

# CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E LIÇÕES APRENDIDAS

## ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE AND LESSONS LEARNED

José Balbino<sup>a</sup>

Helena de Fátima Nunes Silva<sup>b</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** analisar o quadro das pesquisas sobre lições aprendidas e seus benefícios para a aprendizagem organizacional, bem como demonstrar a possibilidade de capturar as lições aprendidas do ambiente externo à organização. **Metodologia:** pesquisa qualitativa e análise de conteúdo das publicações sobre lições aprendidas dos últimos cinco anos das bases: Academic Search Premier; JSTOR; Science-Direct; SciELO; Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); e, Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD). **Resultados:** apresentadas as principais características das lições aprendidas, com seus benefícios e limitações e a inserção das fontes externas de conhecimentos para a captura das lições aprendidas. **Conclusões:** demonstrou a possibilidade de capturar as lições aprendidas do ambiente externo às organizações.

**Descritores:** Gestão do Conhecimento. Lições Aprendidas. Aprendizado Organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

Em momentos de incertezas, o conhecimento é recurso seguro para obter vantagem competitiva. A criação do conhecimento organizacional favorece a inovação e a superação das incertezas do ambiente organizacional, permitindo que as organizações, criadoras de conhecimento, permaneçam atualizadas para desenvolver plenamente suas atividades.

Na visão de Nonaka (1991), a criação de novos conhecimentos não se

---

<sup>a</sup> Doutorando em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: jnbalbino@gmail.com

<sup>b</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis (UFSC). Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: helenanuness@gmail.com

resume a uma questão de processamento de informações, mas sim de uma abordagem holística que envolva as pessoas que compõe o quadro organizacional, partindo do compromisso pessoal com a identidade da organização. Um ponto crucial da abordagem holística da criação do conhecimento é de considerar as instituições como um organismo vivo, similar ao um indivíduo, com uma identidade coletiva e um propósito fundamental. Com isto, são evidenciados os objetivos da organização, sua posição e como concretizar a sua missão.

Nonaka (1991) destaca que os novos conhecimentos sempre começam com um indivíduo. O conhecimento individual pode ser transformado em conhecimento organizacional e agregar valor para instituição como um todo. Disponibilizar o conhecimento individual para os demais integrantes é atividade central de uma organização que valoriza o conhecimento. É imprescindível para as organizações, estabelecidas em um ambiente em constante evolução, a capacidade de criar novos conhecimentos e transformar o conhecimento tácito em explícito (NONAKA, 1991, 1994).

As lições aprendidas contribuem com o compartilhamento do conhecimento organizacional ao comunicar os valores comuns e contribuir na captura e disseminação do conhecimento tácito. Em complemento, as lições aprendidas proporcionam confiança para explorar as bases de conhecimentos existentes; reduzem o risco da repetição de erros; aumentam as possibilidades de replicar os casos de sucesso; e, contribuem para a aprendizagem organizacional (DUFFIELD; WHITTY, 2016b; LOVE *et al.*, 2016; DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017).

Ante os benefícios das lições aprendidas para a aprendizagem e a sua importância para o desenvolvimento organizacional, no próximo tópico serão explorados os temas pesquisados, nos últimos cinco anos, sobre lições aprendidas com suas potencialidades e limitações nas organizações.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS LIÇÕES APRENDIDAS**

O conhecimento é um ativo que pode ser gerido e compartilhado. Por isso, as organizações devem administrar as informações inerentes ao seu ambiente

como forma de manutenção e adaptação de suas atividades. A gestão do conhecimento, em linhas gerais, pode ser compreendida como um facilitador do desenvolvimento organizacional em ambientes dinâmicos. A retroalimentação deste mecanismo de troca provoca alterações radicais em como as organizações são gerenciadas, refletindo na capacidade de aprender o novo e explorar oportunidades. Desse modo, as organizações precisam ser administradas de forma holística, monitorando as informações inerente ao ambiente organizacional interno e ao externo (CHOO, 2006; PEREIRA, 2008).

A gestão do conhecimento concede às organizações o desenvolvimento de capacidades com o processo para gestão das informações. Para isso, a gestão do conhecimento utiliza-se de práticas que fomentam o compartilhamento de ideias; a redundância positiva; a presença de um ambiente propício a criação do conhecimento e que favoreça a conversão do conhecimento tácito em explícito. Contudo, a criação do conhecimento não está restrita ao ambiente interno, mas também pode ser obtido por meio dos relacionamentos entre diferentes organizações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O compartilhamento é a reprodução metodológica do conhecimento, da sabedoria, das ideias e do conhecimento tácito. Por sua vez, o conhecimento está ligado com o processo de aprendizado, compreensão e aplicação das informações. O conhecimento é um recurso vital para preservar o patrimônio a partir de novos aprendizados, destina-se à resolução de problemas e está apto a desenvolver competências e criar oportunidades para os indivíduos e para a organização, no presente e no futuro. Por tudo isso, o conhecimento pode ser caracterizado como um fator de produtividade e de desenvolvimento econômico (MGUTI, 2017).

No contexto da gestão do conhecimento, as lições aprendidas podem ser consideradas como ativos intelectuais que criam valor a partir das experiências vivenciadas. Xanthopoulos (2005) afirma que a definição de lição aprendida deve conter o significado de resultado e escopo integrado ao significado. As lições aprendidas extrapolam o fato de aprender com as experiências, para tanto, devem ser usadas para realizar mudanças que elevem o desempenho a um novo patamar. Em complemento, as lições aprendidas são uma forma de evidenciar, compartilhar e desenvolver o conhecimento, contribuindo para melhorar o desenvolvimento das

atividades e fortalecer o aprendizado (DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017; FERENHOF; FORCELLINI; VARVAKIS, 2013). (FERENHOF; FORCELLINI; VARVAKIS, 2013; DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017).

Neste sentido, com a finalidade de analisar o quadro das pesquisas sobre lições aprendidas e seus benefícios para a aprendizagem organizacional, bem como demonstrar a possibilidade de capturar as lições aprendidas do ambiente externo à organização, foram realizadas buscas por artigos científicos utilizando os termos *lessons learned* e *organizational learning* em bases de dados consolidadas, quais sejam: *Academic Search Premier* (EBSCO); *JSTOR Arts & Sciences III Collection*; *Science-Direct*; SciELO; Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); e, *Networked Digital Library of Theses and Dissertations* (NDLTD). Os termos utilizados para coleta das referências foram definidos por meio de estudos preliminares com o intuito de selecionar aquelas apropriadas para resolver a finalidade deste tópico, consistente na definição de um conceito de lições aprendidas no contexto organizacional (SAMPIERI; COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013).

