

GOAP-P: FRAMEWORK DE GOVERNANÇA ORIENTADA À APRENDIZAGEM PARA PROJETOS DE ALTO DESEMPENHO

GOAP-P: LEARNING-ORIENTED GOVERNANCE FRAMEWORK FOR HIGH- PERFORMANCE PROJECTS

VIVIANE MACEDO STIVANIM

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RODRIGO TEIXEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

GLAUCO RICARDO SIMÕES GOMES

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE

GOAP-P: FRAMEWORK DE GOVERNANÇA ORIENTADA À APRENDIZAGEM PARA PROJETOS DE ALTO DESEMPENHO

Objetivo do estudo

Desenvolver um modelo de governança de projetos que integre práticas de aprendizagem individual, promovendo alto desempenho organizacional por meio da combinação de rigor metodológico e aplicabilidade prática.

Relevância/originalidade

O estudo aborda uma lacuna teórica e prática sobre como estruturas de governança podem estimular ciclos de aprendizagem nos projetos. Essa integração fortalece a capacidade adaptativa das organizações em ambientes dinâmicos e competitivos.

Metodologia/abordagem

Construção do modelo a partir de uma pesquisa empírica com 186 profissionais de projetos, aplicando-se análise quantitativa e revisão teórica.

Principais resultados

Considerando que a Governança impacta positivamente a aprendizagem individual e o sucesso dos projetos foi construído um modelo GOAP-P em cinco dimensões práticas (papéis e responsabilidades, comunicação, feedback, capacitação e decisões baseadas em conhecimento), com uma ferramenta de apoio.

Contribuições teóricas/metodológicas

Amplia o entendimento da relação entre governança, aprendizagem individual e sucesso dos projetos e oferece um framework teórico-empírico que articula governança de projetos e aprendizagem organizacional de forma integrada.

Contribuições sociais/para a gestão

Proporcionar instrumentos aplicáveis para gestores (checklists, templates, roteiros). Assim como, orientar organizações na construção de ambientes de projeto mais adaptativos, inovadores e orientados ao desenvolvimento humano, consolidando uma cultura de aprendizagem contínua como fator estratégico de competitividade.

Palavras-chave: Governança em projetos, Aprendizagem Individual, Aprendizagem organizacional, Sucesso em projetos

GOAP-P: LEARNING-ORIENTED GOVERNANCE FRAMEWORK FOR HIGH-PERFORMANCE PROJECTS

Study purpose

To develop a project governance model that integrates individual learning practices, promoting high organizational performance through the combination of methodological rigor and practical applicability.

Relevance / originality

The study addresses a theoretical and practical gap on how governance structures can stimulate learning cycles in projects. This integration strengthens the adaptive capacity of organizations in dynamic and competitive environments.

Methodology / approach

Construction of the model from an empirical research with 186 project professionals, applying quantitative analysis and theoretical review.

Main results

Considering that Governance positively impacts individual learning and the success of projects, a GOAP-P model was built in five practical dimensions (roles and responsibilities, communication, feedback, training and knowledge-based decisions), with a support tool.

Theoretical / methodological contributions

It broadens the understanding of the relationship between governance, individual learning and project success and offers a theoretical-empirical framework that articulates project governance and organizational learning in an integrated way.

Social / management contributions

Provide applicable tools for managers (checklists, templates, scripts). As well as guiding organizations in the construction of more adaptive, innovative and human development-oriented design environments, consolidating a culture of continuous learning as a strategic factor of competitiveness.

Keywords: Project governance , individual learning , organisational learning , project success

GOAP-P: FRAMEWORK DE GOVERNANÇA ORIENTADA À APRENDIZAGEM PARA PROJETOS DE ALTO DESEMPENHO

1 Contexto em que se apresenta o problema

A gestão de projetos tem experimentado crescimento significativo nas organizações contemporâneas, evoluindo de uma abordagem operacional para uma estratégia fundamental de transformação organizacional. Neste contexto evolutivo, os projetos são reconhecidos como agentes de mudança capazes de influenciar a trajetória estratégica das organizações, transcendendo a visão convencional de mera execução para desempenhar um papel mais estratégico (Sanz & Ortiz-Marcos, 2020; Corazza, 2003).

