



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

# IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 11, Issue, 03, pp. 45098-45104, March, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.21242.03.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

## GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS: REVISÃO TERCIÁRIA EM LIÇÕES APRENDIDAS

Anna Cláudia dos Santos Nobre\*<sup>1</sup>, Manoel Veras de Sousa Neto<sup>2</sup>, Jéssica Morais de Moura<sup>3</sup> e Paula Gonçalves Serafini<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); <sup>2</sup>Professor Dr. Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); <sup>3</sup>Professora Ms. Departamento de Políticas Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); <sup>4</sup>Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 21<sup>st</sup> December, 2020  
Received in revised form  
29<sup>th</sup> January, 2021  
Accepted 28<sup>th</sup> February, 2021  
Published online 15<sup>th</sup> March, 2021

#### Key Words:

Lições Aprendidas;  
Gestão de Projetos; e  
Revisão Terciária.

#### \*Corresponding author:

Anna Cláudia dos Santos Nobre

### ABSTRACT

As lições aprendidas são uma maneira de transferir o conhecimento em projetos e sua importância vêm sendo percebida, tanto no meio acadêmico, quanto profissional, sendo importante analisar contribuições científicas que permitam identificar e descrever avanços dessa área. A Revisão Terciária, nesse sentido, é uma técnica de pesquisa que permite o levantamento do avanço de estudos secundários, os quais realizaram Revisões Sistemáticas sobre determinado tema. Considerando o avanço do tema, o presente estudo tem como objetivo realizar uma Revisão Terciária dessa temática, identificando trabalhos que apresentaram contribuições conceituais e empíricas. Para tanto, foram identificados 9 estudos em 4 bases de pesquisas (*WoS*, *Scopus*, *Science Direct* e *periódico Project Management Journal*), sendo adotado um protocolo de busca de termos e padronizados elementos de análise que permitissem verificar como o tema vem sendo discutido. Dentre os achados, foram destacados alguns fatores que são impulsionadores ao uso de lições aprendidas, assim como foram percebidas barreiras que dificultam a implementação desse importante tema no gerenciamento de projetos. Ainda, a pesquisa verificou a lacuna existente nas Revisões Sistemáticas feitas no tema, uma vez que, poucas têm relação direta com a área de Gestão de Projetos e abordam fragilmente o tema das lições aprendidas.

Copyright © 2021, Anna Cláudia dos Santos Nobre, Manoel Veras de Sousa Neto, Jéssica Morais de Moura e Paula Gonçalves Serafini. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Anna Cláudia dos Santos Nobre, Manoel Veras de Sousa Neto, Jéssica Morais de Moura e Paula Gonçalves Serafini, 2021. "Gestão do conhecimento em projetos: revisão terciária em lições aprendidas", *International Journal of Development Research*, 11, (03), 45098-45104.

## INTRODUCTION

Gestão ou Gerenciamento de Projetos descreve o conhecimento no âmbito de uma profissão de gerenciamento de projetos (PMI, 2017), se constituindo num tema de interesse de diversas áreas do conhecimento. Dentro da Administração, possui relevância, tendo em vista que suas pesquisas não são importantes somente para entender projetos, mas também para melhorar o entendimento da gestão como um todo (Söderlund, 2004). Dentro do campo da Gestão de Projetos, várias temáticas se apresentam como possibilidades de estudo, e a Gestão do Conhecimento se destaca como uma das mais relevantes, tendo em vista a importância que o conhecimento adquiriu como forma de diferenciação e vantagem competitiva nas organizações e nos projetos (Gasik, 2011). A inclusão do processo "gerenciar o conhecimento do projeto" na 6ª edição do Guia PMBOK® (PMI, 2017) também é uma sinalização da relevância desse tema.

Isso provavelmente ocorreu pela percepção de que o conhecimento é o recurso estrategicamente mais importante para a organização como um todo (R. M. Grant, 1996; Lindner & Wald, 2011) e também para o Gerenciamento de Projetos (Gasik, 2011). Como parte integrante do gerenciamento de projetos, as Lições Aprendidas são uma maneira eficiente e eficaz de transferir o valioso conhecimento do projeto (Jugdev, 2012). Elas são a ferramenta mais difundida (Ekrot, Kock, & Gemünden, 2016; Keegan & Turner, 2001) para promover a gestão do conhecimento e são a forma mais importante de coleta e compartilhamento de conhecimento formal e informal do projeto (Jugdev, 2012). O Guia PMBOK® as define como "o conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro" (PMI, 2017). Do ponto de vista teórico, estudos acerca das lições aprendidas estão emergindo como relevantes pesquisas acadêmicas (Jugdev, 2012). Do ponto de vista profissional, é importante observar que quando a organização – ou o

projeto - deixa de aprender com seus próprios erros ou com os de outros, tende a repeti-los e isso pode contribuir para o aumento dos custos do projeto, horários prolongados e falta de comunicação, retrabalho considerável e erros caros (Jugdev, 2012). Handzic e Bassi (2017) informam que as lições aprendidas devem ser utilizadas pelas equipes para permitir a aprendizagem organizacional e aprimorar o desempenho dos projetos. Embora seja um tema de interesse teórico e prático, antes de iniciar qualquer pesquisa, é relevante conhecer a evolução do campo até o momento, ou seja, até onde os outros pesquisadores já progrediram, de modo a se ter um maior detalhamento do avanço conceitual e empírico do tema. Isso exige esforço em levantar e compreender avanços realizados por pesquisadores anteriores, o que significa conhecer o contexto intelectual em que esse tema está sendo desenvolvido (Hart, 1998). Para realizar tal tarefa, existem técnicas específicas associadas a tipos de revisões de literatura que podem ser classificadas de diversas formas. Há autores, por exemplo, que classificam esse processo em apenas duas categorias: i) revisão de literatura, que faz parte de um projeto de pesquisa e que envolve a coleta de dados primários e fornece um contexto e fundamentação teórica à pesquisa; e ii) uma revisão sistemática da literatura que é, em si, uma pesquisa, abordando questões de análise e usando a literatura como dados a serem codificados (Ridley, 2012). Outros autores classificam o processo bibliográfico em uma quantidade maior de categorias, como pode ser observado na Figura 1.

