



**GUSTAVO BROCARDO**

## **ELABORAÇÃO DE UMA FERRAMENTA PARA GERENCIAR AS LIÇÕES APRENDIDAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**José Tenório Barreto Junior**

**Orientador**

**Joaçaba – SC**

**2016**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Elaboração de uma Ferramenta para Gerenciar as Lições aprendidas**, elaborado por Gustavo Brocardo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

17/06/2016: Joaçaba, 2016

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

José Tenório Barreto Junior

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Gustavo Brocardo, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP01-Joaçaba do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada MEB, no período de 30/05/2014 a 17/04/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Elaboração de uma Ferramenta para gerenciar as lições aprendidas, é autêntico e original.

Joaçaba, 17/06/2016

---

Gustavo Brocardo

A todos que acreditam nos benefícios e dedicam tempo e esforço ao compartilhamento  
do conhecimento.

Agradeço a Deus pela oportunidade que me dera de estudar e aprender um pouco mais deste infinito universo, a minha família, aos professores, colegas de trabalho e a meus amigos.

## Resumo

Para uma empresa manter-se competitiva, a melhoria contínua de seus processos e produtos é essencial. Informações obtidas em projetos anteriores podem contribuir para o aperfeiçoamento dos projetos, processos e produtos. Porém, por mais simples que pareça gerenciar estas informações, durante a implantação de um sistema ou uma metodologia para utilizá-las, poderão surgir dúvidas nos gerentes de projeto e principalmente nos stakeholders externos, que geralmente não têm conhecimento específico em projetos. Sabe-se que em nosso país a cultura do gerenciamento de projetos ainda não é amplamente difundida, há várias empresas que possuem baixa maturidade no assunto e, por estes e outros motivos, esta grande fonte de conhecimento acaba sendo ignorada e não documentada; algo que pode ser prejudicial para as empresas, pois não irão desfrutar dos conhecimentos obtidos nos projetos anteriores. Através das orientações das melhores práticas do Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), busca-se auxiliá-los na utilização das lições aprendidas, abordando as dificuldades, fornecendo informações e modelos para quem almeja aprender com o conhecimento obtido durante as fases dos projetos. Ao gerenciá-las adequadamente, as lições aprendidas podem contribuir para os futuros projetos da organização, colaborar para o amadurecimento das organizações, aumentar a eficiência e otimizar os recursos.

**Palavras Chave:** Projetos. Gerenciamento de Projetos. Lições Aprendidas. Conhecimento.

## Abstract

For a company to proceed competitive, the steady improvement of its processes and products is essential. Information gained with previous projects can contribute to the improvement of projects, processes and products. Nevertheless, as simple as managing this information may seem, project managers and external stakeholders might have doubts during the implementation of a system or methodology to use it, as they usually do not present specific knowledge on projects. It is known that the culture of project management is still not widespread in our country, many companies have little maturity on the matter and, for this as well as for other reasons, this great source of knowledge ends up being ignored and not registered, what can be harmful to the companies themselves, since they will not profit from the experiences of the previous projects. Through the good practices of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) this work aims to help in the usage of learned lessons, approaching difficulties, providing information and models for those who will to learn from the knowledge extracted during the project phases. By properly managing information, learned lessons can contribute for the companies future projects and the maturation, increase efficiency and optimize resources.

**Key Words:** Projects. Project Management. Learned Lessons. Knowledge.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Redes e comunidades do conhecimento .....	5
Figura 2: Espiral do Conhecimento.....	5
Figura 3: Lições Aprendidas Projeto Novas Fronteiras.....	15
Figura 4: Modelo de banco de dados utilizando o MS-Excel .....	19
Figura 5: Colocando hiperlink no MS-Excel .....	20
Figura 6: Arquivamento das lições em pastas por área de conhecimento .....	21



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Utilização de uma ferramenta para gestão do conhecimento adquirido em projetos – Brasil .....	17
Gráfico 2 - Utilização de uma ferramenta para gestão do conhecimento adquirido em projetos – Global .....	18

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Grupos de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento.....	11
--	----

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
<b>1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.5. METODOLOGIA.....</b>	<b>2</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. ATIVOS DE PROCESSO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>3</b>
2.1.1. PROCESSOS E PROCEDIMENTOS .....	3
2.1.1.1. BASE DE CONHECIMENTO CORPORATIVA.....	3
<b>2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>3</b>
2.2.1. CONHECIMENTO TÁTICO E EXPLÍCITO .....	6
2.2.2. FERRAMENTAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	6
<b>2.3. LIÇÕES APRENDIDAS.....</b>	<b>8</b>
2.3.1. GERENCIANDO AS LIÇÕES APRENDIDAS .....	9
2.3.1.1. AS SEÇÕES DE LIÇÕES APRENDIDAS .....	12
2.3.1.2. O REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS.....	13
2.3.1.3. A DISSEMINAÇÃO DAS LIÇÕES APRENDIDAS .....	15
<b>3. PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. OPÇÕES DE GERENCIAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS .....</b>	<b>18</b>
3.1.1. UTILIZANDO O MS-EXCEL.....	19
3.1.2. UTILIZANDO PASTAS DO EXPLORER .....	20
<b>3.2. ORIENTAÇÕES GERAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>4. CONCLUSÕES.....</b>	<b>24</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>25</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>27</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à alta competitividade do mercado atual, estar em constante melhoria dos processos e produtos é fundamental para a sobrevivência das empresas. A busca por novas áreas de atuação permite diversificar a gama de produtos da empresa e sofrer menos com flutuações econômicas.

É justamente na busca pelas novas áreas de atuações que a empresa depara-se com o desconhecido, é também onde há o maior número de informações novas, que não fazem parte do “*know-how*” da empresa. É essencial que informações obtidas em projetos novos ou até mesmo na área de atuação da empresa sejam documentadas com a finalidade de estar sempre melhorando seus “*deliveries*” e agregando valor ao seu produto, além de diminuir as perdas da empresa e aperfeiçoar o ganho, seja através de recursos financeiros, tempo para a execução de um projeto ou de uma qualidade maior dos seus produtos.

Com base nisso, é incabível que uma empresa nos dias de hoje não disponha de uma ferramenta adequada para gerenciar as suas lições aprendidas.

A implantação de uma ferramenta desta natureza pode gerar dificuldades inesperadas, como por exemplo, a resistência de alguns colaboradores em dispor seus conhecimentos, informações e suas experiências antigas; e a não conscientização de alguns *stakeholders* sobre os benefícios e importância de alimentar a ferramenta; justamente por questões como estas, a ferramenta deve ser clara e objetiva, para que todos consigam visualizar os benefícios, e assim gerar uma fonte de conhecimento útil para projetos futuros, o principal objetivo deste trabalho.

De tal forma, o foco será criar procedimentos e processos com o auxílio das melhores práticas em gerenciamento de projetos para que as lições aprendidas sejam corretamente identificadas, documentadas e posteriormente comunicadas à organização a fim de aprender com os eventos ocorridos.

### 1.1. PROBLEMA

Como a metodologia para gerenciar as lições aprendidas com base nas orientações do PMBOK pode auxiliar na criação de uma ferramenta assistencial na compreensão e execução de algumas tarefas, diminuir o tempo de planejamento, estar sempre atualizada e acessível aos *stakeholders* internos auxiliando a prevenir não conformidades?

## **1.2. OBJETIVOS**

Identificar as melhores práticas do PMBOK para as de lições aprendidas, partindo da identificação, registro, comunicação e disseminação, para que estas informações fiquem atinjam todos os interessados e envolvidos.

### **1.2.1. Objetivos Específicos:**

- Ter a documentação das lições aprendidas;
- Criar e aplicar uma metodologia para poder utilizar as lições aprendidas;
- Obter as lições aprendidas atualizadas com agilidade;
- Tornar estas lições aprendidas um canal de comunicação entre os *stakeholders* internos, auxiliando na solução de problemas através de situações similares em projetos já executados.

## **1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Este presente trabalho tem o seu tema delimitado na elaboração de uma ferramenta para auxiliar na obtenção e posteriormente no gerenciamento das lições aprendidas de abordagem genérica, a fim de se aplicar a qualquer projeto.

## **1.4. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA**

A criação de uma ferramenta para gerenciar as lições aprendidas, diminuir o tempo de planejamento de um projeto, utilizar os conhecimentos obtidos em projetos anteriores empregando-os em eventos similares, evitando problemas já ocorridos e reaproveitando o que foi bem sucedido.

