



A Importância das Lições Aprendidas nas Atividades de uma Empresa

José Renato S. Santiago Junior

www.jrsantiago.com.br

jrsantiago@jrsantiago.com.br



Saber usar o que já tem...

- ✦ A maior parte dos conhecimentos que uma empresa necessita para desenvolver seus projetos, de maneira competitiva, ela já possui;
- ✦ A capacidade de adquirir e aplicar o conhecimento e o *know how* é um importante diferencial para qualquer organização.



Olhar para o passado... olhos no futuro

- ✦ É importante considerar a estruturação de uma metodologia que possibilite a reutilização dos conhecimentos já existentes na organização.
- ✦ As empresas, de uma forma geral, não podem se “dar ao luxo” de ignorar toda a experiência adquirida ao longo de sua existência.



Desafio Corporativo

- ✦ Estruturar o conhecimento obtido ao longo de sua existência de forma a utilizá-lo nas atividades operacionais e no desenvolvimento de seus novos projetos e produtos;
- ✦ Garantir o uso da experiência que a empresa possui e a sua utilização como instrumento de aprendizado para todos na empresa, não permitindo que fique restrita a um grupo de profissionais.

jrsantiago@jrsantiago.com.br



Inicialmente, É Preciso Aprender...

- ✦ Uma organização precisa “aprender” a partir do aprendizado de seus colaboradores;
- ✦ Importante haver alinhamento entre os objetivos organizacionais e de seus funcionários;
- ✦ O Aprendizado adquirido em projetos anteriores possibilita o desenvolvimento de novos projetos com menor custo, maior qualidade e, por fim, em um menor período de tempo.

jrsantiago@jrsantiago.com.br



Gerir o Conhecimento pode ajudar...

- ✦ É possível considerar que a gestão do conhecimento acontece a partir dos processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários;
- ✦ A experiência e conhecimento adquiridos pelas pessoas integram a memória de uma organização e é base para sua melhoria contínua.



Tolerância ao Erro

- ✦ “Tolerar Erros” é um sinal de que o aprendizado tem papel importante na organização;
- ✦ A “Ameaça” aos erros cometidos faz com que os colaboradores tenham receio de evoluir e implantar inovações que podem proporcionar melhorias;
- ✦ “O erro não é um fracasso e sim uma oportunidade de aprender” (Thomas Edison).



Incentivo ao Registro dos Erros

✦ Por que não:

- ✦ Premiar os colaboradores que registram os erros cometidos em um projeto?
- ✦ Criar eventos para divulgação de problemas ocorridos em atividades desenvolvidas?
- ✦ Realizar um encontro entre participantes do projeto para discutir os problemas ocorridos durante o seu desenvolvimento?

✦ Se aprende mais com os Erros ou com os Acertos?

jrsantiago@jrsantiago.com.br



Técnicas e Instrumentos de Apoio

1. Bancos de Competências:

- ❖ Estruturação de banco de dados com os nomes dos colaboradores e respectivas áreas de atuação de acordo com sua experiência;
- ❖ Levantamento de informações pertinentes não apenas a especialidade profissional do colaborador, bem como suas características pessoais e de relacionamento;
- ❖ Colaborador deve ter conhecimento sobre as informações, relacionadas a ele próprio, que estejam “armazenadas” neste banco.



Técnicas e Instrumentos de Apoio

2. Narrativas e Histórias Orais:

- ❖ Criação de um procedimento voltado a possibilitar que os funcionários gravem algumas narrações relacionadas com suas atividades;
- ❖ Colaboradores, que participarem de feiras e eventos, fazem registros de narrações sobre as novidades observadas, bem como da experiência adquirida durante as mesmas;
- ❖ Estruturação de eventos que promovam “conversas” entre profissionais das diversas áreas da empresa.

jrsantiago@jrsantiago.com.br



Técnicas e Instrumentos de Apoio

3. Protótipos:

- ❖ Desenvolvimento de protótipos que permitam a identificação dos principais riscos envolvidos;
- ❖ Protótipo deve ser desenvolvido como se fosse o próprio projeto, contando, necessariamente, com a participação de todas as áreas envolvidas com o eventual futuro projeto;
- ❖ Estudo detalhado do protótipo para fundamentar o desenvolvimento do projeto.



