

Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação
Universidade Católica de Brasília – UCB
SGAN 916 Módulo B Av. W5 Norte - CEP 70790-160 - Brasília -DF

Este artigo foi resultado da disciplina TIO – Tópicos de Inteligência Organizacional, do mestrado da gestão do conhecimento e de tecnologia da Informação, da Universidade Católica de Brasília, orientado pelos doutores Eduardo Moresi e Cláudio Chauke. Foi publicado na revista RBGP – Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos.

Estudo da implementação de práticas de Lições Aprendidas em empresas brasileiras

MARGARETH FABÍOLA DOS SANTOS CARNEIRO

margareth@pma.com.br

Disciplina: Tópicos em Inteligência Organizacional
Orientadores: Prof. Dr. Eduardo Moresi e Prof. Dr. Cláudio Chauke

Junho - 2005

Resumo

É inegável que, no contexto atual, o conhecimento é fator de competitividade das empresas. Cabe a elas reter conhecimento adquirido e criar novos conhecimentos, em busca da inovação. A memória organizacional tem papel fundamental nesse cenário. Processos de reflexão do aprendizado e registro em forma de lições aprendidas, para uso posterior em situações novas se mostram essenciais, em especial no ambiente volátil e dinâmico dos projetos. Mas até que ponto as empresas brasileiras estão aplicando esses conceitos em procedimentos e instrumentos realmente implementados?

A partir de um estudo teórico de memória organizacional com foco no registro de lições aprendidas foi feita uma pesquisa em 55 departamentos de 50 empresas nacionais, onde pudemos observar um certo grau de amadurecimento na utilização de práticas de registro de lições aprendidas. Entretanto, existe uma lacuna a ser preenchida: as empresas precisam caminhar de forma mais consistente no sentido não só da preservação da memória organizacional presente no aprendizado constante que os projetos oferecem, mas também de propiciar o compartilhamento desse aprendizado para os futuros projetos da organização, pois esses são fatores relevantes para a competitividade das empresas, permitindo a realização de novos projetos em menor tempo e melhor qualidade.

Palavras-Chaves: Memória Organizacional, Lições Aprendidas, Projetos

Abstract

It is undeniable that, in the current context, the knowledge is factor of competitiveness of the companies. The companies must register and retain acquired knowledge and also must create new knowledge, to achieve constant innovation. The organizational memory plays the main role in this scenery. Processes of lessons learned, for posterior use in new situations, are important, in special in the volatile and dynamic context of projects. However, how Brazilian companies are applying these concepts in implemented procedures and tools? It was made a theoretical study of organizational memory with focus on the lessons learned and it was also made a research in 55 departments of 50 Brazilian companies, in order to answer this question. The result shows a certain degree of maturity in the use of practical lessons learned. However, there is a gap to be filled. The companies need to move forward to preserve the current organizational memory in the projects context and promote ways of sharing this learning for the future projects. Indeed, these are relevant factors for the competitiveness of the companies, allowing the accomplishment of new projects in lesser time and better quality.

Key Words: Organizational Memory, Lessons Learned, Projects

1. Introdução

No mundo competitivo atual, com a crescente demanda de inovação e agilidade, o conhecimento passou a ser o ativo mais importante das empresas. O conhecimento, na sua forma explícita e sistematizada, tem que estar disponibilizado para a organização no momento, formato e conteúdo apropriados e as organizações devem adquirir habilidade de criação e inovação constantes.

Conforme STEWART (1998, p.11), “o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

O novo foco das empresas deverá ser, então, a criação de mecanismos para a implementação dessa gestão, que passam pela elicitação e disponibilização do conhecimento a serviço das estratégias organizacionais.

Em função dessa nova realidade, o interesse pelo tema Gestão do Conhecimento tem sido cada vez mais freqüente nas organizações. Conforme TERRA (2000, pág. 19), “é relativamente difícil limites para forma como os termos conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros, são empregados no dia-a-dia das empresas e na literatura gerencial”.

Nesse contexto de busca por uma dinâmica diferenciada nas organizações que reflitam a utilização real dos termos acima enumerados, as empresas necessitam despertar novos comportamentos e implementar práticas que propiciem à inovação e aprendizagem constante.

De acordo com SENGE (Apud TERRA, 2000, p.65), “nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”.

STEWART (1998, P. 104) nos informa que o trabalho baseado no conhecimento é o trabalho da customização, ou seja, é criado quando e onde é vendido. Ou seja, a repetitividade das atividades tende a cair muito no mundo do conhecimento dando lugar ao inédito. Num ambiente de inovação e busca de agilidade, os projetos são forma de implementação dessas inovações, através do trabalho coordenado de diversos perfis e especialidades. O que não significa que, a cada projeto, o aprendizado e experiências passadas não serão necessários. Stewart ainda complementa que uma das melhores formas de aumentar o capital intelectual é acumular lições aprendidas.

As lições aprendidas situam-se no âmbito da memória organizacional. Elas são as reflexões dos resultados positivos ou negativos de um trabalho em si. A sistematização e disponibilização das lições aprendidas permitem o compartilhamento desse aprendizado na organização.

A interação entre a gestão do conhecimento, o aprendizado organizacional, a memória organizacional e as lições aprendidas, podem ser assim sistematizadas:



Fig. 1 – Interação entre gestão do conhecimento, aprendizado organizacional, memória organizacional e lições aprendidas

O enfoque do artigo é, sob o ponto de vista teórico, situar práticas relativas às lições aprendidas como importantes instrumentos de memória organizacional em um contexto cada vez mais orientado ao conhecimento.

