

## 4

### **Análise e Discussão de Resultados**

#### 4.1.

##### **Introdução**

Neste capítulo, buscaram-se identificar quais fatores os profissionais atuantes na área de projetos, praticantes da disciplina de Gerenciamento de Projetos proposta pelo *Project Management Institute – PMI*, e que vivenciam experiências de Gestão de Projetos em empresas públicas e organizações governamentais, percebem que favorecem ou comprometem a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos. Foram selecionados fatores que na análise de dados apareceram de forma mais enfática, seja pelo número de vezes, seja pela sensibilidade do entrevistador, a partir de seu ponto de vista como praticante da disciplina de gerenciamento de projetos em organização governamental.

#### 4.2.

##### **Gerenciamento de Projetos e Aprendizagem sob a Ótica dos Entrevistados**

Os resultados da pesquisa foram analisados a partir dos fatores que percebidos pelo pesquisador, pela interpretação das respostas às perguntas sugeridas no roteiro de entrevista e notas de campo (Creswell, 2007). Tais fatores formaram seis grandes blocos, dos quais alguns puderam ser percebidos ou materializados de diferentes maneiras durante a realização dos projetos em empresas públicas e organizações governamentais, conforme proposta da pesquisa. Para apresentação e discussão dos resultados, a seguir, foi utilizada a abordagem de passagens narrativas para comunicar os resultados da análise sob a ótica do pesquisador, utilizando as lentes teóricas (Creswell, 2007) e de boas práticas de: Gerenciamento de Projetos, com foco principal no Guia PMBOK (PMI, 2008); e, Aprendizagem,

com foco principal naquela proposta por Heijst et al. (1996), que relaciona os processos de aprendizagem com as lições aprendidas, podendo também, lançar mão de outros autores e suas proposições a fim de completar este arcabouço teórico. Até mesmo pressupostos ou marcos legais podem contribuir para análise e discussão. Antes de focarmos na análise de cada fator, será apresentada, a fim de melhor contextualizar o ambiente de gerenciamento de projetos daquelas instituições, bem como a interpretação do termo aprendizagem, a percepção dos entrevistados a respeito de tais temas.

#### 4.2.1.

##### **Gerenciamento de Projetos para os Entrevistados**

Pelas respostas dadas às perguntas relativas ao assunto, pode ser percebido um nível de conhecimento homogêneo dos princípios, boas práticas e outros aspectos e detalhes da disciplina de gerenciamento de projetos, conforme proposto pelo PMI e apresentado no Guia PMBOK (PMI, 2008). Quando questionados sobre: “\_ O que é gerenciamento de projetos para você?”, um dos entrevistados remeteu, prioritariamente, aos conceitos difundidos pela instituição anteriormente citada:

*“... para a gente responder isso, a gente sempre é levada a pensar no Gerenciamento de Projetos analisando todas as disciplinas da certificação PMI, pegando a bíblia...”*  
(Entrevistado 1).

O Entrevistado 6 remete a definição clássica apresentada no Guia PMBOK (PMI, 2008):

*“Atender o usuário dentro do prazo, custo, e qualidade definidos.”*(Entrevistado 6).

Uns chamam a atenção para a coordenação e o acompanhamento do projeto:

*“Eu interpreto como... coordenar e acompanhar todo o projeto em práticas que são difundidas ou utilizadas”.*  
(Entrevistado 4).

Outros, para as boas práticas que são difundidas por aquele guia:

*“Fazer uso de métodos e determinadas boas práticas que foram aprendidas ao longo desses anos para coordenar esses projetos que já existem desde o início dessas civilizações (Entrevistado 8)”*

Para o pesquisador, a percepção deste nivelamento sobre o conhecimento em gerenciamento de projetos entre o grupo de entrevistados pode colaborar para uma tendência maior de assertividade na manifestação sobre opinião daqueles - e, portanto, das repostas dadas - sobre o assunto tratado, o que por sua vez, pode, também, vir a contribuir para os resultados da pesquisa devido à melhor compreensão dos indivíduos entrevistados e menor assimetria de informações à respeito da disciplina ora abordada. Como mais um exemplo deste nivelamento, a reposta do Entrevistado 9, sintetiza os principais fundamentos do gerenciamento de projetos conforme proposto pelo PMI:

*“É a forma mais organizada de gerenciar atividades, projetos, pessoas, dinheiro de uma forma bem simplificada, usando diversas disciplinas é a forma que a gente tem de organizar tudo isso para que a um dado prazo, a um custo pré-definido a gente consiga entregar determinados produtos”.* (Entrevistado 9).

O Entrevistado 14 chama a atenção para os aspectos de unicidade inerente aos projetos, chamando a atenção para os “desafios” na

realização destes, e para a questão da importância das marcas deixadas pelos projetos – e, muito provavelmente, pelo gestor e pela equipe do projeto de forma concomitante - oriundos do seu “sucesso ou fracasso”:

*“Desafio. Fazer alguma coisa que não tem rotina. Fazer algo que é único e que pode deixar marcas. Às vezes, boas, às vezes, ruins. Os projetos são sempre lembrados. Sejam eles de sucesso ou de fracasso.”*  
(Entrevistado 14).

A respostada apresentada pelo Entrevistado 15 explicita uma visão sobre gerenciamento de projetos com foco nas pessoas que realizam o projeto e a importância da “orquestração” destas junto aos demais recursos do projeto.

*“(Gerenciamento de projetos é...) Conseguir fazer essa orquestração de todos os elementos que estão envolvidos no projeto, principalmente das pessoas para que seja atingido o melhor resultado. Você tem os recursos que estão trabalhando empenhados em entregar o projeto e também os clientes que vão receber esse resultado e a gestão dessa transformação que o projeto resulta que é o grande desafio que o gerenciamento de projetos vai tentar estudar. Quantitativamente e qualitativamente, mas tem um componente humano pessoal muito importante que as técnicas não conseguem vivenciar.”*(Entrevistado 15).

#### 4.2.2.

#### **Aprendizagem sob a Ótica dos Entrevistados**

O entendimento a respeito do conceito aprendizagem para os entrevistados também apresentou certa simetria - da mesma forma que com o conceito anterior sobre gerenciamento de projetos. Na ótica do pesquisador este fato pode, novamente, colaborar com os resultados da pesquisa, pois, pressupõe-se que, se um grupo de entrevistados demonstra compartilhar um mesmo entendimento sobre um determinado termo ou conceito, a variabilidade das respostas dadas poderão estar mais vinculadas à sua opinião, do que a interpretações errôneas sobre o que está sendo tratado. O Entrevistado 2 definiu o conceito de aprendizagem de forma próxima àquelas apresentadas por autores clássicos sobre o assunto:

*“É todo e qualquer comportamento, habilidade ou atitude que você possa aprender ou qualquer informação que você possa transformar em conhecimento, que possa agregar valor agora ou no futuro.”* (Entrevistado 2).

O Entrevistado 2 completa, ainda, sua noção à respeito de aprendizagem, introduzindo outra idéia ao conceito:

*“Aprendizado, antes de mais nada, é estado de espírito!”* (Entrevistado 2).

O Entrevistado 8 nos remete a noção trazida por Garvin (2000) em relação a retenção e utilização de novos conhecimentos, aproximando-o também do aprendizado através de transferência do conhecimento entre os pares (Heijst et al. 1996).

*“A aprendizagem pode ser formal ou informal, pode ter um aprendizado sozinha, com o auxílio de alguém ou mesmo até de algum equipamento. É o ato de absorver*

*conhecimento e também colocá-lo em prática.”*  
(Entrevistado 8).

