STJ | Secretaria de Auditoria Interna

GUIA PARA REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Brasília, novembro de 2021

STJ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA
Ivo Mützenberg

EQUIPE TÉCNICA
Elaboração: Cláudia Roberta Laranjeira dos Santos
Revisão: Diocesio Sant'Anna da Silva

Projeto gráfico e diagramação
Coordenadoria de Multimeios/Sco
Secretaria de Comunicação Social do STJ
Safs – Quadra 06 – Lote 01 – Trecho III
CEP: 70095-900 Brasília – DF – TEL: (61) 3319-8026

Sumário

1. O que é um Banco de Lições Aprendidas 4

2. Identificação da Lição aprendida 5

3. Seleção da Lição Aprendida 5

4. Documentação das Lições Aprendidas 6

5. Comunicação das Lições Aprendidas 8

6. Sessão de Lições Aprendidas – SELA 10

7. Orientações Gerais 12

Anexo I - Reflexões para Identificar Lições Aprendidas 14

Anexo II - Formulário de Registro de Lições Aprendidas - RLA 16

1. O que é um Banco de Lições Aprendidas

1. As lições aprendidas são um conjunto de boas práticas adotadas por organizações ou unidades organizacionais que não desejam repetir os erros de um projeto ou atividade e também visam divulgar e utilizar os acertos e aspectos positivos para serem utilizados em novos projetos ou atividades.

2. Assim, essas lições são caracterizadas como uma ferramenta simples para refletir sobre tudo o que aconteceu em um processo, projeto ou atividade realizados. Além disso, este conceito está intimamente ligado com a melhoria contínua da unidade. Por intermédio das lições aprendidas é possível tornar os resultados da unidade cada vez melhores e mais eficientes, com potenciais benefícios de melhoria na tomada de decisões, mitigação dos riscos, otimização de recursos financeiros e humanos e melhoria contínua nos processos de trabalho.

3. O principal objetivo do registro das lições aprendidas é constituir base de conhecimento capaz de melhorar futuros trabalhos, padrões e metodologia utilizados pela Secretaria de Auditoria Interna - AUD.

4. Dessa forma, o Banco de Lições Aprendidas estabelece um padrão estruturado para a realização de registros de lições aprendidas durante a execução de projetos visando mitigar riscos ocorridos anteriormente, evitar que os mesmos erros sejam repetidos no futuro, melhorar ações positivas e continuar realizando boas práticas que surtiram bons resultados na execução anterior. Para fins deste trabalho, entenderemos projetos como auditorias, consultorias e quaisquer outros trabalhos realizados pela AUD.

5. Para estrutura desse padrão, o processo de registro de lições aprendidas deve ser realizado em cinco etapas: Identificação e Coleta, Seleção, Documentação e Comunicação, detalhadas na forma a seguir.

2. Identificação da Lição aprendida

6. É a etapa de identificar as lições, avaliando redundância, consistência e relevância de situações ocorridas durante toda a execução do trabalho e deve ser realizada por meio de reuniões entre a equipe de auditoria, ao final de cada projeto.

7. Para melhor identificação das lições é importante realizar reunião entre a equipe de auditoria com o objetivo de promover reflexões sobre as situações positivas e negativas que ocorreram durante a execução do trabalho, de forma a permitir a ratificação dessas situações como uma lição aprendida ou não. A título de exemplo, este guia fornece sugestões de Reflexões para Identificar Lições Aprendidas – Anexo I. Trata-se de um rol, exemplificativo, de questões a serem levantadas durante essas reuniões. Como o rol de questões não é exaustivo, podem ser realizadas sessões de brainstorming para levantamento de outros questionamentos, de acordo com a situação de cada projeto.

3. Seleção da Lição Aprendida

8. Uma vez que tenham sido debatidas e identificadas situações ocorridas no projeto, pela equipe de auditoria, que podem ser caracterizadas como possíveis lições aprendidas, deve-se realizar a análise, seleção e compilação dos dados, pois nem tudo que é coletado inicialmente pode ser considerado uma lição aprendida de utilidade para a AUD.