O presente artigo busca ainda, com base na necessidade teórica de sistematização, compartilhamento e reuso das lições aprendidas **nos projetos** das organizações, investigar em que medida a realidade das empresas se aproxima da proposição teórica.

Para a viabilização da investigação foi feito um estudo empírico em empresas brasileiras, através de uma pesquisa qualitativa onde 50(cinquenta) empresas e 55(cinquenta e cinco) departamentos dessas empresas responderam a um questionário estruturado disponibilizado na internet durante 10(dez) dias, em um servidor de aplicação específico para esse fim (Zoomerang).

Inicialmente será apresentada a fundamentação teórica que dá suporte aos conceitos utilizados por este trabalho. Em seguida, será descrita a metodologia de pesquisa utilizada e, por fim, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1. O aprendizado organizacional

“A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficazes.” Assim STEWART (1998) começa o prefácio do livro *Capital Intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas*.

O papel do conhecimento na sociedade pós-industrial não mais suscita controvérsias. Esse parece ser o grande desafio das empresas: criar conhecimento,

inovar e compartilhar o conhecimento nas organizações, de forma a gerar capital intelectual e manter a competitividade.

Segundo SENGE (1990, p.3), as organizações que aprendem são as organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, com liberdade para pensar de novas maneiras e onde elas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. Senge propõe cinco disciplinas para a construção de uma “organização que aprende”: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe.

ARGYRIS (1991, p. 84 e 85) cunhou o termo aprendizado de ciclo duplo, onde o aprendizado do ciclo duplo permite aos profissionais refletir e raciocinar sobre seus comportamentos de um modo novo e mais eficaz. Para ele, as pessoas em todos os níveis da organização precisam combinar o domínio de algum conhecimento técnico altamente especializado com a capacidade de trabalhar com eficácia em equipes, desenvolver relacionamentos construtivos com os clientes e refletir de maneira crítica sobre as próprias práticas organizacionais, alterando-as quando necessário.

“Muitas vezes, os profissionais altamente qualificados são bons no aprendizado de ciclo único, mas, em contrapartida, são ruins no aprendizado de ciclo duplo. A eficácia do aprendizado de ciclo duplo é o reflexo de como as pessoas pensam (de suas regras cognitivas ou do raciocínio que utilizam no planejamento e execução de suas ações), e não uma função simples dos seus sentimentos”. ARGYRIS (1991, p. 84).

Para SENGE (1990), as etapas de ação e reflexão realimentam-se mutuamente. A geração e aplicação de conhecimento ocorrerão a partir da seqüência contínua dessas etapas. A aprendizagem adquire uma dimensão organizacional quando o ciclo de aprendizagem individual se amplia para a dimensão da organização.

Para NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1997, p. 9), o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. A criança aprende a comer, andar e falar através da tentativa e erros e aprende com o corpo, não apenas com a mente. Com isso NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1997, p. 33), enfatiza a valorização da experiência pessoa e física em detrimento da abstração indireta ou intelectual. Ou seja, para que as pessoas aprendam, na sua visão devem vivenciar o aprendizado pessoalmente, de forma integral, respeitando-se o indivíduo e suas particularidades.

Um aspecto comum aos teóricos do aprendizado organizacional é a importância da reflexão individual, que deve ser expresso de forma a contribuir para o aprendizado individual e coletivo. Outro fator é a necessidade de liberdade para realizar e compartilhar o aprendizado proveniente dos erros e acertos vivenciados no contexto da organização.

2.2. Memória Organizacional

De acordo com o MIT Sloan School of Management, no endereço <http://ccs.mit.edu/21c/index.html>, Memória Organizacional é o processo pelo qual as empresas armazenam e registram o seu conhecimento, os procedimentos da empresa e as habilidades dos empregados. Memória organizacional se refere às informações gravadas de uma organização (passado) que pode ser utilizada em decisões presentes.

ABECKER et al (1998, p. 40), declara que existem alguns requisitos cruciais para o sucesso de práticas de Memória Organizacional:

- Colectionar e sistematizar informação de várias fontes. A Memória organizacional deve prevenir a perda e aumentar a acessibilidade de todo o conhecimento corporativo.
- Permitir acesso rápido as informações para uso e benefício imediato.
- Permitir retro-alimentação do usuário da informação de forma a manter e evoluir o acervo. As informações podem ser incorretas, incompletas ou sofrer mudanças freqüentes, portanto devem permitir atualização e melhorias.
- Integrar com o ambiente de trabalho existente.
- As informações devem ser relevantes e úteis, de forma a ajudar na resolução de problemas.

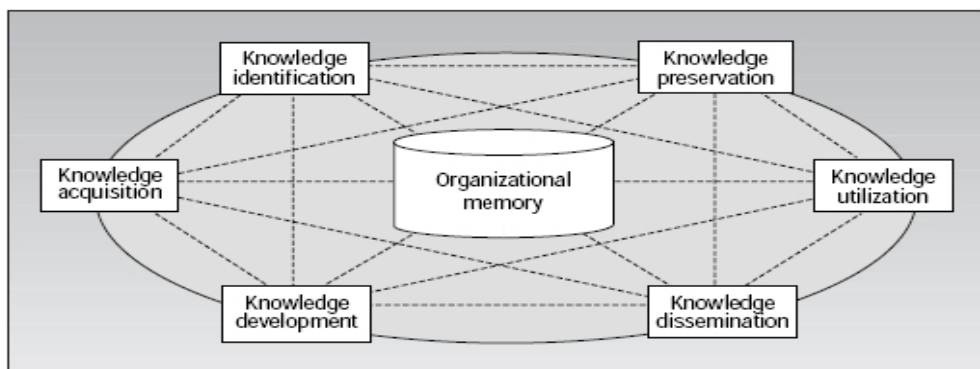


Fig. 1 – Memória organizacional e atividades de gestão do conhecimento (Abecker et al, 1998).

