Gestão Educacional*, 23(1), 112–130. <https://doi.org/10.1590/2175-623682319>

Silva, R. M., & Oliveira, T. F. (2020). Participação da comunidade escolar na gestão educacional: Desafios e perspectivas. *Revista Educação em Foco*, 12(3), 45–60. <https://doi.org/10.1590/1981-2582/educfoco.v12n3p45-60>

Saviani, D. (2009). *História das ideias pedagógicas no Brasil*. Autores Associados.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.

Setti, M. G., Emer, M. C. F. P., Amaral, M. A., Merkle, L. E., & Gonçalves, M. M. (2016). Proposta de flexibilização curricular do curso de Sistemas de Informação ofertado pela UTFPR-Curitiba. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Teixeira, J. C., & Barbosa, A. A. (2024). Aprendizados na gestão de equipes multidisciplinares em instituições públicas de ensino: Estratégias para o reconhecimento de cursos superiores de tecnologia. Anais do XII SINGEP-CIK – UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Núcleo de Educação, Avaliação e Produção Pedagógica em Saúde (EducaSaúde). (2014). Curso de especialização em docência na saúde: Currículo, inovações educacionais e prática docente em saúde. UFRGS/EducaSaúde. <https://www.ufrgs.br/educasaude/docencia/>

Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5<sup>a</sup> ed.). Bookman.