

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA EM PROJETOS NO SUCESSO DO PROJETO
E O PAPEL DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL**

VIVIANE MACEDO STIVANIM

**São Paulo
2025**

Viviane Macedo Stivanim

**A INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA EM PROJETOS NO SUCESSO DO PROJETO
E O PAPEL DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL**

**THE INFLUENCE OF PROJECT GOVERNANCE ON PROJECT SUCCESS AND
THE ROLE OF INDIVIDUAL LEARNING**

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Projetos da
Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como
requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**
em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a) Isabel Cristina Scafuto

São Paulo

2025

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Viviane Macedo Stivanim

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 11 de junho de 2025.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br ISABEL CRISTINA SCAFUTO
Data: 11/06/2025 16:51:38-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). Isabel Cristina Scafuto (ORIENTADOR)

Documento assinado digitalmente
gov.br RENATO PENHA
Data: 11/06/2025 18:36:12-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). Renato Penha (UNINOVE)

Documento assinado digitalmente
gov.br THIAGO COELHO SOARES
Data: 11/06/2025 17:04:07-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). Thiago Coelho Soares (UNISUL)

FICHA CATALOGRÁFICA

Stivanim, Viviane Macedo.

A influência da governança em projetos no sucesso do projeto e o papel da aprendizagem individual. / Viviane Macedo Stivanim. 2025.

102 f.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2025.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina Scafuto.

1. Governança em projetos. 2. Sucesso do projeto. 3. Aprendizagem individual.

I. Scafuto, Isabel Cristina. II. Título

CDU 658.012.2

AGRADECIMENTOS

A jornada desta dissertação foi marcada por desafios, aprendizados e, acima de tudo, pelo apoio de pessoas queridas e fundamentais.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Prof.(a) Dr.(a) Isabel Cristina Scafuto, pela paciência, dedicação e pelas valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho. Sua orientação foi essencial para meu desenvolvimento acadêmico e pessoal ao longo deste processo.

Agradeço ao Prof. Dr. Fernando Serra, realizador da entrevista que me permitiu adentrar ao PPGP (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos).

Às minhas irmãs Verônica e Nilma, e ao meu amigo Denis, agradeço pelo apoio incondicional, compreensão nos momentos de ausência e pelas palavras de encorajamento nos dias difíceis. Sem vocês, nada disso faria sentido.

À Universidade Nove de Julho, agradeço por democratizar o ensino superior de qualidade.

Aos professores que tão gentilmente compartilharam seus preciosos conhecimentos nas disciplinas ao longo deste curso, agradeço por terem escolhido como profissão o ato de educar. Vocês são verdadeiros agentes de transformação social.

Aos colegas e amigos que fizeram parte desta caminhada, meu sincero reconhecimento. Vocês tornaram essa jornada mais leve e significativa.

Agradeço também aos participantes da pesquisa que cederam seu tempo e experiências para a construção deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que me incentivaram a usar de persistência e coragem para seguir até o fim, mesmo diante das incertezas.

Honestamente, esta dissertação é fruto de um percurso que me transformou.

RESUMO

A literatura sugere uma relação intrínseca entre governança em projetos e aprendizagem, onde a governança busca promover a aprendizagem ao estabelecer mecanismos para capturar, compartilhar e aplicar conhecimentos, constituindo um pilar fundamental que permite às organizações se tornarem mais eficientes e adaptáveis. Com isso, o objetivo desse estudo é “Avaliar a relação entre a Governança de Projetos e o Sucesso do Projeto mediada pela Aprendizagem Individual”. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa quantitativa com abordagem pós-positivista, utilizando Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM). A amostra compreendeu 186 profissionais de projetos atuantes no Brasil. Os dados foram coletados por meio de três escalas validadas: governança em projetos, aprendizagem individual e sucesso do projeto. O modelo conceitual propôs quatro hipóteses principais testando as relações diretas e indiretas entre os construtos. Os resultados confirmaram as 4 Hipóteses do estudo. O estudo oferece contribuições teóricas ao demonstrar empiricamente que a governança transcende o papel de controle, atuando como indutor do desenvolvimento de competências individuais. Os achados subsidiam o desenvolvimento do Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P), um Produto Técnico-Tecnológico que integra princípios de governança com estímulos sistemáticos à aprendizagem. O modelo inclui ferramentas práticas como *checklists*, roteiros de *feedback* e *templates* para registro de lições aprendidas, oferecendo às organizações um *framework* estruturado para potencializar o sucesso de projetos por meio da integração entre práticas de governança eficazes e promoção da aprendizagem contínua.

Palavras-Chave: Governança em Projetos; Sucesso do Projeto; Aprendizagem Individual.

ABSTRACT

The literature suggests an intrinsic relationship between project governance and learning, in which governance aims to foster learning by establishing mechanisms to capture, share, and apply knowledge. This constitutes a fundamental pillar that enables organizations to become more efficient and adaptable. Accordingly, the objective of this study is to “Evaluate the relationship between Project Governance and Project Success mediated by Individual Learning.” To achieve this objective, a quantitative study was conducted with a post-positivist approach, employing Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The sample consisted of 186 project professionals operating in Brazil. Data were collected using three validated scales: project governance, individual learning, and project success. The conceptual model proposed four main hypotheses, testing both direct and indirect relationships among the constructs. The results confirmed all four hypotheses. The study offers theoretical contributions by empirically demonstrating that governance goes beyond its control function, acting as a driver for the development of individual competencies. The findings support the development of the Learning-Oriented Governance Model for High-Performance Projects (GOAP-P), a technical-technological product that integrates governance principles with systematic stimuli for learning. The model includes practical tools such as checklists, feedback guides, and templates for recording lessons learned, offering organizations a structured framework to enhance project success through the integration of effective governance practices and the promotion of continuous learning.

Keywords: Project Governance, Project Success, Individual Learning.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Matriz Metodológica	35
Tabela 2 – Escala de Governança em Projetos	37
Tabela 3 – Escala de Aprendizagem Individual	38
Tabela 4 - Escala de Sucesso do Projeto	38
Tabela 5 - Variáveis de Controle	39
Tabela 6 – Resultados do modelo de mensuração	45
Tabela 7 – Resultados do modelo de mensuração – Critério de Fornell e Larcker (1981)	48
Tabela 8 – Resultados da avaliação do modelo estrutural	49
Tabela 9 – Avaliação das Hipóteses	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceitual e Hipóteses	30
Figura 2: Modelo de mensuração	47
Figura 3: Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P).	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização.....	14
1.2 Objetivos.....	17
<i>1.2.1 Objetivo Geral</i>	17
<i>1.2.2 Objetivos Específicos.....</i>	17
1.3 Justificativa	18
1.4 Estrutura do Trabalho	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Governança em Projetos	23
2.2 Aprendizagem Organizacional em Projetos.....	24
2.3 Aprendizagem Individual em Projetos	25
2.4 Sucesso do Projeto	28
2.5 Importância de Avaliar a Relação entre Governança, Aprendizagem Individual e Sucesso do Projeto	28
3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES	30
3.1 Governança em projetos e sua relação com a aprendizagem individual	30
3.2 O efeito da aprendizagem no desempenho do projeto	31
3.3 A relação entre a Governança de Projetos e o Sucesso do Projeto	32
3.4 A Influência da Governança de Projetos na Aprendizagem Individual e seu Impacto no Sucesso dos Projetos.....	33
4 MÉTODO	35
4.1 Unidade de Análise	35
4.2 Procedimento de Coleta dos Dados.....	36
<i>4.2.1 Variável Independente – Governança em Projetos.....</i>	36
<i>4.2.2 Variável Mediadora – Aprendizagem Individual</i>	37
<i>4.2.3 Variável Dependente – Sucesso do Projeto.....</i>	38

4.2.4 <i>Variáveis de Controle</i>	39
4.3 Procedimento de Análise dos Dados	43
5 RESULTADOS	44
5.1 Dados descritivos da Amostra	44
5.2 Modelo de Mensuração e Estrutural	44
5.3 Avaliação das Hipóteses	51
6 DISCUSSÃO	54
7 CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA: PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO – PTT (PROCESSO NÃO PATENTEÁVEL)	63
7.1 Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P)	64
7.1.1 <i>Apresentação do Modelo</i>	64
7.1.2 <i>Fundamentação do Modelo</i>	65
7.1.2.1 <i>Governança em Projetos: Conceitos-chave</i>	65
7.1.2.2 <i>Aprendizagem Individual em Projetos</i>	65
7.1.2.3 <i>Integração entre Governança, Aprendizagem e Sucesso do Projeto</i>	66
7.1.2.4 <i>Evidências Empíricas do Estudo</i>	66
7.1.3 <i>Estrutura do Modelo</i>	67
7.1.3.1 <i>Princípios Norteadores</i>	67
7.1.3.2 <i>Dimensões do Modelo</i>	68
7.1.4 <i>Instrumentos e Ferramentas de Apoio</i>	69
7.1.4.1 <i>Checklists para Avaliação da Governança Orientada à Aprendizagem</i>	70
7.1.4.2 <i>Roteiros para Reuniões de Feedback e Reflexão</i>	71
7.1.4.3 <i>Templates para Registro de Lições Aprendidas</i>	71
7.1.4.4 <i>Mapas de Aprendizagem por Fase do Projeto</i>	72
7.1.4.5 <i>Questionário Diagnóstico de Cultura de Aprendizagem em Projetos</i>	72
7.1.5. <i>Diretrizes de Implementação</i>	72
7.1.5.1 <i>Fase 1 – Diagnóstico Inicial</i>	73

7.1.5.2 <i>Fase 2 – Planejamento da Implementação</i>	73
7.1.5.3 <i>Fase 3 – Implantação das Práticas de Governança</i>	73
7.1.5.4 <i>Fase 4 – Monitoramento e Avaliação Contínua</i>	74
7.1.5.5 <i>Fase 5 – Consolidação e Melhoria Contínua</i>	74
7.1.6 <i>Conclusão e Considerações Finais do Modelo</i>	75
8 CONCLUSÃO DA DISSERTAÇÃO.....	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE	86

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos (seja ágil, tradicional ou híbrido) 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). Neste cenário, compreender como a governança de projetos influencia a aprendizagem individual e, consequentemente, o sucesso dos projetos, torna-se fundamental para o avanço tanto teórico quanto prático da área.

1.1 Problemática

Com o dinamismo ambiental em ascensão, a gestão de projetos tem evoluído, transcendendo a visão convencional de mera execução para desempenhar um papel mais estratégico nas transformações organizacionais (Corazza, 2003). Essa progressão reflete a compreensão de que os projetos não são apenas empreendimentos isolados, mas sim agentes de mudança capazes de influenciar a trajetória estratégica de uma organização (Sanz & Ortiz-Marcos, 2020). Nesse contexto, a governança de projetos assume papel de destaque, não apenas buscando garantir a eficiência na execução, mas também incorporando práticas para tomada de decisão e promovendo ambientes propícios à aprendizagem contínua das equipes (Algeo, 2014; Solli-Saether et al., 2015).

Entretanto, apesar do reconhecimento da importância do conhecimento na realização dos objetivos estratégicos das organizações, persistem lacunas significativas na compreensão de como esses elementos se articulam na prática. 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 ambientes marcados 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).

A aprendizagem individual em projetos, embora reconhecida como essencial, apresenta desafios específicos de implementação e mensuração. De acordo com Silva e Scafuto (2023), a aprendizagem individual envolve a aquisição e internalização de conhecimento por meio de experiências práticas em projetos. Contudo, permanece pouco claro como as práticas de governança influenciam especificamente este processo individual de aprendizagem e qual seu impacto real no sucesso dos projetos (Alniți, 2024). A aprendizagem em projetos abrange melhorias nas atitudes e habilidades dos membros da equipe, que podem ser aplicadas em outros projetos (Koskinen, 2012), mas elementos relacionados à aprendizagem, como a curva de aprendizagem e a desaprendizagem em projetos, têm impacto direto no desempenho que ainda não é completamente compreendido (Thiry, 2002). O processo de aprendizagem individual é influenciado por fatores como cultura organizacional e oportunidades de *feedback* (Wiewiora, Chang & Smidt, 2020), mas a literatura carece de evidências empíricas sobre os mecanismos pelos quais a governança de projetos facilita ou impede esse processo.

Um problema central emerge quando se considera que, embora a governança de projetos e a aprendizagem individual sejam frequentemente discutidas como fatores importantes para o sucesso de projetos, existe uma lacuna na compreensão sobre a natureza e a força dessas relações. O gerenciamento de projetos tem ganhado destaque nas organizações, que passaram a adotar práticas estratégicas em cenário de crescimento tecnológico acelerado, integrando gestão da cadeia de suprimentos à aprendizagem e gestão do conhecimento (Algeo, 2014). Os gerentes de projetos têm a responsabilidade de repensar os processos de aprendizagem nas organizações, projetando entregas de melhoria colaborativa onde diversas áreas possam compartilhar conhecimentos (Scrimshire et al., 2020), mas enfrentam o desafio de implementar práticas de governança que simultaneamente controlem e facilitem a aprendizagem, sem que se tenha clareza sobre quais mecanismos são mais efetivos.

Adicionalmente, a discussão acadêmica sobre o sucesso do projeto permanece como tema complexo, sem consenso estabelecido sobre os fatores determinantes (Carvalho & Rabechini Jr., 2015). Esta falta de consenso é agravada pela ausência de modelos teóricos que expliquem adequadamente como a governança de projetos influencia o sucesso por meio de mecanismos de aprendizagem individual. Fatores como alinhamento estratégico podem influenciar no sucesso ou insucesso dos projetos (Davies & Brady, 2016), e embora a Governança de Projetos seja reconhecida como forte aliada para tomada de decisões assertivas

devido ao seu viés ético que garante conformidade legal (Scheffer & Soares, 2023), permanece inexplorado se e como a aprendizagem individual atua como mediadora nessas relações.

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.

Diante deste cenário, torna-se fundamental compreender não apenas se existe relação entre governança de projetos, aprendizagem individual e sucesso do projeto, mas também como essas relações se configuram e qual a magnitude de seus efeitos. Os comitês dedicados à gestão de projetos têm ganhado destaque, pois trabalhar com governança proporciona confiança no projeto, fornecendo direção estratégica e apoio ao gerente do projeto (Solli-Saether et al., 2015), mas é necessário compreender como esses mecanismos influenciam especificamente a aprendizagem individual e seus resultados. A capacidade de aprendizagem individual 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), porém os mecanismos pelos quais a governança facilita esse processo permanecem pouco explorados empiricamente.

Este estudo propõe-se a preencher essa lacuna ao avaliar de que forma a governança em projetos influencia o sucesso do projeto e até que ponto esse relacionamento é mediado pela aprendizagem individual. Isso envolve entender se uma melhor governança leva a uma maior captação e aplicação de aprendizado, o que, por sua vez, pode resultar em desempenho aprimorado do projeto.

Com base nisso, segue a pergunta da pesquisa:

Qual a relação entre a Governança de Projetos e o Sucesso do Projeto mediada pela Aprendizagem Individual?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a relação entre a Governança de Projetos e o Sucesso do Projeto mediada pela Aprendizagem Individual.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender os conceitos de Governança de Projetos, Aprendizagem Individual e Sucesso do Projeto.
- b) Analisar a influência da Governança de Projetos no Sucesso do Projeto.
- c) Examinar a influência da Governança de Projetos na Aprendizagem Individual.
- d) Investigar a influência da Aprendizagem Individual no Sucesso do Projeto.

Importante esclarecer que:

O objetivo específico “b” tem enfoque nas estruturas de governança, processos de tomada de decisão, conformidade e controle e impacto nos resultados do projeto, de modo a considerá-lo como bem-sucedido.

O objetivo específico “c” tem enfoque na relação entre as práticas de governança e o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e capacidades dos membros da equipe.

O objetivo específico “d”, por sua vez, tem enfoque na relação entre o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos pelos membros da equipe e os resultados positivos do projeto.

1.3 Justificativa

A necessidade de investigar a relação entre governança em projetos, aprendizagem individual e sucesso do projeto fundamenta-se em dimensões que abrangem lacunas teóricas, demandas práticas e oportunidades de contribuição para o avanço da área de gestão de projetos.

Do ponto de vista teórico, a literatura apresenta uma lacuna significativa na compreensão dos mecanismos pelos quais a governança de projetos influencia o sucesso por meio de processos de aprendizagem individual. Embora estudos reconheçam a importância da governança para o desempenho dos projetos (Müller, Turner & Andersen, 2014; Musawir et al., 2017) e da aprendizagem individual para a melhoria contínua (Silva & Scafuto, 2023; Chan, Oerlemans & Meslec, 2021), existe uma carência de modelos teóricos que expliquem adequadamente como esses construtos se inter-relacionam. Esta pesquisa contribui para preencher essa lacuna ao propor e testar empiricamente um modelo conceitual que integra esses elementos fundamentais da gestão de projetos contemporânea.

Sob a perspectiva prática, organizações investem recursos significativos em estruturas de governança de projetos, mas frequentemente enfrentam desafios para alcançar os resultados esperados. A governança em projetos, ao definir claramente estruturas, processos e responsabilidades, tem impacto direto no desempenho do projeto, estabelecendo caminhos claros para sua condução e determinando como os recursos são alocados e gerenciados (Duffield & Whitty, 2016). Contudo, a ausência de diretrizes baseadas em evidências sobre como essas práticas podem simultaneamente promover a aprendizagem individual limita a efetividade das iniciativas organizacionais. Compreender de que maneira a governança afeta a aprendizagem individual pode proporcionar orientações concretas para o aprimoramento das práticas de gestão e tomada de decisões, levando a melhor alocação de recursos, redução de riscos e aumento da probabilidade de atingir os objetivos propostos.