ABECKER et al (1998, p. 42) desenvolveu ainda um modelo de suporte inteligente para suprimento de conhecimento sensível a contexto, conforme fig. 2 abaixo.

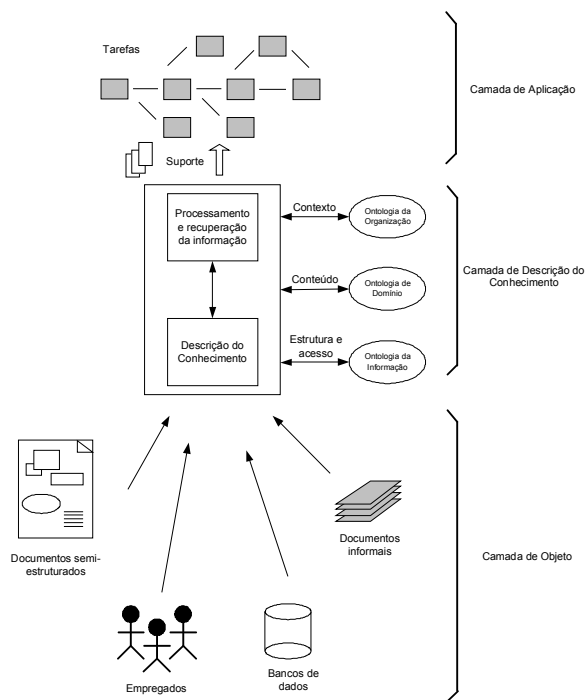


Fig. 2 – Modelo de Suporte Inteligente por suprimento de conhecimento (Abecker et al, 1998).

Nesse modelo, o conhecimento é gerado ou obtido na camada de objeto, através dos empregados, documentos formais ou informais e banco de dados. O conhecimento é descrito e registrado para posterior recuperação e finalmente utilizado na camada de aplicação. É na aplicação que as informações da memória organizacional serão utilizadas e devem se mostrar úteis e relevantes para aplicações do dia-a-dia, seja na resolução de problemas, seja na tomada de decisão.

Já ALTHOFF, K. et al (Apud Kolodner, J.L. (1993)) propõe o CBR – Case Base Reasoning, expresso no seguinte ciclo:

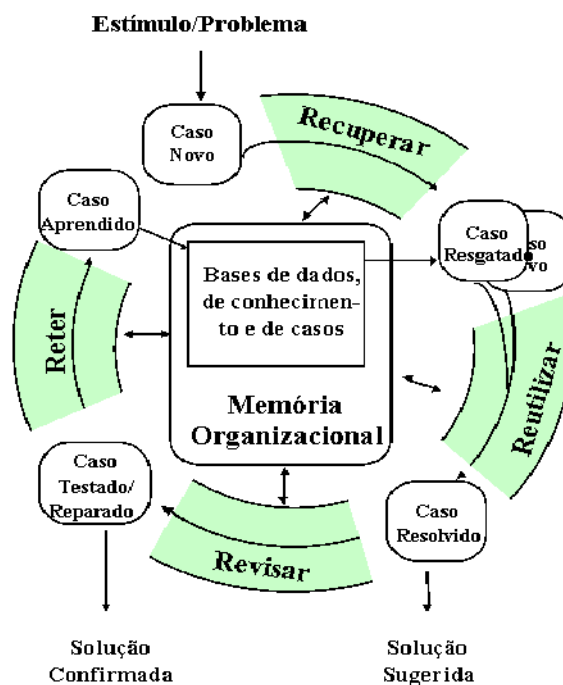


Fig. 3 – CBR – Case Base Reasoning

O ciclo registra a dinâmica da memória organizacional na empresa. Experiências úteis ou aprendizados são refletidos e sistematizados para uso futuro (retenção). As experiências guardadas podem ser recuperadas quando da necessidade de resolução de um problema ou tomada de decisão (recuperação). Um caso pode ser reutilizado para resolução de um problema (caso resgatado) ou não, pode ser que surja um aprendizado novo (caso novo). De qualquer forma esse caso resgatado ou o caso novo servirá para resolução de um problema ou tomada de decisão real, na prática (reutilização). O caso ou a solução sugerida deve ser revisado, podendo ser melhorado, completado, evoluído ou retificado (revisão).

2.3. Lições aprendidas – um subconjunto da memória organizacional

De acordo com STEWART (1998, P.104), lições aprendidas é uma das melhores formas de aumentar o capital intelectual estrutural de uma empresa. Ele denomina lições aprendidas como *checklists* do que deu certo e do que deu erro, juntamente com diretrizes para outros que realizam projetos similares. Stewart exemplifica: o conhecimento adquirido a duras penas pelos engenheiros que projetaram

um satélite há dois anos talvez seja desconhecido para uma equipe que aborda problemas semelhantes hoje. Uma forma de evitar essas ilhas do conhecimento é o registro das lições aprendidas que possibilitem auxiliar às equipes dos projetos fazer o trabalho melhor e em menor tempo das próximas vezes.

