

Cursos de pós-graduação em gestão de projetos e egressos: expectativas, lacunas e oportunidades

Expectations, gaps and opportunities for project management curricula graduates

José Eurico Possebon Cyrino^{1*} ; Armando Terribili Filho² 

Recebido: fev. 02, 2022

Aceito: jun. 23, 2022

¹ Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba, SP, Brasil

² IMPARIAMO Cursos e Consultoria. Curitiba, PR, Brasil

* Autor correspondente: jepcyrino@usp.br

Resumo: A atuação do profissional com formação superior se dá em um leque muito grande de opções. Este estudo teve por objetivo diagnosticar quanto das expectativas de egressos ou alunos avançados estão sendo preenchidas pelos programas de pós-graduação *lato sensu* em gestão de projetos, bem como diagnosticar quanto das expectativas do mercado de trabalho também estão sendo atendidas pelas habilidades declaradas pelos egressos dos programas em um exercício de recrutamento. O estudo foi desenvolvido na forma de levantamento de dados, por meio da aplicação de questionários estruturados, distribuídos e aplicados eletronicamente a participantes de redes sociais profissionais e consequente organização hierárquica sumarizada ("rating") e análise quali-quantitativa dos resultados, utilizando-se da linguística cognitiva. O mercado de trabalho exige que os profissionais da área de gestão de projetos sejam proficientes em técnicas de gestão, habilidades cognitivas, psicológicas e sociais. Assim sendo, a definição dos currículos para a formação avançada dos profissionais do ramo deve ser feita de forma abrangente, aberta e versátil, adotando uma filosofia compatível com o grupo hegemônico da região, do ramo da indústria ou dos negócios privilegiado pela instituição que abriga o programa de formação.

Palavras-chave: habilidades profissionais; mercado de trabalho; pós-graduação; recrutamento.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Abstract: There is a wide range of options for professionals with college degrees in the job market. This study targets detecting how much of the expectations of alumni or advanced students are being fulfilled by *lato sensu* graduate programs in project management, as well as to identify how much of the expectations of the job market are also being fulfilled by the skills professed by the alumni of such programs in recruitment exercises. The study was carried out as a data collection form through the application of structured questionnaires circulated and applied to participants of professional social networks. A set of qualitative-quantitative data was rated and results analyzed using the cognitive linguistic technique. The job market of the project management area requires professionals to be particularly proficient in management techniques, cognitive, psychological and social skills. Therefore, the definition of curricula for the advanced training of professionals in the area must be done in a very comprehensive, open, versatile way, adopting a study curriculum compatible with the hegemonic group of the region, industry or business sector privileged by the institution that houses the training program.

Keywords: job skills; job market; graduate programs; recruitment.

1. Introdução

Por mais abrangente que seja, a formação superior – universitária – é concentrada nas grandes áreas de conhecimento, ou seja, a universalidade do conhecimento é restrita à formação profissional (engenharia, medicina, direito, economia etc.). Entretanto, a área de atuação do profissional dentro da sua formação ocorre em um leque muito grande de opções^{[1], [2], [3], [4]}.

A chegada da globalização exigiu do profissional de nível superior a aquisição de habilidades cada vez mais específicas e diversificadas. De fato, quando se acompanha, por exemplo, as versões bienais dos relatórios do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum – WEF) relativos ao futuro dos empregos, nota-se que a cada dois anos uma nova lista de habilidades é exigida dos profissionais pelo mercado de trabalho^{[5], [6], [7]}.

Os relatórios do WEF trazem o costumeiro título “The Future of Jobs” contextualizado em um subtítulo, por exemplo, “Centre for the New Economy and Society”, no caso do relatório de 2018^[6]. Entretanto, a velocidade das mudanças é tal que o relatório de 2020, publicado precocemente, possivelmente em função da situação da pandemia viral em curso, abriu mão de um subtítulo. Adaptar-se a tal celeridade de acontecimentos tem exigido do profissional um esforço incomum, quase feérico, na aquisição de novos conhecimentos. Entretanto, é impossível para quaisquer profissionais completarem um novo curso de graduação a cada mudança de cenário de empregabilidade. Nesse contexto, ganham vez os cursos de pós-graduação, notadamente aqueles no âmbito *lato sensu*, como bem caracteriza Terribili Filho^[8], ao ponderar que a constituição dos cursos de pós-graduação no Brasil ocorre por meio de atividades regulares, visando o aprofundamento do conhecimento de estudantes de graduação.

Atualmente, a formação *lato sensu* em Gestão (ou gerenciamento) de Projetos (PM, sigla consagrada da denominação original em língua inglesa “Project Management”) é uma das áreas de maior proliferação e demanda no mercado de trabalho^{[9], [10], [11], [12], [13], [14]}. De fato, uma consulta simples em ferramentas de busca eletrônicas apresentou como resultado, somente para a região sudeste, seis diferentes programas mantidos por instituições de ensino privadas tradicionais, oferecendo um elenco consolidado de 77 disciplinas. Entretanto, a partir de uma compilação de recomendações do Benchmarking em Gerenciamento de Projetos^[15], do Guia PMBOK^[16] e do relatório WEF^[6], localiza-se (em ordem alfabética, sem distinção de prioridade): aconselhamento e mentoria; aprendizagem ativa; capacidade de integrar; comprometimento e motivação; comunicação; confiabilidade; conhecimento (técnico) em PM; criatividade; ética e valores; flexibilidade; gerenciamento de conflitos; gestão de interessados (“stakeholders”); gestão de pessoal; iniciativa; liderança; negociação; organização; orientação para resultados; originalidade; pensamento crítico; (habilidade) política; raciocínio analítico; resiliência; resolução de problemas; e trabalho em equipe.

Várias questões emanam de tal situação, tais como: os programas realmente ministram aos estudantes as disciplinas que permitam desenvolver as habilidades que necessitam? Os egressos têm consciência de que habilidades efetivamente adquiriram completando o programa do curso? Em qual nível? As organizações realmente estão procurando nos profissionais as habilidades que reputedamente devem ter adquirido ao serem titulados especialistas pelos programas que completaram? Todo esse contexto de aquisição de conhecimentos e habilidades está em consonância com as exigências do mercado de trabalho segundo as recomendações das várias organizações e estudos?

Esse corpo de questões dá vez ao estabelecimento de objetivos deste estudo, quais sejam: diagnosticar se os programas de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Projetos estão preenchendo as expectativas dos egressos ou deixando muitas lacunas em sua formação, bem como diagnosticar quanto das expectativas do mercado de trabalho também estão sendo preenchidas pelas habilidades declaradas pelos egressos dos programas em um exercício de recrutamento. Uma análise comparativa dos resultados desta natureza permitiria propor ajustes nos elencos de disciplinas oferecidas indistintamente pelos programas existentes com fins de melhorar a formação dos egressos, ampliando, assim, seu leque de possibilidades no mercado de trabalho.