A busca por artigos científicos foi realizada nas bases EBSCO; *JSTOR Arts & Sciences III Collection*; *Science-Direct*, e SciELO. Para a seleção de teses e dissertações sobre o tema, foram realizadas pesquisas na BDTD e na NDLTD. Como corte temporal foi estabelecido o limite de cinco anos de publicação. Pelo critério linguístico, foram estabelecidas as Línguas portuguesa e inglesa utilizadas na redação dos documentos pesquisados.

A partir dos resultados, a metodologia adotada se fundamentou na pesquisa qualitativa e utilizou da análise de conteúdo para obter os dados sobre as lições aprendidas. Os documentos utilizados para a pré-análise foram selecionados, primeiramente a partir do título e do resumo, após foi realizada a leitura flutuante para reter os textos com maior similaridade com o escopo desta pesquisa. Devido a pequena quantidade de teses encontradas na BDTD, foi realizada uma nova busca, sem a limitação temporal onde foram encontradas duas teses com os termos pesquisados. Após a seleção, os documentos utilizados como referência na elaboração deste tópico totalizaram 15 artigos científicos, duas dissertações e cinco teses.

Na sequência, as referências selecionadas foram codificadas e categorizadas para identificar as abordagens utilizadas pelos autores a respeito dos temas vinculados as “lições aprendidas” e a “aprendizagem organizacional”. A codificação e categorização foi realizada com o auxílio do software NVivo 12 Plus que facilita a busca de informações em dados não estruturados (QSR INTERNATIONAL, 2019). A codificação e categorização foram realizadas manualmente, utilizando os métodos propostos por Bardin (2011) para a análise de conteúdo. As unidades de contexto foram definidas como segmentos de texto e as unidades de registro como termos relacionados ao tema.

As codificações iniciais foram agrupadas e sintetizadas em categorias mais significativas por meio do processo acervo, ou seja, sem a identificação prévia das categorias. Este processo definiu a base para as análises e reflexões sobre as lições aprendidas e a aprendizagem organizacional (BARDIN, 2011). A partir das codificações e reflexões foram identificadas as seguintes categorias: i) definições e principais características das lições aprendidas; ii) processos de lições aprendidas; iii) benefícios e oportunidades das lições aprendidas; iv) desafios e limitações das lições aprendidas. Essas categorias serão demonstradas nos próximos subtópicos e voltam-se a evidenciar as lições aprendidas no contexto organizacional.

## **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS LIÇÕES APRENDIDAS**

O registro das lições aprendidas inclui informações sobre a utilização de uma técnica para alcançar os objetivos em uma situação específica. Uma lição significativa ter um impacto real, ou presumido, sendo aplicável em diferentes processos e em processos decisórios para reduzir ou eliminar falhas e contribuir com um resultado positivo (MGUTI, 2017).

Eken *et al.* (2020) propôs um modelo de um sistema de gestão das lições aprendidas a partir de necessidades pré-definidas em empresas de construção civil. A estrutura sugerida contempla a ferramenta para gestão das lições aprendidas no centro do modelo, vinculado à uma base de dados. No modelo, as lições aprendidas estão consolidadas e podem ser acessadas por interfaces ligadas à internet. O sistema de compartilhamento de documentos baseado em

nuvem está integrado ao modelo de compartilhamento de documentos e possibilita a inserção de informações adicionais. As lições aprendidas podem ser acessadas, compartilhadas e atualizadas pelos integrantes da organização. Contudo, os níveis de acesso e o gerenciamento dos documentos são realizados por um gestor (EKEN *et al.*, 2020).

O registro das lições aprendidas explicita os problemas encontrados com a apresentação dos potenciais erros e minimiza os riscos no desenvolvimento das atividades. A captura de lições aprendidas registra rotinas ou ideias inovadoras que levam ao sucesso e contextos que se tornaram fracassos. As informações sobre sucessos e fracassos podem ser utilizadas em atividades futuras para promover a aplicação de boas práticas e evitar possíveis falhas. A importância das lições aprendidas está na capacidade da organização em estabelecer e manter uma cultura de melhoria contínua (MGUTI, 2017; VERONESE, 2014).

As lições aprendidas podem ser definidas como conhecimento adquirido com as experiências bem sucedidas ou fracassadas, com o foco em melhorar o desempenho futuro. Em outras palavras, as lições aprendidas têm por objetivos capturar as experiências e os resultados, registrando os sucessos, falhas e erros, aplicando-as nas próximas atividades organizacionais. Assim, a utilização das lições aprendidas permitem às organizações estruturarem o futuro a partir do passado (FERRADA *et al.*, 2016; DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017; MCCLORY; READ; LABIB, 2017; EKEN *et al.*, 2020).

A partir das codificações da categoria definições e principais características das lições aprendidas, destacam-se os termos “conhecimento”, “projetos”, “experiência”, “processos”, “histórias” e “narrativas”. Os termos “processos” e “projetos” aparecem com frequência devido à forte ligação das lições aprendidas com a gestão de projetos nas pesquisas analisadas. Este elo se deve a importância para o registro e retenção sistemáticas das experiências adquiridas durante a execução dos projetos (FERENHOF; FORCELLINI; VARVAKIS, 2013; GUZZO; MACCARI; QUONIAM, 2014; FIGUEIREDO, 2016; KRUKOSKI, 2017).

Embora com menor frequência, mas com grande importância para a

efetiva implantação das lições aprendidas, estão os termos relacionados a liderança. O estilo de liderança tem um papel crucial na utilização das lições aprendidas. Um líder precisa conquistar a confiança e o apoio de seus subordinados e estimular o desenvolvimento de uma cultura ausente de culpa. É crucial que os membros da equipe se sintam seguros para admitir os erros e discutir abertamente sobre possíveis soluções para os problemas. Essa segurança também facilita o compartilhamento das lições aprendidas entre os integrantes da equipe (LOVE *et al.*, 2016). Os líderes que desenvolvem as competências de transmitir as lições aprendidas são capazes de estabelecer relações mais eficazes e inspirar a renovação cultural da organização. As lições aprendidas podem transmitir resolução de problemas, especificações de produtos e orçamentos, além de serem eficazes no desenvolvimento organizacional, para lidar com processos de mudança e disseminar a cultura da organização (DUFFIELD; WHITTY, 2016b).