Conforme WEBER, R., AHA, D.W., & BECERRA-FERNANDEZ, I. (2001, p.3), a mais completa definição de lições aprendidas foi formulada por (Secchi et al., 1999) e é usada pelas agências espaciais americana, européia e japonesa: “uma lição aprendida é o conhecimento ou entendimento obtido por experiência. A experiência pode ser positiva, como um teste ou missão de sucesso ou negativa, como uma falha ou percalço ou infortúnio. Sucessos são também considerados fontes de lições aprendidas. Uma lição precisa ser significativa e ter um impacto real ou assumido nas operações; deve ser válida e tecnicamente correta e aplicável em determinado e específico processo, desenho ou decisão que reduzirá ou eliminará erros ou infortúnios potenciais ou irá aumentar um resultado positivo.” Ainda de acordo com os autores, essa definição clarifica a necessidade de critérios necessários ao reuso das lições e em como o reuso deveria ter foco nos processos que a lição pode impactar.

2.4. Lições aprendidas em projetos

De acordo com GAREIS(1991,p. 3), um crescente número de empresas vem trabalhando por projetos para resolver problemas complexos. As empresas realizam a sua estratégia utilizando Projetos, que permitem:

- Obtenção de flexibilidade organizacional, onde projetos são vistos como organizações temporárias;
- Delegação e descentralização de responsabilidade gerencial (organizações enxutas);
- Integração organizacional (cooperação entre diferentes departamentos);
- Orientação com foco no processo da solução do problema;
- Garantia de qualidade e visão holística do projeto;
- Aceitação dos resultados do projetos ;
- Aprendizagem organizacional contínua e desenvolvimento através de projetos;

Adicionalmente, GAREIS (1991,p. 3) afirma que em um ambiente de projetos a questão de participação dos times de projetos é atrativa, porque permite aos membros realizar tarefas novas, promove o trabalho em time, permite autonomia, requer criatividade, suporta retro-alimentação e oferece novas oportunidades ao final dos projetos. O aprendizado individual é promovido por projetos devido à complexidade das tarefas e a clareza dos objetivos dos projetos.

De acordo com STEWART (1998, p. 186) os projetos reúnem e vendem conhecimento. Ainda conforme o autor, o gerente das tarefas rotineiras não são mais tão necessários: as tarefas podem ser automatizadas ou os funcionários auto-gerenciáveis. Entretanto, o gerente de projetos aparece cada vez mais como um profissional fundamental no mundo do conhecimento. Os projetos estão cada vez mais presentes nas empresas para realizar melhorias internas ou para servir aos clientes, criando novos valores.

No ambiente orientado a projetos existe alto grau de flexibilidade e mobilidade das equipes, que são montadas para resolver um determinado problema ou proporcionar um

novo serviço ou produto de forma temporária. Se por um lado é um ambiente que propicia ao aprendizado, por outro lado, existe a grande possibilidade de volatilidade e perda do conhecimento. É nesse cenário que desponta a necessidade da sistematização das lições aprendidas.

O PMI – Project Management Institute, através da publicação do PMBoK (Project Management Body of Knowledge) tem sido um referencial para as empresas ao implementarem processos, métodos e instrumentos de gerenciamento de programas e projetos. O livro identifica e descreve o subconjunto do universo do conhecimento de Gerenciamento de Projetos reconhecido como boas práticas em muitos projetos na maior parte do tempo, havendo consenso pelos praticantes sobre seus valores e aplicabilidade.

De acordo com o PMBoK 3ª Edição (2004, p. 367) “lições aprendidas se referem à aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. Também podem ser consideradas um registro do projeto, que será incluído a base de conhecimento de lições aprendidas. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento.”

No PMBoK versão anterior (2000), as lições aprendidas eram produto dos processos de controle e do processo de encerramento administrativo em momentos destacados. Na nova versão do PMBoK (3ª Edição, 2004) as lições aprendidas estão inseridas nas saídas denominadas “ativos de processos organizacionais (atualizações)”, que aparecem em vários processos de controle. Os ativos de processos organizacionais são também entradas de vários processos. Ou seja, lições aprendidas são resultados de momento de reflexão e são insumos para a realização de ações ou decisões.

É inegável que, no contexto atual, o conhecimento é fator de competitividade das empresas. As empresas devem partir para reter conhecimento adquirido e criar novos conhecimentos, em busca da inovação. A memória organizacional tem papel fundamental na retenção do conhecimento e uso do mesmo para resolução de problemas e para a tomada de decisão, evitando assim re-trabalho e potencializando agilidade e ganho de qualidade. Processos de reflexão do aprendizado e registro em forma de lições aprendidas, para uso posterior em situações novas se mostram fundamentais, em especial no ambiente volátil e dinâmico dos projetos. Mas até que ponto as empresas brasileiras estão aplicando esses conceitos em procedimentos e instrumentos realmente implementados?

3. Metodologia

Foi constatada uma crescente necessidade de gestão do conhecimento, em busca de retenção do conhecimento adquirido e potencialização de aquisição de novos conhecimentos. Observa-se ainda uma crescente demanda das empresas por adotar gestão por projetos como forma de atender os objetivos de negócio ao mesmo tempo em que permite melhorar desempenho e qualidade através do trabalho de equipes multidisciplinares.

No Brasil observa-se a crescente busca das empresas na estruturação e expertise na gestão de projetos. Podemos avaliar parte desse fenômeno observando o crescente número de cursos de gerenciamento de projetos (no Brasil existem dezenas de MBA em gerenciamento de projetos e centenas de cursos de curta duração), aumento significativo de profissionais certificados (atualmente são mais de 110 mil profissionais certificados pelo PMI no mundo e mais de 26 mil certificados IPMA) e o número crescente de entidades da área (só no Brasil existem 13 capítulos do PMI e uma Associação de GP vinculada ao IPMA). Entretanto, cabe uma dúvida: as empresas brasileiras estão utilizando processos, mecanismos e instrumentos para reter, disseminar e reusar suas lições aprendidas em projetos?

