

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS EM PROJETOS: CRIAÇÃO DE BANCO DE DADOS E APLICAÇÃO

Marcelo Vieira Brandão

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
brandão@unifor.br

Germano Fenner

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
germanofenner@gmail.com

Alberto Sampaio Lima

Universidade Federal do Ceará (UFC)
albertosampaio@ufc.br

ABSTRACT

This article address about the lessons learned in the company. An analysis of how the company manages this aspect, recording, identifying and then querying the events of the projects was taken. To support this study, the article will, firstly, discuss the theory surrounding documenting lessons learned: concepts, objectives, particulars, benefits and advantages of using this record. After that, we seen how the company, within its projects, uses this tool. Mistakes and successes were identified, taking into account good practices suggested in the PMBOK guide. Finally, a new step-by-step regarding lessons learned was prepared and presented, trying to adapt to the context of the company, its business and its values.

Key-words: Project Management. Lessons learned record.

RESUMO

Este artigo aborda o registro de lições aprendidas em projetos em uma empresa. Foi realizada uma análise de como a empresa gerencia esse aspecto, registrando, identificando e consultando posteriormente os acontecimentos dos projetos. Para dar suporte a esse estudo, discorreu-se sobre a teoria que circunda a documentação de lições aprendidas: conceitos, objetivos, características, benefícios e vantagens em utilizar esse registro. Apresenta-se como a empresa, dentro de seus projetos, utiliza essa ferramenta. Foram identificados erros e acertos, levando-se em consideração as boas práticas sugeridas pelo PMBOK 5ª edição (Project Management Body of Knowledge), que é um guia de boas práticas relacionadas a gerenciamento de projetos. Por fim, um novo passo-a-passo no que diz respeito a lições aprendidas foi elaborado e apresentado, buscando uma adequação ao contexto da empresa, seu negócio e seus valores.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Registro de lições aprendidas. Documentação de lições aprendidas.

1 INTRODUÇÃO

Os projetos estão se tornando cada vez mais complexos e, com isso, os erros estão parecendo inevitáveis. Os gerentes têm necessitado de ferramentas e técnicas que os ajudem a prevenir tais erros e concluir o projeto com sucesso. Além desta prevenção, eles também precisam se assegurar de que os acertos feitos no passado se repetirão no futuro. Uma das principais técnicas para isto chama-se registro (ou documentação) de lições aprendidas.

As lições aprendidas são, basicamente, o histórico de fracassos e sucessos ocorridos ao longo de um projeto. O registro de lições aprendidas é a documentação desse histórico de maneira organizada e estruturada, de forma que seja possível o acesso fácil a estas informações no futuro. Os usuários dessas informações, participantes de projetos futuros, terão a sua disposição conhecimento muito relevante, que vai ajudar no gerenciamento e controle dos seus projetos. A forma como isso é feito será vista mais adiante, nas próximas páginas.

Mesmo sendo de grande auxílio, essa documentação não acontece tão constantemente como se imagina. Muitos gestores negligenciam as lições aprendidas, muitas vezes por se importarem apenas com o término de seu atual projeto, ou por pensar que todos os projetos são diferentes e os erros de um jamais serão cometidos em outro. Alguns também se sentem desconfortáveis com a ideia de precisarem discutir sobre erros e falhas cometidos por eles. O fato é que esse registro deve ser feito e ajuda bastante a eles próprios e aos outros gestores de projetos, pois no momento que se depararem com uma situação já vivida anteriormente, terão uma noção do que fazer e do que não fazer.

Pensando ao máximo em evitar prejuízos, este artigo vai tentar mostrar como o registro de lições aprendidas deve ser feito na empresa Alfa, que ainda não possui uma maneira estruturada e detalhada de realizar isso.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O Guia PMBOK não diz como coletar as lições aprendidas (isso vai de acordo com a preferência de cada gerente), mas as define como “a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto”. Diz também que podem ser identificadas e coletadas a qualquer momento, ou, no mínimo no encerramento do projeto, e que são consideradas um registro do projeto, e não somente uma ferramenta de apoio.

