

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO FATOR ESTRATÉGICO EM GESTÃO DE PROJETOS

ORGANIZATIONAL LEARNING AS A STRATEGIC FACTOR IN PROJECT MANAGEMENT

LUCIANA VIEL GOMES

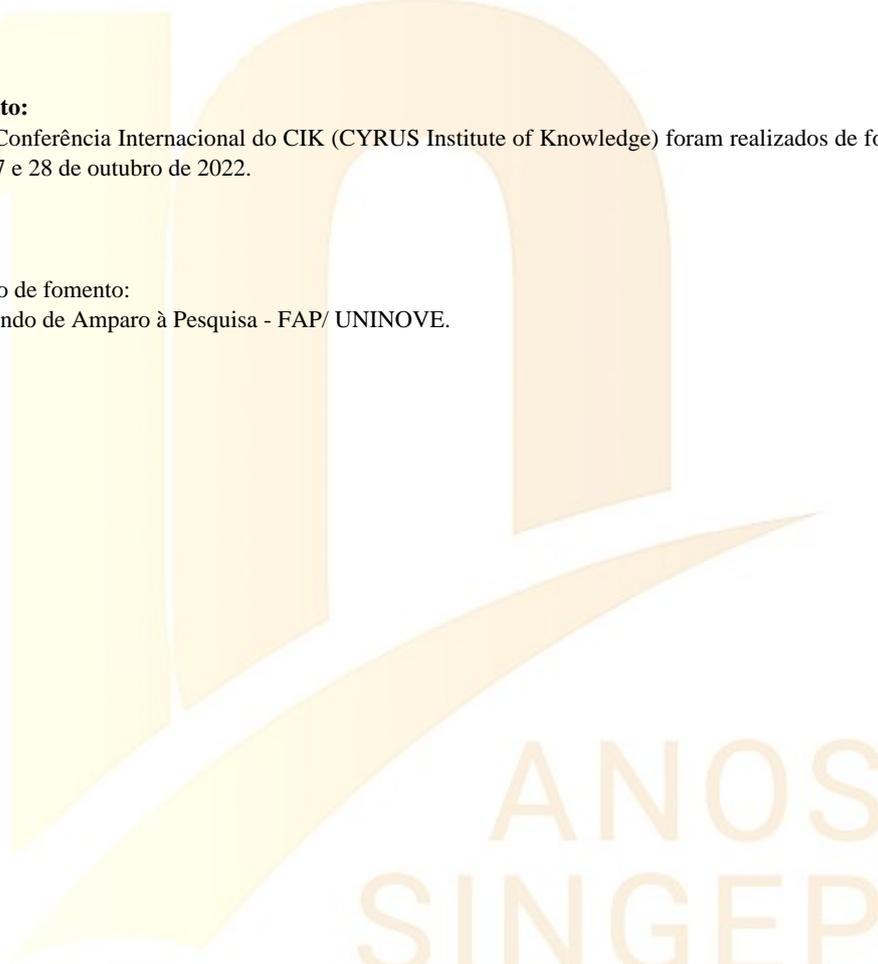
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Amparo à Pesquisa - FAP/ UNINOVE.



ANOS
SINGEP

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO FATOR ESTRATÉGICO EM GESTÃO DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Entender como a aprendizagem organizacional é usada como fator estratégico na gestão de projetos.

Relevância/originalidade

São demonstradas diferentes formas de utilizar a aprendizagem organizacional como fator estratégico na gestão de projetos, podendo ser aplicada com base na gestão de conhecimento, competências e com base na própria aprendizagem organizacional.

Metodologia/abordagem

A partir de uma abordagem qualitativa foi realizada uma pesquisa exploratória, com base no método de revisão sistemática da literatura. O intuito foi de entender como a aprendizagem organizacional é usada como fator estratégico na gestão de projetos.

Principais resultados

Os principais resultados são evidenciados a partir da compreensão da aprendizagem como fator estratégico na gestão de projetos, aumento na competitividade e sucesso do projeto. A aprendizagem é vista como fator estratégico, promovendo o conhecimento e competências dos indivíduos da organização.

Contribuições teóricas/metodológicas

A contribuição teórica principal deste estudo está relacionada com o envolvimento dos temas aprendizagem e estratégia no contexto de projetos. A aprendizagem pode ser usada estrategicamente para proporcionar conhecimento, e consequentemente, contribuir para o sucesso dos projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

A contribuição para a prática/gestão se dá pela compreensão de como a aprendizagem deve ser fomentada dentro das organizações para se tornar um fator estratégico e contribuir com o sucesso dos projetos.

Palavras-chave: Aprendizagem em Projetos, Gestão de Projetos, Estratégia, Vantagem Competitiva

ORGANIZATIONAL LEARNING AS A STRATEGIC FACTOR IN PROJECT MANAGEMENT

Study purpose

Understand how organizational learning is used as a strategic factor in project management.

Relevance / originality

Different ways of using organizational learning as a strategic factor in project management are demonstrated, which can be applied based on the management of knowledge, skills and based on organizational learning itself.

