



Estudo de Implementação de Lições Aprendidas na Gestão de Projetos em Ambiente Organizacional Privado

SANTOS, Jonathas Eric Santana dos; CUNHA, Pedro Henrique Bráz da.

Núcleo de Pesquisa em Planejamento e Gestão - NPPG, Escola Politécnica, UFRJ – Rio de Janeiro, RJ.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 26 Set 2020

Revisão: 30 Set 2020

Aprovação: 14 Out 2020

Palavras-chave:

Lições Aprendidas,
Gestão de conhecimento,
Boas práticas

Resumo:

Este trabalho consiste no estudo sobre a área de gestão de conhecimento de projetos, focado no tratamento das lições aprendidas em um ambiente organizacional privado. O objetivo desse estudo é realizar um estudo sobre processos e métodos de tratamento de lições aprendidas que podem ser implementados em um ambiente multissetorial, visando o aproveitamento máximo dessas lições para o atingimento dos objetivos da empresa. Serão apresentadas práticas de: identificação, registro e validação; armazenagem e compartilhamento; uso eficaz das lições aprendidas; e gerenciamento desses processos, que estão presentes na bibliografia acadêmica e baseadas em experiência organizacional. Essas práticas são propostas que se usadas, podem auxiliar na implementação de lições aprendidas, objetivando a replicação de iniciativas que geram resultados positivos e evitando a recorrência de erros.

1. Introdução

Uma empresa é uma organização que tem como objetivo principal ser atrativa para seus sócios, através de um retorno que pode ser financeiro, social, ambiental, acadêmico, entre outros. Visando sua longevidade, a organização deve sempre buscar seu desenvolvimento e melhorar seu desempenho para manter-se e/ou crescer em um mercado ou meio.

A melhoria pode ser buscada de várias formas e em vários planos como: projetos estratégicos, desenvolvimento de produto, iniciativas fomentadoras de inovação, melhoria contínua, capacitação ou contratação de recursos humanos. Além dessas, existe uma iniciativa importante que está amplamente

presente na gestão de projetos, a aplicação de Lições Aprendidas.

Segundo o PMI [1], projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Entretanto, apesar de ser único, em uma empresa é comum que sejam criados projetos que sejam similares a projetos já concluídos anteriormente ou com semelhanças em suas formas de gestão.

Portanto, aproveitar a experiência de um projeto ou vários projetos para gestão de um novo é um fator que pode influenciar positivamente no resultado do projeto atual. Vale ressaltar que o uso de experiência e conhecimento previamente adquirido é um ato inerente ao ser humano, onde todas suas ações

são, conscientemente ou não, baseadas em sua vivência e experiência.

Apesar disso, para aproveitar ao máximo esse conhecimento em uma organização privada e disseminar entre várias equipes de projetos, com processos que se interligam, limites de responsabilidades transicionais e necessidade de comunicação assertiva, deve haver dedicação à Gestão de Conhecimento, e, nesse caso, sobretudo ao tratamento das Lições Aprendidas.

A implementação de Lições Aprendidas em uma organização pode ser dividida em quatro etapas com vários processos cada: Identificação, Registro e Validação; Armazenagem e Compartilhamento; Utilização; e Gerenciamento dos processos de Lições Aprendidas. [2]

Nesse trabalho, portanto, será apresentada uma análise sobre práticas de lições aprendidas presentes na bibliografia acadêmica e baseadas em experiência organizacional, e correlacionadas com os fatores críticos de sucesso (FCS) para a Gestão de Conhecimento.

2. Desenvolvimento

2.1. Conhecimento

Para poder planejar e executar uma implementação de lições aprendidas em uma organização, primeiramente, tem-se que compreender o sentido da palavra conhecimento e a forma como ele é transmitido.

Conhecimento, segundo o Dicionário Michaelis [3], tem a definição de “Ato ou efeito de conhecer. O ato de conhecer por meio da razão e/ou da experiência; cognição”.