A relevância da aprendizagem individual como fator mediador justifica-se por sua capacidade de transformar experiências em conhecimento aplicável. A aprendizagem individual é um processo contínuo de aquisição e aplicação de conhecimentos que ocorre por meio de experiências práticas, reflexão e interação social dentro dos projetos (Silva & Scafuto, 2023). O conhecimento adquirido individualmente constitui uma construção dinâmica que envolve conhecimento teórico, experiência prática, autoaprendizagem e habilidades interpessoais (Gupta, 2023). Este tipo de aprendizagem aprimora as habilidades técnicas e

comportamentais dos profissionais, contribui para a eficácia geral do projeto e a inovação contínua na organização (Sense, 2003; Dutton, Turner & Lee-Kelley, 2014). Entretanto, permanece pouco explorado como as estruturas de governança podem ser desenhadas para otimizar esses processos de aprendizagem individual.

A investigação da mediação da aprendizagem individual na relação entre governança e sucesso é particularmente relevante porque permite não somente compreender se existe relação entre esses construtos, como também por meio de quais mecanismos essa relação se manifesta. Aprofundar-se no entendimento de como a governança em projetos facilita o processo de aprendizagem individual é essencial para permitir a aplicação de práticas e conhecimentos adquiridos durante o ciclo de vida de um projeto em futuras iniciativas, resultando em melhorias no desempenho e minimização de erros (Pinto, 2014). A governança que promove ambiente propício à reflexão e ao compartilhamento de conhecimento pode gerar ciclo de melhoria contínua, onde as lições aprendidas são sistematicamente incorporadas em novos projetos (Wiewiora, Chang & Smidt, 2020).

Em termos de contribuições esperadas, esta pesquisa oferece potencial para múltiplos avanços. Ao identificar práticas de governança que efetivamente promovem a aprendizagem individual e, consequentemente, o sucesso dos projetos, o estudo pode oferecer diretrizes baseadas em evidências para o aprimoramento das práticas organizacionais. A investigação não se limita apenas a compreender a dinâmica entre esses elementos, mas busca proporcionar orientações práticas que aumentem a probabilidade de sucesso dos projetos através da integração sistêmica entre governança e aprendizagem.

Adicionalmente, considerando que a habilidade de lidar com gerenciamento de projetos por meio do aprendizado organizacional assume importância significativa para organizações orientadas por projetos (White & Fortune, 2002), esta pesquisa responde a uma demanda crescente por modelos de gestão que integrem controle organizacional com desenvolvimento de competências individuais. Em um cenário onde organizações buscam simultaneamente eficiência operacional e capacidade adaptativa, compreender como a governança pode facilitar a aprendizagem individual torna-se estratégico para a competitividade organizacional.

Portanto, explorar essa relação pode contribuir para a literatura acadêmica, enriquecendo o entendimento teórico sobre gestão de projetos, como também pode oferecer implicações práticas importantes, auxiliando organizações na execução de projetos de forma

mais eficaz e sustentável. A pesquisa sobre a relação entre governança em projetos e sucesso do projeto mediada pela aprendizagem individual justifica-se pela oportunidade de gerar conhecimento aplicável que beneficie tanto a teoria quanto a prática na área de gestão de projetos.

Em termos de contribuições para a sociedade, esta pesquisa alinha-se diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas, particularmente com o ODS 4 - Educação de Qualidade, o ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico e o ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura.

No contexto do ODS 4 - Educação de Qualidade, que visa "assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos", esta pesquisa contribui ao investigar como estruturas organizacionais podem ser desenhadas para facilitar a aprendizagem contínua no ambiente de trabalho. Ao compreender como a governança de projetos pode promover a aprendizagem individual, o estudo oferece *insights* para o desenvolvimento de práticas organizacionais que favoreçam a educação continuada e o desenvolvimento profissional, aspectos essenciais para a construção de uma sociedade baseada no conhecimento. A promoção da aprendizagem individual em projetos representa uma forma de democratizar o acesso ao conhecimento prático e ao desenvolvimento de competências no ambiente corporativo.

Relativamente ao ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, que busca "promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos", a pesquisa contribui ao investigar mecanismos que podem aumentar a efetividade e o sucesso dos projetos organizacionais. Projetos bem-sucedidos impactam diretamente na geração de valor econômico, criação de empregos e desenvolvimento de competências profissionais. Ao identificar como a governança pode facilitar a aprendizagem individual e, consequentemente, melhorar o desempenho dos projetos, o estudo oferece conhecimento aplicável para aumentar a produtividade organizacional e a qualidade do trabalho em ambientes orientados por projetos, contribuindo para um crescimento econômico mais sustentável e inclusivo.

No âmbito do ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura, que objetiva "construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação", esta pesquisa se alinha ao investigar como práticas de governança podem promover

a inovação através da aprendizagem contínua. A capacidade de aprender e aplicar novos conhecimentos em projetos é fundamental para o desenvolvimento de soluções inovadoras e para a construção de infraestruturas organizacionais mais resilientes e adaptáveis. Ao compreender como a governança facilita a aprendizagem individual, organizações podem desenvolver capacidades mais robustas para enfrentar desafios complexos e promover inovações que beneficiem a sociedade como um todo.

Adicionalmente, os resultados desta pesquisa podem contribuir indiretamente para outros ODS, como o ODS 17 - Parcerias e Meios de Implementação, ao fornecer conhecimento sobre como melhorar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento em projetos, elementos essenciais para parcerias efetivas. A aprendizagem individual facilitada por estruturas de governança adequadas pode fortalecer a capacidade organizacional de estabelecer e manter parcerias produtivas, fundamentais para a implementação dos demais objetivos de desenvolvimento sustentável.

Em uma perspectiva mais ampla, ao contribuir para a melhoria da efetividade da gestão de projetos, esta pesquisa pode impactar positivamente na capacidade das organizações - sejam públicas, privadas ou do terceiro setor - de implementarem iniciativas que promovam o desenvolvimento sustentável. Projetos são veículos fundamentais para a transformação social e econômica, e melhorar sua governança e capacidade de aprendizagem representa uma contribuição significativa para a construção de uma sociedade mais justa, próspera e sustentável.

Explorar essa relação não apenas contribui para a literatura acadêmica, enriquecendo o entendimento teórico sobre gestão de projetos, mas também oferece implicações práticas importantes que se estendem além do ambiente organizacional, auxiliando na construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar os desafios do desenvolvimento sustentável através de projetos mais eficazes e organizações mais capacitadas para a aprendizagem contínua.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho é composto por oito capítulos, iniciando por esta introdução que aborda o contexto pesquisado, o problema, os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo tratará do referencial teórico que é composto pelos temas da pesquisa: governança em projetos,

aprendizagem organizacional em projetos, aprendizagem individual em projetos, o sucesso do projeto, a importância de avaliar a relação entre governança, aprendizagem individual e sucesso do projeto. No capítulo três serão apresentados o modelo conceitual e a argumentação das hipóteses do estudo. O quarto capítulo trará o método usado para que se possa alcançar os objetivos propostos com a unidade de análise, o procedimento de coleta dos dados e o procedimento de análise dos dados. No capítulo cinco serão apresentados os resultados da pesquisa. No capítulo seis traremos a discussão dos resultados da pesquisa. No capítulo sete apresentaremos um PPT (Produto Técnico e Tecnológico). O capítulo oito, por sua vez, apresenta conclusão desta dissertação. E por fim, a lista de referências usadas no projeto de dissertação, bem como lista de imagens e lista de tabelas, além do apêndice contendo o formulário que foi usado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança em Projetos

A governança de projetos tem sido objeto de investigação pela comunidade acadêmica de gerenciamento de projetos (Miller & Hobbs, 2005), tornando-se um tema de pesquisa para compreender seu impacto na prática da gestão de projetos. Vários autores e estudos concordam que a governança adequada desempenha um papel importante na eficácia dos projetos e das organizações baseadas em projetos (Ahola, Ruuska, Artto & Kujala, 2014; Müller, Turner & Andersen, 2014; Farooq et al., 2022).

A governança de projetos pode ser entendida de diversas maneiras: como o controlador dos objetivos do projeto em alinhamento com a estratégia da organização maior, como a estrutura que define como as decisões do projeto são tomadas (Zwikael & Smyrk, 2015; Fareed & Su, 2022), e como um modelo baseado na teoria do agente principal, que ilustra as funções, responsabilidades e interações dos principais atores envolvidos no projeto, tal qual o financiador do projeto, o proprietário do projeto, o gerente do projeto e a equipe do projeto (Zwikael & Smyrk, 2015; Fareed & Su, 2022).

Existem duas abordagens distintas para a governança de projetos na literatura: interna e externa. Na perspectiva externa, a governança de projetos é vista como o sistema pelo qual um projeto é dirigido, controlado e responsabilizado (Ahola et al., 2014; McGrath & Whitty, 2015). Essa forma de governança assegura que os resultados do projeto estejam de acordo com a estratégia mais ampla da organização e que os padrões e regras garantam que os projetos sejam seguidos efetivamente na prática (McGrath & Whitty, 2015; Han & Yin, 2022).

Por outro lado, a perspectiva interna da governança de projetos foca na coordenação interna dos projetos individuais. Ela se concentra em formas de garantir, coordenar e adaptar-se entre os participantes do projeto, visando melhorar o desempenho e o sucesso do projeto (Pemsel & Wiewiora, 2013; Unterhitzenberger & Moeller, 2021).

As governanças de Projetos, Programas e Portfólios (PPP) são consideradas um subconjunto da governança corporativa, com o objetivo de auxiliar e garantir que os projetos e programas realizados para promover mudanças entreguem o valor esperado para uma organização (Eric & Weaver, 2013). Nesse contexto, a governança de projetos é identificada

como um componente específico da governança corporativa (Marnewick & Labuschagne, 2011).

Gerenciar um projeto dentro de normas de boas práticas exige a aplicação de princípios éticos e o desenvolvimento de estruturas e processos formais. Em projetos globais ou megaprojetos, a governança precisa ser estruturada de forma que haja um gestor focado nas premissas mais estratégicas e outro gestor focado no controle operacional do projeto (Algeo, 2014).

A abordagem de governança tem desenvolvido interrelações entre projetos e estratégias de negócios, agregando valor. Isso contribuiu para a diminuição da resistência de algumas empresas em disponibilizar recursos para viabilizar processos de aprendizagem e governança, apesar dos desafios enfrentados pelos gerentes de projetos, como desvios de escopo, custo e prazo (Pinto, 2014; Zaman et al., 2022; Chang et al., 2021; Ahmadi et al., 2023).

2.2 Aprendizagem Organizacional em Projetos

Para entender a aprendizagem individual em projeto dentro do contexto organizacional, é essencial que primeiro possamos compreender a aprendizagem organizacional. Ela envolve a criação, retenção e transferência de conhecimento dentro da organização, resultando em melhorias contínuas e inovações (Senge, 1990). Ao estudar a aprendizagem organizacional, podemos identificar os mecanismos, culturas e estruturas que facilitam ou impedem a disseminação de conhecimentos e práticas eficazes. Esse entendimento é importante porque a aprendizagem individual não ocorre de forma isolada; ela é influenciada pelo ambiente organizacional e pelos processos de aprendizagem coletiva (Scafuto, Ahrens & Cha, 2020). Conhecer esses processos organizacionais nos permite criar condições que favoreçam o desenvolvimento e a aplicação do aprendizado individual, potencializando, assim, o desempenho e a competitividade da organização como um todo (Scafuto, Ahrens & Cha, 2020).

À medida que os conceitos estratégicos são reavaliados e alterados, tanto o mundo prático quanto o acadêmico do gerenciamento estratégico têm reconhecido a importância da aprendizagem (Levinthal & March, 1993). Os pesquisadores têm explorado a estabilidade do desempenho das empresas em meio às mudanças nos ambientes de negócios, e muitos têm reconhecido a habilidade de aprender como uma fonte de vantagem competitiva (Senge, 1990; Chang, Wiewiora & Liu, 2021).

Enquanto uma organização é reconhecida como uma entidade que cria, armazena e implementa conhecimento em seus processos, muitas vezes a participação dos indivíduos envolvidos nessas atividades é negligenciada (Grant, 1996). As organizações funcionam como armazenadoras de conhecimento em seus procedimentos, normas, regras e estruturas (March, 1991). Ao longo do tempo, elas incorporam esse conhecimento, aprendendo com seus membros. Esse processo de aprendizagem envolve a concentração das lições aprendidas ao longo da história em formas, regras, procedimentos, convenções, estratégias e tecnologias que guiam o comportamento operacional da organização (Levitt & March, 1988).

Existem diversas partes interessadas em um projeto, de modo que o sucesso de um projeto não está relacionado apenas a entregas ou satisfação do cliente final. Os trabalhadores das equipes de projetos e os gerentes de projetos se beneficiam da gestão do conhecimento. Esse movimento ocorre através da utilização e reutilização das lições aprendidas e da adoção de um quadro unificado de gestão do conhecimento, que proporcionam benefícios tangíveis e intangíveis, tais como redução de custos, melhoria da produtividade, maior eficiência e crescimento do negócio (Ghosh, Amaya & Skibniewski, 2012; Ahmadi et al., 2023).

Os processos de aprendizagem e governança têm permitido que os trabalhadores de projetos atuem no gerenciamento simultâneo de múltiplos projetos em empresas privadas e instituições públicas, elevando suas empresas a novos patamares de estabilidade financeira (Vasilache & Darie, 2018). Contudo, projetos complexos necessitam de novas práticas de gestão que promovam maior flexibilidade para lidar com a mudança através de equipes colaborativas, em vez de um planejamento e controle rigorosos (Eriksson et al., 2019; Zaman et al., 2022).

Esse cenário trouxe à tona a aprendizagem colaborativa, que envolve a construção de conhecimento por meio da interação e cooperação entre os membros de uma equipe ou comunidade. No contexto de gestão de projetos, essa abordagem ganha destaque ao promover a troca de conhecimentos, experiências e habilidades entre os participantes da equipe e partes interessadas no projeto (Manley & Chen, 2017; Farooq et al., 2022).

2.3 Aprendizagem Individual em Projetos

A aprendizagem individual em projetos é um tema de crescente relevância na literatura de gestão de projetos, dada a sua importância para a melhoria contínua e a inovação nas

organizações (Kovach & Fredendall, 2015). A aprendizagem individual pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos adquirem, internalizam e aplicam conhecimentos e habilidades adquiridas através de suas experiências em projetos (Silva & Scafuto, 2023). Este processo é importante para o desenvolvimento de competências que permitem aos profissionais enfrentar desafios e adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente de negócios (Korytkowski & Malachowski, 2018).

Um dos aspectos centrais da aprendizagem individual é a reflexão sobre as experiências passadas (Hölzle & Rhinow, 2019). A reflexão estruturada é um componente vital para a aprendizagem efetiva, pois permite aos indivíduos analisar suas ações, identificar erros e acertos, e planejar melhorias para projetos futuros (Dutton, Turner & Lee-Kelley, 2014). Esta prática de reflexão não só melhora as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais, mas também promove uma cultura de melhoria contínua dentro das equipes de projeto (Chan, Oerlemans & Meslec, 2020).

A interação social e a troca de conhecimento são outros fatores que influenciam a aprendizagem individual (Quinn & Bunderson, 2016). O ambiente colaborativo dentro das equipes de projeto facilita a disseminação de conhecimento tácito, frequentemente adquirido através de experiências práticas e difíceis de codificar em manuais ou procedimentos formais (Wiewiora, Chang & Smidt, 2020). A interação regular entre os membros da equipe, através de reuniões, discussões e feedback, cria oportunidades para que o conhecimento seja compartilhado e aprimorado, beneficiando tanto os indivíduos quanto a organização como um todo (Farooq et al., 2022; Ahmadi et al., 2023).

Além disso, a aprendizagem individual é frequentemente moldada pela cultura organizacional e pelas práticas de governança (Manley & Chen, 2017). Uma governança eficaz em projetos pode criar um ambiente propício para a aprendizagem, estabelecendo estruturas e processos que incentivem a reflexão, o *feedback* e a melhoria contínua (Manley & Chen, 2017). A governança que promove a aprendizagem individual ajuda a garantir que as lições aprendidas sejam sistematicamente incorporadas em novos projetos, contribuindo para a redução de erros e a melhoria do desempenho dos projetos (Sense, 2003).

A literatura também sugere que a aprendizagem individual em projetos envolve múltiplas dimensões de conhecimento (Barker & Nealey, 1999). O conhecimento adquirido individualmente inclui componentes teóricos, práticos, de autoaprendizagem e interpessoais

(Gupta, 2023). Esta abordagem multidimensional reflete a complexidade do aprendizado em ambientes de projeto, onde os profissionais precisam desenvolver não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades de colaboração, comunicação e adaptação (Chang, Wiewiora & Liu, 2021).

O impacto da aprendizagem individual no sucesso dos projetos é amplamente reconhecido. A capacidade dos indivíduos de aplicar conhecimentos e habilidades adquiridas em projetos anteriores é um fator determinante para o desempenho e a eficácia dos novos projetos (Silva & Scafuto, 2023). A aprendizagem individual contribui para a criação de um ciclo virtuoso de melhoria contínua, onde cada projeto serve como uma oportunidade para desenvolver competências e aprimorar práticas, resultando em maior sucesso organizacional (Zaman et al., 2022).

A literatura analisada nesta pesquisa reforça que o sucesso dos projetos não se restringe à existência de estruturas formais de controle e supervisão, mas demanda, igualmente, a atuação reflexiva e proativa dos profissionais envolvidos. Conforme argumentado por Cummings e Teng (2003), a aprendizagem individual representa um processo fundamental para a absorção e utilização do conhecimento tácito, sendo essencial para lidar com situações novas e inesperadas. Como discutido por Decker, Landaeta e Kotnour (2009) a aprendizagem individual emerge como um recurso estratégico para a superação de desafios técnicos e interpessoais recorrentes em projetos de diferentes naturezas.