Os indivíduos e as organizações aprendem mais com as falhas do que com as experiências bem sucedidas. Contudo, a capacidade de aprendizado da organização está vinculada a capacidade de seus integrantes. Para a implantação das lições aprendidas é essencial a capacidade de reconhecer que atos podem ser realizados de forma inconsciente ou habitual, para admitir erros e debater com a equipe as possíveis soluções e para assumir a responsabilidade sobre os fatos aprendidos (LOVE *et al.*, 2016; MCCLORY; READ; LABIB, 2017).

Portanto, as lições aprendidas contribuem com a gestão do conhecimento no ambiente organizacional e são imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações a novos patamares ainda não alcançados, à semelhança de um critério evolutivo, aproveitando os sucessos e evitando os fracassos vivenciados no contexto organizacional. Esta dimensão da gestão do conhecimento pode ser mais bem compreendida a partir da estruturação de processos, os quais serão detalhados no próximo subitem, com a finalidade de demonstrar como as lições aprendidas podem ser efetivadas no ambiente organizacional.

## 2.2 PROCESSOS DE LIÇÕES APRENDIDAS

Os processos de lições aprendidas permitem a exploração do conhecimento e garantem que o conhecimento individual não seja perdido após um indivíduo deixar a organização (MCCLORY; READ; LABIB, 2017). O ponto primordial nos processos de lições aprendidas é a transparência, a qual proporciona a confiança para explorar as lições aprendidas registradas e incentiva o registro de novas lições. Em complemento, a transparência melhora a comunicação e contribui para detectar erros e aprimorar os procedimentos internos (LOVE *et al.*, 2016).

Damasceno Junior e Chaves (2017) apresentam cinco pontos dos processos de lições aprendidas: i) coletar; ii) verificar; iii) armazenar; iv) disseminar; e, v) reutilizar. A captura das lições aprendidas pode ser realizada por meio de narrativas de histórias. Histórias bem contadas transmitem emoção, informação e conhecimento, tácito ou explícito. As lições aprendidas compartilhadas por meio de histórias representam e transmitem pensamentos complexos, cultura e sabedoria (DUFFIELD; WHITTY, 2016b).

Por seu turno, a avaliação precisa envolver a participação de especialista na área, o qual revisa as lições para completar os processos, indexar e registrar as lições aprendidas. O especialista age como facilitador nas reuniões de equipes, debatendo sobre o que era esperado, o que aconteceu, os possíveis motivos das mudanças e o que foi aprendido no processo (VERONESE, 2014; YEUNG *et al.*, 2018).

Após o reconhecimento de uma lição aprendida, ela pode ser armazenada em um repositório, mas não necessariamente liberada para a disseminação. Um especialista tem a alçada de avaliá-la, editá-la ou até mesmo excluí-la de acordo com a cultura e objetivos da organização. Existe a possibilidade de armazenar as lições em diferentes locais, sendo em equipamentos físicos da própria organização ou de serviços em nuvem. Criar uma estrutura capaz de recuperar a lição aprendida no momento oportuno é uma questão importante e desafiadora, que solucionada favorece o desenvolvimento da organização (DAMASCENO JÚNIOR, 2016; EKEN *et al.*,

2020; YEUNG *et al.*, 2018). (ordem cronológica: DAMASCENO JÚNIOR, 2016; YEUNG *et al.*, 2018; EKEN *et al.*, 2020;)

Para a disseminação e a reutilização efetiva, os repositórios de lições aprendidas precisam ser pesquisáveis, de fácil manipulação e contextualizados, contendo categorias e grupos de lições organizadas conforme o contexto e o conteúdo das lições. Destaca-se que pessoas tem diferentes capacidades de aprendizagem e algumas lições precisam de experiências para o correto entendimento. Dessa forma, o papel de um tutor possibilita o compartilhamento das lições aprendidas para os demais membros da organização. Outro ponto importante é manter o sistema controlado por um especialista, com a finalidade de eliminar dados inúteis e manter a qualidade do repositório (FERENHOF; FORCELLINI; VARVAKIS, 2013; YEUNG *et al.*, 2018; EKEN *et al.*, 2020).

Sendo assim, os processos de lições aprendidas têm a capacidade de fomentar a inovação, elucidando o cerne de sucessos e fracassos e contribuindo com a melhoria dos procedimentos organizacionais. Contudo, para gerar valor e integrar a base de conhecimento organizacional, as lições aprendidas devem estabelecer o contexto, o fato gerador, a análise e a solução encontrada (FERENHOF; FORCELLINI; VARVAKIS, 2013; VERONESE, 2014). Dessa forma, o processo de captura e de análise das lições aprendidas torna-se eficiente e eficaz no compartilhamento do conhecimento, resultando no aprimoramento dos processos, redução de custos e geração de valor.

Logo, os processos de lições aprendidas podem ser configurados por intermédio dos mais variados sistemas e mecanismos, tanto de captação, quanto de arquivamento e respectivo compartilhamento da lição gerada. Compreendido este aspecto, torna-se relevante apresentar os benefícios obtidos por meio da utilização lições aprendidas, os quais foram identificados a partir dos textos analisados, cuja análise será explicitada na subseção a seguir.

### 2.3 BENEFÍCIOS E OPORTUNIDADES DAS LIÇÕES APRENDIDAS

A análise realizada nas subseções anteriores revela que as lições aprendidas contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e, por meio de uma abordagem formal, podem reduzir o risco de repetição de erros já cometidos e ampliar as possibilidades de repetir os êxitos alcançados. A partir da retenção das experiências, as organizações podem comparar as execuções de suas atividades e registrar os mecanismos mais eficazes para a resolução dos problemas encontrados (DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017).