A governança de projetos emerge como elemento central nesta nova perspectiva, sendo compreendida como a gestão do gerenciamento de projetos que atua como mecanismo de supervisão interna, garantindo o uso constante de boas práticas e ética organizacional (Sanz & Ortiz-Marcos, 2020). Mais do que um instrumento de controle, a governança de projetos estabelece estruturas, padrões, processos e políticas que apoiam o gerenciamento eficaz alinhado com os objetivos organizacionais, constituindo uma forte aliada para tomadas de decisões assertivas devido ao seu viés ético que garante a conformidade legal dos projetos (Scheffer & Soares, 2023; Algeo, 2014).

Paralelamente, o conhecimento e a capacidade de aprendizagem têm sido reconhecidos como ativos estratégicos fundamentais para o desempenho organizacional. A aprendizagem em projetos, especificamente a aprendizagem individual, representa um processo pelo qual os profissionais internalizam conhecimentos adquiridos durante a execução de projetos, permitindo aplicação futura para obtenção de melhores resultados (Silva & Scafuto, 2023). Este processo, que ocorre por meio da troca de ideias e interações sociais dentro das equipes, melhora as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais, como também contribui para a eficácia geral do projeto e a inovação contínua na organização (Sense, 2003; Dutton et al., 2014; Wiewiora, Chang & Smidt, 2020).

A literatura evidencia uma relação intrínseca entre governança de projetos e aprendizagem organizacional. Ao aprofundar-se no entendimento do processo de aprendizagem por meio da governança de projetos, é possível identificar práticas e conhecimentos adquiridos ao longo do ciclo de vida de um projeto que podem ser aplicados em projetos futuros para melhorar o desempenho e evitar erros (Pinto, 2014). A habilidade de lidar com o gerenciamento de projetos e o progresso por meio do aprendizado organizacional assume importância significativa para as empresas orientadas por projetos, proporcionando oportunidades para administrar projetos de forma mais eficiente e eficaz (White & Fortune, 2002; Sammarra & Biggiero, 2008).

Apesar do reconhecimento da importância destes elementos, a discussão acadêmica sobre o sucesso do projeto permanece como tema complexo, sem consenso estabelecido sobre os fatores determinantes (Carvalho & Rabechini Jr., 2015). Fatores como alinhamento ou desalinhamento estratégico podem influenciar significativamente o sucesso ou insucesso dos projetos (Davies & Brady, 2016). Muitas organizações ainda se mostram relutantes em abandonar práticas tradicionais, gerando um conservadorismo que contrasta com a necessidade de inovação e aprimoramento dos processos, especialmente em ambiente marcado por rápidas mudanças tecnológicas e dinâmicas de mercado (Anand, Mulotte & Ren, 2016).

Esta resistência à mudança levanta questões fundamentais sobre como as estruturas de governança podem efetivamente facilitar processos de aprendizagem organizacional, especialmente quando se considera que a habilidade de lidar com o gerenciamento de projetos por meio do aprendizado organizacional assume importância significativa para empresas orientadas por projetos (White & Fortune, 2002; Sammarra & Biggiero, 2008). O problema

torna-se ainda mais relevante quando se considera que organizações investem recursos significativos em estruturas de governança de projetos, mas frequentemente não alcançam os resultados esperados.

Ao aprofundar-se no entendimento do processo de aprendizagem por meio da governança de projetos, é possível identificar práticas e conhecimentos adquiridos ao longo do ciclo de vida de um projeto que podem ser aplicados em projetos futuros para melhorar o desempenho e evitar erros (Pinto, 2014; Disterer, 2002). Entretanto, a ausência de evidências empíricas sobre essa integração limita a capacidade das organizações de desenvolverem práticas mais efetivas. A colaboração entre diferentes áreas da organização para compartilhar conhecimentos e identificar melhorias nos processos estabelecidos é prática emergente que destaca a importância da aprendizagem no contexto da gestão de projetos (Scrimshire et al., 2020), mas faltam frameworks teóricos que orientem essa integração de forma sistemática.

Neste cenário, compreender como a governança de projetos influencia a aprendizagem individual e, conseqüentemente, o sucesso dos projetos, torna-se fundamental para o avanço tanto teórico quanto prático da área. Apesar dos comitês dedicados à gestão de projetos terem ganhado destaque ao ressignificarem a governança como um direcionador estratégico e apoio ao gerente do projeto (Solli-Saether et al., 2015), faz-se necessário compreender como esses mecanismos influenciam especificamente a aprendizagem individual e seus resultados.

