

O Trabalho Baseado em Projetos

Paulo Reis¹²

O Mundo do Trabalho ‘Por Projeto’

O indivíduo desenvolve, por meio do trabalho, uma série de habilidades fundamentais, algumas de caráter técnico-operacional, outras de caráter sócio-relacional e outras, ainda, de caráter intelecto-cognitivo. O mundo do trabalho, nesse sentido, se estende, a dimensões materiais, técnicas, produtivas, tecnológicas, culturais e sociais, que em cada época, em cada contexto, vai envolver distintos significados.

O trabalhador do conhecimento, delineado por Peter Drucker (1959) para caracterizar o indivíduo contemporâneo no mundo produtivo, tem como essência a ideia da autonomia – na capacidade de agir e reagir, com base em sua construção cognitiva – na tomada de decisão nas distintas situações e desafios do trabalho. Davenport (2005) caracteriza esse novo ‘modelo’ de trabalhador como um indivíduo que utiliza o conhecimento de forma proativa, criando, compartilhando e aplicando, quando demandado.

A terceira revolução industrial – automação e robotização intensiva – pressionou o fim dos trabalhos formais no chão de fábrica, a quarta revolução – automação e robotização inteligente – passa a pressionar o fim dos trabalhos formais na gestão.

Essas sequenciadas inovações tecnológicas dos últimos anos, somadas às recessões econômicas no mundo, intensificaram as transformações no mundo do trabalho, de forma mais intensa, abrangente e veloz, que as previsões apontavam. O emprego formal diminuiu não apenas nas estatísticas, ele sumiu como lógica dominante. Uma das tendências que se verificam, nesse contexto, é a lógica do trabalho ‘por projeto’.

(...) as tecnologias digitais também estão atrapalhando as relações tradicionais empregador-trabalhador, uma vez que trazem novas formas de trabalho que desvinculam os trabalhadores dos empregadores. Pense na ‘economia *gig*’, caracterizada pela prevalência de arranjos freelance e posições temporárias. O engajamento de curto prazo de trabalhadores independentes significa mais flexibilidade (tanto para o empregado quanto para o empregador), mas também pode significar que os trabalhadores perdem muitos benefícios e proteções sociais geralmente vinculados a arranjos tradicionais de emprego (RAJA et al., 2017)

Nessa lógica, de atuação em projetos mais ou menos curtos, o indivíduo pode atuar como líder ou como membro de uma equipe. Essas duas possibilidades implicam em novos conjuntos de habilidades, nem todos estão preparados para liderar e nem todos estão habituados a trabalhar em equipes multidisciplinares. A nova lógica pressupõe mais que autonomia, pressupõe autogestão formativa. Para se conseguir posições de trabalho e continuar relevante, torna-se necessário saber quais novas competências buscar – o trabalhador do conhecimento do século XXI precisa estar atento e às forças

¹ Como citar: REIS FILHO, Paulo. Trabalho Baseado em Projetos. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.44, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_44_trabalho_baseado_em_projetos_2020.

² Artigo originalmente desenvolvido como *Working Paper*, em Estudos e Pesquisas do Lab3i da ESPM, em dezembro de 2019.

modeladoras dos contextos em construção, precisa ter competências para perceber e raciocinar sobre cenários.

O conjunto de trabalhadores do conhecimento, compõe um tipo de sociedade, onde as organizações produtivas passam a ter como objetivo central, a permanente geração e integração de conhecimentos.

O Relatório do Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA, 2017) aponta que a força de trabalho está envelhecendo e continuará envelhecendo, em 2050, 17% dos habitantes do planeta vão ter mais de 65 anos, quando hoje essa proporção é de 8,5%. Nesse cenário, aponta Schwartz, os 70 passam a ser o novo 50 no futuro do trabalho – enquanto os *millennials* são o maior grupo geracional no mercado, trabalhadores com mais de 65 anos é o segmento de que mais cresce.

Assim, o mundo do trabalho de hoje, apresenta desafios complexos, que vão exigir de cada indivíduo a permanente construção de uma ‘bagagem’ de competências adequadas .