Tipo	Descrição
Revisão crítica	Visa demonstrar que o escritor tem pesquisado extensivamente a literatura e avaliou criticamente sua qualidade. Vai além da mera descrição para incluir grau de análise e inovação conceitual.
Revisão da literatura	Resulta em hipóteses ou modelos com materiais publicados que fornecem exame de literatura recente ou atual. Pode cobrir uma ampla variedade de assuntos em vários níveis de abrangência. Pode incluir resumos de pesquisas.
Mapeamento sistemático	Mapeia e categoriza a literatura existente para justificar outras revisões e/ou pesquisa primária, identificando lacunas na literatura pesquisada.
Meta-análise	Técnica que combina estatisticamente os resultados de estudos quantitativos para fornecer um efeito mais preciso dos resultados.
Métodos mistos de revisão	Refere-se a qualquer combinação de métodos em que um componente significativo é uma revisão da literatura (geralmente sistemática). Pode combinar diversas abordagens, por exemplo, quantitativa com pesquisa qualitativa ou resultado com estudos de processo.
Visão Global	Termo genérico: resumo da literatura médica que tenta pesquisar a literatura e descrever suas características.
Revisão sistemática qualitativa	Método para integrar ou comparar os resultados de estudos qualitativos. Procura "temas" ou "construções" que estão dentro ou fora estudos qualitativos individuais.
Revisão rápida	Avaliação do que já é conhecido sobre uma questão política ou prática, usando métodos de revisão sistemática para pesquisar e avaliar criticamente a pesquisa existente.
Revisão de escopo	Avaliação preliminar do tamanho potencial e escopo da literatura de pesquisa disponível. Utilizada para identificar a natureza e extensão da evidência de pesquisa (geralmente incluindo pesquisa em andamento).
Revisão do estado da arte	Tendem a abordar questões mais atuais em contraste com outras retrospectivas combinadas e abordagens atuais. Pode oferecer novas perspectivas em questão ou indicar área para pesquisas futuras.
Revisão sistemática	Procura pesquisar, avaliar sistematicamente e sintetizar evidências de pesquisa, frequentemente aderindo às diretrizes sobre a conduta de uma revisão.
Revisão e busca sistemática	Combina os pontos fortes da revisão crítica com um processo de pesquisa abrangente. Tipicamente aborda questões amplas para produzir "Síntese de melhores evidências".
Revisão sistematizada	Tentativa de incluir elementos do processo de revisão sistemática, sem todos os seus elementos. Normalmente realizado como tarefa de estudante de pós-graduação.
Revisão guarda-chuva	Refere-se especificamente à compilação de evidências de várias revisões em um documento acessível e utilizável. Concentra-se em ampla condição ou problema para o qual existem intervenções concorrentes e destaca comentários que abordam essas intervenções e seus resultados.

Fonte: (M. J. Grant & Booth, 2009).

Figura 1. Principais tipos de revisão da literatura

Mesmo sem agrupá-las em diversas categorias, é possível fazer algumas distinções entre a revisão da literatura tradicional e a sistemática, como apresentado na Figura 2.

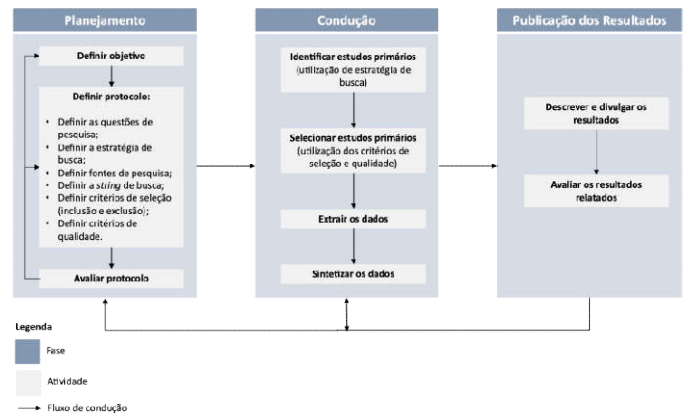
Característica	Revisão tradicional	Revisão sistemática
Questão	Frequentemente possui escopo amplo	Muitas vezes, uma questão de pesquisa focada
Identificação da pesquisa	Geralmente não especificado, potencialmente tendencioso	Fontes abrangentes e estratégia explícita de pesquisa
Seleção	Geralmente não especificado, potencialmente tendencioso	Seleção baseada em critérios, aplicada uniformemente
Avaliação	Variável	Avaliação crítica rigorosa
Sínteses	Muitas vezes, um resumo qualitativo	Síntese qualitativa e/ou quantitativa
Inferências	Às vezes, com base em evidências	Geralmente baseada em evidências

Fonte:(Cruzes & Dybã, 2011).