Nesse sentido, o presente estudo destaca a aprendizagem individual como um construto autônomo e com impacto direto sobre o sucesso do projeto, reafirmando sua relevância teórica e prática. Tal compreensão alinha-se à perspectiva de McGowan Poole (2019), segundo a qual organizações que promovem a aprendizagem contínua ampliam a capacidade de resposta das equipes frente às mudanças, fortalecendo a execução dos projetos.

Dessa forma, ao integrar estruturas de governança com iniciativas voltadas ao estímulo da aprendizagem individual, as organizações potencializam sua capacidade de gerar valor e alcançar resultados sustentáveis. O fortalecimento desse processo passa, necessariamente, pela adoção de práticas de desenvolvimento que incentivem a reflexão crítica, a disseminação de lições aprendidas e o aprimoramento constante das competências individuais. A capacidade de aprender continuamente, aliada a estruturas de governança eficazes, constitui um pilar

fundamental para a entrega de valor sustentável, reforçando a relevância de políticas e práticas organizacionais voltadas ao estímulo da aprendizagem em níveis individuais.

2.4 Sucesso do Projeto

O sucesso de um projeto é amplamente discutido na literatura de gestão de projetos devido à sua importância para alcançar os objetivos organizacionais e maximizar o retorno sobre os investimentos (Joslin & Müller, 2015). Tradicionalmente, o sucesso de um projeto é definido pela conclusão dentro do prazo, do orçamento e com a qualidade esperada (Atkinson, 1999). No entanto, outros autores sugerem que o sucesso deve ser avaliado ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, considerando sua operação contínua e a satisfação dos *stakeholders* (Mahaney & Lederer, 2010). Em suma, o sucesso de um projeto pode ser compreendido em termos de eficiência e eficácia, considerando a eficiência como cumprimento de cronogramas e orçamentos, e a eficácia como atingimento dos objetivos do projeto (Müller & Jugdev, 2012).

A gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (Project Management Institute, 2014). Essa abordagem sistemática é fundamental para garantir o sucesso dos projetos. Uma gestão eficaz de projetos ajuda as organizações a desenvolver novos produtos e serviços de maneira eficiente, padronizando processos e minimizando tarefas esquecidas (Mahaney & Lederer, 2010).

O monitoramento é um aspecto importante para o sucesso dos projetos. O monitoramento sistemático permite que os gerentes coletem informações críticas sobre o progresso do projeto em relação aos prazos, ao orçamento e à qualidade. Essas informações são essenciais para tomar decisões, aprovar o avanço do projeto em suas etapas e confirmar que os benefícios esperados serão realizados. Além disso, o monitoramento eficaz aumenta a responsabilidade dos membros da equipe e os motiva a desempenhar suas funções com mais diligência (Mahaney & Lederer, 2010).

2.5 Importância de Avaliar a Relação entre Governança, Aprendizagem Individual e Sucesso do Projeto

Avaliar a relação entre governança de projetos e o sucesso do projeto mediada pela aprendizagem individual é fundamental para entender como práticas de governança podem influenciar diretamente os resultados dos projetos. A governança de projetos estabelece

frameworks e estruturas que alinham os objetivos do projeto com os objetivos estratégicos da organização, além de criar um ambiente que facilita a aprendizagem contínua (Garland, 2020; Müller, Turner & Andersen, 2014).

Quando a governança promove a aprendizagem individual, os membros da equipe são capacitados para enfrentar desafios e adaptar-se rapidamente às mudanças, melhorando assim a eficiência e a eficácia dos projetos (Kovach & Fredendall, 2015; Silva & Scafuto, 2023). Esse processo de aprendizagem permite que os profissionais reflitam sobre experiências passadas, identifiquem erros e implementem melhorias, contribuindo para a criação de um ciclo de melhoria contínua e inovação (Hölzle & Rhinow, 2019; Dutton, Turner & Lee-Kelley, 2014).

Além disso, a interação social e a troca de conhecimento dentro das equipes de projeto são facilitadas por uma governança eficaz, promovendo um ambiente colaborativo onde o conhecimento tácito é disseminado e aprimorado (Quinn & Bunderson, 2016; Wiewiora, Chang & Smidt, 2020). Este ambiente colaborativo é essencial para a aprendizagem individual, pois permite a aquisição e a aplicação de conhecimentos e habilidades que são importantes para o sucesso dos projetos (Farooq et al., 2022; Ahmadi et al., 2023).

A avaliação da relação entre governança, aprendizagem individual e sucesso do projeto também ajuda a identificar como as práticas de governança podem ser aprimoradas para melhor suportar a aprendizagem e, consequentemente, melhorar os resultados dos projetos (Manley & Chen, 2017). Compreender essa dinâmica permite que as organizações desenvolvam estratégias que assegurem a execução eficaz dos projetos, promovendo um ambiente de aprendizagem contínua e adaptação (Zaman et al., 2022).

3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

A seguir será apresentado o modelo conceitual das hipóteses do estudo (Figura 1):

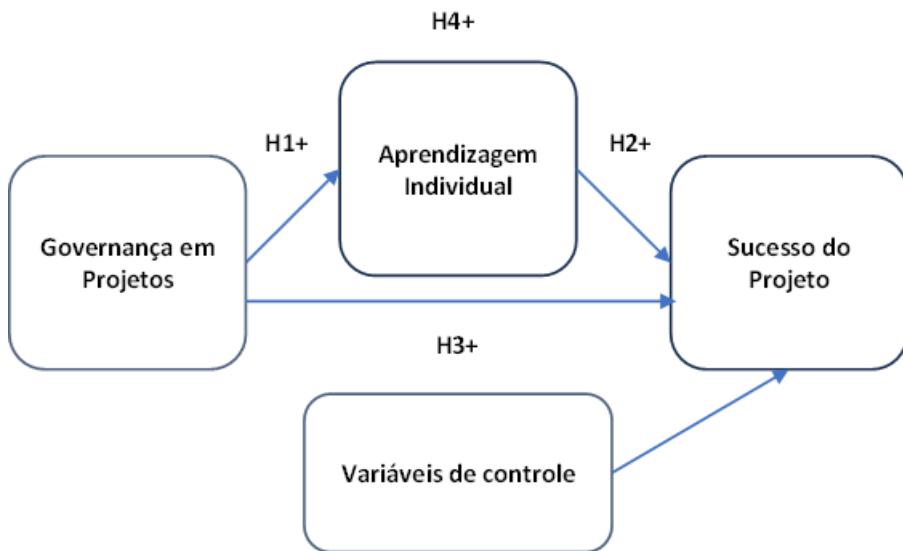


Figura 1: Modelo conceitual e Hipóteses

Fonte: Autora

3.1 Governança em projetos e sua relação com a aprendizagem individual

A governança de projetos fornece uma estrutura que permite a integração e o alinhamento das práticas de gestão de projetos com os objetivos estratégicos da organização. Envolve a clara definição de papéis e responsabilidades, além de implementar mecanismos de controle que buscam assegurar o alcance dos objetivos do projeto (Müller, Turner & Andersen, 2014; Fareed & Su, 2022). Também busca criar um ambiente propício para a aprendizagem individual, que incentiva a inovação e a competitividade a longo prazo (Argote & Miron-Spektor, 2011; Unterhitzenberger & Moeller, 2021; Zaman et al., 2022).

Uma governança de projetos adequada pode estabelecer as bases necessárias para capturar e disseminar conhecimento, facilitando a aprendizagem contínua e a melhoria dos processos de gestão de projetos. Pesquisas indicam que a justiça organizacional dentro da governança de projetos contribui para a percepção de equidade e apoio, o que incentiva os indivíduos a se engajarem em processos de aprendizagem (Pemsel & Wiewiora, 2013; Unterhitzenberger & Moeller, 2021). Além disso, o suporte da alta administração parece amplificar os efeitos positivos da governança de projetos no desempenho do projeto, incluindo a aprendizagem individual como um componente crítico desse desempenho (Fareed & Su, 2022).

Ao promover uma cultura organizacional onde as falhas são vistas como oportunidades de aprendizado, a governança de projetos pode incentivar a reflexão e a melhoria contínua, essenciais para o crescimento sustentável a longo prazo (Puranam & Vanneste, 2016). A inovação na gestão de projetos, facilitada por uma governança robusta, não apenas busca melhorar o sucesso do projeto, mas também fortalece as práticas de aprendizagem ao criar um ambiente que apoia a experimentação e a reflexão (Zaman et al., 2022). Mecanismos de governança eficazes podem ajudar a reduzir comportamentos oportunistas, ao promover um ambiente de confiança que ajudaria na troca aberta de conhecimento e a aprendizagem contínua (Han & Yin, 2022).

Assim, a governança de projetos, ao definir claramente papéis, responsabilidades e mecanismos de controle, possibilitaria assegurar a realização dos objetivos do projeto e criaria uma estrutura que suporta a aprendizagem individual. Esse ambiente organizacional valoriza o aprendizado a partir de experiências, fomenta a inovação e sustenta a competitividade a longo prazo.

Dessa forma, surge a primeira hipótese desse estudo:

H1 – A Governança em Projetos afeta positivamente a Aprendizagem Individual.

3.2 O efeito da aprendizagem no desempenho do projeto

A capacidade de uma organização em adquirir, compartilhar e aplicar conhecimento ao longo da execução dos projetos pode ser considerada um fator determinante para o sucesso do projeto. O processo de aprendizagem em projetos inclui a aprendizagem individual e coletiva, abrangendo o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, levando a compreensão sobre a aprendizagem organizacional ao patamar de essencial para o desenvolvimento contínuo dos processos de melhoria, e para o reconhecimento da organização como inovadora e competitiva (Argote & Miron-Spektor, 2011; Chang et al., 2021).

A documentação e análise sistemática de lições aprendidas permitem a criação de um banco de conhecimento que pode ser utilizado para evitar erros futuros e replicar sucessos. Além disso, a capacidade de compartilhar mais informações e trabalhar de forma coesa, cria um ambiente de aprendizagem psicologicamente seguro, onde as pessoas se sentem confortáveis para contribuir com esse processo de documentação, compartilhando ideias e relatando erros cometidos. Esse processo de interação é importante para a eficácia da equipe e,

consequentemente, para o desempenho do projeto (Edmondson, 1999; Farooq et al., 2022; Zhang, 2021).

A aprendizagem em projetos capacita e desenvolve os indivíduos envolvidos por meio de treinamentos, *workshops* e *feedback* contínuos, trazendo à luz novas habilidades e conhecimentos que não apenas beneficiam o projeto atual, mas também futuros projetos. Organizações que investem em aprendizagem contínua são mais adaptáveis e resilientes frente às mudanças do mercado, entendendo que investir em práticas e culturas que incentivem a aprendizagem pode ser um importante diferencial competitivo (Garvin, 1993; Alkhudary & Gardiner, 2021; Ahmadi et al., 2023).

Dessa forma, surge a segunda hipótese desse estudo:

H2 – A Aprendizagem Individual afeta positivamente o Sucesso do Projeto

3.3 A relação entre a Governança de Projetos e o Sucesso do Projeto

A relação entre a governança de projetos e o sucesso do projeto tem sido estudada, destacando a importância de práticas de governança eficazes para o alcance dos resultados desejados. Estabelecer *frameworks* necessários para a execução ordenada dos projetos pode facilitar a tomada de decisões oportunas, essenciais para o gerenciamento eficaz de projetos complexos (Garland, 2020; Müller, Turner & Andersen, 2014; Fareed & Su, 2022).

Processos de planejamento estratégico e revisão contínua do progresso do projeto em relação aos objetivos estratégicos são considerados benefícios para as organizações, pois projetos diretamente alinhados com a estratégia organizacional maximizam o valor dos investimentos em projetos (Zwikael & Meredith, 2021). Além disso, práticas de governança eficazes, incluindo mecanismos de identificação, avaliação e mitigação de riscos, parecem permitir que as organizações respondam antecipadamente às possíveis ameaças, melhorando assim a resiliência e o desempenho do projeto (Too & Weaver, 2014; Han & Yin, 2022).

O sucesso de um projeto é frequentemente medido pelo cumprimento dos objetivos de prazo, custo e qualidade, bem como pela satisfação dos *stakeholders*. A governança de projetos contribui para esses aspectos, uma vez que o uso de práticas de governança de projetos, de forma clara e consistente, indica uma correlação positiva com o sucesso do projeto. Isso é

refletido em maior eficiência e eficácia na entrega dos resultados (Joslin & Müller, 2016; Zaman et al., 2022; Unterhitzenberger & Moeller, 2021).

Dessa forma, a governança de projetos, ao fornecer uma estrutura robusta e processos de controle adequados, não só assegura a realização dos objetivos do projeto, mas também melhora a satisfação dos stakeholders e a eficácia geral do projeto, resultando em maior sucesso do projeto.

Assim, surge a terceira hipótese desse estudo:

H3 – A Governança de Projetos afeta positivamente o Sucesso do Projeto.

3.4 A Influência da Governança de Projetos na Aprendizagem Individual e seu Impacto no Sucesso dos Projetos

A governança de projetos estabelece estruturas e *frameworks* que permitem a execução ordenada e eficaz dos projetos. Esse alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos do projeto e da organização facilita a articulação e a transferência de conhecimento dentro das equipes (Garland, 2020; Müller, Turner & Andersen, 2014).

A articulação do conhecimento ocorre quando indivíduos ou equipes trabalham para entender melhor a relação entre ações e resultados. Revisões deliberadas do projeto e sessões de reflexão ajudam a desenvolver uma compreensão coletiva sobre o que funciona e o que não funciona, promovendo uma capacidade aprimorada para o trabalho em projetos (Newell & Edelman, 2008; Pemsel & Wiewiora, 2013).

A aprendizagem individual é um componente importante nesse processo. Uma governança de projetos eficaz cria um ambiente que promove o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos por meio de treinamentos, *workshops* e *feedback* contínuos. Isso permite que os membros da equipe enfrentem melhor os desafios do projeto, aumentando a eficiência e a eficácia do projeto (Zwikael & Meredith, 2021; Chang et al., 2021).

Organizações que investem em aprendizagem contínua são mais adaptáveis e resilientes às mudanças do mercado. Um ambiente que incentiva a aprendizagem cria um espaço psicologicamente seguro, onde os indivíduos se sentem confortáveis para compartilhar

conhecimento e relatar erros. Essa troca de conhecimentos e experiências facilita o sucesso do projeto (Edmondson, 1999; Zaman et al., 2022; Ahmadi et al., 2023).

Portanto, a governança de projetos impacta o sucesso do projeto ao promover a aprendizagem individual, que ajuda na transferência de conhecimento e na aplicação de novas habilidades nos projetos.

Dessa forma, surge a quarta hipótese desse estudo:

H4 - A Aprendizagem Individual é afetada positivamente pela Governança em Projetos, impactando positivamente o Sucesso do Projeto.

4 MÉTODO

Este estudo adota a perspectiva filosófica do pós-positivismo para analisar o modelo teórico proposto. O pós-positivismo adota uma visão determinista do mundo, buscando identificar e avaliar as causas que influenciam os resultados (Creswell, 2014). Essa abordagem é amplamente utilizada na pesquisa em ciências sociais e emergiu como a filosofia predominante para a pesquisa quantitativa nessa área (Teddle e Tashakkori, 2009).

Este estudo tem o objetivo de avaliar a relação entre a Governança em Projetos e o Sucesso do Projeto mediada pela Aprendizagem Individual. Para alcançar o objetivo proposto, será realizada uma pesquisa quantitativa para que seja examinada a relação entre variáveis (Creswell, 2021). Os indivíduos envolvidos com os projetos farão parte da unidade de análise deste estudo. Os dados foram coletados por meio de três escalas validadas no contexto brasileiro: uma escala de governança em projetos (Musawir et al., 2017), uma de aprendizagem individual (Chan, Oerlemans & Meslec, 2021) e outra de sucesso do projeto (Mahaney & Lederer, 2010). Os dados foram analisados por meio de uma Modelagem de Equação Estrutural (SEM) com o suporte do *software* SmartPls 3.0. Segue a Matriz Metodológica (Tabela 1) com as informações principais do estudo:

Tabela 1- Matriz Metodológica

Abordagem	Pós-positivista
Pesquisa	Quantitativa
Unidade de Análise	Indivíduos envolvidos no projeto
Procedimento de Coleta dos Dados	Escalas Validadas (GP, AI, SP)
Procedimento de Análise dos Dados	Modelagem de Equação Estrutural (SEM)

Fonte: Autora

4.1 Unidade de Análise

Este estudo buscou investigar os participantes envolvidos nos projetos como unidade de análise. Todos os envolvidos em um projeto, principalmente os gestores do projeto, puderam participar da pesquisa, pois acredita-se serem indivíduos que tenham conhecimento suficiente do projeto para responderem ao questionário. Buscou-se grupos de profissionais no LinkedIn, além de contatos de profissionais de projetos do círculo de relacionamento da autora. Foi solicitado que cada entrevistado indicasse outras possíveis pessoas que pudessem ser entrevistadas também.

O tamanho da amostra foi determinado com base em uma análise de poder estatístico utilizando o *software* SmartPls 3.1. Considerando-se o caráter confirmatório da pesquisa por meio da modelagem de equações estruturais (SEM), a estimativa foi realizada com base na aproximação por regressão linear múltipla, conforme recomendações metodológicas (Hair et al., 2019).

Para o cálculo, foi adotado um tamanho de efeito médio ($f^2 = 0,15$), um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), poder estatístico de 80% ($1 - \beta = 0,80$), e nove variáveis preditoras, número correspondente à quantidade máxima de variáveis observadas relacionadas a um único construto do modelo. Com esses parâmetros, o *software* estimou a necessidade de, no mínimo, 114 participantes para a detecção de efeitos com poder adequado.

A pesquisa contou com 186 respondentes válidos, número que supera a amostra mínima requerida pelo cálculo e atende também às diretrizes gerais para modelagem de equações estruturais, que recomendam uma proporção de pelo menos 5 a 10 respondentes por parâmetro estimado no modelo (Hair et al., 2019). Assim, a amostra utilizada pode ser considerada adequada para os objetivos da pesquisa e para a aplicação das técnicas estatísticas propostas.

