A aprendizagem e a estratégia na gestão de projetos

Francisco Carlos Cobaito

Docente da Fatec Itaquaquecetuba e do Senac-SP
Mestrado em Gestão de Projetos pela Uninove
Graduação em Economia pela Mackenzie
E-mail: francisco.cobaito@fatec.sp.gov.br

Recebido: 06 ago. 2023 Aprovado: 09 nov. 2023

Resumo: Uma revisão sistemática de pesquisas sobre o gerenciamento de projetos relacionados a aprendizagem e a estratégia é relatada. O estudo propõe contribuir para uma discussão sobre como os conhecimentos adquiridos em projetos se transformam em rotinas e práticas de aprendizagem e seus desdobramentos na estratégia das organizações. A análise revelou que existe uma relação explícita entre o aprendizado organizacional e o gerenciamento de projetos que atuam em conjunto, gerando conhecimento na construção de melhores resultados organizacionais.

Palavras-chave: Aprendizagem. Capacidades Dinâmicas. Estratégia, Gestão de Projetos.

Abstract: A systematic review of research on project management related to learning and strategy is reported. The study proposes to contribute to a discussion about how knowledge acquired in projects is transformed into learning routines and practices and their consequences in the organization's strategy. The analysis revealed that there is an explicit relationship between organizational learning and project management that work together, generating knowledge in the construction of better organizational results.

Keywords: learning. dynamic capabilities. strategy, project management.

Resumen: Se informa una revisión sistemática de la investigación sobre gestión de proyectos relacionados con el aprendizaje y la estrategia. El estudio se propone contribuir a una discusión sobre cómo los conocimientos adquiridos en los proyectos se transforman en rutinas y prácticas de aprendizaje y sus consecuencias en la estrategia de la organización. El análisis reveló que existe una relación explícita entre el aprendizaje organizacional y la gestión de proyectos que trabajan en conjunto generando conocimiento en la construcción de mejores resultados organizacionales.

Palabras clave: aprendizaje. capacidades dinámicas. estrategia, gestión de proyectos.

Introdução

Ao longo das últimas décadas a área de conhecimento de gestão de projeto se consolidou trazendo múltiplos interesses, de pesquisadores, profissionais da área, empresas e governo (Silva; Resende, 2021). Novas abordagens de gerenciamento de projeto surgiram e as temáticas de estudo se diversificaram para além das tradicionais métricas de cronogramas, plano e custos (da Silva; Silveira, 2010). Ademais, no acirrado e competitivo mercado empresarial, requer dos executivos das organizações respostas rápidas e coerentes, a estratégia de sobrevivência de uma organização passa pela escolha de um conjunto de práticas gerenciais, abarcando também a gestão de projetos, que conduzam com eficiência e eficácia ao atingimento de resultados relevantes. (Melo; Pereira, 2012).

Como elemento chave de sucesso, a aprendizagem organizacional é um fenômeno necessário para o sucesso de um empreendimento. O conhecimento começa no nível do indivíduo e, é transformado em conhecimento organizacional como a base para a construção do capital intelectual, representando um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada organização (Silva; Resende, 2021). Nesse sentido, tendo como finalidade a maximização dos resultados, as ações de aprendizagem vêm sendo historicamente aplicadas no contexto das organizações, onde as empresas estabelecem seus procedimentos, práticas, e ações de aprendizagem com vistas à garantia da efetividade de seus processos, bem como de sua sustentabilidade (Coelho Junior; Borges-Andrade, 2008).

Conforme apresentado por Carvalho e Rabechini Jr. (2008), a implementação de gerenciamento de projetos nas organizações deverá enfatizar inicialmente as questões de ordem estratégica, considerando os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades pelas quais uma empresa possa ser sensível. No ambiente organizacional, os projetos são definidos como o conjunto de atividades coordenadas, exercidas por um determinado tempo, que levam ao alcance de um objetivo único e exclusivo (Melo; Pereira, 2012). Os projetos são realizados pelas equipes visando o atingimento de determinado objetivo, delimitado pelo tempo, escopo, e custo, onde controle padronizado dessas ações pode ser formalizado por meio do gerenciamento de projetos. (Pinto; Slevin, 1987).

