

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS SERGIPE
- FANESE
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

GERALDO CARDOSO FILHO

LIÇÕES APRENDIDAS: Uma fonte de saber

**Aracaju – SE
2010**

GERALDO CARDOSO FILHO

LIÇÕES APRENDIDAS: Uma fonte de saber

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da FANESE,
como requisito para obtenção do título
de Especialista em Gerenciamento de
Projetos**

**Aracaju – SE
2010**

GERALDO CARDOSO FILHO

LIÇÕES APRENDIDAS: Uma fonte de saber

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos

Guilherme Filho

Guilherme Filho

Geraldo Cardoso Filho

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2010.

RESUMO

As reflexões deste artigo centram-se na análise da importância do registro das lições aprendidas, especificamente, no gerenciamento de projetos, como fonte de aprendizado e conhecimento. Apesar de ser um item do PMBOK, de ser notadamente de relevante importância na documentação do projeto e ainda por cima ser considerado por todos os gerentes de projetos como uma fonte de saber, é de difícil implementação e não raramente ser um dos pontos falhos nos projetos, sejam eles bem ou mal sucedidos. Abordamos alguns aspectos que devem ser levados em consideração para que se tenha um bom registro das lições aprendidas e como implementá-los.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Lições Aprendidas. Aprendizagem Organizacional.

SUMÁRIO

RESUMO	
1 INTRODUÇÃO	06
2 O QUE É E QUANDO OCORRE?.....	07
3 A IMPORTÂNCIA DAS LIÇÕES APRENDIDAS	09
4 ASPECTOS NEGATIVOS DO DIA-A-DIA	11
5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	12
6 COMO IMPLEMENTA-LA	14
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS	18

1 INTRODUÇÃO

A história nada mais é do que o registro dos fatos importantes de uma nação, de um povo ou de uma civilização. Esses registros permitem que possamos conhecer e entender o que ocorreu no passado e muitas vezes prever que o futuro possa estar se repetindo em função de fatos e situações semelhantes do passado. A ciência em si é a prova de que o registro do que aprendemos serve de base para evoluir e ampliar os conhecimentos, descobrir novas práticas e fazer novos experimentos. Podemos até contradizer tudo que já existe de certo até o momento, como ocorreu em vários momentos da nossa história da ciência em todos os seus ramos, mas certamente estaremos nos embasando nas lições aprendidas.

Na grande maioria das vezes em nossos projetos e operações normais em nossas organizações, fazemos planos, adotamos métodos e técnicas que algumas vezes mostram-se eficazes e em outras situações não dão tão certo. E o pior de tudo: por vezes temos que seguir novamente o mesmo procedimento e cometemos o mesmo erro, ou então não conseguimos repetir o que deu certo. Para evitar este tipo de situação, bastante comum e acontece com uma frequência maior do que desejamos, existe uma ferramenta chamada Lições Aprendidas.

2 O QUE É E QUANDO OCORRE?

O termo “Lições Aprendidas” é encontrado em diversos artigos, livros e sites, como se tivesse uma única definição. A maior parte destas referências trata uma lição aprendida como se fosse um conceito único e de conhecimento de todos. De acordo com Chueri (2009), existem diversas definições que encontramos na literatura, a saber:

- Uma lição é realmente aprendida quando nós modificamos nosso comportamento para refletir o que nós sabemos agora.
- É um conhecimento obtido a partir da vivência de uma experiência e o mesmo gera a modificação de um comportamento seja este no nível tático, operacional ou estratégico da organização.
- São narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa. A lição relata o que era esperado acontecer, os fatos e desvios ocorridos, a análise das causas desses desvios e o que pôde ser aprendido durante o processo.

E quando ocorre uma lição aprendida?

- Uma lição aprendida ocorre quando planejamos uma atividade com o intuito de um resultado final e este não acontece, ocorrendo um desvio?
- É quando um grupo ou equipe faz uma análise de uma situação e define o que ele teria feito de forma diferente da próxima vez?
- É quando é feito o registro de um aprendizado?
- É quando ocorre um desastre ou um problema, e se faz uma análise do que poderia ter sido evitado?