Aprofundando-se mais no sentido de conhecimento, há de se ressaltar que esse não quer dizer o mesmo que informação. Na verdade, a informação é a base do conhecimento, pois através da transformação da informação que ocorre a cognição, “aquisição de um conhecimento” [3]. Por sua

vez, a informação tem como base os fatos e os dados.

O conhecimento pode ser classificado como explícito e tácito. O conhecimento explícito é o conhecimento que pode mais facilmente ser externalizado, sendo compartilhado através de documentos ou outras mídias e tornando-se disponível para outras pessoas. Normalmente, é baseado em fatos e evidências, e por isso, serve para uma abrangência maior de situações, mais generalista.

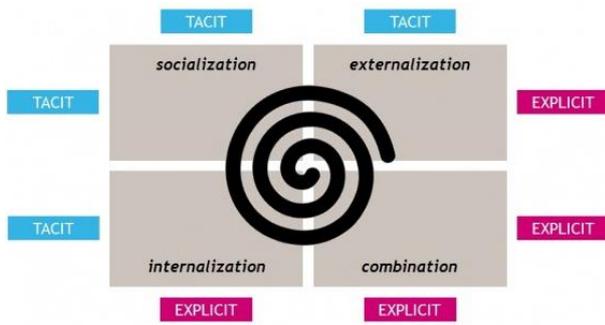
Já o conhecimento tácito é o conhecimento baseado na experiência. Esse é mais específico, depende de um contexto, e é mais difícil de propagar, devido à dificuldade de documentar a experiência prática das pessoas.

Para a propagação do conhecimento em uma organização, deve ocorrer a transformação de conhecimentos tácitos em explícitos e vice versa. Além disso, a associação de conhecimentos de mesma classe pode gerar novos conhecimentos, como por exemplo, uma troca de experiências de membros de equipe sobre um tema, que resultam na descoberta da causa de um problema, ou mesmo conhecimentos explícitos formando um novo conhecimento explícito.

2.2. Transformações de Conhecimento

Nonaka e Takeuchi [4], definiram e descreveram essas interações entre os dois diferentes tipos de conhecimento em quatro tipos de transformação: Externalização, Combinação, Internalização e Socialização, e que se interligam através do modelo Espiral do Conhecimento (Figura 1), também conhecida como modelo SECI.

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Marc Jadoul [5]

2.2.1. Externalização

Na Externalização, ocorre geração de conhecimento explícito através de conhecimentos tácitos. É a externalização de conhecimento para um meio que pode ser armazenado e documentado. Um exemplo em ambiente organizacional, é a redação de um procedimento organizacional para toda a empresa a partir de conhecimento de especialistas.

2.2.2. Combinação

A combinação gera um novo conhecimento explícito através de outros explícitos, como por exemplo a criação de um procedimento local ou específico através de um procedimento geral e de regulamentações e/ou requisitos locais.

2.2.3. Internalização

Na Internalização, ocorre geração de conhecimento tácito através de conhecimentos explícitos. Seguindo os exemplos organizacionais, o entendimento e aplicação de um colaborador que leu e usou o conhecimento presente nos procedimentos. Aprendeu e assumiu (internalizou) o conhecimento na prática.

2.2.4. Socialização

Por último a Socialização, onde conhecimentos tácitos geram novos conhecimentos tácitos. Para ilustrar, ao usar na prática um conhecimento, começa-se a aprender mais sobre um assunto e esse aprendizado é passado adiante através de

conversas e troca de experiências (socialização).

2.3. Gestão do Conhecimento

Após destacar o sentido de conhecimento e a forma como é transmitido, pode-se avançar para a disciplina de Gestão de Conhecimento, e em seguida estudo de lições aprendidas.

A Era do Conhecimento, era em que vivemos atualmente, como o próprio nome já diz, o conhecimento é um capital valioso para as organizações e fazer a gestão eficiente desse pode ser um diferencial competitivo. Por isso, diversos autores se propuseram a estudar a Gestão de Conhecimento e como desenvolver boas práticas para tal.