A opinião de outro participante da pesquisa remete ao conceito – e suas formas de ocorrência na organização – como apresentado por Heijst et al. (1996), mais propriamente, ao segundo aspecto da aprendizagem organizacional, e que exemplifica bem esta forma de aprendizagem, centrada em torno do conceito de comunicação, e onde, mais uma vez, a transferência de conhecimento é realizada quando os trabalhadores compartilham suas experiências com seus pares na organização:

*“Vou pegar um exemplo bem bacana. Quando você pensa em uma fábrica de softwares, você tem que ter um custo baixo para a sua produção, para entregar programas ou projetos. Você vai ter que contratar profissionais seniores, que tenham um relacionamento bom, que gostem de ensinar, que gostem de gente, e automaticamente vem um monte de gente júnior, com um custo mais baixo, grudam nesses profissionais, alguns, não todos, se fosse perfeito seria lindo. E aí há uma transferência de conhecimento muito legal, o júnior com aquela agilidade de querer entregar o projeto o mais rápido possível e o sênior analisando alguns aspectos de risco e de até por ter experiência, apesar de isto está escrito em algum lugar que funciona desse jeito, a minha experiência diz que não funciona, então vamos testar. Então essa troca é muito legal!”* (Entrevistado 2).

As colocações dos entrevistados, também ajudam a esclarecer como se dá tal aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, e que serve para construção do arcabouço conceitual sobre a relação entre os temas Gerenciamento de Projetos e Aprendizagem, e para nortear a observação do pesquisador e a extrair as categorias dos fatores de aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos. A resposta dada pelo

Entrevistado 3 esboça bem a noção também trazida pelos autores Heijst et al (1996), apontando, agora para o terceiro aspecto de aprendizagem abordado, onde esta se dá a partir das interações e conexões existentes entre o indivíduo, a comunicação e o repositório no processo de aprendizagem organizacional, onde é introduzido o conceito de lições aprendidas, como um processo de aprendizagem organizacional, através da detecção e correção de erros, e onde tais lições aprendidas são definidas pelos autores como sendo as experiências, ou *insights*, negativas ou positivas que podem ser usadas para melhorar o desempenho da organização no futuro:

*“Tudo que aconteceu ao longo do projeto, onde você tinha uma opinião que nem sempre é uma verdade absoluta e aprender com os erros e acertos nos projetos futuros. [...] Quando envolvem riscos, eu costumo sempre anotar, explicando o que eu gastei para poder apresentar os motivos do porque eu gastei para contornar aquele risco. Organizar todos os emails e anotar e formalizar todos os acontecimentos durante o projeto.”* (Entrevistado 3).

O Entrevistado 6 apresenta de forma bem definida sua visão sobre o tema aprendizagem, que se soma de forma coerente às outras aqui apresentadas colaborando para composição deste arcabouço conceitual:

*“Eu vejo a coisa do dia a dia. Conseguir aprender com os erros e acertos. Tirar algum proveito dos pontos positivos e negativos a cada projeto que você está participando que vai me dar de bagagem para os próximos projetos. Eu aprendo muito com os acertos, mas principalmente com os erros, coisas que não deram certo me despertam mais atenção para que não sejam levadas nos próximos projetos.”* (Entrevistado 6).

Outra resposta, agora no caso, do Entrevistado 5, utiliza o conceito de aprendizagem pela comunicação e o une a idéia de aplicação de boas práticas:

*“É tentar assimilar com os erros para que eles não aconteçam de novo. Aprender com os erros dos outros. Tentar pegar as melhores práticas e os melhores acontecimentos de algum projeto que você viu e que deu certo e capturar para os seus próprios projetos.”*  
(Entrevistado 5).

As opiniões observadas vão se somando e completando a noção sobre aprendizagem do grupo de entrevistados. Interessante notar, que, na resposta apresentada pelo Entrevistado 4, é trazido à discussão o “*dia-a-dia*” do gerenciamento de projetos como aspecto oriundo à aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, que é o foco principal da pesquisa.

*“É o dia a dia, vendo as coisas acontecendo e tomando o rumo onde as coisas aconteceram certas, fica a lição e também com os erros o que não funcionou. É um registro para aprender e aplicar nos próximos projetos...”*  
(Entrevistado 4).

Pode se notar, que, a partir das repostas dadas, os pesquisados vinculam aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos às lições aprendidas no dia-a-dia, como visto anteriormente. No entanto, atentam também para a dificuldade de realização desta boa prática importante para o aprendizado e seus reflexos nos projetos gerenciados:

*“É importante (aprendizagem)... sinceramente, eu nunca trabalhei em uma empresa que a gente usasse aquela atividade de registrar os erros cometidos e as lições aprendidas. Eu realmente, nunca vi uma biblioteca de*

*lições aprendidas nas empresas que eu trabalhei.”*  
(Entrevistado 7).

Por fim, concluindo este painel de opiniões sobre aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, a resposta dada pelo Entrevistado 15 e apresentada a seguir descreve aspectos oriundos aos apresentados no referencial teórico, conjuminando os postulados de Garvin (2000), Heijst et al (1996), e de boas práticas do Guia PMBOK (PMI, 2008), não necessariamente nesta mesma ordem:

*“Aprendizagem é a disciplina de você rever tudo o que você fez: o que deu certo e o que deu errado, e conseguir reaproveitar esse conhecimento de alguma forma. Tem várias formas de se fazer isso: registros, relatórios e documentação, mas o que funciona de verdade é a troca de conhecimentos. Esse relacionamento entre as pessoas que já passaram por situações semelhantes da empresa ou de outras empresas é a forma mais interessante de trocar esse conhecimento e tentar não cometer os erros que outras pessoas ou você mesmo cometeu na execução de projetos no passado.”*  
(Entrevistado 15).

#### **4.3.**

#### **Fatores que Influenciam a Aprendizagem no Ciclo-de-Vida de Projetos em Empresas Públicas e Governamentais**

Antes de apresentar os resultados da pesquisa que apontaram os fatores de aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, faz-se mister algumas considerações. Inicialmente, na relação entre os fatores percebidos e suas diferentes manifestações, e suas interdependências. Em segundo lugar, sobre a questão destes aspectos favorecerem ou comprometerem o aprendizado no ciclo-de-

vida de projetos em empresas públicas e organizações governamentais.

Durante a análise dos dados, a fim de extrair as principais categorias dos resultados, foram identificados seis fatores principais que impactam – favorecendo ou comprometendo– a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos: Comunicação; Liderança; Planejamento; Integração; Multidisciplinaridade, e Informações. No entanto, por observação das narrativas no momento da sua revisitação, foram desdobrados aqueles em outros fatores - talvez de menor vetor do que os fatores principais, mas que por se aproximar de atividades adstritas a processos de gerenciamento de projetos, e das habilidades, ferramentas e técnicas aplicadas a esses, chamaram a atenção do pesquisador - devendo também ser analisados de forma a apontar caminhos a seguir para os gestores de projetos em empresas públicas e organizações governamentais. Portanto, ao longo da análise de resultados tais subfatores, por assim dizer, também serão tangenciados. São eles: Patrocínio; Perfil do Líder; Desenvolvimento de Escopo; Planejamento Inadequado; Execução Inadequada, Lições Aprendidas; Padronização e Métricas; Distribuição de Informações Padronizadas; Ausência de Documentação; Capacitação Insuficiente,

Sobre a questão da influência positiva ou negativa dos fatores na aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, há de se observar o seguinte: os fatores e subfatores - como explicados no item anterior – se dividem entre aqueles que poderiam facilitar a aprendizagem, ou seja, de valência positiva, e aqueles que poderiam comprometer a aprendizagem, portanto, de valência negativa. No entanto, pode-se inferir uma relação diretamente proporcional entre essas valências: quanto mais ênfase receberem os fatores que favorecem a aprendizagem, maiores serão, provavelmente, as oportunidades de aprendizagem no ciclo-de-vida. A partir desta inferência, o inverso também seria verdadeiro: uma menor ênfase – ou inexistência – destes fatores, por si só, já seriam comprometedores deste aprendizado, devido ao aspecto lógico desta relação. Não obstante entender que a não observância de fatores que são positivos para

aprendizagem já seria um dificultador deste processo, foram destacados outros fatores – ou subfatores, que no caso de ocorrência durante o projeto poderão influenciar de forma negativa, comprometendo a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos.

