



O registro de lições aprendidas como ativo de processo organizacional gerado pela gestão de mudança

Rosmeiri Aparecida Ribeiro Ferras, MSc.

Engenharia de Produção – UTFPR

Juliana Vitória Messias Bittencourt, Dr^a

Engenharia de Produção – UTFPR

João Luiz Kovaleski, Dr.

Engenharia de Produção – UTFPR

Marcia Sierdovski, MSc.

Engenharia de Produção – UTFPR

Jaqueline Fonseca Rodrigues, MSc.

Engenharia de Produção – UTFPR

Resumo: O registro de lições aprendidas é uma ferramenta da gestão do conhecimento que busca identificar a aprendizagem organizacional obtida durante projetos e que será útil para projetos futuros. Sendo uma boa prática de gerenciamento de projetos e em gestão de mudanças organizacionais, permite evitar a perda de conhecimento organizacional. Neste sentido, o estudo tem como objetivo, com base na metodologia da gestão do conhecimento do PMBOK, abordar registro de lições aprendidas no processo de encerramento de projeto como ativo de processo organizacional. Para isso, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturada e análise documental. Para análise dos dados foi utilizada a metodologia KommonKADS que busca a identificação da necessidade da organização através do diagnóstico empresarial, para assim identificar oportunidades de melhorias. Os resultados identificaram a forma que a empresa utiliza da ferramenta de registro de lições aprendidas no processo de mudanças, a importância do registro na visão da gestão do projeto estudado e pontos passíveis de melhoria na utilização da ferramenta, de modo que se torne um ativo organizacional.

Palavras-chave: Lições aprendidas, Metodologia PMI, ativo organizacional, PMBOK, Gestão de Mudanças.

Recording lessons learned as an organizational process asset generated by change management

Abstract: The lessons learned record is a knowledge management tool that seeks to identify organizational learning obtained during projects and that will be useful for future projects. As a good practice in project management and organizational change management, it helps to avoid the loss of organizational knowledge. In this sense, the study aims, based on the PMBOK's knowledge management methodology, to address the record of lessons learned in the project closure process as an asset in the organizational process. For this, a qualitative research approach was used through semi-structured interviews and document analysis. For data analysis, the KommonKADS

methodology was used, which seeks to identify the organization's need through business diagnosis, in order to identify opportunities for improvement. The results identified the way the company uses the tool to record lessons learned in the change process, the importance of recording it in the management view of the project studied and points that can be improved in the use of the tool, so that it becomes an organizational asset.

Keywords: Lessons learned, PMI methodology, organizational asset, PMBOK, change management.

1. Introdução

No decorrer da realização de um projeto, as organizações passam por diversas situações que englobam experiências positivas ou negativas. O registro de lições aprendidas consiste na retenção dos conhecimentos adquiridos através destas experiências, para isso são registradas as ações de sucesso e insucesso, que servem como um ativo organizacional, que auxiliará em projetos futuros. (GUZZO, OLIVEIRA, MACCARI, 2014).

As metodologias de boas práticas de gestão de projeto, como por exemplo, o PMBOK (Project Management Body of Knowledge - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) apresentam o registro de lições aprendidas e informações históricas como bases de conhecimento das organizações. Nesta metodologia, a análise e avaliação do histórico destas informações ocorrem na fase de encerramento de Projeto. (PMI, 2008).

Este trabalho possui o seguinte problema de pesquisa: Como o registro de lições aprendidas, no processo de encerramento de projeto, pode se tornar um ativo de processo organizacional?

Sendo assim, este estudo tem o objetivo de, com base na metodologia da gestão do conhecimento do PMBOK, abordar registro de lições aprendidas no processo de encerramento de projeto como ativo de processo organizacional. A pesquisa terá como foco de estudo uma empresa que está passando pela implantação de um ERP, e que utiliza da metodologia do PMBOK e da prática de registro de lições aprendidas.