## **1.5. METODOLOGIA**

Será um trabalho de análise teórico-empírica, onde teremos a tratativa interpretativa de dados em torno de um tema, com apoio bibliográfico. Será de paradigma qualitativo e analisado em um universo de amostra não probabilística.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. ATIVOS DE PROCESSO ORGANIZACIONAL**

Segundo o Guia PMBOK (2013), ativos de processos organizacionais são procedimentos, políticas, processos ou bases de conhecimentos utilizados por uma organização. Qualquer item que pode ser utilizado para executar ou administrar um projeto é um ativo organizacional.

Os ativos de processos são entradas de muitos processos de um projeto, pois eles englobam processos e procedimentos, e base de conhecimento corporativa.

#### **2.1.1. Processos e Procedimentos**

Processos e procedimentos são os elementos da organização para conduzir um projeto, como diretrizes, padrões organizacionais e modelos. São divididos nas etapas do projeto, porém não será discutido este assunto visto que não é o foco deste trabalho.

#### **2.1.2. Base de Conhecimento Corporativa**

A base de conhecimento corporativa é o conjunto de informações da empresa, que muitas vezes é gerada a partir do conhecimento empírico, ou seja, de experiências já vivenciadas pela empresa.

A base de conhecimento organizacional corporativa para o armazenamento de informações inclui, dentre outros:

- Bases de conhecimento de gerenciamento de configuração contendo as versões e linha de base de todas as normas, políticas e procedimentos da organização executora, e quaisquer documentos do projeto;
- Banco de dados financeiros contendo informações como horas de mão de obra, custos incorridos, orçamentos e qualquer estouro dos cursos do projeto;
- Base de conhecimento de informações históricas e lições aprendidas (Registros e documentos de projetos, todas as informações e documentação de encerramento do projeto, relativas aos resultados de decisões de seleção de projetos anteriores e informações do desempenho dos projetos anteriores, além de informações de atividades de gerenciamento de riscos);
- Banco de dados de gerenciamento de problemas e defeitos contendo o status dos mesmos, informações de controle, solução de problemas e defeitos, e resultados de itens de ação;

- Banco de dados de medição dos processos usados para coletar e disponibilizar os dados de medição dos processos e produtos; e
- Arquivos de projetos anteriores (Escopo, custo, cronograma, linha de base de medição do desempenho, calendários dos projetos, diagrama de rede de cronograma dos projetos, registro dos riscos, ações de responsabilidade planejadas e impacto dos riscos definido) (PMBOK, 2013, p.27)

Este presente trabalho tem como objetivo criar uma ferramenta para fazer parte da base de conhecimento corporativa, principalmente em dois pontos específicos; no que diz respeito às informações históricas e lições aprendidas, e, ao banco de dados de gerenciamento de problemas e defeitos, com o intuito de centralizar estas informações.

## 2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

As lições aprendidas serão parte da base de conhecimento organizacional, portanto é preciso compreender sobre conhecimento e gestão do conhecimento. Para isto, buscam-se as informações de alguns autores:

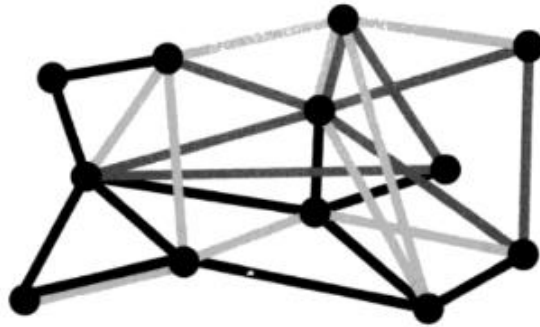
A Gestão do Conhecimento é um método para criar, identificar, obter, manter, integrar, empregar, divulgar e proteger o conhecimento relevante para a organização. É visto como um sistema de gerenciamento corporativo onde, por meio de suas práticas, é possível ordenar estrategicamente os conhecimentos internos da empresa e aqueles que venham de fora, mas são fundamentais para o sucesso do negócio. (PEREIRA; PINHEIRO; MENDONÇA, 2015)

FALCONI (2013) afirma que é através do conhecimento que alcançamos a produtividade e competitividade, acrescenta ainda que há a possibilidade que colaboradores atinjam metas inimagináveis se eles tiverem um grande conhecimento.

SENGE (2000) cita que a aprendizagem acontece sempre com o tempo e em conjunto com a “vida real”, e não em sala de aula ou treinamentos. Embora este conhecimento seja difícil de controlar, gera conhecimento duradouro, e uma aptidão relevante para aquele que aprendeu.

A figura “Redes e comunidades do conhecimento” ALLEE (1997), mostra como é importante tornar o conhecimento um bem comum dentro das organizações. As esferas que representam pessoas criam e trocam experiências e conhecimentos com grupos exclusivos, que estão dentro do grupo global.

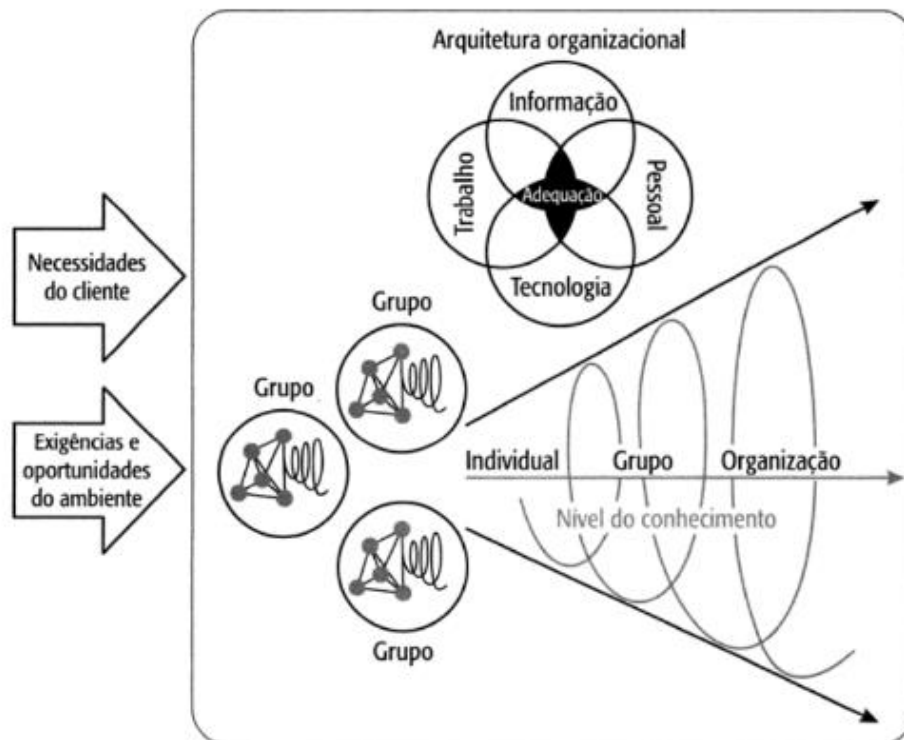
Figura 1: Redes e comunidades do conhecimento



Fonte: ALLEE (1997).

Para DE LARA (2005), conhecimentos são gerados sempre a partir de uma pessoa, e a criação deles envolve ideais e idéias, e, auxilia na compreensão da questão do equilíbrio, como é possível ver na Figura “Espiral do Conhecimento”.

Figura 2: Espiral do Conhecimento



Fonte: NONAKA & TAKEUCHI (2001)



### **2.2.1. Conhecimento Tácito e Explícito**

Conhecimento Tácito para DE LARA (2005), é gerado por experiências, idéias, valores e julgamentos das pessoas. É algo dinâmico que é adquirido apenas da comunicação direta com outras pessoas, que já obtém este conhecimento. Já o explícito, é alcançado com a educação formal, abrange o conhecimento dos fatos.

NONAKA E TAKEUCHI (1995) mencionam que a interação entre o conhecimento tácito e explícito geram quatro formas de criar o conhecimento; a do tácito para o tácito, que é o processo através do compartilhamento de experiências; do tácito para o explícito, considerado o processo perfeito de criação de conhecimento, pois torna o conhecimento expresso por metáforas, analogias (tácito) em explícito; do explícito em explícito é um processo de sistematização de conceitos, ou seja, através de uma reconfiguração destes conhecimentos, pode levar a novos conhecimentos; a conversão do conhecimento explícito em tácito é obtida por dedução e colocando o conhecimento explícito em prática.