Segundo o PMBOK **lições aprendidas** é o conjunto de documentos que registra as dificuldades encontradas durante o planejamento, execução e encerramento de um projeto, as ações corretivas adotadas, sua repercussão sobre o projeto e que conclusões foram geradas devido a estas situações. As lições aprendidas também englobam situações ou soluções inusitadas que podem ser replicadas ou esperadas em novos projetos. É um banco de dados da memória dos projetos desenvolvidos e deve ser usada como referência, de forma a evitar que

problemas já solucionados se repitam, soluções inventivas se percam e situações inesperadas surpreendam os gerentes, causando problemas. É, sem sombra de duvidas, uma das fontes de conhecimento mais importantes para um gerente de projetos. O PMBOK é um guia de boas práticas e, como tal, ele diz o que devemos fazer para obtermos o melhor resultado mas não nos ensina como fazê-lo.

3 A IMPORTÂNCIA DAS LIÇÕES APRENDIDAS

A primeira coisa que devemos entender é: Lição aprendida me ajuda a aprender com meus erros e meus acertos. Ou seja, ela vai contar para as pessoas o que deu certo ou errado em alguma situação com o intuito de aumentar as ações que deram certos e minimizar as ações que deram errado. É uma forma de documentar para o futuro.

De acordo com Cavalieri (2007), um projeto é um empreendimento único, por isso muitos gerentes questionam se o projeto é algo completamente novo como será que as lições aprendidas serão válidas dentro desse cenário novo, servirá para esse novo desafio, como poderemos repetir as ações corretas nessa nova empreitada?

É preciso entender que se tivermos informações simples, acessíveis e claras, teremos uma arma poderosíssima de conhecimento e experiência. Extremamente poderosa para que possamos desenvolver de forma melhor o nosso projeto futuro. É um processo de aprendizado. Cada projeto é novo, mas a sua habilidade de gerenciá-lo pode ser parte da sua rotina.

Para Vargas (2007), as Lições Aprendidas irão fazer isso, ou seja, pode ser que num determinado caso ou num determinado contexto aquela lição aprendida não seja relevante, mas em outro caso, em outro contexto ela seja. Ainda de acordo com Vargas (2007) a primeira coisa que devemos entender nas **lições aprendidas** é o que uma lição aprendida boa tem como característica. Primeiro, ela é simples, ela põe numa linguagem clara, é rápida, ágil, e você falar assim: nesse momento, com esse tipo de fornecedor, nessas características é fria, não devemos fazer isso. Por quê? Porque ao fazer isso acontecerá o resultado já é conhecido e não foi favorável ao projeto no passado, certamente não será agora.

De acordo com Vargas (2008), podemos fazer uma correlação com o problema da violência em alguns pontos turísticos do Brasil. Podemos notar que a maior parte da violência, assaltos em geral, é contra, usualmente, o turista. O turista é o alvo maior do cidadão local, por que ele tem mais dinheiro? Não necessariamente, mas é porque ele não tem aquela lição aprendida, ele não tem aquela malícia e aquele aprendizado do que já aconteceu.

Outro exemplo, segundo Vargas (2008) é a crise financeira que nos abateu recentemente, com quebra de bancos e crise nas bolsas de valores. Por que

o Brasil sofre menos do que sofreu no passado se comparado com outros países? Exatamente porque no passado nós já sofremos muito, então aprendemos, então, por exemplo, a legislação brasileira é uma legislação muito mais sólida do que o usual, muito mais controlada pelo governo, por quê? Não é por que nós queremos, é por que no passado isso foi fundamental, por que no passado nós aprendemos com aquele erro, e aí sim nós conseguimos nos tornar mais competentes.

4 ASPECTOS NEGATIVOS DO DIA-A-DIA

Conforme Paiva (2007) documentar lições aprendidas é uma atividade importantíssima durante qualquer projeto. Qualquer gerente de projeto concordará com isto, mas nem sempre esta atividade é realmente executada com a seriedade necessária.