Methodology / approach

From a qualitative approach, an exploratory research was carried out, based on the method of systematic literature review. The aim was to understand how organizational learning is used as a strategic factor in project management.

Main results

The main results are evidenced from the understanding of learning as a strategic factor in project management, increase in competitiveness and project success Learning is seen as a strategic factor, promoting the knowledge and skills of individuals in the organization.

Theoretical / methodological contributions

The main theoretical contribution of this study is related to the involvement of the themes learning and strategy in the context of projects Learning can be used strategically to provide knowledge, and consequently, contribute to the success of projects.

Social / management contributions

The contribution to practice/management is given by understanding how learning should be fostered within organizations to become a strategic factor and contribute to the success of projects.

Keywords: Learning in Projects, Project management, Strategy, Competitive advantage

1. Introdução

No ambiente das organizações baseadas em projetos, a gestão do conhecimento, vem ganhando espaço, uma vez que o gerenciamento desses recursos, pode ser utilizado como um recurso estratégico, conferindo à informação o seu verdadeiro valor e auxiliando o homem a pensar, decidir e agir (Santos, 2002). Com base no conceito de capacidade de projeto e no conceito de capacidade de pessoas, a perspectiva estratégica por meio da aprendizagem vem evoluindo em projetos, essa aprendizagem organizacional é baseada em fontes internas e externas e é fundamental para a base de conhecimento central (Medina, 2014).

A aprendizagem organizacional tem sido considerada um dos fatores que antecedem a inovação e influenciam e ajudam as empresas a ter um melhor desempenho, e há associações positivas entre facilitadores de aprendizagem e o desempenho para o sucesso do projeto (Gomes & Wojahn, 2017). A aprendizagem se dá não apenas pela obtenção da informação, mas também por sua distribuição a terceiros. Em projetos empresariais os dados tendem a circular entre os membros da equipe, tendo como consequência a aprendizagem (Davenport, 2002).

O autoconhecimento e o diálogo têm contribuído para essa capacidade de questionar a organização na busca da sua expansão, a aprendizagem, tem um papel fundamental (Fleury 2004). Na perspectiva de Rabechini Jr. e Carvalho (2003), no cenário competitivo delineado pelo novo milênio, caracterizado pelo ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e pela liberalização e volatilização dos mercados globais, as empresas sabem que para competir precisam aprender e gerar conhecimentos.

A maior contribuição potencial de uma organização para a estratégia é a aquisição de habilidades, aprendizado e acumulação de ativos intangíveis e organizacionais. Além disso, as práticas de gestão de recursos humanos podem apoiar a criação de vantagem competitiva, alinhando as práticas com a estratégia da empresa (Koskinen, 2011).

Outro uso prático do *loop* de competências é a possibilidade de implementar estratégias de aprendizagem *exploitation* que apoiem a direção estratégica da organização, onde a estratégia de aprendizagem cria conhecimentos que podem ser usados na estratégia de aprendizagem *exploration* (Koskinen, 2011).

A capacidade da organização de aprendizagem é entendida como a capacidade da organização de absorver e transformar novos conhecimentos e aplicá-los ao desenvolvimento de novos produtos com vantagem competitiva e alta produção (Hsu & Fang 2009).

Nesse artigo, o objetivo da pesquisa é compreender como a aprendizagem pode ser considerada um fator estratégico na gestão de projetos. Dessa forma, a pesquisa se conduz por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), tendo como problema de pesquisa, como a aprendizagem organizacional é usada como fator estratégico na gestão de projetos. Os resultados, com base nesta pesquisa, são aumento na competitividade e sucesso do projeto

2. Metodologia

Esta pesquisa utilizou a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com objetivo de entender como a aprendizagem organizacional é usada como fator estratégico na gestão de projetos. A RSL não é igual aos métodos convencionais, dado que representa um processo replicável e transparente (Penha, Kniess, Da Silva, & Da Silva, 2020). Para a realização desta RSL, são elucidados os objetivos e métodos da pesquisa, localiza-se trabalhos científicos significativos, os dados são coletados, aprecia-se a qualidade dos estudos, sintetiza-se as evidências. Por fim, compreende-se e interpreta-se as informações que foram encontradas

(Pollock & Berge, 2018).

O artigo teve como base a *Scopus* e *Web of Science*. Após escolher as bases de pesquisa, foi selecionada a *string* de busca ("*learn**") and ("*strateg**") or ("*competitive**"). Foram utilizadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A pesquisa foi realizada no dia 07 de maio de 2022, selecionando-se somente o tipo de documento “Artigo”, o que resultou em documentos entre os anos de 2009 e 2022.

A pesquisa resultou num total de 294 artigos, sendo que foram encontrados 152 artigos na base de dados *Web of Science* e 142 na *Scopus*, Após a análise por meio da leitura dos títulos e resumos de cada trabalho, divisão dos artigos em dois grupos (Incluído e Excluído) e a criação de critérios de exclusão. Aplicou-se uma fórmula no programa da *Microsoft Excel*, para retirar a duplicidade, nos 294 artigos extraídos nas bases. Destes artigos, 42 artigos eram duplicados, sobrando 252 artigos.