### **2.2.2. Ferramentas para Gestão do Conhecimento**

Em organizações maduras em projetos, é comum a utilização de ferramentas modernas e softwares específicos para o gerenciamento do conhecimento, POSSI et al. (2006), cita que não há uma ferramenta melhor que outra, e que a escolha deve ficar a critério do gerente de projetos ou da organização, mas que ela contemple e suporte os processos de armazenamento de documentos e informações (todo conhecimento específico utilizado no projeto), acesso ao mapa de expertise, pesquisas, relatórios e o compartilhamento do conhecimento entre a equipe do projeto.

POSSI et al. (2006), demonstra algumas técnicas para o compartilhamento de conhecimentos, serão citadas nos tópicos abaixo:

- **Reforço da Cultura de Compartilhamento:** Um ambiente de confiança, cooperação, disponibilidade, onde errar faz parte do construir e que há espaço e valorização para pessoas que expõem suas idéias. Não deve haver espaço para blindagem do conhecimento, desconfiança, competitividade e crítica exacerbada;
- **Comunidade Prática:** É um grupo conhecido formalmente de prática de conhecimento, deve preferencialmente ser encontrado facilmente caso alguém

necessite algum conhecimento que o grupo possui. Dependendo o tamanho do projeto, profissionais podem ficar exclusivamente dedicados ao compartilhamento e disponibilização do conhecimento. Devem ser pessoas pacientes, participativas e gostar de aprender e ensinar;

- Repositório de informações e conhecimentos: Às vezes o registro e armazenamento de informações é lento porque as pessoas não se sentem à vontade para compartilhar ou não compreendem a importância. Nestes casos é necessário o acompanhamento e reforço constante do mesmo. Um bom repositório e acessível traz benefícios como redução de retrabalho e solução de problemas.

Com uma cultura de compartilhamento desenvolvida, é esperado que a ferramenta seja bastante utilizada, esta poderá ser criada na organização utilizando ferramentas comuns (Ferramentas do pacote Office, por exemplo), ou softwares exclusivamente dedicados para esta finalidade, que serão mencionados na sequência:

- Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED): Repositórios de documentos corporativos que atuam como armazém do conhecimento explícito. Com a utilização de um GED é possível converter o conhecimento aprendido internamente sobre lições aprendidas, produtos, mercados, entre outros, em documentos digitais e facilitar o acesso aos mesmos, auxiliando a disponibilidade de informações e a tomada de decisão. GED tem além das vantagens de uma base de dados, pesquisa e recuperação (localizar o que se procura), segurança (controlar o acesso aos documentos), controle de versões e o arquivamento, disponibilizando os dados históricos.
- Groupware: Ferramenta de comunicação interpessoal que auxilia pessoas distantes a trabalharem juntas. Ela facilita a criação e aplicação de colaborações como correios eletrônicos, grupos de discussão, correio de voz, videoconferência entre outros.
- Workflow: Oferece suporte para desenhar os processos padronizados do negócio, sendo possível determinar o fluxo do processo, etapas, papéis e acompanhar as atividades que os compõem. Ela esclarece funções e responsabilidades ao longo do processo e deixa visíveis os conhecimentos embutidos no mesmo.

- Mapas de Conhecimento: Funciona como um catálogo, indica onde o conhecimento está mas não o contém. Pode ser considerado um guia de direcionamento e não um repositório de informações e conhecimentos.
- Business Intelligence: Ferramentas de suporte a tomada de decisão, através do trabalho do conhecimento, acesso, análise e compartilhamento de informações fundamentais ao negócio. São técnicas, métodos e ferramentas que permitem a análise de dados e o cruzamento de informações para base da tomada de decisão.
- Ferramentas de apoio à inovação: Esta ferramenta se propõe a apoiar a geração de novos conhecimentos, não apenas gerenciar o existente. Ela tende a organizar o conhecimento existente de forma a estimular novas idéias, incentiva o compartilhamento de idéias para serem lapidadas e permite simulação por tentativa e erro.
- Portais Corporativos: É um ambiente ideal para o compartilhamento de informações dentro das organizações, pois possui plataforma comum para localizar, exibir e recuperar informações. Tem exibição unificada, estilo padrão de diversos tipos de dados e documentos. Os portais são ferramentas que podem ser moldadas conforme a necessidade; é possível uma personalização de conteúdo e acessar diretamente as funções desejadas. Pode também criar uma cadeia de valor com clientes e fornecedores, compartilhando conhecimentos.

### 2.3. LIÇÕES APRENDIDAS

Há várias definições de lições aprendidas em projetos, de diversas escolas de gerenciamento em projetos. Para o Guia PMBOK (2013), lições aprendidas é o conhecimento adquirido durante um projeto, mostrando como os eventos foram abordados e como devem ser abordados no futuro para melhorar o seu desempenho. Lições aprendidas e outras ferramentas, como relatórios de progresso e solicitações de mudanças, fornecem um *feedback* aos projetos, programas e portfólios.

Para MELO (2012), lições aprendidas é a aprendizagem obtida durante a realização do projeto, elas podem ser identificadas a qualquer momento, e também consideradas um registro do projeto, que posteriormente se tornará uma base de conhecimentos. Ele diz que lições podem ser tiradas de projetos fracassados e bem sucedidos, porém ele alerta que muitos

gerentes não documentam suas lições aprendidas, talvez porque não queiram admitir que cometam equívocos, e assim evitar que seus nomes estejam ligados a projetos fracassados, ignorando valiosas informações obtidas nos projetos.

XAVIER E CHUERI (2008), trazem que lição aprendida é uma experiência inovadora ou que teve um resultado inesperado. O objetivo dela é extrair o aprendizado desta experiência, destacando os acertos e evitando os erros.

Os autores PEREIRA, PINHEIRO E MENDONÇA (2015), acrescentam o conceito que só pode se considerar lição aprendida quando a organização realmente aprende com o evento ocorrido, melhorando ou adaptando sua maneira de trabalhar. Pois em uma “reunião de lições aprendidas”, o verdadeiro processo ocorrido é a identificação das lições, que se tornarão uma lição aprendida se a organização como um todo tirar algo benéfico do evento.

### **2.3.1. Gerenciando as Lições Aprendidas**

Primeiramente, vamos expor algumas situações que podem se tornar um obstáculo para a utilização das lições aprendidas.

Segundo o próprio Guia PMBOK (2013), a organização pode exercer grande influência sobre o projeto; alguns fatores que influenciam são a cultura, a estrutura organizacional e o nível de maturidade.

PEREIRA, PINHEIRO E MENDONÇA (2015), citam que antigamente era comum organizações manterem suas informações em sigilo. Ainda hoje há organizações que pensam desta maneira, se a empresa tem esta cultura, provavelmente tem um baixo nível de maturidade, o que será um obstáculo para implantar uma ferramenta de gerenciamento das lições aprendidas, sabido que alterar a cultura de uma organização é um processo lento e desgastante. Os autores declaram que a organização e as pessoas precisam ver os erros como uma oportunidade de aprendizagem, evitando que eles não se repitam, atitudes como “esconder” o erro não podem ser aceitas.

Para VILAS BOAS (2014), é comum que em projetos bem sucedidos sejam ignoradas as lições aprendidas, porém, projetos bem sucedidos também possuem lições das quais se pode tirar proveito. VILAS BOAS comenta a importância de indicar quais foram as lições aprendidas utilizadas em um projeto, evitando assim que estas sejam esquecidas e voltem a ocorrer. Ele também demonstra preocupação com a raridade da ocorrência de reuniões de encerramento dos projetos, pois este é o principal meio para identificar as lições aprendidas,

deixando claro que as mesmas devem ser identificadas durante todo o projeto, mas que algumas organizações não possuem ferramentas para coletar e organizar estas lições.

Em geral, quando implanta-se o gerenciamento das lições aprendidas, há uma dificuldade de compreender qual é o momento em que se deve registrar as lições aprendidas, pois no PMBOK, as citações das lições aprendidas aparecem várias vezes, parecendo até mesmo repetitivo. Viu-se anteriormente que as lições aprendidas fazem parte do ativo de processo organizacional, são entrada e/ou saída de praticamente todos os processos. Dos 47 processos, apenas Coletar requisitos (5.2), Validar escopo (5.5), Desenvolver a equipe do projeto (9.3) e Planejar as respostas aos riscos (11.5) não demonstram em uma visão geral da área de conhecimento os ativos de processos organizacionais, o que não significa que não haja lições aprendidas nestes processos, pois por um equívoco, pode-se deixar de coletar um requisito (5.2), e, futuramente gerar uma lição aprendida disto, por exemplo.