Segundo Valeriano (2005), “um dos mais importantes aspectos do Moderno Gerenciamento de Projetos é o constante levantamento das lições aprendidas, seja com sucessos ou insucessos nos trabalhos executados”. Ele, assim como o Guia PMBOK, ressalta que existem inúmeras oportunidades durante um projeto para que seja possível se beneficiar da documentação de lições aprendidas, e que a falta de humildade dos gerentes e de membros da equipe em reconhecer e compartilhar erros é muito prejudicial para essa análise. Ele encerra o raciocínio dizendo que:

(...) o descobrimento do fato de que na troca de conhecimentos todos obtêm vantagens é um importante fator que deve ser considerado no aproveitamento de acertos e erros que devem ser incorporados ao acervo de conhecimentos pessoais, grupais e organizacionais.

O registro de lições aprendidas dentro do projeto tem como objetivo prevenir falhas e garantir acertos. Isso ocorre por meio do amadurecimento das equipes. Além disso, é possível também perceber uma melhoria na qualidade dos resultados obtidos. Gray e Larson (2009) confirmam essa ideia ao dizer que as lições aprendidas realmente ajudam a evitar muitas armadilhas e facilitam a implementação de novos projetos. Além disso, os autores dizem que esse registro serve como um lembrete de erros facilmente evitados e ações facilmente retomadas para assegurar o sucesso.

É possível perceber que há muitas vantagens em gastar tempo e se esforçar para documentar as lições aprendidas, já que todos os projetos apresentam algum tipo de problema. Sobre isso, Valeriano (2001) recomenda que se procure extrair o máximo das lições aprendidas, e as conceitua como uma “coleção organizada de erros e acertos, práticas recomendadas e a evitar, fatores determinantes de sucesso ou de fracasso frutos da experiência, constantemente atualizadas e destinadas a usos futuros”.

Ricardo Vargas menciona em seu *website* que as lições aprendidas devem ser simples, documentadas, relevantes e contextualizadas. Ou seja, elas precisam ser claras, objetivas e importantes para o projeto, além de ser registradas para consultas futuras e também deve haver um cenário para que se entenda como a lição está contextualizada. Ele sugere, para documentação das lições aprendidas, mapas mentais, planilhas, bancos de dados, ou qualquer outra forma em que a consulta das informações seja simples e prática. Caso contrário, ele diz, as pessoas não irão buscar conhecimento nessa fonte. Vargas também reforça que a técnica de coleta não obrigatoriamente precisa ser sofisticada, pois vai variar de acordo com o contexto da empresa e do projeto que está sendo gerenciado. Todo esse processo ajuda no que o autor diz ser um grande diferencial para as empresas, que é a “capacidade de aprender e se adaptar rapidamente”.

Como já foi dito, muitos gerentes de projeto ignoram o momento de documentar as lições aprendidas. Seguem abaixo principais motivos que levam a isso:

- Pressão para cumprir prazos faz com que o gerente foque somente nas atividades que auxiliem na conclusão do projeto
- Ao concluir um projeto, a equipe automaticamente passa a se preocupar com o próximo, esquecendo-se de encerrar corretamente o anterior
- Gerente crê que esse registro levará apenas a uma burocratização do projeto
- Medo e desconforto de discutir a respeito de erros do passado
- Gerente acredita que não haverá utilização prática para o registro

Apesar disso, existem gerentes que trabalham corretamente e que se preocupam em sempre melhorar o nível de qualidade de seus projetos realizando o registro de lições aprendidas. Muito provavelmente, eles se baseiam nos benefícios abaixo:

- Ajuda a prevenir erros do passado
- Ajuda a garantir acertos do passado
- Previne riscos do projeto
- Promove troca de conhecimento, que é fundamental na atual era
- Reduz a complexidade de implantação de novos projetos

Existem ainda inúmeros outros pontos positivos que essa prática tem. Mas somente esses já bastam para que um gerente de projetos perceba como é vantajoso registrar as lições aprendidas. E os que jamais o fizeram devem saber que nunca é tarde para iniciar.

3 CENÁRIO DA EMPRESA AVALIADA

A empresa Alfa, foco deste trabalho, está inserida no ramo imobiliário. É uma organização familiar, que possui 30 anos, mas somente nos últimos 5 anos é que houve um amadurecimento considerável. Não existe na sua composição um escritório de projetos, mas eles existem. Podem ser classificados em dois tipos: projetos de empreendimentos e “projetos internos”. O primeiro tipo são aqueles projetos necessários para se lançar um empreendimento. Todos os lançamentos seguem, basicamente, o mesmo padrão de projeto. O segundo tipo são os outros projetos que não envolvem diretamente os empreendimentos, mas sim os setores administrativos, como Comercial, Marketing, Financeiro, etc. Essa divisão facilita o entendimento do negócio.