Nota-se que a finalidade última deste artigo consiste em entender como a aprendizagem é usada estrategicamente na gestão de projetos, reforçando-se a ideia de que o investimento em aprendizagem no ambiente de projetos, pode ser relevante para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Este estudo pretende responder: como a aprendizagem é usada estrategicamente na gestão de projetos? Corrobora para a relevância deste tema, a afirmativa de Kotnour (1999), ao destacar a importância de se compreender a aquisição de conhecimento em um ambiente de projeto, estudando os seus processos e ferramentas de aprendizagem, que por fim, apoiam a estratégia global de uma empresa.

Gestão de projetos, aprendizagem (lições aprendidas)

Projetos são definidos por serem temporários e criarem produtos, serviços ou resultados considerados únicos (Pmbok, 2013). Os projetos conduzem a mudanças nas organizações (Pinto; Slevin, 1987). Através de projetos, as empresas podem implementar e adaptar estratégias comerciais ou tecnológicas; satisfazer as necessidades das partes interessadas; criar, melhorar ou manter produtos, processos ou serviços; e satisfazer requisitos econômicos, legais ou sociais (Medeiros; Silva, 2017). Nesse sentido, o gerenciamento de projetos busca os melhores conhecimentos, as boas práticas nas organizações, remetendo a promoção e formação de gestores de projeto, acomodação de competências, desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, e melhoria contínua afim de permitir uma melhor gestão de projetos nas organizações (Carvalho e Rabechini Jr. 2008).

Para Edmondson e Moingeon (1998), a aprendizagem organizacional representa um processo através do qual uma organização expande seu repertório de ações, envolvendo a sistemática de como o conhecimento é adquirido e distribuído. A aprendizagem é um processo que permite que uma entidade aumente sua gama de comportamento potencial através de seu processamento de informações (Berge; Smith, 2002).

Uma abordagem de aprendizagem entre projetos deve considerar o contexto individual, social e organizacional através do qual os projetos são formados e que é constantemente produzido pelas atividades do projeto (Ayas, 1996). Para Berge e Smith (2002), a aprendizagem não pode ser segregada da prática imediata e ocorre quando os

indivíduos se envolvem no trabalho do projeto. Particularmente, a orientação para os objetivos do projeto e ambições ou trajetórias abrangentes do projeto pode servir como um fichário contextual para a aprendizagem dentro e entre os projetos (Edmondson; Moingon, 1998). A organização que aprende é frequentemente enfatizada na literatura e na prática, e isso é particularmente importante para organizações orientadas a projetos. (Edmondson: Moingeon, 1998) No entanto, a experiência nos diz que as organizações tendem a não aprender adequadamente com as experiências de projeto (Ayas, 1996).

Por outro lado, Jugdev (2012), defende que as lições aprendidas são formas importantes de reunir e compartilhar conhecimento formal e informal do projeto. A fim de conduzir lições aprendidas eficazes, é preciso ter o suporte da gestão, e onde as partes interessadas devem estar envolvidas, e o conhecimento deve ser compartilhado de maneiras codificadas e não codificadas. As lições aprendidas são processos que envolvem e aprendizagem formal e informal. As lições aprendidas eficazes podem ser incorporadas estrategicamente às práticas de uma empresa (Jugdev, 2012).

Capacidades dinâmicas e gestão de conhecimento

O conceito de capacidades dinâmicas está associado a competitividade das organizações, e depende da sua capacidade de adaptação constante a alterações e incertezas (Gomes; Romão, 2018). Associado a esta declaração está o conceito de capacidades dinâmicas, que visa permitir às organizações responder e adaptarem-se ao mercado (Eriksson, 2014). O que representa a capacidade das organizações para aprender, integrar, renovar, reconfigurar, e criar recursos e capacidades, tanto para responder às exigências externas como às operacionais internas processos e rotinas (Gomes; Romão, 2018; Eriksson, 2014).

O conceito de Capacidades Dinâmicas está relacionado com a capacidade de gestão para identificar e capturar oportunidades (Tereso, Ribeiro, Ferreira, 2019). Ao alavancar em Capacidades Dinâmicas, as organizações aumentam a sua capacidade de competir e aumentam a capacidade de resposta aos desafios, porque desenvolvem a capacidade de renovação de recursos, dando-lhes novas capacidades e competências.