Logo, a quantidade de informações geradas pelas lições aprendidas é muito grande, por isso é necessário ser criterioso no momento de decidir o que vai ser registrado, optando somente pelo que realmente é necessário e será útil para projetos futuros. Por isto precisa-se de um processo bem definido para o arquivamento que facilite a consulta ou disseminação futura desta lição aprendida.

Tabela 1: Grupos de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
<b>4. Gerenciamento da integração do projeto</b>	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
<b>5. Gerenciamento do escopo do projeto</b>		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
<b>6. Gerenciamento do tempo do projeto</b>		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
<b>7. Gerenciamento dos custos do projeto</b>		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
<b>8. Gerenciamento da qualidade do projeto</b>		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
<b>9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto</b>		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
<b>10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto</b>		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
<b>11. Gerenciamento dos riscos do projeto</b>		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
<b>12. Gerenciamento das aquisições do projeto</b>		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
<b>13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto</b>	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMBOK (2013)

Algumas informações importantes que o Guia PMBOK (2013) apresenta, é que no processo de Orientar e gerenciar o trabalho do projeto (4.3), uma das atividades é coletar e

documentar lições aprendidas além de implementar as melhorias nos processos aprovados. Mas é no processo de Encerrar projeto ou fase (4.6) dentro da integração que as lições aprendidas têm maior destaque, pois ele expõe como um dos principais benefícios deste processo o fornecimento das lições aprendidas, trás como uma atividade deste grupo a coleta e arquivamento das lições aprendidas para uso futuro e utiliza reuniões como ferramenta para a obtenção das lições aprendidas.

O PMBOK (2013) também orienta que no processo de Controlar o cronograma (6.7), tenham reuniões agendadas para a identificação das lições aprendidas e revisões para o registro das mesmas, assim como também deve ser incluído as lições aprendidas das auditorias realizadas no processo Realizar a garantia da qualidade (8.2).

Para compreender melhor o gerenciamento das lições aprendidas, será seguida a metodologia de XAVIER E CHUERI (2008), que dividem as lições aprendidas em três etapas; as seções de lições aprendidas, o registro das lições aprendidas e a disseminação das lições aprendidas.

### **2.3.1.1. As Seções de Lições Aprendidas**

As seções de lições aprendidas é o processo na qual elas são identificadas, geralmente é realizado através de reuniões e deve ser feito durante todo o projeto, pois são obtidas em todas as fases do projeto.

XAVIER E CHUERI (2008), recomendam que o gerente do projeto documente as lições identificadas ao longo do mesmo, realizando no mínimo uma sessão com a participação de toda a equipe envolvida em cada etapa, permitindo assim a troca de experiência entre a equipe do projeto. Eles citam que o foco das reuniões pode variar, às vezes foca-se no produto, outras nos processos que auxiliaram ou prejudicaram o trabalho. Pode-se olhar para os desafios que ocorreram no projeto, as eficácias de ações tomadas e decidir o que deve ser registrado para utilização posterior. Os autores também falam que essas reuniões são uma boa ferramenta para formação de equipes e troca de experiências.

Geralmente nas reuniões é utilizado um modelo de documento para anotar manualmente as lições identificadas. Este documento pode ser uma copia fiel daquele que será arquivado e divulgado. Isto auxilia o processo de identificação das lições, e, pode ser distribuído a todos os presentes para que escrevam o que julgarem relevante, porém, será colocado no banco de dados somente o que for decidido registrar pela equipe.

### 2.3.1.2. O Registro das Lições Aprendidas

Para o Guia PMBOK (2013), as lições aprendidas devem ser documentadas no grupo de processos de Encerrar projeto ou fase (4.6). Compreende-se que esta é a etapa de alimentar o banco de dados ou ativos de processos organizacionais.

O PMBOK (2013), também cita que nas lições aprendidas devem constar informações como a causa da variação ou problema e a lógica ou motivo que levou a escolha da ação corretiva.

Para XAVIER E CHUERI (2008), após ser realizada a sessão de lições aprendidas, as mesmas devem ir para um banco de dados. Para eles, o relatório gerado deverá conter no mínimo as informações a seguir para serem utilizadas posteriormente:

- **Qual a ação que estava planejada?** Deverá constar qual era a ação planejada e sua expectativa em relação aos resultados. Ex: Ação: Frequência de uma classe. Expectativa: Frequência de 75%.
- **Que desvio ocorreu?** Deverá ser explanado qual foi o resultado da atividade. Este tópico é crucial para que outros entendam qual foi o desvio. Ex: Frequência inferior a 75%.
- **Quais as causas do desvio?** Analisar as causas da diferença entre o esperado (expectativa) e o que realmente ocorreu. Ex: Problema particular dos alunos ou didática utilizada inadequada.
- **Houve ações corretivas? Quais?** O que foi feito para o desvio voltar à expectativa. Ex: Para aumentar a frequência, foi utilizada outra didática.
- **O que foi aprendido neste processo?** Descrever qual foi o aprendizado desta experiência, destacando os pontos positivos (Que devem ser repetidos ou continuados) e os pontos negativos (Que precisam alterações ou devem ser evitados).
- **Palavras-chave:** Descrever quais palavras-chave identifica a lição aprendida, ajudando a encontrar (ou filtrar) esta lição no futuro.
- **Área de conhecimento:** Esta lição aprendida se aplica a qual área(s) de conhecimento? Ex: Custo, tempo, qualidade, etc.
- **Etapa que ocorreu o desvio:** Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle ou encerramento?



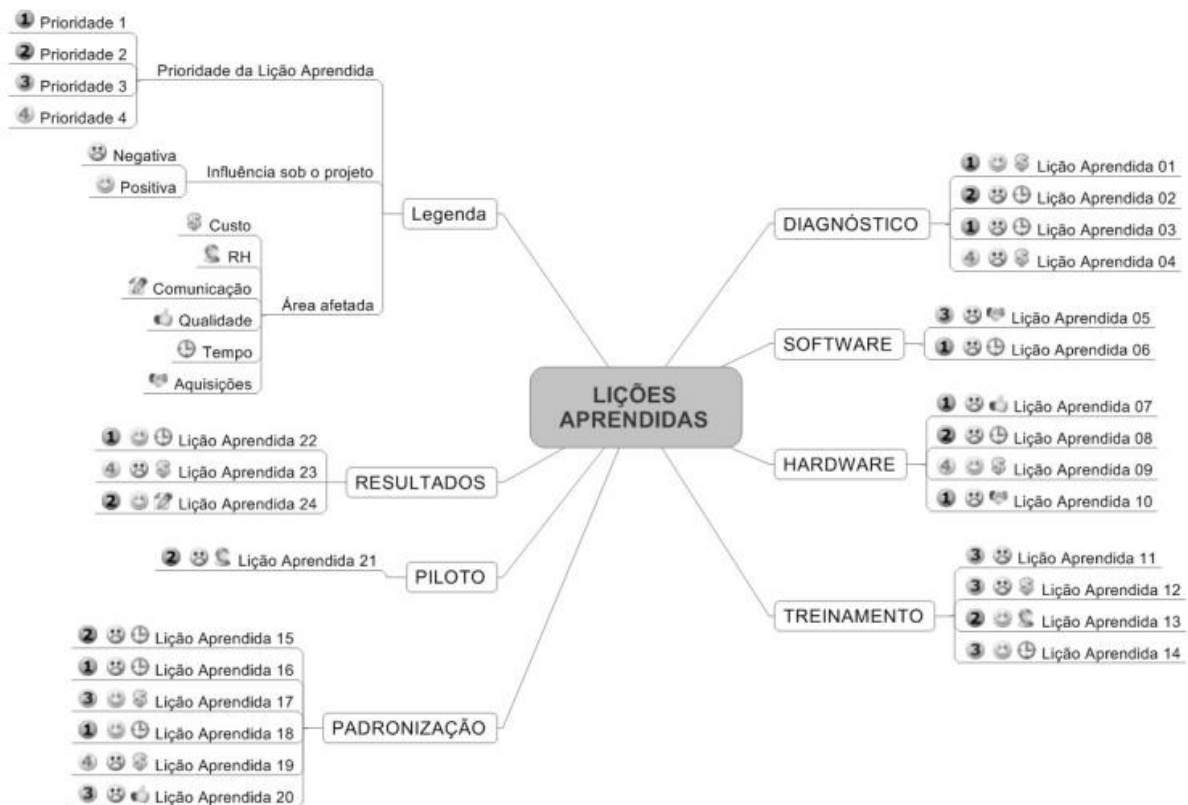
XAVIER E CHUERI (2008) citam que quando descreve-se uma lição aprendida, é preciso estar ciente que quem for acessar esta informação não conhece a história do projeto, portanto ela deve ser documentada como se estivesse sendo contada uma história para alguém que não vivenciou aquela experiência.