Figura 2. Diferenças entre a revisão da literatura tradicional e a sistemática

A originalidade de um tópico de pesquisa geralmente depende de uma leitura crítica de uma literatura abrangente. Sem uma busca sistemática e leitura crítica da literatura, seria muito difícil ver como a pesquisa acadêmica poderia fazer uma nova aplicação de uma metodologia ou contribuir de alguma forma para a construção ou ampliação do conhecimento na temática pesquisada (Hart, 1998). Por meio da revisão sistemática da literatura é possível se compreender o tema (Hart, 1998), descobrir o que outros fizeram para evitar duplicação de trabalhos anteriores (Ridley, 2012), moldar o modelo conceitual e elaborar hipóteses ou proposições (Serra, 2015). É por isso que esse método de revisão é o adotado para esta pesquisa, na qual todos os procedimentos definidos utilizam como base a literatura especializada acerca da revisão sistemática. Contudo, é importante esclarecer que a revisão sistemática prescinde da verificação de estudos secundários no tema de interesse. Para o caso da Revisão Terciária, no entanto, se identificamos os trabalhos que já realizaram Revisões Sistemáticas no tema, sendo um método que permite a identificação e análise de estudos secundários que mapearam esse tema (Felizardo, Nakagawa, Fabbri, & Ferrari, 2017), ou seja, é uma revisão sistemática em estudos secundários. Diante desse contexto, esta pesquisa objetiva descrever a evolução do conhecimento em lições aprendidas, por meio da realização de uma Revisão Terciária da Literatura.

**Procedimentos Metodológicos:** A revisão realizada neste trabalho adotou integralmente o protocolo definido por Felizardo et al., (2017), que inclui as fases de planejamento, condução e publicação dos resultados, conforme Figura 3.



Fonte: (Felizardo et al., 2017)

Figura 3. Fases e atividades do processo de Revisão Sistemática

Esse modelo foi escolhido por ser didático e ter sido construído com base em pesquisas anteriores que são consideradas por diversos autores como bons exemplos de aplicação do método. Assim, com base no protocolo, aplicou-se técnicas inspiradas em Imtiaz, Bano, Ikram, & Niazi, (2013); Kitchenham et al., (2010); e Verner, Brereton, Kitchenham, Turner, & Niazi, (2012), pois esses são estudos referenciados por Felizardo et al., (2017) como bons exemplos de revisões terciárias. Os procedimentos que orientaram a realização da Revisão Terciária (RT) em lições aprendidas estão descritos de maneira detalhada na seção 3 desse trabalho. Em relação ao método, foi utilizada a análise temática, que é considerada a mais adequada para qualquer estudo que procure descobrir o uso de interpretações, pois fornece um elemento sistemático para a interpretação de dados e permite ao pesquisador associar a frequência de um tema com um conteúdo inteiro (Alhojailan, 2012).

**Planejamento da Revisão Terciária em Lições Aprendidas:** Como relatado, o protocolo de sistematização de pesquisa adotado é embasado nos trabalhos de Felizardo et al., (2017), que incluem as fases de planejamento, condução e publicação dos resultados. No planejamento, há definições dos objetivos e das decisões adotadas para a condução do protocolo. Esta Revisão Terciária em lições aprendidas no Gerenciamento de Projetos tem como objetivo principal descrever a evolução do conhecimento em lições aprendidas, por meio do detalhamento de estudos secundários no

tema de interesse e, como objetivo acessório, orientar os critérios que podem ser adotados em uma Revisão Sistemática futura. Para atingir esses objetivos, as seguintes questões de pesquisa foram definidas com base em Verner et al., (2012):

1. Que estudos de Revisões Sistemáticas foram publicados na área de lições aprendidas em Gestão de Projetos?
2. Quais as principais temáticas desses estudos?
3. Que meios de publicação foram utilizados para divulgar os estudos?
4. Quais os termos usados nas strings de busca para se referenciar às lições aprendidas?
5. Como as lições aprendidas são referenciadas nos estudos secundários?
6. Que barreiras são identificadas para o uso de lições aprendidas na Gestão de Projetos?
7. Quais são as limitações das Revisões Sistemáticas mencionadas nos estudos secundários?
8. Que lacunas mais relevantes ao uso das lições aprendidas são apresentadas nos estudos analisados?

A definição do protocolo foi realizada utilizando como base o referencial teórico anteriormente relatado nesta pesquisa e consulta a especialistas, que é uma estratégia válida, especialmente se combinada a outros métodos, e visa enriquecer as decisões adotadas pelo pesquisador num processo de revisão sistemática (Felizardo et al., 2017). Nesta pesquisa foram consultados especialistas de diversas formas:

- Integrantes de duas bases de pesquisas sediadas na Instituição de Ensino Superior onde a pesquisa foi desenvolvida, sendo uma específica de Gestão de Projetos e outra de Gestão de Sistemas de Informações;
- Docente e alunos da disciplina Seminário Doutoral da mesma Instituição;
- Professores integrantes de banca de seminário doutoral para a qual foi apresentada uma versão preliminar desta pesquisa.

Os critérios de inclusão definidos para Revisão Terciária foram os seguintes: i) idioma em inglês, português ou espanhol; ii) publicados em evento ou periódico científico; e iii) possuem acesso aberto. Em relação a esses critérios de inclusão, cabe destacar que a aproximação da Gestão de Projetos com outras áreas do conhecimento pode enriquecê-la e que, por limitação de uma teoria específica, é salutar essa troca entre áreas distintas com o objetivo de fazer crescer o campo e promover a fertilização cruzada (Davies, Manning, & Söderlund, 2018). Assim, a limitação por área do conhecimento como “Administração”, “Negócios” ou “Gerenciamento” não foi adotada como um critério de inclusão. Os critérios de exclusão adotados foram definidos da seguinte forma: i) pesquisas que não representem um estudo secundário sistemático (revisão ou mapeamento sistemático) com evidências da adoção de um protocolo de busca dos estudos primários; ii) objetos de pesquisa que não envolvam ou não se relacionem de nenhuma forma com a Gestão de Projetos ou com possíveis contribuições ao aspecto comportamental desta pesquisa como, por exemplo, o desenvolvimento de algoritmos, técnicas adotadas em contratos de construção, aspectos técnicos relacionados a alguma área específica, como por exemplo, a Saúde Pública; e iii) estudos que não se enquadrem nos critérios de inclusão anteriormente definidos. Além desses critérios, foram excluídos estudos duplicados, repetidos da captura em mais de uma base ou motor de busca. Ainda, ressalta-se que esta pesquisa não adotou critérios de qualidade para não restringir a busca. Na tentativa de obter o maior número de estudos possível, não foi adotada nenhuma limitação de espaço temporal para as pesquisas, sendo permitida a inclusão de estudos conforme disponíveis nas bases pesquisadas. Acerca dos locais de busca, optou-se por bases bibliográficas identificadas como relevantes em pesquisas na área e recomendação dos especialistas. Assim, os locais de busca detalhados a seguir foram avaliados para esta revisão terciária e apenas um deles foi descartado, como se segue.