Partiu-se da suposição que, apesar do tema lição aprendida em projetos ser muito debatido em seminários, livros e artigos da área, o mesmo ainda está mais no campo da teoria do que da prática. Pelo menos no que tange às necessidades registradas no referencial teórico de registro, recuperação, reuso e validação das lições aprendidas.

Para auxiliar o diagnóstico foi feita uma pesquisa qualitativa com 55 (cinquenta e cinco) departamentos de 50 (cinquenta) empresas brasileiras, com portes e atuações diferentes. Paralelamente, a pesquisa foi submetida a empresas européias, com a resposta de 14 empresas. O objetivo inicial era também traçar um paralelo entre as duas regiões. Devido ao baixo índice de resposta das empresas européias, o diagnóstico ficou reduzido ao ambiente das empresas brasileiras.

Os dados foram coletados pela internet, utilizando-se os serviços de provedor de aplicação da Zoomerang (www.zoomerang.com), especialista em pesquisas. Os dados foram coletados no período compreendido entre 06 e 16 de junho de 2005.

3.1 Classificação da pesquisa

Para a elaboração deste artigo, foi realizado um levantamento com aplicação metodológica de abordagem quantitativa e fins exploratórios por meio de pesquisas em campo e de investigação bibliográfica.

3.2 Coleta e análise dos dados

O procedimento de coleta das informações deste trabalho foi realizado, no campo prático, por meio um questionário estruturado que foi reproduzido no site da Zoomerang, conforme demonstra o Anexo I.

Para a elaboração do questionário foi realizado um levantamento bibliográfico que permitiu uma fundamentação teórica para a confecção dos mesmos. A investigação foi feita baseada nos quatro momentos do ciclo do CBR – Case Base Reasoning, de ALTHOFF, K. et al (Apud Kolodner, J.L. (1993)) informado anteriormente nesse artigo.

3.3 Participantes

A pesquisa alcançou no Brasil em especial empresas sediadas em Brasília, local de residência da autora, mas também obteve respostas de empresas de Minas Gerais, Salvador, Espírito Santos, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Curitiba e Fortaleza. A pesquisa na Europa abrangeu empresas representantes de Portugal, Grã Betanha (Inglaterra, Irlanda e Escócia), Itália, Bélgica, Suíça e Alemanha. Devido ao volume do Brasil ter sido mais significativo do que o da Europa, foram trabalhados apenas os dados obtidos das empresas brasileiras.

3.4 Instrumento e Procedimento

O questionário, muito simples, foi estruturado em cinco blocos de informações, de acordo com o CBR. O primeiro bloco buscou informações gerais sobre a empresa: tamanho, natureza do negócio, setor (público, privado ou ONG) e se a empresa tinha ou não um PMO implementado. O mesmo está no Anexo I do artigo.

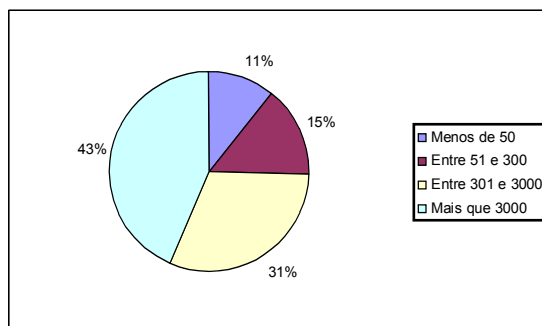
Os quatro blocos seguintes referem-se às 4 (quatro) fases do CBR:

- Retenção - coleta e organização sistemática das lições aprendidas, elicitadas dos membros individualmente ou das equipes dos projetos
- Recuperação – organização, processamento, registro das lições e recuperação
- Reutilização – utilização das lições aprendidas registradas para uso real em uma tarefa específica ou na tomada de decisões
- Revisão – Validação, reparo ou confirmação de informações históricas e lições aprendidas prévias

4. Resultados

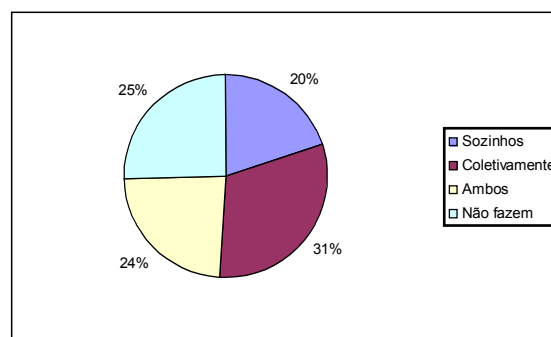
Como dados gerais, das empresas/departamentos que responderam o questionário, 19 (35%) eram do setor público, 34 (62%) do setor privado e 2 (4%) entidades não governamentais. Dessas, 9 (16%) eram do setor Financeiro, 3 (5%) do setor telecomunicações, 21 (38%) do setor de Tecnologia da Informação, 1 (2%) transportes, 1 (2%) do setor de Saúde, 6(11%) do setor de Educação e 12 (22%) de outros setores.