Acredita-se que uma lição aprendida que englobe todos os tópicos que XAVIER E CHUERI (2008) citam terá bastante utilidade, porém, estes itens não são algo rígido que não podem ser alterados. Informações como o impacto das lições aprendidas ou envolvidos, costumam aparecer nos relatórios. Aconselha-se que o relatório seja algo útil e não burocrático.

Geralmente, a organização tem ou desenvolve um modelo para o registro das lições aprendidas, mas como PEREIRA, PINHEIRO E MENDONÇA (2015) dizem, não há uma forma padrão para este registro, pois ele varia de acordo com o projeto e a organização. Porém o gerente de projeto ou o PMO deve definir o que é relevante na hora de obter estas informações. Eles mencionam que se deve tomar cuidado para que esse documento não seja muito complexo, pois acreditam que um registro simples mencionando apenas a atividade, a situação e as ações corretivas e preventivas costuma ser suficiente.

A figura abaixo ilustra o método de VARGAS (2006), para organizar as suas lições aprendidas em um projeto modelo (Projeto novas fronteiras). Ele organiza suas lições por nível de prioridade, de 01(um) a 04(quatro), influencia positiva ou negativa no projeto e área afetada. Também divide as lições pela ação resultante dela, como por exemplo, as lições que resultaram em treinamento, desenvolvimento de um software, entre outros.

Figura 3: Lições Aprendidas Projeto Novas Fronteiras



Fonte: Plano Projeto Novas Fronteiras Versão 3.0 – VARGAS, RICARDO (2006)

Outro bom exemplo de modelo para registro das lições aprendidas é o disponível no anexo I, extraído do apêndice F do livro de Gerenciamento da Comunicação em Projetos; ele traz informações como código do projeto, cliente, contato, entre outras informações que podem ser úteis para a busca de determinado projeto. É apresentado em quatro sumários, executivo, técnico, cronograma e contrato; nele é possível visualizar as recomendações de informações que devem ter em cada um dos sumários.

### 2.3.1.3. A Disseminação das Lições Aprendidas

O Guia PMBOK (2013), sugere que a disseminação das lições aprendidas seja através de “comunicação passiva”, que é utilizado para grandes volumes de informação ou público muito grande; nela os destinatários acessam o conteúdo da comunicação de acordo com seu próprio critério. Também orienta a documentar formalmente as lições aprendidas e distribuir para quem faz parte do banco de dados histórico do projeto e da organização.

O fato de citar no relatório de lições aprendidas os envolvidos poderá auxiliar na disseminação das lições aprendidas, pois alguém que não vivenciou aquele projeto poderá

entrar em contato com os envolvidos para esclarecer qualquer dúvida eventual, agilizando o processo de aprendizado e difundindo o conhecimento.

Para XAVIER E CHUERI (2008), a disseminação das lições aprendidas ocorre através de seminários, que é conhecidamente uma boa prática de divulgação das lições aprendidas. Porém, sabemos que nem sempre é possível realizar seminários nas empresas, mas uma prática que pode auxiliar e tornar os seminários de lições aprendidas algo dinâmico e objetivo, é fazer apenas uma breve apresentação das lições aprendidas, assim, posteriormente, se alguém se deparar com uma situação similar a apresentada no seminário, deverá entrar em contato com quem apresentou para obter mais informações.

Há organizações que divulgam suas lições aprendidas em murais, para estas chegarem a quem não tem acesso ao banco, como os colaboradores do setor operacional, quando a lição é relevante para este setor. Porém este método de divulgação não costuma ser muito eficaz quando há um grande volume de informação, neste caso é aconselhado ir divulgando aos poucos<sup>3</sup> as informações.

Um banco de dados bem estruturado e acessível a todos também pode ser considerado um bom meio de divulgar as lições aprendidas, pode facilitar a busca das informações em projetos anteriores e focar apenas em pontos relevantes para determinado projeto. Porém para chegar a este ponto, é necessário um nível de maturidade grande da organização, para que todos colaborem com a identificação das lições. Para iniciar a documentação das lições aprendidas através de ferramentas simples é possível criar uma espécie de GED, que funcionará como uma plataforma de colaboração e compartilhamento de informações e lições aprendidas.

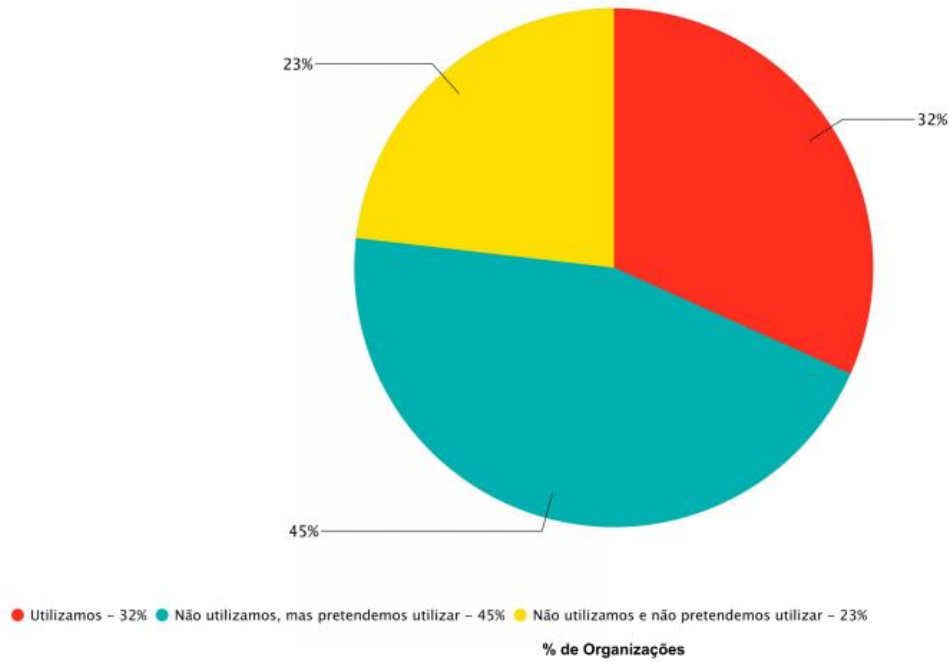
### **3. PESQUISA DE CAMPO**

O foco deste trabalho é a tornar-se uma referência para que as empresas possam criar uma ferramenta para gerenciar as suas lições aprendidas, que possa ser utilizada no dia a dia corporativo, auxiliando e tornando-se ágil a busca e a obtenção das lições aprendidas relevantes a futuros projetos similares.

Para justificar o tema deste trabalho, buscou-se pesquisar informações no site do PM SURVEY, que é uma pesquisa anual organizada pelos *Chapters* do *Project Management Institute* (PMI) de vários países, para tal, fez-se uma pesquisa personalizada com a pergunta:

“Grau de Utilização de ferramenta para gestão (Armazenamento e Recuperação) do conhecimento adquirido em projetos”, em dois cenários, um apenas englobando empresas do Brasil, e outro englobando todas as empresas pesquisadas pelo PM SURVEY.

