

Universidade de Brasília | Faculdade de Ciência da Informação | Curso de Arquivologia
Disciplina: Projeto de Implantação de Sistemas Arquivísticos Profa. Lillian Alvares

CONTEXTO HISTÓRICO E ORGANIZACIONAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

BASEADO NO TEXTO DE MATS ENGWALL, INTITULADO “NO PROJECT IS AN ISLAND: LINKING PROJECTS TO HISTORY AND CONTEXT”.

ENGWALL, M. No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, v. 32, n. 5, p. 789-808, 2003.

CONTEXTUALIZAÇÃO

The background features a light gray gradient with faint, large-scale circular patterns. In the corners, there are white line-art illustrations of circuit traces and nodes, resembling a network or data flow diagram.



OS PROJETOS E AS

ORGANIZAÇÕES

CIRCUNDANTES

Projetos são os **componentes mais significativos** das organizações contemporâneas.

São iniciados tanto para **introduzir significativas inovações** disruptivas até para a solução de problemas cotidianos.

São as melhores opções em qualquer área do conhecimento para **sair de um estado atual em direção a um estado futuro**, independente do objetivo pretendido, dos recursos disponível e das incertezas associadas.

Eles representam **considerável parcela das operações** em um organização e por isso tem despertado interesse crescente sobre o papel dessas estruturas temporárias na estratégias organizacionais.

AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE

Nas teorias administrativas, o impacto do ambiente nas organizações é uma questão clássica. Existem poucos teóricos que questionam a ideia de que fatores externos não influenciam fortemente o interior de uma organização.

As teorias demonstram que as contingências ambientais -- como a incerteza, a complexidade, a variabilidade do ambiente e a disponibilidade de recursos -- têm um impacto significativo no comportamento de uma organização.

As variáveis que influenciam a organização também estão contidas nos aspectos internos: cultura, clima, valores, normas e procedimentos, numa perspectiva de que as ações organizacionais sempre ocorrem dentro de uma complexa rede social de estruturas, recursos e atores.

OS PROJETOS E O AMBIENTE

No gerenciamento de projetos, entretanto, teorias semelhantes são raras.



A despeito que em sua concepção são discutidos mecanismos de integração com a organização (**que permitem o vínculo em vários níveis e em várias dimensões**), os **projetos são dominadas por uma perspectiva de um fenômeno isolado**, a despeito das orientações do PMI e ANSI de envolvê-lo no ambiente.



A relação entre (i) o **projeto e a instituição circundante** e (ii) a relação entre o **projeto e a memória dos projetos anteriores** não tem sido objeto de interesse.

Conseqüentemente, são vistos como fenômenos sem história e isolados no espaço organizacional.

O GERENTE DE PROJETO

Projetos são vistos como uma atribuição do gerente de projetos, cujo papel é descrito como difícil e complexo de um empreendimento único e limitado no tempo.

O gerente de projeto é portanto, **o agente de mudança** no ambiente organizacional.

A mensagem subjacente dessa ideia é que o sucesso ou fracasso depende principalmente das habilidades do gerente **no planejamento, na seleção de membros da equipe e na aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos.**

○ GERENTE DE PROJETO

*Ele precisa ganhar legitimidade e controle do projeto e **garantir seus resultados dentro da organização**, reconhecendo que os projetos são:*

- De natureza **temporária**.
- Possuem relações **hierárquicas**.
- Mantém mecanismos de relacionamento com a **organização circundante**.
- Mantém a dinâmica dos seus processos em **redes intra e interorganizacionais**
- A **forma natural** da organização para a produção e melhoria de bens e serviços.

VISÃO
CONTEMPORÂNEA
DOMINANTE

Lida com dois problemas principais: (1) como estruturar e *planejar as atividades* do projeto, a fim de atender aos objetivos estipulados, e (2) como *garantir que as atividades* do projeto sejam executadas de acordo com o plano.

As soluções propostas para esses problemas geralmente giram em torno de *métodos e procedimentos administrativos, por exemplo, planejamento, medição de desempenho e gestão da qualidade.*

APERFEIÇOAMENTO DA VISÃO CONTEMPORÂNEA



O gerenciamento de projetos tem sido conceituado como um fenômeno universal. *No entanto, a abordagem universal foi recentemente questionada, em razão de incerteza tecnológica conjuntural, escopo ou porte, por exemplo.*



De fato, o gerenciamento de projetos tem uma ampla gama de variações e projetos têm menos características em comum do que anteriormente considerado.



Consequentemente, houve a necessidade de uma imagem mais diversificada, onde a gestão bem sucedida vai além do conteúdo do projeto.