Quanto ao porte das empresas, obteve-se:



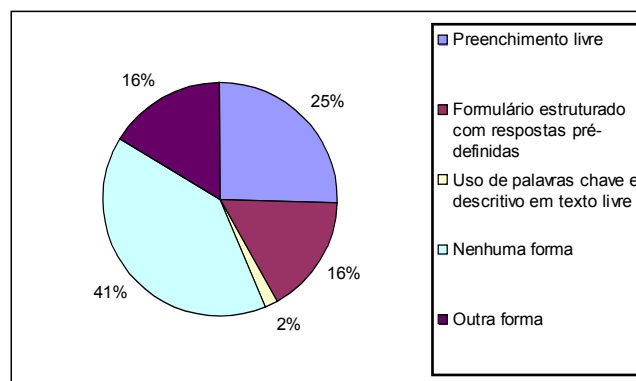
Das empresas que responderam, 53% não possuem Escritório de Projetos e, conseqüentemente 47% possuem, o que é uma taxa significativa da amostra. Sugere um estágio avançado de implementação de práticas de gerenciamento de projetos em quase metade das empresas/departamentos analisados.

Perguntadas sobre como coletavam (elicitavam) as lições aprendidas em projetos, diagnosticou-se que 14 (25%) empresas/departamentos não fazem seções e nem reflexões individuais das lições aprendidas em projetos. Conseqüentemente 75% (44) das empresas/departamentos fazem algum tipo de coleta e organização sistemática de lições aprendidas, seja através de seções individuais (profissionais refletem sozinhos as suas lições aprendidas), seja em seções coletivas (em reuniões da equipe) ou utilizando os dois métodos, conforme o quadro abaixo:



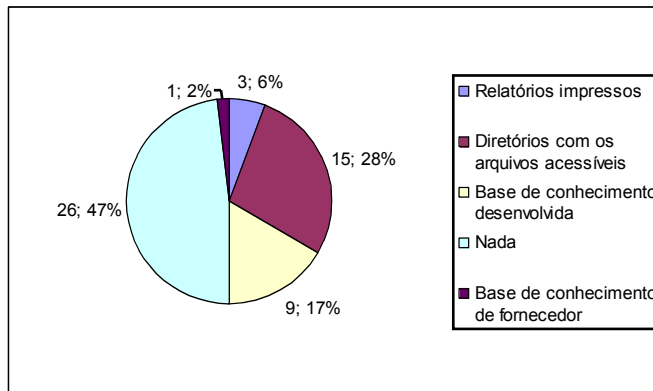
Como dito anteriormente, 25% empresas/departamentos que responderam não fazem seções de lições aprendidas. Das empresas/departamentos restantes, 15% das empresas a fazem seções durante todo o projeto, 16% as fazem ao final do projeto e 44% fazem aleatoriamente durante o projeto, de forma não programada (ad-hoc).

Interessante notar que, ao serem perguntadas como é feita a descrição da lição aprendida obtemos o seguinte cenário:



Ou seja, 41% das empresas/departamentos informaram não registrar as lições aprendidas. Apesar de 75% das empresas terem respondido anteriormente que promovem seções individuais ou coletivas de reflexão das lições aprendidas, apenas 59% registram essas lições para uso futuro.

No bloco “recuperação”, ao serem questionadas como são disseminadas as lições aprendidas na organização, obteve-se:

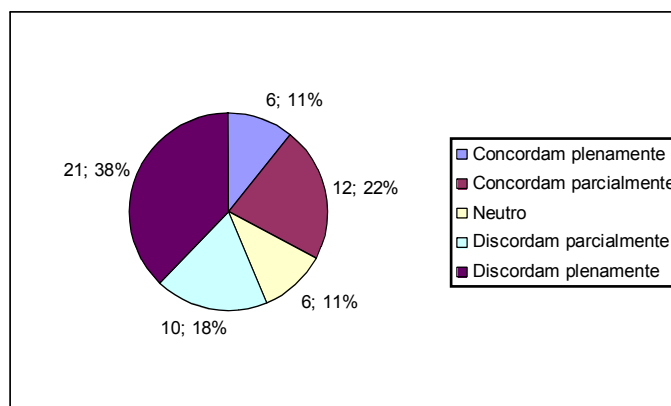


Supondo que o preenchimento do formulário tenha sido correto, é interessante notar que 41% (24) das empresas indicaram não registrar lições aprendidas mas 47% (26) informaram que não usam nada para disseminar. Isso nos leva à conclusão que duas empresas/departamentos, apesar de refletir ou registrar as suas lições aprendidas, não têm mecanismos que permitam a sua recuperação e disseminação.

Perguntadas se, ao precisar utilizar informação sobre experiências passadas em outros projetos ou por outras pessoas, 6% das empresas/departamentos informou ter total facilidade de acesso, 25% informou ter relativa facilidade, 9% se manteve neutro, 18% informou ter relativa dificuldade e 36% informou ter muita dificuldade no acesso de informações históricas relativas a outros projetos.

Isso nos leva a um cenário importante também: muitas empresas até registram lições aprendidas mas existe uma considerável dificuldade no acesso dessas experiências passadas para uso em projetos correntes.

Ao serem questionadas sobre ter acesso a informações relevantes e consistentes das lições aprendidas armazenadas para tomada de decisão ou realização de tarefa, 6% disse ter total facilidade, 22% disse ter relativa facilidade, 11% disse ter uma posição neutra em relação à facilidade, 18% disse ter relativa dificuldade e 38% indicou ter muita dificuldade em achar informações relevantes e consistentes de outras experiências para uso em seus projetos correntes.



No último questionamento, relativo à revisão das lições aprendidas, ou seja, validação, reparo ou confirmação de lições aprendidas prévias, 3% concordou plenamente que realizam essa prática. 29% disse concordar parcialmente, 7% disse estar neutro. Um total de 58% das empresas disseram não usar essa prática com plenitude (20% discordam parcialmente e 38% discordam plenamente).