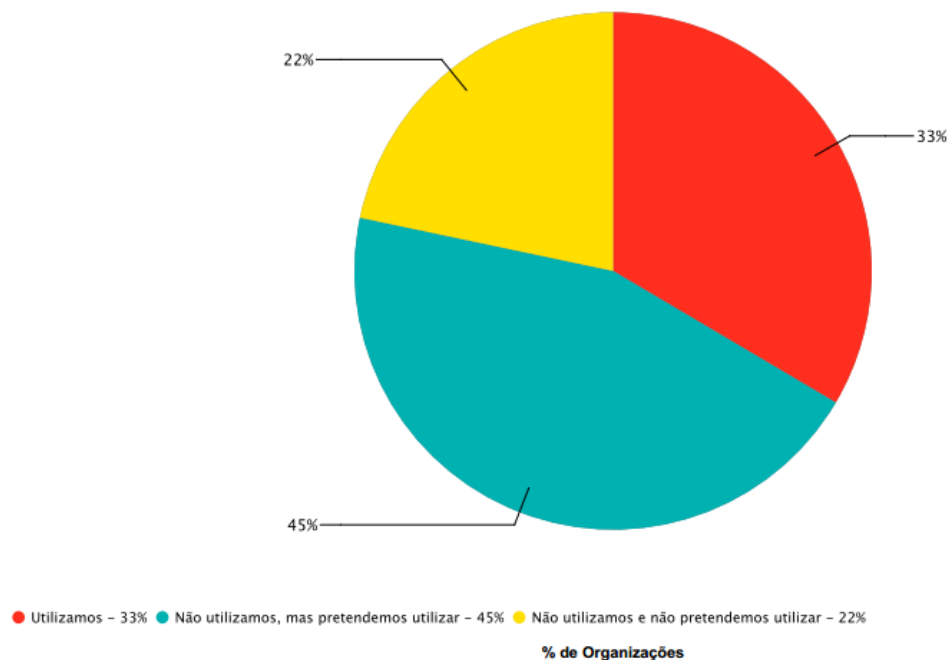
Gráfico 1 - Utilização de uma ferramenta para gestão do conhecimento adquirido em projetos – Brasil



Fonte: PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Project Management

Acima, é possível ver a pesquisa em âmbito nacional, pois a mesma engloba apenas empresas situadas no Brasil, já no gráfico abaixo, vimos o resultado global da pesquisa, envolvendo todas as empresas que respondem o questionário do PMSURVEY.

Gráfico 2 - Utilização de uma ferramenta para gestão do conhecimento adquirido em projetos – Global



Fonte: PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Project Management

Os resultados obtidos na pesquisa são muito similares, tanto no âmbito nacional como no global, a maioria das empresas não utiliza, mas pretende utilizar uma ferramenta para gestão do conhecimento adquirido em projetos.

### 3.1. OPÇÕES DE GERENCIAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS

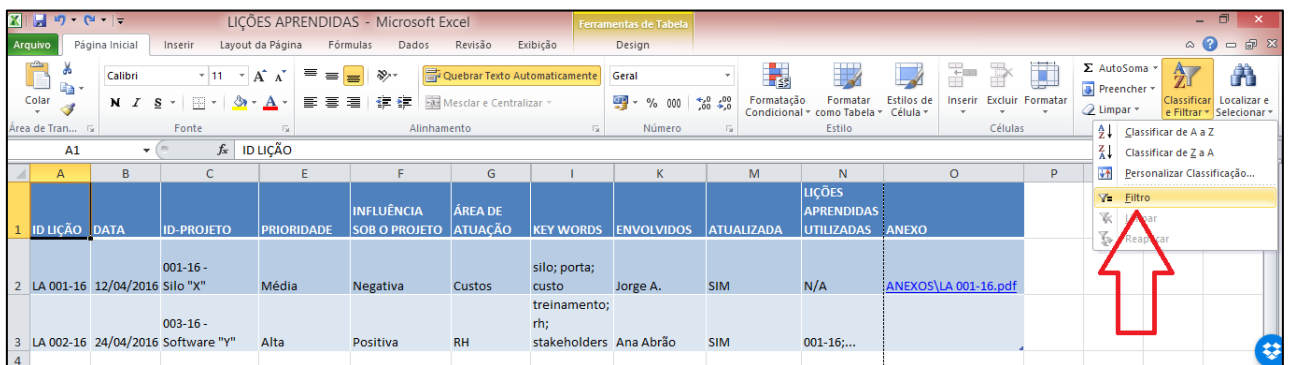
Observamos nas pesquisas que muitas empresas não utilizam, mas pretendem utilizar uma ferramenta para gestão do conhecimento; baseado será demonstrado como criar sistemas simples para gerenciar o conhecimento obtido com as lições aprendidas. O que será exposto é baseado na experiência do autor, e se o volume de informações for muito grande, é aconselhável usar programas e/ou softwares exclusivos e mais sofisticados, pois como o sistema demonstrado é simples, para projetos complexos e grandes organizações este poderá não se tornar usual. O objetivo é servir de modelo para que os leitores possam criar sistemas similares nas suas organizações, e o benefício deverá ser comprovado após a utilização do mesmo.

Lembrando que é aconselhável que estes documentos fiquem em algum local na rede que possua *backup* de recuperação; se a empresa não possuir um servidor com *backup*, também é possível utilizar alguns *softwares* de armazenamento e compartilhamento de arquivos em “nuvem”, pois assim pode-se acessar os documentos que estão na “nuvem” e não corre o risco de que estes arquivos fiquem apenas em um computador podendo ser perdido se ocorrer algum problema com ele. Alguns *softwares* que tem esta função são o Google Drive, Dropbox, OneDrive, Mega, iCloudDrive, Box, entre outros.

### 3.1.1. Utilizando o MS-Excel

Uma opção simples para documentar e posteriormente gerenciar as lições aprendidas é através do software MS-Excel. Ele é uma ferramenta bastante difundida e com acesso na maioria das empresas, permite criar filtros (ver figura abaixo) para uma busca futura com maior agilidade e também pode trazer o documento propriamente dito em um *hiperlink*.

Figura 4: Modelo de banco de dados utilizando o MS-Excel



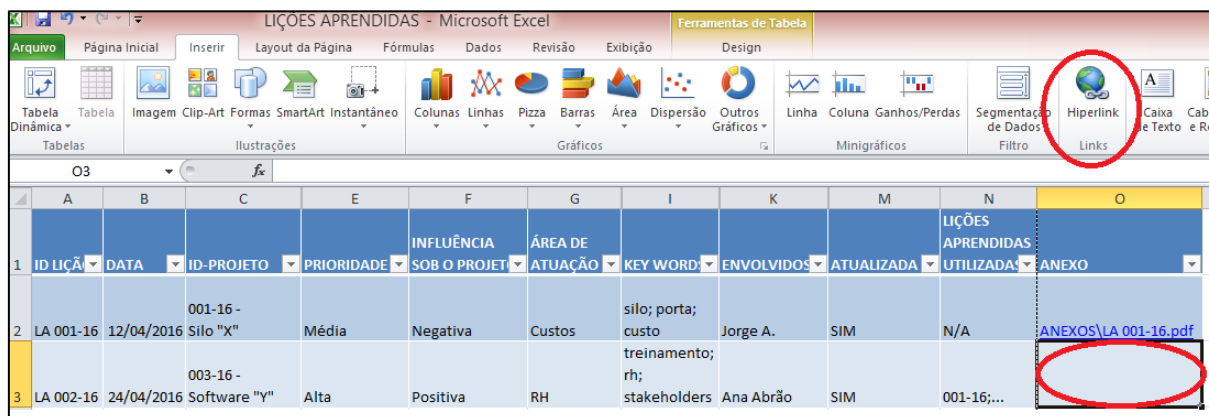
The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "LIÇÕES APRENDIDAS". The table has the following columns: ID LIÇÃO, DATA, ID-PROJETO, PRIORIDADE, INFLUÊNCIA SOB O PROJETO, ÁREA DE ATUAÇÃO, KEY WORDS, ENVOLVIDOS, ATUALIZADA, LIÇÕES APRENDIDAS UTILIZADAS, and ANEXO. A filter dropdown menu is open over the "ANEXO" column, showing options like "Filtro", "Limpar", and "Reaplicar". A red arrow points to the "Filtro" option.

1	ID LIÇÃO	DATA	ID-PROJETO	PRIORIDADE	INFLUÊNCIA SOB O PROJETO	ÁREA DE ATUAÇÃO	KEY WORDS	ENVOLVIDOS	ATUALIZADA	LIÇÕES APRENDIDAS UTILIZADAS	ANEXO
2	LA 001-16	12/04/2016	001-16 - Silo "X"	Média	Negativa	Custos	siló; porta; custo	Jorge A.	SIM	N/A	<a href="#">ANEXOS\LA 001-16.pdf</a>
3	LA 002-16	24/04/2016	003-16 - Software "Y"	Alta	Positiva	RH	treinamento; rh; stakeholders	Ana Abrão	SIM	001-16;...	