O artigo está estruturado da seguinte forma: relato teórico sobre lições aprendidas, com ênfase na abordagem do PMBOK metodologia utilizada na pesquisa e análise de resultados abordando o mapeamento da organização estudada através da metodologia CommonKADS, e identificação da prática de registro de lições aprendidas.

2. Lições aprendidas – ênfase na abordagem do PMBOK

De acordo com o Instituto de Gerenciamento de Projetos -Project Management Institute PMI- (2016), o seu objetivo como instituto é oferecer orientações, regras e características de gerenciamento de projetos através de padrões, incluindo entre eles o PMBOK (Project Management Body of Knowledge - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) facilitando a gestão da mudança organizacional.

O PMBOK (Project Management Body of Knowledge - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) tem por objetivo, fornecer diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais. O conhecimento contido neste padrão evoluiu a partir de boas práticas de gerenciamento de projetos, definindo conceitos e descrevendo ciclos de vida do gerenciamento de projetos e processos relacionados. (PMI,2008).

Dentro do PMBOK, o PMI traz o registro de lições aprendidas como umas das atividades a ser realizada no encerramento do projeto. De acordo com Guzzo, Oliveira e Maccari (2014), lições aprendidas são experiências chave que explicitam a aprendizagem organizacional que foi obtida durante um projeto e que terá relevância para projetos futuros.

Podem se tratar de experiências positivas ou negativas e o seu registro as tornará ativos de processos organizacionais, evitando a perda de conhecimento.

Maier (2007) considera o registro de lições aprendidas como uma das ferramentas de gestão de conhecimento. De acordo com o autor, esta ferramenta permite a coleta de dados sobre experiências vividas no decorrer do projeto, que poderão ser utilizadas no momento de planejamento de outros projetos, ou outras fases. Estas informações podem auxiliar na definição de regras e modelos a serem utilizados futuramente.

O PMBOK recomenda uma base de conhecimento corporativa, esta é composta por documentações, banco de dados e registro de lições aprendidas. A metodologia de projeto preza pelo registro e armazenamento de informações referentes ao andamento do projeto, como decisões tomadas, esforços, desempenhos, resultados e riscos. Neste registro são auditados os sucessos e fracassos do projeto e estas informações podem ser utilizadas futuramente pela organização. No caso de registro de problemas, é importante que sejam relatados as ações corretivas tomadas para reverter a situação. Em relação itens bem sucedidos, devem-se descrever os pontos assertivos que levaram ao bom resultado. Esta coleta pode acontecer no final do Projeto ou ao término de cada fase. (PMI,2008).

Goluei, Montalvão e Brito (2010), destacam o registro de lições aprendidas como um ativo de extrema importância para a organização, visto que esta prática se torna uma ferramenta eficaz de retenção de conhecimentos críticos e estimula a troca de informações entre projetos, ou fases do mesmo projeto. De acordo com os autores, a sua utilização de maneira eficaz, pode trazer para empresa diversas vantagens, dentre elas a otimização de tempo, de recurso e de melhoria contínua.

De acordo com o PMI (2008), o levantamento e análise das informações podem utilizar como base as principais restrições do projeto: escopo, custo, tempo, qualidade, riscos e recursos humanos. O registro que aborda todos estes fatores, contempla lições aprendidas do projeto como um todo. Assim, facilita o planejamento de próximos projetos ou novas etapas de processos que precisem ser executadas. Com um mapeamento destes itens, a organização possui maior chance de sucesso, visto que não repetirá os mesmos erros e contará com roteiro de ações que deram certo.

3. Metodologia

Para realização deste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa. De acordo com Godoy (1995, p.62) “Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e situação que está sendo estudada”.

Realizou-se uma pesquisa de estudo de caso que é definida por Yin (2015) como um método de pesquisa que procura entender fenômenos sociais através da investigação de um caso, retendo uma perspectiva holística e realista.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas que segundo Flick (2004) trata-se da entrevista que já possui um roteiro aberto de perguntas com estrutura prévia do que será questionado.