Quando os projetos internos começaram a ser desenvolvidos na empresa, não havia qualquer controle. Ocorriam alterações no escopo, no prazo e no custo sem que as partes interessadas se dessem conta. Não havia Termo de Abertura, assinaturas de aceite ou outro tipo de formalização, muito menos qualquer registro de lições aprendidas. Em síntese, a gestão de projetos era bastante desorganizada: gerente da área solicitava um projeto em que o resultado seria A, diretoria entendia que o resultado seria B e o resultado era C.

Após a contratação de uma Gerente de Projetos para a área de empreendimentos, para gerenciar os lançamentos imobiliários, a cultura de projetos pôde ser implantada na empresa como um todo. Quando se percebeu que os projetos de empreendimentos estavam ocorrendo de forma mais organizada e com ótimos resultados, resolveu-se pulverizar as boas práticas para os projetos internos.

Foi criado um fluxograma com o processo de gestão de projetos internos (Apêndice I). Também foram elaborados alguns documentos, como Termo de Abertura do Projeto, Declaração de Escopo e Estimativa de Custos. No que diz respeito a lições aprendidas, a empresa Alfa ainda não utiliza esse conceito adequadamente. O pouco que é utilizado é feito com base na memória, no empirismo e no *feeling*, sem qualquer ferramenta de registro. Portanto, não ocorre a documentação, que é a principal etapa.

Os gerentes acreditam que a empresa esteja em um estágio em que a prioridade seja os resultados e os objetivos, e que esforços direcionados para outros pontos sejam inviáveis atualmente. Mas, posicionam, em um momento futuro, quando a empresa tiver maturidade e organização suficiente, a ferramenta será bastante necessária e utilizada.

Há também quem considere a falta de registro como uma característica da empresa. A explicação está no fato de ser uma organização familiar e os sócios, detentores de boa parte das informações importantes, estarem na empresa sem perspectiva de afastamento das atividades de diretores. Mas é sabido que, mesmo com as “pessoas chave” sempre presentes, o ideal é uma pulverização das lições aprendidas.

Outro ponto abordado por eles é que a Alfa aprende com seus erros, por mais que não haja registro dos problemas. Isso acontece de forma isolada, cada setor cuidando dos seus aspectos. Obviamente que isso não é o ideal, mas é um ponto de partida para o amadurecimento futuro.

Ainda segundo os gerentes, não há como mensurar prejuízos causados pela falta de normalização das lições aprendidas, mas que, com certeza, os projetos seriam desenvolvidos com maior eficiência, e o desempenho e a qualidade poderiam ser superiores caso houvesse essa prática. Apontam que realmente existe a necessidade de várias implementações em relação a projetos, especialmente documentação de lições aprendidas.

A partir disso, conhecendo as particularidades da empresa e o segmento da qual faz parte, será mostrada a seguir uma proposta de como criar um registro de lições aprendidas, concebido especificamente para a empresa Alfa.

4 ESTUDO DE CASO

Apresenta-se um modelo que deve ser seguido para um bom registro e bom uso das lições aprendidas na empresa Alfa. Como já foi dito, estão sendo levadas em consideração suas particularidades. Deve ser lembrado que para facilitar o entendimento, os projetos foram divididos em internos e de empreendimentos.

PASSO 1 - DOCUMENTAR AS LIÇÕES APRENDIDAS DOS PROJETOS EM EXECUÇÃO

O primeiro passo é a empresa se organizar para uma boa e eficiente coleta de lições aprendidas. Como isso não era feito antes, não há experiência nessa atividade. Portanto, como forma de aumentar as chances de sucesso desta etapa, os gestores devem tomar a frente e disseminar esta prática, informando a todos os participantes de projetos os benefícios que esse registro traz.