Ron Young definiu a Gestão de Conhecimento em empresa como “a disciplina para auxiliar as pessoas, os times e toda a organização a melhor capturar novos aprendizados, ideias e percepções, armazenar, compartilhar, criar e aplicar os melhores conhecimentos, coletiva e sistematicamente, para atingir os objetivos” [6].

Dessa forma, empregar tempo e recursos em gestão de conhecimento, pode apresentar alguns benefícios para uma organização ao atingir objetivos como: manter e desenvolver o conhecimento adquirido dentro da empresa, melhorar acesso ao conhecimento, facilitar a busca por especialistas na empresa, melhorar a alocação de recursos, minimizar tempo gasto para se encontrar a solução para um problema [7].

O primeiro desses objetivos, um dos mais básicos para evoluir na gestão de conhecimento, necessita de uma infraestrutura chamada de Repositório de Conhecimentos Organizacionais (RCO's). Esses servem para armazenagem dos conhecimentos explícitos da organização, devem ser de fácil utilização, conter níveis de confidencialidade, serem protegidos, quando necessário, de ambientes externos e que possam ser constantemente atualizados e mantidos.

Por outro lado, para manter e desenvolver o conhecimento tácito, a Gestão do Conhecimento une-se à Gestão de Recursos

Humanos para cultivar a experiência das pessoas na companhia, seja através da manutenção dos colaboradores, que pensa em um curto prazo, seja na transferência dessa experiência para outras pessoas, através de mentoria ou métodos para externalização, por exemplo, focando no médio e longo prazos.

Devido à complexidade e a duração das ações necessárias para atingir os objetivos mencionados, projetos de Gestão de Conhecimento podem ser criados, priorizados de acordo com sua importância e devem sobretudo ser bem gerenciados.

2.3.1. Fatores Críticos de Sucesso

Para o sucesso desses tipos de projetos, alguns fatores são considerados como chave, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS's). Dentre eles, mas não exclusivamente, podem ser citadas: o apoio da liderança em todos os níveis, a cultura organizacional, a motivação e o entendimento dos participantes do projeto, a clareza de linguagem utilizada, o conhecimento básico dos colaboradores sobre o assunto e o projeto, a orientação a processos, a valorização das ações de gestão, e a infraestrutura [7].

Como pode ser observado nos FCS's, as pessoas têm papel importante no sucesso da gestão do conhecimento.

3. Lições Aprendidas

As Lições Aprendidas (LA) são conhecimento ou entendimento adquirido pela experiência, podendo essa ser positiva, como em um teste ou missão bem-sucedida, ou negativa, como em um acidente ou falha. [8]

3.1. Lições Aprendidas em Projetos

Em projetos, as Lições Aprendidas apresentam-se como conhecimentos a serem gerenciados, sendo parte do foco da Gestão do Conhecimento. E, dessa forma, o PMBOK [1] pontua as Lições Aprendidas como entradas e saídas de diversos processos de gestão de projetos em diversas áreas de conhecimento, com destaque para o processo de “Gerenciar o

Conhecimento do Projeto”, contido na área de conhecimento Integração.

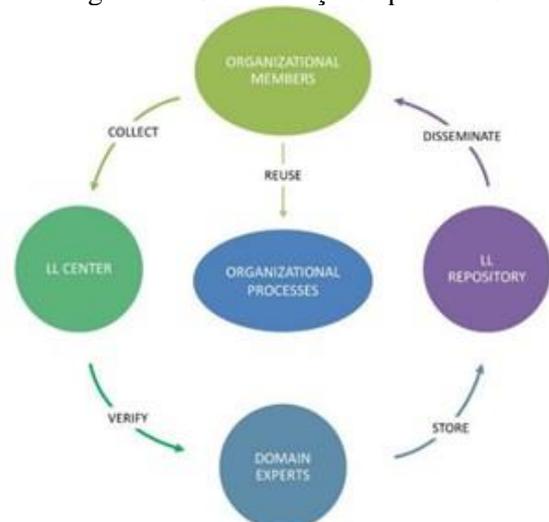
Além disso, deve ser desconstruída a ideia de que Lições Aprendidas é um assunto para ser tratado somente ao final de um projeto. Atenção deve ser dedicada às Lições aprendidas nas diferentes etapas de um projeto: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento.