9. Assim, para a devida seleção, deve-se utilizar os seguintes critérios para definição do que, efetivamente, será considerada uma lição aprendida:

a) A lição identificada diminui ou evita a execução de atividades que afetaram resultado de um projeto. Exemplificando: O processo de participação prévia e constante do auditado nos trabalhos da AUD, diminui os ruídos, evita recomendações que não agregam valor institucional, aumenta a sensação de pertencimento

do auditado e a relação de confiabilidade. De outro lado, a utilização de comunicação não assertiva nos relatórios gera comprometimento do resultado do trabalho e resistência do auditado em implementar as melhorias sugeridas pela AUD;

b) A lição identificada tem um objetivo que pode ser medido de forma qualitativa ou quantitativa;

c) A lição identificada poderá ser implementada por meio de ações factíveis. Implementar ações ou mudanças que não vão gerar alto custo para Administração, inclusive aumento do custo de oportunidade dos servidores da AUD.

10. Uma vez considerados estes critérios e selecionadas as lições, a equipe de auditoria responsável pelo projeto deve compilar os resultados coletados em um documento único chamado Registro de Lições Aprendidas – RLA (Anexo II) disponível no Microsoft Teams na Equipe AUD – Canal Banco de Lições Aprendidas. Este documento será uma cópia fiel daquele que será arquivado e disseminado para toda a Secretaria.

4. Documentação das Lições Aprendidas

11. Para que haja sucesso e transparência no processo de lições aprendidas e para que as equipes de auditoria tenham um canal de comunicação que permita o fácil registro das lições aprendidas em auditorias/consultorias (projetos), será utilizado o modelo de planilha, Anexo II, que deverá ser preenchida conforme a descrição dos itens a seguir:

a) Data da Identificação: registrar a data em que foi identificada e selecionada a lição pela equipe responsável;

b) Unidade Responsável: é a unidade responsável pela identificação da lição em determinado projeto (AUD, CAUC, CAUG, CAUP e CAUT) – disponível em lista suspensa;

c) Projeto: denominação do trabalho em que se identificou a lição;

d) Área de Conhecimento: são as fases e elementos do projeto identificadas no questionário exemplificativo (Anexo I), como Planejamento, Tempo, Recursos Humanos, Execução, Comunicação, Riscos e Qualidade – disponível em lista suspensa;

e) Situação ocorrida: descrição resumida da situação ocorrida na prática que ensejou a lição aprendida.

f) Lição aprendida: descrição do que deveria ter sido feito para que uma situação indesejada fosse evitada ou os fatores marcantes e positivos que possam ser repetidos;

g) Tipo de Impacto: pode ser positivo, quando for uma prática que deve ser replicada em outros projetos; ou negativo, quando for uma prática a ser evitada em outros trabalhos, devendo, nesse caso, ser corrigida ou mitigada;

h) Causa: registrar ações, fatos ou situações que deram origem à lição aprendida, quando possível;

i) Consequência: descrição do resultado negativo ou positivo identificado durante a execução do projeto.

12. É exclusiva, do Coordenador ou responsável pelo projeto, a responsabilidade de inserir os registros das lições aprendidas em pasta específica, ressaltando que eles devem ocorrer ao final de cada projeto e antes do prazo estipulado para responder o questionário do Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna – PAQMAI.