#### 4.3.1.

##### **Comunicação**

Apresentaremos, agora, análise dos resultados com o objetivo de ajudar a responder a pergunta 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 de projetos? A análise conjunta destes resultados frente aquelas perspectivas teórica e boas práticas apresentadas visam nos ajudar a entender como lidar com isso no dia-a-dia.

O fator comunicação foi percebido pelo pesquisador, a partir da interpretação da transcrição das repostas dadas à entrevista semi-estruturadas em conjunto com as notas de campo, como fator de destaque que facilita a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos. Existe um senso comum entre os gestores de projetos entrevistados, de que a comunicação é fundamental para que se dê tal aprendizagem. Conforme Rego (2010), Gido e Clements (2007), o Quadro 3 destaca, entre a extensa lista de competências necessárias ao gerente de projetos, habilidades de comunicação como das mais importantes, e para Heldman (2009, p. 53):

*“O Gerenciamento das Comunicações talvez seja a Área do Conhecimento mais importante em qualquer projeto. E a maioria dos gerentes de projetos entende a importância das boas habilidades de comunicação e também de*

*assegurar que as partes interessadas recebam informações sobre status do projeto"*

O primeiro processo de gerenciamento das comunicações do projeto, e que se dá na iniciação do projeto ou fase, é a identificação das partes interessadas, e como destacado por Freedman (2000) e pelo PMBOK (PMI, 2008) a equipe do projeto é uma das partes interessadas (*key stakeholders*) principais. Neste sentido, a narrativa a seguir destaca que para favorecer a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos a atenção do líder do projeto deve estar voltada para manter um canal de comunicação aberto com a equipe. Quando questionado sobre, em sua opinião, o que favorece a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, o Entrevistado 5 foi taxativo:

*"Ter um canal aberto de comunicação."* (Entrevistado 5).

Heldman (2009) chama a atenção que os processos de gerenciamento das comunicações aí envolvidos devem assegurar a distribuição e o compartilhamento das informações com todas as partes interessadas. Tal aspecto foi colocado pelo Entrevistado 15.

*"Comunicação aberta com os envolvidos no projeto e com outras pessoas de fora, que tem uma visão diferente, que querem colaborar. Muita gente não é receptiva a isso e quer se blindar, se fechar. Estar aberto a qualquer fonte de informação de dentro ou de fora do projeto."* (Entrevistado 15).

O fator comunicação foi também citado de forma enfática pelos entrevistados, como o primeiro aspecto importante para aprendizagem, como a narrativa seguinte explicita:

*"Primeiro a comunicação. Sem a comunicação fica muito complicado. Eu posso saber que está acontecendo*

*alguma coisa, mas se eu não perceber o que está dando errado e não relatar isso e se as pessoas responsáveis não me derem feedback o eu não vou ter aprendido nada. O que eu vou aprender é que eu preciso ter uma melhor interação com as pessoas. É importante ter observação e comunicação com as pessoas que estão trabalhando no projeto.”*(Entrevistado 4).

Também foi destacada a comunicação como fator importante para aprendizagem no sentido de orientar o conflito – *“de idéias, não de pessoas”*. Uma das técnicas utilizadas para resolução de conflitos com base na estratégia de ganha-ganha é denominada confronto (Heldman, 2009), e pode ser colaborar para aprendizagem como sugerido pelo Entrevistado 14:

*“Muito conflito... de idéias, não de pessoas. A velocidade, a percepção de cada pessoa é diferente. Cada pessoa está envolvida com um aspecto diferente do projeto... Quando cada um tem um olhar diferente, isso vai gerar conflito. Precisa ter alguém com mais experiência para discernir sobre tudo isso, orientar.”*(Entrevistado 14).

Esta técnica, também denominada resolução de problemas, é uma das medidas-chave a ser executada na investigação dos fatos e da melhor solução para o problema (Heldman, 2009, p. 360). Assim, uma vez revelados os fatos que respaldarão a solução, a partir da idéia de que, só existe uma melhor – ou mais adequada naquela ocasião – estes são apresentados às partes conflituosas decisão torna-se clara. Durante todo este processo ocorrem oportunidades de aprendizagem conforme proposto pelo segundo aspecto da aprendizagem organizacional trazido por Heijst et al. (1996): a aprendizagem pela comunicação. Completando este ciclo de aprendizagem, Heldman (2009, p. 361) sugere a técnica de Registro de Questões, que, segundo a autora *“é o local onde são documentados os problemas que impediram que a equipe atingisse as metas do projeto”*, o que vai ao

encontro do terceiro aspecto da aprendizagem organizacional sugerido por aqueles autores: a aprendizagem através do repositório de conhecimento. De acordo com esta técnica cada problema deve ser descrito no registro, junto com nome do responsável pela solução, a data em que a solução foi encontrada, e o momento em que pode ser necessária. Tal procedimento se assemelha ao proposto por Heijst et al. (1996) onde conhecimento é armazenado na memória da organização para ser distribuído, ativa ou passivamente.

#### **4.3.2.**

##### **Liderança**

Durante as entrevistas algumas repostas dadas pelos entrevistados a respeito dos fatores que favorecem a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, poderiam remeter-se, também, à comunicação, como no caso das reuniões de equipe. Foram mencionadas as reuniões periódicas, com as partes interessadas, incluindo equipe e cliente, como forma de comunicar os avanços – e atrasos – e o que pode ser aprendido com essas:

*“Ter uma reunião com a equipe. A reunião pode ser semanal ou quinzenal, mostrar o que está acontecendo no projeto. As coisas que estão acontecendo, sejam boas ou ruins O que podemos melhorar ou aprender com isso?” (Entrevistado 6).*

Outro entrevistado também reforçou este aspecto, como veículo de aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos:

*“Conversando e trocando idéias com outros colegas e informações com todas as pessoas envolvidas. É de grande ajuda ouvir as opiniões da área requisitante do projeto ouvindo o que está muito lento, muito grande, etc. Essa troca de informações constante entre as pessoas é a melhor forma de aprender. (Entrevistado 12).*

No entanto, apesar destes aspectos envolverem a 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 ligados à Liderança, e ao Perfil do Líder, envolvendo também questões de Patrocínio, e poderiam comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos. Para Brady e Davies (2004) os líderes das equipes de projetos podem ser aplicados como facilitadores de aprendizagem, que teriam condições de trazer para novos projetos a experiência obtida quando da atuação em ‘projetos de vanguarda’, através de relatos, times de aprendizagem, e das lições aprendidas,

Desenvolver a equipe do projeto, apresentando oportunidades de aprendizado, como colocado pelo Entrevistado 12, é onde o líder mostra sua importância (Heldman, 2009, pg. 365) “... a direção de um líder capaz, responsável, que pode comparar efetivamente as necessidades do projeto (e, conseqüentemente, da organização) e realizar tudo isso com sucesso” é fundamental para a gestão – e o sucesso, é claro – do projeto. Neste sentido parece que o perfil do líder é mais adequado para auxiliar nesta questão. O Entrevistado 2 dá um exemplo de como esta interação entre o líder e os liderados é importante:

*“... no dia que o soldado deixa de trazer os seus problemas seja porque ele acha que você não se importa ou que você não tem capacidade para resolvê-los é a hora que você deixou de liderá-lo. Isso é extremamente análogo ao aprendizado porque na hora que qualquer pessoa na estrutura deixa de trazer uma opinião porque ele acha que você não se importa ou não sabe o que fazer com ela, você deixou de liderá-la e destruiu completamente o ambiente de aprendizado porque ele não se sente à vontade de dizer (Entrevistado 2).*

O Entrevistado 8 é da mesma opinião expressada anteriormente, no que tange o perfil do líder como fator que pode colaborar com a aprendizagem:

*“Um gerente participativo também colabora para que a comunicação flua. Um gerente presente que esteja de olho em tudo que está acontecendo, em todas as ações dos projetos aumenta mais as chances dele participar de todas as situações de que o projeto vai vivenciar.”*  
(Entrevistado 8).

