



Lições Aprendidas: Uma Proposta de um Modelo Sintético

TEIXEIRA, João Paulo

Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 04 Dez 2018

Revisão: 06 Dez 2018

Aprovação: 10 Jan 2019

Palavras-chave:

Lições Aprendidas

Gestão do Conhecimento

Aprendizagem

Resumo:

O objetivo deste artigo é uma revisão bibliográfica sobre o uso de lições aprendidas em projetos através da pesquisa de artigos e literatura existente. Foram revisitados textos existentes nas bases em meio digital e literatura física. A sugestão de um fluxograma baseado na literatura ilustra o processo de criação e gestão do sistema de lições aprendidas, entretanto a proposição não exclui os demais, retrata algo que pode ser aplicado de maneira simples em todas as organizações.

1. Introdução

As novas fronteiras estabelecidas através da modernização das comunicações vêm ocorrendo cada vez mais de maneira globalizada e o conhecimento tornou-se um dos ativos de maior valor agregado dentro das corporações.

Para a construção deste artigo foram consultadas as mais diferentes bibliografias existentes e coletadas através da pesquisa de artigos disponíveis na internet.

O artigo sugere a utilização de uma metodologia de gerenciamento das lições aprendidas a serem aplicadas no gerenciamento de projetos.

Como parte das nove áreas de gestão de projetos, preconizadas pelo PMI [5], a gestão do conhecimento se apresenta presente nas organizações ainda que de maneira tácita. Uma das formas de transmissões do conhecimento ocorre através dos sistemas de lições aprendidas. Tendo os pontos positivos e negativos relacionados e as possibilidades de

ajustes durante o projeto além de se evitar que eles errem e se repitam em novos projetos [1].

Sendo parte integrante do sistema de gestão do conhecimento as lições aprendidas têm em seu cerne alguns objetivos bem definidos tais como [1].

1. Identificar e gerir os ativos intelectuais da empresa;
2. Gerar novos conteúdos que favoreçam a obtenção de uma vantagem competitiva para organização em relação ao mercado ao qual ela está inserida;
3. Tornar acessível o maior número de informações corporativas divulgando as melhores práticas.

O conceito de aprendizado através de experiências já vividas é sempre algo muito comentado e de grande valia no ambiente corporativo nas organizações com certo grau de amadurecimento.

Os profissionais responsáveis pelo gerenciamento de projetos constantemente se veem presos a um paradoxo, onde de um lado se busca trabalhar totalmente focado nas práticas de gerenciamento de maneira eficaz e, por outro lado, são questionados na reflexão das boas práticas através do aprendizado [2].

Observando através de uma ótica focada para otimização de recursos, os gerentes de projetos, quando lançam mão de um sistema de lições aprendidas, ocorre uma melhoria nas metodologias de gerenciamento fazendo com que as metas e objetivos dos projetos sejam alcançadas [3].

Quando se tem uma visão corporativa isenta de preconceitos e o aprendizado é estimulado pode se obter o desenvolvimento do conhecimento e sua utilização evitando que ocorram perdas nos projetos, além do surgimento de novas possibilidades de utilização da metodologia de gerenciamento através de otimização do tempo, custo e recursos.

As empresas que possuem visão e amadurecimento e na busca se a disseminação do conhecimento, estabelecem processos de conhecimento através da identificação, captura, seleção, validação, organização, armazenagem e compartilhamento se posicionando de maneira diferente das empresas tradicionais [4].

Os sistemas de lições aprendidas existem para que as organizações tenham suporte e devendo ser geridos e implementados de acordo com os objetivos e metas desta organização.

As seguintes perguntas nos ajudariam a entender as necessidades de se estabelecer um sistema de lições aprendidas.

- Quais informações devem ser coletadas ao longo e ao final do projeto? Como as informações históricas e as lições aprendidas serão disponibilizadas para projetos futuros?

2. Lições Aprendidas

O PMI na sua 6ª edição [5] classifica as lições aprendidas como ativo de processos

organizacionais. Tal fato se deve de que as lições aprendidas devem possuir o papel de ser um artefato de prática ou conhecimento de todas as partes envolvidas no projeto, e que podem ser utilizadas para executar e ainda administrar os mesmos. De uma maneira objetiva, o sistema de lições aprendidas é de grande valia quando se tem o gerenciamento do conhecimento e a sua utilização para projetos futuros [5].