Na pesquisa dos artigos na base *Web of Science* foram encontrados nos *Journals* de projetos delimitados na pesquisa, um total de 110 artigos que após a leitura e avaliação, foram selecionados 36 artigos. que tratam a respeito de estratégia como diferencial e ou como aprendizagem em projetos. Para a base de dados *Scopus*, foram encontrados 142 artigos que após leitura e avaliação, foram selecionados 45 artigos. conforme o critério de seleção adotado que pudesse tratar do tema gestão de projetos, estratégia e aprendizagem.

Cabe, observar que houve uma redução significativa do número de artigos na triagem. Dado que, vários artigos tinham como foco de abordar um contexto da estratégia sendo usada em ferramentas de gerenciamento de projetos e não relacionando com aprendizagem organizacional. Portanto, na última fase de análise, foi efetuada a leitura completa de 8 artigos na base de dados *Web of Science*, que tratavam de estratégia e aprendizagem em projetos, e 5 artigos na base de dados *Scopus*.

3. Análises e Resultados

Neste tópico apresentam-se os resultados desta pesquisa a partir das análises desenvolvidas. Primeiramente evidencia-se o mapeamento dos trabalhos e posteriormente são indicadas as categorias criadas a partir da leitura.

3.1 Mapeamento dos Artigos

Como indicado, os artigos passaram por análises atentas que possibilitaram o entendimento sobre como a aprendizagem organizacional é usada como fator estratégico na gestão de projetos. Dos 81 artigos selecionados para leitura do resumo, treze estavam adequados ao objetivo proposto. Mostrados na tabela 1 e 2.

Tabela 1: Títulos, autores, ano, periódicos, critério.

WEB OF SCIENCE				
Artigos	Autores	ANO	JOURNAL	Situação
Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework	McClory, S; <u>Read, M</u> and <u>Labib, A</u>	2017	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	Incluído
Organizational Learning in Project-Based Companies: A Process Thinking Approach	Koskinen, KU	2011	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	Incluído
Mutual Caring-Resolving Habituation Through Awareness: Supporting Meaningful Learning From Projects	Jugdev, K and <u>Wishart, P</u>	2014	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL	Incluído
Developing complex-project capability through dynamic organizational learning	Ahern, T; <u>Byrne, PJ</u> and <u>Leavy, B</u>	2014	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	Incluído
Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs)	Mainga, W	2017	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	Incluído
Creating Knowledge of End Users' Requirements: The Interface Between Firm and Project	Pensel, S; Widen, K	2020	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL	Incluído
The Effects of Incentive Mechanism on Knowledge Management Performance in China: The Moderating Role of Knowledge Attributes	Zhang, LY; Zhang, Z	2014	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL	Incluído
Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context	Sanz, MMM; Ortiz-Marcos, I	2020	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	Incluído

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

Tabela 2: Títulos, autores, ano, periódicos, critério.

SCOPUS				
Artigos	Autores	ANO	JOURNAL	Situação
Recognising 'learning' as an uncertain source of SEA effectiveness	McLauchlan, A., João, E.	2020	IMPACT ASSESSMENT AND PROJECT APPRAISAL	Incluído
Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization	Medina, R., Medina, A.	2014	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	Incluído
Bridging situated learning theory to the resource-based view of project management	Jugdev, K., Mathur, G.	2011	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	Incluído
Facilitating project management education through groups as systems	Córdoba, J.-R., Piki, A.	2011	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	Incluído
Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company	Eskerod, P.	2010	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	Incluído

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

O mapeamento dos artigos que integraram a análise, é essencial para análise aprofundada dos conteúdos publicados. A partir desta leitura, categorizou-se os trabalhos em três grupos, conforme evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3: Categorias

Categoria	Artigos
Categoria 1 Gestão de conhecimento	Jugdev, K and Wishart, P (2014), Mc Clory, Read M and Labib, A (2017), Pemsel, S, Widen, K (2020), Zhang LY; Zhang (2014), Sanz M, Ortiz-Marcos, I (2020), Ahem T; Byrne, PJ and Leavy, B (2014), Jugdev, K Killen P (2011).
Categoria 2: Competências	Medina, R., Medina, A. (2014) e Mainga, W (2014) e Eskerod, P (2010)
Categoria 3: Aprendizagem organizacional	McLauchlan, A. João, E (2019), Koskinen, KU (2011) e Córdoba, J-R, Piki, A (2011)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

Com base na leitura dos artigos foi possível compreender que a aprendizagem é utilizada como fator estratégico na gestão de projetos, proporcionando o aumento na competitividade e sucesso do projeto. Assim, o uso da aprendizagem como fator estratégico e a necessidade de se estabelecer, o conhecimento e competências dos indivíduos da organização para que esse conhecimento seja desenvolvido e compartilhado e retorne para a organização em forma de *loop*.