2. Metodologia

O estudo foi desenvolvido na forma de levantamento de dados, por meio da aplicação de questionário estruturado ao escrutínio de dois grupos de respondentes:

Grupo 1 - egressos ou alunos em fase de conclusão¹ de programas de pós-graduação *lato sensu* na área de conhecimento em gestão de projetos (GPRO);

¹ Definidos como alunos de programa de pós-graduação em Gestão de Projetos que já terminaram todo o currículo de disciplinas e dependem apenas da aprovação na prova final e defesa de seu trabalho de conclusão de curso – quando há tais exigências – para receberem seu certificado de conclusão em especialistas na área.

Grupo 2 - agentes ou diretores de relações humanas responsáveis pelo recrutamento e avaliação dos profissionais em GPRO em organizações anônimas, públicas ou privadas.

O questionário de coleta de informações foi distribuído e aplicado eletronicamente (Google Forms), sob assinatura de termo de consentimento livre e esclarecido, a participantes de redes sociais e profissionais (LinkedIn, por exemplo) que atuam em GPRO no mercado de trabalho, na condição de autônomos ou colaboradores de organizações consolidadas, a egressos de programas de pós-graduação em GPRO e agentes e diretores de recursos humanos em organizações privadas. O questionário compreendeu perguntas de resposta direta e perguntas abertas destinadas ao levantamento de informações quantitativas que permitiram diagnosticar o quanto das expectativas dos egressos ou concluintes estão sendo preenchidas pelos programas de pós-graduação *lato sensu* em GPRO, e o quanto de lacunas esses programas têm deixado na sua formação. O questionário permitiu, também, identificar o nível de exigências dos agentes de recursos humanos em exercícios de recrutamento, além de clarificar o quanto dessas expectativas estão sendo preenchidas pelas habilidades declaradas pelos egressos e concluintes dos programas. O questionário foi elaborado seguindo recomendações apresentadas por Creswell^[17], Hernández-Sampieri et al.^[18] e Marconi e Lakatos^[19].

Questionário de levantamento de informações destinado a estudantes ou egressos de programa de pós-graduação em Gestão de Projetos

1. Caracterização do profissional: por favor, assinale todas as alternativas aplicáveis:*

- Graduação.
- Especialização.
- Mestrado.
- Doutorado.

2. Qual sua formação (e.g. economia, engenharia...)?*

3. Há quanto tempo terminou o último grau superior?*

- Há menos de 1 ano.
- Entre um (1) e menos de cinco (5) anos.
- Entre cinco (5) e menos de dez (10) anos.
- Há dez (10) anos ou mais).

4. Você atua como profissional em Gestão de Projetos? *

- Sim.
- Não.

5. Se sim, há quantos anos?*

6. Você concluiu curso de pós-graduação em Gestão/Gerenciamento de Projetos?*

- Sim.
- Ainda não, estou cursando.
- Não iniciei, mas penso em cursar.
- Não.

Obrigado pela colaboração.

7. Se sim, há quanto tempo você concluiu o seu programa de pós-graduação em Gestão de Projetos?*

- Há menos de um ano.
- Entre um (1) e menos de cinco (5) anos.
- Entre cinco (5) e menos de dez (10) anos.
- Há dez (10) anos ou mais).

8. Se você concluiu um programa de pós-graduação em Gestão de Projetos, por favor, discrimine em que cidade era baseado seu programa*

9. Qual sua posição/atuação no mercado de trabalho em gerenciamento de projetos (escolha tantas opções quanto aplicável)?*

- Não atuo nesse mercado de trabalho.
 Consultor independente.
 Gestor de projetos em organização.
 Instrutor em programa de treinamento em Gestão de Projetos.

10. Habilidades exigidas do profissional no mercado de trabalho brasileiro que você entende que desenvolveu no programa do MBA em Gestão de Projetos que concluiu.*

	Nenhuma habilidade	Alguma habilidade	Habilidade satisfatória	Habilidade superior	Habilidade completa
Aconselhamento e mentoria	()	()	()	()	()
Capacidade de integrar	()	()	()	()	()
Comprometimento e motivação	()	()	()	()	()
Comunicação	()	()	()	()	()
Confiabilidade	()	()	()	()	()
Conhecimento (técnico) em PM	()	()	()	()	()
Criatividade	()	()	()	()	()
Ética e valores	()	()	()	()	()
Flexibilidade	()	()	()	()	()
Gerenciamento de conflitos	()	()	()	()	()
Gestão de partes interessadas ("stakeholders")	()	()	()	()	()
Gestão de pessoal	()	()	()	()	()
Iniciativa	()	()	()	()	()
Liderança	()	()	()	()	()
Negociação	()	()	()	()	()
Organização	()	()	()	()	()
Orientação para resultados	()	()	()	()	()
Originalidade	()	()	()	()	()
Pensamento crítico	()	()	()	()	()
Raciocínio analítico	()	()	()	()	()
Resiliência	()	()	()	()	()
Resolução de problemas	()	()	()	()	()
Trabalho em equipe	()	()	()	()	()

11. Sinceros agradecimentos pela sua valiosa colaboração. Se você tiver interesse em receber cópia do artigo resultante da realização deste projeto de pesquisa, por favor discrimine apenas seu endereço eletrônico no espaço abaixo:

Questionário de levantamento de informações destinado a agentes ou diretores de RH de uma organização

12. Caracterização do profissional: por favor, assinale todas as alternativas aplicáveis:*

- Graduação.
 Especialização.
 Mestrado.
 Doutorado.

13. Por favor, discrimine o número de profissionais da organização em que atua:*

14. Por favor, confirme se a organização mantém um PMO (Escritório de Projetos):*

- Sim.
 Não.

15. Por favor, discrimine o número de gerentes de projeto da organização em efetivo exercício da função:*

16. Há quanto tempo terminou o último grau superior?*

- Há menos de um ano.
 Entre um (1) e menos de cinco (5) anos.
 Entre cinco (5) e menos de dez (10) anos.
 Há dez (10) anos ou mais).