O roteiro da entrevista continha 10 questões que abordaram a forma de utilização do registro de lições aprendidas pela empresa estudada. Foram entrevistados 3 agentes sendo estes, Gestão do Projeto (Gerente Geral do Projeto e Gerente de Integração) e PMO. Cada entrevista teve duração em torno de 01 hora.

Para análise dos resultados utilizou-se da metodologia KommonKADS que segundo Matte e Silveira (S/Ano) auxilia na disponibilização de ferramentas da gestão de conhecimento através do levantamento de informações sobre a organização estudada e seus agentes envolvidos. De acordo com o autor esta metodologia propõe uma abordagem inversa a convencional, pois primeiramente identifica as necessidades da organização para em seguida auxiliar no seu desenvolvimento.

Em conjunto com a metodologia KommonKADS utilizou-se da análise documental que de acordo com Sá Silva, Almeida e Guidani (2009) busca a compreensão e análise de documentos. O documento analisado foi o registro de lições aprendidas utilizado pelo projeto.

A partir do diagnóstico empresarial e da utilização metodologia da gestão do conhecimento do PMBOK sobre de lições aprendidas no processo de encerramento de projeto como ativo organizacional, buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: Como o registro de lições aprendidas, no processo de encerramento de projeto, pode se tornar um ativo de processo organizacional facilitando as mudanças futuras?

4. Resultados e discussões

4.1. Mapeamento da organização

A empresa em estudo está passando pela implantação de um sistema ERP que contemplará todas as áreas existentes adequando o software às necessidades e realidades de cada área.

Por se tratar de uma implantação complexa e que envolve toda a organização, o projeto de desenvolvimento do sistema terá duração de 3 anos. As fases do projeto são denominadas “ondas de implantação”. Em cada onda, são priorizados alguns módulos para desenvolvimento. Atualmente o projeto se encontra entre a segunda e terceira onda.

A cada onda, são vivenciadas novas experiências e situações que na maioria das vezes exigem rápida resposta e tratativa para que não se tornem em um impacto negativo para a organização.

Quadro 1. Diagnóstico Empresarial

Modelo Organizacional	Aspectos variáveis
SITUAÇÃO ATUAL	Possibilidade de melhor explorar o documento de registro de lições aprendidas.
PROBLEMAS	O documento é preenchido pela equipe de gestão do Projeto e possui pouco envolvimento da equipe funcional no registro das informações. A avaliação das informações concentra-se no final do projeto. São registradas apenas as falhas e não os acertos.
OPORTUNIDADES	Não repetir as falhas em próximas ondas ou em outros projetos. Não ter retrabalho em algo que não se aplica. Melhorias nos processos (a partir das lições que deram certo).
ESTRUTURA	O projeto é formado por pessoas internas e externas à organização. Internos: Pessoas chaves que são escolhidas pelos gestores das áreas da organização para integrar a equipe do Projeto com o objetivo de mapear

	<p>as necessidades da organização e adaptar o sistema conforme suas necessidades.</p> <p>Externos: Consultoria contratada para adaptar e desenvolver o sistema.</p>
ETAPAS DO PROJETO	<p>Fase 1 (Preparação do Projeto) Equipe/Cronograma/Planejamento.</p> <p>Fase 2 (Projeto Conceitual) Desenho do Processo atual x Desenho do Processo Futuro / Definição de estratégia de treinamento/Plano de Comunicação/Plano de impactos e gerenciamento das partes interessadas.</p> <p>Fase 3 (Realização) Adaptação do sistema ao modelo futuro / Elaboração de procedimentos / Testes unitários e integrados/ Criação de perfil de usuário e mapeamento para treinamentos / Elaboração dos materiais de treinamento / Tratamento dos impactos.</p> <p>Fase 4 (Preparação Final) Plano de Suporte e Cutover-Implantação/Realização dos treinamentos.</p> <p>Fase 5 (Entrada em Produção-Go Live) Suporte e ajustes/Reciclagem de treinamento.</p> <p>Fase 6 (Operação assistida) Suporte e ajuste em produção.</p>