4.2 Procedimento de Coleta dos Dados

A coleta de dados foi realizada utilizando três escalas já validadas no contexto brasileiro, assegurando a relevância e a precisão das medições no cenário nacional. A escolha dessas escalas foi fundamentada em sua robustez teórica e validade empírica, garantindo a confiabilidade dos resultados: uma escala de governança em projetos como variável independente (Musawir et al., 2017), outra de aprendizagem individual como variável mediadora (Chan, Oerlemans & Meslec, 2021) e uma de sucesso do projeto como variável dependente (Mahaney & Lederer, 2010). Além da coleta dos itens que compõem o modelo conceitual, também foram coletados dados descritivos dos respondentes, além dos dados de variáveis de controle como: tamanho da empresa, tempo de mercado e tipo de projeto. A seguir, serão apresentadas com mais detalhes as variáveis que fizeram parte do estudo.

4.2.1 Variável Independente – Governança em Projetos

A escala de governança em projetos, usada como variável independente, foi desenvolvida por Musawir et al. (2017). Esta escala foi escolhida por sua abrangência e capacidade de medir com precisão os aspectos críticos da governança em projetos, como a

definição de responsabilidades, políticas de governança e mecanismos de controle ao longo do ciclo de vida do projeto. A governança de projetos é importante para assegurar que os projetos estejam alinhados com a estratégia organizacional e sejam executados de maneira eficiente e ética.

Tabela 2 – Escala de Governança em Projetos

Dimensão	Assertivas	Sigla
Governança em projetos	O quadro de gestores tinha responsabilidade geral pela governança do projeto.	Gv 1
	As políticas de governança foram aplicadas ao longo do ciclo de vida do projeto.	Gv 2
	Os papéis e responsabilidades para a governança do projeto foram definidos claramente.	Gv 3
	O caso de negócio do projeto foi apoiado por informações relevantes e realistas que forneceram uma base para o processo de tomada de decisões.	Gv 4
	Havia critérios claramente definidos para relatar o status do projeto e para o escalonamento de riscos e problemas para os níveis organizacionais relevantes.	Gv 5
	As decisões tomadas nos pontos de autorização foram registradas e comunicadas às partes interessadas relevantes	Gv 6
	O projeto tinha um dono do projeto que era o ponto único de responsabilidade na organização e para a organização pela realização dos resultados e benefícios do projeto.	Gv 7
	O projeto tinha um gerente de projeto que era responsável perante o dono do projeto por alcançar os objetivos e entregas do projeto.	Gv 8
	A organização fomentava uma cultura de divulgação interna franca de informações sobre a gestão do projeto.	Gv 9

Fonte: Baseado em Musawir et al. (2017).

4.2.2 Variável Mediadora – Aprendizagem Individual

Para medir a aprendizagem individual, variável mediadora do estudo, foi utilizada a escala proposta por Chan, Oerlemans e Meslec (2021). Esta escala é adequada por capturar os aspectos essenciais da aprendizagem individual no contexto de projetos, incluindo a aquisição,

a internalização e a aplicação de conhecimentos em situações práticas. A aprendizagem individual é vital para o desenvolvimento contínuo das competências dos membros da equipe e para a melhoria dos processos de gestão de projetos.

Tabela 3 – Escala de Aprendizagem Individual

Dimensão	Itens	Sigla
Aprendizagem Individual	Há muitas coisas novas a aprender com as tarefas que realizei nesta equipe.	AI 1
	Uma parte importante para se tornar um bom membro de equipe é melhorar continuamente as habilidades de trabalho.	AI 2
	Tomar uma decisão difícil é muito satisfatório.	AI 3
	É importante para mim aprender com cada uma das minhas experiências de projetos.	AI 4
	Gasto muito tempo aprendendo novas abordagens de trabalho.	AI 5
	Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.	AI 6
	Cometer erros é apenas parte do processo de aprendizagem.	AI 7
	Aprender como ser um membro de equipe melhor é de fundamental importância para mim.	AI 8
	Às vezes eu me esforço muito para aprender algo novo.	AI 9

Fonte: adaptada de Chan, Oerlemans & Meslec (2021)

4.2.3 Variável Dependente – Sucesso do Projeto

A escala de sucesso do projeto, utilizada como variável dependente, foi adaptada de Mahaney e Lederer (2010). Esta escala foi selecionada por sua capacidade de avaliar de forma abrangente os resultados dos projetos, considerando critérios como a conclusão dentro do prazo, orçamento, qualidade das entregas e satisfação dos *stakeholders*. Medir o sucesso do projeto é fundamental para entender a eficácia das práticas de governança e a influência da aprendizagem individual nos resultados dos projetos.

Tabela 4 - Escala de Sucesso do Projeto

Dimensão	Assertivas	Sigla
Sucesso do Projeto	O projeto foi concluído dentro do cronograma original	SP 1
	O projeto foi concluído dentro do orçamento original	SP 2
	O projeto que foi desenvolvido funciona	SP 3
	No geral, até que ponto você concorda que o projeto foi bem-sucedido?	SP 4

Fonte: Baseado em Mahaney & Lederer (2010)

4.2.4 Variáveis de Controle

As variáveis de controle ajudam a isolar o efeito das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes, eliminando o viés causado por outras variáveis que podem influenciar essas relações. Isso permite uma estimativa mais precisa dos efeitos principais.

Tabela 5 - Variáveis de Controle

Variáveis de Controle	Sigla
Tamanho da Empresa	TmE
Setor da Empresa	SE
Tempo de Mercado da Empresa	TME
Tamanho do Projeto	TmP
Tipo de Projeto	TP
Método de Gestão de Projeto	MGP
Experiência do profissional de projeto	EPP
Duração do Projeto	DP
Complexidade do Projeto	CP

Fonte: Autora

A escolha das variáveis de controle foi baseada no entendimento teórico dos temas estudados, possibilitando a consideração de potenciais influências externas relevantes. O **tamanho da empresa** é considerado uma variável de controle bastante utilizada em estudos de administração ou de negócios de um modo geral, devido às influências sobre diversos aspectos organizacionais que precisam ser mantidos constantes ou controlados para que haja a obtenção do alcance dos objetivos estipulados para diferentes fins dentro do mercado de atuação em questão (Cohen & Levinthal, 1990). O **tamanho da empresa** em que o projeto está inserido pode ter um impacto significativo tanto na governança de projetos quanto na aprendizagem individual e no sucesso do projeto. Empresas maiores geralmente têm mais recursos (financeiros, humanos, tecnológicos), estruturas de governança mais formalizadas e melhor estabelecidas, e programas de desenvolvimento profissional mais robustos. Isso pode facilitar a implementação de práticas eficazes de governança de projetos e proporcionar mais oportunidades para a aprendizagem individual, influenciando positivamente o sucesso do projeto. Além disso, empresas maiores tendem a ter maior capacidade de lidar com os riscos e desafios do projeto, o que pode aumentar a probabilidade de sucesso, enquanto empresas menores podem ser mais ágeis e flexíveis, o que também acaba por impactar seus processos e resultados (Beck & Levine, 2005). A medição do tamanho da empresa, comumente, considera o número de empregados, o volume de vendas ou receita, e o valor total de ativos, e cada um

desses indicadores pode ser utilizado conforme a disponibilidade de dados e o contexto específico de uma pesquisa (Delmar, 1997).

Da mesma forma, pode-se argumentar sobre a escolha da variável de controle **setor da empresa** em que o projeto está inserido, pois diferentes setores podem ter padrões distintos de governança, práticas de aprendizagem e critérios de sucesso, o que pode afetar as relações entre essas variáveis. O **setor da empresa** é uma variável de controle de grande relevância nos setores de negócios e administração, justamente por sua influência nas práticas operacionais, estratégias de mercado e desempenho organizacional. Empresas operando em diferentes setores enfrentam contextos igualmente distintos, e tais diferenças podem influenciar significativamente os resultados de seus projetos, sobretudo aqueles relacionados a inovação, desempenho financeiro ou práticas de sustentabilidade (Ding & Zhuang, 2020). Os métodos mais comuns para classificar o **setor da empresa** incluem códigos de classificação industrial, como o North American Industry Classification System (NAICS) ou a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) no Brasil, pois são sistemas de base oficiais de categorização de empresas.

O **tempo de mercado da empresa** é uma variável importante porque empresas com mais experiência no mercado geralmente têm processos e práticas de governança mais maduros e consolidados. A experiência acumulada ao longo do tempo pode levar ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e a melhoria dos processos de gerenciamento de projetos. Empresas mais antigas também tendem ter uma melhor compreensão do mercado e dos fatores críticos de sucesso, o que pode influenciar positivamente o sucesso dos projetos. Além disso, a longevidade da empresa pode ser indicativa de estabilidade e resiliência, características que podem contribuir para a eficácia da governança de projetos e para a criação de um ambiente propício à aprendizagem individual. O **tempo de mercado da empresa** é uma variável de controle muito importante em pesquisas organizacionais, uma vez que ao controlar o tempo de mercado, os pesquisadores conseguem isolar os efeitos dessa variável, facilitando o exame preciso de outras relações de interesse (Autio, Nambisan, Thomas & Wright, 2021).

Quanto a variável de controle **tamanho do projeto**, a sua escolha se deu devido aos projetos maiores contarem com mais recursos e diferentes estruturas de governança e oportunidades de aprendizagem, o que pode influenciar o sucesso do projeto. E os tipos de projetos podem ter diferentes requisitos e práticas de governança, bem como diferentes

oportunidades e necessidades de aprendizagem individual. Igualmente ao método de gestão de projetos, as diferentes metodologias podem influenciar a governança e a aprendizagem, bem como a percepção e os resultados do sucesso do projeto. O **tamanho do projeto** é uma variável de controle considerável, principalmente, em estudos que envolvem gestão de projetos, pois trata-se de um fator que pode afetar significativamente os resultados de um estudo, influenciando aspectos complexos, tais quais: recursos necessários, riscos e resultados alcançados. Podemos considerar com medida do tamanho do projeto a duração total do projeto em si, o orçamento, a quantidade de colaboradores pertencentes a equipe e até mesmo quantidade de projetos entregues em um determinado período (Joslin & Müller, 2016).

O **tipo de projeto** é uma variável de controle pertinente em gestão de projetos já que abrange as metodologias aplicadas, os recursos necessários e os resultados esperados. Os projetos variam em escopo e objetivos, e isso afeta diretamente no modo são gerenciados, como por exemplo, projetos de desenvolvimento de *software* geralmente exigem abordagens ágeis para lidar com requisitos em constante mudança, enquanto projetos de construção podem seguir metodologias tradicionais de gestão de projetos devido à necessidade de rigorosos cronogramas e especificações (Kraus, Jones & Kailer, 2022). Ao considerar o **tipo de projeto** como variável, é possível avaliar de maneira mais precisa o impacto de outras variáveis, como a experiência da equipe, o uso de ferramentas de gestão ou a cultura organizacional no desempenho e sucesso do projeto (Marcelino-Sádaba, Pérez-Ezcurdia & González-Jaen, 2022). Podemos categorizar o **tipo de projeto** considerando o setor de atuação da empresa (tecnologia, construção, saúde, etc.), a metodologia utilizada (ágil, tradicional, híbrido) ou o objetivo principal do projeto (inovação, manutenção, expansão), uma vez que essas classificações facilitam a identificação de padrões específicos para cada tipo de projeto. (Gomes, Lopes & Yasin, 2022).

O **método de gestão de projetos** é uma variável de controle eficaz para o contexto de estudos sobre desempenho e sucesso de projetos, uma vez que ajuda a garantir que os resultados sejam aplicáveis e relevantes para diferentes contextos e tipos de projetos. Os métodos ágeis, como *Scrum* e *Kanban*, enfatizam a flexibilidade e a colaboração da equipe, sendo amplamente utilizados em projetos de desenvolvimento de *software* e inovação, em contraste, métodos tradicionais, como o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) e PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*), seguem uma abordagem sequencial e estruturada, sendo preferidos em setores como construção e engenharia, onde o planejamento e a previsibilidade são essenciais (Serrador & Pinto, 2022). Medições comuns para categorizar o **método de gestão**

de projetos incluem, por óbvio, a identificação da metodologia adotada e a avaliação das práticas específicas utilizadas no gerenciamento do projeto (Mir & Pinnington, 2022).

Já a variável **experiência do profissional de projetos** pode influenciar tanto a eficácia da governança quanto a capacidade de aprendizagem e o sucesso do projeto. E a variável **duração do projeto** pode afetar a quantidade de tempo disponível para a aprendizagem individual e a implementação de práticas de governança, influenciando o sucesso do projeto. A complexidade dos projetos pode apresentar desafios distintos que afetam tanto a governança quanto a necessidade e eficácia da aprendizagem individual, impactando, por sua vez, o sucesso do projeto, a experiência do profissional de projetos, influenciando diretamente o sucesso e a eficiência dos projetos (Joslin & Müller, 2016). Quando a equipe de um projeto conta com profissionais experientes, tende a se tornar uma equipe plural devido ao conjunto de habilidades mais desenvolvidas, propiciando aprimorar as melhores práticas, aumentar a capacidade de resolução de problemas, otimizar o gerenciamento de riscos e gerir pessoas no sentido de lidar melhor com as incertezas e inseguranças inerentes aos projetos; considerar o contrário também é importante, pois profissionais menos experientes enfrentam desafios no que tange segurança para tomada de decisão e eficácia na execução de tarefas, o que, por vezes, impacta negativamente os resultados do projeto (Hoda & Babar, 2021).

Usar a **duração do projeto** como variável de controle fundamental em gestão de projetos, ajuda a garantir que os resultados sejam robustos e relevantes para diversos tipos e tamanhos de projetos, uma vez que essa variável influencia diretamente os processos, recursos e resultados envolvidos (Kloppenborg, Tesch & King, 2023). Métodos comuns para medir a **duração do projeto** incluem a contagem dos dias, meses ou anos desde o início até a conclusão do projeto, bem como a análise das fases ou etapas do ciclo de vida do projeto, uma vez que essas medições beneficiam um cenário de comparação objetiva e facilitam a identificação de padrões e melhores práticas aplicáveis a diferentes contextos temporais (Mir & Pinnington, 2023).

Finalmente, a **complexidade do projeto** pode apresentar desafios distintos que afetam tanto a governança quanto a necessidade e eficácia da aprendizagem individual, impactando, por sua vez, o sucesso do projeto, devido ao seu impacto significativo nas metodologias de gestão, alocação de recursos e resultados do projeto. A **complexidade do projeto** varia com base em diversos fatores, tais quais: o número de partes interessadas, a inovação tecnológica envolvida, a interdependência das tarefas e a incerteza ambiental. Projetos altamente complexos

requerem abordagens de gestão mais sofisticadas e flexíveis, capazes de lidar com mudanças frequentes e incertezas significativas, na contramão de projetos de menor complexidade, que podem ser geridos com metodologias mais tradicionais e estruturadas, que são mais previsíveis e controláveis. A complexidade do projeto é mensurada via análise do número de atividades e suas interdependências, a diversidade e o número de partes interessadas, o nível de inovação tecnológica e a incerteza do ambiente do projeto (Geraldi & Söderlund, 2021).

4.3 Procedimento de Análise dos Dados

Foi usado para o tratamento dos dados a Modelagem de Equação Estrutural (SEM), que é uma técnica que pode envolver a avaliação simultânea de múltiplas variáveis e seus relacionamentos (Hair et al., 2014). Foi criada uma tabela para que os dados possam ser tratados e verificados, podendo ser identificados os dados faltantes (*missing values*) e dados atípicos (*outliers*). Foram trabalhados os dados demográficos para a realização de uma estatística descritiva. Tratou-se o modelo estrutural no *software SmartPLS*. Também foi realizada uma depuração das escalas por meio da análise fatorial confirmatória (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade).

5 RESULTADOS

5.1 Dados descritivos da Amostra

Foram enviados muitos questionários por meio do LinkedIn e por e-mail, não sendo possível determinar a quantidade exata, porque o questionário também foi disponibilizado nas redes sociais e em grupos de Gestão de Projetos. No total, foram respondidos 214 questionários, dos quais 186 foram considerados válidos para a análise. A média de idade dos respondentes é de 45 anos. Entre os participantes, 78 possuem algum tipo de certificação em gestão de projetos (41,94%), enquanto 108 não possuem certificação (58,06%). Quanto ao gênero, 139 respondentes se identificaram como do sexo masculino (74,73%), 46 como do sexo feminino (24,73%) e 1 pessoa preferiu não declarar (0,54%).

Na análise cruzada entre certificação e gênero, observou-se que 58 homens e 19 mulheres possuem certificações em projetos. Em relação ao grau de instrução, apenas 3 participantes não possuem ensino superior. Outros 31 possuem graduação completa; a maioria dos respondentes (82) possui especialização ou MBA; 44 têm mestrado; 21 possuem doutorado; e 5 declararam possuir pós-doutorado.

5.2 Modelo de Mensuração e Estrutural

Neste estudo, o modelo final de mensuração está delineado na Figura 2. Em pesquisas que empregam a Modelagem de Equações Estruturais pelo método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), é prática corrente priorizar métricas de confiabilidade composta, como α_{pa} e α_{pc} , em detrimento do alfa de Cronbach. Essa preferência justifica-se porque o alfa de Cronbach pode ser sensível ao número de variáveis que compõem cada construto. O α_{pa} é derivado das cargas padronizadas dos indicadores, enquanto o α_{pc} considera simultaneamente cargas e pesos dos indicadores.

No presente modelo, os valores de alfa de Cronbach variaram entre 0,793 e 0,825, situando-se em níveis que a literatura classifica como “bons”. Contudo, a ênfase deste trabalho recai sobre os valores de α_{pa} e α_{pc} . De acordo com Hair et al. (2014), valores entre 0,7 e 0,9 indicam confiabilidade composta adequada, e os resultados apresentados na Tabela 5 confirmam que todos os construtos atendem a esse critério. Adicionalmente, a validade convergente, tradicionalmente avaliada pela Variância Média Extraída (AVE), também

apresenta valores dentro dos limites aceitáveis, reforçando a robustez do modelo de mensuração proposto.