17. Habilidades necessárias ao profissional em Gestão de Projetos que a organização considera em um processo de recrutamento.*

	Nenhuma habilidade	Alguma habilidade	Habilidade satisfatória	Habilidade superior	Habilidade completa
Aconselhamento e mentoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de integrar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Sinceros agradecimentos por sua valiosa colaboração. Se você tiver interesse em receber cópia do artigo resultante da realização deste projeto de pesquisa, por favor discrimine apenas seu endereço eletrônico no espaço abaixo:

Glossário de competências

- **Aconselhamento e mentoria:** habilidade em prestar auxílio ou orientação aos membros da equipe de trabalho quanto a ajustes de conduta e direcionamento na carreira;
- **Aprendizagem ativa:** ação contínua de busca por aprimoramento do conhecimento necessário ao exercício da função;
- **Capacidade de integrar:** aptidão ou perícia para adaptar-se a ou integrar-se em equipes ou grupos de trabalho no exercício de sua função;
- **Comprometimento e motivação:** habilidade de dedicar-se com intensidade ao desenvolvimento de uma atividade, tarefa ou projeto, individual ou coletivamente;
- **Comunicação:** habilidade de transmitir informações, ordens ou mensagens de modo efetivo, eficaz e cordato a superiores ou subordinados;
- **Confiabilidade:** capacidade de desempenhar uma tarefa obedecendo as condições e dentro de um período determinado;
- **Conhecimento (técnico) em PM:** domínio teórico e prático das técnicas fundamentais de gestão de projetos;

- **Criatividade:** habilidade e talento para criar, inventar, inovar, propor soluções originais na área de atuação sob sua responsabilidade;
- **Ética e valores:** habilidade de observar e fazer observar o conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral dos indivíduos, equipes e grupos de trabalho, formais ou espontaneamente constituídos, da comunidade em que vive ou organização em que atua;
- **Flexibilidade:** aptidão de espírito para aplicar-se, de modo ágil e elegante, à diversidade de situações funcionais e de relações interpessoais no ambiente social e de ocupação funcional;
- **Gerenciamento de conflitos:** habilidade de resolver, com serenidade e energia, discussões em torno de diferenças de atitudes ou opiniões entre indivíduos, no seio de equipes ou grupos de trabalho;
- **Gestão de “stakeholders”:** habilidade de gerir ou administrar os interesses de colaboradores, dirigentes ou investidores de determinada organização;
- **Gestão de pessoal:** habilidade de aplicar práticas e metodologias com o objetivo de administrar o comportamento dos colaboradores em uma equipe, grupo de trabalho ou na organização como um todo;
- **Iniciativa:** disposição ou ânimo pronto e ativo para tomar decisões por própria conta e risco, bem como conceber e executar ações antes que as outras pessoas;
- **Liderança:** espírito natural ou disposição de ascendência, autoridade ou chefia para exercer uma função ou executar determinada tarefa;
- **Negociação:** habilidade para conduzir diplomática e elegantemente conversações entre duas ou mais partes, visando a celebração de contratos ou convênios;
- **Organização:** disposição natural (hábito) ou adquirida de estruturar e regulamentar ambientes ou cursos de ação em uma organização;
- **Orientação para resultados:** capacidade de focar na concretização dos objetivos do serviço ou tarefas para garantir que os resultados sejam alcançados conforme o esperado e em tempo determinado;
- **Originalidade:** capacidade de propor ou realizar o inusitado, o singular, aquilo que nunca foi imaginado, dito ou feito (a criatividade levada ao extremo);
- **Pensamento crítico:** habilidade voluntária e original de avaliar um fato, comentário, experiência ou conteúdo e emitir juízo de valor ou apresentar argumentação ou resposta coerente diante do cenário com que se depara ou desafio que enfrenta;
- **Raciocínio analítico:** exercício da razão no entendimento e análise de atos e fatos cotidianos ou recorrentes;
- **Resiliência:** habilidade de recobrar-se ou adaptar-se facilmente a imprevistos, acidentes ou mudanças simples ou radicais;
- **Resolução de problemas:** habilidade no uso ordenado de métodos originais ou consagrados para encontrar soluções de problemas específicos, cotidianos ou recorrentes, de forma ágil, eficiente e eficaz;
- **Trabalho em equipe:** habilidade de unir pessoas com múltiplos talentos para dedicarem esforços, tempo, conhecimento e recursos na solução de um problema ou na criação de algo novo.

A partir de declarações de concordância com a dinâmica de procedimentos e confidencialidade, de disponibilidade para participar da pesquisa e caracterização do respondente em um dos dois grupos profissionais alvo da pesquisa – grupo 1 (concluintes e egressos de programa de pós-graduação em gestão de projetos) e grupo 2 (agentes ou diretores de RH em uma organização) –, os respondentes foram direcionados, a partir da resposta à Questão 3, a um conjunto específico de perguntas, conforme explicado a seguir:

- **Grupo 1** - Respondentes Egressos (REG): questões de 4 a 14, que tiveram por objetivo caracterizar a formação superior original do profissional, bem como 23 habilidades que cada profissional acreditava ter desenvolvido no programa do MBA em Gestão de Projetos (concluído ou em fase de conclusão), a saber: aconselhamento e mentoria; capacidade de integrar; comprometimento e motivação; comunicação; confiabilidade; conhecimento (técnico) em PM; criatividade; ética e valores; flexibilidade; gerenciamento de conflitos; gestão de partes interessadas (“stakeholders”); gestão de pessoa; iniciativa; liderança; negociação; organização; orientação para resultados; originalidade; pensamento crítico; raciocínio analítico; resiliência; resolução de problemas; e trabalho em equipe. Ao final do questionário, antecipando e dirimindo qualquer possível dúvida que pudesse ocorrer, foi oferecido aos respondentes um glossário contendo uma breve descrição das competências escrutinizadas;
- **Grupo 2** - Respondentes (agentes ou gerentes) de Recursos Humanos (RRH): questões de 15 a 21, que tiveram por objetivo caracterizar a formação superior original do profissional, a organização na qual atua ou atuava e quais das 23 habilidades, já descritas para o grupo REG, são entendidas como necessárias ao profissional em GPRO e que a organização consideraria em um processo de recrutamento, bem como qual o nível de exigência.

A metodologia utilizada caracterizou um projeto de levantamento de dados a partir da interrogação direta e anônima a profissionais em áreas específicas, mas complementares de atuação, em caráter descritivo^{[17], [20]}. A partir da ponderação discricionária, ou seja, da categorização do grau de habilidades funcionais adquiridas e declaradas ou exigidas pelos grupos de respondentes, por meio da atribuição de notas em intervalos equidistantes^[21], realizou-se a organização hierárquica sumarizada (“rating”) e a análise quali-quantitativa dos resultados^{[22], [23], [24]}, utilizando-se da técnica de linguística cognitiva^{[25], [26]}.

3. Resultados e Discussão

Analisar resultados dessa natureza do ponto de vista estritamente técnico ou estatístico apresenta o risco de permitir que as ferramentas estatísticas pensem pelos autores, ou seja, a receita certa para o desastre na estruturação de um artigo^[27]. Resultados que incluem o levantamento de dados sobre fatores não mensuráveis objetivamente, numericamente, nesse caso particular, aqueles ligados ao imponderável talento inato e comportamento humano, ou seja, criatividade, liderança, resiliência, originalidade e ética e valores, devem ser analisados de um ponto de vista mais filosófico, evitando-se suprimir a originalidade e a personalidade e, literalmente, degradar os resultados a elementos estatísticos, como bem alertado por Sand-Jensen^[28]. Para este estudo, mostrou-se adequado analisar os resultados sob o viés filosófico da metáfora do copo meio cheio *versus* o copo meio vazio, técnica de linguística cognitiva, ou seja, da construção de conhecimento pela experiência e análise organizada dos conceitos, aplicável à análise dos resultados em discussão, isto é, dos conhecimentos declaradamente adquiridos^{[25], [26]}.