Uma vez que a capacidade de aprendizagem individual melhora as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais, bem como contribui para a eficácia geral do projeto e a inovação contínua na organização (Sense, 2003; Dutton et al., 2014), este relato apresenta o desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) voltado à implementação de um *framework* de governança orientada à aprendizagem em contextos de projetos de alto desempenho.

O presente relato está organizado em três seções. A primeira apresenta o contexto e a relevância do PTT, situando-o no cenário teórico e prático da governança de projetos e da aprendizagem individual. A segunda seção reúne o diagnóstico e o desenvolvimento do PTT, detalhando as lacunas identificadas, os princípios adotados, as fases propostas e as ferramentas que compõem o *framework*. Na terceira seção, discute-se o processo de adoção e as contribuições do PTT, evidenciando seus benefícios e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais. Por fim, apresentam as referências utilizadas, que sustentam o embasamento teórico e metodológico do trabalho.

2 Diagnóstico e Desenvolvimento

O cenário que motivou o desenvolvimento do Produto Técnico/ Tecnológico (PTT) insere-se em um contexto organizacional marcado por elevado dinamismo ambiental, no qual projetos assumem papel estratégico nas transformações corporativas. A gestão de projetos, antes restrita a uma função operacional, passou a ser reconhecida como vetor de mudança e de competitividade. Entretanto, essa evolução trouxe novos desafios: garantir não apenas a execução eficiente, mas também a integração entre governança e processos de aprendizagem que sustentem o alto desempenho e a adaptação contínua.

Do ponto de vista teórico, identificou-se uma lacuna significativa na literatura sobre os mecanismos pelos quais a governança de projetos influencia o sucesso por meio da aprendizagem individual. Embora pesquisas apontem que estruturas de governança favorecem o alinhamento estratégico e a coordenação de esforços, pouco se compreende sobre como tais estruturas podem ser desenhadas para, simultaneamente, promover ciclos de aprendizagem que aprimorem competências individuais e coletivas. Essa ausência de modelos integrados dificulta a transposição de evidências acadêmicas para soluções aplicáveis na prática.

A pesquisa empírica realizada com 186 profissionais de projetos reforçou esse diagnóstico. Os resultados quantitativos indicaram impacto positivo e significativo da governança sobre a aprendizagem individual (coeficiente 0,268; $p < 0,001$), assim como influência desta última no sucesso do projeto. Tais achados demonstram que práticas de governança bem estruturadas têm potencial para estimular processos de reflexão, registro e disseminação do conhecimento adquirido, elementos críticos para projetos de alto desempenho. Contudo, verificou-se que, na maioria dos contextos analisados, essas práticas ocorrem de forma não sistemática e sem mecanismos formais de monitoramento.

O levantamento inicial junto aos respondentes e a análise qualitativa indicaram fragilidades como:

- a. Ausência de instrumentos padronizados para diagnosticar a cultura de aprendizagem em projetos;
- b. Pouca integração entre as atividades de governança e as rotinas de feedback e lições aprendidas;
- c. Falta de clareza na definição de papéis e responsabilidades relacionadas à aprendizagem;
- d. Carência de indicadores para acompanhar a efetividade das práticas implementadas.

Para endereçar essas questões, a Fase 1 do PTT foi concebida como um diagnóstico inicial estruturado, baseado na aplicação de um questionário específico para cultura de aprendizagem em projetos, complementado por entrevistas exploratórias com líderes e membros de equipes. Essa abordagem permite identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria, fornecendo insumos concretos para o planejamento das ações subsequentes. Assim, o diagnóstico não se limita a descrever a situação atual, mas também estabelece uma base objetiva para a priorização de intervenções e para o monitoramento contínuo da evolução das práticas.

O conjunto dessas evidências – lacunas teóricas, necessidades práticas e resultados empíricos – sustenta a proposição do modelo GOAP-P como resposta inovadora e aplicável, voltada a integrar governança e aprendizagem individual em prol do desempenho superior de projetos.

O desenvolvimento do modelo GOAP-P (Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho) seguiu uma lógica incremental e iterativa, pautada na integração entre evidências empíricas, fundamentação teórica e análise das necessidades detectadas no diagnóstico inicial. Sua concepção partiu da constatação de que a governança de projetos, embora amplamente discutida na literatura, ainda é pouco explorada em sua interdependência com a aprendizagem individual e com mecanismos de retroalimentação do desempenho. Assim, a proposta buscou preencher essa lacuna por meio de um framework que alia rigor metodológico e aplicabilidade prática.