A base bibliográfica Science Direct e os motores de busca Web of Science – WoS e Scopus foram bem avaliados em pesquisas anteriores e, por isso, eles foram mantidos como locais de busca. Além deles, foram avaliados os portais de periódicos demonstrados como os mais relevantes nos achados em pesquisas anteriores e recomendação de especialistas, tais como o International Journal of Project Management (IJPM), da Elsevier em colaboração com a Association for Project Management (APM) e a International Project Management Association (IPMA); e o Project Management Journal (PMJ) publicado pela SAGE Publishing. Apenas o PMJ foi mantido, uma vez que o primeiro já tem suas publicações disponíveis na base Science Direct, o que tornaria a busca redundante. A string de busca foi elaborada para integrar os termos principalmente conhecidos e seus sinônimos – ou tesouros - obtidos em dicionários, identificados como palavras-chave em estudos anteriores e na recomendação de especialistas. A string de busca completa com os termos detalhados na Figura 4 foi proposta na fase de planejamento.

Termo	Sinônimos	Referências
Lessons learned	"lessons learnt" OR "post-implementation evaluation" OR "project debriefing" OR "after-action review" OR "post-implementation review" OR "project evaluation" OR "completion audit" OR "post mortem" OR "project implementation review" OR "experience factory" OR "project appraisal" OR "project review" OR "health check" OR "project audit" OR "reuse planning" OR learning OR experience OR "best practices" OR "acquired knowledge"	(Jugdev, 2012; Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001) Sinônimos (tesouros) e recomendação dcs especialistas
Barrier	obstruction OR difficult@ OR drawback OR handicap OR hindrance OR hurdle OR impediment OR obstacle OR restraint OR restriction OR "stumbling block" OR bar OR check OR encumbrance OR limitation OR pale OR preventive	Sinônimos (tesouros) e recomendação dcs especialistas
Literature review	"structured review" OR "systematic review" OR "tertiary studies" OR "mapping study" OR "mapping studies" OR "review of studies" OR "literature analysis" OR "literature survey" OR "meta-analysis" OR "past studies" OR tertiary OR map	(Felizardo et al., 2017; Verner et al., 2012) Sinônimos (tesouros) e recomendação dcs especialistas

Fonte: elaboração própria.

**Figura 4. Termos utilizados na string da Revisão Terciária em Lições aprendidas**

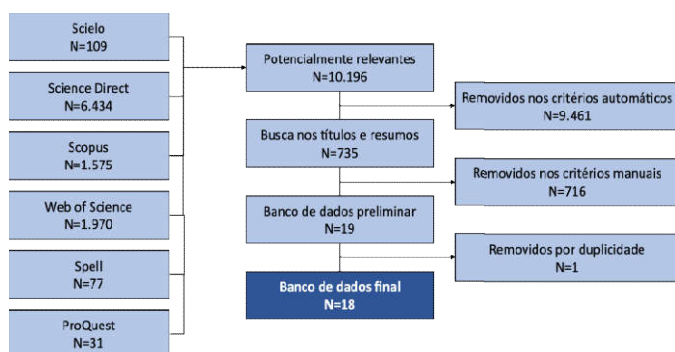
Entre o termo principal e os sinônimos, a string utiliza o booleano *OR* e entre os grupos de termos diferentes, utiliza o booleano *AND*. Cabe ressaltar que além dos três grupos destacados na Figura 4, também foi utilizado o termo da área, ou seja, *project management*. Como forma de avaliar o protocolo, foi realizado um teste piloto em janeiro de 2020, com a *string* de busca na base de dados WoS. Por meio da leitura dos resumos, verificou-se que os termos associados à Revisão da Literatura utilizados em tópicos – que inclui título, resumos e palavras-chave – estava resultando numa quantidade excessiva de trabalhos para serem descartados porque muitos não tratavam de revisão sistemática e que, portanto, não correspondiam ao objetivo desta pesquisa. Ao refazer a busca com esses termos apenas no título, a quantidade de estudos a serem descartados foi consideravelmente reduzida. Assim, esse ajuste foi realizado na estratégia de busca; para evitar a identificação excessiva e consequente necessidade de descarte de trabalhos com revisões tradicionais. Outra adaptação foi feita a partir da verificação no teste piloto que substituiu o termo “*acquired knowledge*” pelo termo simples “*knowledge*”, oportunizando uma busca mais abrangente. A extração dos dados foi planejada para ocorrer por meio de formulário específico em planilha MS-Excel® com vistas a responder às questões de pesquisa. Alguns dados, como título do trabalho, referência, resumo, palavras-chave e meio de publicação foram extraídos diretamente dos metadados com apoio da ferramenta Mendeley. Para estudos que adotaram nomenclaturas ou ordenamento diferenciado de seções, foi feito a busca textual por palavras-chave correspondentes às respectivas questões de pesquisa, como por exemplo: “*string*” etc. Por meio desse refino, o protocolo foi conduzido conforme relatado a seguir.

**Condução da Revisão terciária em Lições Aprendidas:** O protocolo de busca foi executado na primeira quinzena de janeiro de 2020, nas bases e motores de busca anteriormente mencionados. A identificação e a seleção dos estudos seguiram rigorosamente o protocolo definido. Os motores de busca *WoS* e *Scopus* permitiram a aplicação do protocolo na íntegra, sem nenhuma ressalva, mas limitações dos outros locais de busca merecem ser reportadas.