3.2 Análise e Discussão das Categorias Encontradas

Nesta subseção, as categorias apresentadas são evidenciadas depois das análises dos artigos. De a como aprendizagem organizacional é usada como fator estratégico na gestão de projetos, podendo ser aplicada com base na gestão de conhecimento, competências e com base na própria aprendizagem organizacional.

3.2.1 Gestão de conhecimento

De acordo com Jugdev e Wishart (2014), o gerenciamento de projetos é uma disciplina baseada no conhecimento, ainda assim, a literatura de gerenciamento de projetos se concentra em recursos tangíveis e conhecimento codificável, incluindo o uso de várias ferramentas e técnicas voltadas para o sucesso do projeto. O principal argumento utilizado é que muito esforço tem sido dedicado a esclarecer as razões do sucesso e fracasso do projeto, minimizando uma série de importantes questões de pesquisa que precisam ser discutidas para aprofundar o conhecimento sobre gerenciamento de projetos, como a gestão do conhecimento.

Ainda esses autores afirmam que a teoria da aprendizagem situada pode ampliar nossa compreensão da aprendizagem além das perspectivas cognitivas para perspectivas socialmente construídas, pois esse tipo de aprendizagem está inserido na prática. Com base em critérios de vantagem competitiva, uma empresa normalmente possui poucos recursos estratégicos. A maioria dos recursos estratégicos são intangíveis e culturalmente incorporados, esses recursos estratégicos incluem conhecimento, direitos de propriedade intelectual, reputação, marca e cultura.

Uma organização é um grupo de indivíduos que trabalham juntos para um propósito comum por meio de um sistema estruturado. Quando um indivíduo aprende algo, a organização

também, por associação, aprende pôr a aprendizagem coletiva reside dentro do corpo da organização. Por outro lado, pode-se argumentar que o conhecimento individual não entra no pensamento e na ação organizacional distinta, portanto, a organização sabe menos do que seus membros (Mc Clory; Read & Labib, 2017).

A combinação dos três ciclos de aprendizado do projeto com as atividades de aprendizado do projeto demonstra que as metas de aprendizado definidas em todos os níveis organizacionais devem fazer parte do *business case*, dos benefícios do projeto e dos processos de gerenciamento de risco. A principal razão para o fracasso do projeto, de acordo com os gerentes de projeto praticantes, é o planejamento deficiente do projeto, para alcançar o status de uma organização de aprendizagem, o terceiro ciclo exige que a organização alcance um alto nível de maturidade de aprendizado em todos os critérios de Conhecimento, Habilidade e Intenção definidos anteriormente (Mc Clory; Read & Labib, 2017).

Ainda sobre os autores, o indivíduo experiente testa a estratégia do projeto e aconselha as partes interessadas mais amplas, porém as pessoas aprendem com suas próprias lições, e a organização se beneficia da experiência de outras pessoas por meio de análises independentes, mas as pessoas não costumam acessar relatórios de lições aprendidas.

O conhecimento organizacional é criado a partir de um diálogo constante entre o tácito e o explícito, o aprendizado nas organizações pode ser visto como um ciclo simples ou duplo e valores e recursos subjacentes sejam alterados. O aprendizado de loop único é apropriado para os procedimentos de trabalho diários, mas melhorar a eficiência de longo prazo na organização requer aprendizado de loop duplo (Pemsel & Widen, 2020).

O conhecimento é um ativo importante em uma empresa, e a capacidade de aprender é essencial para se manter competitivo no mercado, as organizações têm como objetivo de criar e compartilhar conhecimento sobre a necessidade dos usuários finais era agregar valor aos usuários finais e manter-se competitivo no mercado. A aprendizagem do conhecimento pode ser considerada como um processo social e dinâmico, no qual não é apenas a transferência de informações e dados (visão funcional). A visão do processamento da informação nas organizações tem sido a visão dominante nos estudos de gestão estratégica (Pemsel & Widen, 2020).

Considerando que o conhecimento está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, o *background* organizacional tem influência direta tanto no nível de compartilhamento do conhecimento quanto na qualidade do novo conhecimento (Zhang & Zhang 2014).

As empresas devem gerenciar o conhecimento da equipe adequadamente com o objetivo de obter uma vantagem competitiva, a eficiência do trabalho mesmo de funcionários qualificados será limitada se eles não estiverem motivados para o desempenho, e usar avaliações de desempenho para avaliar o desempenho individual ou em grupo, que está ligado a um mecanismo de compensação de incentivo, é uma estratégia comum usada para melhorar a eficiência da produção. No entanto, a ligação entre um plano de incentivo e o desempenho da gestão do conhecimento recebeu pouca atenção em estudos anteriores (Zhang & Zhang 2014).

A gestão do conhecimento ocorre em todos os níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, o foco pode estar no aprimoramento de políticas e práticas; no nível tático, o foco poderia ser o monitoramento da aplicação de padrões e metodologias; e, no nível operacional, a ênfase pode estar no uso do conhecimento existente para resolver problemas técnicos e na aquisição de novos conhecimentos para refinar procedimentos e expandir o *know-how* organizacional (Sanz & Ortiz, 2020).