Os respondentes declararam, unanimemente, terem sido informados sobre todos os procedimentos da pesquisa, recebido, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto e a garantia de que todos os dados a seu respeito seriam sigilosos, além de estarem cientes da possibilidade de retirarem-se do estudo a qualquer momento. Foram registradas 132 respostas ao questionário, das quais 110 pertencentes ao Grupo 1 (egressos ou concluintes de programas de treinamento em nível de pós-graduação em GPRO) e 22 ao Grupo 2 (agentes ou diretores de recursos humanos em organizações anônimas, públicas ou privadas).

O Grupo 1 (REG) foi representado por profissionais de 38 áreas do conhecimento ou formação, a saber: engenharia (civil, agrônômica, mecânica, de produção, elétrica, de transportes, florestal, ambiental, bioquímica, cartográfica e de agrimensura), grupo de profissionais que representa 50,1% de todos os respondentes, seguido por administração (15,5 % dos respondentes), economia e biologia (com 3,6% dos respondentes cada), tecnologia da informação (2,7% dos respondentes) e demais profissionais, cuja parcela na população respondente representa menos de 2% do grupo, tais como, análise e desenvolvimento de sistema, arquitetura e urbanismo, biomedicina, ciência da computação, ciências contábeis, ciências econômicas, comércio exterior, design gráfico, farmácia e bioquímica, geologia, gestão ambiental, letras, linguística, logística e transportes, políticas públicas, publicidade e propaganda, química, serviço social, tecnólogo em automação industrial, tecnólogo gestão de produção, terapia ocupacional, turismo e zootecnia.

Oitenta e dois por cento dos profissionais respondentes detêm treinamento em nível de especialização, 30% detêm título de mestrado *stricto sensu* e 14% detêm título de doutor em ciências (áreas do conhecimento não escrutinizadas), dos quais 30% concluíram a obtenção de último grau há mais de 10 anos, 23% entre 5 e 10 anos, 31% entre 1 e 5 anos e 16% há menos de 1 ano. Quarenta e cinco por cento dos respondentes concluíram treinamento em nível de pós-graduação em GPRO e 55% encontram-se em fase de conclusão. Dos respondentes que concluíram treinamento em nível de pós-graduação em GPRO, 14,6% o fizeram há mais de 10 anos, 3,6% entre 5 e 10 anos, 40% entre 1 e 5 anos e 41,8% há menos de 1 ano. A concentração, por região, de programas de pós-graduação em GPRO frequentados pelos respondentes é: Sudeste 75%; Sul 11,5%; Centro-Oeste 1%, Nordeste 1%, e programas EaD não identificados 11,5%.

Apenas 50% dos respondentes que concluíram treinamento formal em nível de pós-graduação em GPRO atuam regularmente no mercado de trabalho na área, 16% dos quais há pelo menos 5 anos. Dos respondentes que completaram treinamento formal em GPRO, 12,4% têm como atividade principal a consultoria independente, 40,3% dedicam-se à gestão de projetos em organizações, 13,2% atuam como instrutores em programa de treinamento em gestão de projetos, 34,1% atuam em GPRO em atividades diferentes das discriminadas no questionário, além de pelo menos duas funções correlatas à área.

Na Tabela 1 são apresentados os resultados da autoavaliação dos respondentes do grupo REG acerca do nível de competência adquirido para as 23 habilidades mencionadas. Para efeito de apuração de pontos, utilizou-se o seguinte padrão: nenhuma habilidade adquirida (NH) – 0,0 ponto; alguma habilidade adquirida (AH) – 2,5 pontos; habilidade adquirida é satisfatória (HSa) – 5,0 pontos; habilidade adquirida é superior (HSu) – 7,5 pontos;

habilidade adquirida pode ser considerada completa (HC) – 10,0 pontos. O item conhecimento, apresentado na Tabela 1, representa o quociente entre a pontuação total pelo número de respondentes. Com base nesse resultado, criou-se três agrupamentos: Superior, com conhecimento maior ou igual a 6,9 pontos; Intermediário, com conhecimento entre 6,4 e 6,8 pontos; e Inferior, com conhecimento abaixo de 6,4.

Tabela 1. Habilidades adquiridas declaradas por egressos ou concluintes de programas de pós-graduação *lato sensu* em gestão de projetos

Competência (Peso)	Habilidades adquiridas declaradas ^a					Pontos ^b	Conhecimento ^c	
	NH (0,0)	AH (2,5)	HSa (5,0)	HSu (7,5)	HC (10)		Grupo ^d	
Trabalho em equipe	3	18	18	26	45	780	7,1	SU
Resolução de problemas	2	17	22	29	40	770	7,0	SU
Orientação para resultados	1	20	21	30	38	760	6,9	SU
Organização	3	19	21	27	40	755	6,9	SU
Raciocínio analítico	1	18	23	34	34	755	6,9	SU
Ética e valores	5	15	22	33	35	745	6,8	IT
Flexibilidade	5	15	22	33	35	745	6,8	IT
Pensamento crítico	4	18	16	41	31	743	6,8	IT
Comprometimento e motivação	1	22	22	31	34	738	6,7	IT
Resiliência	5	20	20	29	36	728	6,6	IT
Gestão de partes interessadas ("stakeholders")	1	20	27	34	28	720	6,5	IT
Iniciativa	5	17	24	34	30	718	6,5	IT
Conhecimento (técnico) em gestão de projetos	4	19	25	31	31	715	6,5	IT
Confiabilidade	2	22	20	42	24	710	6,5	IT
Liderança	6	17	21	39	27	710	6,5	IT
Comunicação	3	19	28	32	28	708	6,4	IT
Gerenciamento de conflitos	1	20	30	34	25	705	6,4	IT
Capacidade de integrar	2	22	28	36	22	685	6,2	IF
Negociação	6	21	27	28	28	678	6,2	IF
Gestão de pessoal	5	22	34	26	23	650	5,9	IF
Originalidade	14	24	21	34	17	590	5,4	IF
Criatividade	8	27	35	25	15	580	5,3	IF
Aconselhamento e mentoria	17	31	29	22	11	498	4,5	IF

Notas: ^aConvenção de qualificação das habilidades: NH - Nenhuma Habilidade; A - Alguma Habilidade; HSa - Habilidade Satisfatória; HSu - Habilidade Superior; HC - Habilidade Completa; ^bPontos: somatória dos produtos dos pesos atribuídos para as habilidades declaradas por competência pelo número de habilidades declaradas pelo grupo de respondentes; ^cConhecimento: razão simples entre o número de pontos alcançados por cada competência e o número de respondentes no grupo; ^dAgrupamento das habilidades declaradas por pontos e notas de conhecimento: SU - superior; IT - intermediário; IF - inferior.