Assim como um projeto, as lições aprendidas devem passar por um ciclo de ações dentro das organizações, visto que somente identificar e reconhecer que certa ação tomada foi de fato uma lição aprendida é um desperdício, se essa lição não for usada evitar um erro que já ocorreu ou para influenciar positivamente o resultado em outro momento.

Portanto, as lições aprendidas (*Lessons Learned* - LL) devem ser identificadas e registradas, validadas, armazenadas, compartilhadas e finalmente usadas novamente, como mostrado no fluxograma da figura 2. [9]

Para assegurar-se de que as lições aprendidas percorrerão esse fluxo e que os processos serão bem executados, projetos de implementação de lições aprendidas nas organizações são comuns.

Figura 1 – Ciclo de lições aprendidas



Fonte: Weber et al [9]

A seguir, serão apresentadas e comentadas algumas boas práticas que podem auxiliar nesses projetos, correlacionando com os fatores críticos de sucesso (FCS) para a Gestão de Conhecimento e dividindo um projeto de implementação de lições aprendidas em quatro etapas: Identificação, Registro e Validação; Armazenamento e Compartilhamento; Utilização; e Gerenciamento dos processos de Lições Aprendidas. [2]

3.2. Implementação de Lições Aprendidas

3.2.1. Identificação, Registro e Validação de LA's

A primeira etapa para a implementação, identificação, registro e validação, é essencial para possibilitar o uso de lições aprendidas em outros projetos. Um dos desafios dessa etapa é o de perceber que, em determinado momento de um projeto, aconteceu um problema que poderia ter sido evitado ou que houve resultado positivo, que foram consequências ou impactados por ações específicas. Identificar essas ações pode não ser tão simples quanto a identificação dos fatos. Essas ações podem ter sido tomadas de maneira consciente ou inconscientemente, o que torna mais difícil a identificação.

Após a identificação, deve-se registrar as lições aprendidas como processo seguinte. Esse registro tem o objetivo de formalizar e documentar ações que podem tornar-se uma lição aprendida, depois de analisadas e validadas, assunto da próxima processo.

Em um primeiro momento, o registro pode ser feito de forma individual, devido à dinamicidade do dia-a-dia em projetos e às a priorização de atividades por seus níveis de urgência e importância. O importante é que o registro individual sirva para não deixar a possível lição aprendida ser esquecida, nem seus detalhes.

Entretanto, o ideal é que, em um momento oportuno, essas ações documentadas individualmente sejam transferidas para um repositório comum dedicado às candidatas a lições aprendidas com acesso a toda a equipe de projeto.

Registradas as candidatas às lições aprendidas, deve-se realizar a validação dessas. Na validação, verifica-se se a ação indicada teve influência e impacto direto no resultado, positivo ou negativo, e que não foi pontual. Em outras palavras, se uma ação de resultado positivo ao ser tomada em outras situações e outros projetos, será obtido o mesmo resultado ou similar, ou em caso de ações de resultado negativo, verifica-se se ao evitar ou fazer de forma diferente, sem o mesmo erro em outras situações e outros projetos, será obtido resultado diferente, positivo ou simplesmente não negativo.

A validação é feita baseada em fatos e conhecimento técnico, por isso, pode ser realizada de duas formas: por especialista no tema do projeto ou por um grupo. O especialista deverá analisar periodicamente as ações registradas e essas, para facilitar a análise técnica do especialista tem que estar bem detalhadas e descritas.

