

## 5

### Considerações Finais

Neste último capítulo, serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, bem como sugestões para trabalhos futuros e para os praticantes desta disciplina de gerenciamento de projetos.

#### 5.1.

##### Conclusão

O objetivo precípua deste trabalho foi responder à seguinte questão de pesquisa: o que os profissionais atuantes na área de projetos, praticantes da disciplina de Gerenciamento de Projetos proposta pelo *Project Management Institute – PMI*, cujas boas práticas estão descritas no Guia PMBOK (PMI, 2008), e que vivenciam experiências de Gestão de Projetos em empresas públicas e organizações governamentais, percebem como fatores que favorecem ou comprometem a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos? Para tal, foi realizada pesquisa qualitativa, optando-se pelo método fenomenográfico. Após a realização de entrevistas e a análise de dados da pesquisa foi delineado o referencial teórico relacionado à disciplina de gerenciamento de projetos conforme proposto pelo PMI e Teorias de Aprendizagem.

Após análise dos dados, emergiram, a partir da interpretação do pesquisador em relação às respostas dadas pelos entrevistados, os seguintes fatores que colaboram para aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos: Comunicação; Liderança; Planejamento; Integração; Multidisciplinaridade, e Informações. Surgiram ainda, por observação das narrativas no momento da sua revisitação, outros fatores, talvez de menor vetor do que aqueles fatores principais, e que chamaram a atenção do pesquisador, tendo sido classificados de subfatores, e que também foram objetos de estudo quando da análise e discussão dos resultados, porém, de forma menos intensa que os anteriores. Tais subfatores serão apresentados adiante, em conjunto com aqueles principais.

Devido a aspectos como inter-relação entre os processos de gerenciamento de projetos, padrões de gerenciamento de projetos e as boas práticas de gerenciamento de projetos, inferiu-se uma relação de interdependência entre os fatores, pois, conforme verificado no arcabouço teórico da Ciência da Administração de Empresas - que abarca a de Gerenciamento de Projetos e de Aprendizagem - de alguma forma, todos os fatores se relacionam entre si, em maior ou menor grau, funcionando de forma imbricada no qual uns influenciam os outros e vice-versa.

Percebeu-se ao longo do estudo a possibilidade de que os fatores que influenciam a aprendizagem poderiam exercê-la de maneira positiva ou negativa, no processo de aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, funcionando da seguinte forma: aqueles que poderiam facilitar a aprendizagem, ou seja, de valência positiva, teriam uma relação diretamente proporcional em relação aqueles que poderiam comprometer a aprendizagem, portanto, de valência negativa. Quanto mais ênfase receberem os fatores que favorecem a aprendizagem, maiores serão, provavelmente, as oportunidades de aprendizagem durante a realização de projetos. Caso tal reflexão se comprove verdadeira, o inverso também o seria: uma menor ênfase – ou inexistência – destes fatores, por si só, já seriam comprometedores deste aprendizado, devido ao aspecto lógico desta relação. Independentemente do fato de que, a não observância de fatores que são positivos para aprendizagem já seria um dificultador deste processo, foram destacados outros fatores e subfatores, que, caso ocorram durante a realização do projeto poderão influenciar de forma negativa a aprendizagem, independentemente da existência, ou não, daqueles que favorecem.

O fator Comunicação, afeta ou é afetado pelos outros fatores de aprendizagem observados, sejam aqueles que a favorecem, sejam aqueles que a dificultam. Foi verificado que, a fim de que este fator promova o aprendizado durante a realização de projetos, a atenção do líder do projeto deve estar voltada para manter um canal de comunicação aberto com a equipe. Também foi destacada a

comunicação como forma de orientar o conflito - de idéias, como fator importante para aprendizagem, sendo mencionadas as reuniões periódicas, entre a equipe e com as partes interessadas, incluindo o cliente.

O fator Liderança, também envolve os subfatores patrocínio e perfil do líder. Apesar deste fator também estar fortemente relacionado à comunicação, na ótica do pesquisador, com base nas proposições e boas práticas propostas pelo Guia PMBOK (PMI, 2008) e de outros autores, estes aspectos estariam mais ligadas à liderança, e ao perfil do líder, envolvendo também questões de patrocínio, e poderiam comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos. Este fator também se manifesta, entre outras formas, no desenvolvimento das pessoas e da equipe do projeto, como também na constituição de um ambiente propício para aprendizagem.

O fator Planejamento é percebido como fator que favorece a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, pois, o planejamento adequado das atividades é fundamental para o sucesso do projeto, ou seja, para disponibilizar tal produto, serviço ou resultado exclusivo conforme escopo planejado, no prazo definido, dentro do orçamento acertado e com a qualidade esperada Guia PMBOK, (PMI, 2008). De outra forma, a inobservância deste fator pode acarretar na manifestação de subfatores de valência negativa, ou seja, que podem comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, como o desenvolvimento inadequado de escopo e planejamento inadequado das atividades.

O fator Integração, que, dentre as áreas do conhecimento é a responsável por orientar e executar os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos demais grupos de processos de gerenciamento (PMI, 2000), pode se manifestar como um fator que favorece o aprendizado durante a realização de projetos. Como esta área envolve a identificação e definição do trabalho do projeto e a combinação, unificação e integração dos processos apropriados, emergirão, destes processos de gerenciamento de projetos, os requisitos necessários a

entender as necessidades do cliente e das demais partes interessadas de forma satisfatória e gerenciar suas expectativas. As saídas destes processos, como o plano de gerenciamento de projetos, irão nortear a execução das atividades necessárias ao escopo do projeto, o que deverá demandar atenção especial do líder do projeto, bem como do patrocinador e da equipe envolvida (Heldman, 2009).