O Entrevistado 6 concorda com a influência do fator de liderança para a aprendizagem em processos, servindo como mola propulsora:

*“A liderança é fundamental, você tem uma equipe com diversos tipos de pessoas, é necessário conhecer cada um para saber como motivar cada tipo de pessoa”.*  
(Entrevistado 11).

Por outro lado, a inexistência – ou ausência – de fatores ligados à liderança, como comunicação e perfil do líder podem comprometer a aprendizagem em projetos:

*“A falta de comunicação, ter um gerente ausente que não está próximo do projeto ou da equipe. Mesmo que a sua equipe seja comprometida, quando falta um pouco de liderança, fica comprometido alguns aspectos do projeto”.*  
(Entrevistado 8).

Rego (2010, p. 68) apresenta em seu estudo, pesquisa realizada por Dvir (2008) com o intuito de investigar o ajuste entre a personalidade de gerentes de projetos, os tipos de projetos gerenciados e o possível impacto no projeto. Foram identificados traços de personalidade como: intuitivo, perceptivo, investigativo, empreendedor, entre outros. Mais importante: os traços de personalidade que caracterizam os gerentes de projetos mais ligados ao sucesso do projeto foram: aberto a

experiências, com tendência a assumir riscos, inventivo, investigativo e empreendedor. Tais características parecem remeter a um tipo de gerente que troca idéias com outros colegas e informações com todas as pessoas envolvidas, e se relaciona com seus comandados no sentido de ouvir seus problemas, aprender com eles, ajudar a resolvê-los e ainda, responsabiliza-se pelo desenvolvimento das pessoas do projeto como equipe, ocupando-se sobre suas interações, da comunicação e do gerenciamento de conflitos (Heldmam, 2009).

Outro aspecto que favorece a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos e que também estaria relacionado à liderança – e ao perfil do líder – trazido pelos entrevistados é o treinamento *on the job*, ou *coaching*, conforme expresso na seguinte colocação:

*“ Eu gosto muito da palavra ‘coaching’ [...] é uma oportunidade que a gente perde em qualquer projeto de fazer esse aprendizado, essa troca de experiência, talvez a gente pudesse ter em cada projeto um cara responsável pelo ‘coaching’, ele ia passar a experiência dele, aprender e a trocar e ajudar o gerente de projeto a tocar o projeto, a experiência dele é prática, não é mais acompanhar cronograma”* (Entrevistado 1).

Para Dinsmore (2009, p. 265) “o ‘*coaching*’ profissional combina medições de auto-avaliação, testes de personalidade e identificação do estilo preferido de atuação como feedback sobre os comportamentos pessoais e profissionais” e recomenda esta prática, entre outras, como “*relevantes ao aprendizado*”. No entanto, uma boa atuação como ‘*coaching*’ demanda, do líder ou gerente do projeto, um perfil diferenciado, com conhecimento de outros campos de estudo como a psicologia, e combina educação e treinamento, ou seja, capacitação, com anos de experiência de trabalho como outros profissionais, o que resulta em reflexões extremamente valiosas (Dinsmore, 2009). Tais características poderão habilitar ao líder do projeto a orientar sua equipe de modo a intensificar suas forças e eliminar comportamentos que poderão levar ao insucesso.

Porém, para que as proposições feitas pelos entrevistados a fim de favorecer a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos como a realização de reuniões e dinâmicas em grupo, bem como processos de *'coaching'* não basta apenas um líder empreendedor e aberto a experiências. A ocorrência – ou não – de tais fatores e características de um projeto e sua liderança está fortemente ligada ao aspecto de patrocínio do projeto. As boas práticas de gerenciamento de projetos enfatizam a importância de o projeto ter um padrinho, ou seja, *“alguém com poder para defender o projeto ao longo do tempo”* (Rego, 2010, p. 73).

*“O que mais compromete são as dificuldades do alto escalão, dos líderes, gerentes gerais, gerentes funcionais, diretoria colegiada, em patrocinar a adoção dessa metodologia, capacitando e incentivando os seus funcionários.”* (Entrevistado13).

Geralmente, este patrocinador é um executivo na organização com autoridade para delegar funções, gerir recursos e impor decisões relacionadas ao projeto (Heldmam, 2009), e teria o poder necessário para criar condições que favoreçam a aprendizagem no ciclo-de-vida do projeto.

#### **4.3.3.**

##### **Planejamento**

Os processos e atividades presentes nos processos de planejamento são realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Tais processos desenvolvem o plano do projeto e os documentos do projeto que serão utilizados para executá-lo (PMI, 2008). É também, de acordo com os entrevistados, importante para o aprendizado. O Entrevistado 4 faz um resumo quando questionado sobre as atividades que favorecem o

aprendizado durante a realização dos processos, incluindo o planejamento:

*“Planejamento e Comunicação do que foi aprendido, registrado e o que será feito. Planejar bem e transmitir.”*  
(Entrevistado 4).

Como em alguns projetos nem toda a equipe participa da fase de iniciação, podendo assim, interferir neste processo de planejamento, muitas vezes equipes serão agregadas ao projeto para realizar entregas específicas. No entanto, estes grupos não puderam compartilhar das oportunidades durante o planejamento. O Entrevistado 6 separa em dois momentos, as oportunidades de aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, incluindo o planejamento:

*“Para a equipe, o aprendizado principal está na execução. Para o gestor o aprendizado começa antes, no planejamento, e depois, no encerramento.”* (Entrevistado 6).

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 (PMI, 2008). Porém, realizar os processos de planejamento da forma proposta pela disciplina toma tempo e é um custo que deve ser considerado na realização do projeto. No entanto, pode ser não apenas fator de sucesso, mas também de aprendizagem, como suscitado pelo Entrevistado 2.

*“Onde você precisa de mais aprendizado é no planejamento. Você precisa de mais aprendizagem para pegar toda a carga de todo mundo que está envolvido nesse projeto antes de começar o projeto somar para*

*fazer o planejamento o mais azeitado possível. Planejar é a primeira parte. Cinco minutos de planejamento equivalem à uma hora de trabalho”. (Entrevistado 2).*

Visto de outra forma, o planejamento – ou suas outras formas de manifestação, no caso, de sua ausência – se não realizado da forma adequada pode se tornar um fator que dificulta a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos.

*“Mas eu acho que o quê compromete sempre tudo e fazendo a gente trabalhar mais horas, improvisar, é o quanto ele (o projeto) foi mal planejado. O planejamento em primeiro lugar é o principal agressor de qualquer outro.” (Entrevistado 2).*

O Entrevistado 15 chama a atenção para este aspecto cultural e das armadilhas oriundas de um planejamento inadequado das atividades, como forma de não comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos.

*“Aumentar a cultura de planejamento... e é necessário um patrocínio para você não cair nessa armadilha de sucumbir aos prazos, aos orçamentos ou metas agressivas. Esses projetos envolvem um processo muito grande de transformação, principalmente em empresas públicas que investem em melhorias e isso não se faz em poucos dias, é um processo contínuo.” (Entrevistado 15).*

O aspecto abordado pelo Entrevistado 15, sobre a cultura de planejamento em projetos, é retomado no âmbito das empresas públicas, chamando, ainda mais, a atenção do pesquisador para este fator, ou no caso, na ausência deste:

*“... os objetivos das principais empresas públicas no Brasil há um problema de continuidade e a gente sabe que planejamento estratégico não se faz para cinco anos, é uma coisa que se faz em dez ou vinte anos.”*  
(Entrevistado 2).

Outro fator - ou subfator – que deriva do planejamento, que pode comprometer a realização das atividades, o sucesso do projeto, bem como os processos de aprendizagem é o que foi interpretado como desenvolvimento inadequado de escopo. Quando questionado o que pode comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, o Entrevistado 5 respondeu:

*“Ter uma boa definição do escopo [...] que é um dos problemas mais sérios que eu tenho aqui na Empresa XPTO.”*(Entrevistado 5).

E complementa, citando este fator em conjunto com outros aspectos que julgou comprometedor para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos:

*“Rotatividade, falta de comprometimento, mudanças bruscas de escopos, não criar um bom ambiente de trabalho mútuo.* (Entrevistado 5).