Segundo Paiva (2007) alguns aspectos do comportamento humano, as praticas empresariais e até fatores externos do mercado influenciam negativamente no porque as lições aprendidas são muitas vezes deixadas de lado:

- Os prazos quase sempre muito apertados e as pressões para cumpri-los, leva o gerente a se preocupar muito mais com as atividades diretamente relacionadas ao produto do projeto, em detrimento das atividades gerenciais propriamente ditas;
- Falta de disciplina desses gerentes em registrar os problemas no momento que ocorrem, muitas vezes deixando para o final do projeto e quando este é atingido esquecem em parte os detalhes daquele problema;
- Expectativa do termino do projeto. As pessoas e organizações acabam mais concentradas no próximo projeto do que no fechamento correto do projeto anterior;
- Falta de interesse da alta gestão neste tipo de documentos. Em geral estão mais preocupados com o prazo e o custo do projeto;
- Problemas culturais na empresa que levam o gerente a acreditar que documentar lições aprendidas é uma perda de tempo, já que não terá verdadeira influência sobre os próximos projetos da organização;

Independente de todos estes fatores, o gerente de projeto deve entender que as lições aprendidas são uma ferramenta essencial para a melhoria contínua da organização.

As lições aprendidas são as informações que permitirão que os erros passados não se repitam e os acertos possam ser feitos novamente. Por isso é importante registrar tanto as boas quanto as más experiências durante o projeto. Estes registros ajudarão a moldar as atividades e controles dos projetos futuros.

5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Tavares (2009), em grande parte dos projetos e na maioria dos artigos publicados, o ponto principal concentra-se no registro das Lições Aprendidas, esquecendo-se que a própria organização não possui uma estrutura, seja de pessoal, de procedimentos e metodologias ou mesmo de ferramentas, para aprender. Assim, na sua grande maioria, uma experiência é uma lição aprendida para um profissional e apenas uma “lição registrada” para uma organização, não uma fonte de conhecimento.

As organizações que buscam aprender são aquelas que têm a capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente.

Mas de que maneira pode-se dizer que uma organização aprendeu com uma experiência e que os erros não se repetirão? Ou que o seu sucesso será incorporado ao conhecimento dessa corporação?

De acordo com Choo (1998), de todo o conhecimento existente dentro de uma empresa, cerca de 80% está armazenado na cabeça das pessoas (conhecimento tácito) em forma de experiência e não registrado em nenhum outro lugar. Do conhecimento registrado, os 20% restantes, somente um quinto dele está armazenado de forma estruturada.

Uma lição aprendida não é apenas um evento a ser repedido ou evitado (dependendo se foi bem ou mal sucedido), mas que o conhecimento nela existente pode modificar um processo, padrão, sistema ou comportamento existente.

Neste cenário, o investimento em estratégias relacionadas à **gestão do conhecimento** na empresa torna-se não apenas crítico, mas vital à manutenção da competitividade de grandes organizações. Em se tratando de técnicas relacionadas à gestão do conhecimento, a mais comum é a realização de sessões ou pesquisas de lições aprendidas.

Segundo Chueri (2009) são muitas as maneiras de aprender, dependendo do tipo de lição aprendida.

- Lições aprendidas relacionadas a atividades técnicas: podem e devem ser utilizadas para atualizar padrões, diretrizes, modelos, formulários, metodologias, etc.;

- Lições aprendidas que envolvam relacionamento com clientes, deve-se atualizar inclusive sistemas de Customer Relationship Management (CRM), se existir, com base no que foi identificado;
- Lição aprendida que mostra um problema derivado de um relacionamento com um fornecedor, este pode ser considerado na análise de fornecedores para futuros contratos realizados pela organização, modificar um procedimento de avaliação de fornecedores, etc.;
- Lição aprendida registrada que provou eficácia no gerenciamento de custos de uma área: verificar a possibilidade de incorporar as técnicas de gerenciamento utilizadas no treinamento dos funcionários desta área;
- Lição aprendida decorrente de um problema de alocação indevida de pessoal: a mesma pode ser utilizada na revisão de processos de desenvolvimento de equipe, recrutamento, mapeamento de competências, etc....