Na literatura, podemos encontrar a interligação entre as Capacidade Dinâmicas e o gerenciamento de projetos, nomeadamente sobre como as capacidades dinâmicas podem ser aplicados a vários domínios da gestão de projetos. O inverso também é

aplicável, identificamos em certos projetos e em certas indústrias específicas que são capazes de desenvolver as capacidades dinâmicas (Eriksson, 2014; Tereso, Ribeiro, Ferreira, 2019).

A acumulação de conhecimento está relacionada com a capacidade das organizações para desenvolver ou renovar capacidades através da experiência, pela replicação do conhecimento ou a sua renovação através da cooperação externa e da aprendizagem interna (Eriksson, 2014; Jantunen, A. et al, 2018), como é o caso da execução de projetos, que são transformados em rotinas. (Eriksson, 2014; Medina: Medina, 2015). A integração do conhecimento acontece quando há interligação entre o novo conhecimento adquirido, que é obtido a partir de fontes externas, com o conhecimento já existente através da combinação de recursos. (Eriksson, 2014; Freitas, Salermo, 2018). A utilização do conhecimento é a capacidade da organização para utilizar o conhecimento adquirido é integrado, com a reconfiguração do conhecimento, a organização combina novas formas de conhecimento através das capacidades existentes ou transforma-o em novo conhecimento (Eriksson, 2014).

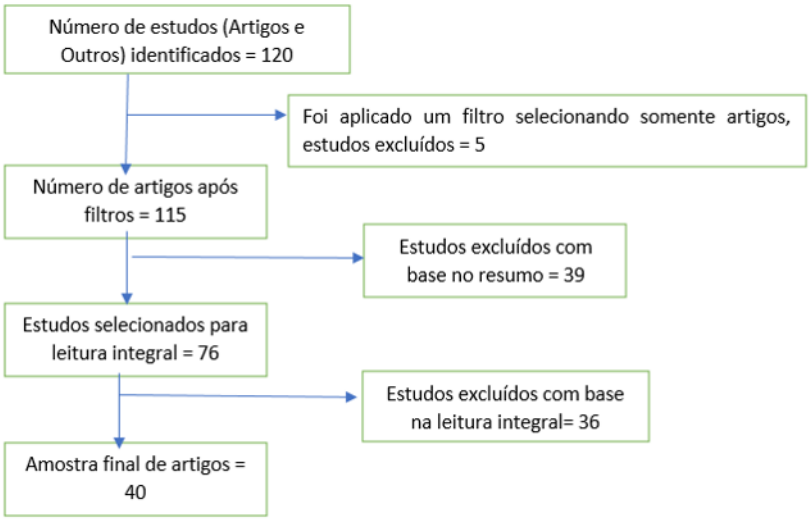
Metodologia

Para o alcance do objetivo deste estudo, foi escolhido a metodologia da revisão sistemática da literatura. A revisão bibliográfica sistemática é o processo de coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um robusto embasamento teórico-científico sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado (Conforto, Amaral, Silva, 2011).

Uma revisão sistemática permite ao pesquisador uma avaliação rigorosa e confiável das pesquisas realizadas dentro de um tema específico, sendo um instrumento para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa específico para que o pesquisador seja capaz de elaborar uma síntese do conhecimento existente sobre o assunto (Biolchini et al., 2007). Foi utilizada a base de dados Scopus da Elsevier, com uma busca a partir dos descritores, aprendizagem e estratégia, com a seguinte string: (TITLE-ABS-KEY ((strateg*) AND ((learn*))). Delimitando a busca para um recorte dos artigos publicados em journals de maior impacto na literatura acadêmica de projetos, com um corte temporal até 31/12/2021. Resultando em uma amostra final de 40 artigos.

A Figura 1 apresenta o esquema hierarquizado que sintetiza os resultados encontrados.

Figura 1 – Esquema hierarquizado



Fonte: Preparado pelo autor.

Análise de resultados e discussão

Na discussão a seguir será apresentado resumidamente os principais resultados da revisão sistemática, os pontos relevantes, e as implicações do ponto de vista deste estudo. Perseguindo o foco amplo deste trabalho que é o de examinar as tendências, problemas e desafios que ajudam a compreender como a aprendizagem é utilizada estrategicamente na gestão de projetos. O exame de 40 publicações revelou alguns conceitos chave para conexão entre a estratégia e o aprendizado no gerenciamento de projetos.