Colaborando, de forma indutora, para o *insight* do pesquisador no que tange a manifestação balanceada dos fatores que favorecem ou que comprometem a aprendizagem de forma a possibilitar que os praticantes da disciplina de gerenciamento de projetos conforme proposta pelo PMI possam potencializar aqueles que favorecem a aprendizagem, bem como de mitigar aqueles que comprometem, a Entrevistada 7 comenta a importância da relação entre o desenvolvimento de escopo e as lições aprendidas em outros projetos, como forma de aprendizagem:

*“Você ler tudo e rapidamente ver qual foi o escopo do projeto, as principais dificuldades, as principais decisões tomadas, o que deu certo e o que deu errado, para amanhã quando eu for fazer um projeto parecido já ter o caminho das pedras.”* (Entrevistada 7).

Quando questionado sobre o que pode ser comprometedor para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, o Entrevistado 1 remete, mais uma vez, para os fatores planejamento e desenvolvimento inadequado de escopo:

*“Se eu tenho um prazo apertado, não dimensionei os riscos e os problemas que foram acontecendo. Outro agressor bonito é o escopo, se bem que hoje em dia a gente está ficando mais malandro, todos assinam o escopo, não pode se colocar nada que não esteja no escopo e o gerente de projeto tem que zelar por isso. Mas, é humana, a pressão é diferente e aí o grande problema é o atraso do projeto, fazendo a gente trabalhar como um alucinado para entregar e cabe ao gerente transformar esse trabalho alucinado em alguma coisa útil. Eu acho que o grande problema é planejamento...”* (Entrevistado 1).

O Entrevistado 13 aponta mais uma vez para estes dois fatores:

*“Planejamento. Saber que planejar requer cuidado. Analisando quem tem o conhecimento necessário para fazer parte do projeto. Cuidado com o escopo do projeto. Saber o que está sendo pedido pelo seu cliente porque vai impactar no custo”.* (Entrevistado 13).

Como se trata, principalmente, de um aspecto cultural e de experimentação na prática de realizar planejamento em gerenciamento de projetos – pois no Guia PMBOK (2008) não há definição sobre

parâmetros adequados relacionado à duração desta atividade – ao mesmo tempo em que se faz necessário uma mudança cultural nas organizações brasileiras como um todo - o que não será tratado neste trabalho – a experiência de planejar e realizar projetos trará o refinamento fino que possibilitará os praticantes das boas práticas de gerenciamento de projetos conforme proposta pelo PMI, encontrar o percentual de tempo adequado para investir nesta atividade. Em complemento, o Guia PMBOK (PMI, 2008, p. 46) coloca que, “a natureza multidimensional do gerenciamento de projetos cria necessidades periódicas de feedback para análise adicional”. Desta forma, ao passo que mais informações ou características do projeto vão sendo agregadas, pode se exigir uma revisão destas para um planejamento adicional. Tais mudanças - conforme aquelas comentadas pelo Entrevistado 5: “mudanças bruscas no escopo”, que ocorrem ao longo do projeto ampliam a necessidade de visitar um ou mais processos de planejamento. Este detalhamento, progressivo e freqüente, do plano de gerenciamento é chamado planejamento por ondas sucessivas, onde o planejamento e a revisão da documentação são processos iterativos e contínuos (PMBOK, 2008).

#### 4.3.4.

##### **Integração**

Integração é dentre as nove áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos aquela 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, e pode se manifestar como um fator que favorece o aprendizado durante a realização de projetos. De acordo com a narrativa do Entrevistado 11 é um fator importante em todo o processo de aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos:

“Integração entre as equipes com um fluxo de comunicação muito claro... é uma ferramenta para auxiliar em todo o processo.” (Entrevistado 11).

A fala do Entrevistado 13 é enfática e empolgante na experiência integradora proporcionada pelo ambiente de projetos:

*“Integração. É uma experiência fantástica sentar com diversas áreas e entender os problemas que eles estão passando e ajudá-los, iniciando com eles determinado projeto e dando orientação. Hoje, estamos melhorando a nossa comunicação. Lidar com pessoas tem facilitado muito a comunicação interna. Isso facilita a integração e a troca de experiências entre áreas.” (Entrevistado 13).*

Notam-se, mais uma vez, a partir destas narrativas, mais um exemplo do quanto estão imbricados – como não podia deixar de ser, devido à natureza progressiva, contínua e iterativa dos processos de gerenciamento de projetos, conforme já comentado – a menção de outros fatores que favorecem a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, aqui no caso, a comunicação. O Entrevistado 6 compartilha do mesmo ponto de vista sobre a influência deste fator. Ele comenta, ainda, como acha importante este fator para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, e remete a outros fatores, como perfil do líder e patrocínio – dado que, como proposto anteriormente, as reuniões de equipe não se vinculam, apenas, ao fator comunicação, como também, aqueles subfatores citados:

*“Atividades de integração das equipes. O gestor de projetos deveria fazer uma reunião para passar experiência. Saber o andamento mesmo de tudo que está acontecendo.” (Entrevistado 6).*

Por outro lado, a ausência deste fator pode surtir um efeito que pode comprometer – ou dificultar, a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos. Ele manifesta sua opinião apontando como a falta de integração – agora, de pessoas, não somente de processos - pode

impactar, negativamente, no processo de aprendizagem, e até mesmo, na realização do projeto:

*“Fica uma equipe de um lado e outra do outro: as equipes não se falam, falta integração entre as equipes. Tem coisas que são desenvolvidas aqui que poderiam ajudar em projetos de outras áreas. Falta de tempo e pressão na entrega dificulta esse entrosamento. Seria importante ter uma visão do todo.”* (Entrevistado 6).

A opinião do Entrevistado 4 vai ao encontro da citação anterior, concordando que a falta de integração pode interferir negativamente:

*“A falta da comunicação, rivalidade e falta de entrosamento e (o perfil de) liderança do gerente atrapalham a aprendizagem”.* (Entrevistado 14).

Um subfator que surge como dificultador para o processo de aprendizagem é a execução inadequada das tarefas, que pode ser consequência de um plano insuficientemente claro, por exemplo:

*“O plano de projeto bom é aquele que deixa claro as responsabilidades de cada um.”* (Entrevistado 14).

Quando não é desenvolvido um bom plano de projeto, onde deixe claros os papéis e o detalhamento das responsabilidades e atividades para cada membro da equipe, corre-se o risco de uma execução inadequada das tarefas. No entanto, essa consequência para execução do plano do projeto pode ser também, segundo opinião dos entrevistados, por falta de integração entre os processos.

*“... a execução do projeto é regra de problemas, principalmente nas coisas que não dependem de você. No Governo para você comprar qualquer coisa, você depende do setor de aquisições do seu órgão. Esse setor*

*vai seguir os seus trâmites legais, que não são simples. Nem sempre o que você quer é o que você vai ter.” (Entrevistado 14).*

Outro exemplo do impacto da falta de integração em projetos – e continuidade – nos processos de gerenciamento de projetos em organizações governamentais, que pode impactar na execução inadequada das tarefas e no processo de aprendizagem, é trazido pelo Entrevistado 8.

*“Se perde muito tempo aprendendo de novo. Vou te dar um exemplo prático: no caso do Governo você tem o problema da licitação. Nem sempre você consegue manter aquele fornecedor que já estava ali e essa troca de fornecedor gera um custo muito alto tanto para o fornecedor que está chegando ou para o fornecedor que saiu e para o Governo porque você vai perder tempo para ‘reensinar’ ou reaprender.” (Entrevistado 8).*

O Entrevistado 2 traz para a discussão, através da sua opinião sobre o que pode comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, o aspecto do inter-relacionamento dos fatores e subfatores, no caso: planejamento, desenvolvimento inadequado de escopo, liderança, e patrocínio.