Na Modelagem de Equações Estruturais por PLS-SEM duas métricas adicionais são relevantes: a Comunalidade e a Redundância. A Comunalidade, equivalente à Variância Média Extraída (AVE), quantifica a proporção da variação de um indicador explicada pelo construto ao qual está associado. Valores superiores a 0,5 são recomendados para assegurar validade convergente adequada. No presente estudo, os valores de Comunalidade observados para Governança em Projetos (0,546), Aprendizagem Individual (0,408) e Sucesso do Projeto (0,494) corroboram a adequação do modelo, com exceção da Aprendizagem Individual, cujo valor, ligeiramente inferior a 0,5, ainda pode ser considerado aceitável dada a natureza exploratória do estudo.

A Redundância, por sua vez, mensura o quanto a variância dos construtos endógenos é explicada pelos construtos exógenos. Valores mais elevados indicam que os construtos independentes são preditores eficazes dos construtos dependentes. No presente estudo, as variáveis endógenas apresentaram valores de Redundância de 0,035 para Aprendizagem Individual e 0,133 para Sucesso do Projeto, indicando contribuições explicativas relevantes. O R^2 reflete a proporção da variância de uma variável dependente explicada pelos preditores do modelo, enquanto o R^2 ajustado corrige esse valor para penalizar a inclusão de variáveis preditoras não significativas. No presente modelo, a variável mediadora Aprendizagem Individual apresentou R^2 de 0,085 e R^2 ajustado de 0,076. Já o construto Sucesso do Projeto, variável dependente do estudo, registrou R^2 de 0,270 e R^2 ajustado de 0,259. Esses valores sugerem que o modelo proposto consegue explicar uma parcela relevante da variabilidade dos construtos centrais analisados.

A combinação dessas métricas, confiabilidade composta, validade convergente, comunalidade, redundância e R^2 , fornece uma avaliação da robustez do modelo de mensuração e da estrutura de caminhos testada.

Tabela 6 – Resultados do modelo de mensuração

Construto	AVE	ρ_a (Alfa)	ρ_c (Conf. Composta)	R^2	R^2 ajustado	Comunalidade	Redundância
GOV	0,546	0,825	0,873	—	—	0,546	—
AI	0,408	0,812	0,865	0,085	0,076	0,408	0,035
SP	0,494	0,793	0,841	0,27	0,259	0,494	0,133

Fonte: autora

No contexto da modelagem proposta, foi realizada a avaliação da multicolinearidade para assegurar a robustez das estimativas. De acordo com o critério estabelecido por Hair et al. (2014), valores de VIF inferiores a 3 são indicativos de ausência de preocupações com multicolinearidade. No presente estudo, todos os valores de VIF ficaram entre 1,002 e 1,157, indicando que não há problemas de multicolinearidade entre os construtos e as variáveis de controle no modelo. Dessa forma, os resultados podem ser interpretados com maior confiança.

Além da análise de VIF, foi conduzida a avaliação da validade discriminante por meio da razão heterotrait-monotrait (HTMT), conforme recomendação de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Os valores de HTMT observados variaram de 0,432 a 0,511, estando todos abaixo do limite de 0,85, o que confirma que os construtos são distintamente medidos e não apresentam correlação excessiva entre si.

Adicionalmente, foram examinadas as cargas cruzadas dos indicadores, com o objetivo de garantir que cada indicador se associasse mais fortemente ao seu construto de origem do que a outros construtos no modelo. A análise confirmou que todos os indicadores exibem cargas mais elevadas em seus respectivos construtos designados do que em construtos alternativos, evidenciando a validade discriminante do modelo de mensuração proposto.

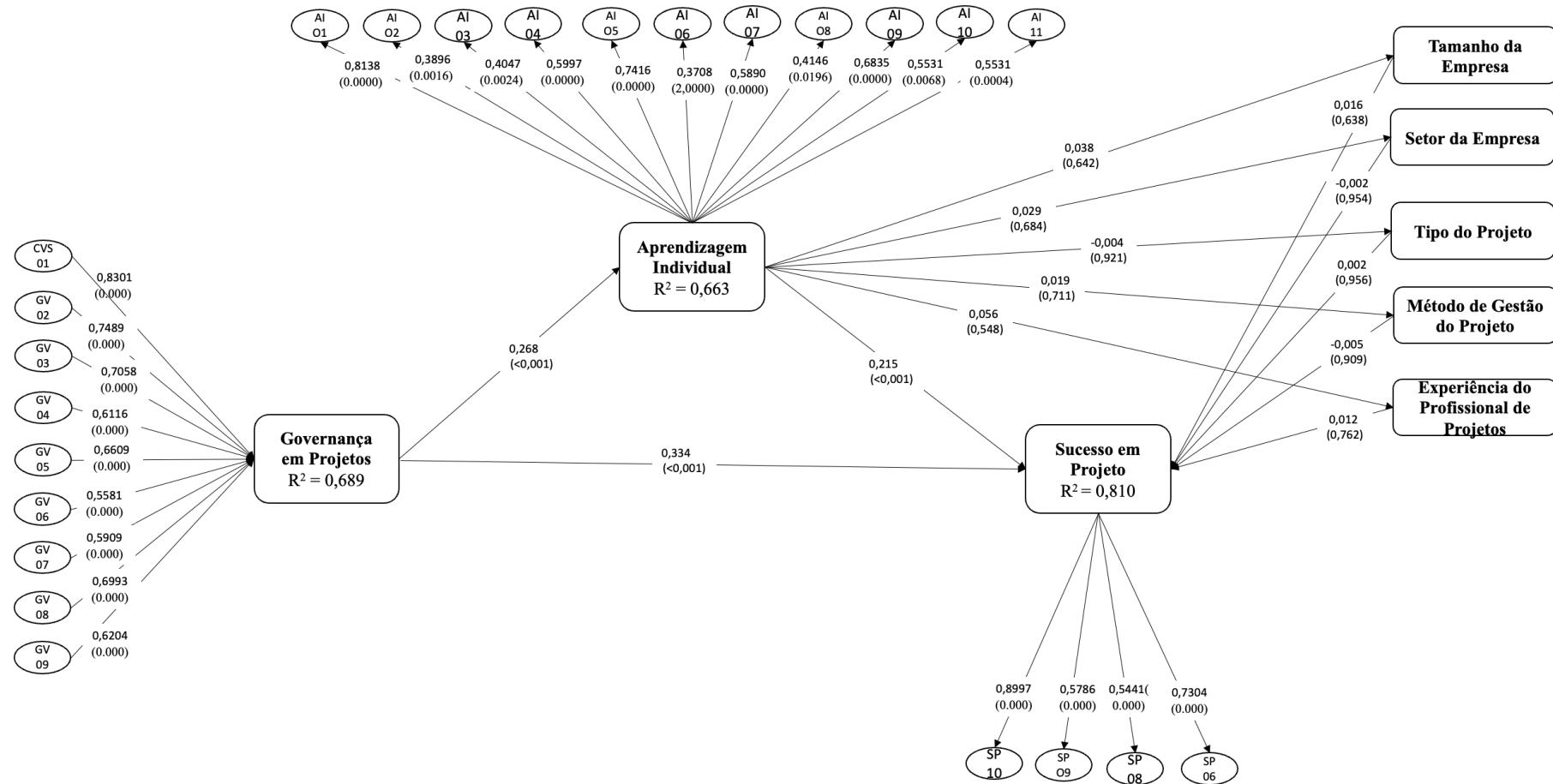


Figura 2: Modelo de mensuração

Fonte: autora

Ao examinar a Tabela 6 para avaliar a validade discriminante, foram aplicados os critérios estabelecidos por Fornell e Larcker (1981). Os valores posicionados na diagonal representam a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto. No presente estudo, todas as raízes quadradas da AVE são superiores a 0,6, indicando níveis adequados de validade convergente e sustentando a confiabilidade dos construtos analisados.

Em relação à validade discriminante, o critério determina que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser superior às correlações entre esse construto e todos os demais (valores fora da diagonal). Conforme apresentado na Tabela 6, essa condição foi atendida: em todos os casos, a raiz quadrada da AVE supera as correlações respectivas. Assim, em conformidade com o critério de Fornell e Larcker (1981) e com os resultados obtidos, o modelo de mensuração evidencia a validade convergente e discriminante para os construtos de Governança em Projetos, Aprendizagem Individual e Sucesso do Projeto.

Tabela 7 – Resultados do modelo de mensuração – Critério de Fornell e Larcker (1981)

	Governança em Projetos (GOV)	Aprendizagem Individual (AI)	Sucesso do Projeto (SP)
Governança em Projetos (GOV)	0,739		
Aprendizagem Individual (AI)	0,432	0,639	
Sucesso do Projeto (SP)	0,511	0,467	0,703

Fonte: autora

A Tabela 7 apresenta os resultados da avaliação do modelo estrutural desenvolvido no presente estudo. Para cada relação proposta entre os construtos, é fornecido o coeficiente estimado ("Original sample (O)"), que indica a força e a direção da associação entre as variáveis. Juntamente com o coeficiente, a "sample Mean (M)" reflete a média das estimativas obtidas durante o procedimento de reamostragem Bootstrap, utilizado para garantir a robustez estatística dos resultados.

O "Standard Deviation (STDEV)" indica a variabilidade das estimativas obtidas a partir do Bootstrap, servindo como medida importante para avaliar a estabilidade dos coeficientes. A estatística-t ("T statistics"), calculada pela razão entre o coeficiente original e o desvio padrão, é utilizada para testar a significância estatística das relações propostas. Em linha com a literatura

(Hair et al., 2014), valores de t superiores a 1,96 são tradicionalmente considerados estatisticamente significativos ao nível de 5%.

Os "p-values" apresentados oferecem uma medida direta da probabilidade de que o coeficiente estimado tenha ocorrido ao acaso, sob a hipótese nula de ausência de efeito. Valores de p inferiores a 0,05 são interpretados como evidência de uma relação estatisticamente significativa. Neste estudo, efeitos com valores de p entre 0,05 e 0,10 também foram considerados como indicativos de associação, embora de menor magnitude.

Os intervalos de confiança de 95%, representados pelos limites de 5% e 95%, indicam a faixa dentro da qual o coeficiente verdadeiro deve se situar com 95% de confiança. A ausência do valor zero dentro do intervalo é interpretada como evidência adicional de significância estatística.

Em conjunto, os resultados apresentados permitem avaliar a força e a robustez estatística dos caminhos estruturais estabelecidos entre os construtos de Governança em Projetos, Aprendizagem Individual e Sucesso do Projeto no modelo teórico proposto. As variáveis de controle analisadas não apresentaram efeitos estatisticamente significativos sobre os construtos dependentes.

Tabela 8 – Resultados da avaliação do modelo estrutural

Relação	Coef. (β)	STDEV	T-Statistic	P-Value	IC 5%	IC 95%
GOV → AI	0,268	0,045	5,956	0	0,179	0,357
GOV → SP	0,334	0,05	6,680	0	0,235	0,433
AI → SP	0,215	0,042	5,119	0	0,133	0,297
TmE → AI	0,038	0,06	0,633	0,642	-0,079	0,155
SE → AI	0,029	0,059	0,492	0,684	-0,087	0,145
TP → AI	-0,004	0,058	0,069	0,921	-0,117	0,109
MGP → AI	0,019	0,061	0,311	0,711	-0,101	0,139
EPP01 → AI	0,056	0,062	0,903	0,548	-0,066	0,178
TmE → SP	0,016	0,061	0,262	0,638	-0,104	0,136
SE → SP	-0,002	0,062	0,032	0,954	-0,124	0,12
TP → SP	0,002	0,061	0,033	0,956	-0,118	0,122
MGP → SP	-0,005	0,06	0,083	0,909	-0,123	0,113
EPP01 → SP	0,012	0,061	0,197	0,762	-0,11	0,134
GOV → AI → SP	0,091	0,034	2,71	0,007	0,028	0,155

Fonte: autora

A Tabela 8 apresenta os resultados do modelo estrutural, reunindo em um único quadro todos os efeitos diretos e o efeito indireto previsto na H4. Observa-se que governança em projetos influencia positivamente a aprendizagem individual ($\beta = 0,268$; $p < 0,001$), o sucesso do projeto ($\beta = 0,334$; $p < 0,001$) e que a aprendizagem individual, por sua vez, contribui de forma significativa para o sucesso ($\beta = 0,215$; $p < 0,001$).

Além disso, o efeito indireto de governança sobre sucesso, mediado pela aprendizagem individual, também foi significativo ($\beta = 0,091$; $p = 0,007$; IC95% [0,028; 0,155]). Esses resultados confirmam que a aprendizagem exerce papel de **mediação parcial** na relação entre governança e sucesso, dado que tanto o efeito direto quanto o indireto são estatisticamente significativos.

A hipótese H1 propôs que a Governança em Projetos (GOV) influencia positivamente a Aprendizagem Individual (AI). O coeficiente da relação $GOV \rightarrow AI$ foi de 0,268, com erro-padrão de 0,045, estatística-t de 5,956 e p-valor inferior a 0,001. O intervalo de confiança de 95% variou de 0,179 a 0,357. Como o p-valor é inferior a 0,05 e o intervalo de confiança não inclui o zero, a hipótese H1 é confirmada.

A hipótese H2 sugeriu que a Aprendizagem Individual (AI) influencia positivamente o Sucesso do Projeto (SP). O coeficiente encontrado foi de 0,215, com erro-padrão de 0,042, estatística-t de 5,119 e p-valor inferior a 0,001. O intervalo de confiança de 95% variou entre 0,133 e 0,297. Como a relação é estatisticamente significativa e o intervalo não inclui zero, a hipótese H2 é confirmada.

A hipótese H3 propôs que a Governança em Projetos (GOV) influencia positivamente o Sucesso do Projeto (SP). O coeficiente estimado foi de 0,334, com erro-padrão de 0,050, estatística-t de 6,680 e p-valor inferior a 0,001. O intervalo de confiança de 95% variou entre 0,235 e 0,433. Dado que o p-valor é significativo e o intervalo de confiança não inclui zero, a hipótese H3 é confirmada.

No que se refere à hipótese H4, que propôs que a Aprendizagem Individual (AI) medeia a relação entre Governança em Projetos (GOV) e Sucesso do Projeto (SP), os resultados também apoiam essa suposição. Observou-se que tanto o efeito direto ($GOV \rightarrow SP$) quanto o efeito indireto ($GOV \rightarrow AI \rightarrow SP$) são significativos. Isso caracteriza uma mediação parcial, confirmando a hipótese H4.

Em relação às variáveis de controle (Tamanho da Empresa – TmE, Setor – SE, Tipo de Projeto – TP, Método de Gestão de Projetos – MGP e Experiência do Profissional – EPP01), não foram encontradas relações estatisticamente significativas com a Aprendizagem Individual (AI) ou com o Sucesso do Projeto (SP). Para todas essas variáveis, os p-valores foram superiores a 0,6, os coeficientes foram próximos de zero e os intervalos de confiança incluíram o valor zero, indicando ausência de efeito significativo no modelo testado.

5.3 Avaliação das Hipóteses

A hipótese H1 investigou a influência da Governança em Projetos (GOV) sobre a Aprendizagem Individual (AI). Os resultados indicaram que a governança exerce um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre a aprendizagem individual, com coeficiente de 0,268 e p-valor inferior a 0,001. Portanto, a hipótese H1 é confirmada, demonstrando que práticas de governança eficazes contribuem diretamente para o desenvolvimento da aprendizagem dos indivíduos envolvidos nos projetos.

A hipótese H2 examinou a influência da Aprendizagem Individual (AI) sobre o Sucesso do Projeto (SP). Os resultados mostraram um coeficiente positivo de 0,215 e p-valor inferior a 0,001, evidenciando que a aprendizagem individual exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo no sucesso dos projetos. Dessa forma, a hipótese H2 é confirmada.

A hipótese H3 propôs que a Governança em Projetos (GOV) influencia positivamente o Sucesso do Projeto (SP). A análise dos dados confirmou essa relação, apresentando um coeficiente de 0,334 e p-valor inferior a 0,001. Esses resultados validam a hipótese H3, indicando que a governança impacta diretamente o sucesso dos projetos.

A hipótese H4 postulou que a Aprendizagem Individual (AI) atua como mediadora parcial na relação entre Governança em Projetos (GOV) e Sucesso do Projeto (SP). Considerando que tanto a relação direta $GOV \rightarrow SP$ quanto as relações $GOV \rightarrow AI$ e $AI \rightarrow SP$ são estatisticamente significativas, a hipótese H4 é confirmada, caracterizando uma mediação parcial da Aprendizagem Individual no modelo estrutural proposto. Embora a hipótese H4 — que sugere a mediação parcial da Aprendizagem Individual (AI) entre Governança em Projetos (GOV) e Sucesso do Projeto (SP) — tenha sido estatisticamente aceita, os resultados se situam próximos aos limiares de significância mínima. Isso levanta dúvidas sobre a robustez e estabilidade desse efeito mediador, especialmente considerando que os valores de path

coefficient e R² associados ao modelo não apresentaram margem confortável de aceitação. Em particular, o efeito indireto, embora significativo, é sutil, o que pode indicar uma sensibilidade elevada a variações na amostra. A H4 encontra-se em uma faixa intermediária, que segundo a literatura (Hair et al., 2017), pode não configurar uma mediação forte. Tal posicionamento no limiar inferior do intervalo interpretativo impõe cautela na afirmação do papel da AI como mediador consolidado. Assim, embora o modelo suporte a existência de mediação, não há plena robustez que permita afastar hipóteses alternativas, como efeitos espúrios ou variáveis não observadas influenciando simultaneamente GOV e SP.