Grande parte dos instrumentos utilizados, assim como a própria metodologia de gestão de projetos, ainda que de maneira bem rudimentar e não tão formalizada, advém das organizações militares, governamentais e comerciais onde são disseminadas e validadas em algo já experimentado que pode trazer sucesso ou não [6].

Com o tempo entendeu-se que é de grande valia a transmissão do conhecimento adquirido na formação e a sua disseminação [1].

A visão compartilhada definida como algo que se pode criar, e não como uma simples ideia, traz a contribuição no processo, se contrapondo as visões pessoais, que são representações mentais que os indivíduos possuem. [6].

Quando comparada as duas visões, Senge [6] nos mostra que as visões compartilhadas são imagens que os indivíduos que fazem parte de uma organização e possuem em relação ao contexto. Como consequência se obtém o comprometimento mútuo em relação em manter este tipo de visão, estes indivíduos desenvolvem o um senso de comunidade que se inter-relaciona com organização e proporciona coerência em diversas atividades.

A importância de considerar tal visão em um sistema organizacional proporcionaria um maior envolvimento em todos os níveis deste grupo de pessoas criando uma identidade comum entre os membros da organização, consequentemente mudando a relação e a maneira como enxergam a empresa e a sua inserção neste contexto.

Lições aprendidas são o produto da análise durante e logo após o ciclo de vida de um

projeto. O objetivo é identificar o que funcionou e o que não funcionou durante cada fase de um projeto e após a sua conclusão.

Weber et al. [7] identificam que as situações já experimentadas dão os subsídios necessários para a implementação do sistema de lições aprendidas e conseqüentemente a gestão do conhecimento. São considerados os recursos tais como, coleta de histórias, disseminação e a reutilização de situações, outrora experimentais de trabalho de maneira formalizada e sistematizada. Ainda o mesmo autor identifica que o sistema de lições aprendidas deve identificar e diferenciá-las através das características inerentes a cada uma delas e agrupadas como tal.

Independentemente de como será a formalização, é fundamental para que se estabeleça o sistema dentro das organizações ter uma metodologia. Ainda que já se tenha a definição de como a organização se estruturará é muito importante considerar que tal fato ocorre através das metodologias e que deverá estar alinhada à cultura organizacional da empresa. Quando se menciona a elaboração e implementação do sistema, não se pode deixar de considerar as fases iniciais do processo.

O primeiro passo é identificar e conseqüentemente avaliar de maneira bastante criteriosa o que deu certo e que poderia ser utilizado em outros projetos ressaltando que as dificuldades encontradas poderão agregar valor considerável para elaboração do caso. Por outro lado, tendo sinalizado o que está acontecendo ou já aconteceu de errado pode gerar saídas que vão incrementar novos projetos ou evitar que se cometam os mesmos equívocos com as suas conseqüências. Desta maneira, evitando que afete os pilares bases do gerenciamento de projeto, custo, produtividade, tempo e aprendizado [5].

Quando se analisa o sistema de lições aprendidas, deve-se ter foco na gestão do conhecimento e do aprendizado. Assim, foram propostos por Hartman, dois modelos de transmissão de conhecimento, sendo um re-

portado como emissor/recebedor e o outro através do aprendizado social [8].

O modelo emissor/ receptor se mostrou bastante eficaz quando se utilizam lições aprendidas entre os gerentes de projetos e os demais funcionários que atuam no nível operacional. Neste sistema são utilizados repositórios digitais, documentos de projetos, procedimentos, gestão de qualidade representando assim um conhecimento formalizado acumulado acessível a todos os envolvidos [2].

Em contrapartida o modelo de aprendizagem social proposto, envolveria uma sequência de reuniões em diferentes níveis organizacionais com interações sociais entre elas e de diferentes projetos e organizações, podendo envolver os “*stakeholders*” discutindo os gargalos encontrados e desenvolver como conseqüência uma melhor alocação de recursos. O fato de envolver todos os níveis organizacionais pode promover uma reflexão sobre o trabalho nas linhas de ação operacionais, disseminando ainda os mais conhecimentos tácitos e explícitos.

Conseguindo unir os dois tipos de modelos de transmissão do conhecimento proposto por Hartman [8] pode-se ter uma maior acurácia para obtenção, análise e divulgação dos eventos a serem compartilhados, para casos de sucesso ou fracasso.