*“Primeiro um projeto mal dimensionado. Se eu estou com upload muito alto, eu não tenho tempo para levantar a cabeça. Se eu não tenho tempo para levantar a cabeça, eu não tenho tempo para aprender. Isso acontecia muito em consultoria, em projetos que eu cara dizia eu vendi 40 pessoas em seis meses e a gente chegar para o cliente para poder ter margem, tô colocando 20 pessoas em quatro meses. Você trabalha catorze horas por dia entrega o projeto e não aprende um décimo do que poderia ter sido aprendido. Então upload é uma coisa extremamente pesada para o aprendizado. Outra é*

*liderança, se você tem um líder ruim que não propicie um ambiente, você não vai conseguir aprender. Esses são os dois principais: liderança e upload.”*(Entrevistado 2).

Outro participante da pesquisa concorda com o fato de que um dimensionamento inadequado dos requisitos do projeto – escopo, tarefas e pessoas necessárias para atendê-lo – pode comprometer a aprendizagem:

*“Uma coisa que sempre compromete é a falta de tempo para a realização das coisas.”*(Entrevistado 3).

O Entrevistado 10 corrobora com a colocação feita anteriormente:

*“Excesso de demandas com falta de recursos. Não priorizamos isso”.*(Entrevistado 10).

Completando este painel, o Entrevistado 12 resume a questão:

*“Um grande comprometimento são os prazos políticos. Você tem uma coisa, sabe que essa coisa tem falhas, tem etapas, mas que você muitas vezes tem que queimar etapas do processo do projeto para fazer mais rápido, mesmo sabendo que é inviável fazer daquela forma. Isso atrapalha muito o andamento das coisas e também o aprendizado, porque você poderia estar aprendendo a melhorar com essas coisas que você queimou e você eliminou etapas importantes.”*(Entrevistado 12).

Como colocado no início desta seção, a área do conhecimento Integração trata da coordenação de todos os aspectos do plano do projeto e envolve um elevado grau de interação com os demais processos (Heldman, 2009, p. 48). Essa área envolve a identificação e definição do trabalho do projeto e a combinação, unificação e integração dos processos apropriados. Destes processos de gerenciamento da integração emergirão 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 do projeto 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.

#### 4.3.5.

##### **Multidisciplinaridade**

Este aspecto relativo à equipe do projeto foi muito explorado pelo Entrevistado 14 - que já havia chamado a atenção para a questão dos “*conflitos... de idéias*”, apontando para a possibilidade desta variedade de idéias, provavelmente oriunda, dos diferentes perfis dos profissionais envolvidos no projeto como importante para favorecer a aprendizagem, e portanto, multidisciplinaridade foi interpretada como um fator que colabora para tal. Segundo sua narrativa a respeito dos processos que podem colaborar para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, o time do projeto constituir um universo heterogêneo junto aos demais os envolvidos no projeto, pode favorecê-la:

*“Misturar pessoas com tempo de formação e níveis de experiência diferentes. Não se pode forma uma equipe só com dinossauros, nem o oposto. Projetos funcionam melhor com pessoas de diferentes empresas.”*  
(Entrevistado 14).

Não é incomum tal fato – atuar com equipes multidisciplinares, ou de diversos perfis profissionais e diferentes instituições – na esfera das empresas públicas e governamentais, principalmente devido à prática de terceirizar áreas meio - aquelas que não estão diretamente a missão ou função institucional – destas organizações, o que pode se tornar um problema de gestão para o gerente do projetos. *“Uma tendência que assusta o gerente de projetos de TI é a terceirização”*

(Dinsmore, 2009, p. 447). Tal prática é muito requerida na área de Tecnologia da Informação, devido à função de sustentação dada pelos sistemas de informação e de gestão, e que impacta nos projetos desta área. No caso das instituições militares, a gama de perfis funcionais aumenta mais ainda:

*“Você tem três conjuntos de pessoas com expectativas diferentes: militares, civis e terceirizados. Cada um está por projeto e com todas essas pessoas convivendo. Em alguns órgãos públicos passam os políticos e com outros objetivos que não estão ligados a atividade fim. Esse é um grande desafio do serviço público no mundo.”*  
(Entrevistado 14).

O Entrevistado 16 coloca a necessidade para o nivelamento da equipe do projeto, que pode ser fruto da multidisciplinaridade e da diversidade cultural do time do projeto:

*“... mas tem que haver um mecanismo de qualificação da equipe diretamente envolvida no projeto deveria ter o mesmo nível de conhecimento dos participantes. Alguns deveriam ter uma habilidade ou capacitação maior do que de outro. Muitas vezes a gente só sabe disso na hora do ‘vamos ver’”. (Entrevistado 16).*

Se por um lado a multidisciplinaridade - como também a diversidade cultural – pode colaborar para aprendizagem, se não observado e nivelado tais aspectos entre todos participantes do projeto, a equipe do projeto poderá ficar desajustada, e como consequência 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. É possível que a ‘à sorte esteja a favor’ do gerente de projetos e este consiga reunir a combinação certa de profissionais logo de primeira vez. No entanto, caso não ocorra tal combinação de

imediatamente, caberá ao gerente do projeto, com o apoio do patrocinador, a montagem e desenvolvimento da equipe do projeto (Heldman, 2009).

#### 4.3.6.

##### **Informações**

Por fim, serão apresentados e discutidos os resultados referentes a este último fator crítico de aprendizado. Para tanto, vale observar que o fator informações é uma categoria que emerge – e com isso, traz seus significados – dos seguintes aspectos, ou subfatores, relacionados ao uso e aplicação das informações, a saber: lições aprendidas; padronização e métricas; distribuição de informações padronizadas; ausência de documentação; ausência de portfólio de projetos; capacitação insuficiente. Tais subfatores também serão tangenciados nesta última sessão de análise e discussão de resultados.

Na disciplina de gerenciamento de projetos, área do conhecimento Comunicação é a responsável pelos processos que garantam que todas as informações do projeto sejam coletadas, documentadas, arquivadas e descartadas quando apropriado (Heldman, 2009). O Entrevistado 9 é taxativo quando questionado sobre quais fatores podem colaborar para a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos:

*“Acesso a informação. Já temos hoje vários padrões, uma ferramenta chamada ‘XYZ’ onde se encontram os nossos principais padrões, a nossa metodologia que para quem é funcionário próprio. A empresa oferece todo um processo de capacitação em Gerenciamento de Projetos. Já é exigido que eles (participantes das equipes de projetos) tenham determinadas competências técnicas, que os funcionários trabalhem os seus ‘soft skills’, ..., tem todo esse embasamento técnico e o aprendizado no dia a dia. Temos profissionais com muito tempo de carreira aqui na ‘XPTO’ e outros que estão chegando e*

*estamos tendo uma troca muito favorável de experiências.”* (Entrevistado 9).

Neste sentido, a primeira, e talvez, a mais importante, configuração em que o fator comunicação se desdobra são as lições aprendidas, e, de acordo com a opinião do Entrevistado 3, são relevantes em se tratando de empresas governamentais:

*“Lições anteriores aprendidas são muito importantes, principalmente em empresas públicas que tem todo um trâmite burocrático e governamental que quando você está acostumado com isso, ajuda agilizar o projeto.”* (Entrevistado 3).

O Entrevistado 12 concorda com o aspecto suscitado anteriormente, e apresenta sua opinião sobre fatores que colaboram para a aprendizagem, citando informações e lições aprendidas:

*“A nossa atenção nas ocorrências. As próprias ocorrências vão nos mostrando o que a gente precisa corrigir e melhorar. Conversando e trocando idéias com outros colegas e informações com todas as pessoas envolvidas. É de grande ajuda ouvir as opiniões da área requisitante do projeto ouvindo o que está muito lento, muito grande, etc... Essa troca de informações constante entre as pessoas é a melhor forma de aprender.”* (Entrevistado 12).

Outro entrevistado chama atenção para o potencial deste processo para construção da base de conhecimento da organização

*“A atividade de Gestão do Projeto, as reuniões de ponto de controle que é onde você efetivamente vai ter insumos para construir a base de conhecimentos. O acompanhamento tem que existir.”* (Entrevistado 11).