Ao analisar cuidadosamente as publicações desta pesquisa, primeiramente as lições aprendidas, foi apontado como um fator capaz de produzir um impacto real nas mudanças estratégicas de uma organização, e emergiu como o fator significativo, e mais frequentemente estudado nas últimas décadas (Sanz; Ortiz-Marcos, 2019).

Para Sui e Chuvessiriporn (1997), as lições aprendidas representam os resultados positivos e negativos das experiências coletadas ao longo do ciclo de vida de um projeto, bem como na sua conclusão. Refletindo sobre esse conhecimento e compreensão, uma organização pode converter o que foi aprendido em ações necessárias para melhorar os sistemas e processos atuais e garantir o sucesso de projetos futuros (Haley, 1994).

Para algumas organizações, as lições aprendidas em gerenciamento de projetos são um processo informal em que discutem e documentam as experiências do projeto durante a fase de encerramento. Os gerentes de projeto, os membros da equipe do projeto, bem como os líderes da equipe, podem participar da sessão de lições aprendidas para revisar os relatórios e tomar decisões sobre como converter o insight obtido em ações.

Segundo Chan e Kumaraswamy (2002), ter as lições aprendidas documentadas e compartilhadas por toda a organização ajuda a evitar e reduzir as chances de fracasso de um determinado projeto, também ajuda a criar melhores práticas que podem ser estrategicamente incorporadas em empreendimentos futuros. Outro recorte significativo encontrado neste trabalho, foram os estudos que analisam a aprendizagem frente as estratégias organizacionais, como também o aprendizado compartilhado nas organizações dentro do gerenciamento de projetos (Andersson; Wilson, 2011; Sims, 2012).

A gestão de projetos "profissionais" visa a melhoria contínua em cada projeto onde o aprendizado funciona como uma variável estratégica chave para o gerenciamento de projetos (Ayas, 1996). Olhar para o gerenciamento de projetos a partir de uma perspectiva de aprendizagem desenvolve práticas reflexivas para melhorar a capacidade de gerar conhecimento, torná-lo explícito e passível de ser compartilhado dentro da organização à medida que novos projetos são realizados (Midler, Beaume, 2010).

No estudo de Jugdev e Mathur (2013), estabelece a ponte entre a teoria da aprendizagem e a visão baseada em recursos (RBV), concluindo que a teoria do aprendizado situado em psicologia e educação pode ser aplicada ao gerenciamento de projetos para destacar os processos que permitem o desenvolvimento de capacidades por meio do aprendizado compartilhado do projeto.

Corroboram neste sentido outros autores (Kwak; Sadatsafavi, 2014; Huang; Lee 2015), asseverando que a teoria da aprendizagem oferece insights que podem ser aproveitados para tornar os ambientes de gerenciamento de projetos mais eficazes por meio de um aprendizado compartilhado. Muitas empresas tentam encorajar a transferência de conhecimento entre projetos, de modo que as lições aprendidas em um projeto sejam reutilizadas por outros projetos (Cooper; Lyneis, Bryant, 2002; Killen, Hunt, Kleinschmidt, 2008).

Em contraponto, destaca o trabalho de Medina e Medina (2017), comum que o conhecimento capturado não se torne um conhecimento efetivo, porque as equipes de projeto muitas vezes não estão cientes de que existe um conhecimento que poderia ser uma ferramenta útil para ajudá-los a melhorar seus processos. Em seus resultados Sanz,

e Ortiz-Marcos (2019), apontam que os fluxos de aprendizagem ocorrem ao longo do tempo e em dimensões definidas para a governança do PMO, confirmando assim a gestão da governança e suas dimensões para a construção do aprendizado organizacional em projetos.

Outra perspectiva encontrada neste estudo, é a da gestão do conhecimento em um ambiente de projeto, focando na captura e armazenamento de conhecimento para enriquecer o aprendizado individual, da equipe e da organização, durante o ciclo de vida do projeto (Kamara, Anumba, Carrillo, 2002; Davidson; Rowe, 2009; Aerts, Dooms, Haezendonck, 2017). A gestão eficaz do conhecimento está sendo reconhecida como um veículo por meio do qual as organizações podem atender às suas necessidades de inovação e melhoria do desempenho dos negócios (Kamara, Anumba, Carrillo, 2002). Neste sentido a gestão do conhecimento não é um fim em si mesma, mas sim um meio para a resolução de problemas empresariais que militam contra a eficiência e capacidade inovadora de uma empresa (Davidson; Rowe, 2009).