Os respondentes do grupo REG declararam ter adquirido habilidades superiores em cinco das 23 habilidades, a saber: Trabalho em equipe (7,1), Resolução de problemas (7,0), Orientação para resultados, Organização e Raciocínio analítico (todas com 6,9). Todavia, identifica-se uma relativa lacuna na aquisição de seis habilidades: Capacidade de integrar (6,2), Negociação (6,2), Gestão de pessoal (5,9), Originalidade (5,4), Criatividade (5,3) e Aconselhamento e mentoria (4,5). Essa constatação não pode ser objeto de surpresa, uma vez que várias dessas habilidades declaradas, em particular Originalidade e Criatividade, exigem em seu desenvolvimento um componente pessoal e individual, com aplicação de práticas específicas de estímulo nos

processos educativos. Isso também se aplica, em parte, à habilidade Ética e valores, declaradamente adquirida em condição intermediária. Nesse aspecto, se não há uma falha nos currículos, há pelo menos um problema associado às abordagens dos professores em suas disciplinas, que deveriam contemplar um esforço adicional no sentido de ter inculcido nos egressos (e estar inculcando nos concluintes) a necessidade de trabalhar sob estrita observância de valores éticos e morais em suas profissões, apresentando e debatendo, por exemplo, Códigos de Conduta Profissional de várias categorias profissionais. Finalmente, o grupo REG colocou a aquisição de Conhecimentos técnicos em Gestão de Projetos em situação intermediária (6,5). De toda forma, não cabe aqui qualquer crítica ao grupo como um todo nem aos currículos dos programas: muito possivelmente esse seja um efeito do posicionamento dos egressos, que certamente adquiriram um conjunto maior de habilidades técnicas no exercício da profissão, posteriormente ao término de seus programas de treinamento avançado, obedecendo ao aforismo de que a prática faz a perfeição, o que, na realidade, mostra que as habilidades de Flexibilidade, Pensamento crítico e Comprometimento e motivação, imediatamente adjacentes à habilidade de Raciocínio analítico, foram bem desenvolvidas por todos no decorrer de seus programas de pós-graduação.

Os dados registrados por meio das respostas do grupo RRH foram consolidados na Tabela 2. Cem por cento dos agentes ou gerentes de recursos humanos em organizações (RRH) detêm grau superior, 55% detêm treinamento em nível de especialização, 45% detêm título de mestrado *stricto sensu* e 23% detêm título de doutor em ciências (áreas do conhecimento não escrutinizadas), dos quais 41% concluíram a obtenção do último grau há mais de 10 anos, 27% entre 5 e 10 anos, 27% entre 1 e 5 anos e apenas 5% há menos de 1 ano.

Um dos respondentes trabalha em uma organização com 4.500 colaboradores e outro em organização com 2.000 colaboradores; um trabalha em uma organização com apenas dois colaboradores e outro em organização com apenas cinco colaboradores. A grande maioria das organizações nas quais os respondentes trabalham arregimenta entre 100 e 400 colaboradores. Das organizações representadas pelos respondentes, 36% têm escritório de gestão de projetos (PMO, sigla da definição em língua inglesa “Project Management Office”), das quais 82% têm gerentes de projeto, o maior número (50) concentrado em uma empresa com 1.200 colaboradores, seguida de quatro empresas que contam com 300 a 450 colaboradores e 15 gerentes de projetos. Destaque-se que a empresa de maior porte representada no grupo de respondentes conta com apenas cinco gerentes de projetos.

Na Tabela 2 são apresentados os resultados do nível de exigência dos respondentes do Grupo RRH para as 23 habilidades consideradas. Para efeito de apuração de pontos, utilizou-se também o padrão: nenhuma habilidade adquirida (NH) – 0,0 ponto; alguma habilidade adquirida (AH) – 2,5 pontos; habilidade adquirida é satisfatória (HSa) – 5,0 pontos; habilidade adquirida é superior (HSu) – 7,5 pontos; habilidade adquirida pode ser considerada completa (HC) – 10,0 pontos. O item Exigência representa o quociente entre a pontuação total pelo número de respondentes. Com base nesse resultado, criou-se três agrupamentos: Superior, com nível de exigência maior ou igual a 8 pontos; Intermediário, com conhecimento entre 7 e 7,9 pontos; e Inferior, com conhecimento abaixo de 7 pontos.

O grupo RRH considera necessário que os candidatos a posições no mercado de trabalho em GPRO apresentem habilidades superiores em: Comprometimento e motivação (8,2), Confiabilidade (8,2), Trabalho em equipe (8,2), Ética e valores (8,0) e Orientação para resultados (8,0). Nesse grupo superior de demandas, apenas as habilidades em Trabalho em equipe coincidem com aquelas declaradas pelos REG, com exceção destacada para a demanda em habilidades em Ética e valores, que o grupo REG coloca em uma condição intermediária. Muito apropriadamente, RRH considera habilidades que carregam um componente pessoal, como Criatividade e Originalidade, em nível inferior de demandas, mesma posição em que considera as Habilidades técnicas em gestão de projetos. Parece razoável inferir que a inserção do profissional no mercado de trabalho em GPRO depende mais da demonstração de habilidades com características pessoais, por exemplo, confiabilidade e ética e valores, que do seu declarado conhecimento técnico. Tal inferência vem ao encontro das considerações feitas anteriormente, de que aquisição de habilidades técnicas no âmbito do aforismo a prática faz a perfeição é algo que se considera no mercado de trabalho em GPRO. Aparentemente, para o grupo RRH, habilidades pessoais, de atitude e interpessoais, como ética e valores e comprometimento e motivação, farão um profissional com conhecimento técnico minimamente desenvolvido – ou seja, conhecimento técnico em GPRO está no grupo IF – alcançar um índice de excelência no desempenho de suas funções a partir do exercício do seu conhecimento.