O Entrevistado 5 afirma a importância da definição das métricas do projeto, sem o qual *“não se tem nada”*.

*“Se você não define métricas, você não define produtividade, nada. Você pode usar a metodologia que você quiser, a ferramenta que você quiser, você não vai ter nada.”* (Entrevistado 5)

Foi ressaltado que para adequada utilização das informações, o que poderá colaborar para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, é necessário que o registro e distribuição daquelas, para que todos do projeto tenham ciência e apresentem um padrão formal, conforme recomendado pelo Guia PMBOK (PMI, 2008), e que possibilite àqueles que as recebe apropriar-se, adequadamente, de seu propósito e relevância:

*“Documentar os riscos no termo de abertura. Ter mais tempo para registrar todas as informações padronizadas na abertura do projeto. O uso das ferramentas para dar visibilidade do projeto e segurança para a execução dos projetos porque todos ficam cientes de tudo que vai acontecer.”* (Entrevistado 10).

A documentação – documentação do projeto e registro de outras informações relevantes - pode colaborar para aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, conforme opinião do Entrevistado 10, que traz à tona, novamente, o aspecto do gerenciamento das lições aprendidas:

*“Documentação. Na hora que acontece o problema, se percebe a necessidade e não se documenta isso, nós acabamos esquecendo o que aconteceu no projeto e o problema vai se repetir de novo em um próximo projeto. O registro é a melhor maneira de consolidar isso, é a*

*melhor forma para propor melhorias e colocar em prática já com a lição aprendida para isso não acontecer de novo.”(Entrevistado 10).*

Por outro lado, a ausência de documentação pode comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, uma vez que a equipe e demais partes interessadas no projeto não possuem documentos – ou não é permitido ou estimulado o acesso – onde possam encontrar os requisitos do projeto e demais informações necessárias para o adequado gerenciamento do projeto.

*“Uma equipe não se falar com a outra. Você acaba gerando muito retrabalho. Você não tem nenhuma documentação e você também não tem interação entre as equipes. Então você acaba não conseguindo identificar isso mais cedo.”(Entrevistado 6)*

Aspectos ligados à capacitação surgem como comprometedores do aprendizado durante o projeto. Se por um lado a diversidade é bem-vinda ao ambiente de projetos, o desnivelamento em relação à capacitação básica – por assim dizer - em gerenciamento de projetos pode ser prejudicial para aquele processo. O Entrevistado 10 destaca a importância deste fator – ou subfator – para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos:

*“Capacitação ao longo do projeto, troca de experiência com projetos de outras pessoas. A troca de diversos líderes e projetos diferentes é essencial.” (Entrevistado 10)*

O Entrevistado 13 endossa a colocação anterior:

*“É necessário treinar o seu corpo funcional, capacitando e ensinando.” (Entrevistado 13).*

Se de uma forma as lições aprendidas aparecem como fator que facilita a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos durante os relatos, de outra, tais opiniões apontam certa dificuldade em realizar tais processos, como introduzido anteriormente. Importante ressaltar a colocação deste entrevistado com relação à utilização das lições aprendidas em projetos futuros, e que também remete às métricas do projeto. Destaca-se, aqui, uma das dificuldades apresentadas pelos pesquisados em relação a este aspecto do gerenciamento de projetos: como gerenciar lições aprendidas.

*“Eu costumo dizer que no Brasil principalmente é muito comum armazenar a lição aprendida, mas não usa-la nos projetos seguintes. Eu até costumo usar bastante o que a gente armazenou com relação a custo, prazo, esforço, métrica, tempo e gasto utilizado nas atividades, mas alguns aspectos eu não dou tanta importância que eu deveria dar. Uma coisa que a gente percebe é que quando a gente entra na sala de um cliente novo, seja ele público ou privado, é que existe uma curva de aprendizado muito grande, que poderia ser minimizada, se tivesse informação, ferramental ou algo que pudesse agregar conhecimento ao fornecedor que está chegando e minimizar isso.” (Entrevistado 8).*

O Entrevistado 7 tece o seguinte comentário sobre a constituição e utilização deste repositório de informações do conhecimento (Heijst et al., 1996).

*“É importante E, sinceramente, eu nunca trabalhei em uma empresa que a gente usasse aquela atividade de registrar os erros cometidos e as lições aprendidas. Eu realmente, nunca vi uma biblioteca de lições aprendidas nas empresas que eu trabalhei.” (Entrevistado 7)*

A opinião do Entrevistado 8 concorda que tal prática não é utilizada de forma a explorar todo potencial que esta ferramenta, técnica ou processo de encerramento detém:

*“É uma que não é feita, pouco feita ou feita informalmente. São as reuniões de avaliação. Ninguém gosta de contar e muito menos escrever sobre os erros. Ainda mais quando eles estão ligados a não atingimento de metas, atividades fora do prazo. Não importa, porque a atividade é sua. Então, contar e colocar no relatório ninguém gosta de fazer. Uma atividade importante para a aprendizagem é colocar onde acertamos e onde erramos, sempre!”* (Entrevistado 8).

Quando argüido sobre qual atividade poderia colaborar para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, o Entrevistado 4 remete, mais uma vez, cita o registro de lições aprendidas:

*“Registrando tudo e ter um conhecimento histórico das ocorrências dos projetos anteriores. Lições boas e ruins aprendidas.”* (Entrevistado 4).

O Entrevistado 8, em sua fala, tenta apontar razões para qual tal atividade não é realizada como da forma recomendada pelas boas práticas em gerenciamento de projetos:

*“Eu acredito que, culturalmente, o Brasil precisa mudar um pouco. Em outros países a cultura de lições aprendidas está mais arraigada do que aqui no Brasil. O Brasil precisa usar mais essas informações, trabalhando mais as lições aprendidas e definindo melhores formas de armazenar as informações. Não podemos esquecer também daquele aprendizado que a gente identifica lá no início do projeto, que de repente aquela equipe vai ter que sofrer para poder tocar esse projeto. No Brasil, isso também é muito frágil. O Brasil tem atualmente uma*

*cultura de redução de custos, diminuindo o treinamento das equipes ao longo dos projetos. Isso também atrapalha bastante.”*(Entrevistado 8).

Este participante da pesquisa conclui sua explanação remetendo ao primeiro fator que favorece a aprendizagem apresentado nesta análise e discussão de resultados – a comunicação.

*“Um deles (fatores que favorecem a aprendizagem) que eu já mencionei é a comunicação, importantíssimo, porque se você tem um membro da equipe que presenciou uma situação que poderia ser algo a ser compartilhado durante o projeto para gerar uma lição aprendida e se ele não compartilhar isso não vai adiantar nada. Comunicação é fundamental!”*(Entrevistado 8).

No entanto, talvez possamos inferir, a partir dos relatos apresentados, que se as informações e sua utilização configuradas sobre a forma de lições aprendidas são importantes para favorecer a aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, tal processo ou não é realizado, ou não é realizado como devido. Uma das dificuldades da realização deste processo foi levantada pelo Entrevistado 11, e talvez seja este, o principal motivo da negligência deste processo de aprendizagem:

*“A grande dificuldade que eu acho é que a maioria das pessoas não quer é documentar o que elas fazem. É importante ter um diário de bordo, é importante ter uma memória de tudo que acontece no projeto para não perder a percepção de tudo, dos erros e dos acertos para o conhecimento não se perder no meio do caminho. Olhar aquele projeto fracassado e saber por que ele fracassou. É importante ter um grupo ou alguém para estabelecer como que vai ser essa documentação e se trabalhar isso porque as pessoas não querem fazer isso. Essa memória pode vir de reuniões, troca de experiências em outros projetos ou outras empresas.*

*Essa interação entre as áreas e empresas são importante e também idas a seminários também são importantes para aumentar a troca de experiências”.*(Entrevistado 11).