A base *Science Direct* restringe a quantidade de booleanos a 8 por campo e, para lidar com essa limitação, a string de busca teve que ser adaptada nesse caso e foram selecionados os termos mais relevantes para a pesquisa, conforme indicação de especialistas e frequência observada em estudos anteriores. Assim, a string especificamente na *Science Direct* foi realizada conforme a seguir:

- no Título (“literature review” OR “structured review” OR “systematic review” OR “mapping study” OR “mapping studies” OR “review of studies” OR “literature survey” OR “past studies” OR tertiary);
- no Título, resumos e palavras-chave (“project management”); em qualquer parte do texto (“lessons learned” OR “lessons learnt” OR “project debriefing” OR “after-action review” OR “project evaluation” OR “post mortem” OR “project implementation review” OR knowledge OR learning);
- além das conexões internas pelo booleano OR, a conexão entre grupos diferentes considerou o booleano AND.

A busca na base do *PMJ* direciona ao site da *SAGE Publishing* e, nesse caso, por se tratar de um periódico com foco específico em Gestão de Projetos, o termo “*Project management*” foi observado como desnecessário, sendo descartado da string. Outra questão em relação a essa base refere-se aos critérios de inclusão. Por se tratar de uma base específica de periódico, o primeiro filtro de inclusão que trata de tipo do estudo – publicado em periódico ou evento científico – se torna desnecessário. Em relação ao outro filtro de inclusão, cabe destacar que apesar de alguns estudos não serem apresentados como “*open access*”, foi verificado que eram disponibilizados para leitura online, e, portanto, seu conteúdo se tornava integralmente acessível no site do *PMI*, que é a empresa proprietária desse periódico. Assim, no caso das pesquisas desse local de busca, optou-se por desconsiderar o critério de inclusão e, após a leitura dos títulos e resumos, os que se demonstrassem relevantes eram objeto de tentativa de obtenção no site do *PMI*. Os que foram obtidos, foram considerados como de acesso aberto. Cabe destacar ainda que os critérios de exclusão em todos os locais de busca eram realizados após a leitura dos títulos e resumos e que, portanto, incluíram um fator de subjetividade. Contudo, é importante lembrar que uma premissa adotada por este estudo é de que em casos de dúvidas opte-se pela inclusão, como recomenda Felizardo et al., (2017); mesmo que na fase de extração de dados seja comprovado que o estudo não é relevante para os objetivos da pesquisa. Esse procedimento é adotado para que não haja perdas de estudos que possam contribuir com os objetivos da pesquisa. De forma complementar, e aplicando a técnica de bola de neve – *snowballing* (Felizardo et al., 2017) - foi feita a busca nas referências dos estudos selecionados para tentar identificar algum outro estudo cujo título ensejasse uma investigação mais aprofundada, mas essa busca não resultou em estudo secundário relevante. Assim, após aplicação das técnicas descritas, foi possível confirmar o número de estudos integrantes do corpus da pesquisa, que seria utilizado para as análises subsequentes (Figura 5).



Fonte: elaboração própria.

Figura 5. Identificação e seleção de estudos na RT em Lições aprendidas

A extração dos dados ocorreu conforme definido pelo protocolo, em uma planilha *MS-Excel®* que teve os dados coletados separados nas seguintes colunas:

- título do trabalho, referência, resumo, palavras-chave e meio de publicação (metadados extraídos com apoio do software Mendeley);
- temática principal (leitura do objetivo no resumo);
- tipo da revisão (leitura da seção de procedimentos metodológicos);
- os termos usados na string de busca; como as lições aprendidas são referenciadas; e as barreiras ao uso das lições aprendidas em projetos (leitura dos resultados e/ou busca textual das palavras chaves adotadas nesta pesquisa);
- limitações e lacunas (leitura das considerações finais).

A síntese dos dados foi realizada por meio de análise temática, que segue um processo mais flexível e permite sintetizar diferentes tipos de estudos. Esse tipo de técnica envolve a identificação de temas proeminentes ou recorrentes na literatura e resumo dos achados de diferentes estudos sob títulos temáticos (Dixon-Woods, Agarwal, Jones, Young, & Sutton, 2005). Os títulos utilizados para essa síntese foram as próprias questões de pesquisa.

**Publicação dos Resultados da Revisão Terciária em Lições Aprendidas:** A descrição e divulgação dos resultados – que é apresentada na sequência – foi obtida a partir de dados extraídos da planilha, separando esses dados por temática para responder cada uma das questões de pesquisa. De início, cabe listar os estudos integrantes do Corpus da pesquisa para que eles sejam detalhados na sequência (Figura 6).

Nº	Autores / Ano	Temática principal
E1	(Suhonen & Passivaara, 2011)	Capital humano compartilhado no Gerenciamento de Projetos
E2	(Lappi, Karvonen, Lwakarare, Aaltonen, & Kuvaja, 2018)	Práticas de governança de projetos em projetos ágeis
E3	(Silva, 2015)	Ferramenta de apoio ao planejamento de projetos usada para lidar com incertezas
E4	(Pereira & Russo, 2018)	Design Thinking é utilizada de forma integrada às metodologias Ágeis no Desenvolvimento de Software
E5	(Marier-Bienvenue, Pellerin, & Cassivi, 2017)	Planejamento e controle em projetos de economia social e solidária.
E6	(Lückmann, 2015)	Integração de projetos transculturais com o cliente do projeto
E7	(Guo & Feng, 2019)	Integração das informações nas redes de construção
E8	(Keyworth, Hart, Armitage, & Tully, 2018)	Intervenções na área da Saúde com um componente tecnológico
E9	(Fernández-Diego & González-Ladrón-De-Guevara, 2014)	Padrão internacional de desenvolvimento de software

Fonte: elaboração própria.