Os projetos têm durações de tempo específicas desde o início até ao fim, que muitas vezes precisam de ser decompostas em elementos temporais menores por exemplo, marcos, e requerem aprendizagem e captura de conhecimentos ao longo das diferentes fases do projeto (Aerts, Dooms, Haezendonck, 2017). Por fim, uma última corrente de estudos encontrada, a qual podemos agrupar, foram os estudos que se debruçaram sobre as competências e capacidades dinâmicas na gestão de projetos, que tem sido estudada como um pilar principal para o aprendizado individual e organizacional, servindo como base de alcance estratégico, a partir do gerenciamento de projetos. (BREDIN, 2008; Medina: Medina, 2015 e 2017; Davies, Dodgson, Gann, 2016).

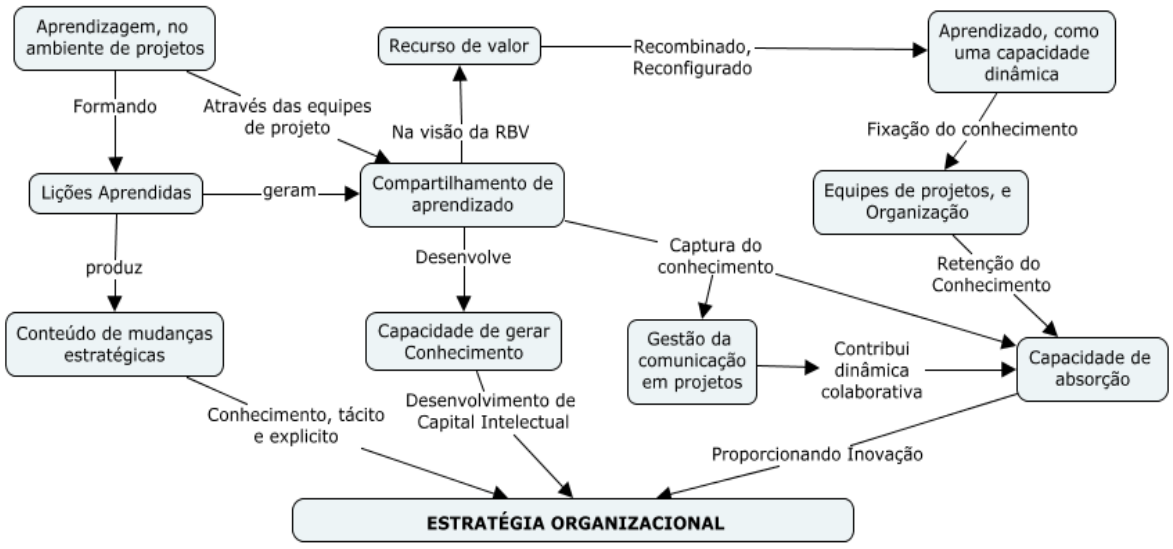
As organizações intensivas em conhecimento tendem a ser intensivas em projetos, tendo muitos projetos de diferentes tamanhos e importâncias, nesse contexto, a competência evolui por meio de projetos (Medina: Medina, 2015). Uma estrutura que é denominada de ciclo de competência, que começa pela transformação (criação de projeto), passa pela utilização (lições aprendidas e entendimento), avança para acumulação de conhecimento (aplicação nos projetos), e finaliza com a assimilação do conhecimento (Análise e evolução), que novamente se liga ao elo inicial de transformação, este ciclo contínuo um “loop de competência”, explica como os projetos geram competência que uma organização matriz pode explorar em outras atividades, ou usar para ajuste de estratégia. (Medina; Medina, 2015 e 2017).

Outra contribuição, é a descrição da relação entre capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional em organizações intensivas em projetos, fornecida pelo estudo de Bredin, (2008), que vincula a estratégia, o desenvolvimento de produto / serviço e a inovação. O estudo destaca que a cultura organizacional tem impacto na gestão eficiente de competências.

Por outro lado, alguns autores (Killen; Hunt, 2008; Huang; Lee, 2015; Davies, Dodgson, Gann, 2016), também destacam algumas fragilidades das capacidades dinâmicas, considerando que as abordagens existentes e estudos empíricos de capacidades dinâmicas se concentram nas atividades de inovação estratégica das empresas (ou seja, organizações permanentes executando vários projetos e programas).

