



Alexandre Spiguel F de Santa Anna

**Aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos em empresas
públicas e organizações governamentais:
A percepção dos gestores de projetos**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientador: Profa. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro
Setembro de 2012



Alexandre Spiguel F de Santa Anna

**Aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos em empresas
públicas e organizações governamentais:
A percepção dos gestores de projetos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profa. Sandra Regina da Rocha Pinto

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcos Lopez Rego

Instituto de Pesquisas da Marinha

Profa. Mônica Zaidan Gomes

FACC/UFRJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 20 de setembro de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

Alexandre Spiguel Fernandes de Sant'Anna

Graduou-se em Administração de Empresas pela PUC-Rio em 2001. Analista Administrativo – Especialidade: Administração - da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, tomando posse em Agosto de 2005, tendo sido aprovado no concurso público em 1º lugar em nível nacional, onde atua como gestor diversos projetos na área de Tecnologia da Informação.

Ficha Catalográfica

Santa Anna, Alexandre Spiguel F. de

Aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos em empresas públicas e organizações governamentais : a percepção dos gestores de projetos / Alexandre Spiguel F. de Santa Anna ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2012.

114 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Aprendizagem. 4. Organizações governamentais. 5. Gestão do conhecimento. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha querida e amada mãe, Rachel Spiguel (In memorian), que foi cedo demais, sem ter podido ver os frutos dos seus frutos;

À minha amada esposa Andyara; e,
Ao nosso filho, Rudá,
que acabou de chegar e a quem ainda não pude me dedicar.

Agradecimentos

Certa noite, assistindo às aulas do Curso de Mestrado, mais propriamente de uma disciplina que abordava o tema Gestão da Mudança, uma colega, durante seu painel explanatório, chamava nossa atenção para alguns eventos, digamos, naturais, ou seja, que ocorrem com a maioria de nós, pessoas normais, e que muitas vezes seriam o estopim de profundas mudanças em nossas vidas. Minha colega seguiu relacionando-os, como a realização de um curso *stricto sensu* – como este que concluo com esta dissertação, uma mudança significativa no trabalho, a perda de um ente querido, o casamento, a mudança para uma nova casa...e as obras, a vinda do primogênito: eventos significativos para nossa evolução; marcas da vida ao longo do tempo. Agora, e se eles ocorressem praticamente ao mesmo tempo, no mesmo ano, como lidar com tais profundas e drásticas mudanças como essas, e ainda mais, acontecendo "tudo ao mesmo tempo agora"? Foi assim que vida quis que fosse comigo! Com tantos desafios se sobrepondo, só consegui dar conta dos percalços que, por vezes, tentaram se sobrepor – sem êxito – à busca pelo saber, devido a estes que relaciono agora.

Agradeço, imensamente, à minha orientadora Sandra Regina da Rocha Pinto, cujas idéias me ajudaram a achar um caminho possível a trilhar nesta pesquisa, e cuja serenidade foi-lhe testada ao máximo.

À Agência Nacional de Saúde Suplementar, que patrocinou este Curso de Mestrado, e aos muitos que me apoiaram ao longo desta odisséia: Dr. Hésio Cordeiro e seus assessores, que me estimularam nesta direção. À equipe da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e Trabalho – CODPT - responsáveis pela aprovação desta capacitação. Ao Superintendente de Gestão, à época, Dr. José Jardineiro, que colaborou para tal contratação. A minha antiga gerente, Carla Godoy, pelo apoio durante o início das atividades do curso, e as minhas atuais Gerentes, Márcia Marinho e Sheila Monteiro, que compreenderam a envergadura deste desafio, dadas as condições no qual ocorria, e me permitiram ter a dedicação necessária para vencê-lo. E aos meus colegas e amigos de serviço, pela amizade, apoio e consideração que tanto necessitei.

Aos colegas gestores de projetos, sem os quais não seria possível a realização desta pesquisa.

Aos Mestres em Administração de Empresas pelo IAG/PUC - Rio, Rafael Sabbagh Armony e Philippe Deschamps Gonçalves Dias, cujos trabalhos ajudaram a estruturar minha dissertação.

Aos colegas da minha turma de mestrado - Turma de 2010 – com quem tive a felicidade de compartilhar ricos e inesquecíveis momentos de aprendizado.

Ao longo deste Curso de Mestrado, tive a oportunidade de conhecer não apenas à minha turma de origem, mas também as turmas subsequentes de 2011 e 2012, a quem agradeço o carinhoso acolhimento.