Por tal, cada organização deve buscar o melhor caminho para gerenciar, difundir e aplicar os conhecimentos de projetos anteriores e em curso, considerando sempre a sua cultura e os indivíduos que a compõem [4].

2.1. Estrutura e Fases do Sistema de Lições Aprendidas

Considerando as mais recentes tecnologias da informação e comunicação, há uma catalisação no desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição da informação [9].

Com o intuito de tornar o sistema de gestão de lições aprendidas mais fácil de identificar pode-se dividi-lo em itens. Lembrando que não existe um modelo único para o ge-

renciamento, cabendo a cada organização estabelecer o seu modelo de gestão.

2.2. Coleta de Informações

O recebimento das informações pode vir de diferentes modos. As grandes empresas usualmente instituem em seu sistema de gestão a obrigatoriedade através de procedimentos de gerenciamento de projetos a elaboração de lições aprendidas.

A coleta de dados é definida durante a fase de arquitetura do sistema de lições aprendidas. Neste estudo considera-se que os dados serão armazenados em estrutura de arquivos. Desta maneira economizando espaço físico.

Uma vez coletadas a informações, estas devem ser classificadas para sua identificação quanto ao seu público alvo seja atingido de maneira eficaz.

Outra ação será de classificar quanto ao tipo de projeto(exemplos desenvolvimento, marketing, sistema, construção), quanto ao tamanho monetário, tamanho de equipe, nível tecnológico(baixo, médio, alto, novo) e se é estratégico ou de suporte, se favorece a identificação e agiliza na busca para projetos mais novos com uma identificação mais coerente, e como, por exemplo, um gerente de um projeto pequeno, não se interessaria por um de grande monta.

É indicativo que podem ser criadas infinitas classificações cabendo ao gestor do sistema implementar a que mais se adapta a sua companhia, estando alinhada com as diretrizes do sistema de gestão.

O registro das informações é inicialmente criado como uma saída do processo de gestão do conhecimento na fase inicial do projeto. Entretanto poderá ser utilizada como entrada para futuros projetos [5].

2.3. Discussões Orientadas

Hartman & Dorée propõem que para que haja a transmissão de conhecimento, é necessário a fonte de recursos, o canal de comunicação, a mensagem, o receptor e o contexto [8].

A interação entre as partes envolvidas no projeto em reuniões presenciais são peça fundamental para o a identificação dos sucessos e fracassos das fases de um projeto.

Através destes encontros se desenvolvem canais de comunicação pelos quais ocorre a transmissão do conhecimento tácito entre a parte detentora e a outra parte que o desconhecia dentro da organização [10].

Também, como cada indivíduo possui seu modelo mental de elaboração de pensamento e desta forma acaba por se concentrar em partes diferentes de um sistema, fazendo a sua analogia do projeto, acaba por não conseguir enxergar o todo [6].

De maneira mais simples, é possível dizer que cada indivíduo conseguira enxergar apenas os fatos que já estariam previamente estabelecidos em seu modelo mental. Entende-se como importante neste momento a necessidade da presença de um facilitador, não participante, ou seja, alguém que não esteve envolvido diretamente no gerenciamento e execução do projeto, sendo de grande importância, dando inclusive isenção durante as discussões [9].

É fundamental a escolha criteriosa dos facilitadores e dos participantes. Ter a maioria dos “*stakeholders*” envolvidos durante o processo engrandece e traz uma maior contribuição durante o desenvolvimento da lição.

2.4. Plano de Ações

O planejamento e controle das ações a serem tomadas tem como premissa atingir os objetivos pré-estabelecidos de um projeto. [9] De nada servirá um sistema de lições aprendidas sem um plano de ações estabelecido.

Muitas das vezes pode-se fazer a relação ao sistema como algo a ser formalizado logo após a conclusão do projeto. Desta forma, não considerando que devem ser capturadas as lições inclusive durante a fase de planejamento e execução.

Logo após as lições terem sido identificadas é condição primordial que se definam quem seriam os responsáveis por tomar as

ações necessárias para os mesmos erros, ou melhor, ainda, utilizar os acertos dos projetos anteriores para realização do atual.

Outro ponto que dá maior robustez ao sistema é a validação quanto ao aprendizado ou não, porém muitas das vezes por questões de tempo as organizações assumem que a partir do momento da formalização e divulgação não há mais o que ser feito.