Tabela 2. Habilidades exigidas por agentes de recursos humanos em processos de seleção e contratação de profissionais para atuação em gestão de projetos em organizações

Competência (Peso)	Habilidades exigidas na seleção ^a					Pontos ^b	Exigência ^c	
	NH (0,0)	AH (2,5)	HSa (5,0)	HSu (7,5)	HC (10)		Grupo ^d	
Comprometimento e motivação	0	1	2	9	10	180	8,2	SU
Confiabilidade	0	2	1	8	11	180	8,2	SU
Trabalho em equipe	0	2	1	8	11	180	8,2	SU
Ética e valores	0	3	1	7	11	175	8,0	SU
Orientação para resultados	0	1	3	9	9	175	8,0	SU
Resiliência	0	2	2	9	9	173	7,8	IT
Resolução de problemas	0	2	3	7	10	173	7,8	IT
Comunicação	0	2	3	8	9	170	7,7	IT
Gerenciamento de conflitos	0	1	5	7	9	170	7,7	IT
Organização	0	3	2	8	9	168	7,6	IT
Gestão de pessoal	1	0	2	14	5	165	7,5	IT
Iniciativa	0	3	3	7	9	165	7,5	IT
Capacidade de integrar	0	3	1	12	6	163	7,4	IT
Negociação	0	1	3	14	4	163	7,4	IT
Raciocínio analítico	0	2	1	15	4	163	7,4	IT
Flexibilidade	0	2	6	6	8	160	7,3	IT
Gestão de partes interessadas ("stakeholders")	0	3	2	11	6	160	7,3	IT
Liderança	0	2	5	10	5	155	7,0	IT
Criatividade	0	3	4	10	5	153	6,9	IF
Pensamento crítico	1	1	7	8	5	148	6,7	IF
Conhecimento (técnico) em gestão de projetos	1	4	4	8	5	140	6,4	IF
Originalidade	1	3	5	12	1	133	6,0	IF
Aconselhamento e mentoria	1	7	7	5	2	110	5,0	IF

Notas: ^aConvenção de qualificação das habilidades: NH - Nenhuma Habilidade; A - Alguma Habilidade; HSa - Habilidade Satisfatória; HSu - Habilidade Superior; HC - Habilidade Completa; ^bPontos: somatória dos produtos dos pesos atribuídos para as habilidades declaradas por competência pelo número de habilidades declaradas pelo grupo de respondentes; ^cExigência: razão simples entre o número de pontos alcançados por cada competência e o número de respondentes no grupo; ^dAgrupamento das habilidades declaradas por pontos e notas de exigência: SU - superior; IT - intermediário; IF - inferior.

A hierarquização abalizada (uma vez mais, "ranking") dos resultados e a definição do quanto das habilidades adquiridas pelos REG, em atividade rotineira ou como futuros profissionais na área de GPRO, correspondem às reais demandas do mercado de trabalho espelhadas no "ranking" de exigências identificadas pelos RRH, foi consolidada na Tabela 3. Sobre tais resultados, estimou-se um distanciamento simplificado ("gap") que permitiu comparar a adequação do treinamento ministrado nos programas de pós-graduação (na percepção dos REG) às demandas do mercado de trabalho (no nível de exigência dos RRH). Valores positivos indicam carência, ou seja, nível de exigência maior que a habilidade desenvolvida. Por outro lado, valores negativos indicam superação, ou seja, que o nível de habilidade desenvolvida excede a exigência de mercado. O percentual apresentado indica aderência da habilidade desenvolvida ao nível de exigência, aqui denominado alcance.

Tabela 3. Distanciamento (“gap”) entre habilidades adquiridas no treinamento ministrado nos programas de pós-graduação e as demandas do mercado de trabalho

Competência	Demandas RRH		Habilidades REG		Distanciamento		
	Conhecimento	Posição	Conhecimento	Posição	Lacuna ^a	Grupo ^b	Alcance ^c -- % --
Confiabilidade	8,05	1	6,36	15	1,7	Des	79
Criatividade	6,77	19	5,28	22	1,5	Des	78
Gestão de pessoal	7,18	14	5,89	20	1,3	Des	82
Ética e valores	7,86	4	6,69	6	1,2	Des	85
Comunicação	7,59	8	6,37	14	1,2	Des	84
Gerenciamento de conflitos	7,59	9	6,35	17	1,2	Des	84
Comprometimento e motivação	8,00	3	6,86	3	1,1	Imp	86
Resiliência	7,68	7	6,57	10	1,1	Imp	86
Trabalho em equipe	8,05	2	7,05	1	1,0	Imp	88
Iniciativa	7,41	11	6,45	13	1,0	Imp	87
Capacidade de integrar	7,18	12	6,16	18	1,0	Imp	86
Negociação	7,09	16	6,13	19	1,0	Imp	86
Orientação para resultados	7,77	5	6,86	3	0,9	Atç	88
Resolução de problemas	7,73	6	6,95	2	0,8	Atç	90
Organização	7,5	10	6,83	4	0,7	Atç	91
Gestão de partes interessadas (“stakeholders”)	7,09	15	6,48	11	0,6	Atç	91
Flexibilidade	7,18	13	6,69	7	0,5	Atd	93
Liderança	6,86	18	6,35	16	0,5	Atd	93
Originalidade	5,82	22	5,32	21	0,5	Atd	91
Aconselhamento e mentoria	5,05	23	4,56	23	0,5	Atd	90
Raciocínio analítico	7,09	17	6,79	5	0,3	Atd	96
Pensamento crítico	6,55	20	6,65	9	-0,1	Sup	102
Conhecimento (técnico) em gestão de projetos	6,27	21	6,45	12	-0,2	Sup	103

Notas: ^aDefinida como a diferença entre a nota de conhecimento nas demandas do grupo RRH e a nota de conhecimento para as habilidades declaradas pelo grupo REG; ^bO agrupamento das lacunas no distanciamento entre as habilidades exigidas pelos RRH e aquelas declaradas pelos REG foi definido como: Des – destaque; Imp – importante; Atç – atenção; Atd – atende; Sup – supera; ^cDefinido como a relação percentual entre os valores de conhecimento das demandas do Grupo RRH e habilidades declaradas do Grupo REG.

A análise comparativa dos dados apresentados na Tabela 3 mostra que Confiabilidade, Ética e valores e Comunicação são destaques negativos (Des) na aquisição de habilidades pelo grupo REG, comparativamente às demandas do grupo RRH, ou seja, alcançam menos de 85% da demanda do mercado. Profissionais em treinamento, profissionais em atividade e com intenção de progredir na carreira, bem como os coordenadores de programas de pós-graduação, devem privilegiar o oferecimento e a contínua aquisição de habilidades consideradas de importância (Imp) no recrutamento ou na carreira do profissional em GPRO, que preenchem pouco mais de 85% da demanda de conhecimentos no mercado. Além disso, devem estar particularmente atentos (Atç) às oportunidades de aquisição ou na intensidade do oferecimento de treinamento em Gestão de partes interessadas (“stakeholders”), uma das habilidades mais importantes no sucesso de projetos em geral, mas que preenche pouco mais de 90% das demandas dos agentes de RH, enquanto o desenvolvimento das habilidades como Flexibilidade, Liderança, Originalidade, Aconselhamento e mentoria e Raciocínio analítico dos profissionais em GPRO têm atendido (Atd) muito satisfatoriamente às demandas do mercado. Finalmente, a aquisição das habilidades de Pensamento crítico e, principalmente, Conhecimento técnico em gestão de projetos superam (Sup) as demandas do mercado de trabalho, ou seja, independentemente do programa em que esteja desenvolvendo ou desenvolveu seu treinamento, profissionais em GPRO estão sendo ou foram expostos a um currículo técnico de alta qualidade.