Quadro 2. Identificação dos Agentes

Agentes	Tarefas
GESTÃO DO PROJETO (DIRETOR DE PROJETO / GERENTES DE PROJETO/GERENTES DE INTEGRAÇÃO)	<p>Repassem aos integrantes do Projeto os conhecimentos necessários para desempenhar seus papéis, orientam sobre as etapas do Projeto, Indicam as diretrizes, Monitoram o andamento das atividades, Antecipam possíveis desvios e tomar ações corretivas;</p> <p>Tomam decisões funcionais e são o contato para as demais lideranças que possuem a tomada de decisão de negócio.</p> <p>Acompanham as medições;</p> <p>Providenciam recursos de infraestrutura;</p> <p>Garantem toda documentação, sua validação e publicação;</p> <p>Gerenciam os recursos humanos.</p>
PMO	<p>Garante que a metodologia de implantação seja seguida de acordo com as melhores práticas;</p> <p>Apoia os gestores de projeto;</p> <p>Identifica, controla e comunica os indicadores de acompanhamento do projeto;</p> <p>Apoia o cronograma do projeto;</p> <p>Reporta o status do projeto de acordo com o cronograma e evolução das atividades;</p> <p>Acompanha o processo de gerenciamento de pendências, riscos do projeto, gerenciamento de escopo e tempo para permitir a elaboração de ações corretivas e preventivas.</p>
GMO (GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS)	<p>Planeja e desenvolve Estratégia e Planos de comunicação, treinamento, impactos organizacionais e prontidão da organização para mudança;</p>

	<p>Planeja, desenvolve e apoia as atividades visando à integração da equipe;</p> <p>Identifica e gerencia as principais partes interessadas da Agrária e coligadas;</p> <p>Apoia os processos que envolvem o mapeamento de funções;</p> <p>Apoia na comunicação do plano de Migração e Plano de Implantação (Cutover);</p> <p>Define estratégias de treinamentos dos usuários finais, garantindo a aptidão para a operação.</p>
USUÁRIOS LÍDERES	<p>Apoia os gestores do projeto;</p> <p>Atua na microgestão nas frentes em que participa;</p> <p>Suporta tecnicamente as atividades dos funcionários;</p> <p>Colabora com o desenho do processo atual x futuro.</p>
USUÁRIOS CHAVE	<p>Desenham o processo atual, Repassam informações dos processos de negócios da Agrária e requisitos necessários, Possuem autonomia nas decisões, priorização dos processos, realizam o desenho do processo de negócio e levantam necessidades da sua frente funcional, acompanham os desenvolvimentos e adequações do ERP às necessidades, testam a ferramenta, disseminam a informação através de treinamentos e passagens de conhecimento individuais, são referência na área sobre o novo conhecimento, levantam os perfis de acesso ao sistema, considerando as transações desenhadas no fluxo;</p> <p>Apoiam Gestão de Mudanças na análise dos impactos organizacionais;</p> <p>Adquirem conhecimento no software;</p> <p>Desenvolvem o material didático para treinamentos aos usuários finais: planejamento do curso, apresentações, material de apoio, exercícios e avaliações;</p> <p>São capacitados como multiplicador e ministrar treinamentos aos usuários finais;</p> <p>Mantêm atualizado o material didático com base nas atualizações do novo sistema em desenvolvimento e parametrização.</p>
USUÁRIOS DE APOIO	<p>Auxiliam nos testes e na passagem de conhecimento</p>
ANALISTA DE TI	<p>Atuam na microgestão nas frentes em que participa;</p> <p>Suportam tecnicamente o usuário-chave durante a execução do projeto;</p> <p>Absorvem o conhecimento da consultoria, auxiliam na resolução de erros durante e após o projeto, em alguns casos ocupam também o papel de usuários líderes;</p> <p>Validam a documentação das especificações técnica dos desenvolvimentos;</p> <p>Acompanham ao usuário-chave na validação das especificação funcional;</p> <p>Apoiam aos usuários-chave na elaboração do material e execução dos treinamentos dos usuários finais;</p> <p>Apoiam aos usuários-chave na avaliação dos impactos organizacionais;</p> <p>Apoiam aos usuários nos testes e homologação da solução.</p>
BASIS / ABAP	<p>Conhecem todos os componentes tecnológicos dentro de área de especialização, o que permite que possam treinar outros membros da equipe;</p> <p>Conhecem as práticas de mercado para o negócio dentro de sua área de especialização;</p>