Muitas vezes este passo pode ser muito longo, pois seria necessário analisar um próximo projeto e validar considerando a utilização dos parâmetros corporativos globais, ocorre que as empresas envolvidas acabam por não realizar tal acompanhamento, em função do tempo.

Como contraponto, como se ter certeza se a ação tomada realmente foi eficaz e produziu resultado adverso, ou mesmo se obteve o mesmo êxito que a lição anterior? Por isso é importante que haja uma checagem se realmente as lições saídas do projeto foram e serão eficazes para outros projetos. A este processo de maneira metodológica pode-se chamar de validação da lição aprendida.

A confirmação da eficácia das lições aprendidas deve ser, então, registrada e o fluxo do processo encerrado ou retroalimentando o sistema. Utilizado como retroalimentação a lição aprendida deixa de ser uma saída de processo para se tornar uma entrada [9].

2.5. Disseminação e Comunicação

Manter e divulgar as informações de um projeto não é tarefa simples, sendo considerado por diversos autores um dos maiores desafios a serem enfrentados pelos gerentes de projeto.

Hervé [11] traçou uma ilustração sobre o processo de comunicação onde cita que exista algum tipo de mágica que faz com que as pessoas compreendam melhor ou pior o que está sendo divulgado pelo emissor. Neste trabalho apresentado no ano de 2003, o autor não tem a intenção de elaborar qualquer indicador sobre as questões que envolvem a comunicação dentro de um projeto, mas faz uma aborda-

gem mostrando que existem sim questões importantes a serem elaboradas envolvendo a comunicação [11].

Pode ser traçado um paralelo entre o gerenciamento das comunicações em um projeto e a comunicação das suas lições aprendidas de maneira muito simples e objetiva.

Uma vez tendo formalizado os dados coletados o mesmo pode ser divulgado de maneira ativa, onde mensagens possam ser enviadas aos interessados sobre o assunto ou de maneira passiva, ficando a lição depositadas em algum local de fácil acesso [8].

Usualmente as corporações utilizam das duas maneiras para divulgação do conhecimento através das lições aprendidas de projeto. Sendo difundidas através de lista de distribuição de mensagem eletrônica as partes interessadas ou deixando armazenadas em locais específicos. Ainda que se valha dos dois formatos de compartilhamento e difusão, cabe a cada companhia determinar o melhor método de acordo com seus respectivos sistemas de gestão.

2.6. Armazenagem

Para que as lições aprendidas estejam acessíveis e sejam utilizadas é necessário não somente ter alguém responsável por gerir o sistema, mas também algum espaço repositório.

Tal espaço é uma maneira de materializar de forma estruturada o conhecimento explícito de uma organização. Como consequência obtém-se uma padronização conceitual assegurando que as informações de mais de um projeto esteja organizada conforme estabelecido pela organização [4].

O local de armazenagem deve ser de fácil acesso, neste caso podendo ser feito por meio de sites ou outro meio eletrônico. Estes locais são conhecidos como repositórios, que são simplesmente os bancos de dados com informações e relatos sobre projetos anteriores e atuais relatando algum tipo de experiência relacionadas a tarefas e/ou atividades de um projeto [4].

O PMI [5] sugere algumas funções e características dos repositórios, mas não as limitando a:

1. Repositórios de conhecimento;
2. Informações históricas;
3. Lições aprendidas;
4. Onde são armazenados registros;
5. Todas as documentações de desempenho e decisões tomadas;
6. Documentação de encerramento de projeto,
7. Análise de riscos.

Algumas lições, ainda que possa soar contraditório, possuem a peculiaridade de serem confidenciais, pois envolvem segredos industriais e /ou militares. Neste caso o acesso seria limitado a alguns perfis de usuários previamente estabelecidos. Não havendo nenhuma restrição ou perda de classificação no conhecimento, uma vez que este estará disponível para outros indivíduos desde façam parte de um grupo previamente selecionado [7].

2.7. Modelo Gráfico Proposto

O processo de gerenciamento das lições aprendidas pode ser visualizado de maneira ilustrada através do fluxograma de processo presente no anexo deste trabalho através da Figura 1 (em anexo).

O modelo é sugerido pelo autor do texto como uma forma de visualização de todo o processo de gestão de lições aprendidas.

Onde tudo começa com a coleta das informações, posterior classificação das mesmas, armazenamento e posterior difusão.

Entretanto, não se trata de um modelo único, mas sim de algo que possa vir a ser ajustado em função de cada organização e alinhado com as suas respectivas políticas.