Há uma clara diferença entre as exigências expressas pelos RRH e as habilidades declaradas pelos REG, separadas por diferenças entre -0,2 ponto em relação à nota de conhecimento para Conhecimento técnico em gestão de projetos e 1,7 ponto para a nota do conhecimento Confiabilidade. Isto é, em um processo de recrutamento, o agente de RH daria prioridade absoluta (aparece em primeiro lugar na ordenação) à demonstração de confiabilidade de um candidato a um posto em GPRO, enquanto o mesmo candidato estaria dando muito pouca prioridade à demonstração desse conhecimento ou habilidade (aparece em 15º posto na ordenação quanto à habilidade adquirida). De maneira geral, as habilidades declaradas pelos REG preenchem entre 80% e 90% das expectativas dos RRH, superando-as em 2% a 3% apenas em exigências de baixíssima priorização, respectivamente Pensamento crítico e Conhecimento técnico em gestão de projetos, demandas em posições localizadas no último quartil das demandas, ou seja, posições de 18 a 23. De fato, tal constatação não deve ser objeto de qualquer estranheza, uma vez que, como demonstrado por Belassi e Tukul^[29], o sucesso de projetos depende, antes, de apoio do alto escalão gerencial, da interação com os clientes, das estimativas preliminares e da disponibilidade de recursos que do desempenho dos gerentes de projetos. Por fim, o grupo de habilidades e valores pessoais ou interpessoais, ou seja, o quartil de demandas nas posições de 1 a 6, com destaque para Confiabilidade, Trabalho em equipe, Comprometimento e motivação e, notadamente, Ética e valores, são muito mais valorizados pelos RRH.

De imediato, seria possível inferir que há necessidade de adequação dos currículos dos programas de treinamento avançado em GPRO às exigências do mercado expressas nas demandas dos RRH. Entretanto, uma pergunta persiste: haveria como padronizar os currículos dos programas de treinamento avançado, de modo a preparar gerentes de projeto para lidar com uma área tão complexa? De fato, discutindo os limites e abordagens da educação avançada em gestão de projetos, Thomas e Mengel^[30] já recomendavam, há mais de uma década, que se reconsiderasse (o entendimento que se dava à) os rumos da educação avançada em gestão de projetos, a fim de conciliar o treinamento dos futuros gestores com nível cada vez mais alto de complexidade e incerteza, um verdadeiro caos natural em uma área que, como profissão regulamentada, exige abordagem epistemológica muito dinâmica, como há muito recomendado por Spender^{[31], [32]}.

A globalização exige do profissional com formação avançada a aquisição de habilidades ao mesmo tempo específicas e diversificadas, refletidas nas diferenças entre as versões bienais dos relatórios do Fórum Econômico Mundial relativos ao futuro dos empregos, que, a cada dois anos, apresenta uma nova lista de habilidades exigidas dos profissionais pelo mercado de trabalho^{[5], [6], [7]}. De fato, Spender^[33] defende reconsiderar o passado para planejar o futuro e manejar adequadamente a aquisição de conhecimento – de onde e para onde? – e, para tanto, evoca uma teoria de Barnard^[34], o qual argumenta que a real tarefa de um executivo – ao que, na realidade, as funções de gestores de projetos são comparáveis – é conciliar a operação de sistemas incomensuráveis: o físico (o conhecimento formal, por exemplo), o psicológico (o gerenciamento de conflitos, por exemplo) e o social (a habilidade para trabalho em equipe, por exemplo). Como visto, as habilidades necessárias para a conciliação desses sistemas que verdadeiramente constituem o aprendizado organizacional e o manejo do conhecimento^[33] estão em quartis distintos, separados (distantes) mesmo das exigências do mercado, ou seja, das demandas de conhecimento postas pelo grupo RRH, comparativamente às habilidades declaradas pelo grupo REG (ver Tabela 3).

De fato, Pereira e Rabechini^[35] demonstraram que embora as competências técnicas em gestão de projetos não estejam relacionadas diretamente à empregabilidade dos potenciais gerentes de projetos, a adequação das habilidades cognitivas, discutidas em Hanushek e Woessmann^[36], às competências exigidas em um processo de recrutamento favorece a empregabilidade. Tal constatação vem ao encontro das considerações de Arthur^[37], que recomenda que o desenvolvimento de carreiras no atual cenário, independentemente da área de atuação dos profissionais, deve ter caráter abrangente, ilimitado (“boundless”). Na mesma linha de raciocínio, Chipulu et al.^[38], em artigo muito complexo e abrangente envolvendo análise numérica e objetiva de inúmeras variáveis, concluem e recomendam que as competências de gerentes de projeto sejam avaliadas do ponto de vista multidimensional, em que as habilidades específicas para cada área de atuação precedam o conhecimento (técnico) em gestão de projetos, entre outras considerações. Ainda, como alertam Ingasson e Jónasson^[39], definir um pacote único de competências a serem exigidas de gerentes de projeto em atuação ou formação é um exercício que beira a impossibilidade. Isso ocorre, porque a definição de gestão de projeto adotada pelo Project Management Institute (PMI) – *verbatim* “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades para satisfazer as exigências dos projetos”, – é muito modesta no seu alcance comparativamente à definição de gestão de projeto adotada pelo Project Management Association (IPMA), qual seja: *verbatim* “Gerenciamento de Projetos (PM) é o planejamento, organização, monitoramento e controle de todos os aspectos de um projeto e a gestão e liderança de todos os envolvidos para atingir os objetivos do projeto com segurança e dentro dos critérios acordados para tempo, custo, escopo e desempenho/

qualidade. É a totalidade das tarefas de coordenação e liderança, organização, técnicas e medidas para um projeto. É crucial otimizar os parâmetros de tempo, custo e risco com outros requisitos e para organizar o projeto de acordo”.

Conclusão

Em suma, para viver e atuar ao par de definições acatadas pelas entidades “reguladoras” da área, mas tão díspares em sua abordagem, profissionais da área de gestão de projetos têm que ser, no mínimo, extremamente versáteis. Em tal instância da discussão, parece apropriado considerar que a área de conhecimento Gestão de Projetos e seu respectivo mercado de trabalho, em que a empregabilidade dos profissionais exige que sejam proficientes em técnicas acadêmicas de gestão, habilidades cognitivas, psicológicas e sociais, exige que a definição dos currículos para a formação avançada dos profissionais do ramo seja feita de forma muito abrangente, aberta, versátil, adotando uma filosofia, ou mesmo uma ideologia, compatível com o grupo hegemônico da região, do ramo da indústria ou dos negócios privilegiados pela instituição que abriga o programa de formação. Os profissionais podem contar com a competência dos programas e adequação técnica dos currículos, uma vez que, como já mencionado, as habilidades em conhecimento técnico em gestão de projetos declaradas pelos respondentes superam as demandas do mercado de trabalho, ou seja, independentemente do programa em que esteja desenvolvendo ou desenvolveu seu treinamento, profissionais de gestão de projetos estão sendo ou foram expostos a um currículo técnico de alta qualidade. Entretanto, alerta-se, de pronto, para as chamadas habilidades comportamentais, sendo que comprometimento e motivação no treinamento e o desenvolvimento de habilidades pessoais e interpessoais, em particular gestão de pessoal, comunicação e gestão de conflitos, farão diferença sensível em sua colocação no mercado de trabalho, bem como no desenvolvimento de suas carreiras.