	<p>São capazes de recomendar uma determinada solução tecnológica dentro de área de especialização;</p> <p>Elaboram a documentação do processo futuro (BBP);</p> <p>Implementam as especificações funcionais e configurações no ambiente;</p> <p>Realizam testes funcionais antes de liberação para teste dos usuários-chave;</p> <p>Reconhecem a integração e ligação entre a tecnologia e componentes / módulos em sua área e de outras áreas ou sistemas e identificar as consequências.</p>
CONSULTORIAS FUNCIONAIS	<p>Desenvolvem o sistema de acordo as necessidades da empresa e resolvem problemas durante o projeto e posteriormente durante o período de suporte;</p> <p>Conhecem todos os componentes tecnológicos dentro de área de especialização, o que permite que possam treinar outros membros da equipe;</p> <p>Conhecem as práticas de mercado para o negócio dentro de sua área de especialização;</p> <p>São capazes de recomendar uma determinada solução tecnológica dentro de área de especialização;</p> <p>Elaboram a documentação do processo futuro (BBP);</p> <p>Implementam as especificações funcionais e configurações no ambiente;</p> <p>Realizam testes funcionais antes de liberação para teste dos usuários-chave;</p> <p>Reconhecem a integração e ligação entre a tecnologia e componentes / módulos em sua área e de outras áreas ou sistemas e identificar as consequências.</p>
DONOS DE PROCESSO	Coordenadores das áreas que estão passando pela implantação.

Fonte: Os autores (2021).

4.1. Identificação da prática de registro de lições aprendidas

O projeto utiliza como forma de registro de lições aprendidas uma planilha em Excel. Esta planilha fica disponível na rede em uma pasta onde todos os integrantes do projeto possuem acesso. O gerente do projeto ressalta a importância desta ferramenta para a gestão de conhecimento da organização, visto que esta prática é fundamental, pois registra os aspectos que podem ser melhorados e os erros que não podem ser repetidos.

Ao término da primeira etapa do projeto foram compilados os registros, quais foram apresentados para o comitê executivo reunião de encerramento da Onda 1. O comitê executivo é composto por todos os gerentes envolvidos no projeto, patrocinador do projeto e diretoria da organização e das consultorias. No planejamento da 2ª Onda foram considerados estes registros para que não persistissem os erros.

No encerramento da segunda onda foi discutido o que havia sido identificado na primeira onda e foi acertado na segunda, bem como os erros que permaneceram. Também foram identificados novos fatos que não haviam sido mapeados no ano anterior.

O gerente destaca “foram registradas informações sobre problemas que aconteceram no ano anterior e que seria possível evitar em ondas futuras, desde questões ligadas a

pessoas, infraestrutura, servidores, perfil de acesso, configuração e todos os aspectos do projeto”. O gerente de projeto relata “a segunda onda foi bem melhor do que a primeira devido à incorporação de algumas lições aprendidas que haviam sido registradas e que demos atenção para não falhar novamente”. Ele destaca que na reunião de encerramento da segunda fase foi o momento de avaliar “de fato aprendemos?”.

O PMO comenta que no inventário de lições aprendidas são registradas as mais diversas informações, categorizadas por grupo de processo: Iniciação, Planejamento, Execução; Monitoramento /Controle e Encerramento. Importante ressaltar que esses registros devem conter informações sobre erros e acertos.

O gerente de integração avalia a ferramenta de lições aprendidas como fundamental em projetos, visto que se não houver o registro e atenção aos erros facilmente eles serão repetidos, gerando custo para a organização, atrasos e prejudicando a qualidade das entregas.