Dado esse cenário, recomenda-se a condução de estudos com amostras maiores, modelos mais complexos (como multi-grupo ou longitudinal), e inclusão de potenciais moderadores e controladores para validar de forma mais enfática o papel da aprendizagem individual como mediador do impacto da governança em projetos.

No que se refere às variáveis de controle (Tamanho da Empresa – TmE, Setor – SE, Tipo de Projeto – TP, Método de Gestão de Projetos – MGP e Experiência do Profissional – EPP01), os resultados indicaram que nenhuma delas apresentou efeito significativo sobre a Aprendizagem Individual ou sobre o Sucesso do Projeto. Os coeficientes foram baixos, os p-valores elevados (superiores a 0,6) e os intervalos de confiança incluíram o valor zero, confirmando a ausência de influência relevante dessas variáveis no modelo testado. Assim, o modelo estrutural é sustentado pelas quatro hipóteses centrais (H1, H2, H3 e H4), enquanto as variáveis de controle não apresentaram impacto significativo no contexto analisado.

Durante a modelagem das equações estruturais, observou-se que boa parte das variáveis de controle inseridas no modelo apresentou dificuldade em atingir níveis estatisticamente significativos. Esse cenário aponta para um possível baixo poder estatístico associado a essas variáveis, o que compromete sua capacidade de explicar variações nas variáveis dependentes do modelo.

A análise individual dessas variáveis revela que características como experiência prévia em projetos, certificação em gerenciamento de projetos, tamanho da organização e tipo de projeto não demonstraram coeficientes significativos nem contribuíram substancialmente para a explicação da variância dos construtos principais – Aprendizagem Individual e Sucesso do Projeto. Isso pode decorrer de diferentes fatores, como:

- (i) uma variabilidade reduzida desses atributos entre os respondentes;
- (ii) um tamanho amostral insuficiente para detectar efeitos sutis;
- (iii) a possível irrelevância dessas variáveis para os fenômenos estudados no contexto analisado;
- (iv) falhas na operacionalização das medidas adotadas.

Dessa forma, a ausência de significância estatística sugere que tais variáveis não apresentaram poder preditivo relevante no modelo testado. Contudo, esse resultado não invalida a importância teórica dessas variáveis, mas sim reforça a necessidade de reavaliá-las em futuros estudos. Para garantir maior robustez analítica, recomenda-se a condução de testes de poder estatístico individualizado para cada variável de controle, bem como a consideração de análises moderadoras ou segmentadas, que possam capturar melhor as nuances de sua influência em contextos específicos de projeto.

A Tabela 9 apresenta um resumo da avaliação das hipóteses.

Tabela 9 – Avaliação das Hipóteses

Hipótese	Resultado da Análise	Confirmação
H1 – A Governança em Projetos (GOV) influencia positivamente a Aprendizagem Individual (AI).	Influência positiva e significativa entre Governança em Projetos e Aprendizagem Individual.	Sim
H2 – A Aprendizagem Individual (AI) influencia positivamente o Sucesso do Projeto (SP).	Influência positiva e significativa entre Aprendizagem Individual e Sucesso do Projeto.	Sim
H3 – A Governança em Projetos (GOV) influencia positivamente o Sucesso do Projeto (SP).	Influência positiva e significativa entre Governança em Projetos e Sucesso do Projeto.	Sim
H4 – A Aprendizagem Individual (AI) medeia parcialmente a relação entre Governança em Projetos (GOV) e Sucesso do Projeto (SP).	Evidência de mediação parcial da Aprendizagem Individual na relação entre Governança em Projetos e Sucesso do Projeto.	Sim (mediação parcial)

Fonte: autora

6 DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto da Governança em Projetos (GOV) sobre a Aprendizagem Individual (AI) e o Sucesso do Projeto (SP), bem como o papel mediador da Aprendizagem Individual nessa relação. A partir de um modelo teórico fundamentado nas perspectivas de governança organizacional e aprendizagem em projetos (Millholland & Kaarst-Brown, 2016; McGowan Poole, 2019; Cummings & Teng, 2003), buscou-se compreender de que maneira mecanismos institucionais e comportamentais interagem para influenciar o desempenho em ambientes de projetos.

O modelo foi testado utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) com dados coletados de profissionais de projetos atuantes no Brasil. Esta abordagem metodológica, adequada para pesquisas de caráter preditivo e exploratório em contextos emergentes, permitiu avaliar simultaneamente relações diretas e o papel mediador da aprendizagem individual.

A análise dos resultados revelou evidências empíricas robustas para três relações diretas propostas: (i) Governança em Projetos influencia positivamente a Aprendizagem Individual; (ii) Aprendizagem Individual contribui positivamente para o Sucesso do Projeto; e (iii) Governança em Projetos impacta positivamente o Sucesso do Projeto. Além disso, confirmou-se que a Aprendizagem Individual exerce um papel mediador parcial na relação entre Governança em Projetos e Sucesso do Projeto, indicando que parte do impacto da governança sobre o sucesso se dá pela promoção da aprendizagem individual.

A escolha de inserir a Aprendizagem Individual como mediadora entre Governança em Projetos e Sucesso do Projeto fundamenta-se em no fato de que há uma lacuna recorrente na literatura; embora os efeitos diretos da governança sobre o desempenho dos projetos já estejam amplamente reconhecidos (Meredith & Zwika, 2020; Shenhar et al., 2001), permanece pouco explorado como esses efeitos se desdobram nos níveis individuais de prática e reflexão. Conforme argumentam Cummings e Teng (2003), estruturas organizacionais bem definidas só produzem resultados significativos quando acompanhadas de processos internos de construção de conhecimento. Nesse sentido, a Aprendizagem Individual representa um elo operacional entre as diretrizes formais da governança e os resultados concretos de desempenho, pois é por meio dela que os profissionais absorvem, adaptam e aplicam experiências anteriores e lições

aprendidas (Decker, Landaeta, & Kotnour, 2009). A literatura também ressalta que o sucesso em ambientes projetizados está cada vez mais atrelado à capacidade dos indivíduos de reagir rapidamente às mudanças, interpretar situações complexas e promover ajustes iterativos em suas práticas (McGowan Poole, 2019). Assim, ao reconhecer a aprendizagem como um construto mediador, este estudo amplia a compreensão vigente e sugere que seu fortalecimento pode potencializar os efeitos das práticas de governança sobre o sucesso dos projetos.

O primeiro resultado observado foi a confirmação da hipótese H1, que propôs que a Governança em Projetos (GOV) influencia positivamente a Aprendizagem Individual (AI). Esse achado reforça a ideia de que estruturas de governança eficazes, caracterizadas pela definição clara de papéis, processos de comunicação formalizados e mecanismos de controle, contribuem para criar um ambiente propício à aprendizagem dos profissionais de projetos (Cummings & Teng, 2003; Millholland & Kaarst-Brown, 2016). A governança bem implementada tende a facilitar o compartilhamento de informações relevantes, a promoção da reflexão organizacional e o desenvolvimento contínuo de competências individuais (McGowan Poole, 2019).

Em relação à hipótese H2, que postulava que a Aprendizagem Individual impactava positivamente o Sucesso do Projeto, os resultados encontrados corroboram a noção de que a capacidade de aprender continuamente no contexto de projetos é um fator crítico para a obtenção de resultados superiores (Decker, Landaeta & Kotnour, 2009; Cummings & Teng, 2003). Projetos bem-sucedidos são frequentemente associados à capacidade dos membros da equipe de absorver e aplicar novos conhecimentos de maneira ágil e eficaz, especialmente em ambientes dinâmicos e incertos (McGowan Poole, 2019).

A hipótese H3, que sugeria um efeito direto da Governança em Projetos sobre o Sucesso do Projeto (SP), também foi confirmada. Esse resultado é coerente com a literatura que enfatiza que práticas de governança alinhadas aos objetivos estratégicos fortalecem a eficiência da execução, o controle dos riscos e a geração de valor nos projetos (Shenhar et al., 2001; Meredith & Zwika, 2020). A governança de projetos atua não apenas como um mecanismo de supervisão, mas também como um facilitador de entregas mais alinhadas às expectativas dos *stakeholders* (Blixt & Kirytopoulos, 2017), impactando positivamente os indicadores tradicionais de sucesso, como prazo, custo e qualidade.

Finalmente, a hipótese H4, que propôs que a Aprendizagem Individual mediaria a relação entre Governança em Projetos e Sucesso do Projeto, foi confirmada como uma mediação parcial. Parte do impacto da governança no sucesso do projeto é exercida por meio do estímulo à aprendizagem dos profissionais, enquanto outra parte ocorre de forma direta. Esse padrão de mediação parcial é consistente com a literatura que reconhece tanto os efeitos diretos da governança sobre o desempenho (Shenhar et al., 2001) quanto os efeitos indiretos mediados por processos comportamentais e cognitivos, como a aprendizagem organizacional (Cummings & Teng, 2003). Esses resultados indicam que, embora a governança em projetos tenha a capacidade de influenciar diretamente os resultados, seu impacto é potencializado quando promove um ambiente propício à aprendizagem individual, fortalecendo as competências necessárias para a execução de projetos de forma eficaz.

Os resultados obtidos neste estudo contribuem para o refinamento da compreensão teórica sobre o papel da Governança em Projetos na promoção de ambientes favoráveis à aprendizagem e ao sucesso dos projetos. Em primeiro lugar, a confirmação de que a Governança em Projetos influencia positivamente a Aprendizagem Individual e o Sucesso do Projeto reforçam a perspectiva de que a governança não se limita ao exercício de controle ou supervisão, mas também atua como um mecanismo estratégico de capacitação organizacional (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Meredith & Zwika, 2020). Ao evidenciar essa dimensão formativa da governança, o estudo amplia o entendimento proposto por Cummings e Teng (2003) sobre o papel das estruturas organizacionais na facilitação da transferência e da construção de conhecimento em contextos de projetos.

Além disso, ao confirmar a influência da Aprendizagem Individual sobre o Sucesso do Projeto, este trabalho reforça a relevância das abordagens que tratam a aprendizagem como um recurso estratégico em ambientes dinâmicos e orientados a resultados (McGowan Poole, 2019; Decker, Landaeta & Kotnour, 2009). O achado corrobora o argumento de que a capacidade de absorver e aplicar conhecimento tácito é um diferencial competitivo em projetos que enfrentam incertezas e mudanças rápidas, evidenciando a importância de práticas organizacionais que favoreçam o aprendizado contínuo.

Outro avanço teórico relevante consiste na confirmação da mediação parcial da Aprendizagem Individual na relação entre Governança em Projetos e Sucesso do Projeto. Este resultado refina a compreensão sobre os mecanismos subjacentes a essa relação, indicando que,

embora a governança possa gerar impactos diretos no desempenho dos projetos, sua eficácia é ampliada quando também promove processos de aprendizagem (Cummings & Teng, 2003). Essa mediação parcial evidencia que a aprendizagem individual não substitui a governança, mas atua como um catalisador que potencializa seus efeitos, alinhando-se à visão de Shenhari et al. (2001) sobre a importância da integração entre capacidades organizacionais e competências individuais para o sucesso de projetos.

Ao aplicar o modelo em um contexto brasileiro, o estudo contribui para a validação externa das teorias analisadas em um ambiente caracterizado por elevada diversidade organizacional e níveis variados de maturidade em gestão de projetos. Assim, além de confirmar relações já discutidas em contextos internacionais, os resultados ampliam o alcance teórico dos modelos de governança e aprendizagem, sugerindo sua aplicabilidade em diferentes cenários institucionais.

Este estudo também gera contribuições práticas relevantes para gestores de projetos, profissionais de governança corporativa e organizações que buscam aprimorar o desempenho de seus projetos. Em primeiro lugar, os resultados oferecem subsídios concretos para o desenvolvimento de práticas de governança orientadas não apenas ao controle e conformidade, mas também à promoção da aprendizagem no ambiente de projetos. Para os gestores de projetos e membros de escritórios de projetos (PMOs), a evidência de que a Governança em Projetos impacta positivamente a Aprendizagem Individual (AI) sugere que políticas e práticas de governança devem ser desenhadas com foco na criação de espaços de desenvolvimento e reflexão contínua (Millholland & Kaarst-Brown, 2016; McGowan Poole, 2019). O modo de uso dessa contribuição está na implementação de estruturas de governança que, além dos mecanismos tradicionais de monitoramento, contemplem práticas de disseminação de conhecimento, capacitação de equipes e lições aprendidas. O tipo de contribuição, neste caso, é de progresso, uma vez que amplia o entendimento sobre a função estratégica da governança em projetos (Meredith & Zwikael, 2020).

Em segundo lugar, ao demonstrar que a Aprendizagem Individual influencia positivamente o Sucesso do Projeto (SP), o estudo reforça a necessidade de organizações investirem sistematicamente em programas de desenvolvimento de competências para seus profissionais de projetos. Essa contribuição é direcionada a áreas de Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional e Treinamento, que podem usar esses resultados para

justificar a criação de iniciativas específicas de formação contínua em gestão de projetos (Cummings & Teng, 2003; Decker, Landaeta & Kotnour, 2009). O modo de uso consiste na integração de processos de aprendizagem ao ciclo de vida dos projetos, promovendo treinamentos baseados em experiências práticas. Trata-se também de uma contribuição de progresso, pois proporciona um caminho para melhorar resultados concretos de projetos.

Além disso, a confirmação da mediação parcial da Aprendizagem Individual entre Governança em Projetos e Sucesso do Projeto alerta para a importância de abordagens integradas. Para os líderes organizacionais e decisores estratégicos, a implicação prática é que fortalecer a governança sem atenção simultânea à aprendizagem dos indivíduos pode limitar o potencial de impacto nos resultados (McGowan Poole, 2019; Shenhar et al., 2001). Assim, organizações devem adotar abordagens de gestão de projetos que combinem estruturas de governança com estímulo ativo à aprendizagem contínua. Essa contribuição tem natureza de prevenção, pois auxilia a evitar a implementação de estruturas de governança excessivamente rígidas ou burocráticas, que poderiam inibir o desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso.

Considerando que o estudo foi realizado no contexto brasileiro, os resultados oferecem informações específicas para organizações atuantes em mercados emergentes. Em ambientes caracterizados por volatilidade institucional e diversidade organizacional, como apontado por Meredith e Zwikael (2020), o fortalecimento do conjunto da governança e da aprendizagem individual pode ser especialmente estratégico para aumentar a resiliência e o desempenho dos projetos.

Apesar da robustez metodológica e da relevância dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas e consideradas na interpretação dos achados. Em primeiro lugar, a coleta de dados foi realizada exclusivamente com profissionais de projetos atuantes no Brasil. Embora esse recorte permita capturar a dinâmica de governança e aprendizagem em um contexto emergente, a generalização dos resultados para outros países ou culturas institucionais deve ser feita com cautela, uma vez que práticas de governança e aprendizagem variam de acordo com fatores culturais e setoriais (Meredith & Zwikael, 2020; Blixt & Kirytopoulos, 2017).

Em segundo lugar, a amostra abrangeu profissionais de diferentes setores e tipos de projetos, sem distinção explícita entre projetos geridos por metodologias tradicionais e projetos ágeis. Como apontam Shenhar et al. (2001), projetos de natureza distinta podem envolver diferentes requisitos de governança e aprendizagem. A ausência de controle por metodologia pode ter mascarado variações importantes no papel da aprendizagem individual entre projetos de alta volatilidade (como em ambientes ágeis) e projetos mais estruturados.

Outra limitação refere-se à natureza transversal (cross-sectional) da pesquisa. A utilização de dados coletados em um único momento impede a inferência de relações de causalidade entre governança, aprendizagem e sucesso do projeto (Cummings & Teng, 2003). Embora a modelagem de equações estruturais minimize parte desse risco ao testar relações teóricas simultâneas, estudos longitudinais seriam necessários para confirmar a direcionalidade dos efeitos (McGowan Poole, 2019).

Além disso, todas as variáveis foram medidas com base na percepção dos próprios respondentes, o que introduz o risco de viés de método comum. Embora a utilização de escalas validadas e a análise de validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981) tenham mitigado esse risco, a literatura reconhece que estudos baseados em autorrelato podem superestimar ou subestimar relações entre variáveis (Meredith & Zwika, 2020).

O modelo teórico testado focou apenas a aprendizagem individual como mediadora entre governança e sucesso, desconsiderando possíveis influências de variáveis organizacionais mais amplas, como práticas de gestão do conhecimento e competências coletivas (Decker, Landaeta & Kotnour, 2009). Assim, embora tenha capturado uma dimensão relevante do fenômeno, o modelo representa apenas uma parte das múltiplas relações que podem existir nesse contexto.

Com base nas limitações identificadas, diversas oportunidades emergem para o aprofundamento da investigação sobre a relação entre Governança em Projetos, Aprendizagem Individual e Sucesso do Projeto. Uma primeira linha de pesquisa recomendada consiste em replicar o modelo teórico proposto em contextos internacionais. A validação dos achados em países com diferentes níveis de maturidade em gestão de projetos e distintas culturas organizacionais pode ampliar a compreensão sobre a influência contextual nas relações examinadas (Meredith & Zwika, 2020). Estudos comparativos entre ambientes emergentes e

desenvolvidos poderiam, por exemplo, revelar diferenças na força dos efeitos da governança sobre a aprendizagem, dada a variabilidade institucional observada entre mercados.

Outra possibilidade é a realização de análises setoriais ou metodológicas específicas. Futuros estudos podem investigar se o papel da aprendizagem individual varia entre projetos tradicionais (predictive) e projetos ágeis (adaptive), dado que a dinâmica de aprendizagem e a estrutura de governança tendem a ser diferentes em ambientes de alta adaptabilidade (Shenhar et al., 2001). Especificamente, sugere-se a comparação entre profissionais atuantes em projetos ágeis, como Product Owners e Scrum Masters, para avaliar se os traços de aprendizagem e as percepções de governança apresentam padrões diferenciados.