Para demonstrar a relevância das lições aprendidas para as organizações, Love *et al.* (2016) recorrem à um caso específico de construção de um transporte dutoviário, no qual um quarto das válvulas utilizadas apresentaram defeito. O problema identificado poderia envolver um alto custo para correção e meses de retrabalho. A lição aprendida possibilitou os testes das válvulas acima do solo. A solução foi descoberta por meio das reuniões mensais, valendo-se do sistema de lições aprendidas. Isto permitiu uma economia expressiva em compras de novos equipamentos e com retrabalhos.

Os autores destacam que, após um ano de utilização das lições aprendidas, observou-se a redução significativa de problemas e incidentes, resultando em uma economia de US\$ 24 milhões devido as sugestões dos membros do projeto (LOVE *et al.*, 2016). Embora o início da utilização das lições aprendidas seja difícil e requeira o envolvimento dos indivíduos, assim como a mudança do ambiente organizacional, o seu uso contribui para reduzir os riscos e aumentar a eficiência. Na prática, as organizações que investiram para melhorar os aspectos culturais e processuais, obtiveram retorno efetivo sobre os investimentos realizados (MCCLORY; READ; LABIB, 2017).

**Figura 1 – 25 Palavras com maior frequência nas codificações dos benefícios das lições aprendidas**

aprendidas	lições	conhecimento	sucessos	riscos	sistemática		aprendizagem
		pressão	contexto	competitiva	erros	execução	experiências
processo	projetos		identificar	documentar	grande	problemas	reduzir
		empresa	organização	durante	navegações	testes	

**Fonte:** Os Autores (2021), a partir dos dados de pesquisa

A Figura 1 ilustra as 25 palavras mais frequentes encontradas nas codificações agrupadas na categoria de Benefícios e oportunidades das lições aprendidas. Em uma análise sintética, a Figura 8 corresponde aos benefícios das lições aprendidas que, por meio da retenção sistemática das experiências e da melhoria dos processos, utiliza conhecimentos prévios para identificar possíveis erros e minimizar os riscos, de forma a potencializar a repetição de casos de sucessos. Portanto, a utilização das lições aprendidas contribui para reduzir os custos, maximizar os investimentos e gerar vantagem competitiva para a organização (FERRADA *et al.*, 2016; FIGUEIREDO, 2016; DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017).

Os benefícios das lições aprendidas estão vinculados a utilização das experiências anteriores para replicar casos de sucessos obtidos, evitar erros já conhecidos, reduzir custos a partir da seleção das melhores alternativas, preservar o conhecimento, contribuir com a aprendizagem organizacional e gerar vantagem competitiva. Apesar dos inúmeros benefícios, a utilização das lições aprendidas também apresenta desafios e limitações, cujas peculiaridades serão exploradas no próximo tópico.

## 2.4 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DAS LIÇÕES APRENDIDAS

As análises utilizadas para a construção deste estudo permitem inferir que o bom uso das lições aprendidas impacta de forma positiva não só no

desenvolvimento das atividades organizacionais, como também reduzem custos diretos na realização dos procedimentos a cargo das organizações. Todavia, o emprego desta prática requer diligência frente aos desafios e limitações que se impõem para sua efetivação no ambiente organizacional.

Uma das principais barreiras para a implantação de um processo de lições aprendidas está na falta de incentivo para a utilização desta prática. Muitas organizações não registram as lições aprendidas, principalmente os resultados fracassados. Assim, apesar dos inúmeros benefícios na utilização das lições aprendidas, a utilização incorreta pode resultar no aumento de custos, ampliação das horas trabalhadas, falha de comunicações, retrabalhos e reincidência de erros cometidos (GUZZO; MACCARI; QUONIAM, 2014; VERONESE, 2014).

As disfunções identificadas podem ser geradas pela falta de definição e suporte ao processo de lições aprendidas, gerando uma documentação superficial que dificulta a sua reutilização ou que apresenta uma informação equivocada. Ao não registrar as lições aprendidas, as organizações correm o risco de repetir os mesmos erros devido à não valorizar das experiências vivenciadas. Para superar essas barreiras, os métodos para utilização e análise de lições aprendidas devem ser claros, com a definição de seus principais aspectos e objetivos e a identificação dos melhores métodos que se aplicam a realidade da organização (GUZZO; MACCARI; QUONIAM, 2014; VERONESE, 2014).

**Figura 2 – Gráfico hierárquico das codificações dos desafios e limitações das lições aprendidas**

Desafios e limitações			
subestimam a complexidade	exigem um banco de dados consistente	deixam os locais de trabalho	relutantes em compartilhar
informações obsoletas	problemas	limitação na implementação	aspectos na aplicação
	envolvem-se parcialmente	falta de lições aprendidas	

Fonte: Os Autores (2021), a partir dos dados de pesquisa

A Figura 2 corresponde às unidades de registros utilizadas para codificações dos desafios e limitações das lições aprendidas nas organizações. A presente figura

permite comparar as codificações realizadas e sua cobertura nos textos analisados. Os temas nos quais as lições aprendidas são subestimadas pelas organizações ou que apresentam informações desatualizadas e fora de contexto apresentaram maior relevância para os autores analisados.

Uma grande barreira para a implementação das lições aprendidas é a ausência de tempo destinada para esta atividade. Devido a pressões constantes para finalizar as atividades, raramente existe um tempo dedicado para registrar os históricos e experiências obtidas nos processos. Fato que também pode ser relacionado à ausência de valorização das lições aprendidas por não reconhecerem o seu valor imediato (LOVE *et al.*, 2016). Contudo, a ausência de registros adequados das lições aprendidas ou a falta de compartilhamento podem comprometer o sucesso das atividades organizacionais (DUFFIELD; WHITTY, 2016a).

Outra barreira para o uso efetivo das lições está no envolvimento parcial das organizações, que realizam investimentos e disponibilizam pessoal para realização das atividades necessárias. No entanto, devido as orientações limitadas, o processo funciona de forma inadequada. Para permitir a recuperação de lições aprendidas relevantes exige-se a implantação de banco de dados consistentes em toda a organização. Neste ponto, ocorre o conflito entre a integração de novas lições com a remoção de lições obsoletas ou que apresentam contextualizações insuficientes que levem a interpretações errôneas. Apesar da grande valia das lições aprendidas, o desenvolvimento de sistemas de apoio e sua manutenção tem subestimado a complexidade necessária para o uso efetivo das lições (MCCLORY; READ; LABIB, 2017).