A partir dos agrupamentos que foram sintetizados nesta revisão sistemática, se torna possível a construção de um Mapa Conceitual (Figura 2), dos imbricamentos de conceitos que ligam aprendizagem a gestão estratégica de projetos.

Figura 2: Mapa conceitual



Fonte: Preparado pelo autor.

Considerações finais

Esta revisão sistemática fornece uma base de evidências sobre o aprendizado utilizado estrategicamente na gestão de projetos. O estudo destacou estrategicamente alguns temas chave contidos no arcabouço de conhecimento gerado pelos projetos em organizações.

Como principal achado foi encontrado que as estratégias de transferência de conhecimento contidas nas lições aprendidas, quando documentadas e compartilhadas por toda a organização aumentam a probabilidade de sucesso de um empreendimento, que podem ser estrategicamente incorporadas em empreendimentos futuros. Além das lições aprendidas, um olhar para o gerenciamento de projetos a partir de uma perspectiva de aprendizagem, tende a provocar um comportamento mais reflexivo dos colaboradores, proporcionando uma maior capacidade absortiva do conhecimento gerado, ao torná-lo explícito e passível de ser compartilhado dentro da organização à medida que novos projetos são realizados. Também, a compreensão das estratégias na gestão de projetos, especialmente quando estão ligadas à captura, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento, tende a criar eficiências por todas as áreas de uma organização.

Como resposta direta a questão de pesquisa, de como a aprendizagem é usada estrategicamente na gestão de projetos? aparecem em especial destaque a importância das lições aprendidas, as competências e capacidades dinâmicas na gestão de projetos, a aprendizagem frente as estratégias organizacionais, como também o aprendizado compartilhado nas organizações dentro do gerenciamento de projetos focando na captura e armazenamento de conhecimento para enriquecer o aprendizado organizacional, que leva a criação de um ambiente propício a inovação, e ao alcance de vantagem competitiva pelas organizações.

Por fim, este estudo colabora com a construção feita a partir da compreensão dos conteúdos de aprendizagem gerados nos projetos, sobre as formas que podem ocorrer a transferência de conhecimento, que após absorvidos pela organização passam a integrar o aprendizado organizacional, que se desdobra, em última análise: em melhores resultados, em inovação, e na conquista de objetivos estratégicos.

Referências

AERTS, G.; DOOMS, M.; HAEZENDONCK, E. Knowledge transfers and project-based learning in large scale infrastructure development projects: an exploratory and comparative ex-post analysis. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 3, p. 224-240, 2017.

ANDERSSON, A.; WILSON, T. L. Contracted ERP projects: Sequential progress, mutual learning, relationships, control and conflicts. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 4, n. 3, p. 458-479, 2011.

AYAS, K. Professional project management: a shift towards learning and a knowledge creating structure. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 131-136, 1996.

BERGE, Z. L.; SMITH, D. L. Implementing corporate distance training using change management, strategic planning and project management. In: **Web-based instructional learning**. IGI Global, p. 15-26, 2002.

BIOLCHINI, J. C. A. et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v. 21, n. 2, p. 133-151, 2007. Disponível em: https://alarcos.esi.uclm.es/per/fpino/CS_07_sep_fjpino2007/Articulos/Software%20Quality%20Journal/Documentos%20base/biolchini.pdf

CARVALHO, M. M.; JUNIOR, R. R. Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHAN, D. WM; KUMARASWAMY, M. M. Compressing construction durations: lessons learned from Hong Kong building projects. **International journal of project management**, v. 20, n. 1, p. 23-35, 2002.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia** Ribeirão Preto, v. 18, p. 221-234, 2008.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, SL da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **Anais do 8 CBGDP**, 2011. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2205710/mod_resource/content/1/Roteiro%20para%20revis%C3%A3o%20bibliogr%C3%A1fica%20sistem%C3%A1tica.pdf

COOPER, K. G.; LYNEIS, J. M.; BRYANT, B. J. Learning to learn, from past to future. **International journal of project management**, v. 20, n. 3, p. 213-219, 2002.