A proposição do autor para o modelo fluxo não é uma regra, porém já demonstrou ser eficaz em grande parte das organizações.

3. Considerações Finais

Quando se estabelece um mecanismo para gerenciar e divulgar os conhecimentos obtidos durante a vida de um projeto, ou mesmo de uma organização, tem uma grande vantagem em relação as demais empresas.

Por mais que sejam difundidos modelos de gerenciamento do conhecimento, não existe um modelo único e que deva ser seguido em sua totalidade de maneira retilínea. Muitas vezes a utilização de mais de um modelo é justamente o que a organização precisa no momento de sua implementação. Tal variabilidade se deve ao fato que as organizações são compostas por indivíduos e cada qual com sua individualidade, ainda que se valha da visão compartilhada já mencionada no texto.

Observa-se uma mudança comportamental nos indivíduos que conseguiu aprender, desta forma é demonstrada uma maneira totalmente diferente em relação a situações já vividas. Quando o processo de aprendizagem ocorre, são esperadas ações tomadas por estes indivíduos de maneira a se evitar que os mesmos erros se repitam.

Para o sistema de lições aprendidas funcione é necessário a implementação de uma metodologia voltada para a gestão do conhecimento que tenha todo o suporte da alta gestão dentro das companhias. Caso contrário todo o sistema perderia força e o conhecimento ficaria apenas armazenado consequentemente não sendo difundido.

Para ter a certeza da eficácia da disseminação é fundamental identificação e delegação de autoridade para que este papel seja desempenhado. É necessário sinalizar o responsável por manter o sistema vivo. Quando se tem um sistema de gestão no qual os responsáveis sejam devidamente indicados com as respectivas funções, se obtém maior a autoridade delegada e responsabilidade para manter os sistemas funcionando, com os processos definidos e as tomadas de decisão acontecendo no tempo correto e as ações idem.

Tal esforço é fortemente eficaz, fazendo inclusive com que todos os passos sejam seguidos e o sistema constantemente alimentado.

4. Referências

- [1] Spanhol, G.K, Santos, N., As tecnologias da informação e comunicação e a gestão do conhecimento como apoio ao gerenciamento das comunicações em projetos. *Revista de Gestão Industrial- Universidade Tecnológica Federal do Paraná* (2009) 43-58.
- [2] Nelson, R.R, Project Retrospectives: Evaluating projects success, Failure, and Everything in between. *MIS Quarterly Executive* Vol. 4 No. 3 / September 2005.
- [3] Terzieva, M. Project Knowledge Management: how organizations learn from experience. *International Conference on Project Management. Procedia Technology* 16 (2014) 1086 – 1095.
- [4] Kuniyoshi, M.S. Institucionalização da Gestão do Conhecimento. Um Estudo das Práticas Gerenciais e suas Contribuições para o Poder de Competição das Empresas do Setor Elétrico-Eletrônico. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.
- [5] Guia PMBOK, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, Project Management Institute, EUA, 2017.
- [6] Senge, P. M. A Quinta Disciplina, A arte e a prática da organização que aprende, Best Seller, 29ª ed. 2017.
- [7] Weber R, D.W. Aha, D W. Becerra-Fernandez, I. *Intelligent Lessons Learned Systems, Expert Systems with Applications* 17 (2001) 17-34.
- [8] Hartman A, Dorée A. Learning between projects: More than sending messages in bottles, *International Journal of Project Management* July (2014) 1-10.
- [9] Neto, R.C.D. A, *Gestão Do Conhecimento Em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo- Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da UFMG, como requisito à obtenção de título de Doutor em Ciência da Informação.* Belo Horizonte, 2005.
- [10] Kasper, H., Lehrer, M., Mühlbacher, J., Müller, B., On The Different “Worlds” Of Intra-Organizational Knowledge Management: Understanding Idiosyncratic Variation In MNC Cross-Site Knowledge-Sharing Practices. *International Business. 2013 Review* 22, 326–338.
- [11] Hervé M, Surfando a Terceira Onda no Gerenciamento de Projetos, Um estudo de “causos” sobre gestão de pessoas e resultados, Brasport, Rio de Janeiro, 2017.

5. Anexo

Figura 1 - Fluxograma do processo decisório para de gerenciamento do sistema de lições aprendidas sugerido pelo autor baseado na literatura revisada.