Damasceno Junior e Chaves (2017) elencam uma série de problemas na gestão das lições aprendidas. Os autores apontam para a falta de sistemas adequados para a gestão das lições, com estrutura consistente e sistêmica para produzir, armazenar e compartilhar as lições aprendidas. Em continuidade, são apresentados os problemas relacionados com o desconhecimento de ferramentas para gestão das lições e a falta de local específico para o armazenamento e acesso. Ademais, a grande quantidade de dados históricos registrados em documentos inadequados resultantes do grande crescimento de conteúdo, pode afetar a qualidade e gerar erros de interpretação.

O grande desafio para a utilização das lições aprendidas está na extração de informações úteis e aplicáveis. A utilização do conhecimento organizacional está condicionada à existência de repositórios de fácil manipulação que contribuam efetivamente com o compartilhamento do conhecimento. A falha em muitos sistemas de compartilhamento ocorre devido à fatores culturais e não por fatores tecnológicos (MGUTI, 2017).

Dessa forma, as boas oportunidades geradas pelas lições aprendidas reduzem ao passo que muitas pessoas altamente qualificadas e experientes deixam as organizações. Os conhecimentos e as experiências obtidas durante as execuções das atividades organizacionais são ativos inestimáveis e devido a ausência de meios para retê-los não serão compartilhados, sendo perdidos pela organização (YEUNG *et al.*, 2018).

Assim, apresentadas as análises das codificações realizadas sobre as principais características, os processos, os benefícios, os desafios e as limitações das lições aprendidas, no próximo tópico será demonstrada a importância das lições aprendidas para a aprendizagem organizacional e sua relevância para o desenvolvimento organizacional.

### **3 LIÇÕES APRENDIDAS NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ANÁLISES E CONCLUSÕES**

O conhecimento organizacional resulta das atividades e processos para conversão e uso de conhecimentos individuais, sendo que sua utilização depende do compartilhamento e está sujeito à percepção dos indivíduos. O conhecimento pode ser criado e expandido por meio de interações sociais, convertendo os conhecimentos tácitos e explícitos em nova aprendizagem. Os conhecimentos criados nas organizações podem ser codificados e armazenados como modelos, rotinas, mapas, objetos físicos, banco de dados, políticas internas e históricos de ações e de decisões (NONAKA, 1991, 1994; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; MCCLORY; READ; LABIB, 2017; OJHA *et al.*, 2018).

A aprendizagem organizacional resulta da aquisição e da aplicação do conhecimento organizacional. As mudanças no comportamento refletem a aprendizagem organizacional a partir do momento que os procedimentos são

atualizados com os novos conhecimentos e passam a integrar as rotinas e práticas de trabalho. A aprendizagem organizacional contribui para absorção dos conhecimentos individuais em um processo organizacional. Assim sendo, cria-se um ambiente em que os objetivos e competências são compartilhados. Isto permite que a organização aprenda por meio dos comportamentos e capacidades de seus integrantes, com o potencial para aprender com suas histórias, interações e relações organizacionais (NEDER, 2016; MCCLORY; READ; LABIB, 2017; EKEN *et al.*, 2020).

Em complemento, a aprendizagem organizacional é atingida por meio das experiências individuais em um processo dinâmico, no qual as organizações fazem inferências e armazenam as lições para uso posterior, utilizando o conhecimento adquirido para melhorar os processos. Dessa forma, as organizações aprendem com seus processos e experiências e aplicam esse conhecimento para a melhoria, registrando-o para uso posterior (PIMENTA, 2016; NORDIN; DERVISEVIC, 2017; SHEA; TAYLOR, 2017).

A aprendizagem organizacional não ocorre de forma isolada no interior das organizações, sendo influenciada pelos contextos organizacionais. Com efeito, o aprendizado organizacional pode resultar, também, de valores, estruturas sociais, normas externas e padrões do setor do qual a organização integra. Portanto, assim como a criação do conhecimento não está restrito ao ambiente interno da organização, que pode ser obtido a partir de diferentes organizações e facilitado pelo uso de rede de computadores e de grandes bases de dados, a aprendizagem e as lições aprendidas também não estão restritas às experiências vivenciadas pelos indivíduos que integram o quadro funcional da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; AZADEGAN *et al.*, 2019)

Este fato pode ser elucidado ao apresentar as lições de Henry Ford, que foi responsável por revolucionar o setor industrial e é reconhecido como o pai da produção em massa (GEELS, 2006; ALIZON; SHOOTER; SIMPSON, 2009). Henry Ford não foi quem criou os procedimentos segmentados de produção, sua inovação consistiu em combinar e desenvolver elementos já existentes. Ford se inspirou nas indústrias de armas e de processamento de carne, onde a carcaça era movida ao redor da planta fabril e era cortada em pontos específicos na

medida em que era movimentada.

Os elementos utilizados por Ford para revolucionar a indústria automotiva incluíam: uso de ferramentas desenvolvidas para a atividade; peças intercambiáveis; subdivisão do trabalho; linha de montagem em movimento contínuo, e; ordenação sequencial do trabalho. Sendo assim, Henry Ford utilizou as experiências e as lições de outros segmentos industriais para criar a linha de produção automotiva e revolucionar o mercado de automóveis (GEELS, 2006; ALIZON; SHOOTER; SIMPSON, 2009).

A inovação criada por Henry Ford alçou a indústria Ford ao status de maior indústria do mundo, transformando o veículo modelo T como o automóvel mais vendido na sua época. As lições de Ford foram aprendidas por outras indústrias automotivas, deixando de ser a grande vantagem competitiva da Ford. Apesar das demais indústrias aprenderem rapidamente as lições da Ford, Henry Ford se estabilizou em uma zona de conforto, ignorando as informações do ambiente e deixando de inovar. Assim, mesmo com constantes quedas nas vendas, Henry Ford não absorvia as lições aprendidas, fato que levou a Ford a ser superada pela General Motors e a descontinuar a fabricação do modelo T (ALIZON; SHOOTER; SIMPSON, 2009; GEELS, 2006). (ordem cronológica: GEELS, 2006; ALIZON; SHOOTER; SIMPSON, 2009).