Figura 6. Lista de estudos selecionados na RT em Lições aprendidas

A Figura 6 é uma forma de responder a primeira questão desta pesquisa, que é: “1. Que estudos de Revisão Sistemáticas foram publicados na área de Lições aprendidas em Gestão de Projetos?” Da sua análise, observa-se que quase a totalidade dos estudos foram descritos pelos autores como revisão sistemática da literatura, tendo como exceções apenas uma revisão narrativa (E5), uma revisão realista (E8) e um mapeamento sistemático (E9). Todos seguiram um protocolo de busca para obtenção de estudos primários; o que se alinha aos objetivos desta pesquisa pois, por se tratar de revisão terciária, seu corpus deve ser composto por estudos secundários. Na temática principal, contudo, nem todos representam uma contribuição mais direta à Gestão de Projetos. Essa análise ajuda a responder à questão de pesquisa “2. Quais as principais temáticas desses estudos?”. Existem estudos da área de Saúde (E8), de construção (E7) e outros relativos ao desenvolvimento de software (E4 e E9). Tais pesquisas poderiam ter sido descartadas com a mesma justificativa de descarte adotada por Suhonen & Passivaara (2011), ao não estudarem projetos diretamente, mas como contexto para estudar outros fenômenos. Contudo, eles não foram descartados em função da premissa adotada nesta revisão de que estudos de outras áreas que poderiam oportunizar fertilização cruzada (Davies et al., 2018) e, com isso, trazer contribuições ao campo. Diante disso, mesmo com a expectativa de contribuição limitada desses estudos, eles foram mantidos nas análises seguintes.

A tendência de temática também pode ser observada nos periódicos onde os estudos foram publicados e ajudam a responder à questão “3. Que meios de publicação foram utilizados para divulgar os estudos?”. Apenas dois estudos (E1 e E2) foram publicados em um veículo específico da área de Gestão de Projetos, o *Project Management Journal*. Dentre os demais, há um periódico da área de Saúde, o *BMC Medical Informatics and Decision Making* (E8), um da área da construção, *Advances in Civil Engineering* (E7) e, os demais estudos foram publicados em periódicos da área de Ciências da Computação e Tecnologia, sendo que o *Information and Software Technology* foi o meio de publicação de um estudo (E9) e o *Procedia Computer Science* de quatro estudos (E3, E4, E5 e E6). Uma análise dos termos usados nas strings de busca foi necessária para responder a seguinte questão de pesquisa: “4. Quais os termos usados nas strings de busca para se referenciar às lições aprendidas?”. Observou-se que os estudos não utilizaram nas suas strings de busca as lições aprendidas em nenhum dos sinônimos previstos na fase de planejamento desta pesquisa. Provavelmente, isso ocorreu porque esse não era o objetivo principal dos estudos secundários analisados. Como o objetivo dessa questão de pesquisa era identificar possíveis termos a serem utilizados em pesquisas secundárias futuras, a sua busca foi ampliada empregando outra técnica. Utilizando localizadores de texto, foram digitados os termos da *string* original desta pesquisa e, a partir da leitura dos parágrafos onde elas apareciam, tentou-se identificar algum sinônimo não registrado anteriormente. O único termo identificado com essa técnica foi o termo “*expertise*”, que foi usado pelos autores para se referenciar ao conhecimento que pudesse ser compartilhado em um ambiente de confiança e respeito mútuo (E7).

Para responder à questão de pesquisa “5. Como as lições aprendidas são referenciadas nos estudos secundários?”, foi feita primeiramente uma busca textual do termo “lições aprendidas” e seus sinônimos. Observou-se que o termo principal só foi utilizado explicitamente em 01 estudo (E9) no trecho: “Esse conjunto de conhecimentos permite o aprendizado da experiência, passando pela análise e pesquisa, e disseminando as lições aprendidas” (Fernández-Diego & González-Ladrón-De-Guevara, 2014, p. 540). Observa-se que o conceito foi utilizado no sentido de repositório e disseminador de aprendizagem e conhecimento. Apesar de não utilizar explicitamente esse termo principal, os outros estudos trazem contribuições relevantes à compreensão da importância das lições aprendidas no ambiente de projetos e organizacional, bem como, alguns fatores que podem se relacionar com essa temática. Os Escritórios de Projetos foram identificados em dois estudos como instâncias responsáveis por garantir que práticas de projeto bem-sucedidas sejam incorporadas ao aprendizado corporativo para sua replicação em projetos futuros (E2), oportunizando a melhoria desses projetos, pela agregação do conhecimento acumulado de experiências anteriores, em rotinas de Gerenciamento de Projetos implementadas em vários projetos (E1). Outros fatores que demonstraram forte relação com a transferência do conhecimento foram estudos prospectivos na fase de planejamento dos projetos (E3), o gerenciamento das diferenças culturais (E6) e a utilização de ferramentas ágeis (E2 e E4). Do ponto de vista comportamental, destacam-se aspectos relacionados às práticas de liderança que podem ocorrer de forma estratégica antes e depois do projeto (E2) e podem resultar em motivação para compartilhar (E1). Um destaque deve ser dado às contribuições trazidas pelo estudo E7 que trata dos domínios do conhecimento e que podem ser pesquisados de diferentes formas e ter relações diversas com o compartilhamento do conhecimento. Os autores defendem assim, que os estudos podem ser realizados nas perspectivas de 5 dimensões: a dimensão do contexto, do processo, da tarefa, da organização e do ator individualmente, sendo que essa última dimensão diz respeito ao enfoque de quem realiza o trabalho do projeto e para a qual foram identificados poucos trabalhos, reforçando a lacuna de pesquisas que avaliem esse aspecto comportamental do indivíduo no Gerenciamento de Projetos. Também merece destaque a reflexão realizada no estudo E1 que traz o capital humano do indivíduo, que é influenciado por questões relacionadas à cultura, como confiança, interação e bem-estar dos funcionários dentro da equipe, comunicação aberta, forte rede de relacionamentos e apoio da alta gerência, como fatores que interagem em prol de um ambiente propício ao compartilhamento do

conhecimento. Para os autores, no nível individual, o capital humano no Gerenciamento de Projetos refere-se às habilidades, conhecimentos e qualidades de caráter do indivíduo, usados no trabalho com projetos para atingir seus objetivos. Já no nível da equipe, esse capital se refere ao capital humano da equipe como um todo. O capital humano de um indivíduo é influenciado por questões relacionadas à cultura, como confiança, interação e bem-estar dos funcionários dentro da equipe. Assim, de forma recíproca, pode-se entender que esses fatores são relevantes para promoção do compartilhamento do conhecimento e, de forma similar, o uso de lições aprendidas no Gerenciamento de Projetos.