De acordo com o gerente de integração as lições aprendidas eram apresentadas nas reuniões de aberturas de cada fase do Projeto, denominada como Kick Off, a gestão apresentava as lições aprendidas e explanavam sobre o que tinha ocorrido no ano anterior para que se evitasse repetir o erro. Tal ação buscava chamar atenção para o que deve ser evitado e formas de realizar as atividades de forma eficaz. A apresentação buscava reforçar as lições e estimular o preenchimento do documento pela equipe.

O gerente do projeto ressalta que a ferramenta pode ser melhor explorada, pois apesar de todos os integrantes do projeto possuírem acesso e conhecimento sobre o documento, a planilha acaba sendo alimentada principalmente pela equipe de gestão do Projeto e pouco pela equipe funcional. Em sua visão, o ideal seria que o documento fosse preenchido por toda a equipe envolvida. O gerente de integração complementa que as pessoas são estimuladas a utilizar o documento, porém ainda há pouca adesão da equipe funcional.

Outro ponto destacado foi a periodicidade de alimentação do documento, na opinião do gerente de projeto o registro deveria ocorrer tempestivamente, “ocorreu um fato, isso é uma coisa importante? vou registrar” destaca. Sendo temporal não correria o risco de perder informações importantes, no entanto a rotina do projeto inviabiliza que a planilha seja alimentada a todo o momento. Na sua visão, realizar o registro ao término de cada fase, visto que uma onda de implantação possui 6 fases, já seria um grande ganho, pois muitas informações se perdem até o final da onda.

Durante a pesquisa destacam-se mais dois pontos que poderiam ser melhor explorados: o registro dos pontos positivos e não apenas dos negativos; e a disseminação da ferramenta e das informações a serem preenchidas.

Na visão do gerente de projeto a ferramenta de lições aprendidas pode ser utilizada para qualquer outro projeto na organização, visto que a metodologia de gestão de projetos pode ser considerada universal. Ele relata “para o nosso projeto de implantação de software utilizamos a metodologia do PMBOOK chamada de ASAP, mas as ferramentas oferecidas podem ser aproveitadas para qualquer outro projeto”.

De acordo com o PMO o registro de lições aprendidas é um excelente ativo organizacional, pois possibilita a organização categorizar e organizar os pontos que podem ser melhorados e implantar ações preventivas nos próximos projetos. Na sua visão e experiência de outros projetos, as pessoas se desligam da organização e levam consigo esse conhecimento, isso só será um ativo quando for registrado e disponível para novos projetos.

Todos os entrevistados possuem a mesma visão conceitual sobre a ferramenta de lições aprendidas e voltadas à metodologia descrita pelo PMI, destaca-se que todos os entrevistados em algum momento citaram o PMBOOK.

Entende-se que para que este registro possa ser considerado um ativo de processo organizacional é necessário que seja utilizado de forma eficaz. Para isso, é necessário que ao término de cada fase seja realizada uma avaliação dos fatos vividos identificando os erros e os acertos. Estas informações devem estar contidas no planejamento das próximas etapas para que os pontos positivos se repitam e sejam melhoradas se possível.

O documento pode ser estruturado considerando os pontos-chaves de um projeto conforme identificado pelo PMBOOK (escopo, custo, tempo, qualidade, riscos, recursos humanos). A classificação destes itens auxilia na visibilidade das lições permitindo fácil identificação dos acertos que se destacam e dos pontos que mais precisam de atenção.

Um campo específico para identificação da natureza da informação (lição positiva ou negativa) estimula o registro de pontos que deram certo e não apenas das falhas. O documento pode ser estruturado de forma que indague os seguintes itens: O que deu certo? O que não deu certo? Existindo possibilidade para fazer de novo, o que fazer diferente? Recomendações para atividades ou projetos semelhantes.

Ao se tratar de lições positivas é importante destacar como a ação foi realizada e se ela possui alguma oportunidade de melhoria. Aos aspectos negativos, identificar como resolver o problema e como não repeti-lo.

É fundamental que a equipe esteja conscientizada sobre a importância deste registro. Reuniões dinâmicas com os envolvidos podem auxiliar o levantamento dos pontos referente às lições aprendidas, assim garantiria os seus registros.