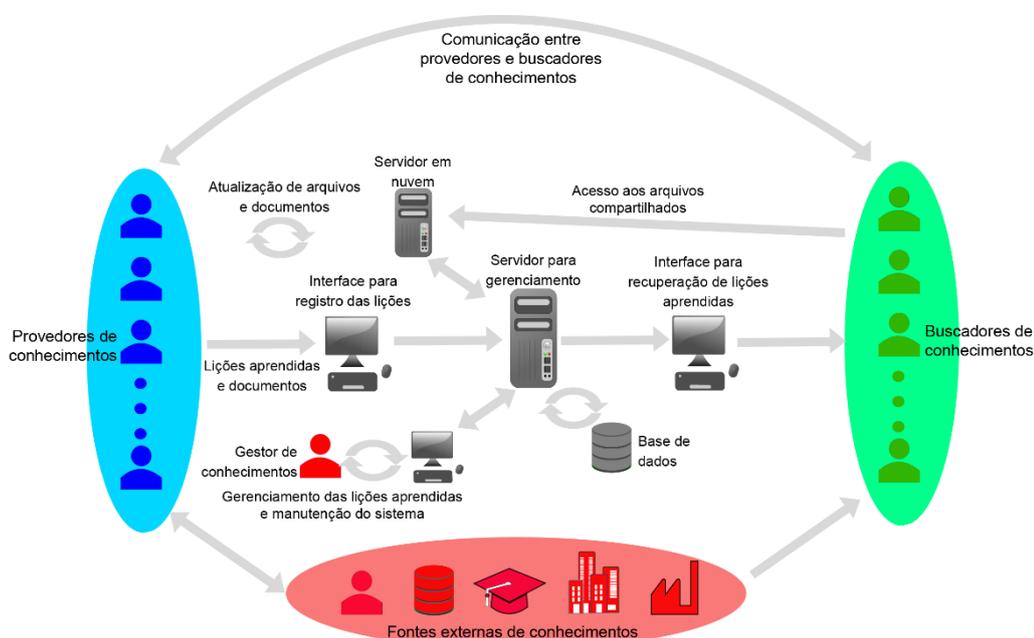
As lições aprendidas são ativos intelectuais que contribuem para aprendizagem organizacional. Utilizam como suporte as experiências passadas e fundamentam-se nas experiências dos indivíduos, obtidas a partir de sucessos, falhas e erros. Logo, as lições aprendidas são mais amplas por serem extraídas de forma holística do ambiente, isto é, não possuem preponderância sobre um determinado elemento (FERRADA *et al.*, 2016; DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017; MCCLORY; READ; LABIB, 2017; EKEN *et al.*, 2020). Mesmo assim, se assemelham ao conceito de benchmarking no que tange à finalidade de identificar melhores práticas. Neste particular, o benchmarking está ligado a questões comparativas entre produtos, atividades, processos e empresas (BEHR; MORO; ESTABEL, 2010).

A utilização das lições aprendidas, independentemente de serem obtidas no ambiente interno ou a partir de outras organizações, contribuem para o

desenvolvimento organizacional, criando oportunidades e minimizando as possibilidades de repetir erros já identificados. A gestão deste ativo organizacional facilita o desenvolvimento das atividades, melhora os processos e proporciona a vantagem competitiva, colocando a organização em uma posição privilegiada.

Diante do exposto, a Figura 3 apresenta os principais elementos da utilização das lições aprendidas pelas organizações. As reflexões sobre as características destes elementos serão apresentadas a seguir.

**Figura 3 – Principais elementos na utilização das lições aprendidas**



**Fonte:** Os Autores, adaptado de Eken *et al.* (2021).

1. **Lições aprendidas:** conhecimentos adquiridos e registrados por meio de experiências, bem sucedidas ou fracassadas, aplicadas nos processos organizacionais para melhorar o desempenho, evitar erros, replicar sucessos e gerar vantagem competitiva (FERRADA *et al.*, 2016; DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017; MCCLORY; READ; LABIB, 2017; EKEN *et al.*, 2020).
2. **Buscadores de conhecimentos:** usuários capazes de pesquisar e recuperar as lições registradas para aplicá-las nas atividades em desenvolvimento (EKEN *et al.*, 2020).

3. **Sistemas de gestão das lições aprendidas:** estrutura consistente e sistêmica que permite produzir, armazenar, atualizar e compartilhar as lições aprendidas podendo conter vários níveis de acesso e o gerenciamento aos documentos. O sistema é vinculado a uma base de dados, com interfaces para acesso, atualização e inserção de lições aprendidas, podendo ser acessado pela *internet* e possuir repositórios manipuláveis para contribuir com o compartilhamento do conhecimento (DAMASCENO JUNIOR; CHAVES, 2017; MGUTI, 2017; EKEN *et al.*, 2020).
4. **Gestor de conhecimentos:** especialista responsável por revisar, indexar, contextualizar e registrar as lições aprendidas e por manter o sistema atualizado como a novas lições e remoção das informações obsoletas (MCCLORY; READ; LABIB, 2017; YEUNG *et al.*, 2018; EKEN *et al.*, 2020).
5. **Provedores de conhecimentos:** colaboradores identificados e qualificados para transmitir as experiências e as lições aprendidas e propor a atualização do sistema de gestão das lições aprendidas (EKEN *et al.*, 2020).
6. **Fontes externas de conhecimentos:** dados e experiências disponibilizados por outras organizações para o acesso, utilização, reutilização e compartilhamento, obtidas por meio do monitoramento do ambiente organizacional e dos relacionamentos de diferentes organizações (CHOO, 2006; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; SANTAREM SEGUNDO, 2013; ALBANO; CRAVEIRO, 2015). Podem ser fontes externas de conhecimentos indivíduos, base de dados, instituições de ensino, ambientes de negócio e industriais.

As organizações devem administrar as informações inerentes ao seu ambiente, interno e externo, identificando as lições aprendidas que possam contribuir para o desenvolvimento de suas atividades. Em um ambiente dinâmico e com mudanças constantes as organizações precisam monitoram as informações de forma holística e aprender com as experiencias registradas e

explorar novas oportunidades (CHOO, 2006; PEREIRA, 2008).

Conforme exposto anteriormente, a criação do conhecimento não está restrita apenas ao ambiente interno. Desse modo, as lições aprendidas podem ser obtidas por meio dos diferentes relacionamentos organizacionais, não estando restritas ao conhecimento interno. Os dados abertos são fontes de lições aprendidas e apresentam inúmeros benefícios, adequados para reduzir os erros e replicar o sucesso obtido por outras instituições a partir da capacidade das organizações em criar novos conhecimentos (NONAKA, 1991; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; ALBANO; REINHARD, 2015; VICTORINO *et al.*, 2017).