Ainda esses autores afirmam que o aprendizado em nível de projeto foi conceituado como um plano processo linear que é baseado no ciclo evolutivo de variação, seleção e organizacional retenção, onde os objetivos e a correção de erros são enfatizados, e que o

conhecimento tácito que representa uma vantagem competitiva para as empresas

Usando uma abordagem cognitiva, outros pesquisadores identificaram como o conhecimento é adquirido e utilizado por meio de processos de aprendizagem “problemáticos” contingentes, como exploração, como uma versão do ciclo evolutivo de variação, seleção e retenção. Isso convida as organizações a adotarem diferentes estratégias de negócios para a exploração do conhecimento atual e a exploração de novos conhecimentos (Ahern; Byrne; Leavy, 2014).

Ainda de acordo com os autores na literatura atual sobre desenvolvimento de capacidade de projeto, o tema da aprendizagem de exploração e exploração é retomado para investigar o desenvolvimento de capacidade de projeto com base em processos de aprendizagem dinâmicos que são “liderados por projetos” (*expotation*) e “liderados por negócios” (*exploration*).

A crescente importância dos recursos externos de conhecimento influenciou a ascensão da capacidade absorviva para se tornar um dos conceitos mais significativos sobre aprendizado e vantagem estratégica, identificaram a CA como um tipo de capacidade que permite que as organizações inovem e, assim, sejam dinâmicas. As três principais capacidades componentes da CA são as capacidades de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilar esse conhecimento internamente e aplicá-lo a fins comerciais (Jugdev & Killen, 2011).

3.2.2 Competências

A aprendizagem organizacional é baseada em fontes internas e externas e é fundamental para o enriquecimento da base de conhecimento central. A capacidade de aprendizagem também pode ser vista como uma capacidade de segunda ordem (uma capacidade que tem a capacidade de alterar outras capacidades) que permite que as organizações explorem e explorem o conhecimento por meio de diferentes fluxos, do nível individual ao grupo e organizacional (Medina, 2014).

A gestão de competências é uma forma de a organização gerenciar as competências nos níveis corporativo, grupal e individual. O modelo de gestão de competências tem três etapas que consiste em identificação de competências, avaliação de competências e uso de competências. A gestão de competências é baseada no capital humano, aplicados fazem uma conexão entre competências essenciais e estratégia corporativa, argumentam que a maior contribuição potencial de uma organização para a estratégia é a aquisição de habilidades, aprendizado e acumulação de ativos intangíveis e organizacionais (Medina, 2014).

Com base no conceito de capacidade de projeto e no conceito de capacidade de pessoas, a perspectiva estratégica com a aprendizagem vem evoluindo por meio de projetos em um processo de loop duplo, que há necessidade de mecanismos organizacionais que realizem o seguinte: medir e acompanhar a competência desenvolvida nos projetos; integrar a nova competência com a competência existente; usar a base de competências renovada como insumo para a estratégia e como base para novos projetos; e, finalmente, garantir a geração contínua de novas competências Medina (2014).

Mainga (2014), apresenta o conceito em que a aprendizagem entre projetos é influenciada por pelo menos cinco fatores. Esses fatores incluem:

- A percepção da equipe do projeto de origem sobre o valor do novo conhecimento adquirido durante a execução do projeto;
- A disposição da equipe do projeto de origem em compartilhar o novo conhecimento,

- A natureza e riqueza dos canais de transferência existentes,
- A vontade e motivação da equipe do projeto destinatário para receber o novo conhecimento,
- A capacidade de absorção dos destinatários.

Mainga (2014), disserta também sobre quatro componentes principais foram classificados como competências de ordem superior, a saber:

- Competências de Maturidade do Projeto;
- Competências Dinâmicas;
- Competências Baseadas na Experiência;
- Competências Adaptativas de RH do Projeto.

Ainda este mesmo autor cita que a eficiência do projeto está positiva e significativamente relacionada às “Competências Dinâmicas”, que são, a capacidade de ajustar continuamente o curso de ação”, a capacidade de improvisar quando necessário, em situações inesperadas e “compartilhar consciência situacional no campo.

Mainga (2014), disserta que são essas atividades de melhoria e aprendizado contínuas que determinam a vantagem competitiva das empresas baseadas em projetos. Em que no longo prazo, a única fonte sustentável de vantagem competitiva é a capacidade de sua organização de aprender mais rápido que seus concorrentes.

3.2.3 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem pela ação é uma abordagem madura para gestão, liderança e desenvolvimento organizacional, mas não tem uma definição única e varia consideravelmente na prática. Não é uma metodologia simples com procedimentos universais, mas uma abordagem ou disciplina com valores e princípios centrais que são aplicados por vários profissionais de diferentes maneiras em diversas situações, a aprendizagem pode ser vista como um meio para obter uma vantagem competitiva e que a mudança é relacionada com a aprendizagem e a ação (Eskerod,2010)

Há uma distinção entre uma organização de aprendizagem e aprendizado organizacional. O primeiro, enfatiza aspectos estruturais e outros que tornam os processos de aprendizagem possíveis. A aprendizagem organizacional trata do processo de aprendizagem e suas etapas e características (Koskinen,2011).