Já a validação em um grupo é feita em reuniões apresentado a vantagem de poder discutir os acontecimentos, tirando dúvidas e apresentando mais detalhes do que registrado. Como desvantagem, tem-se o receio dos participantes de expor erros ocorridos, principalmente em ambiente corporativo privado, fato que pode atrapalhar a validação como lição aprendida e a tomada de ação preventiva para evitar nova ocorrência.

3.2.1.1. Boas Práticas

• Treinamento em Lições Aprendidas

Como pode ser visto, a maior parte dos processos e o sucesso desses depende do comportamento das pessoas. Desse modo, a primeira boa prática para facilitar a identificação, registro e validação das lições aprendidas é o treinamento. Os integrantes do projeto têm que compreender o que são as lições aprendidas e quais são seus benefícios, e aprender a realizar os processos acima. O treinamento está relacionado a dois dos FCS's de gestão de conhecimento que são o conhecimento básico dos participantes do projeto e a clareza de linguagem utilizada.

- **Tratamento diferenciado para acertos e erros**

Conforme mencionado anteriormente, há certa relutância das pessoas em relação a expor erros. Portanto, tratar acertos e erros como lições aprendidas de forma diferentes pode tornar mais eficiente a identificação dessas e está relacionada ao FCS de motivação das pessoas.

Para fomentar a identificação de acertos, expor e valorizar lições encontradas é uma forma de promover a imagem do participante do projeto que o fez e com isso motivá-lo a identificar e testar práticas diferentes que podem gerar novas lições aprendidas. Essa exposição e valorização pode ser feita através da apresentação da ação que teve bom resultado em um email destinado para um grupo de gerentes e de colaboradores da organização, ou mesmo uma notificação em mídia de comunicação interna da organização. A valorização mencionada pode ser em relação ao reconhecimento do trabalho realizado e pode ser financeira, mostrando o ganho financeiro da lição aprendida.

Para tratar os erros, uma abordagem mais individual, com os membros envolvidos, é mais adequada sempre que possível. Expor menos, reduz o receio de tratar o tema. Apesar desse receio, identificar erros, sua causa, recomendações, como corrigi-los e implementar ações preventivas demonstram a maturidade do profissional e da equipe de projeto.

Além disso, contribui para que ocorram menos erros em projetos futuros, fato que é o mais importante para a organização privada.

- **Monitoramento de Lições Aprendidas**

Nos processos de monitoramento de projetos, deve-se revisar os dados analisando-os e identificando situações em que ocorreram melhorias ou redução de resultados. A identificação dessas alterações no resultado (informação) pode estar relacionada à uma ação que pode se tornar em uma lição aprendida para outros projetos.

Além da análise de dados, durante o monitoramento de um projeto, o gerente de projeto e outros líderes podem coletar periodicamente *feedbacks* informais e formais dos membros da equipe de projeto através de conversas e pesquisas coletando informações que podem auxiliar na identificação de ações a serem replicadas em outros projetos ou evitadas (lições aprendidas).

- **Uso de formulário para registro de LA's**

Criar um formulário para registro de lições aprendidas é uma boa prática relacionada ao FCS de orientação a processos. A criação de um formulário modelo direcionado para as particularidades da organização privada facilita o uso da ferramenta de registro das lições aprendidas. Nesse formulário, podem conter informações como: contexto, assunto do projeto, oportunidades, problema, impacto, as lições aprendidas em si, ações recomendadas, dentre outros.

- **Divisão em marcos ou etapas**

Ao invés de realizar uma reunião de lições aprendidas e criar um relatório com essas somente ao fim do projeto, como ainda algumas organizações fazem, sugere-se realizar reuniões de fechamento ao atingir marcos ou ao fim de uma etapa do projeto. Dessa forma, as lições aprendidas podem ser identificadas ao longo do projeto e serem usadas até durante a sequência do mesmo projeto. Adicionalmente, evita-se que no fim do projeto ações e correções tomadas sejam esquecidas.