Outra pergunta tratada nessa pesquisa é “6. Que barreiras são identificadas para o uso de lições aprendidas na Gestão de Projetos?”. Para responder essa questão, buscou-se o termo barreiras e seus sinônimos ao longo do texto, o que permitiu identificar algumas barreiras ao compartilhamento do conhecimento, como: falta de confiança; concepção tradicional do projeto, ou seja, de forma centralizada com decisões impositivas “de cima pra baixo”; o porte do projeto, os de grande porte dificultam a qualidade do compartilhamento do conhecimento; gerentes de projetos com baixa inteligência emocional; falta de clareza do conflito de poder existente entre o gerente de projeto, a equipe e o Escritório de Projetos (E1); cliente do projeto não integrado com a equipe; e, grande desigualdade de conhecimentos técnicos entre os diversos *stakeholders* (E6). A análise das limitações relatadas nos estudos serve para orientar estudos futuros. Assim, foi feita a leitura das considerações finais dos textos analisados para responder a questão “7. Quais são as limitações das Revisões Sistemáticas mencionadas nos estudos secundários?”. Verificou-se as seguintes limitações: limitação do campo (E1 e E2); tempo adotado como referência de busca na pesquisa (E1 e E5); inexistência de estudo empírico (E2); número limitado de fontes (E2, E5, E6 e E7); viés do pesquisador ou natureza subjetiva das decisões adotadas na pesquisa (E2, E3, E7 e E9); estratégia de busca empregada (E9); não incluiu estudos publicados em eventos (E2); informações extraídas dos motores de busca (E9); protocolo não foi seguido como planejado (E8). A identificação de lacunas nos estudos pode orientar pesquisas futuras e, para tanto, buscou responder à seguinte questão: “8. Que lacunas mais relevantes ao uso das lições aprendidas são apresentadas nos estudos analisados?”. As principais contribuições para responder a essa questão são provenientes dos estudos mais específicos da Gestão de Projetos. Os autores do estudo E1 defendem que são necessários mais estudos empíricos sobre o capital humano no Gerenciamento de Projetos e como ele se manifesta no compartilhamento de conhecimento. Já os autores do estudo E2 dizem que pesquisas de Gestão de Projetos podem se encontrar também em outras disciplinas, como nas discussões da Psicologia. Essas ponderações apontam para a necessidade de pesquisas que investiguem os comportamentos numa outra perspectiva, que não a meramente técnica e focada nos processos, bem como, para a aproximação com outras disciplinas. Para realizar a avaliação dos resultados, buscou-se identificar se foi possível comprovar a relevância da temática que envolve o compartilhamento do conhecimento na Gestão de Projetos por meio das lições aprendidas. Assim, pelos achados ficou evidente que esse é um tema de estudo que, além do interesse acadêmico, ainda consiste em lacunas a serem preenchidas e que podem ser minimizadas pela aproximação com outros campos do conhecimento, como é o caso da Psicologia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa observa-se que mesmo sem adotar limitação de área de conhecimento nem espaço temporal, poucos estudos foram identificados e nenhum deles foi especificamente voltado ao tema de busca, ou seja, não foi encontrada revisão secundária em lições aprendidas no Gerenciamento de Projetos. O termo “Lições Aprendidas” só foi utilizado explicitamente em 01 estudo, que o definiu como um veículo para disseminação do conjunto de conhecimentos que permite o aprendizado da experiência, passando pela análise e pesquisa. Apesar dessa limitação, as questões de

pesquisa foram respondidas e os achados desta pesquisa podem contribuir para orientar pesquisas futuras, especialmente uma revisão secundária nessa temática. Diante do que foi apresentado é possível concluir que os dois quesitos necessários para justificar a realização da Revisão Secundária em lições aprendidas no Gerenciamento de Projetos foram comprovados, ou seja, não foi identificado estudo nos critérios definidos e o tema suscita interesse científico (Felizardo et al., 2017). Assim, este estudo pode ser referenciado como justificativa para a realização de uma Revisão Sistemática que pode ser realizada em estudo futuro. Dentre os achados mais relevantes, destacam-se alguns fatores impulsionadores ao uso de lições aprendidas, como: existência de Escritórios de Projetos; realização de planejamento em projetos; gerenciamento de diferenças culturais; utilização de ferramentas ágeis; e, práticas de liderança. Algumas barreiras ao uso de lições aprendidas também foram identificadas, como: falta de confiança; concepção tradicional do projeto; porte do projeto; conflito de poder; falta de integração entre cliente e equipe do projeto; e, grande desigualdade de conhecimentos técnicos entre os diversos *stakeholders*. Esta pesquisa teve algumas limitações inerentes às bases bibliográficas e motores de busca, além da limitação financeira, pela exclusão de estudos não disponíveis de forma gratuita. E, ainda há de se considerar as limitações típicas de uma pesquisa qualitativa que dizem respeito às escolhas do pesquisador, que foram adotadas diante de parâmetros subjetivos para tomada de cada uma das decisões. A forma de mitigação adotada para essa limitação foi conferir a esta pesquisa o rigor na aplicação dos métodos e registro de todas as ocorrências durante as etapas do estudo, além de procedimentos de auditoria por um dos pesquisadores. O estudo traz contribuições científicas ao realizar uma Revisão Terciária numa temática de interesse acadêmico e ele pode ser utilizado como justificativa para realizar uma Revisão Sistemática em lições aprendidas em projetos. Embora tenha adotado uma abordagem teórica, o estudo desse tema pode resultar em relevantes contribuições práticas, uma vez que o uso de lições aprendidas em Projetos pode cooperar para a redução de gastos no ambiente empresarial ao potencializar seus acertos e evitar a repetição de seus erros.