O processo de desenvolvimento teve início com a sistematização das dimensões centrais identificadas na revisão de literatura e confirmadas nos resultados da pesquisa empírica. A saber: governança em projetos, aprendizagem individual e sucesso do projeto. A governança de projetos refere-se ao conjunto de mecanismos, estruturas e processos que asseguram a direção e o controle efetivos dos projetos no alinhamento com os objetivos organizacionais (Musawir et al., 2017). Esses mecanismos incluem a definição clara de papéis e responsabilidades, a implementação de políticas de governança ao longo do ciclo de vida dos projetos e a criação de processos decisórios transparentes. No contexto atual, a governança eficaz transcende seu papel tradicional de supervisão, funcionando também como um elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional e a criação de valor em projetos (Meredith & Zwikael, 2020).

A aprendizagem individual em projetos representa o processo pelo qual os profissionais desenvolvem novos conhecimentos, habilidades e comportamentos a partir de suas experiências

no trabalho (Chan, Oerlemans & Meslec, 2021). Em projetos, esse aprendizado é essencial não apenas para a execução eficiente das atividades, mas também para a capacidade adaptativa diante de mudanças e complexidades. Segundo Cummings e Teng (2003), a efetividade na transferência de conhecimento entre indivíduos e equipes é um fator crítico para assegurar a inovação e a melhoria contínua. Assim, práticas que favoreçam a aprendizagem individual no ambiente de projetos são estratégicas para fortalecer a competência organizacional.

A literatura e os resultados empíricos da pesquisa indicam que a governança de projetos, ao ser desenhada de forma a estimular a comunicação aberta, o compartilhamento de informações e a reflexão contínua, influencia positivamente a aprendizagem individual dos membros da equipe (Musawir et al., 2017; McGowan Poole, 2019). Essa aprendizagem, por sua vez, contribui diretamente para o sucesso dos projetos, entendido não apenas em termos de escopo, prazo e custo, mas também em relação à satisfação dos stakeholders, especialmente da equipe e dos clientes (Shenhar et al., 2001; Mahaney & Lederer, 2010).

O modelo GOAP-P parte dessa relação empírica validada: a governança atua como fator promotor da aprendizagem, que então exerce influência parcial sobre o sucesso dos projetos. Esta lógica sugere que práticas isoladas de governança não são suficientes para garantir o bom desempenho dos projetos; é necessário que a governança também funcione como catalisador de desenvolvimento humano e organizacional.

A partir dessas dimensões, estruturou-se o Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P) que propõe um conjunto articulado de princípios e dimensões práticas que orientam a implantação de uma governança que estimule ativamente o desenvolvimento da aprendizagem individual nos projetos. A estrutura do modelo foi desenhada a partir da integração entre evidências empíricas do estudo realizado e os principais conceitos teóricos discutidos na literatura sobre governança de projetos, aprendizagem organizacional e sucesso em gestão de projetos (Musawir et al., 2017; Chan, Oerlemans & Meslec, 2021; Cummings & Teng, 2003).

O objetivo central da estrutura é proporcionar um caminho prático para que organizações e gestores possam consolidar ambientes de projeto onde práticas de governança não apenas direcionem e controlem, mas também incentivem a troca de conhecimento, a reflexão crítica e o crescimento das capacidades individuais. O modelo GOAP-P é orientado pelos seguintes princípios:

- a) **Alinhamento estratégico e aprendizagem contínua:** A governança deve ser desenhada não apenas para garantir a execução conforme planejado, mas também para gerar ciclos constantes de aprendizagem que fortaleçam a capacidade de adaptação organizacional (Cummings & Teng, 2003).
- b) **Formalização sem rigidez:** Estruturas, papéis e processos devem ser formalmente definidos para assegurar a clareza, mas devem manter flexibilidade para estimular inovação e evolução dos métodos de trabalho (Musawir et al., 2017).
- c) **Responsabilização com desenvolvimento:** A governança deve combinar atribuição clara de responsabilidades com oportunidades sistemáticas de aprendizagem e crescimento para os profissionais de projeto (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016).
- d) **Integração entre gestão do conhecimento e práticas de projeto:** O estímulo à aprendizagem deve ser incorporado nas rotinas formais de governança do projeto, e não tratado como atividade separada ou eventual (McGowan Poole, 2019).
- e) **Foco no sucesso relacional:** O modelo reconhece que o sucesso do projeto não é apenas operacional (prazo, custo e escopo), mas também relacional, abrangendo a satisfação da equipe e dos clientes (Shenhar et al., 2001).