Técnicas e Instrumentos de Apoio

4. Cenários e Simulações:

- ❖ No caso de projetos que possuem diversas alternativas de implementação, é necessário estudo detalhado sobre cada uma delas;
- ❖ Registro dos estudos referentes a cada uma das opções existentes, bem como dos motivos que fundamentaram a escolha e não-escolha;
- ❖ Após a conclusão do projeto, reavaliar se a alternativa adotada foi, realmente, a melhor.



Técnicas e Instrumentos de Apoio

5. Metáforas, Analogias e Modelos:

- ❖ Uso de metáforas para a identificação dos projetos conforme suas performances / resultados, de acordo com os diversos pontos de análise (técnico, financeiro, etc.);
- ❖ A adoção de analogias facilita o entendimento de todos os colaboradores, ao nivelar a análise sob referencial único;
- ❖ As metáforas por si só, avalizam perante os colaboradores os projetos que alcançaram o sucesso ou o fracasso.



Técnicas e Instrumentos de Apoio

6. Flutuação e Caos Criativo:

- ❖ Desenvolvimento de sessões de *brainstorming* com a participação de colaboradores de diversas áreas da empresa, mesmo que não tenham envolvimento direto com o projeto;
- ❖ Identificação das idéias passíveis de serem adotadas;
- ❖ Ao longo do desenvolvimento do projeto, registrar as idéias que alcançaram sucesso ou não;
- ❖ Análise das idéias adotadas quanto a sua reutilização, ou não, em um novo projeto.



Técnicas e Instrumentos de Apoio

7. Reconhecimento das Lições Aprendidas:

- ❖ Definição de política de reconhecimento dos profissionais e áreas de trabalho que registram informações (casos de sucesso e fracasso) referentes aos projetos desenvolvidos;
- ❖ Criação de eventos que incentivem o registro e a apresentação dos erros cometidos nos projetos e respectivas soluções desenvolvidas para contorná-los;
- ❖ Elaboração de publicação sobre as lições aprendidas, com apresentação da relação entre os erros cometidos no passado e aqueles evitados nos projetos seguintes. jrsantiago@jrsantiago.com.br



Técnicas e Instrumentos de Apoio

8. Banco de Dados de Lições Aprendidas:

- ❖ Desenvolvimento de Sistema de Tecnologia de Informação que permita aos colaboradores registrar lições, de sucesso e de fracasso, aprendidas;
- ❖ Necessário que este sistema esteja integrado no dia a dia dos profissionais e, principalmente, no ambiente de trabalho já disponibilizado aos colaboradores;
- ❖ Possibilidade de registro sem a obrigação de identificação do funcionário (o importante é haver o registro!!!).

jrsantiago@jrsantiago.com.br



Técnicas e Instrumentos de Apoio

9. Comunidades de Prática:

- ❖ Criação de grupos, formados por colaboradores da mesma área de interesse, para promover o compartilhamento de idéias e experiências;
- ❖ Disseminação de conceitos voltados a geração, registro e compartilhamento de conhecimentos;
- ❖ Desenvolvimento de eventos com a participação de especialistas e empresas externas, no intuito de realização de atividades voltadas para *benchmarking*.



Pontos a serem Considerados – 1ª Etapa

- ❖ Definição dos conhecimentos relevantes para as atividades da empresa:
 - ❖ Levantar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento do projeto;
 - ❖ Definir o grau de importância dos conhecimentos;
 - ❖ Associar os conhecimentos com as responsabilidades de cada área da empresa;
 - ❖ Relacionar os conhecimentos com as competências necessárias para os projetos da empresa.