DA SILVA, T.; SILVEIRA, M. S. Integrando avaliação de usabilidade e métodos ágeis. **V Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação–PUCRS**, e-book, 2010. Disponível em https://ebooks.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/anais/Vmostra/V_MOSTRA_PDF/Ciencia_da_Computacao/83359-TIAGO_SILVA_DA_SILVA.pdf

DAVIDSON, P.; ROWE, J. Systematising knowledge management in projects. **International Journal of Managing Projects in Business**. 2009.

DAVIES, A; DODGSON, M; GANN, D. Dynamic capabilities in complex projects: The case of London Heathrow Terminal 5. **Project management journal,** v. 47, n. 2, p. 26-46, 2016.

EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. From organizational learning to the learning organization. **Management learning**, v. 29, n. 1, p. 5-20, 1998.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian journal of management**, v. 30, n. 1, p. 65-82, 2014.

FREITAS, S. de L. T. U.; SALERNO, M. S. Creation of dynamic capacities and their evolution through engineering projects. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 495-515, 2018.

GOMES, J., & ROMAO, M. Achieving dynamic capabilities through the benefits management approach. International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS), 10(2), 53-68, 2018.

HALEY, G. Lessons to be learned from the Japanese construction industry. **International Journal of Project Management**. v. 12, n. 3, p. 152-156, 1994.

HUANG, Y. C., Ma, R.; LEE, K. W. Exploitative learning in project teams: do cognitive capability and strategic orientations act as moderator variables? **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 4, p. 760-771, 2015.

JANTUNEN, A. et al. Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 251-257, 2018. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v89y2018icp251-257.html

JUGDEV, K. Learning from lessons learned: project management research program. **American Journal of Economics and Business Administration**, v. 4 n. 1, p. 13-22, 2012.

JUGDEV, K.; MATHUR, G. Bridging situated learning theory to the resource-based view of project management. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2013.

KAMARA, J. M.; ANUMBA, C. J.; CARRILLO, P. M. A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. **International journal of project management**, v. 20, n. 3, p. 205-211, 2002.

KOTNOUR, T. A learning framework for project management. **Project management journal,** v. 30, n. 2, p.32-38, 1999.

KILLEN, C. P., HUNT, R. A.; KLEINSCHMIDT, E. J. Learning investments and organizational capabilities: Case studies on the development of project portfolio management capabilities. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2008.

KWAK, Y. H.; WALEWSKI, J.; SLEEPER, D.; SADATSAFAVI, H. What can we learn from the Hoover Dam project that influenced modern project management? **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 256-264, 2014.

MEDEIROS, B. C.; SILVA, R. R. Gestão visual em projetos: analisando os modelos de canvas à luz do Guia PMBOK®. **Anais do VI SINGEP** – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, p. 1-10, 2017. Disponível em: https://singep.org.br/6singep/resultado/131.pdf

MEDINA, R.; MEDINA, A. The competence loop: competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2015.

MEDINA, R.; MEDINA, A. Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: a case study of a public organization. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2017.

MELO, Y. C. D.; PEREIRA, M. C. Plataforma de aprendizagem para gestão de projetos: dois casos de implementação de projetos de automação para a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 3, p. 457-470, 2012.

MIDLER, C., & Beaume, R. Project-based learning patterns for dominant design renewal: The case of Electric **Vehicle. International Journal of Project Management**, v. 28, n. 2, p. 142-150, 2010.

PmBOK®, G. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 5rd ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. **IEEE transactions on engineering management**, v.1, p. 22-27, 1987.

SANZ, M. M. M.; ORTIZ-MARCOS, I. Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context. International Journal of Managing Projects in Business, 2019.

SILVA, C.; RESENDE, M. D. Gestão do conhecimento e aprendizagem na gestão de projetos gestão do conhecimento e aprendizagem. **Brazilian Journal of Development**, v. 7. n. 3, 2021. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/26327

SIMS, L. Taking a learning approach to community-based strategic environmental assessment: results from a Costa Rican case study. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 30, n. 4, p. 242-252, 2012.

SUI, P. L.; CHUVESSIRIPORN, C. Ancient Thai battlefield strategic principles: lessons for leadership qualities in construction project management. **International Journal of Project Management**, v. 15, n. 3, p. 133-140,1997.

TERESO, A.; RIBEIRO, P.; FERREIRA, M. Project management practices in private organizations. **Project Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 6-22, 2019.