Portanto, as lições aprendidas não estão restritas ao ambiente interno e às bases de conhecimentos da organização, pois podem utilizar como fonte de pesquisa os dados abertos e informações de outras instituições, como instituições de ensino, empresas comerciais e serviços e indústrias. As fontes externas contribuem com o desenvolvimento institucional, reduzindo o tempo de aprendizado a partir dos exemplos disponíveis.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo destinou-se a estreitar elementos naturalmente tratados de forma segmentada pela literatura sobre os conceitos de lições aprendidas no ambiente organizacional. A exposição sobre o conhecimento organizacional e as lições aprendidas partiu da criação do conhecimento organizacional, a qual permite inferir que a criação do conhecimento favorece a ampliação dos conhecimentos individuais, enquanto ativo valioso, cuja retenção nas organizações se mostra imprescindível para o desenvolvimento organizacional.

A disponibilização de dados para uma ampla gama de indivíduos, com acesso para diferentes finalidades, permite não só aprender, como também capturar lições aproveitáveis e seguras para aprimorar protocolos de atuação interna. Isto reduz os potenciais prejuízos decorrentes do aprendizado prático. Toda a dinâmica desenhada se desenvolve mediante o aproveitamento das lições aprendidas, que revelam a prática de erros e acertos de outras organizações. O aprendizado coletado no ambiente organizacional, decorrente de lições aprendidas disponibilizadas permite uma evolução mais acelerada das

práticas organizacionais.

O estudo perpassou a gestão do conhecimento e as lições aprendidas, cujo compartilhamento das lições aprendidas permite evitar erros já vivenciados e replicar situações de sucesso. A dinâmica explicada nos itens antecedentes contribui para a melhoria dos procedimentos e alcance dos objetivos organizacionais. Isto possibilita demonstrar que a captura de lições aprendidas não se limita aos ambientes internos. As lições aprendidas podem ser obtidas por meio dos diferentes relacionamentos organizacionais e utilizar os dados abertos como fontes de captura pode apresentar grandes benefícios, reduzir os erros e replicar sucesso obtido em outras instituições.

## REFERÊNCIAS

- ALBANO, C. S.; CRAVEIRO, G. S. Lições aprendidas com a utilização de dados orçamentários em formato aberto: um estudo exploratório no ecossistema brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 17-27, 2015. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/370>. Acesso em: 11 jan. 2020.
- ALBANO, C. S.; REINHARD, N. Desafios para Governos e Sociedade no Ecossistema Brasileiro de Dados Governamentais Abertos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 20, n. 67, p. 214 -235, 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/41150>. Acesso em: 29 dez. 2019.
- ALIZON, F.; SHOOTER, S. B.; SIMPSON, T. W. Henry Ford and the Model T: lessons for product platforming and mass customization. **Design Studies**, Milton Keynes, v. 30, n. 5, p. 588– -605, 2009. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X09000167>. Acesso em: 17 jan. 2020.
- AZADEGAN, A.; SRINIVASAN, R.; BLOME, C.; TAJEDDINI, K. Learning from near-miss events: An organizational learning perspective on supply chain disruption response. **International Journal of Production Economics**, New York, v. 216, p. 215 -226, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.021>. Acesso em: 28 jan. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Uma proposta de atendimento às necessidades de informação dos usuários da biblioteca escolar por meio do benchmarking e do sensemaking. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n.

1, p. 37 -54, 2010. Disponível em:  
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/4350/5877>.  
Acesso em: 28 jan. 2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e toma decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

DAMASCENO JÚNIOR, J. B. **Explorando o uso do modelo target**: a gestão de lições aprendidas na área de projetos em uma instituição governamental de segurança pública. 2016. 120f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1588>. Acesso em: 11 jan. 2020.

DAMASCENO JUNIOR, J. B.; CHAVES, M. S. Explorando o uso do modelo target: a gestão de lições aprendidas na área de projetos em uma instituição governamental de segurança pública. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 24, n. 1, p. 147 -160, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477750803010>. Acesso em: 11 jan. 2020.

DUFFIELD, S. M.; WHITTY, S. J. Application of the Systemic Lessons Learned Knowledge model for Organisational Learning through Projects. **International Journal of Project Management**, New York, v. 34, n. 7, p. 1280 -1293, 2016a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.07.001>. Acesso em: 28 jan. 2020.

DUFFIELD, S.; WHITTY, S. J. How to apply the Systemic Lessons Learned Knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling. **International Journal of Project Management**, New York, v. 34, n. 3, p. 429 -443, 2016b. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.11.004>. Acesso em: 28 jan. 2020.

EKEN, G.; BILGIN, G.; DIKMEN, I.; BIRGONUL, M. T. A lessons-learned tool for organizational learning in construction. **Automation in Construction**, New York, v. 110, n. September 2019, p. 102977, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2019.102977>. Acesso em: 28 jan. 2020.

FERENHOF, H. A.; FORCELLINI, F. A.; VARVAKIS, G. Lições aprendidas: agregando valor ao gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 197 -209, 2013. Disponível em: <http://revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/172>. Acesso em: 20 jan. 2020.

FERRADA, X.; NÚÑEZ, D.; NEYEM, A.; SERPELL, A.; SEPÚLVEDA, M. A Lessons-learned System for Construction Project Management: A Preliminary Application. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 226, n. October 2015, p. 302 -309, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.192>. Acesso em: 28 jan. 2020.

FIGUEIREDO, F. S. **Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional**: um estudo de caso de uma universidade pública federal. 2016. 144f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2016. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/handle/jspui/2397>. Acesso em: 11 jan. 2020.

GEELS, F. W. Major system change through stepwise reconfiguration: A multi-level analysis of the transformation of American factory production (1850-1930). **Technology in Society**, New York, v. 28, n. 4, p. 445 -476, 2006. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X06000376>. Acesso em: 17 jan. 2020.

GUZZO, C. H.; MACCARI, E. A.; QUONIAM, L. Indicadores da produção científica sobre lições aprendidas em gestão de projetos. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 5 -24, 2014. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/695>. Acesso em: 11 jan. 2020.