Competências e *Mindset* de Projeto

De acordo com Hamel e Prahalad (1990, p.57), o conceito de competência essencial, se aplicaria a um conjunto de habilidades, competências e tecnologias capazes de permitir a uma organização, atender à demandas específicas dos clientes e, assim, alcançarem vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Para Fleury e Fleury (2004, p.53), as competências seriam a base do sistema de gestão de pessoas, se referindo à saber agir de forma responsável, reconhecendo a direta relação em “mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) estão termos diretamente relacionados à Taxonomia³ e Cognitiva, Afetiva e Psicomotora de Bloom: Cognitivo (conhecimento); Afetivo (atitude); e Psicomotricidade (habilidades) (LAIRD, 1985). Uma das primeiras referências ao conjunto CHA, foi de Robert Gagne (1972) desenvolveu cinco categorias de absorção, aprendizagem e geração de conhecimento: informação verbal; habilidade intelectual; estratégia cognitiva; atitude; e habilidade motora.

Semelhante ao descrito anteriormente, podemos apontar que o pensamento projetual pressupõe o desenvolvimento de uma ampla gama de capacidades, habilidades e atitudes. Em Matté (2002) pode-se ter uma perspectiva deste conjunto:

- capacidades mentais cognitivas – raciocínio, avaliação, percepção, etc.;
- capacidades afetivas – responsabilidade, autonomia, etc.;
- habilidades psicomotoras de modelação unidimensional – verbalização, oralidade, etc.;
- habilidades psicomotoras de modelação bidimensional I – textos, esquemas, diagramas, etc.;

³ A lógica da taxonomia cognitiva é um conjunto complementar dos estudos sobre a cognição, de Bloom (1956); dos estudos sobre psicomotricidade de Harrow (1972); e dos estudos sobre a afetividade da Krathwohl (1973).

- habilidades psicomotoras de modelação bidimensional II – rascunhos, esboços, ilustrações, etc.; e
- habilidades psicomotoras de modelação tridimensional – modelos, mockups, protótipo, etc..

Uma das características principais do pensamento de projeto está associado às dinâmicas dos próprios processos projetuais, quais sejam: entender o contexto, de forma ampla e permanente; declarar os objetivos do esforço projetual; identificar e mapear os atores e fatores envolvidos; caracterizar e ponderar a influência dos *stakeholders*; identificar, de forma ampla e contínua, os componentes críticos do projeto; declarar seus recursos e suas restrições; e se organizar em torno de um cronograma.

Futuro e *Mindset* do Projeto

Para Johnson-Laird (1983, p.165) as pessoas raciocinam por meio de estruturas mentais modeladas – conjuntos blocados de elementos cognitivos que podem ser ajustados conforme a necessidade. Estes modelos-base (cadeias de símbolos que correspondem à linguagem natural) funcionariam como representações da essência de um objeto ou situação. Os *mindsets*, são compostos por cadeias de elementos e das relações entre estes, os quais vão representar um estado contextual específico.

A intensa busca pela diferenciação e pela inovação são questões centrais nas estratégias de todas as organizações, para conquistar e manter posições. Assim, a perspectiva de entrega de produtos e serviços com maior percepção de valor é o desafio comum a todos os *players*, de todos os setores.

Esse desafio é de todos e, para maior agilidade, realização e rentabilidade, as organizações buscam se arranjar em times multidisciplinares colaborativos, agregando atores internos e externos – colaboradores, fornecedores, *startups*, clientes e demais parceiros.

Quando se fala em projeto, se fala em valor. Cada projeto, por menor que seja, resulta em algo novo. Cada resultante, cada resultado, é inusitado e único para aquela determinada demanda ou realidade. Norman Potter (1999) coloca que a “responsabilidade do designer é na verdade o lugar do valor em um mundo de fatos”. Os pensadores projetuais colaborativos, entendem que não há uma única forma de conduzir o desenvolver de um projeto. Existe a estrutura de uma ‘espinha dorsal’ de ‘entradas básicas’ de marcos do processo, mas a essência pode ser bem melhor representada como um sistema, com distintas e contínuos inputs, que se sobrepõem de forma iterativa.

O processo de design consiste em uma série de métodos juntos e adequados à natureza de cada projeto ou questões de design, e não é linear, pois possui muitos ciclos definidos para permitir a natureza interativa do design e acomodar os *insights* em cada estágio do processo (DEMARCHI, 2010, p.2)

A visão de projeto – envolvendo, mobilizando e interagindo – são aspectos fundamentais para responder aos desafios postos. Assim, parece ficar claro que um *mindset*, com DNA colaborativo e construtivo, tornam-se pontos essenciais para co-criação, captura, externalização e prototipagem de soluções.