O GOAP-P é operacionalizado em cinco dimensões práticas, que orientam a construção e o monitoramento da governança orientada à aprendizagem:

- **Definição Clara de Papéis e Responsabilidades:** A governança deve estabelecer explicitamente as responsabilidades de cada ator do projeto, tanto no que se refere à entrega de resultados quanto à participação em processos de aprendizagem e transferência de conhecimento.
- **Estímulo à Comunicação e Compartilhamento:** Práticas de comunicação aberta e sistemática devem ser incentivadas para permitir o compartilhamento de experiências, erros e boas práticas entre os membros da equipe e stakeholders relevantes.
- **Mecanismos de Feedback e Lições Aprendidas:** A governança deve incorporar momentos formais para *feedback* estruturado e registro de lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do projeto, não apenas em encerramentos.
- **Capacitação Integrada no Ciclo de Projeto:** O desenvolvimento de habilidades e competências deve ser integrado às atividades de projeto, com ênfase em capacitações situadas, programas de *mentoring* e aprendizagem entre pares.
- **CrITÉrios de Decisão Baseados em Conhecimento:** As decisões nos projetos devem considerar, além dos critérios tradicionais de risco e valor, a capacidade de aprendizagem gerada, priorizando abordagens que fomentem a construção e disseminação de conhecimento.

A seguir, apresenta-se a representação gráfica do Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P) (Figura 1), sintetizando as principais entradas, processos centrais e resultados esperados conforme a estrutura teórico-empírica desenvolvida.

3 Adoção e Contribuições

Para tornar operacional a proposta do Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P), foram desenvolvidos instrumentos e ferramentas de apoio que facilitam sua aplicação prática. Esses instrumentos estão diretamente relacionados às dimensões do modelo e visam apoiar os gestores de projeto na criação de ambientes que estimulem a aprendizagem individual, o compartilhamento de conhecimento e a melhoria contínua.

3.1 Checklists para Avaliação da Governança Orientada à Aprendizagem

Foram desenvolvidos checklists que permitem avaliar o nível de aderência das práticas de governança de projetos aos princípios da aprendizagem contínua. Esses checklists contemplam perguntas objetivas sobre definição de papéis, existência de momentos formais para feedback, estímulo à comunicação aberta e práticas de registro de lições aprendidas.

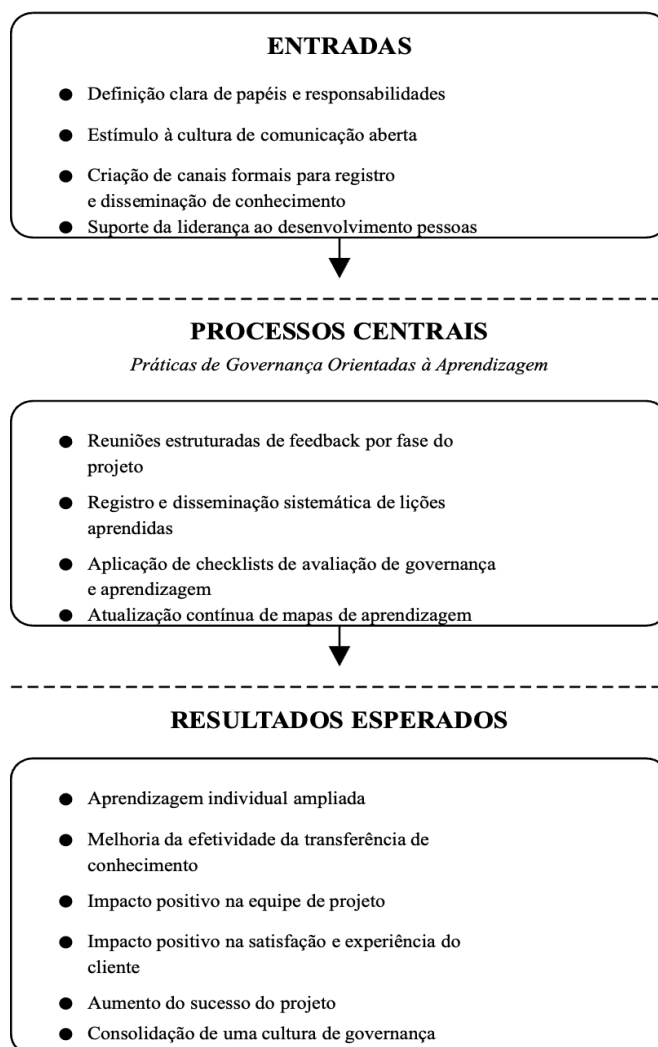
3.1.1 Exemplo de itens do checklist:

- ☐ Os papéis e responsabilidades foram claramente definidos no início do projeto?
- ☐ Existem canais formais para comunicação de erros e acertos ao longo do projeto?
- ☐ Há momentos planejados para reflexão coletiva sobre os aprendizados?
- ☐ As decisões do projeto consideram as lições aprendidas anteriores?

Figura 1

Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P).

MODELO DE GOVERNANÇA ORIENTADA À APRENDIZAGEM EM PROJETOS



Fonte: Os autores.

3.2 Roteiros para Reuniões de Feedback e Reflexão

São propostas estruturas de roteiro para reuniões de feedback intermediário e de encerramento de fases de projeto. Esses roteiros orientam os participantes sobre como discutir experiências, identificar pontos de melhoria e sistematizar conhecimentos adquiridos.

3.2.1 Tópicos sugeridos no roteiro de reunião:

- Quais desafios enfrentamos nesta fase e como os superamos?
- Que práticas foram mais eficazes e podem ser replicadas?
- Que erros ocorreram e o que aprendemos com eles?
- Como podemos aplicar esse aprendizado no próximo ciclo?

3.3 Templates para Registro de Lições Aprendidas

São fornecidos modelos de templates para registrar lições aprendidas de forma estruturada, permitindo sua posterior consulta e uso em projetos futuros. Os templates incluem campos para descrição da situação, lição aprendida, ação corretiva, responsáveis e plano de disseminação do conhecimento.

3.3.1 Principais campos do template:

- Situação/Evento
- Lição Aprendida
- Impacto observado
- Recomendação para projetos futuros
- Responsável pelo registro
- Estratégia de disseminação

3.4 Mapas de Aprendizagem por Fase do Projeto

O modelo propõe a utilização de mapas de aprendizagem que registram os principais aprendizados por fase do projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento). Esses mapas visam garantir a memória organizacional e acelerar o desenvolvimento de competências ao longo do tempo.

3.4.1 Estrutura básica de um mapa de aprendizagem:

- Fase do Projeto
- Tema/Área
- Aprendizado-chave
- Fonte do aprendizado
- Aplicação prática futura

3.5 Questionário Diagnóstico de Cultura de Aprendizagem em Projetos

Foi desenvolvido um instrumento de autoavaliação para diagnosticar a maturidade da cultura de aprendizagem dentro do ambiente de projetos. O instrumento pode ser aplicado periodicamente para monitorar a evolução da cultura organizacional em direção a uma governança mais orientada ao desenvolvimento de pessoas e competências.

3.5.1 Dimensões avaliadas pelo instrumento:

- Estímulo ao compartilhamento de conhecimento
- Reconhecimento de erros como fonte de aprendizagem
- Existência de canais formais para troca de experiências
- Suporte da liderança para o desenvolvimento individual
- Aplicação prática das lições aprendidas

A implementação do Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P) deve ser realizada de maneira estruturada, respeitando o contexto organizacional e a maturidade em gestão de projetos existente. A seguir, apresenta-se

um roteiro prático para apoiar organizações e profissionais na aplicação efetiva do modelo, dividido em cinco fases principais.

Fase 1 – Diagnóstico Inicial: O primeiro passo consiste em realizar um diagnóstico da situação atual da organização ou do ambiente de projetos em relação às práticas de governança e estímulo à aprendizagem. Para isso, recomenda-se a aplicação do Questionário Diagnóstico de Cultura de Aprendizagem em Projetos, complementado por entrevistas exploratórias com líderes de projetos e membros de equipe.

Objetivos desta fase:

- Identificar pontos fortes e fragilidades nas práticas atuais.
- Mapear a existência (ou ausência) de mecanismos de comunicação, feedback e lições aprendidas.
- Compreender a percepção dos stakeholders sobre a governança vigente.