5. Comunicação das Lições Aprendidas

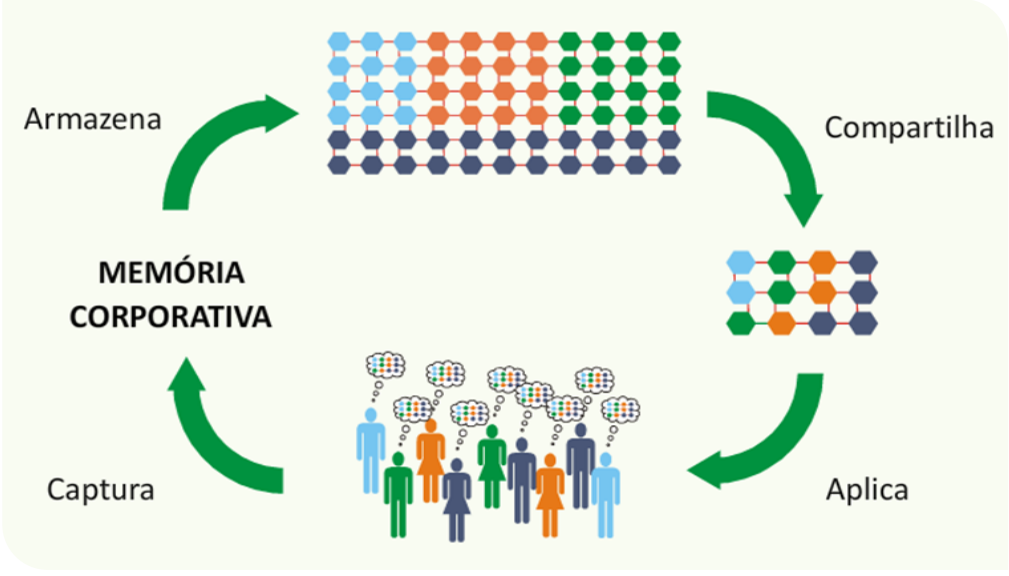
13. Comunicar as lições aprendidas para a Secretaria de Auditoria Interna também é um passo fundamental. Parte da unidade aprende com a experiência e, no futuro, quando essa experiência for importante, e quem a obteve não puder estar presente ou envolvido em um novo projeto, é muito importante que uma outra parte tenha acesso à aprendizagem obtida.

14. O Guia PMBOK orienta a documentar formalmente as lições aprendidas e distribuir para quem faz parte do banco de dados histórico do projeto e da Unidade. O fato de citar no relatório de lições aprendidas os responsáveis poderá auxiliar no processo de comunicação das lições aprendidas, pois alguém que não vivenciou aquele projeto, poderá entrar em contato com a equipe executora para esclarecer qualquer dúvida eventual, agilizando o processo de aprendizado e difundindo o conhecimento.

15. O processo de comunicação das lições aprendidas ocorrerá por meio da ferramenta Microsoft Teams e por meio de Workshops, de forma estruturada e acessível a todos. Na AUD, esse processo será realizado por meio do formulário de Registro de Lições Aprendidas – RLA, disponibilizado no Teams – Equipe AUD - Canal "Banco de Lições Aprendidas", atualizado exclusivamente pelos Coordenadores ou a quem for delegado por eles, após a finalização do projeto. Todos os colaboradores da AUD terão livre acesso ao Canal para leitura e conhecimento das lições registradas.

16. Toda vez que houver um novo registro, o responsável pelo projeto criará um anúncio no chat do canal. Nesse momento, é imprescindível a leitura por parte de todos os colaboradores. Além disso, trimestralmente, serão realizadas Sessões de Lições Aprendidas – SELA. Nas SELA's serão apresentados os registros para debates, trocas de experiências e dúvidas, garantindo a disseminação do conhecimento gerado pela equipe AUD, na forma apresentada no próximo capítulo.

17. Por fim, apresenta-se abaixo, para fins de ilustração, o ciclo de vida do conhecimento a ser transferido de um projeto anterior para um novo projeto, considerando as fases descritas anteriormente.



Fonte: Site Espaço Conhecimento

6. Sessão de Lições Aprendidas – SELA

6.1 O que é?

• Workshop desenvolvido para reflexão e captura de aprendizados (lições, experiências positivas, comprovação de hipóteses, ou sugestões de mudanças).

• Evento de interação entre a equipe da AUD e partes interessadas para compartilhamento, análise e registro de percepções.

• Para selar o conhecimento.