O *mindset* do design é uma das habilidades fundamentais para o trabalhador do conhecimento do século XXI. A essência deste *mindset* é capacidade de perceber, agir e reagir, na forma de desenvolvimento de tarefas e processos de trabalho – com antecipação e direcionamento para soluções desejadas. É um processo estratégico focado na solução, na antecipação de *gaps*, na tomada de decisões e resolução de problemas.

Esse processo tem uma base lógica multifacetada, ora focada na intuição, ora na razão pura, ora na imaginação e ora no pensamento sistêmico. É este composto que vai permitir a exploração de uma maior gama de possibilidades e o alcance de resultados que busquem convergência com as demandas do usuário.

Parte importante do *mindset* projetual é perceber que este processo é iterativo e não suporta respostas pré-definidas ou automáticas.

Convergência

Algumas megatendências estão mudando a paisagem do trabalho, e podem significar uma escassez iminente de força de trabalho sem uma solução imediata:

- os jovens estão começando a trabalhar mais tarde;
- parte significativa da força de trabalho existente está se aproximando da idade da aposentadoria;
- as novas tecnologias digitais estão abrindo espaço para novos concorrentes de negócios;
- as novas tecnologias digitais estão causando mudanças em tarefas operacionais, deixando um hiato de qualificado e disponibilidade para preenchê-las;
- as organizações que não repensam sua estrutura e habilidades gerenciais correm o risco de ficar para trás no mercado;
- aumento dos trabalhadores em idade de aposentadoria que optam por continuar trabalhando - que pode ajudar a compensar a falta de qualificações;
- empresas famintas por habilidades, produtividade e flexibilidade;

Os processos que tem o *mindset* de projeto como base, a exemplo do que se convencionou chamar de *design thinking*, permitem relações de contínua interação entre os atores envolvidos, em busca de elaborações construtivas. Nesse sentido, a lógica do pensamento por projetos colaborativos, aparece como oportunidade para que os trabalhadores do conhecimento desenhem estratégias próprias de entendimento de cenários e manutenção de seu potencial de entrega no mundo produtivo. Este processo de incorporação da lógica projetual pelo trabalhador do conhecimento, na visão de Brown (2010) pode representar uma grande oportunidade crítica “que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas”.

As organizações já vem conseguido resultados positivos quando adotam instrumentos que ofereçam este tipo de atuação colaborativa e integrada. O pensamento do design, um pensamento em variedade e possibilidades, é, na sua essência, pensamento criativo. Através de uma percepção intensiva e lúdica do seu meio ambiente e recorrendo

a diversos procedimentos de pensamento e em interação com o seu meio social (TSCHIMMEL, 2010, p.6)

Referências

- BLOOM, B. *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain*. New York: David McKay Co Inc, 1956.
- BROWN, T. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAVEMPORT, T. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2005.
- DEMARCHI, A. ; FORNASIER, C.; MARTINS, R. “Design thinking no processo de Gestão de design: um estudo de caso na agricultura familiar”. *In 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010*. Disponível em: <http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos/69404.pdf>, 19/11/13.
- DESIMONE, R. L.; WERNER, J. M. *Human Resource Development*. Mason, OH.: South-Western College Pub., 2012.
- DRUCKER, P. *The landmarks of tomorrow: A report on the new “pot modern” world*. New York: Harper & Row, 1959.
- GAGNE, R. Domains of learning. *Interchange*, 3v.(1) p.1-8, 1972.
- LAIRD, D. *Approaches To Training And Development*. Reading, MA: Addison-Wesley, p107, 1985.
- MATTÉ, V. *Sistemas curriculares de desenho industrial: considerações sobre avaliações e planejamento*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria, 2002.
- POTTER, N. *Qué es un diseñador: objetos, lugares, mensajes*. Buenos Aires: Paidós, 1999.
- TSCHIMMEL, K. *Sapiens e Demens no pensamento criativo do design*. Tese de Doutorado em Design. Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, Aveiro, 2010.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RAJA, S.; CHRISTIAENSEN, L.; SALA, E. *The Future of Work: The number of jobs is not the only thing at stake*. The World Bank - Jobs and Development Blog. 06/07/2017. Available at: <http://blogs.worldbank.org/jobs/future-work-number-jobs-not-only-thing-stake>.
- JOHNSON-LAIRD, P. *Mental models*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 513p, 1983.
- UNFPA. *Mundos distantes. Relatório 2017*. Disponível em: <http://www.unfpa.org.br/novo/index.php/situacao-da-populacao-mundial>.