Fase 2 – Planejamento da Implementação: Com base nos resultados do diagnóstico, deve-se construir um plano de ação para adaptar ou criar práticas de governança que incorporem os princípios e dimensões do modelo GOAP-P. O planejamento deve ser realista, considerando recursos disponíveis e o nível atual de maturidade da organização.

Elementos-chave do plano:

- Definição de práticas prioritárias a serem implementadas (ex.: criação de checklists, estruturação de reuniões de feedback).
- Estabelecimento de responsáveis pelas ações de implementação.
- Cronograma para implantação gradual das práticas.

Fase 3 – Implantação das Práticas de Governança: Nesta etapa, são implantadas as práticas previstas no plano, priorizando iniciativas de fácil adoção e impacto rápido. A implantação deve incluir:

- Formalização da definição de papéis e responsabilidades em projetos.
- Institucionalização de reuniões formais de feedback e aprendizagem por fase do projeto.
- Introdução dos templates para registro de lições aprendidas em projetos-piloto.
- Utilização dos checklists de avaliação da governança nos principais projetos em andamento.

Recomendações práticas:

- Iniciar em projetos-piloto para ajustes antes da expansão.
- Engajar líderes de projeto e PMOs como multiplicadores.
- Manter a flexibilidade para ajustes conforme a prática avança.

Fase 4 – Monitoramento e Avaliação Contínua: Após a implantação inicial, deve-se instituir mecanismos de monitoramento para avaliar a efetividade das práticas e promover melhorias contínuas. Recomenda-se a reaplicação periódica do Questionário Diagnóstico, bem como a realização de reuniões de avaliação de governança orientadas para análise dos aprendizados organizacionais.

Indicadores sugeridos:

- Percentual de projetos que aplicam as práticas de aprendizagem propostas.
- Frequência de reuniões de *feedback* realizadas.
- Número de lições aprendidas registradas e reutilizadas.
- Satisfação da equipe e dos clientes com o ambiente de aprendizagem.

Fase 5 – Consolidação e Melhoria Contínua: A última fase visa consolidar a cultura de aprendizagem nos projetos da organização. Para isso, é fundamental que as práticas implementadas sejam incorporadas aos processos formais de gestão de projetos e incentivadas pela liderança organizacional.

Ações de consolidação:

- Incorporar a avaliação de práticas de aprendizagem em auditorias internas de projetos.
- Reconhecer e premiar equipes que demonstrem excelência em aprendizagem e transferência de conhecimento.
- Atualizar periodicamente os instrumentos de apoio para refletir a evolução das práticas.

3.6 Conclusão e Considerações Finais do Modelo

O Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P) foi concebido para atender a uma lacuna relevante no campo da gestão de projetos: a integração entre práticas de governança e o estímulo sistemático à aprendizagem individual como estratégia para o sucesso dos projetos. A pesquisa desenvolvida confirmou empiricamente que práticas de governança eficazes não apenas direcionam e controlam os projetos, mas também são capazes de promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais, ampliando suas capacidades e, conseqüentemente, potencializando os resultados obtidos. O modelo proposto estrutura princípios e dimensões práticas que oferecem suporte para organizações e gestores que desejam consolidar ambientes de projeto mais adaptativos, inovadores e orientados ao desenvolvimento humano.

As ferramentas de apoio desenvolvidas, como checklists de governança, roteiros de feedback, templates de lições aprendidas, mapas de aprendizagem e questionários diagnósticos, foram elaboradas para permitir a aplicação efetiva do modelo em diferentes contextos organizacionais. Essas ferramentas viabilizam a implementação gradual das práticas propostas, possibilitando o monitoramento dos avanços e promovendo a construção de uma cultura organizacional baseada na aprendizagem contínua. Ao adotar o GOAP-P, organizações podem melhorar seus indicadores tradicionais de sucesso em projetos, como também fortalecer sua capacidade de adaptação em ambientes dinâmicos e competitivos.

O modelo GOAP-P se apresenta, assim, como uma contribuição prática e estratégica para a gestão contemporânea de projetos, propondo uma visão ampliada da governança que vai além do controle operacional para incorporar a promoção ativa da aprendizagem como elemento essencial para o desempenho superior. Ao estimular práticas que favoreçam a troca de conhecimentos, o desenvolvimento das equipes e a valorização da experiência prática, o GOAP-P propicia às organizações melhores condições para alcançar resultados sustentáveis e inovadores em seus projetos, contribuindo para sua competitividade e longevidade no cenário atual.