Posteriormente, todos os projetos em execução devem passar a ter reuniões ao fim de cada entrega realizada para coletar as lições aprendidas de cada etapa concluída. Nessa reunião, devem ser identificados todos os desvios ocorridos (positivos ou negativos), juntamente com as ações corretivas e os resultados obtidos. Essa coleta deve ser transportada para uma planilha (Apêndice II). Dessa forma a consulta posterior será mais prática e objetiva. As informações que devem ser preenchidas na planilha são: Desvio, Tipo de Desvio, Origem, Consequência, Ação Corretiva, Resultado Obtido, Fase do Projeto, Área Afetada e Observações Complementares.

Cada projeto terá sua planilha, ou banco de dados, de lições aprendidas. Quando os projetos seguintes forem iniciados, principalmente os de empreendimento, que têm grande similaridade, uma consulta deve ser feita a esse banco de dados, pois informações preciosas estarão nele.

Segundo o *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2009), o trabalho de auditoria deve ser realizado por pessoas competentes, de boa capacidade técnica, utilizando sempre a imparcialidade no julgamento de suas ações, tirando conclusões após atentar para cada dado. Para ilustrar, se uma determinada companhia possui registrado em seu demonstrativo contábil (balanço patrimonial) saldo de mil unidades de um determinado produto em estoque, a auditoria se certificará se esse saldo realmente é correto. Para tal, realizará testes que garantam seu parecer sobre o caso. Corroborar essa ideia a fala de Attie (2011), para quem é “por intermédio das informações obtidas e documentadas em seus papéis de trabalho, o auditor, com a aplicação e o exercício de seu julgamento profissional, realiza a avaliação das provas e da validade dos dados submetidos a julgamento.” Para o exemplo em questão, será feito inventário físico do item, com o intuito de garantir que realmente existem fisicamente os mil itens em estoque. Além disso, serão testados os controles internos da empresa, com objetivo de averiguar a segurança destes e garantir que não haja manipulação dos saldos indicados em estoque. Esse trabalho se faz necessário como forma de segurança para os acionistas e líderes de projetos. A auditoria é a ferramenta que eles têm para fiscalizar, testar controles e sugerir melhorias em empresas e projetos, buscando identificar falhas, riscos e até mesmo fraudes. Para o IIA (2009), ao final do trabalho de auditoria, este vai gerar um parecer formal com todas suas observações identificadas nos testes realizados.

PASSO 2 - DOCUMENTAR AS LIÇÕES APRENDIDAS DOS PROJETOS CONCLUÍDOS

A proposta é que todos os projetos anteriores sejam analisados por um grupo, para que se possam extrair todos os problemas ocorridos e oportunidades aproveitadas e não aproveitadas. Isso deve ser feito por meio de um comitê formado por pessoas que participaram do projeto e que sejam de áreas diferentes, para que a contribuição possa ser bastante plural, sem esquecer a distinção entre projetos de empreendimentos e projetos internos. Essa separação é fundamental para se saber onde buscar a informação posteriormente.

Todos os desvios precisam ser catalogados conforme explicado no passo anterior. Caso haja dificuldade na identificação das causas, deve-se utilizar o diagrama de Ishikawa. Após essa etapa ser concluída, haverá novas fontes de consultas para projetos futuros.

PASSO 3 - DEFINIÇÃO DE UM LOCAL VIRTUAL PARA CONCENTRAR AS INFORMAÇÕES

Deve-se criar na rede da empresa um local que irá concentrar todas as informações de lições aprendidas dos projetos. A pasta precisa ser criada em uma rede que seja de acesso a todos os participantes de projetos. Para isso, a TI da empresa deverá ser acionada para criação de um diretório exclusivo.

A partir daí, serão criadas duas pastas (Projetos Internos e Projetos de Empreendimentos) que receberão todas as planilhas de registro de lições aprendidas. Cada banco de dados deverá ser nomeado com o título do projeto, e os arquivos serão agrupados em subpastas que serão nomeadas de acordo com os anos e meses de início dos projetos. Por exemplo, na pasta “2014-04”, constarão todos os registros de lições aprendidas de projetos que iniciaram em abril de 2014.