Essas reuniões podem ser feitas apenas focando em lições aprendidas, mas também podem ser expandidas e utilizadas para outros assuntos como o controle do projeto, exemplo revisão de orçamento e de cronograma.

- **Convite à Lições Aprendidas**

Envolver os membros de equipe é chave para a motivação dos mesmos e conseqüentemente para a implementação de processos de lições aprendidas. Assim sendo, convidar os membros para realizar reuniões e

participar de um comitê de validação de lições aprendidas pode gerar comprometimento de manter e desenvolver lições aprendidas.

3.2.2. Armazenamento e Compartilhamento de LA's

Após validação das lições aprendidas, essas devem ser armazenadas em repositório diferente do repositório de ações registradas para que não haja confusão. Esse repositório pode ser um RCO já existente ou um dedicado a projetos, Repositório de Lições Aprendidas.

Além da disponibilização das lições aprendidas é importante que essas sejam divulgadas para membros de equipes de projetos em toda organização para que tomem conhecimento de novas lições aprendidas mesmo que não as tenham procuradas no repositório de armazenagem.

3.2.2.1. Boas Práticas

- **Repositório de armazenagem de LA's**

Os repositórios para armazenagem de LA's, também chamados, de repositórios de lições aprendidas, sugere-se ter organização em divisões por assunto e que de preferência, tenham uma ferramenta de procura por palavras-chaves, nome de projeto e até texto, pois facilitam o futuro uso das lições. Essa prática apresenta um dos fatores críticos de sucesso da gestão de conhecimento, a infraestrutura disponível na organização.

- **Relatórios de periódicos de LA's**

Para disseminação de LA's, a liderança pode gerar e compartilhar relatórios periódicos com lições aprendidas que se destacaram desde o último relatório. Os relatórios podem ser transmitidos via email para que o público alvo receba as LA's destaque do período e tenham ciência delas mais facilmente. Esses relatórios a princípio devem destacar os eventos positivos, não devem ser longos, e podem apresentar a descrição do evento ocorrido, a causa, as lições aprendidas e ação a ser tomada futuramente.

Em caso de caso de lições para SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde), lições aprendidas de falhas e erros podem ser

compartilhadas, de preferência sem identificar o autor.

- **Sessões de Compartilhamento de Conhecimento**

Outra prática, nos mesmos moldes do relatório, é a realização de reuniões para compartilhamento de conhecimentos que pode ser dedicada à divulgação de lições aprendidas. Essa geralmente também é eficaz, porém geralmente atinge um público alvo menor do que via email.

Essa prática assim como a anterior deve partir da liderança, contribuindo para um dos FCS da gestão de conhecimento mencionado nesse estudo, que é o apoio da liderança em todos os níveis.

- **Comunidades de Prática**

Grupo de pessoas que buscam soluções para os mesmos problemas e que estudam o mesmo assunto facilitam a troca de experiências e de lições aprendidas. Criar um grupo em uma organização que tenha o mesmo foco é uma boa prática, principalmente ao facilitar a troca de informações entre equipes de projetos que por distância geográfica tem menor comunicação. São as chamadas CoP's, *Communities of Practice*.

3.2.3. Utilização de Lições Aprendidas

Seguindo o ciclo de lições aprendidas, chega-se a principal finalidade das LA's que é aproveitar o conhecimento já adquirido e usá-los em outras situações e projetos.

Para isso, primeiramente precisa-se identificar a oportunidade de usar a LA's, ou seja, ter um problema a resolver ou uma situação que possa potencializar. Secundamente, encontrar no repositório de LA's ou já ter ciência de uma lição aprendida que tenha sido compartilhada que se encaixe na situação. Terceiramente, aplicá-la ao projeto.

O desafio nessa etapa, como pode ser percebido, é o de ter a compatibilidade entre a situação e a lição aprendida disponível. Logo, quanto mais lições aprendidas e de melhor

qualidade a organização tiver, mais frequente essa combinação ocorrerá.