Uma terceira linha de pesquisa refere-se à adoção de métodos longitudinais. Como o presente estudo utilizou uma abordagem transversal, novas investigações poderiam utilizar desenhos de pesquisa longitudinais para examinar a evolução temporal da aprendizagem individual e seu impacto cumulativo no sucesso dos projetos (Cummings & Teng, 2003). Tal abordagem permitiria testar a estabilidade dos efeitos observados e a existência de dinâmicas de retroalimentação entre aprendizagem e desempenho ao longo do ciclo de vida dos projetos.

Adicionalmente, estudos futuros poderiam expandir o modelo teórico, incorporando outras variáveis relevantes que afetam a relação entre governança e sucesso de projetos. Elementos como práticas formais de gestão do conhecimento (Decker, Landaeta & Kotnour, 2009), cultura organizacional de aprendizagem (McGowan Poole, 2019) ou estilos de liderança em projetos poderiam ser incluídos como mediadores ou moderadores, permitindo uma visão mais abrangente dos mecanismos explicativos.

Sugere-se que novas pesquisas explorem diferentes configurações de organizações de projetos, como Empresas Baseadas em Projetos (EBPs) versus Organizações Orientadas a Projetos (EOPs). Esses diferentes modelos organizacionais podem influenciar a forma como a governança é estruturada e como a aprendizagem individual se manifesta no ambiente de projetos (Meredith & Zwika, 2020), abrindo caminho para investigações comparativas adicionais.

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da Governança em Projetos na Aprendizagem Individual e no Sucesso do Projeto, bem como investigar o papel mediador da aprendizagem nesse processo. A partir da aplicação de um modelo de equações estruturais

(PLS-SEM) sobre uma amostra de profissionais de projetos atuantes no Brasil, foi possível confirmar que a governança impacta positivamente tanto a aprendizagem individual quanto o sucesso dos projetos, além de verificar a mediação parcial da aprendizagem individual entre governança e sucesso.

Esses resultados contribuem para o avanço da literatura ao reforçar a visão de que práticas de governança em projetos, quando bem estruturadas, não apenas orientam e monitoram a execução dos projetos, como também desempenham um papel fundamental na formação e no desenvolvimento das competências dos indivíduos envolvidos (Cummings & Teng, 2003; Meredith & Zwika, 2020). A evidência empírica de que a aprendizagem individual influencia positivamente o sucesso do projeto, reafirma a importância de investir em ambientes de aprendizagem contínua no contexto da gestão de projetos.

No campo prático, os achados oferecem subsídios relevantes para gestores de projetos, líderes organizacionais e profissionais de governança, destacando a necessidade de alinhar estruturas de controle e supervisão com iniciativas que estimulem a aprendizagem organizacional. Além disso, os resultados indicam que a integração entre governança e aprendizagem pode potencializar o impacto das práticas de gestão sobre o desempenho dos projetos.

Entretanto, é importante reconhecer as limitações do estudo, como a utilização de dados transversais, o foco em uma amostra nacional e a ausência de distinção entre diferentes metodologias de gestão de projetos. Tais limitações sugerem que as conclusões devem ser interpretadas dentro do escopo e do contexto da pesquisa.

Diante dos resultados obtidos e das limitações apontadas, novas investigações são recomendadas, tanto para validar os achados em outros contextos quanto para explorar variáveis adicionais que possam afetar ou moderar as relações analisadas. Estudos futuros que incorporem abordagens longitudinais, setores específicos ou diferentes configurações organizacionais podem ampliar e aprofundar a compreensão sobre os mecanismos que conectam governança, aprendizagem e sucesso em projetos.

Assim, este trabalho oferece uma contribuição relevante para o campo da gestão de projetos, fortalecendo a compreensão sobre a importância de integrar estruturas de governança

eficazes e práticas de promoção da aprendizagem individual para impulsionar o sucesso dos projetos em ambientes organizacionais dinâmicos.

7 CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA: PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO – PTT (PROCESSO NÃO PATENTEÁVEL)

Os resultados deste estudo forneceram subsídios para a elaboração de um Produto Técnico e Tecnológico – PTT, sendo um Processo não Patenteável (um dos 12 PTT reconhecidos pela área 27 da Capes), com possibilidade de aplicação prática. Quanto aos critérios de avaliação da Capes (Martens, et al, 2024), o PTT é aderente ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Além de ser aderente a linha de pesquisa de Estratégia na área de Aprendizagem em Projetos da Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto, orientadora desta dissertação. O modelo GOAP-P alinha-se a debates contemporâneos sobre a integração entre governança e aprendizagem organizacional, focando na melhoria do desempenho de projetos por meio da capacitação contínua de equipes.

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.

A seguir, será apresentado a descrição do Modelo, a fundamentação para a sua elaboração, como ele foi estruturado, instrumentos e ferramentas de apoio e as diretrizes para a implementação do Modelo.

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

7.1.1 Apresentação do Modelo

O Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P) foi desenvolvido com o propósito de apoiar organizações e profissionais de projetos na integração entre práticas de governança e promoção da aprendizagem individual, visando potencializar o sucesso dos projetos. Fundamentado nos resultados de uma pesquisa aplicada com profissionais brasileiros da área de gestão de projetos, o modelo responde à necessidade de consolidar a governança não apenas como instrumento de controle, mas também como vetor de desenvolvimento contínuo de competências no ambiente de projetos (Musawir et al., 2017; Chan, Oerlemans & Meslec, 2021; Mahaney & Lederer, 2010).

O desenvolvimento do GOAP-P baseou-se na constatação empírica de que práticas de governança estruturadas influenciam positivamente a aprendizagem dos indivíduos envolvidos em projetos e, consequentemente, impactam o sucesso dos projetos (Musawir et al., 2017; Cummings & Teng, 2003). Esses achados reforçam discussões anteriores na literatura, que reconhecem o conhecimento e a capacidade de aprendizagem como ativos estratégicos fundamentais para o desempenho organizacional (Kumar Jha & Varkkey, 2018; McGowan Poole, 2019).

O modelo é aplicável a organizações de diferentes portes e setores, independentemente da metodologia de gestão de projetos utilizada, seja tradicional, híbrida ou ágil, reconhecendo que práticas orientadas ao desenvolvimento das capacidades individuais são relevantes em múltiplos contextos de projeto (Meredith & Zwikael, 2020; Shenhar et al., 2001). Pode ser implementado tanto em ambientes estruturados com Escritórios de Projetos (PMOs) quanto em

contextos menos formalizados, oferecendo suporte a gestores, líderes de equipe e agentes de governança organizacional.

A adoção do GOAP-P visa gerar benefícios como a ampliação da comunicação interna e da troca de conhecimentos (Cummings & Teng, 2003), o fortalecimento da responsabilidade individual no ciclo de vida dos projetos (Musawir et al., 2017), o incremento da capacidade adaptativa das equipes (Millhollen & Kaarst-Brown, 2016) e, consequentemente, a melhoria consistente dos resultados dos projetos. Ao alinhar práticas de governança com estímulos à aprendizagem individual, o modelo busca consolidar uma cultura organizacional baseada na aprendizagem contínua, condição cada vez mais essencial para a longevidade e a inovação em ambientes de projetos (Kumar Jha & Varkkey, 2018; McGowan Poole, 2019).

7.1.2 Fundamentação do Modelo

A construção do Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P) fundamenta-se em três pilares centrais da literatura em gestão de projetos: práticas de governança em projetos, aprendizagem individual e sucesso do projeto. Estes elementos, investigados empiricamente neste estudo, aderem a base teórica que orienta a estrutura e a lógica do modelo proposto.

7.1.2.1 Governança em Projetos: Conceitos-chave

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 & Zwikaal, 2020).

7.1.2.2 Aprendizagem Individual em Projetos

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.

7.1.2.3 Integração entre Governança, Aprendizagem e Sucesso do Projeto

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.

7.1.2.4 Evidências Empíricas do Estudo

A pesquisa conduzida com profissionais de projetos no Brasil comprovou que a Governança em Projetos influencia significativamente a Aprendizagem Individual e o Sucesso do Projeto, e que a aprendizagem atua como mediadora parcial dessa relação. Esses resultados sustentam as propostas teóricas de que o sucesso em projetos não depende apenas de metodologias rígidas, mas também da criação de ambientes propícios à aprendizagem contínua (Millholland & Kaarst-Brown, 2016; McGowan Poole, 2019). Dessa forma, o modelo GOAP-P propõe práticas que integram governança e estímulo sistemático à aprendizagem como estratégia para o desempenho superior de projetos.

7.1.3 Estrutura do Modelo

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

7.1.3.1 Princípios Norteadores

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 (Millholland & 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).

7.1.3.2 Dimensões do Modelo

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

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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.

e) 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.

7.1.4 Instrumentos e Ferramentas de Apoio

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.

A seguir, apresenta-se a representação gráfica do Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P) (Figura 3), sintetizando as principais entradas, processos centrais e resultados esperados conforme a estrutura teórico-empírica desenvolvida.

MODELO DE GOVERNANÇA ORIENTADA À APRENDIZAGEM EM PROJETOS

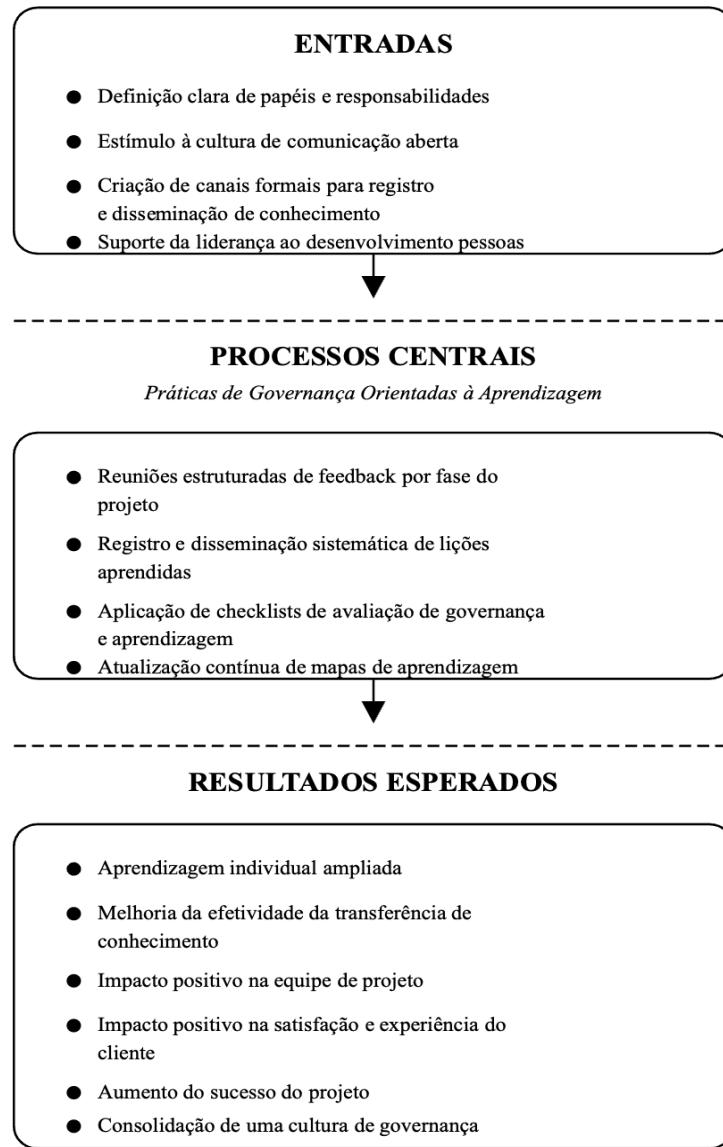


Figura 3: Modelo de Governança Orientada à Aprendizagem para Projetos de Alto Desempenho (GOAP-P).
Fonte: autora.

7.1.4.1 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.

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?

7.1.4.2 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.

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?

7.1.4.3 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.

Principais campos do *template*:

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

7.1.4.4 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.

Estrutura básica de um mapa de aprendizagem:

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

7.1.4.5 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.

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

7.1.5. Diretrizes de Implementação

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.

7.1.5.1 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.

7.1.5.2 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.

7.1.5.3 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.

7.1.5.4 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.

7.1.5.5 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.

7.1.6 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, consequentemente, 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, além de fortalecer sua capacidade de adaptação em ambientes dinâmicos e competitivos.

O *checklist* do GOAP-P foi desenvolvido como uma ferramenta metodológica para fortalecer a consistência, a qualidade e a coerência de projetos. A principal premissa que sustenta o checklist é a de que a clareza teórico-metodológica, a articulação entre objetivos, hipóteses e instrumentos de coleta e análise, bem como a aderência às boas práticas, são fundamentais para assegurar a robustez e a reproduzibilidade de uma pesquisa.

Entre as premissas norteadoras do GOAP-P, destacam-se: (i) a centralidade da coerência interna do projeto de pesquisa; (ii) a exigência de explicitação dos pressupostos teóricos e epistemológicos que sustentam o estudo; (iii) a valorização da justificativa do problema de

pesquisa com base em revisão bibliográfica atualizada; (iv) a definição clara e mensurável dos objetivos; (v) a adequação entre metodologia, técnicas de análise e tipo de dados; e (vi) o compromisso com a transparência e a ética na condução da pesquisa.

Cada item do checklist é acompanhado de uma ficha avaliativa, que contém: (1) a descrição do item a ser avaliado, (2) um conjunto de critérios objetivos para verificação, (3) campos para observações qualitativas, e (4) uma escala de pontuação que auxilia na análise diagnóstica do projeto. As fichas organizam-se em torno de cinco dimensões: (a) Fundamentação Teórica e Justificativa, (b) Objetivos e Hipóteses, (c) Metodologia e Instrumentos e (d) Viabilidade e Cronograma.

Ao integrar este checklist como referência avaliativa, gestores dispõem de um instrumento sistemático que permite não apenas identificar falhas conceituais ou operacionais em projetos, mas também orientar a sua reformulação e amadurecimento. A aplicação sistemática do GOAP-P, portanto, contribui para uma cultura de excelência nos processos de gestão de projetos.

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.

8 CONCLUSÃO DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da Governança em Projetos sobre a Aprendizagem Individual e o Sucesso do Projeto, bem como investigar o papel mediador da aprendizagem individual nesse processo. A partir da aplicação de um modelo de equações estruturais (PLS-SEM) em uma amostra de profissionais de projetos atuantes no Brasil, foi possível atingir plenamente os objetivos propostos. Os resultados confirmaram que a Governança em Projetos exerce um impacto positivo tanto na aprendizagem individual quanto diretamente no sucesso dos projetos, e evidenciaram a existência de uma mediação parcial pela aprendizagem individual entre governança e sucesso.

No âmbito teórico, os achados reforçam e expandem a literatura existente ao demonstrar que a governança em projetos não atua apenas como mecanismo de controle, mas também como indutor do desenvolvimento de competências individuais, essenciais para o alcance do sucesso em projetos. No plano prático, os resultados oferecem subsídios para gestores de projetos, profissionais de governança e líderes organizacionais estruturarem práticas mais integradas, que combinem mecanismos de supervisão eficaz com estímulos contínuos à aprendizagem individual, ampliando a efetividade das iniciativas de gestão de projetos.

Apesar das contribuições relevantes, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas, como a realização em um único país, a abordagem transversal dos dados e o foco restrito em alguns construtos. Tais limitações sugerem a necessidade de futuras pesquisas que validem e expandam o modelo proposto em diferentes contextos culturais, metodológicos e organizacionais. A continuidade das investigações poderá aprofundar a compreensão dos mecanismos que conectam governança, aprendizagem e desempenho em projetos, contribuindo para a consolidação de práticas mais eficazes no campo da gestão de projetos.

Este estudo teve como propósito compreender a influência da Governança em Projetos sobre a Aprendizagem Individual e o Sucesso do Projeto, analisando ainda o papel mediador da aprendizagem nessa relação. A confirmação empírica das quatro hipóteses propostas evidencia a consistência teórica do modelo, mas também revela nuances importantes que enriquecem o debate acadêmico e prático.

A validação de H1 (GOV → AI) e H2 (AI → SP) reafirma o entendimento de que estruturas de governança bem delineadas e orientadas ao desenvolvimento organizacional são

catalisadoras da aprendizagem individual, a qual, por sua vez, se traduz em maior probabilidade de sucesso nos projetos. A confirmação de H3 (GOV → SP) sustenta a tese de que mecanismos de governança não apenas viabilizam a supervisão e controle dos projetos, mas também ampliam a capacidade de entrega de valor alinhada às expectativas dos *stakeholders*.

A hipótese H4, que postulava a mediação da Aprendizagem Individual entre Governança e Sucesso do Projeto, foi confirmada de forma parcial, revelando que parte do efeito da governança sobre o sucesso passa por mecanismos comportamentais e cognitivos relacionados à aprendizagem. No entanto, a magnitude relativamente reduzida dos efeitos indiretos, quando comparados aos diretos, sugere que, embora o papel mediador exista, ele não é o único nem o mais determinante caminho de influência. Adicionalmente, a análise dos dados revelou que algumas variáveis de controle apresentam poder estatístico limitado, o que impõe um alerta metodológico. Essa limitação aponta para a necessidade de avaliar individualmente essas variáveis em investigações futuras, buscando identificar quais controles, de fato, contribuem para explicar o fenômeno. Isso é especialmente relevante para garantir a solidez dos modelos explicativos em contextos aplicados.

Em termos práticos, os achados reforçam a importância de políticas organizacionais que integrem governança estratégica com mecanismos de aprendizagem contínua, criando ambientes propícios ao desenvolvimento de competências. Do ponto de vista teórico, os resultados ampliam a compreensão sobre os elos causais entre estruturas organizacionais e performance, fortalecendo a agenda de pesquisa sobre a aprendizagem em projetos.

Por fim, a combinação de abordagens teóricas robustas com uma metodologia estatística adequada (PLS-SEM), aplicada a um contexto de mercado emergente, oferece uma contribuição original para o campo da gestão de projetos. Ainda que algumas limitações permaneçam — como a transversalidade da coleta de dados e o uso de autorrelato —, o estudo abre novas frentes para investigações longitudinais e comparativas, e reforça a relevância de modelos integrativos que combinem aspectos estruturais e comportamentais na busca por projetos mais bem-sucedidos.