jrsantiago@jrsantiago.com.br



1

Conhecimentos	Peso (1...5)	Responsabilidades										Nº Absoluto de Pontos	Nº Relativo de Pontos
		Conhecer as tecnologias mais modernas a serem aplicadas na empresa.	Implantar controle tecnológico na obras.	Modernizar processos construtivos com a implementação de novas tecnologias.	Normalizar os procedimentos técnicos e construtivos a serem seguidos durante o desenvolvimento dos projetos.	Implantar softwares técnicos de engenharia.	Assessorar na identificação e resolução de pontos críticos dos projetos.	Disseminar conhecimentos e padrões técnicos de engenharia.	Acompanhar o planejamento durante o desenvolvimento das obras.	Conhecer as fontes de recursos externos de engenharia para apoiar e solucionar problemas específicos dos projetos.	Capacitar equipes para o planejamento de obras.		
Técnicas para implantação e gestão do controle de qualidade	3	4	5	2	3	4	3	3	2	3	1	90	5
Metodologias técnicas e de engenharia nas áreas de atuação da empresa	5	4	4	3	5	2	4	3	3	3	3	170	2
Implantação e operacionalização de equipamentos e novas tecnologias	4	5	4	5	3	3	3	4	2	3	1	132	3
Conceitos de gestão de projetos	4	3	1	1	1	3	4	3	5	3	5	116	4
Técnicas e normas para manutenção de equipamentos e tecnologias	2	3	1	2	2	2	2	2	2	4	1	42	7
Procedimentos sobre técnicas e metodologias construtivas	5	5	4	5	5	1	4	5	2	3	2	180	1
Sistemas de Planejamento	3	3	1	3	2	5	2	1	5	2	5	87	6

Nº Absoluto de Pontos	104	80	83	85	70	87	84	78	77	69
Nº Relativo de Pontos	1	6	5	3	9	2	4	7	8	10



Pontos a serem Considerados – 2ª Etapa

- ❖ Disseminação e Resgate das Competências e dos Conhecimentos (Lições Aprendidas):
 - ❖ Estabelecer diretrizes para o desenvolvimento dos processos de disseminação;
 - ❖ Criar sistema de acompanhamento e avaliação dos processos de disseminação;
 - ❖ Resgatar os conhecimentos utilizados e as lições aprendidas em projetos desenvolvidos anteriormente;
 - ❖ Identificar profissionais que possam ser agentes multiplicadores



Pontos a serem Considerados – 3ª Etapa

❖ Desenvolvimento de Sistema para Compartilhamento dos Conhecimentos e das Lições Aprendidas:

- ❖ Facilitar a busca e o uso dos conhecimentos e das lições aprendidas registradas pelos colaboradores da empresa;
- ❖ Desenvolver ferramenta de T.I. voltada para a disseminação de informações e conhecimentos;
- ❖ Criar modelos para registro de conhecimentos e experiências;
- ❖ Localizar profissionais possuidores de conhecimentos relevantes para a organização – Mapeamento.

jrsantiago@jrsantiago.com.br



Pontos a serem Considerados – 4ª Etapa

- ❖ Criação de Política de Incentivo ao Registro e Disseminação:
 - ❖ Estudar questões motivacionais junto aos colaboradores;
 - ❖ Criar e realizar eventos presenciais que possibilitem maior integração e o mapeamento de profissionais;
 - ❖ Definir prêmio voltado para o incentivo ao registro e disseminação de conhecimentos;
 - ❖ Apresentar e disseminar os conceitos relacionados ao incentivo do registro.

jrsantiago@jrsantiago.com.br



Mais importante que tudo...

- ⊕ As soluções mais eficientes normalmente são simples, não possuem grandes sofisticações, por tal motivo são aprendidas por todos, independentemente do nível hierárquico;
- ⊕ Todos os colaboradores têm algo para aprender, não importando sua posição, tão pouco a de seu Mestre. A humildade é o combustível que permite que as Lições sejam Aprendidas.



Contatos

jrsantiago@jrsantiago.com.br

www.jrsantiago.com.br

jrsantiago@jrsantiago.com.br



A Importância das Lições Aprendidas nas Atividades de uma Empresa

José Renato S. Santiago Junior

www.jrsantiago.com.br

jrsantiago@jrsantiago.com.br