À todos os professores do IAG, pela excelência na condução de seus cursos; em especial à Profª Ana Heloísa, pela oportunidade de aprender como seu Estagiário em Docência, e para o Profº Marcos Rego, que desde os tempos de graduação até a conclusão do curso de mestrado – sem contar no convívio “extraclasse” durante os eventos sobre Gerenciamento de Projetos – esteve sempre disposto a me receber e orientar no aprendizado da Ciência da Administração.

À Teresa Campos e ao Fábio Etienne, profissionais dedicados, que com sua orientação paciente tornam-se guias para nós alunos; e, a toda equipe do IAG, sempre disponível para nos ajudar.

À minha equipe médica: Dra. Liz Muylaert, Dra. Rosane Sanna, Dr. Felipe Dias e Dr. Christiano Figueiredo, que me acompanharam e me ajudaram nas curas necessárias durante este árduo período.

Àqueles da família que não escolhi: meus irmãos de alma.

À minha família: às minhas tias, por seu carinho, ternura e compreensão; aos meus primos, pelo exemplo que são; às minhas cunhadas, que me ajudaram com meu filho e com meu trabalho final; à minha sogra, de quem tenho a sorte de ser genro; e ao meu irmão e sua esposa, pelo amor, amizade e respeito que me demonstram ter.

E, finalmente: Ao Criador, cuja faísca divina me faz existir. À minha amada e querida mãe, Rachel Spiguel, responsável maior por eu ser quem eu sou, minha mentora, exemplo de retidão, disciplina e justiça, de quem herdei a aptidão pela administração e cujos passos procuro seguir, e que devido aos desígnios do destino não pode revisar este trabalho - como sempre fazia e o fez em alguns no início do curso; ao meu pai, Paulo Cesar, um guerreiro a nos proteger e nos amparar; ao meu pequeno Rudá, minha maior fonte de vontade e que precisou esperar um tantinho para ter seu pai por inteiro; e, é claro, à minha amada e companheira esposa, Andyara, cujo apoio e dedicação incondicional me foram vital, e sem o qual não teria conseguido concluir este trabalho.

Resumo

Sant'Anna, Alexandre Spiguel Fernandes; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos em empresas públicas e organizações governamentais: A percepção dos Gestores.** Rio de Janeiro, 2012, 114p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A utilização de boas práticas de gerenciamento de projetos vem aumentando nas esferas das empresas públicas e organizações governamentais apresentando como proposta principal o desenvolvimento e entrega de produtos, serviços ou soluções, dentro do prazo, custo e escopo planejados, através da aplicação de um conjunto de boas práticas - o *Project Management Body of Knowledge Guide* – PMBOK (PMI, 2008). Este trabalho teve como objetivo a identificação dos principais fatores que podem favorecer ou comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos. Realizou-se, para isso, um estudo fenomenográfico, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas, com profissionais praticantes desta boas práticas em empresas públicas e governamentais. Como resultado foram identificado os seguintes fatores que favorecem o aprendizado, a partir da interpretação da opinião dos entrevistados pelo pesquisador: Comunicação, Liderança, Planejamento, Integração, Multidisciplinaridade, e Informações. Em seguida, estes fatores foram relacionados com as fases do projeto onde podem exercer maior impacto, a fim de orientar os gestores de projetos destas organizações em quais fatores e em quais fases do projeto devem estar atentos à sua manifestação, visando favorecer a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos em empresas públicas e organizações governamentais.

Palavras-Chave

Gerenciamento de projetos; aprendizagem; organizações governamentais; gestão do conhecimento.

Abstract

Sant'Anna, Alexandre Spiguel Fernandes; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Learning in the cycle-of-life in public companies and government organizations: Perceptions of Managers.** Rio de Janeiro, 2012, 114p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Public firms and governmental organizations have increasingly used the *Project Management Body of Knowledge Guide* – PMBOK (PMI, 2008) aiming the development and timely delivery of products, services, and solutions with planned time, costs and scope. Given the complexity and dynamic of the market, it has been necessary not only to seek efficacy, but also organizational efficiency, increasing the benefits generated by the utilization of project management best practices. The purpose of this study was to identify the main factors that were related to either fostering or hindering the learning process during project development. It was a phenomenographic study, where semi-structured interviews were applied to PMBOK (PMI, 2008) experts in public firms and governmental organizations. The results showed that communication, leadership, planning, integration, multidisciplinary, and information were factors to promote learning according to the author's interpretation of the interviewees' responses. Finally, these factors were related to each project phase that they exert the greatest impact upon, hoping to provide some guidance to project managers while enhancing learning in project life-cycle in public firms and governmental organizations.