O fator Multidisciplinaridade – de perfis profissionais, e também em conjunto com a diversidade cultural dos componentes da equipe do projeto, foi interpretada como um fator que favorece a aprendizagem. Se por um lado a multidisciplinaridade - como também a diversidade cultural – pode colaborar para aprendizagem, se não gerenciados podem produzir resultados indesejados ao projeto, como: falta de motivação ou atitude *blasée*; insatisfação com as atividades do projeto; transformação das reuniões de acompanhamento em ‘sessões de lamúria’; comunicação deficiente; e, principalmente, falta de respeito e de confiança no gerente do projeto. Caberá, portanto, ao gerente do projeto, com o apoio do patrocinador, a montagem e desenvolvimento da equipe do projeto (Heldman, 2009).

O último fator apresentado na pesquisa, mas não menos importante, pelo contrário, foi Informações. Junto a este, emergem subfatores oriundos da utilização e aplicação da informação em projetos. São eles: lições aprendidas; padronização e métricas; distribuição de informações padronizadas; ausência de documentação; ausência de portfólio de projetos; capacitação insuficiente. Destaca-se, aqui, o subfator lições aprendidas, que acabou por se mostrar o cerne da questão de aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos para os participantes da pesquisa. Diretamente relacionado com os fatores anteriores, principalmente, perfil do líder, as lições aprendidas, conforme apresentadas por Heijst et al (1996), são uma poderosa ferramenta – processo ou técnica, dependendo da abordagem - segundo os praticantes da disciplina de gerenciamento de projetos, conforme proposto pelo PMI (2008).

O Quadro 6, fruto de *insight* e da interpretação do pesquisador sobre os achados da pesquisa, com base em seu conhecimento sobre a

disciplina de Gerenciamento de Projetos somada a experiência prática, apresenta uma síntese sobre os achados da pesquisa:

- Os fatores que favorecem a aprendizagem e os fatores que comprometem a aprendizagem foram distribuídos ao longo dos processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e, encerramento;
- A idéia é representar como tais fatores podem se apresentar ‘em cascata’ ao longo da repetição seqüencial destes grupos de processos de gerenciamento de projetos.
- Neste quadro, estão hachurados aqueles fatores, que, a partir da interpretação do pesquisador como praticante desta disciplina de gerenciamento de projetos deveriam estar presentes em todos os momentos de gerenciamento de projetos, e portanto, seriam os de maior impacto para aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, no caso: Perfil do Líder e Lições Aprendidas.
- Por fim, são traçadas linhas destacando a manifestação ‘em cascata’ dos fatores que influenciam a aprendizagem ao longo dos processos de gerenciamento de projetos, ou seja, no ciclo-de-vida dos projetos. Tal idéia parte da premissa que, da mesma forma que a utilização dos recursos de produção varia de quantidade e intensidade durante o ciclo-de-vida dos projetos (PMI, 2008), os fatores que podem influenciar a aprendizagem, vistos agora como ‘fatores de aprendizagem’ também poderiam apresentar tal balanceamento no decorrer da execução do projeto. Esta visão, uma vez verdadeira, apontaria qual ou quais ‘fatores de aprendizagem’ deveriam receber maior ou menor ênfase por parte do gestor do projeto, a fim de fomentar aqueles que favorecem e mitigar aqueles que comprometem a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos.

Momentos em que Ocorrem	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Fatores e Condições	<i>Quais são os/as...</i>				
Fatores que Favorecem o Aprendizado	Comunicação Patrocínio Perfil do Líder Integração Equipes Multidisciplinares Lições Aprendidas	Patrocínio Perfil do Líder Equipes Multidisciplinares Lições Aprendidas Padronização e Métricas Desenvolvimento de Escopo	Comunicação Perfil do Líder Equipes Multidisciplinares Lições Aprendidas	Perfil do Líder Lições Aprendidas Distribuição de Informações Padronizadas	Comunicação Perfil do Líder Lições Aprendidas Distribuição de Informações Padronizadas
Fatores que Dificultam o Aprendizado	Perfil do Líder Ausência de Documentação	Perfil do Líder Planejamento Inadequado das Atividades Ausência de Documentação Desenvolvimento de Inadequado Escopo	Perfil do Líder Coordenação Inadequada da Execução Capacitação Insuficiente	Perfil do Líder Patrocínio	Perfil do Líder Patrocínio

Quadro 6: Identificação dos fatores que influenciam a aprendizagem durante a realização de projetos.

## 5.2.

### Sugestões

O tema abordado nesta pesquisa, aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, dada a delimitação do estudo definido para este trabalho, dá margem a uma série de possibilidades de futuras pesquisas acadêmicas. No intuito de abrir caminho para novas perspectivas para o tema, o pesquisador sugere, pelo menos, duas linhas de pesquisa.

A primeira está relacionada à proposição dada sobre o aspecto do balanceamento dos fatores que influenciam a aprendizagem ao longo da interação dos processos de gerenciamento de projetos. Caso se comprove verdadeiro, esta noção poderá colaborar para indicar quais são os fatores que favorecem ou comprometem a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos e em qual momento é mais forte sua manifestação, indicando desta forma, qual e quando um fator deve ser potencializado ou mitigado.

A segunda vai ao sentido de aferir o potencial de impacto de cada fator para aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos. Esta também poderá ser uma maneira de apontar caminhos para que os praticantes desta disciplina de gerenciamento de projetos atuem na gestão de tais fatores.

Finalmente, é sugerido aos praticantes desta disciplina de gerenciamento de projetos em empresas públicas e organizações não governamentais, ou por que não, solicitado, que observem o que foi analisado e discutido deste estudo, e em caso de aderência a sua visão e prática em gerenciamento de projetos, se utilize deste material, se reportando a este pesquisador sobre os resultados obtido neste esforço.