PASSO 4 - CRIAÇÃO PROCESSO PARA A DOCUMENTAÇÃO

Deverá ser bastante divulgado o processo que esclarece quais são os passos a serem seguidos quando ocorrerem problemas (ou oportunidades) no projeto (Figura 1). Segue abaixo:

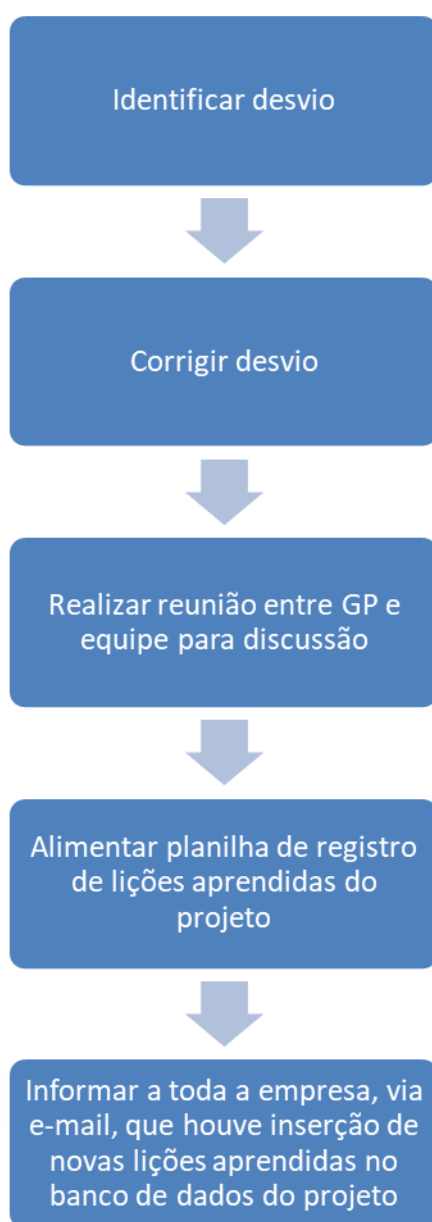


Figura 1 – Passos a serem seguidos.

PASSO 5 - UTILIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Ao se deparar com alguma dificuldade em um novo projeto, a equipe deverá, antes mesmo de tentar solucionar o problema, buscar no banco de dados de projetos anteriores similares se já houve desvio parecido. Essa prática vai poupar tempo, esforço e dinheiro, além de melhorar a qualidade do resultado.

Todos esses benefícios ocorrem pelo simples fato de a equipe já ter a solução pronta para um problema que está enfrentando. Talvez esse seja um dos principais argumentos a serem utilizados para convencimento dos participantes de projetos de que registrar as lições aprendidas não é perda de tempo.

Portanto, toda a equipe deve compreender que acontecem erros (ou acertos), aprende-se com eles e depois se registra. Por fim, ocorre a distribuição desse novo aprendizado, que vai beneficiar outras pessoas e a própria que distribuiu, pois também será integrante de novos projetos.

5 CONCLUSÃO

Após a junção da teoria com a prática, foi possível elaborar este modelo para a empresa Alfa registrar as lições aprendidas de seus projetos. Pensando em um formato que agradaria à diretoria, apenas o essencial desta prática consta nesses passos, juntamente com alguns ajustes necessários para o segmento de atuação.

A proposta será levada para análise pela alta administração da empresa. Caso a empresa opte por adotar a presente proposta, será de grande ajuda, pois foi elaborada levando em consideração a própria empresa e suas práticas já existentes. Portanto, pode-se dizer que é um modelo único e exclusivo que só visa o benefício da empresa.

Como trabalhos futuros, pretende-se a repetição da pesquisa em empresas de diversos segmentos de negócio.

REFERÊNCIAS

GUIMARÃES, Arthur. **A importância de documentar as lições aprendidas no projeto**. 2014. Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/blog-gestao-de-projetos/a-importancia-de-documentar-as-licoes-aprendidas-no-projeto>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W.. **Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial**. 4. ed. Distrito Federal do México: Mcgraw-hill, 2009. Tradução: Dulce Cattunda, Frederico Fernandes.

FERENHOF, Helio. **Lições Aprendidas: agregando valor ao gerenciamento de projetos**. 2011. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/dmplus/lices-aprendidas-agregando-valor-ao-gerenciamento-de-projetos>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

PMI, Project Management Institute (Estados Unidos). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2008.