## REFERÊNCIAS

- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic Analysis : A Critical Review of Its Process and Evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(2011), 39–47.
- Cruzes, D. S., & Dybå, T. (2011). Research synthesis in software engineering: A tertiary study. *Information and Software Technology*, 53(5), 440–455. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2011.01.004>
- Davies, A., Manning, S., & Söderlund, J. (2018). When neighboring disciplines fail to learn from each other: The case of innovation and project management research. *Research Policy*, 47(5), 965–979. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.03.002>
- Dixon-Woods, M., Agarwal, S., Jones, D., Young, B., & Sutton, A. (2005, January). Synthesising qualitative and quantitative evidence: A review of possible methods. *Journal of Health Services Research and Policy*, Vol. 10, pp. 45–53. <https://doi.org/10.1258/1355819052801804>
- Ekrot, B., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2016). Retaining project management competence - Antecedents and consequences. *International Journal of Project Management*, 34(2), 145–157. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.10.010>
- Felizardo, K. R., Nakagawa, E. Y., Fabbri, S. C. P. F., & Ferrari, F. C. (2017). *Revisão Sistemática da literatura em engenharia de software* (1st ed.; Elsevier Editora Ltda., Ed.). Rio de Janeiro.
- Fernández-Diego, M., & González-Ladrón-De-Guevara, F. (2014). Potential and limitations of the ISBSG dataset in enhancing software engineering research: A mapping review. *Information and Software Technology*, 56(6), 527–544. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.01.003>
- Gasik, S. (2011). A Model of Project Knowledge Management. *Project Management Journal*, 42(3), 23–44. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Guo, B., & Feng, T. (2019). Mapping Knowledge Domains of Integration in BIM-Based Construction Networks: A Systematic Mixed-Method Review. *Advances in Civil Engineering*, 2019. <https://doi.org/10.1155/2019/5161579>
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: releasing the Social Science Research Imagination*. London: SAGE Publications.
- Handzic, M., & Bassi, A. (Eds.). (2017). *Knowledge and project management: A shared approach to improve performance* (Vol. 5). Springer.
- Imtiaz, S., Bano, M., Ikram, N., & Niazi, M. (2013). A tertiary study: Experiences of conducting systematic literature reviews in software engineering. *ACM International Conference Proceeding Series*, 177–182. <https://doi.org/10.1145/2460999.2461025>
- Jugdev, K. (2012). Learning from Lessons Learned: Project Management Research Program. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 13–22. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2012.13.22>
- Keegan, A., & Turner, J. R. (2001). Quantity versus Quality in Project-based Learning Practices. In *Management Learning* (Vol. 32). <https://doi.org/10.1177/1350507601321006>
- Keyworth, C., Hart, J., Armitage, C. J., & Tully, M. P. (2018). What maximizes the effectiveness and implementation of technology-based interventions to support healthcare professional practice? A systematic literature review. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12911-018-0661-3>
- Kitchenham, B., Pretorius, R., Budgen, D., Brereton, O. P., Turner, M., Niazi, M., & Linkman, S. (2010). Systematic literature reviews in software engineering-A tertiary study. *Information and Software Technology*, Vol. 52, pp. 792–805. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.03.006>
- Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance: A Systematic Literature Review. *Project Management Journal*, 49(6), 39–63. <https://doi.org/10.1177/8756972818803482>
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877–888. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003>
- Lückmann, P. (2015). Towards Identifying Success Factors for Cross-cultural Project Customer Engagement: A Literature Review. *Procedia Computer Science*, 64, 324–333. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.496>
- Marier-Bienvenue, T., Pellerin, R., & Cassivi, L. (2017). Project Planning and Control in Social and Solidarity Economy Organizations: A Literature Review. *Procedia Computer Science*, 121, 692–698. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.090>
- Pereira, J. C., & Russo, R. de F. S. M. (2018). Design thinking integrated in agile software development: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 138, 775–782. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.101>
- PMI. (2017). *Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK®* (6a.; PMI, Ed.). Pensilvânia: PMI.
- Ridley, D. (2012). *The Literature Review: a Step-by-Step Guide for Students* (2a.; K. Metzler, Ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd SAGE Publications Inc. SAGE Publications India Pvt Ltd SAGE Publications Asia-Pacific Pte Ltd.
- Serra, F. R. (2015). Constructing a Literature Review. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(03), 01–05. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i3.2271>

- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Rang Planning*, 34(1), 700–725. <https://doi.org/10.1002/em.20518>
- Silva, M. (2015). A Systematic Review of Foresight in Project Management Literature. *Procedia Computer Science*, 64, 792–799. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.630>
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
- Suhonen, M. J., & Passivaara, L. (2011). Shared human capital in project management. *Project Management Journal*. *Project Management Journal*, 42(2), 4–16. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/shared-human-capital-project-management-2227>
- Verner, J. M., Brereton, O. P., Kitchenham, B. A., Turner, M., & Niazi, M. (2012). Systematic literature reviews in global software development: A tertiary study. *IET Seminar Digest*, 2012(1), 2–11. <https://doi.org/10.1049/ic.2012.0001>

\*\*\*\*\*