3.2.3.1. Boas Práticas

- **Gerenciar o Conhecimento do Projeto**

Processo apresentado pelo PMI [1] que consiste em “utilizar conhecimentos existentes e em criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional”. Além das lições aprendidas anteriores, o processo utiliza as informações sobre o projeto e, ao longo desse, gera novas lições para projetos futuros.

- **Plano de uso de lições aprendidas**

Outra prática que pode ser empregada é a de durante a etapa de planejamento do projeto, pesquisar lições aprendidas de projetos de mesma categoria ou similares no repositório de LA's que possam ser úteis no projeto atual. Encontradas possíveis ações que podem ser usadas, criar um plano de uso dessas lições aprendidas.

- **Planejamento de Riscos**

As lições aprendidas podem ser úteis também durante o planejamento de riscos, mais precisamente no plano de resposta a esses. Os riscos de um projeto podem ter sido tratados anteriormente de uma forma eficiente e que pode ser replicada, ou, se já tiverem sido tratados de forma ineficiente, indicar que o modo de tratar o risco deve ser diferente do utilizado anteriormente.

3.2.4. Gerenciamento de processos de lições aprendidas

Por fim, a última etapa a ser tratada nesse estudo, é a de gerenciamento de processos de lições aprendidas. Apesar de ser a última apresentada nessa análise, deveria ser a primeira etapa a iniciar cronologicamente em um projeto de Implementação de Lições Aprendidas em uma organização, pois nela consta o planejamento desse projeto.

O gerenciamento de processos de LA's tem como objetivo principal manter e desenvolver os processos presentes em todo ciclo de lições aprendidas, prezando pelo sucesso da gestão de lições aprendidas (gestão

de conhecimento). Dessa forma, através desse gerenciamento busca-se melhorar o acesso às lições aprendidas dentro da organização, reduzir o tempo para encontrar uma solução para problemas repetidos, evitar recorrência de erros, replicar boas práticas e implementar uma mudança organizacional em prol de lições aprendidas.

3.2.4.1. Gestão de mudanças

Como a implementação de lições aprendidas pode ser tratada como um projeto de mudança organizacional, durante o projeto deve-se atentar para os fatores críticos de sucesso da Gestão de Mudanças para aumentar as chances de sucesso da implementação.

Segundo Miller [10], há seis fatores críticos de sucesso para implementação de uma mudança bem-sucedida: Propósito de mudança compartilhado, Liderança de mudança eficaz, Processos de engajamento poderosos, Compromisso de patrocinadores locais, Ligação pessoal forte e Desempenho pessoal sustentável.

Comparando os FCS de gestão de mudanças com os de gestão de conhecimento, percebe-se que mais dois fatores precisam ser considerados em um projeto de implementação de lições aprendidas: o propósito de mudança compartilhado e o desempenho pessoal sustentável. Esses dois fatores reforçam ainda mais que para implementar lições aprendidas em uma organização deve-se focar as ações nas pessoas e seus comportamentos.

3.2.4.2. Boas práticas

- **Treinamento em lições aprendidas**

Assim como na primeira etapa de ciclo de lições aprendidas, o treinamento dos membros de equipe auxilia na implementação de processos de LA's em uma organização.

- **Divulgação e Incentivo às LA's pela liderança**

O papel da liderança é fundamental para o incentivar e fomentar o uso de processos de LA's. Apresentar um propósito que envolva as pessoas e as deixem confortáveis com a mudança é um desafio que depende do

comportamento e das ações da liderança em todos os seus níveis.

- **Plano de gerenciamento de mudanças**

Criar um plano de gerenciamento de mudanças, considerando a cultura organizacional é uma prática que pode ser empregada para aumentar as chances de resultados positivos de um projeto de implementação de LA's.