Fonte: O Autor (2016)

Na figura acima, pode-se observar como é colocado o filtro no MS-Excel. Na primeira linha da planilha têm-se as opções para localizar e identificar as lições aprendidas. No exemplo está a identificação da lição aprendida (ID LIÇÃO), data, identificação do projeto (ID PROJETO), prioridade, influência sobre o projeto, área de atuação, palavras chave (KEY WORDS), envolvidos, se a lição esta atualizada ou defasada (ATUALIZADA), se o projeto utilizou alguma lição aprendida (LIÇÕES APRENDIDAS UTILIZADAS); a lição aprendida ficará em um anexo adicionado por *hiperlink*. Cada organização pode criar sua planilha com as entradas (Colunas) que achar conveniente, mas vale ressaltar que se deve utilizar apenas o que for necessário para a planilha não ficar poluída e venha dificultar o arquivamento, localização e identificação das lições aprendidas.

Figura 5: Colocando hiperlink no MS-Excel



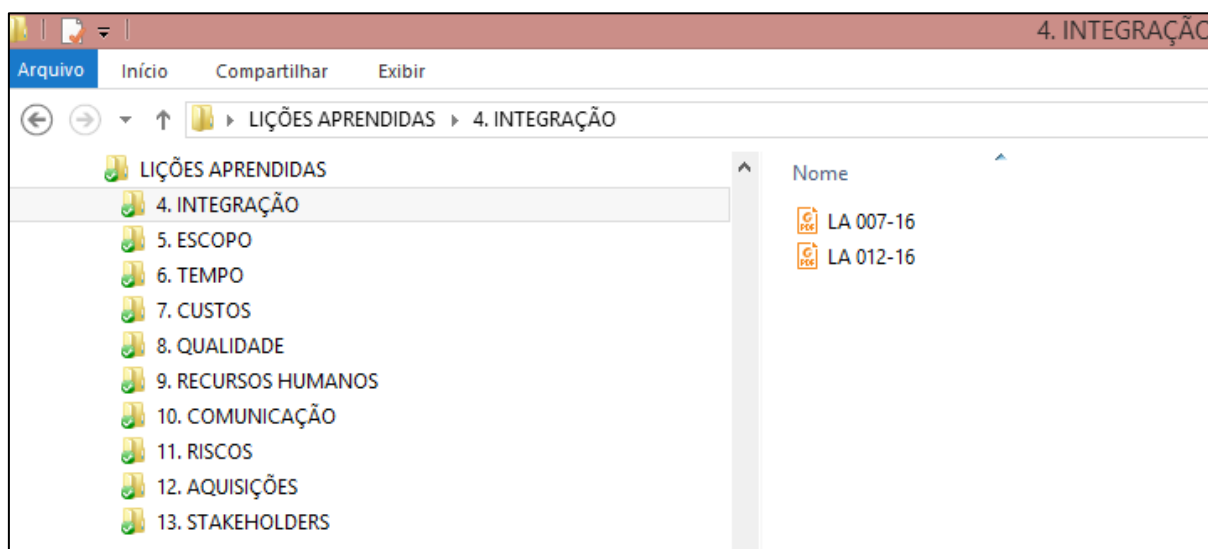
Fonte: O Autor (2016)

Para colocar um *hiperlink*, deve-se ter a lição aprendida já salva, preferencialmente em PDF, então seleciona a célula que ficará o link, depois clica no botão em destaque na figura acima denominado “*hiperlink*”, e navega até onde está o arquivo da lição aprendida. Sugere-se a criação de uma pasta denominada “anexos”, onde deveram ser colocados todos os arquivos dentro desta pasta.

### 3.1.2. Utilizando Pastas do Explorer

Pode-se também arquivar as lições aprendidas utilizando pastas nomeadas pelas áreas de conhecimento, ou criar outro modelo de nomeação da pasta conforme necessidade da empresa. A figura abaixo demonstra um exemplo de organização por pastas nomeadas pelas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

Figura 6: Arquivamento das lições em pastas por área de conhecimento



Fonte: O Autor (2016)

### 3.2. ORIENTAÇÕES GERAIS

Com base nas orientações das melhores práticas do PMBOK, além de todo o conhecimento adquirido durante o MBA em Gerenciamento de Projetos, busca-se oferecer referência justamente para estas empresas, que almejam implantar algo para poder utilizar as suas lições aprendidas.

Como foi visto no capítulo 2 (dois) deste trabalho, para uma organização ter uma boa utilização das lições aprendidas não basta apenas “criar um banco de dados” e jogar as informações lá. Fatores como a estrutura hierárquica da organização pode influenciar no desempenho de projetos, assim como poderá interferir no benefício que as lições aprendidas poderão trazer, por isto, serão listados alguns tópicos que devem ser levados em consideração:

- Verificar ou procurar desenvolver em toda a equipe do projeto a cultura de lições aprendidas e conhecimentos em gerenciamento de projetos, mostrando seus benefícios, e que eles só serão obtidos com a colaboração de todos;
- Deixar claro que erros são uma oportunidade de crescimento, tanto pessoal como da equipe e conseqüentemente da organização, eles devem ser expostos, atacando suas causas e não quem o cometeu. Atitudes como esconder o erro, ou não querer ter seu nome vinculado a determinado projeto problemático não podem ser aceitas;



- Certificar-se que o ambiente do projeto reforça a cultura de compartilhamento, onde há confiança, cooperação e valorização para quem expõem as suas idéias;
- Deverá ser desenvolvido um documento para documentar as lições aprendidas, que poderá ser genérico ou específico, e, se utilizado nas reuniões auxiliará na identificação destas lições. A organização (PMO ou gerente de projetos) deve colocar o que é útil para ela neste documento, mas deve constar informações para que a lição seja identificada, mencionar atividades, situações, ações corretivas, preventivas, entre outros;
- Para que não sejam “esquecidas”, as reuniões para identificar as lições aprendidas podem e devem ser colocadas no cronograma do projeto; é aconselhável ao menos uma reunião com toda a equipe envolvida em cada etapa, mas podem ser realizadas reuniões com focos diferentes para obter uma melhor identificação das lições;
- Criar um sistema para documentar e gerenciar estas lições, preferencialmente eletrônico (GED), pois como o volume de informações obtido com as lições aprendidas costuma ser grande, o gerenciamento eletrônico deste conhecimento trará benefícios como um melhor controle, segurança, agilidade para encontrar as lições, possibilidade de pesquisa entre outros. Se a empresa já possui um sistema para seus ativos de processos organizacionais, as lições devem ficar juntas, visto que elas fazem parte do ativo da organização;
- Com as lições identificadas, a equipe define o que documentar, ela deve ser bem criteriosa, documentando apenas o que realmente será útil para a organização, para não sobrecarregar o sistema de gerenciamento; demais informações que foram identificadas, mas que não serão úteis, podem ser arquivadas junto com o projeto, não necessitam entrar no banco de dados de lições aprendidas (ou ativos de processos organizacionais);
- As atualizações das lições aprendidas devem ocorrer no encerramento do projeto ou fase, para tal, deve ser colocado como saída dos processos a atualização dos ativos de processos organizacionais;
- Deverá ser definido um ou mais meios de comunicação para disseminar o conhecimento obtido com as lições aprendidas, certificando que a organização realmente aprendeu com o evento ocorrido; Alguns dos meios de comunicação podem ser seminários, palestras ou através de comunicação passiva, onde os

destinatários acessam o conteúdo com seu próprio critério. Há dificuldade de atingir colaboradores de campo ou operacional; para estes uma opção é informar através de cartazes ou informativos periódicos, o importante é atingir com eficácia todos os que forem necessários.

- Mesmo com um sistema de comunicação eficiente para disseminar o conhecimento obtido com as lições aprendidas, é necessário que o repositório de informações (banco de dados / ativos de processos organizacionais) seja bem estruturado, e de acesso fácil aos interessados;
- É necessário se certificar que as informações sejam consultadas como entradas dos processos, se possível colocar no fluxo de trabalho da organização. Outro ponto que devemos destacar é que o projeto deve citar todas as lições aprendidas que tiverem de referência, isto auxiliará uma futura pesquisa;
- Implantado o sistema de gerenciamento de lições aprendidas, ele não deve ser visualizado como algo rígido e inflexível, assim como tudo nas organizações e no mundo, deve-se buscar constante atualização e aperfeiçoamento para atender cada vez melhor as necessidades das organizações, clientes e do mercado.