Keywords

Project Management; Learning; Governmental Organizations; Knowledge Management.

Sumário

1 Introdução	14
1.1. Problema de Pesquisa	15
1.2. Objetivos	16
1.3. Questões da Pesquisa	16
1.4. Relevância do Estudo	17
1.5. Delimitações do Estudo	19
1.6. Estrutura da Dissertação	20
2 Referencial Teórico	21
2.1. Proposta do Guia de Boas Práticas – <i>PMBOK</i>	21
2.1.2. Definição de Projetos	22
2.1.3. Gerenciamento de Projetos	23
2.1.4. Gerenciamento de Portifólio de Projetos	24
2.1.5. O Papel do Gerente de Projetos	24
2.1.6. Fatores Organizacionais	26
2.2. Ciclo de Vida do Projeto e Organização	26
2.2.1. Ciclo de Vida dos Projetos	27
2.2.2. Fases dos Projetos	29
2.2.3. Atividades de Projetos e Atividades Funcionais	31
2.2.4. Partes Interessadas	32
2.3. Processos de Gerenciamento de Projetos	34
2.3.1. Áreas do Conhecimento do Guia <i>PMBOK</i>	37
2.3.2. Integração	38
2.3.3. Ativos de Processos Organizacionais	39
2.3.4. Lições Aprendidas	42
2.4. Aprendizagem	46
2.4.1. Aprendizagem e Lições Aprendidas	46
2.4.2. Aprendizagem Individual	48
2.4.3. Aprendizagem Através da Comunicação	49
2.4.4. Aprendizagem Através do Repositório de Conhecimento	50
2.4.5 Aprendizagem Através de Projetos	53

3 Metodologia de Pesquisa	55
3.1. Tipo de Pesquisa	55
3.2. Papel do Pesquisador	56
3.3. Seleção de Sujeitos	57
3.4. Procedimentos de Coleta e Registro de Dados	58
3.5. Limitações do Método	60
4 Análise e Discussão dos Resultados	62
4.1. Introdução	62
4.2. Gerenciamento de Projetos e Aprendizagem sob a ótica dos Entrevistados	62
4.2.1. Gerenciamento de Projetos para os Entrevistados	63
4.2.2. Aprendizagem sob a ótica dos Entrevistados	66
4.3 Fatores que Influenciam a Aprendizagem em Gerenciamento de Projetos em Empresas Públicas e Governamentais	70
4.3.1. Comunicação	72
4.3.2. Liderança	75
4.3.3. Planejamento	79
4.3.4. Integração	84
4.3.5. Multidisciplinaridade	89
4.3.6. Informações	91
5 Considerações Finais	103
5.1. Conclusões	103
5.2. Sugestões	108
6 Referências Bibliográficas	110

Lista de Figuras

Figura 1: Ciclo de vida do projeto.	15
Figura 2: Impacto variável com base no tempo decorrido do projeto.	15
Figura 3: Repetição sequencial dos grupos de processo de gerenciamento de projetos com fases sobrepostas.	17
Figura 4: Ciclo dos processos de gerenciamento de projetos.	17
Figura 5: A relação entre as partes interessadas e o projeto.	19
Figura 6: Grupos de processos de gerenciamento de projetos.	23
Figura 7: As nove áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.	24
Figura 8: Os seis processos de gerenciamento de projetos e respectivos grupos de processos.	26
Figura 9: Tipos de aprendizado e suas interações e a relação com o processo do conhecimento, segundo Heijst et al.	34
Figura 10: Aprendizagem individual nas organizações, segundo Heijst et al.	35
Figura 11: Aprendizagem organizacional através da comunicação, segundo Heijst et al.	36
Figura 12: Aprendizagem organizacional através do repositório de conhecimento, segundo Heijst et al.	38

Lista de Quadros

Quadro 1: Responsabilidades e aptidões do gerente de projetos segundo Rego.	12
Quadro 2: Lições Aprendidas e Boas Práticas organizadas por área de gerenciamento do projeto ou fase, segundo Dinsmore.	32
Quadro 3: Perfil dos Entrevistados.	45
Quadro 4: Roteiro de entrevista.	46
Quadro 5: Informações que compõem lições aprendidas, segundo Ericeira.	89
Quadro 6: Identificação dos fatores para aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos.	95

*A vida é o que lhe acontece,
enquanto você está ocupado fazendo outros planos.*
Jonh Lennon