O aprendizado melhora a eficiência das empresas baseadas em projetos e sua capacidade de se adaptarem às mudanças, como: Experiência das equipes de projeto (ou seja semântica) leva ao aprendizado organizacional de nível superior da empresa baseada em projetos e à mudança nas regras escritas. Ou seja, o surgimento de novos entendimentos e padrões de prática mina as bases pragmáticas, cognitivas e normativas da legitimidade de uma regra (Koskinen,2011).

De acordo Koskinen (2011), a teoria organizacional muitas vezes considera a aprendizagem como um ajuste ao estímulo externo. A literatura de gestão e inovação considera como uma tentativa de reter e melhorar a competitividade, a produtividade e a inovação em ambientes incertos, circunstâncias tecnológicas e de mercado.

Córdoba (2011), no seu estudo demonstra que a abordagem coloca em prática características de grupos como sistemas; essa abordagem sistêmica promove a interação contínua entre os indivíduos e o desenvolvimento de tarefas para responder as solicitações ou oportunidades 'externas'. Também facilita nossa compreensão da dinâmica dos grupos de estudantes e, nesse sentido, a abordagem preenche uma lacuna entre a educação do projeto e a

prática. A abordagem é benéfica devido à ênfase em:

- Permitir a interação contínua do grupo e a aprendizagem colaborativa
- Introduzir tarefas autênticas da vida real em atividades de grupo;
- Incentivar o feedback e a comunicação com outros membros da equipe e grupos;
- Facilitar a interação adequada com os ambientes externos (orientados para a prática) dos grupos como elementos que podem contribuir para continuar repensando e melhorando a aprendizagem em gerenciamento de projetos.

A estratégia pode permitir entender melhor como os indivíduos em grupos se adaptam e como eles podem ser mais encorajados a aprender em ambientes de grupo apropriados. Porém argumenta que mais pesquisas são necessárias para vincular essas estratégias com a adoção de diferentes tipos de aprendizagem por grupos de alunos (adaptativo, generativo e transformador), a integração de diferentes habilidades e competências em cada um e sua existência em ambientes de projeto (Córdoba, 2011).

De acordo com Mc Lauchlan & João (2019), a aprendizagem organizacional, refere-se à medida em que uma organização incorpora a aprendizagem, tanto imitando a prática de outros quanto aprendendo com sua própria experiência. A aprendizagem considerou anteriormente os estilos de aprendizagem individuais, mas também uma forma de aprendizagem de “circuito duplo” considerada um resultado menos direto e instrumental do exercício de avaliação que tem potencial para desafiar e alterar as normas e valores organizacionais, questionando.

Estes mesmos autores dissertam que esses valores fazem com que se questione e talvez transforme, o papel dos sistemas de enquadramento e aprendizagem. O aprendizado pode ajudar uma organização a atingir seus próprios objetivos, mas não necessariamente leva a melhorias, levando os autores a concluir que a aprendizagem é uma fonte incerta de eficácia.

4. Agenda Futura

Esse estudo traz como contribuição a análise das agendas futuras dos artigos estudados, no qual o tema aprendizagem pode ser explorado e trazer uma abrangência da aprendizagem dentro das organizações.

Tabela 3: Agendas futuras dos artigos

Artigo	Autores	Agendas Futuras
Recognising ‘learning’ as an uncertain source of SEA effectiveness	McLauchlan, A., João, E. (2019)	Este artigo reconhece que a aprendizagem pode assumir formas que não são consideradas benéficas, a forma de colaboração intra e internacional pode ser explorada de maneira útil em pesquisas futuras em termos de pensamento sobre sistemas.



<p>Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization</p>	<p>Medina, R., Medina, A. (2014)</p>	<p>A força do estudo atual é que diferentes domínios são estudados para ver o tópico de diferentes perspectivas e combiná-los em um quadro teórico abrangente. Uma revisão de literatura tem suas limitações e a teoria proposta precisa ser testada empiricamente. No entanto, o referencial teórico proposto neste estudo presta-se a novas pesquisas empíricas, que os autores pretendem realizar como próximo passo. Na próxima etapa, as proposições serão testadas empiricamente e desenvolvidas para apoiar ainda mais o arcabouço teórico e adaptá-lo ao uso prático.</p>
<p>Bridging situated learning theory to the resource-based view of project management</p>	<p>Jugdev, K Killen P (2011).</p>	<p>Pesquisas futuras também podem envolver estudos longitudinais para capturar o dinamismo do CD e desenvolver uma compreensão detalhada do desenvolvimento das capacidades do PPM e o papel dos investimentos nas atividades de aprendizado, sua influência na eficácia dos mecanismos de aprendizado e as mudanças resultantes no PPM capacidades e resultados</p>
<p>Facilitating project management education through groups as systems</p>	<p>Córdoba, J.-R., Piki, A. (2011)</p>	<p>Mais pesquisas são necessárias para vincular essas estratégias com a adoção de diferentes tipos de aprendizagem por grupos de alunos (adaptativo, generativo e transformador), a integração de diferentes habilidades e competências em cada um e sua existência em ambientes de projeto 'reais'.</p>
<p>Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company</p>	<p>Eskerod, P. (2010)</p>	<p>Olhando para as expectativas e o nível individual das partes interessadas envolvidas, outros pesquisadores realizaram pesquisas que contribuem para a compreensão dos microprocessos nos conjuntos de aprendizagem pela ação</p>
<p>Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework</p>	<p>McClory, S; Read, M and Labib, A (2017)</p>	<p>A inclusão da gestão da aprendizagem no BoK pode ser realizada de forma semelhante às atuais seções de gestão de risco, e a próxima fase desta pesquisa proporá tal estrutura. No entanto, há também a necessidade de que as ferramentas e técnicas genéricas sejam desenvolvidas para trabalhar em paralelo com os BoKs que são o foco de uma fase de pesquisa futura</p>