5. Conclusão

O resultado das pesquisas demonstrou que as empresas/departamentos investigadas já possuem um grau de maturidade razoável na reflexão e registro de lições aprendidas, num total de 75% das empresas/departamentos pesquisadas. Dessas que têm essa prática, somente 59% passam para o passo seguinte, de registro que permite recuperação posterior das suas lições aprendidas. Das empresas que responderam, apenas 6% disseram ter total facilidade para acesso a essas lições para uso em novos projetos e que conseguem facilmente ter acesso a informações relevantes e úteis para realização de tarefas específicas em projetos ou para tomada de decisão.

Fazendo um cruzamento desses dados em relação ao método utilizado pelas empresas para armazenamento, observa-se que o uso de relatórios impresso, uso intensivo de arquivos em diretórios ou o não registro de lições aprendidas o que representam 85% do total das empresas. Nesse cenário parece até meio contraditório que 29% dizem que tem parcial facilidade em acesso ao acervo de lições aprendidas. Uma hipótese é que o acesso às lições aprendidas sejam feitas por mecanismos informais ou acesso direto às pessoas que tiveram experiências passadas. Esse também é um poderoso meio para obtenção de informações relevantes e não foi diagnosticado pela ausência desse tópico no formulário de pesquisa utilizado.

Foi diagnosticado também um fato curioso e de difícil diagnóstico do seu impacto no resultado final. Através de algumas justificativas dadas pelo não preenchimento dos formulários, observou-se que alguns representantes das empresas se sentiam desmotivados a responder a pesquisa por não terem nenhuma prática de lição aprendida implementada. Ou seja, algumas pessoas, talvez inconscientemente, querem apenas demonstrar situações favoráveis, mesmo ao saber e terem confiança de que os dados são sigilosos e que serão preservados os nomes das empresas e seus resultados individuais. Para a pesquisa interessou a consolidação dos resultados.

A quantidade de empresas/departamentos analisados não nos permite fazer uma avaliação do cenário brasileiro. Entretanto, dentro da amostra pesquisada, fica claro que existe a necessidade de uso de tecnologia e processos para garantir que a presente intenção do registro de lições aprendidas possa evoluir para dar condições de reuso, disseminação e melhoria das lições aprendidas.

As empresas precisam caminhar no sentido da preservação da memória organizacional presente no aprendizado constante que os projetos oferecem e o compartilhamento desse aprendizado para os futuros projetos da organização, pois esses são fatores relevantes para a competitividade das empresas, permitindo a realização de novos projetos em menor tempo e melhor qualidade.

6. A autora

Margareth Fabíola dos Santos Carneiro, PMP é Formada em Processamento de Dados pela UnB, com especialização em Projetos pela FGV-DF. Atualmente é aluna do Mestrado de Gestão de Conhecimento da Universidade Católica de Brasília. Certificada pelo PMI desde 1999, foi a presidente-fundadora do PMI do Distrito Federal, onde coordenou a realização de 4 (quatro) Encontros de Gerenciamento de Projetos do DF e o I Fórum de Projetos em Governo. Foi a gerente do Congresso Ibero Americano realizado em São Paulo e Rio em Novembro de 2003. Ocupou o cargo de Diretora do PMI GovSIG para Programas Internacionais e atualmente é a Chair do PMI GovSIG, entidade de alcance mundial. Dentre as palestras realizadas no Brasil e no exterior representou o PMI da América Latina no I Congresso Ibero-Americano realizado no México em 2000, no Congresso Internacional do PMI nos EUA em setembro de 2004, no Congresso de Engenharia de Software no Peru e no World Congress to IPMA (Internacional Project Management Associations) na Hungria em Junho de 2004. Em 2003 foi escolhida como Membro do Ano pelo PMI GovSIG por suas realizações e também foi agraciada com o Prêmio do PMI Internacional denominado PMI Distinguished Contribution Award, prêmio concedido aos profissionais que foram destaque no mundo no seu trabalho para o PMI. O prêmio foi recebido em cerimônia em Anaheim, CA, em Outubro de 2004. Desde 2005 é a Chair do PMI GovSIG, entidade mundial oficializada pelo PMI para fomentar o gerenciamento de projetos em Governo.

Gerente de Projetos há mais de 15 anos, atualmente atua na PMA-Professional Management onde ministra cursos e presta consultoria de gerenciamento de projetos. É também professora da FGV e do IBMEC Rio de Janeiro, onde ministra diversas cadeiras no MBA de Gerenciamento de Projetos daquelas instituições. Além da parte acadêmica em gerenciamento de projetos, Margareth conta com uma vasta experiência na condução real de projetos de Tecnologia da Informação.

6. Referências

1. ABECKER, A., BERNARDI, A., HINKELMANN, K, KUHN, O. SINTEK, M. - Toward a Technology for Organizational Memories – IEEE Intelligent Systems – 1998
2. ALTHOFF, K. , DECKER, B., HARTKOPT, S., JEDLITSCHKA, A; NICK, M. RECH, JORG, Industrial Conference on Data Mining, July, 2001 - IESE-Report No. 035.01/E
3. ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: GESTÃO do **conhecimento**. Tradução de: Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 82-107.
4. ARGYRIS, C. Entrevista **Aprendizado de 2 Voltas**. In: HSM Management, novembro-dezembro, 1991
5. GAREIS, R., Management by Projects: Specific Strategies, Structures, and Cultures of the Project-Oriented Company, University of Economics and Business Administration, Acesso em 18/06/2005 , acesso em 18/06/2004. Disponível em: <http://www.rgc.at/fileadmin/rgc/englisch/managementbyprojects.pdf>