No momento de encerramento das fases cabe a análise e avaliação se os erros que haviam sido identificados não foram repetidos, se houveram novas falhas e quais foram os ganhos de uma fase para a outra. Todas estas informações devem ser consideradas na fase de planejamento dos próximos projetos, documento chamado de Plano de Projeto. Assim, criam-se ações que permitam melhorias, qualidade das entregas e evite desperdícios de custos e tempo.

5. Conclusões

O registro de lições aprendidas permite que a organização avalie as suas experiências durante seus projetos e utilize estas vivências como aprendizado para projetos e mudanças futuras. O registro de pontos que foram assertivos e dos que podem ser melhorados, resulta em insumos no planejamento de outros projetos.

Assim, o objetivo desta pesquisa foi com base na metodologia da gestão do conhecimento do PMBOK, abordar registro de lições aprendidas como ativo de processo organizacional, avaliando uma organização que passa por um projeto de implantação de ERP e utiliza-se dessa ferramenta. Para isto, foram utilizadas de técnicas de coletas de dados e de análises que permitissem atingir o objetivo proposto.

Através da realização da pesquisa de campo identificou-se na empresa em questão a forma de utilização da ferramenta, a visão da gestão do projeto sobre a importância dos registros das informações e pontos passíveis de melhoria na sua utilização.

Percebe-se que a organização vem utilizando a ferramenta com base na metodologia prevista pelo PMI, identificando os fatos ocorridos nas etapas do projeto e registrando-as a fim de futuramente utilizar no plano de projeto as informações como meio preventivo de possíveis falhas. A empresa busca melhorias na conscientização da importância deste registro das lições por parte da equipe funcional e no levantamento de pontos positivos, visto que todos os registros realizados até o momento são condizentes a falhas.

A pesquisa reafirma a importância desta ferramenta para a gestão do conhecimento organizacional, pois quando utilizada de forma que a metodologia orienta, esta se torna um ativo organizacional através da base de conhecimento que é gerada.

Para estudos futuros sugere-se a realização de pesquisas nos projetos futuros da organização buscando avaliar a aplicabilidade desta ferramenta como base de conhecimento gerado neste registro.

Referências

- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- IPDMAQ. Manual de Propriedade Intelectual. Disponível em <<http://www.abimaq.org.br/Arquivos/Html/IPDMAQ/10%20Propried%20Ind,%20Manual%20-%20IPDMAQ.pdf>>.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE **Revista de Administração de Empresas** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.
- GOUBEIA, F.F.; MONTALVÃO, J. B.; BRITO, M. S. **Gerenciamento de lições aprendidas estudo de caso de projeto de integração laboratorial**. São Paulo. FGV. 2010. Disponível em http://www.gouveia.eng.br/docs/TCC_FGV_Licoes_Aprendidas_Artigo.pdf acesso em 21.jul.2021.
- GUZZO, C. H.; OLIVEIRA, J. C.; MACCARI, E. A. Identificação de lições aprendidas em projetos: um estudo de caso na Siemens Brasil. In: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração-ANPAD., 2014, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ADI712.pdf> Acesso em: 04 mai. 2021.
- MAIER, R. **Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management**. Verlag Berlin Heidelberg. Springer. v. 3. 2007. Disponível em <http://dbmanagement.info/Microsoft/Knowledge_Management_Systems_Information_and_Communication_Technologies_for_Kn.pdf> Acesso em 04.jul.2021.
- MATTE, V. A.; SILVEIRA, V. G. **Modelos de interação humano-máquina: uma contribuição ao modelo de comunicação do CoomKADS**. Santa Catarina: UFSC, S/ano.
- PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK. v.4. 2008
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009. Disponível em: <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em 04.jul.2021.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e método**. v. 5. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=estudo+de+caso+Yin&ots=-jBkloBZyz&sig=adtkLU32hYFTKinZIMaazPgelVc#v=onepage&q=estudo%20de%20caso%20Yin&f=false>> Acesso em 25.mai.2021.