KRUKOSKI, E. B. C. **Sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas da UFSC**. 2017. 160f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/182786/348297.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 jan. 2020.

LOVE, P. E. D.; TEO, P.; DAVIDSON, M.; CUMMING, S.; MORRISON, J. Building absorptive capacity in an alliance: Process improvement through lessons learned. **International Journal of Project Management**, New York, v. 34, n. 7, p. 1123 -1137, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.010>. Acesso em: 28 jan. 2020.

MCCLORY, S.; READ, M.; LABIB, A. Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. **International Journal of Project Management**, New York, v. 35, n. 7, p. 1322 -1335, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.006>. Acesso em: 28 jan. 2020.

MGUTI, M. M. M. **Application of the fast model from value engineering to capture and communicate project lessons learnt**. 2017. 111f. Thesis (Master of Science in Project Management) – University of Cape Town, Cidade do Cabo, 2017. Disponível em: <https://open.uct.ac.za/handle/11427/27968>. Acesso em: 28 jan. 2020.

NEDER, R. **Aprendizagem organizacional, organizações que aprendem e gestão do conhecimento**: inter-relações, fronteiras e frentes de pesquisa. 2016. 151f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/2945>. Acesso em: 1 fev. 2020.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. Nov-Dec, 1991. Disponível em: <https://hbr.org/1991/11/the-knowledge-creating-company-2>. Acesso em: 15 jul. 2019.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.1.14>. Acesso em: 11 jul. 2019.

NORDIN, E.; DERVISEVIC, S. **Company-specific production systems' effect on continuous improvement work and organizational learning**. 2017. 55f. Thesis (Master Thesis in Business Administration) – Jonkoping University, Jonkoping, 2017. Disponível em: [http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1118042&dswid=\\_new](http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1118042&dswid=_new). Acesso em: 1 fev. 2020.

OJHA, D.; STRUCKELL, E.; ACHARYA, C.; PATEL, P. C. Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective. **International Journal of Production Economics**, New York, v. 204, n. July, p. 70 -82, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.025>. Acesso em: 28 jan. 2020.

PEREIRA, M. P. A gestão organizacional: em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (ed.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia** [recurso eletrônico]. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

PIMENTA, D. P. **História de aprendizagem e seus contextos: uma análise comportamental das aquisições corporativas**. 2016. 109f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/20924>. Acesso em: 1 fev. 2020.

QSR INTERNATIONAL. **NVivo**: o software n1 para análise qualitativa de dados. 2019. Disponível em: <http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>. Acesso em: 2 dez. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; BAPTISTA LUCIO, M. del P. **Metodologia de Pesquisa** [recurso eletrônico]. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTAREM SEGUNDO, J. E. Tecnologias de informação e comunicação para disponibilização de dados abertos em formato semântico. **Ibersid: Revista de Sistemas de Información y Documentación**, Zaragoza, v. 7, p. 33– -40, 2013. Disponível em: <https://www.ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/view/4075/3744>. Acesso em: 2 dez. 2019.

SHEA, J.; TAYLOR, T. Using developmental evaluation as a system of organizational learning: An example from San Francisco. **Evaluation and**

**Program Planning**, New York, v. 65, n. June, p. 84–93, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.07.001>. Acesso em: 28 jan. 2020.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento** [recurso eletrônico]. Tradução Ana Thorell. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERONESE, G. S. Métodos para captura de lições aprendidas: em direção a melhoria contínua na gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 71 -83, 2014. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/250>. Acesso em: 11 jan. 2020.

VICTORINO, M. C.; SHIESSL, M.; OLIVEIRA, E. C.; ISHIKAWA, E.; HOLANDA, M. T. de; HOKAMA, M. de L. Uma proposta de ecossistema de big data para a análise de dados abertos governamentais conectados. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 27, n. 1, p. 225 -242, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/29299>. Acesso em: 2 dez. 2019.

XANTHOPOYLOS, S. P. **Um estudo exploratório sobre os mecanismos que permitem a capilarização das lições aprendidas na organização**: estudo de caso de empresas industriais brasileiras competitivas. 2005. 477f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2474>. Acesso em: 11 jan. 2020.

YEUNG, C. L.; WANG, W. M.; CHEUNG, C. F.; TSUI, E.; SETCHI, R.; LEE, R. W. B. Computational narrative mapping for the acquisition and representation of lessons learned knowledge. **Engineering Applications of Artificial Intelligence**, New York, v. 71, n. March, p. 190-209, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2018.02.011>. Acesso em: 28 jan. 2020.

## ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE AND LESSONS LEARNED

### ABSTRACT

**Objective:** to analyze the framework of research on lessons learned and their benefits for organizational learning, as well as to demonstrate the possibility of capturing the lessons learned from the environment external to the organization. **Methodology:** qualitative research and content analysis of publications on lessons learned from the last five years of the database: Academic Search Premier; JSTOR; Science-Direct; SciELO; Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); e, Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD). **Results:** presented the main characteristics of the lessons learned, with their benefits and limitations and the insertion of external sources of knowledge to capture the lessons learned. **Conclusions:** demonstrated the possibility of capturing lessons learned from the external environment

to organizations.

**Descriptors:** Knowledge Management. Lessons Learned. Organizational Learning.

## CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES Y LECCIONES APRENDIDAS

### RESUMEN

**Objetivo:** analizar el marco de investigación sobre las lecciones aprendidas y sus beneficios para el aprendizaje organizacional, así como demostrar la posibilidad de capturar las lecciones aprendidas del entorno externo a la organización. **Metodología:** investigación cualitativa y análisis de contenidos de publicaciones sobre lecciones aprendidas de los últimos cinco años de la base de datos: Academic Search Premier; JSTOR; Science-Direct; SciELO; Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); e, Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD). **Resultados:** presentó las principales características de las lecciones aprendidas, con sus beneficios y limitaciones y la inserción de fuentes externas de conocimiento para capturar las lecciones aprendidas. **Conclusiones:** demostró la posibilidad de capturar lecciones aprendidas del entorno externo a organizaciones.

**Descriptor:** Gestión del conocimiento. Lecciones aprendidas. Aprendizaje organizacional.

**Recebido em:** 01.07.2020

**Aceito em:** 04.05.2021