<p>Organizational Learning in Project-Based Companies: A Process Thinking Approach</p>	<p>Koskinen, KU (2011)</p>	<p>De qualquer forma, regras e normas armazenam conhecimento, e esse conhecimento permite que os membros da equipe do projeto resolvam problemas de maneira altamente flexível. Finalmente, pesquisas que o aprendizado melhora a eficiência das empresas baseadas em projetos e sua capacidade de se adaptar às mudanças ambiente, o que aumenta a probabilidade de sobrevivência. A absorção de problemas é uma forma de aprendizado experiencial da empresa na medida em que envolve indagações sobre como responder a uma incompatibilidade entre situações ou resultados esperados e observados</p>
<p>Mutual Caring-Resolving Habituation Through Awareness: Supporting Meaningful Learning From Projects</p>	<p>Jugdev, K and Wishart, P (2014)</p>	<p>Pesquisas futuras também poderiam ser estruturadas com mais ênfase em abordagens processuais versus uma abordagem transversal, desenvolver uma teoria emergente preliminar. O escopo de verificar e modificar a teoria fundamentada faz parte de uma proposta de pesquisa atual.</p>
<p>Developing complex-project capability through dynamic organizational learning</p>	<p>Ahern, T; Byrne, PJ and Leavy, B (2014)</p>	<p>Pesquisas futuras podem investigar frutíferamente se a dinâmica da formação do conhecimento em ambientes complexos é melhor compreendida como um processo de conversão entre conhecimento explícito e tácito ou como uma interação entre “conhecimento” e “saber” .</p>
<p>Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs)</p>	<p>Mainga, W (2014)</p>	<p>Pesquisas futuras poderiam se concentrar na geração de medidas 'objetivas' mais refinadas para capturar várias dimensões das competências de gerenciamento de projetos. Nossa pesquisa capturou 'percepções' em vez do que pode ser visto como indicadores 'difíceis'.</p>
<p>Creating Knowledge of End Users' Requirements: The Interface Between Firm and Project</p>	<p>Pemsel, S; Widen, K (2020)</p>	<p>Pesquisas futuras sobre as ações e apoio que o gerente de projeto precisa são importantes. É vital criar o conhecimento e as ferramentas necessárias para o gerente de projeto em diferentes situações para garantir que os dados sejam contextualizados corretamente.</p>

<p>The Effects of Incentive Mechanism on Knowledge Management Performance in China: The Moderating Role of Knowledge Attributes</p>	<p>Zhang, LY; Zhang, Z (2014)</p>	<p>A pesquisa longitudinal pode ser projetada empiricamente para o modelo, consequentemente permitindo que pesquisas futuras sugiram direções causais. Terceiro, a amostra foi limitada a empresas de telecomunicações, software, materiais e química na China; portanto, generalizações para outras indústrias e áreas de negócios também são necessárias em pesquisas futuras. Quarto, foi avaliado o nível de desempenho da gestão do conhecimento, que se baseou principalmente no resultado da gestão do conhecimento. De fato, a gestão do conhecimento é um processo complexo, que inclui várias etapas (por exemplo, compartilhamento, geração, transferência e utilização do conhecimento). Outras pesquisas podem considerar o desenvolvimento de medidas mais elaboradas para permitir uma convergência mais rica do desempenho da gestão do conhecimento. Quinto, os efeitos da remuneração baseada em equipe e do incentivo não financeiro sobre</p>
<p>Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context</p>	<p>Sanz, MMM; Ortiz-Marcos, I (2020)</p>	<p>A pesquisa tem uma série de limitações. Primeiro, limita-se a uma única organização em um setor (TI) e em um país (Espanha) e, portanto, os resultados não podem ser generalizados. Em segundo lugar, muitas das evidências foram coletadas por meio de entrevistas e as percepções e interpretações da realidade dadas pelos entrevistados podem ser influenciadas pelo contexto instável e mutável do projeto. Do lado positivo, esta pesquisa fornece dados de campo e uma visão profunda das especificidades de uma organização, o que não seria possível usando outros métodos.</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

5. Conclusões/Considerações finais e contribuições

A aprendizagem organizacional em gestão de projetos é um tema essencial para que os projetos sejam desenvolvidos com qualidade e sucesso. Portanto, para se desenvolver a aprendizagem como fator estratégico em projetos, é necessário desenvolver as conhecimentos e competências para que que proporcionem o desenvolvimento na prática de gerenciamento de projetos necessita, para que o projeto utilize a como fator estratégico. Com base no estudo o aprendizado melhora a eficiência das empresas baseadas em projetos e sua capacidade competitiva de se adaptar às mudanças.