6. NONAKA, Ikujiro; Takeuchi H. Criação de Conhecimento na empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2ª Ed. 1997.
7. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE , Inc. Four Campus Boulevard, Newton Square, PA, 2004.
8. SENGE, Peter M. - **A Quinta Disciplina. 4 ed.** São Paulo- Best Seller, 1999. 352 p.
9. STEWARD, T. , Capital Intelectual 9ª Edição – Editora Campus Ltda, Rio de Janeiro, 1998, 237p.
10. WEBER, R. AHA, D. FERNANDEZ, I. - Intelligent - 1Weber, R., Aha, D.W., & Becerra-Fernandez, I. (2001). Intelligent lessons learned systems. International Journal of Expert Systems Research & Applications, Vol. 20, No. 1., 17-34. Acesso em 18/06/2005, Disponível em <http://www.kmlab.fiu.edu/Papers/Intelligent%20Lessons%20Learned%20Systems.pdf>

7. ANEXO I

Memória Organizacional – Lições Aprendidas em Projetos Pesquisa acadêmica

O propósito dessa pesquisa acadêmica é comparar as proposições teóricas de lições aprendidas no contexto de memória organizacional e as práticas implementadas nas empresas.

O nome da companhia **não** será apresentado nos resultados, mas está presente no formulário para facilitar as respostas. Mais de uma resposta para uma mesma empresa e mesmo departamento será considerado na tabulação.

As respostas precisam ser dadas baseada no que é REALMENTE utilizado na empresa e não no que se julga a melhor resposta.

O formulário é bastante simples e tomará apenas alguns minutos do seu tempo. Obrigada pelo apoio!

País:		Cidade:	
Companhia:		Departamento/ Setor:	

Tipo de empresa: Pública Privada ONG

Setor de atuação:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Óleo e Gás
<input type="checkbox"/> Financeiro (banco, seguros)
<input type="checkbox"/> Construção Civil e Arquitetura
<input type="checkbox"/> Telecom
<input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação | <input type="checkbox"/> Transportes
<input type="checkbox"/> Varejo e Comércio
<input type="checkbox"/> Saúde
<input type="checkbox"/> Educação e Treinamento
<input type="checkbox"/> Entretenimento
<input type="checkbox"/> Outros _____ |
|---|---|

Tamanho da empresa:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos que 50 empregados
<input type="checkbox"/> de 51 – 300 empregados | <input type="checkbox"/> de 301 – 3.000 empregados
<input type="checkbox"/> Mais que 3.000 empregados |
|---|--|

A empresa tem um Escritório de Projetos implementado?

- Não Corporativo (estratégico) Departamental Quantos? _____

1 – RETER – Analisar, Coletar e sistematizar as lições aprendidas dos membros da equipe.

1.1 – Como os profissionais da sua empresa refletem sobre suas lições aprendidas e as sistematizam?

- Sozinhos Em seções em grupo Ambos Nenhum

1.2 – Quando são capturadas e sistematizadas as lições aprendidas?

Durante todo o projeto, em seções programadas Ao final dos projetos Ad-Hoc (eventual, não programado) Nenhum

1.3 – Como é feita a descrição da lição aprendida?

Preenchimento livre Formulário com opções estruturadas e pré-definidas de respostas Uso de palavras chave para acesso e descrição livre de texto Outras: _____ Nenhuma

2 – RECUPERAR – *Organização, processo e registro de lições aprendidas*

2.1 – O que é usado para registrar as lições aprendidas?

Editor Software de GP Base Textual Sistema próprio da empresa Nenhum Outros: _____

2.2 – Que tipo de sistema é usado para disseminar lições aprendidas?

Impressos Diretório com os documentos Base de conhecimento desenvolvida pela empresa Base de dados de conhecimento de fornecedor: _____ Nenhum

2.3 – Quando você precisa de informação sobre experiências passadas por projetos/pessoas, você facilmente tem acesso às fontes de informação relativas a essas experiências:

Concordo plenamente Concordo parcialmente neutro Discordo Discordo totalmente

3 – REUTILIZAR – *Utilização de lições aprendidas registradas para realização de uma tarefa, resolução de problemas ou tomada de decisão*

3.1 – Você tem acesso facilmente a informações históricas consistentes e relevantes para resolver problemas ou fazer decisões aplicáveis às tarefas dos seus projetos:

Concordo plenamente Concordo parcialmente neutro Discordo Discordo totalmente

3 – REVISAR – *Validar, confirmar ou reparar lições aprendidas nos casos apresentados*

3.1 – Você colabora com a manutenção das lições aprendidas históricas, complementando informações, ratificando ou reparando casos para uso futuro por outros projetos:

Concordo plenamente Concordo parcialmente neutro Discordo Discordo totalmente

Nome do arquivo: ArtigoFinal-TIO
Pasta: C:\Documents and Settings\margareth.PMA-MARGARETHC\My Documents\Mestrado-UCB\TIO\ARTIGO-FINAL
Modelo: C:\Documents and Settings\margareth.PMA-MARGARETHC\Application Data\Microsoft\Modelos\Normal.dot
Título:
Assunto:
Autor: Ieda
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 6/20/2005 7:28:00 PM
Número de alterações: 504
Última gravação: 3/19/2006 2:37:00 AM
Salvo por: margareth
Tempo total de edição: 1.324 Minutos
Última impressão: 3/19/2006 2:37:00 AM
Como a última impressão
Número de páginas: 18
Número de palavras: 5.803 (aprox.)
Número de caracteres:33.083 (aprox.)