#### 4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar as melhores práticas do Guia PMBOK para as lições aprendidas. Durante o trabalho, observou-se que o PMBOK cita que as lições aprendidas fazem parte do ativo de processos organizacionais, mais especificamente na base de conhecimento corporativa, que é conjunto de informações da empresa.

Foi possível obter através do PMBOK e de outros autores, informações muito importantes que vão além de simplesmente ter um sistema sofisticado para armazenar as lições, ou querer implantar as lições de uma hora para outra. Observou-se que há um trabalho de conscientização e amadurecimento da equipe para poder obter a colaboração da mesma, pois ela é nossa principal fonte de informações. Para compreender melhor o trabalho envolvido, as lições aprendidas foram divididas por etapas; sessões onde as mesmas serão identificadas, registro onde elas serão avaliadas e se necessário, documentadas e por ultimo a disseminação das lições, que é a etapa onde será distribuído o conhecimento adquirido, para que a organização realmente possa aprender a partir de um evento ocorrido em alguma etapa do projeto.

Percebe-se que os objetivos iniciais, como “ter a documentação das lições aprendidas”, acaba sendo uma mera consequência dos benefícios que um sistema de gerenciamento das lições aprendidas trás. Foi alertado que o volume de informações gerado pelas lições aprendidas é muito grande, e que para poder utilizá-las com agilidade e sem tornar um processo burocrático, a melhor opção é transformar todos estes registros em documentos virtuais, e gerenciá-los eletronicamente, pois fazendo isto pode-se criar filtros, pesquisar e tornar a ferramenta um canal de comunicação entre a equipe deste projeto e de futuros projetos. Há opções no mercado sofisticadas para o arquivamento e gerenciamento de documentos, porém também há opções simples e com um custo praticamente irrisório para quem está implantando um sistema de lições aprendidas em sua organização.

Conclui-se que as lições aprendidas são uma fonte extraordinária de conhecimento e que traz inúmeros benefícios para as empresas, e espera-se que com este trabalho, empresas se motivem e façam deste uma referência para ser o ponto de partida para a utilização de suas lições aprendidas.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, VICENTE FALCONI, **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**, 9ª ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013

CHAVES, LÚCIO EDI, et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos 3ª edição**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014

DE LARA, CONSUELO ROCHA DUTRA, **A atual gestão do conhecimento, a Importância de avaliar e identificar o capital intelectual das organizações**. São Paulo: Nobel, 2005.

MELO, MAURY, **Guia de estudo para o exame PMP: Project management professional exam alinhado ao PMBOK 4ª Edição**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

NONAKA, IKUJIRO; TAKEUCHI, HIROTAKA. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation?** Oxford: Oxford University Press, 1995

PEREIRA, GEIDSON WADY ASSIS; PINHEIRO, LUCIO PAULO BRAGA; MENDOÇA, WESLEY DE OLIVEIRA, **Como criar a cultura de lições aprendidas?** PMKB, 25 nov. 2015. Disponível em <<http://pmkb.com.br/artigo/como-criar-a-cultura-de-licoes-aprendidas>> Acesso em 21 fev. 2016.

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) quinta edição**. Pennsylvania EUA: Project Management Institute, 2013

PMSURVEY, **Pesquisa PMSURVEY.ORG 2014 Edition**. Project Management Institute, 2014

POSSI, MARCUS, et al. **Gerenciamento de projetos guia do profissional volume 2: Aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006

TRENTIM, MARIO HENRIQUE, **Manual do MS-Project 2010 e melhores práticas do PMI**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012

VARGAS, RICARDO, **Manual prático do plano do projeto – 5ª Edição: Utilizando o PMBOK Guide**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VILAS BOAS, RODOLFO, **A importância das lições aprendidas no GP**. PMKB, 10 abril 2014. Disponível em <<http://pmkb.com.br/artigo/a-importancia-das-licoes-aprendidas-no-gerenciamento-de-projetos/>> Acesso em 21 fev. 2016.

XAVIER, CARLOS MAGNO DA SILVA; CHUERI, LUCIANA DE OLIVEIRA VILANOVA, **Gerenciamento de projetos no terceiro setor uma estratégia para a condução de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

## **6. ANEXOS**

Anexo 01, Páginas 28, 29 e 30:

Apêndice F - Registro de lições aprendidas (Modelo), extraído do livro “Gerenciamento da comunicação em projetos 3ª edição”.

Anexo 02, Páginas 31 e 32:

Formulário de lições aprendidas e Questionário de lições aprendidas, extraído do livro “Manual do MS-Project 2010 e melhores práticas do PMI”.

## Apêndice F – Registro de lições aprendidas (modelo)

Código do projeto	Nome do projeto	Preparado por	Data:
Cliente	Pessoa de contato	E-mail do contato	Telefone

### Sumário executivo

Histórico geral do projeto
Principais aprendizados

*Continua*

<b>Sumário de recomendações</b>

## Sumário de desempenho técnico

<b>Experiência adquirida</b>
<i>Nesta seção, coloque as experiências relativas ao aprendizado obtido na área técnica do projeto. Descreva sucintamente: o que fizeram de errado e, portanto, aprenderam com a experiência, como poderia ter sido melhor, o que experimentaram no projeto e que foi bom. Indique também o que não se deve fazer.</i>
<b>Processos recomendados para melhoria contínua</b>
<i>A partir da experiência, o que a equipe considera que deve ser mudado nos processos de trabalho na área técnica (exemplos: desenvolvimento de sistemas, de business intelligence, de implantação de redes etc.).</i>
<b>Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos</b>

## Sumário de desempenho de cronograma

<b>Experiência adquirida</b>
<i>Nesta seção, coloque as experiências relativas ao aprendizado obtido na gestão do cronograma. Descreva sucintamente: o que provocou os atrasos mais significativos, quais os principais erros de estimativas, quais as técnicas usadas que foram boas etc.</i>

Continua



<b>Processos recomendados para melhoria contínua</b>
<i>Descreva sugestões de melhoria no processo de gestão de cronograma, desde a estimativa até o controle na execução.</i>
<b>Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos</b>
<i>Nesta seção, indique sugestões de atualização de software, compras de novas soluções de gestão de cronograma ou instrumentos que auxiliem na estimativa ou controle de cronograma.</i>

## Sumário de gerenciamento de contratos

<b>Experiência adquirida</b>
<i>Nesta seção, coloque as experiências relativas ao aprendizado obtido na gestão de contratações e de terceiros. Descreva sucintamente: o que foi bom e o que foi ruim e quais os aprendizados, quais os problemas nas contratações, quais as boas experiências, como foi a gestão dos terceiros.</i>
<b>Processos recomendados para melhoria contínua</b>
<i>Descreva sugestões de melhoria no processo de gestão de contratações: gestão de terceiros, gestão de contratos, processos licitatórios, preparação de termos de referência etc.</i>
<b>Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos</b>
<i>Descreva sugestões de atualização de ferramentas e instrumentos que possam auxiliar o processo de gerenciamento de contratos.</i>

**Formulário de Lições Aprendidas**

<b>Título do Projeto</b>	<b>Data de Início</b>	<b>Nº</b>
	/ /	/

<b>Gerente</b>

**LIÇÕES APRENDIDAS**

<b>ASSUNTO</b>	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Custo		
Prazo		
Qualidade		
Risco		
Escopo		
Equipe		
Gerência		

**Questionário de Lições Aprendidas**

<b>Título do Projeto</b>	<b>Data de Início</b>	<b>Nº</b>
	/ /	/

<b>Nome do participante</b>	<b>Função no projeto</b>

1. Na sua opinião, cite 3 itens que mais contribuíram para que o sucesso no projeto pudesse ser obtido.
  - a.
  - b.
  - c.
  
2. Na sua opinião, quais 3 itens contribuíram para que o projeto falhasse e o que poderia ser feito para evitar / prevenir isto nos projetos futuros ?
  - a.
  - b.
  - c.
  
3. Relacione os principais obstáculos que afetaram o pleno desenvolvimento do projeto:

3. Relacione os principais obstáculos que afetaram o pleno desenvolvimento do projeto:
  - a.
  - b.
  - c.
4. Baseado em suas experiências, quais seriam as 3 recomendações que você faria para o próximo time de projeto?
  - a.
  - b.
  - c.
5. Relacione fatores positivos gerenciamento do projeto:
  - a.
  - b.
  - c.
6. Relacione itens para melhoria do gerenciamento do projeto:
  - a.
  - b.