Contribuições dos autores: Cyrino, J.E.P.: Conceitualização; Aquisição de dados; Análise de dados; Definição da metodologia; Escrita e edição. Terribili Filho, A.: Conceitualização; Análise de dados; Definição da metodologia; Escrita e edição.

Como citar: Cyrino J.E.P.; Terribili Filho A. Cursos de pós-graduação em gestão de projetos e egressos: expectativas, lacunas e oportunidades. Quaestum. 2022; 3: e26750601.

Referências

- [1] Bain K. What the Best College Teachers Do. 2004. Persuasive Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.
- [2] Paton S.; Hodgson D.; Cicmil, S. Who am I and what am I doing here? Becoming and being a project manager. J. Manag. Dev. 2010; 29(2): 157-166.
- [3] Feibelman P.J. A PhD is not Enough: A guide to survival in science. 2011. Basic Books, Perseus Books Group, New York, NY, USA.
- [4] Firestein S. Ignorance: How it drives science. 2012. Oxford University Press, New York, NY, USA.
- [5] World Economic Forum (WEF). The Future of Jobs Report: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. 2016. WEF, Geneva, Switzerland.
- [6] World Economic Forum (WEF). The Future of Jobs Report: Centre for the New Economy and Society. 2018. WEF, Geneva, Switzerland.
- [7] World Economic Forum (WEF) The Future of Jobs Report. 2020. WEF, Geneva, Switzerland.
- [8] Terribili Filho A. Os professores na educação superior no Brasil e a titulação acadêmica. Pensamento & Realidade. 2007; 21: 155-164.
- [9] Bredin K.; Söderlund J. Project managers and career models: An exploratory comparative study. Int. J. Proj. Manag. 2013; 31: 889-902.
- [10] Maximiano A.C.A. Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados. 5ed. 2014. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [11] Shinoda A.C.M.; Maximiano A.C.A.; Sbragia R. Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos. Revista Gestão de Projetos. 2015; 6(1): 95-110.
- [12] Bremer C.; Carrasco G; Gerolamo M.C.; Carpes N.P.Z. Gestão de Projetos: Uma jornada empreendedora da prática à teoria. 2017. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [13] Jagannathan S.; Ra S.; Maclean R. Dominant recent trends impacting on jobs and labor markets - An overview. Int. J. Train. Res. 2019; 17(S1): 1-11.
- [14] Kogon K.; Blakemore S.; Wood J. Gerenciamento de Projetos para não gestores. 2019. Alta Books Editora, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [15] Project Management Institute (PMI); Chapters Brasileiros (CB). Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009 – Relatório Principal. Project Management Institute – Chapters Brasileiros; 2010. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br>>.
- [16] Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6ed. 2017. Project Management Institute, Inc., Newton Square, PA, USA.
- [17] Creswell J.W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ed. 2016. Artmed® Editora, Porto Alegre, RS, Brasil.

- [18] Hernández-Sampieri R.; Fernández-Callado C.F.; Baptista-Lucio M.D.P. *Metodologia de Pesquisa*. 5ed. 2013. Editora Penso, Porto Alegre, RS, Brasil.
- [19] Marconi M.A.; Lakatos E.M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 8ed atualizada. 2017. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [20] Gil A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 6ed. 2017. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [21] Song B.; Kang S. A method of assigning weights using a ranking and nonhierarchy comparison. *Advances in Decision Sciences*. 2016; Article ID 8963214.
- [22] Spector P.E. Choosing response categories for summated rating scales. *J Appl Psychol*. 1976; 61(3): 374-375.
- [23] Hinkin T.R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organ Res Methods*. 1998; 1(1): 104-121.
- [24] Casper W.C.; Edwards B.D.; Wallace J.C.; Landis R.S.; Fife D.A. Selecting response anchors with equal intervals for summated rating scales. *J Appl Psychol*. 2020; 105(4): 390-409.
- [25] Cameron L. Confrontation or complementarity? Metaphor in language use and cognitive metaphor theory. *Rev. Cogn. Linguistics*. 2007; 5: 107-135.
- [26] Thibodeau P.H.; Boroditsky L. Metaphors we think with: The role of metaphor in reasoning. *PLoS ONE*. 2011; 6(2): e16782.
- [27] Good P.I.; Hardin J.W. *Common Errors in Statistics (and how to avoid them)*. 3ed. 2009. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.
- [28] Sand-Jensen K. How to write consistently boring scientific literature. *Oikos*. 2007; 116: 723-727.
- [29] Belassi W.; Tukul O.O. A new framework for determining critical success/failures factors in projects. *Int. J. Proj. Manag.* 1996;14(3): 141-151.
- [30] Thomas J.; Mengel T. Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. *Int. J. Proj. Manag.* 2008; 26: 304-315.
- [31] Spender J.C. Management as a regulated profession: An essay. *J. Manag. Inq.* 1994; 16(1): 32-42.
- [32] Spender J.C. Knowing, managing and learning: A dynamic managerial epistemology. *Manag Learn.* 1994; 25(3): 387-412.
- [33] Spender J.C. Organizational learning and knowledge management: Whence and whither? *Manag Learn.* 2008; 39(2): 159-176.
- [34] Barnard C.I. *The Functions of the Executive*. 1951. Harvard University Press; 1951, Cambridge, MA, USA.
- [35] Pereira S.A.; Rabechini Junior R. As competências em gestão de projetos e sua influência na empregabilidade dos gerentes de projetos. *Revista Gestão de Projetos*. 2014; 5(3): 30-43.
- [36] Hanushek E.A.; Woessmann L. The role of cognitive skills in economic development. *J Econ Lit.* 2008; 46(3): 607-668.
- [37] Arthur M.B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *J Organ Behav.* 1994; 15: 295-306.
- [38] Chipulu M.; Neoh J.G.; Ojiako U.; Williams T. A multidimensional analysis of project manager competences. *IEEE Trans Eng Manag.* 2013; 60(3): 506-517.
- [39] Ingasson J.T.; Jónasson H.I. Contemporary knowledge and skill requirements in project management. *Proj. Manag. J.* 2009; 40(2): 59-69.