TRENTIM, Mario H. **Gerentes de projeto que documentam lições aprendidas são mais felizes**. 2012. Disponível em: <<http://blog.mundopm.com.br/2012/10/30/gerentes-de-projetos-que-documentam-licoes-aprendidas-sao-mais-felizes/>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

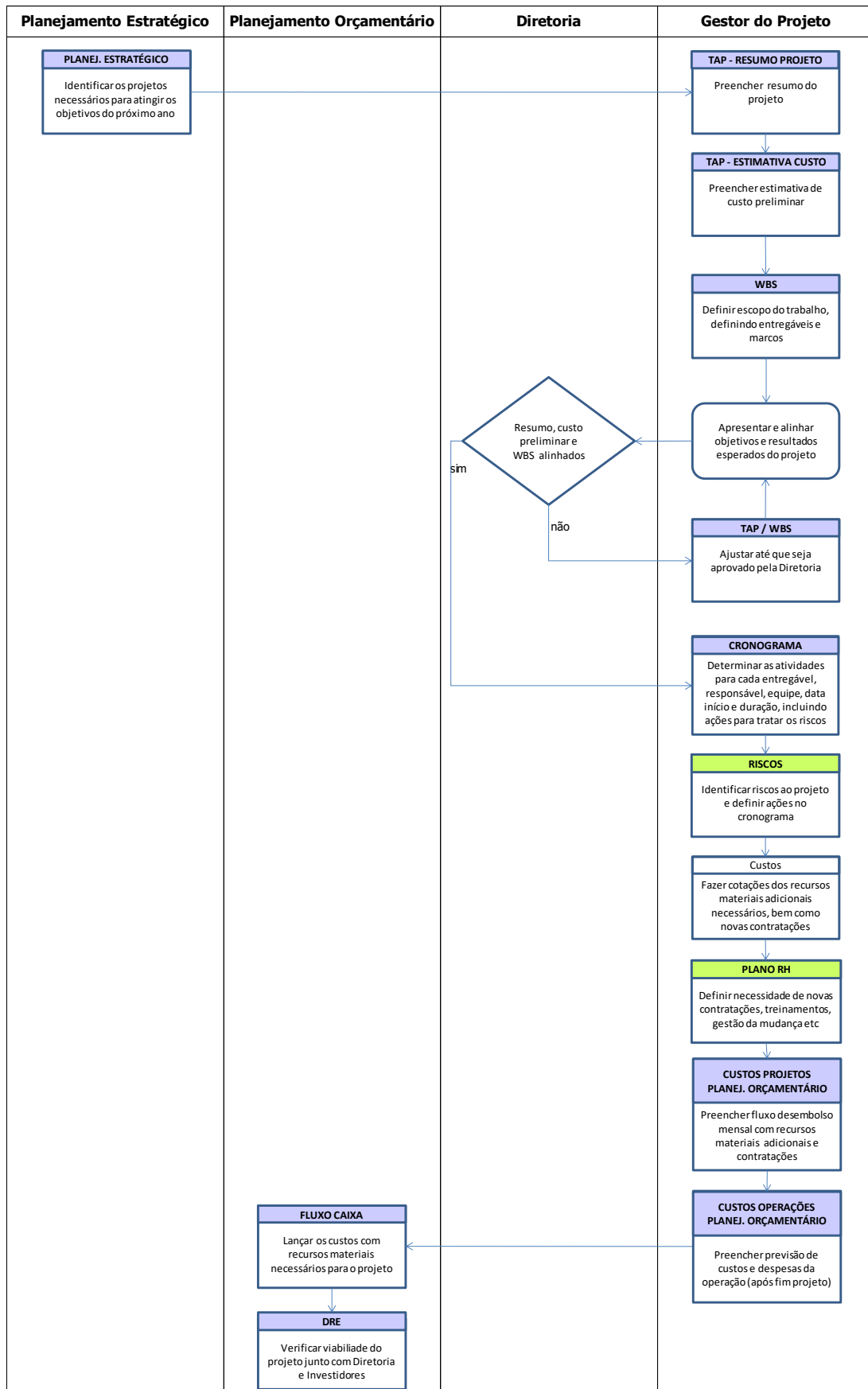
VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