9 REFERÊNCIAS

- Ahmadi, A., Delkhosh, F., Deshpande, G., Patterson, R. A., & Ruhe, G. (2023). Learning software project management from analyzing Q&A's in the Stack Exchange. *IEEE Access*, 11, 5429-5441.
- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321–1332.
- Algeo, CT. (2014). Project Governance and Applied Reflection in Evolving Environments. *Edulearn14, 6th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 6389-6395.
- Alkhudary, R., & Gardiner, P. (2021). Stages in project managers' careers: Learning and growth opportunities. *International Journal of Project Management*, 39(5), 536-545.
- Anand, Jaideep; Mulotte, Louis; Ren, Charlotte R. (2016). Does experience imply learning? *Strategic Management Journal*, volume 37 (7), pp. 1395-1412.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2021). Digital Affordances, Spatial Affordances, and the Genesis of Entrepreneurial Ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, volume 15(4), pp. 517-549.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), pp. 199-229.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Junior, R. (2015). *Fundamentos em gestão de projetos—Construindo competências para gerenciar projetos*. (4^a Ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.

Chang, A., Wiewiora, A., & Liu, Y. (2021). A socio-cognitive approach to leading a learning project team: A proposed model and scale development. *International Journal of Project Management*, 39(6), 646-657.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.

Cojoacă (Alniți), D. M. (2024, maio). Exploring team cohesion in project management. *Journal of Facilities Management*, 22(3), pp. 432–457.

Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314–327.

Delmar, F. (1997). Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. In *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*. Ashgate Publishing Ltd, pp. 199-216.

Ding, S., Qu, W., & Zhuang, Z. (2020). Social Media, Corporate Social Responsibility, and Firm Value: Evidence from China. *Asian Review of Accounting*, volume 28(1), pp. 3-23.

Disterer, G., 2002. Management Of Project Knowledge And Experiences. *Journal Of Knowledge Management* 6 (5), 512–520.

Duffield, S. M. & Whitty, S. J. (2016). Application of the Systemic Lessons Learned Knowledge model for Organisational Learning through Projects. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1280–1293.

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.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Eriksson, P.E., Volker L., Kadefors, A., Lingegårdet, S., Larsson, J. & Rosander, L. (2019). Collaborative procurement strategies for infrastructure projects: a multiple-case study.

Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Management, Procurement and Law 172(5), pp. 197–205.

Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Project governance and project performance: The moderating role of top management support. *Sustainability*, 14(5), 2516.

Farooq, M. S., Hamid, A., Alvi, A., & Omer, U. (2022). Blended learning models, curricula, and gamification in project management education. *IEEE Access*, 10, 60341-60361.

Garland, R. (2020). Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making. Kogan Page.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Geraldi, J., & Söderlund, J. (2021). Beyond the Matrix: Understanding Project Complexity in New Dimensions. *Project Management Journal*, volume 52(4), pp. 381-395.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), pp. 109-122.

Hair, J., Gabriel, M. & Patel, V. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseadas em Covariância (CD-SEM) com o Amos: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Remark*, 13(2), 44-55.

Han, W., & Yin, Y. (2022). Influence of project governance on opportunistic behavior: Taking a dynamic perspective. *Buildings*, 12(10), 1659.

Hoda, R., & Babar, M. A. (2021). Becoming Agile: A Grounded Theory of Agile Transitions in Practice. *Journal of Systems and Software*, 172, 110849.

Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392.

- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The Impact of Project Methodologies on Project Success in Different Project Environments. *International Journal of Project Management*, volume 34(4), pp. 625-638.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), pp. 613-626.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & King, M. J. (2023). Project Risk Management for Long-Duration Projects. *International Journal of Project Management*, volume 41(2), pp. 123-138.
- Koskinen, K. U. (2012). Organizational Learning In Project-Based Companies: A Process Thinking Approach. *Project Management Journal*, 43(3), 40-49.
- Kraus, S., Jones, P., & Kailer, N. (2022). Project Management in Different Project Types: A Cross-Sectional Study. *Journal of Business Research*, volume 141, pp. 1-10.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., & González-Jaen, L. F. (2022). Managing Risks in Different Types of Projects: A Comparative Analysis. *International Journal of Project Management*, volume 40(3), pp. 239-251.
- Marnewick, C., & Labuschagne, L. (2011). An investigation into the governance of information technology projects in South Africa. *International Journal of Project Management*, 29(6), 661-670.
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2015). Redefining governance: from confusion to certainty and clarity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 755–787.
- Miller, R., & Hobbs, B. (2005). Governance regimes for large complex projects. *Project Management Journal*, 36(3), 42-50.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2022). Exploring the Impact of Project Management Methodologies on Project Success: A Contingency Theory Perspective. *International Journal of Project Management*, volume 40(2), pp. 159-172.

- 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.
- Newell, Sue & F. Edelman, Linda (2008). Developing a dynamic project learning and cross-project learning capability: synthesizing two perspectives. *Info Systems*, 18, pp. 567-591.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 31(1), 31-42.
- Pinto, JK. (2014). Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 32 (3), 376-387.
- Puranam, P., & Vanneste, B. S. (2016). Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making. *Cambridge University Press*.
- Raluca Vasilache & Madalin Darie (2018). Institutional gaps in managing multiple European projects co-funded by public and private institutions. *Comtemporary Economics*, volume 12(4), pp. 409-418.
- 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, MM, & 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), pp. 76-98.

- Scrimshire, A., Booth, A., Fairhurst, C. M., Tadd, W., Laverty, 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), Article 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.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2020). Does Agile Work? A Quantitative Analysis of Agile Project Success. *International Journal of Project Management*, volume 38(3), pp. 290-300.
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Matlz, A. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), pp. 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 J.*, v. 46, n. 3, 49–60.
- Thiry, M. (2002). Combining Value And Project Management Into An Effective Programme Management Model. *International Journal Of Project Management*, 20(3), 221-227.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), pp. 1382-1394.
- Unterhitzenberger, C., & Moeller, D. (2021). Fair project governance: An organisational justice approach to project governance. *International Journal of Project Management*, 39(6), 683-696.
- 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., & Farías, 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.

Zhang, R. (2021). Design of an authentic project-based learning course using project management approach. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 15(1), 57-66

Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2021). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), pp. 35-48.

Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2021). Evaluating the Success of a Project and the Performance of its Leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(4), 1116-1129.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA OS PARTICIPANTES

Pesquisa Acadêmica - Dissertação - Viviane Stivanim - UNINOVE.

Caro(a) respondente,

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos pela sua disponibilidade em contribuir com esta pesquisa.

Este questionário faz parte de minha pesquisa de dissertação no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho (SP, Brasil), sob orientação da Prof(a) Dr(a). Isabel Cristina Scafuto, com o intuito de contribuir com a Gestão de Projetos.

O tempo estimado para preenchimento do questionário é de aproximadamente 10 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, e a sua opinião pessoal é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Além de contribuir para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos, sua participação também resultará em uma doação de R\$ 1,00 (um real) para a ação social "Amigos Alimentando Vidas", que apoia moradores de rua.

As informações coletadas serão tratadas de forma agregada e confidencial, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Caso tenha dúvidas ou precise de mais informações, estou à disposição pelo e-mail: viviane.ms@uni9.edu.br.

Agradeço imensamente sua colaboração para o desenvolvimento da Gestão de Projetos no Brasil.

Atenciosamente,

Viviane Macedo Stivanim
Mestranda do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração - Gestão de Projetos - UNINOVE

* Indica uma pergunta obrigatória

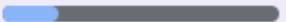
E-mail *

Seu e-mail

Você é um profissional envolvido com projetos? *

- Sim
- Não

[Próxima](#)

 Página 1 de 5

[Limpar formulário](#)

A seguir, responda considerando o último projeto em que atuou.

Governança de projetos é o conjunto de políticas, regras e procedimentos * utilizados para garantir que o projeto atinja seus objetivos e esteja alinhado com os interesses da organização (Müller, 2009). Na percepção da equipe do projeto no qual você participou, o comitê de governança (ou quadro de gestores) era responsável pela governança geral do projeto, assegurando a conformidade com os objetivos e as diretrizes estratégicas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na percepção da equipe do projeto no qual participou, o caso de negócio (business case) do projeto foi apoiado por informações relevantes e realistas que forneceram uma base para o processo de tomada de decisões. *

Obs: O business case é o documento que justifica o investimento no projeto, apresentando os benefícios esperados, os riscos e as premissas que fundamentam a decisão de prosseguir com o projeto" (Ward & Daniel, 2012).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na percepção da equipe do projeto no qual participou, a organização responsável * pelo projeto fomentava uma cultura de divulgação interna transparente de informações sobre a gestão do projeto.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Requisitos iniciais são os critérios e expectativas formalmente acordados entre o * cliente e a equipe do projeto, que servem como base para avaliar o sucesso do projeto em termos de entrega e qualidade (Kerzner, 2017).

Na percepção da equipe, na opinião do cliente, o projeto atendeu aos requisitos iniciais formalmente definidos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na percepção da equipe do projeto no qual participou, as decisões tomadas nos pontos de autorização foram devidamente registradas e comunicadas às partes interessadas relevantes. *

Obs: "Pontos de Autorização" são momentos-chave no ciclo de vida do projeto, onde a viabilidade e o progresso do projeto são avaliados, e decisões sobre a continuidade ou cancelamento são tomadas (PMI, 2017).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na percepção da equipe, após a conclusão deste último projeto, os membros da equipe demonstraram interesse em continuar trabalhando na organização devido à satisfação com o ambiente de trabalho e o projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na percepção da equipe do projeto no qual participou, o projeto tinha um sponsor (patrocinador) que era ponto único de responsabilidade na organização pela realização dos resultados e benefícios do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na percepção da equipe, o projeto contribuiu para melhorar o desempenho operacional da equipe ou da organização. *

- Discordo totalmente**
- Discordo parcialmente**
- Nem concordo nem discordo**
- Concordo parcialmente**
- Concordo totalmente**

Na percepção da equipe do projeto no qual participou, as políticas de governança * (normas, diretrizes e procedimentos) foram aplicadas ao longo do ciclo de vida do projeto.

- Discordo totalmente**
- Discordo parcialmente**
- Nem concordo nem discordo**
- Concordo parcialmente**
- Concordo totalmente**

Papéis e responsabilidades na governança de projetos referem-se à definição clara de quem é responsável por cada aspecto do projeto, desde a tomada de decisões até a implementação e entrega dos resultados, incluindo o gerente de projetos, patrocinador, comitê de governança, entre outros atores relevantes (Too & Weaver, 2014). *

Na percepção da equipe do projeto no qual participou, os papéis e responsabilidades para a governança do projeto foram claramente definidos e comunicados.

- Discordo totalmente**
- Discordo parcialmente**
- Nem concordo nem discordo**
- Concordo parcialmente**
- Concordo totalmente**

Na percepção da equipe do projeto no qual participou, o projeto tinha um gerente * de projeto que era responsável perante o sponsor (patrocinador) por alcançar os objetivos e entregas do projeto.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

[Voltar](#)

[Próxima](#)

Página 2 de 5 [Limpar formulário](#)

A seguir, responda considerando o último projeto em que atuou.

Gasto muito tempo aprendendo novas abordagens de trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Eu nunca fico irritado quando pessoas expressam ideias muito diferentes das minhas. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

As tarefas que realizei nesta equipe me proporcionaram oportunidades significativas de aprendizado. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Eu nunca deixaria que outra pessoa fosse responsabilizada por meus erros. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

É importante para mim aprender com cada uma das minhas experiências de projetos. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Tomar uma decisão difícil me gera um sentimento de realização. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Aprender como ser um membro de equipe melhor é de fundamental importância * para mim.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Cometer erros é apenas parte do processo de aprendizagem. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Uma parte importante para se tornar um bom membro de equipe é melhorar continuamente as habilidades de trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Às vezes eu me esforço muito para aprender algo novo. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

[Voltar](#)

[Próxima](#)

Página 3 de 5 [Limpar formulário](#)

A seguir, responda considerando o último projeto em que atuou.

Na percepção do sponsor (patrocinador), o projeto desenvolvido atingiu os resultados esperados e está operando conforme planejado. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na percepção do sponsor (patrocinador), o projeto foi concluído dentro do orçamento original. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

De acordo com a percepção do sponsor (patrocinador), havia critérios bem definidos para relatar o status do projeto e para escalar riscos e problemas para os níveis organizacionais apropriados. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na percepção do sponsor (patrocinador), no geral, até que ponto você concorda *
que o projeto foi bem-sucedido.

- Discordo totalmente:** O projeto não atingiu seus principais objetivos, apresentou falhas significativas e teve resultados abaixo do esperado.
- Discordo parcialmente:** O projeto enfrentou desafios e não cumpriu plenamente seus objetivos, mas houve alguns aspectos positivos.
- Nem concordo nem discordo:** O projeto teve um desempenho mediano, alcançando alguns objetivos e falhando em outros, sem se destacar.
- Concordo parcialmente:** O projeto foi bem-sucedido na maioria de seus objetivos, apesar de áreas de melhoria e desafios.
- Concordo totalmente:** O projeto superou as expectativas, atingindo todos os objetivos com sucesso e gerando resultados altamente satisfatórios.

Na opinião do sponsor (patrocinador), o projeto foi entregue de maneira ágil, *
superando as expectativas de prazo.

- Discordo totalmente**
- Discordo parcialmente**
- Nem concordo nem discordo**
- Concordo parcialmente**
- Concordo totalmente**

[Voltar](#)

[Próxima](#)

Página 4 de 5 [Limpar formulário](#)

Para responder ao questionário, fale sobre você, sobre a empresa em que trabalha ou trabalhou e sobre o último projeto que atuou.

Como vocês classificaria o último projeto em que trabalhou? *

- Pequeno porte: Projetos com escopo limitado, baixo grau de complexidade, curto prazo de execução (normalmente alguns meses), baixo orçamento, e poucos recursos humanos envolvidos.
- Médio Porte: Projetos com um nível intermediário de complexidade, escopo mais amplo que o de pequenos projetos, orçamento moderado, e uma quantidade maior de recursos e tempo (alguns meses a um ou dois anos).
- Grande Porte: Projetos com alta complexidade, grande escopo, longo prazo de execução (geralmente vários anos), elevado orçamento, e envolvimento de muitas partes interessadas e recursos. Pode haver alto impacto organizacional ou social.
- Megaprojetos: Projetos extremamente grandes, complexos, com custos muito elevados (geralmente acima de um bilhão de dólares), impacto significativo na economia, na sociedade, e no meio ambiente. Envolvem diversas partes interessadas, muitas vezes em múltiplos países.

Qual método de gestão de projetos sua empresa utiliza predominantemente? *

- Método Ágil (ex.: Scrum, Kanban)
- Método Tradicional (ex.: Waterfall ou Tradicional)
- Método Híbrido (combinação de abordagens ágil e tradicional)
- Outro: _____

Qual é o seu gênero? *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outros

Há quantos anos a sua empresa está no mercado? *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- De 8 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Indique a sua área de atuação: *

- Administração
- Engenharia
- Tecnologia da Informação
- Finanças e Contabilidade
- Educação
- Direito
- Profissionais de Marketing e Vendas
- Agronegócio
- Meio ambiente
- Áreas da saúde
- Outro: _____

Sobre sua atuação em projetos... *

- Sou membro de uma equipe de projetos
- Sou líder de uma equipe de projetos
- Sou consultor de projetos
- Outro: _____

Possui certificação em Gestão de Projetos? *

Sim

Não

Em qual setor econômico a sua empresa opera predominantemente? *

Agronegócio

Indústria

Comércio

Serviços

Tecnologia

Construção Civil

Saúde

Educação

Outro:

Há quantos anos você trabalha com gestão de projetos? *

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 4 a 7 anos

De 8 a 15 anos

Mais de 15 anos

Qual é a duração média dos projetos realizados pela sua empresa? *

- Menos de 1 mês
- De 1 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 12 meses
- Mais de 12 meses

A sua empresa é... *

- Nacional
- Multinacional Estrangeira
- Multinacional Brasileira

Indique seu nível de instrução: *

- Sem ensino superior
- Graduação (ensino superior)
- Especialização e/ou MBA
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Qual a sua idade em anos? *

Sua resposta

Qual foi o faturamento anual da sua empresa no último ano fiscal? *

- Até R\$ 360.000 (Microempresa)
- De R\$ 360.001 a R\$ 4.800.000 (Pequena empresa)
- De R\$ 4.800.001 a R\$ 300.000.000 (Média empresa)
- Acima de R\$ 300.000.000 (Grande empresa)

Caso possua certificação em Gestão de Projetos, por favor especifique (por exemplo: PMP, PRINCE2, ou outra certificação relevante).

Sua resposta

Qual é o tipo predominante de projeto que sua empresa realiza? *

- Projetos de construção e infraestrutura
- Projetos de desenvolvimento de software e tecnologia
- Projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D)
- Projetos de marketing e publicidade
- Projetos de consultoria e serviços profissionais
- Outro: _____

Como você classificaria a complexidade dos projetos na sua empresa? *

- Baixa complexidade (poucas variáveis e requisitos simples)
- Moderada complexidade (algumas variáveis e requisitos variados)
- Alta complexidade (muitas variáveis e requisitos detalhados)
- Muito alta complexidade (muitos requisitos interdependentes e variáveis complexas)
- Não é possível classificar

Qual é o tamanho da sua empresa em termos de número de funcionários? *

- Microempresa (Até 9 funcionários)
- Pequena empresa (De 10 a 49 funcionários)
- Média empresa (De 50 a 249 funcionários)
- Grande empresa (250 funcionários ou mais)

[Voltar](#)

[Enviar](#)

Página 5 de 5 [Limpar formulário](#)