Nem toda lição deverá ser repetida em toda a organização ou modificar um determinado processo existente. Algumas vezes ela deve ser repetida apenas em um determinado contexto, onde cenário existente seja idêntico ao já registrado. Por isso a importância da análise das lições aprendidas, dessa forma não correu o risco de usar indevidamente uma experiência bem sucedida em um contexto que poderia ser um desastre total em outro. Se o processo de avaliação resultar na constatação de que o aprendizado é aplicável a organização de forma genérica, este deve ser incorporado, seja em algum processo ou na mudança de alguma ferramenta. Se, ao contrário, ficar evidenciado que o aprendizado é local, este não deve afetar os processos corporativos. Pode sim, ser utilizado como insumo na revisão de padrões locais ou na geração de recomendações futuras, que tenham o intuito de minimizar a ocorrência de novos erros ou mesmo de assegurar a ocorrência de acertos.

6 COMO IMPLEMENTÁ-LA

Para Paiva (2007) não existe uma fórmula pronta e única para documentar as lições aprendidas. Essa documentação vai variar muito de uma organização para outra, de um gerente para outro e até mesmo de um projeto para outro. Mesmas as empresas que adotaram o gerenciamento de projetos de uma forma ou outra, em geral, não possuem um modelo para criar estes registros. Cabe ao gerente de projeto tomar a iniciativa para criar algo que seja:

- **Útil:** se a informação não ajudará a empresa, equipe e gerente nos próximos projetos, provavelmente não vale a pena registrá-la;
- **Prático:** a forma de registro deve ser simples, ou a burocracia tornará difícil o acompanhamento das lições aprendidas;
- **Compreensível:** é importante que o gerente lembre que as informações são para todos, e não deve cometer o erro de documentar as informações de uma forma que somente ele compreenderá;

Ainda de acordo com Paiva (2007), na maioria dos casos, devem-se evitar uma metodologia complexa e rígida que demandará muito tempo para ser concluída. Alguns autores recomendam registrar as seguintes informações no registro de lições aprendidas: atividade, tipo (neste caso pode ser necessário definir algumas categorias), situação, lição aprendida, ações preventivas e ações corretivas.

Segundo Paiva (2007), outra boa prática dos gerentes de projeto é a criação de um arquivo pessoal de lições aprendidas. É importante lembrar que o documento “oficial” é de propriedade da empresa e deve ser aberto às equipes e outros gerentes. Portanto, algumas informações confidenciais do projeto ou que não devam estar em um documento oficial pode ficar em um registro que outros não terão acesso. Não se trata aqui de tomar uma atitude antiética, e sim de preservar informações importantes para os *stakeholders* corretos.

A importância da documentação de lições aprendidas é um fato. Cabe ao gerente de projeto definir a melhor forma de criá-la, implementá-la e fazer bom uso das informações obtidas.

A adoção ou criação de uma metodologia não é uma tarefa fácil. Exige paciência, experiência e bom senso. Uma vez adotada é necessário um grande desafio implantar esse processo nas organizações. Alterações de antigos costumes por novas práticas geram resistências. Porém, a visão sobre a importância do capital

do conhecimento para a organização está mudando, isto é, o devido valor está sendo reconhecido a cada dia.

Segundo Engelbreth (2009), para que se obtenha sucesso nesta implantação, deverão ser traçadas estratégias, e planejados passos como:

- **Conscientizar os membros da organização:** Os fatores relatados para justificar não registrar lições aprendidas referem-se principalmente a falta de tempo, porém envolve na realidade a descrença e também o desconhecimento das vantagens proporcionadas pelo compartilhamento destas informações.

Aos membros da organização deverão ser apresentadas as vantagens de se poder ter acesso aos exemplos vivenciados em situações e momentos diversos.

O ganho que se tem está diretamente associado ao gerenciamento de riscos do projeto. Evita-se o aumento de custo desnecessário com retrabalho, má qualidade, e atrasos nas entregas, por exemplo.

- **Coletar e registrar as experiências:** Considerada uma tarefa que requer grande esforço, as organizações tendem a não documentar suas experiências vividas ao longo do ciclo de vida dos projetos por elas gerenciados.

Lançar mão de métodos fáceis para capturar este conhecimento é essencial para a aceitação desta prática. Orientar para que sejam documentados itens relevantes, organizados em assuntos de interesse da organização, por tipos de projeto, por áreas de conhecimento.