Em termos gerais, o trabalho é considerado de média inovação porque o modelo GOAP-P apresenta inovação incremental com elementos estruturantes originais. Ainda que se baseie em fundamentos teóricos consolidados (como governança em projetos e aprendizagem organizacional), o PTT propõe uma articulação prática inédita entre esses elementos, com a

criação de ferramentas aplicáveis (checklists, roteiros de feedback, mapas de aprendizagem). A proposta de governança orientada à aprendizagem representa uma abordagem emergente e relevante.

O PTT demonstra uma alta complexidade, ao integrar múltiplos atores organizacionais (gestores, equipes de projeto, PMOs) e diversos campos do conhecimento (governança, aprendizagem, gestão de projetos, comportamento organizacional). A construção do modelo baseou-se em evidências empíricas, articuladas com uma base teórica, revelando um grau elevado de elaboração e maturidade conceitual.

O modelo possui alto potencial de aplicabilidade, sendo proposto para organizações de diferentes portes e setores, com flexibilidade metodológica (tradicional, ágil ou híbrida). O PTT inclui um conjunto de ferramentas práticas (checklists, templates, roteiros) que viabilizam sua implementação. Contudo, a aplicabilidade realizada ainda é inexistente, pois está em estágio de teste piloto.

O PTT apresenta potencial elevado de impacto, ao propor uma abordagem que pode transformar a cultura de projetos nas organizações, promovendo aprendizado contínuo, adaptabilidade e melhoria do desempenho. O impacto é especialmente significativo em ambientes que exigem inovação e resiliência organizacional. Não existe ainda o impacto realizado, o que é compreensível em modelos ainda em fase inicial de disseminação.

Referências

- Dutton, J. E., Turner, P. A., & Lee-Kelley, E. (2014). Learning by thinking: How reflection aids performance. *Academy of Management Perspectives*, 28(1), 95-108.
- Müller, R., Turner, J. R., & Andersen, E. S. (2014). A framework for governance of project management. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1384-1399.
- Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672.
- Pinto, J. K. (2014). Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 32(3), 376-387.
- Sammarra, A., & Biggiero, L. (2008). Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. *Journal of Management Studies*, 45(4), 800-829.
- Sanz, M. M., & Ortiz-Marcos, I. (2020). Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context. *International Journal of Management Projects in Business*, 13, 1423-1441.
- Scafuto, I. C., Ahrens, V., & Cha, P. Y. (2020). The influence of human resource on organizational learning. *Gestão & Planejamento-G&P*, 21, 749-766.
- Scheffer, D. M., & Soares, T. C. (2023). O efeito da gestão do conhecimento, da governança de projetos, da gestão de benefícios, do sucesso dos projetos no desempenho organizacional. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(2), 76-98.

- Scrimshire, A., Booth, A., Fairhurst, C. M., Tadd, W., Lavery, A., Corbacho Martín, B., Torgerson, D. J., McDaid, C. M., & Reed, M. (2020). Scaling up quality improvement for surgical teams (QIST) – avoiding surgical site infection and anaemia at the time of surgery: Protocol for a cluster randomised controlled trial. *Trials*, 21(1), 234.
- Sense, A. (2003). The project management office: It's just not what it used to be. *International Journal of Project Management*, 21(2), 213-220.
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
- Silva, R. C., & Scafuto, I. C. (2023). Aprendizagem individual em projetos: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 15(2), 5-27.
- Solli-Saether, H., Karlsen, J. T., & Oorschot, K. V. (2015). Strategic and cultural misalignment: Knowledge sharing barriers in project networks. *Project Management Journal*, 46(3), 49–60.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management—An empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.
- Wiewiora, A., Chang, A., & Smidt, M. (2020). Individual learning in projects and organizational learning: A multilevel perspective. *International Journal of Project Management*, 38(7), 1-12.
- Zaman, U., Khan, M. N., Raza, S. H., & Fariás, P. (2022). Fall seven times, stand up eight: Linking project management innovation, project governance, and high-performance work practices to project success. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Zwikaël, O., & Meredith, J. R. (2021). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 35-48.