O postulado de Heijst et al. (1996) prescreve como executar este processo, de forma a aproveitar todo seu potencial para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, e, conseqüentemente para o sucesso deste e de projetos futuros. Entretanto, antes de retomarmos tal postulado serão apresentadas as colocações, em forma de sugestão, trazidas pelos próprios entrevistados, e onde está subjacente toda a experiência em gerenciamento de projetos que estes profissionais agregaram ao longo de anos como praticante da disciplina de gerenciamento de projetos.

Quando perguntado ao entrevistado qual a primeira ação que você proporia para colaborar para aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, o Entrevistado 6 foi enfático:

*“Troca das lições aprendidas! Passar experiência do que foi realizado, pelo menos uma vez por semana e com todos os envolvidos nas equipes sobre o que está acontecendo.”*(Entrevistado 6).

O Entrevistado 10 compartilha da mesma idéia que o participante anterior, realçando o fato das diferentes abordagens de processos de gerenciamento dentro da mesma organização:

*“Todos devem contribuir com trocas através de reuniões semanais ou mensais também seria muito interessante. Cada área tem uma forma diferente de lidar com o mesmo processo.”*(Entrevistado 10).

As sugestões vão se somando e apontando para aspectos diversos desta prática do gerenciamento de projetos ainda a ser explorada em sua totalidade. O aspecto da documentação de lições aprendidas e do responsável por cumprir este papel é lembrado pelo Entrevistado 11.

*“É importante ter um grupo ou alguém para estabelecer como que vai ser essa documentação e se trabalhar isso, porque as pessoas não querem fazer isso. Essa memória pode vir de reuniões, troca de experiências em outros projetos ou outras empresas.”* (Entrevistado 11).

Mas para que estas reuniões de aprendizagem para troca de experiências - para realização de *'feedback'* do que está ou não dando certo, portanto, de lições aprendidas - tenham sucesso, é necessário que este processo tenha um responsável, um líder, que motive as pessoas a participarem do processo, a contribuir, e as aponte o caminho a seguir, e apresente os resultados da implementação do que foi apresentado por elas:

*“O principal aspecto, tanto para a realização de projeto ou para qualquer atividade, são os instrumentos que você usa. No caso da reunião de *'feedback'*, os participantes terem a exata noção de que, o quê estão levando para aquelas reuniões, está sendo implementado. Se alguma ação daquilo que foi levantado, está sendo corrigida. Quais são os problemas e o que estamos fazendo para resolver”* (Entrevistado 16).

O Entrevistado 3 lembra da utilidade de uma ferramenta, um sistema de gestão de lições aprendidas, por assim dizer, para auxiliar neste processo de aprendizagem por repositório do conhecimento.

*“Uma coisa que eu achei interessante é que nós criamos em um projeto, um documento único onde somente ali eram anotadas as atualizações. É importante fazer esse tipo de ligação, legal seria ter uma ferramenta para isso. Eu nunca usei essa ferramenta, sei que existe o *'project server'* que ajuda nisso”*

Concluindo este painel amostral das sugestões dos participantes da pesquisa, o exemplo trazido pela Entrevistada 9, que atua em uma organização tida como referência em gerenciamento de projetos, recapitula e organiza as colocações anteriores, como se possível fosse ter combinado a resposta com os outros participantes da pesquisa. Este fato, a reincidência deste processo de gestão do conhecimento, talvez possa denotar o quanto os projetos, e as oportunidades de aprendizagem no ciclo-de-vida de projetos, prescindam deste tipo de prática para ocorrer:

*“Nós temos uma forma estruturada de estimular as pessoas aprenderem durante a execução do projeto através da identificação de boas práticas, de lições aprendidas e inserir esses itens de conhecimento na base e também de buscá-los. As pessoas aprendem, só que hoje isso fica perdido. Temos uma sistemática e para alguns tipos de projetos, uma obrigatoriedade de, ao final do projeto se fazer eventos de lições aprendidas relacionadas a um grupo de projetos que nós chamamos de projetos prioritários, que são acompanhados pelo gerente executivo da área responsável pela gestão do conhecimento. Obviamente que as pessoas aprendem com as suas experiências dentro do projeto, só que às vezes, esse aprendizado se perde no decorrer do tempo da vida profissional. A pessoa nem sabe como resolveu determinado problema, e essa base de conhecimentos nessa comunidade serve para estimular a retenção desse conhecimento. Nós é que construímos, governamos e conduzimos essa atividade, e damos suporte para as áreas que querem aderir.” (Entrevistado 9).*

De fato, a contribuição dada pelo participante da pesquisa vai ao encontro do postulado de Heijst et al. (1996) e demonstra um alto nível de maturidade em gerenciamento de projetos daquela organização a que pertence. Primeiramente, há de se salientar que o

foco dos estudos daqueles autores concentrou-se em analisar a forma na qual tal processo de conhecimento emerge do 'chão-de-fábrica' da organização - *bottom up*, e não da alta direção, *locus* do qual, segundo os autores as lições aprendidas são concebidas. Deve se observar aqui que, segundo Rego (2010), para viabilizar esta prática não basta apenas um líder empreendedor e aberto a experiências, mas também, um patrocinador com poder. O processo de aprendizagem foi subdividido em três formas, que podem ocorrer em paralelo: Aprendizagem individual; Aprendizagem através da comunicação; e, Aprendizagem através do repositório do conhecimento. Trataremos, agora, da Aprendizagem através do repositório do conhecimento, que tem seu foco no armazenamento das lições aprendidas em algum tipo de repositório que possibilite acesso quando necessário. Similar ao processo de aprendizado pela comunicação, este se difere pela capacidade de resgate da comunicação, dada pela coleta e estocagem desta. A coleta destas lições pode ocorrer de forma passiva ou ativa, em relação aos trabalhadores que as compartilham, e necessita de critérios bem definidos para se distinguir o que é uma lição aprendida. Avaliar a adequação, ou não, das lições aprendidas, significa responder a questões concernentes à temporalidade, consistência, interdependência documental e aplicabilidade daquela. Após esta avaliação, sendo a informação considerada uma lição aprendida, e após sua edição, se necessário, pela equipe responsável pela gestão deste sistema, será armazenada para futuro resgate e utilização pelos trabalhadores da organização. Ericeira (2007) sugere uma estrutura de perguntas para armazenamento de lições aprendidas:

<b>Pergunta</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>O que era esperado acontecer?</b>	<i>Descrição da situação inicial quando da aplicação de uma tecnologia ou metodologia e as expectativas que se tinha quanto aos resultados a serem obtidos ao iniciar a experiência.</i>
<b>O que realmente aconteceu?</b>	<i>Descrição dos resultados que de fato sucederam quando as ações foram executadas enfatizando os desvios com relação ao previsto, alterações de cronograma, novas oportunidades, correções que se fizeram necessárias, etc.</i>
<b>O que podemos aprender?</b>	<i>Análise do que pôde aprendido a partir da experiência obtida.</i>
<b>Aprendizado Organizacional</b>	<i>Sugestões de modificação nos processos de trabalho e documentos a fim de evitar resultados negativos ou repetir experiências positivas.</i>

Quadro 5: Informações que compõe lições aprendidas (Ericeira, 2007).

Finalizando, de forma resumida, os requisitos que devem ser satisfeitos para adequada geração e gestão da memória da organização sugeridos por Heijst et al (1996) são os seguintes: (i) ser fácil para os trabalhadores acessar o conhecimento da memória da organização para facilitar a aprendizagem individual por combinação; (ii) ser fácil para os trabalhadores decidir quais companheiros de trabalho poderiam necessitar do conhecimento para uma atividade em particular; (iii) Deve ser fácil para os trabalhadores decidir quais companheiros de trabalho poderiam se interessar por determinada lição; (iv) Deve ser fácil, e gratificante, para os trabalhadores submeter uma lição aprendida à memória da corporação; (v) Deve haver critérios bem definidos para decidir se é uma lição aprendida, como deve ser formulada e onde deve ser armazenada; (vi) Deve haver mecanismos para manter a memória da corporação de forma consistente; (vii) A memória da corporação deve ter a facilidade de distribuir novas peças do conhecimento àqueles trabalhadores que delas precisam.