6.2 Quando fazer?

• Ordinariamente de forma trimestral, desde que tenham ocorrido novos registros de lições no período;

• Extraordinariamente, pode ser convocada uma SELA ao final de uma fase relevante de um projeto, após ciclo de consolidação de um processo de trabalho da AUD, após movimentos estratégicos, como mudanças ou alcance de metas no modelo IA-CM ou revisão dos mapeamentos de processos e revisão dos normativos internos da AUD;

• Sempre que houver percepção de acúmulo de conhecimento sem devida reflexão, captura e registro.

6.3 Como conduzir?

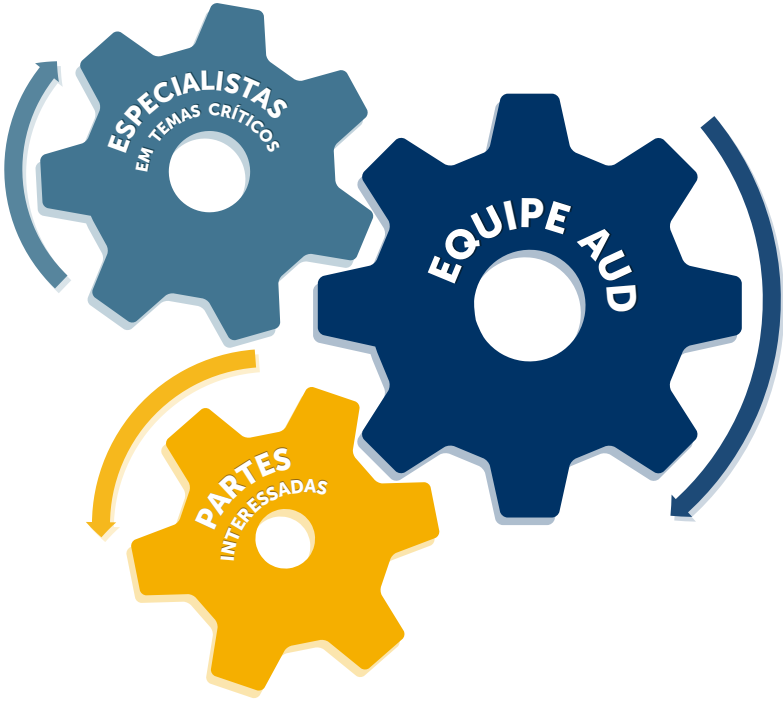
• O Coordenador e/ou responsável pelo registro da lição deve planejar e organizar o evento, que pode ser virtual ou presencial, conforme o caso;

• Sempre que houver mais um responsável, esses devem se reunir para definir o tempo que será utilizado por cada equipe;

• Os responsáveis devem definir um plano de ação, quando necessário, e direcionar para as equipes as demandas decorrentes das lições aprendidas. Busque sair do evento com ações, responsáveis e prazo definidos e acordados;

• Por fim, selecione os convidados, considere pessoas que participaram do resultado, envolvidos com os temas e potenciais usuários dos conhecimentos.

• Permita diversas visões. Será a multidisciplinaridade e as diferenças de percepção que gerarão o aprofundamento nos assuntos mais relevantes e o aprendizado.



ENGRENAGEM DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Fonte: elaborado pela AUD

7. Orientações Gerais

a) A lição aprendida deve ser institucionalizada. Isto significa que aquilo que se observou e aprendeu no projeto anterior deve ficar retido na AUD;

b) Verificar ou procurar desenvolver em toda a equipe do projeto a cultura de lições aprendidas e conhecimentos em gerenciamento de projetos, mostrando seus benefícios, e que eles só serão obtidos com a colaboração de todos;

c) Deixar claro que erros são uma oportunidade de crescimento, tanto pessoal como da equipe e, consequentemente, da AUD. Eles devem ser expostos, atacando suas causas e não quem os cometeu;

d) Certificar-se de que o ambiente organizacional reforça a cultura de compartilhamento, onde há confiança, cooperação e valorização para quem expõe as suas ideias;