4. Conclusões

Em resumo, esse estudo apresentou argumentos para a realização da Gestão de Conhecimento em uma organização privada, destacando as lições aprendidas como ativos intangíveis importantes para a gestão de projetos. Empregar tempo e recursos em gestão de conhecimento e na implementação de processos de lições aprendidas apresenta benefícios para uma organização como: manter e desenvolver o conhecimento adquirido dentro da empresa, melhorar o acesso às lições aprendidas dentro da organização, reduzir o tempo para encontrar uma solução para problemas repetidos, evitar recorrência de erros e replicar ações que aumentam a probabilidade de sucesso de projetos.

Foram apresentadas práticas para implementação de lições aprendidas em um ambiente organizacional privado e correlacionadas com aos FCS de gestão de conhecimento, de forma a facilitar o aproveitamento das lições aprendidas para o atingimento dos objetivos da empresa.

As boas práticas apresentadas são exemplos baseados em bibliografia e experiência corporativa que para serem aplicadas devem ser adequadas de acordo com a organização e a cultura organizacional.

Analisando e atentando-se para os fatores críticos de sucesso da gestão de conhecimento, pode ser observado que as pessoas e seus comportamentos têm papel importante no sucesso de projetos desse tipo, como um projeto de implementação de lições aprendidas.

As ações da liderança nesse tipo de projeto se tomadas de forma planejada e comprometida com o projeto, podem contribuir positivamente para incentivar e fomentar o uso de processos de LA's. Essas ações devem objetivar apresentar um propósito que envolva as pessoas e as deixem confortáveis com a mudança.

Outro fator que contribui positivamente para o sucesso de um projeto de implementação de lições aprendidas é o treinamento, pois através desse os membros de equipe terão conhecimento sobre LA's e seus processos.

Ademais, visto que a implementação de lições aprendidas pode ser tratada como um projeto de mudança organizacional, a criação de um plano de gerenciamento de mudanças, que considere a cultura da organização e as boas práticas de gestão aumenta as chances de sucesso de um projeto de implementação de LA's.

Por fim, criar um plano de gerenciamento de processos de LA's é um diferencial para as organizações que desejam ter processos robustos de lições aprendidas e aproveitar seus benefícios. Através desse plano e do plano de gerenciamento de mudança acima citado, há mais chances de sucesso na implementação e na manutenção de processos de lições aprendidas.

5. Referências Bibliográficas

- [1] PMI. Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 6a. ed.: Project Management Institute, 2017.
- [2] ARAUJO, M. E. O., Lições Aprendidas em Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações. Especialização em Curso de Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.
- [3] MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, Editora Melhoramentos Ltda, 2015. ISBN: 978-

- 85-06-04024-9. Disponível em:<<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>. Acesso em: 14/08/2020.
- [4] NONAKA I.; TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. ISBN: 978-0195092691, 1995.
- [5] JADOUL, M. *Knowledge Creation and Social Collaboration in the Digital Workplace*, Business 2 Community, 2014. Disponível em:<<https://www.business2community.com/strategy/knowledge-creation-social-collaboration-digital-workplace-0646313/>>. Acesso em: 21/08/2020.
- [6] YOUNG R., *Knowledge Associates International. Company Knowledge Management*. Knowledge Associates Cambridge Limited, 2017. Disponível em:<<https://www.knowledge-associates.com/company-knowledge-management/>> Acesso em: 16/08/2020.
- [7] CUNHA, P. H. B. *Gestão de Conhecimento. Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, 2019.
- [8] THE PROJECT DEFINITION. *Lessons Learned (LL)*. Disponível em:<<https://www.theprojectdefinition.com/lessons-learned-ll/>> Acesso em: 18/08/2020.
- [9] WEBER R.; AHA D. W.; BECERRA-FERNANDEZ I., “Intelligent lessons learned systems,” *Expert Systems with Applications*, vol. 20, no. 1, pp. 17–34, 2001.
- [10] MILLER D. *Conduzindo mudança transformacional*. *Revista Mundo Project Management*; Ed. 48, 36-42. ISSN 1807-8095, 2012.