A partir de uma abordagem qualitativa foi realizada uma pesquisa exploratória, com base no método de revisão sistemática da literatura. O intuito foi de entender como a aprendizagem organizacional é usada como fator estratégico na gestão de projetos. Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com artigos disponíveis em duas bases de dados: *Web of Science* e *Scopus*. Foram analisados 13 artigos sobre o tema aprendizagem e estratégia no contexto de projetos. Observa-se que há poucos trabalhos que tratam do tema aprendizagem como fator estratégico em gestão de projetos nas bases escolhidas.

Alicerçados nos resultados obtidos, propõem-se a execução de uma agenda de pesquisas sobre a assunto aprendizagem como fator estratégico em gestão de projetos. Esta agenda pode ser formada de temas como, análise da aprendizagem, fator estratégico e diferencial competitivo.

Espera-se que este artigo contribua para o envolvimento dos temas aprendizagem e estratégia no contexto de projetos. A aprendizagem pode ser usada estrategicamente para proporcionar conhecimento, e conseqüentemente, contribuir para o sucesso dos projetos. A contribuição para a prática/gestão se dá pela compreensão de como a aprendizagem deve ser fomentada dentro das organizações para se tornar um fator estratégico e contribuir com o sucesso dos projetos.

Referências

- Ahern, T., Byrne, P. J., & Leavy, B. (2015). Developing complex-project capability through dynamic organizational learning. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 732–754. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0080>
- Córdoba, J & Peki, A (2012). Facilitating project management education through groups as systems. *International Journal of Project Management*, 30 (1), 83-93. 10.1016/j.ijproman.2011.02.011
- Davenport, T. H (2002). *Ecologia Da Informação* (1º ed). Editora: Futura.
- Eskerod, P. (2010). Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 352–360. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.010>
- Fleury, A & Fleury, M (2004). *Estratégias empresariais E Formação De Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira* (3ª Edição). Atlas.
- Gomes, G.; Wojahn; (2017) RM Capacidade de aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (PMES). *Rev. Adm.*, v. 52, n. 2, pág. 163-175.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664–677.
- Huang, Y.-C., Ma, R., & Lee, K.-W. (2015). Exploitative learning in project teams: Do cognitive capability and strategic orientations act as moderator variables? *International Journal of Project Management*, 33(4), 760–771. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.004>

Jugdev, K., & Wishart, P. (2014). Mutual Caring—Resolving Habituation through Awareness: Supporting Meaningful Learning from Projects. *Project Management Journal*, 45(2), 66–82. <https://doi.org/10.1002/pmj.21406>

Killen, C. P., Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management*, 30(5), 525–538. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.004>

Koskinen, K. U. (2012). Problem absorption as an organizational learning mechanism in project-based companies: Process thinking perspective. *International Journal of Project Management*, 30(3), 308–316. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.008>

Mainga, W. (2017). Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 454–504. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0035>

McLauchlan, A., & João, E. (2019). Recognising ‘learning’ as an uncertain source of SEA effectiveness. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 37(3–4), 299–311. <https://doi.org/10.1080/14615517.2019.1595940>

Medina, R., & Medina, A. (2015). The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 279–299. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>

McClory, S., Read, M., & Labib, A. (2017). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1322–1335. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.006>

Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>

Penha, R., Kniess, C. T., Da Silva, L. F., & Da Silva, V. F. (2020). The relevance of legal aspects in project management: A literature mapping | A relevância dos aspectos jurídico-legais em gestão de projetos: Um mapeamento da literatura. *Revista Jurídica*,

Pemsel, S., & Widén, K. (2010). Creating Knowledge of End Users’ Requirements: The Interface between Firm and Project. *Project Management Journal*, 41(4), 122–130. <https://doi.org/10.1002/pmj.2020>

Santos, P (2002). Gestão do Conhecimento das Práticas Científicas: A construção de Redes de Informações Estratégicas para a Legitimação dos Campos Científicos. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do convênio do Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica e do Conselho Nacional de Pesquisa e da ECO/UFRJ.

Rabechini JR., R.; Carvalho, M. M.(2003) Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE-eletrônica*, Volume 2, n. 1.

Sanz M. Ortiz-Marcos, I (2020), Dimensions of governance of the knowledge in a multi-PMO Project, *International Journal of Project Management*, 1753-8378 <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2018-0244>, 4(61), 368–395.

Zhang, L., & Zhang, Z. (2014). The Effects of Incentive Mechanism on Knowledge Management Performance in China: The Moderating Role of Knowledge Attributes. *Project Management Journal*, 45(2), 34–47. <https://doi.org/10.1002/pmj.21403>