e) Para que as lições aprendidas não sejam "esquecidas", as reuniões para identificá-las podem e devem ser colocadas no cronograma do projeto ou da atividade a ser desenvolvida. É aconselhável, ao menos, uma reunião com toda a equipe envolvida com o trabalho, mas podem ser realizadas reuniões com focos diferentes para obter uma melhor identificação das lições;

f) Com as lições identificadas, a equipe define o que documentar, devendo ser criteriosa, documentando apenas o que realmente será útil para a AUD, para não sobrecarregar o sistema de gerenciamento;

g) Deverá ser definido um ou mais meios de comunicação para disseminar o conhecimento obtido com as lições aprendidas, certificando que os auditores da AUD realmente aprenderam com o evento ocorrido;

h) Mesmo com um sistema de comunicação eficiente para disseminar o conhecimento obtido com as lições aprendidas, é necessário que o repositório de

informações (banco de dados / ativos de processos organizacionais) seja bem estruturado, e de acesso fácil aos interessados;

i) É necessário garantir que as lições aprendidas sejam consultadas como entradas dos processos e, se possível, inseridas no fluxo de trabalho da unidade. Destaca-se que os projetos devem citar todas as lições aprendidas que tiverem referência, pois isto auxiliará uma futura pesquisa;

j) Implantado o sistema de gerenciamento de lições aprendidas, ele não deve ser visto como algo rígido e inflexível, assim como tudo nas organizações e no mundo, deve-se buscar constante atualização e aperfeiçoamento para atender cada vez melhor as necessidades das organizações.

Anexo I - Reflexões para Identificar Lições Aprendidas

Área de Conhecimento	Questionamento
Planejamento	Houve alguma ação de planejamento que impactou positivamente na execução do trabalho?
	Houve alguma ação de planejamento que impactou positivamente no cumprimento dos prazos?
	Houve alguma ação de planejamento que impactou positivamente no resultado final do trabalho?
	Houve algum problema de planejamento que impactou na execução?
	Houve algum problema de planejamento que impactou no cumprimento dos prazos?
	Houve algum problema de planejamento que impactou no resultado final do trabalho?
	O escopo foi definido utilizando-se de uma técnica diferente e que trouxe bons resultados?
	O escopo foi mal definido?
	O escopo não foi discutido com as partes interessadas?
	Outras situações ocorridas na fase de planejamento?
Tempo	O trabalho foi executado antes ou dentro do tempo planejado? Citar ações utilizadas que ajudaram nesse sentido.
	Foram utilizadas técnicas para controle de cronograma que ajudarão no cumprimento dos prazos?
	Houve atraso na execução do programa de auditoria?
	Prazos mal estimados?
	Os prazos foram negociados com as partes envolvidas?
	Falta de controle das mudanças de prazos?
	Outras situações ocorridas com relação à definição do cronograma?
Recursos Humanos	Projeto com mudança na equipe? Existe acompanhamento da rotatividade?
	A capacitação da equipe de trabalho é suficiente?
	Os papéis e responsabilidades do projeto foram bem definidos?
	Houve comprometimento da equipe?
	Outras situações ocorridas com relação aos recursos humanos empregados?
Execução	Foram utilizadas metodologias ou técnicas que impactassem positivamente na execução do trabalho?
	Houve limitação/impedimento para execução do trabalho?
	Situações ocorridas no processo de entrevista que merecem registro?
	Outras situações ocorridas durante a execução dos trabalhos?