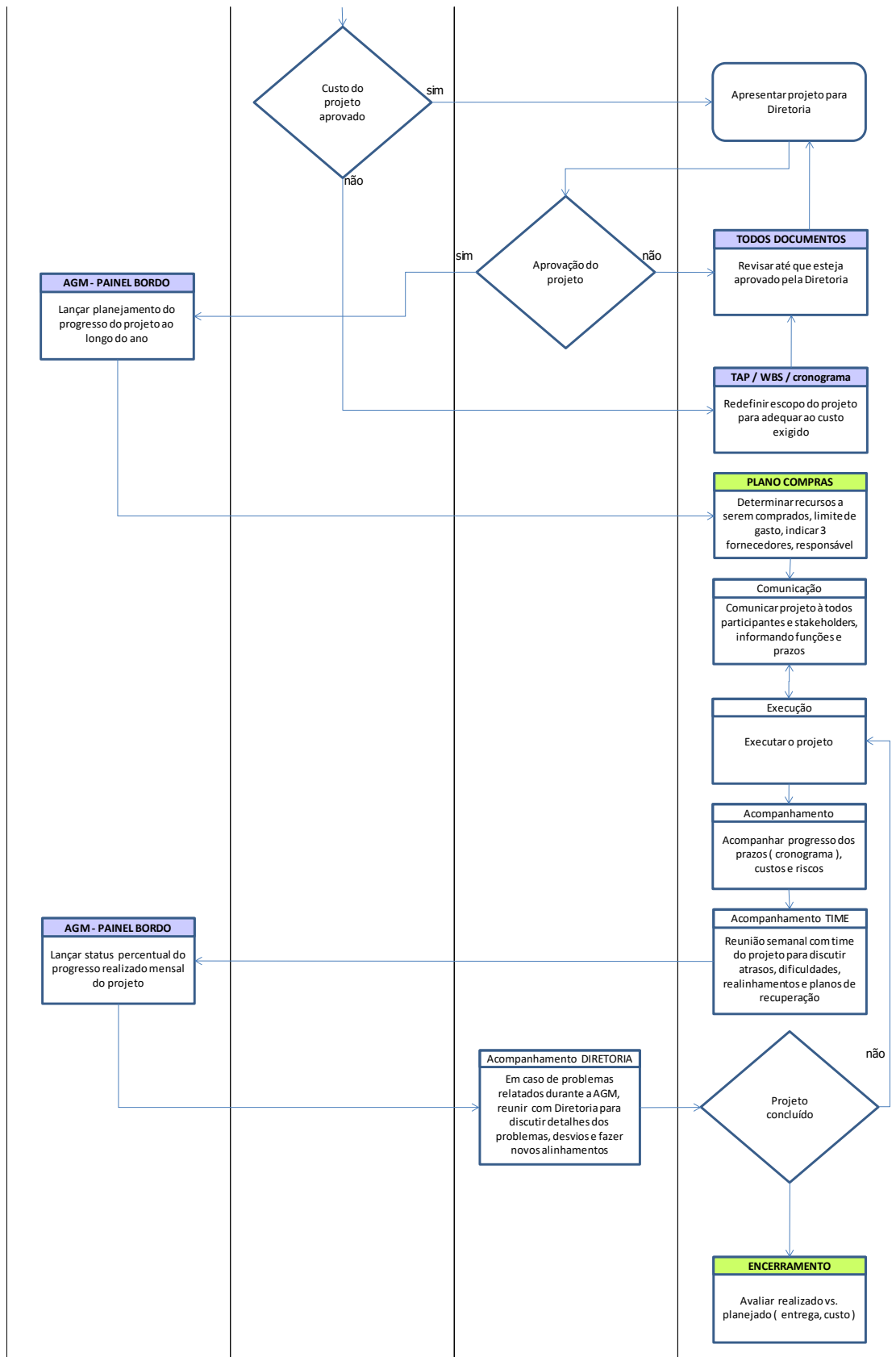
VALERIANO, Dalton L. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2009. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/lessonslearned/>>. Acesso em: 13 jul. 2014, às 22:00 em Fortaleza-CE.

APÊNDICE I – Processo de Gestão de Projetos





LEGENDA

XXX documentos - devem ser apresentados para Diretoria

XXX ferramentas de Gestão de Projetos a serem utilizadas como facilitadoras para o Gestor do Projeto - não devem ser apresentadas para Diretoria

XXX etapa ou atividade - não geram documentos