- **Analisar sucessos e fracassos:** Avaliar o que deu errado e porque, ou que ações contribuíram para bons resultados fará com que se possa entender o contexto em que estão inseridos os registros, e adotar o que for aplicável, gerando melhorias no processo como um todo para os projetos e conseqüentemente para a organização.
- **Disseminar o conhecimento:** Este conhecimento envolve não somente as más como também as boas práticas aplicadas

anteriormente. Não basta registrá-las, deverão ser disseminadas, evitando-se o desperdício de tempo com soluções já encontradas.

Divulgar, tornar público trará benefícios aos membros da organização. Porém é importante priorizar, direcionar a informação de acordo com os interesses de cada grupo, ou através de solicitações específicas.

- **Manter atualizados os registros:** A disponibilidade de informações deverá ser constante e as atualizações seguirão as ocorrências.

Gerenciar lições aprendidas requer antes de tudo patrocínio, depende de apoio de instâncias superiores, diretrizes bem delineadas, participação, motivação, enfim o envolvimento e comprometimento de todos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Lições Aprendidas é um item do PMBOK potencialmente problemático para o gerente de projetos. Sua preocupação fundamental não deve se ater ao produto final de um projeto mas sim à todos os aspectos gerenciais que o envolvem, conforme previsto no PMBOK. Nesse contexto as Lições Aprendidas tem importância não só como base de conhecimento futuro, para o próprio gerente e equipe, mas também como fonte de renovação e modificação da inteligência organizacional, quando analisado criteriosamente. . Independente da metodologia usada o importante é registrar as lições aprendidas com uma riqueza de detalhes que não torne esse processo extremamente burocrático e cansativo, mas que preserve o mais fiel possível a situação e suas respectivas ações, podendo assim servir de guia e inspiração em futuros projetos. É importante, entretanto, não perder o de vista a importância desse conhecimento na transformação e enriquecimento da inteligência organizacional.

REFERÊNCIAS

PMBOK, **Project Management Body of Knowledge Fourth Edition**, Marca registrada pertencente ao PMI (Project Management Institute). (PMBOK® Guide 2000 Edition)

DINSMORE, Paul Campbell & CAVALIERI, A, **Como se tornar um profissional em gerenciamento do projetos**: livro-base de preparação para certificação PMP, Rio de Janeiro, 2007.

LIMA, Emanuel Edwan de. **Lições Aprendidas**, 2008. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=14&canallocal=46&canalsub2=149&id=1452>. Acessado em: 11 jan. 2010;

LIMA, Pavia de. **A Importância de documentar Lições Aprendidas**, 2007. Disponível em: <<http://ogerente.com/stakeholder/category/licoes-aprendidas/>>. Acessado em: 18 jan 2010;

VARGAS, Ricardo Viana, **Manual prático de plano de projeto**: utilizando o PMBOK Guide, Rio de Janeiro, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana, **Lições Aprendidas**, 2008. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/lessonslearned/>>. Acessado em: 18 jan 2010;

TAVARES, Marcia, **Lições Aprendidas e o processo de Aprendizagem Organizacional**, 2009. Disponível em: <<http://marciatavares.wordpress.com/2009/07/page/2/>>. Acessado em: 20 jan 2010;

ENGELBRETH, Eneida, **Lições Aprendidas – Valiosas informações**, 2008. Disponível em: <<http://blog.youwilldobetter.com/2009/02/08/licoes-aprendidas-valiosas-informacoes/>>. Acessado em: 19 jan 2010;

CHUERI, Luciana Vilanova. **Conhecendo alguns conceitos sobre Lições Aprendidas**, 2009. Disponível em: <<http://nosda18.wordpress.com/2009/07/09/conhecendo-alguns-conceitos-sobre-licoes-aprendidas/>>. Acessado em: 21 jan 2010;

CHOO, C. W. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University Press. 1998.

CREDENCIAIS DO AUTOR

Dados (créditos) da autora: Geraldo Cardoso Filho, Analista de Sistema e Professor de Matemática, aluna da FANESE forma de contato com a autora (e-mail: geraldo.cardoso@gmail.com, (79) 9928-4110)