Anexo I - Reflexões para Identificar Lições Aprendidas

Área de Conhecimento	Questionamento
Comunicação	A reunião de abertura foi satisfatória, atendeu o objetivo? Ocorreram situações que merecem registro?
	Foram utilizadas técnicas de comunicação que impactaram positivamente essa etapa?
	Falha na comunicação com os envolvidos (auditados, consultantes, entre a equipe)?
	Relatórios e/ou documentos solicitados estavam imprecisos ou imcompletos?
	Relatórios e/ou documentos solicitados não foram entregues ou foram entregues com atraso?
	A reunião de encerramento foi satisfatória, atendeu o objetivo? Ocorreram situações que merecem registro?
	Os meios utilizados cumpriram o objetivo, atenderam as necessidades (e-mail, forms, reuniões, comunicados)?
	Outras situações referentes ao processo de comunicação que merecem ser registradas?
Riscos	Foi utilizada alguma técnica ou metodologia para identificação de riscos que impactou positivamente?
	A identificação de risco foi adequada?
	A resposta para o risco foi adequada?
	Houve identificação de riscos? Se não houve, isso impactou no resultado do trabalho?
	Outras situações referentes a riscos que precisam ser registradas?
Qualidade	A avaliação do PAQMAI em trabalhos semelhantes foi satisfatória?
	Existem recomendações decorrentes da Avaliação PAQMAI em trabalhos anteriores semelhantes?
	O produto entregue agregou valor ao STJ?
	Outras situações relativas à qualidade que devem ser registradas?

Anexo II - Formulário de Registro de Lições Aprendidas - RLA

Situação Ocorrida	Lição Aprendida
Na reunião inicial do trabalho a equipe de auditoria pediu que o auditado opinasse sobre os principais problemas do processo de trabalho e quais atividades ele Julgava serem mais adequadas para avaliação da auditoria. Na oportunidade uma série de inconsistências foram relatadas pelo auditado, além de identificação de possíveis atividades passíveis de avaliação na fase de execução da auditoria	A EQUIPE DE AUDITORIA DEVE INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO DO AUDITADO EM TODO O PROCESSO DE AUDITORIA, PRINCIPALMENTE NA FASE DE PLANEJAMENTO DOS TRABALHOS.

Data	Projeto	Área de Conhecimento	Unidade Responsável
14/02/2019	Auditoria Integrada na Gestão de Aquisições por Suprimento de Fundos	COMUNICAÇÃO	CAUC

Tipo de Impacto	Causa	Consequência
POSITIVO	Interação prévia e constante com o auditado	- A Própria unidade auditada auxiliou a auditoria na indentificação de possíveis oportunidades de melhoria. -Sensação de pertencimento por parte do auditado; -Sustentabilidade da relação de confiança entre auditor e auditado.

Anexo II - Formulário de Registro de Lições Aprendidas - RLA

Situação Ocorrida	Lição Aprendida
No presente caso foi inserido um achado com o seguinte nome: BAIXO NÍVEL DE MATURIDADE DOS CONTROLES INTERNOS. Assim, o auditado entendeu que estávamos concluindo que os servidores daquela unidade eram imaturos. Embora do ponto de vista da auditoria não haja nenhuma inadequação no nome do achado, deve-se levar em conta o ponto de vista do auditado. Ou seja, esta não era uma linguagem de fácil entendimento do auditado, por esse motivo outro título poderia ter sido utilizado a fim de possibilitar um melhor entendimento por parte da unidade auditada.	A EQUIPE DE AUDITORIA DEVE SEMPRE CONSIDERAR O PONTO DE VISTA DO AUDITADO QUANDO DA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA, PRINCIPALMENTE AO DEFINIR O NOME DO ACHADO, UTILIZANDO-SE DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E NÃO VIOLENTA.

Data	Projeto	Área de Conhecimento	Unidade Responsável
07/03/2018	Auditoria Integrada na Fiscalização dos Contratos Terceirizados do STJ	COMUNICAÇÃO	CAUC

Tipo de Impacto	Causa	Consequência
NEGATIVO	Utilização de comunicação não assertiva	- Comprometimento do resultado do trabalho; - Resistência do auditado para executar a melhoria proposta.

STJ | Secretaria de Auditoria Interna

"Se não documentar as lições aprendidas, a organização pode rapidamente regredir a maturidade para imaturidade em gestão de projetos. O conhecimento é perdido, e os erros do passado se repetem".

(Kerzner, 2006)

SIGA NOSSAS REDES

@stjnoticias
stj.jus.br