CONTEXTO HISTÓRICO E ORGANIZACIONAL

A implementação de um projeto está intimamente ligado ao seu ambiente

- Os processos relativos ao projeto são influenciados pelo (I) contexto histórico e (II) contexto organizacional.
 - Devem ser observados, **analisando**:
 - (i) como as práticas do projeto evoluem ao longo da história,
 - (ii) como as práticas de projeto se relacionam com a instituição,
 - (iii) como ocorrem as relações com atividades simultâneas em seu ambiente imediato.



MEMÓRIA

ORGANIZACIONAL,

CONHECIMENTO PARA

○ PROJETO

- É preciso destacar a importância do conhecimento deixado pelos projetos anteriores.
 - Como as **estruturas e procedimentos** foram utilizados
 - Como a **cultura e as normas** do contexto organizacional o influenciaram
 - Como um projeto **herda as qualidades** de sua organização circundante.
 - Como ele foi **incorporado à organização** circundante, em relação aos resultados e ao aprendizado.
 - Como ele pode ser visto não como um sistema isolado e fechado, mas contextualizado dentro dos sistemas abertos -- como um **sistema aberto** no tempo e no espaço.

○ Integrar o projeto à memória da organização significa:

- Conhecer a **experiências** do passado.
- Comparar as **políticas** organizacionais relativas ao projeto do passado e atuais.
- Conhecer o curso de **eventos paralelos** que acontecem e afetaram o projeto.
- Explicitar a realidade da organização **após o projeto**.
- Identificar **normas**, valores e rotinas institucionalizadas do contexto da execução dos projetos anteriores em comparação ao projeto em andamento.
- Destacar a **aprendizagem interprojetos**.
- Adquirir competências para a coordenação de **múltiplos projetos** simultâneos.

MEMÓRIA

ORGANIZACIONAL,

CONHECIMENTO

ORGANIZACIONAL



MEMÓRIA ORGANIZACIONAL, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

A própria **experiência** dos membros da equipe em outros projetos, **será tão importante quanto as habilidades específicas e técnicas de gestão.**

A inclusão de membros na equipe para um projeto pode ser orientada pelo **desempenho dos profissionais em outros projetos.**



MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

- Está relacionada ao acesso e reuso do conhecimento existente
 - ... a fim de aumentar a **eficiência**,
 - promover a **inovação** e
 - ... gerar **competitividade**,
 - ... a partir de diferentes **caixas de retenção**,
 - como **funcionários, rotinas, estruturas e cultura**.

CINCO TIPOS DE ESTRUTURAS DE REPOSITÓRIOS DO CONHECIMENTO

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 57–91, 1991.

INDIVÍDUOS

Armazenam suas memórias da organizações, em sua própria capacidade de lembrar e articular experiências

CULTURA ORGANIZACIONAL

Armazenadas na linguagem, nos símbolos, nas histórias, como são transmitidas, descartadas ou alteradas, repetidas coletivamente no processo de transmissão

TRANSFORMAÇÕES

Que revelam como a estrutura lida com o ambiente construindo o novo a partir do passado

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O conjunto de regras, hierarquias e atributos que definem o modelo funcional da organização

ECOLOGIA

O espaço físico do local de trabalho

Além dessas cinco possibilidades de retenção, os autores ainda apontar os arquivos externos, como ex-funcionários e várias outras pessoas e atores institucionais no ambiente, como detentores de muita informação sobre a organização, além da própria organização, que não é o único repositório de seu passado.

DEFINIÇÃO

Informações e conhecimentos da organização, tangíveis e intangíveis, obtidos a partir de indivíduos, cultura, estruturas, artefatos, processos de transformação e fontes exógenas, relativos à sua trajetória e história, incorporados implícita ou explicitamente ao processo decisório, capazes de garantir a preservação do seu capital intelectual, fomentar o aprendizado, facilitar a criação de novo conhecimento e apoiar atividades estratégicas e de rotina.

*Composição
multidimensional
da memória,
organizada em
seis categorias
conceituais*



(I) CONHECIMENTO **SOCIAL** DA ORGANIZAÇÃO



(II) CONHECIMENTO **POLÍTICO** DA ORGANIZAÇÃO



(III) **VALORES E NORMAS** ORGANIZACIONAIS



(IV) **PROFICIÊNCIA E EXPERIÊNCIA** NO TRABALHO



(V) **HISTÓRIA** ORGANIZACIONAL



(VI) **AMBIENTE EXTERNO** DA ORGANIZAÇÃO

DESAFIOS PARA LIDAR COM A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

○ conhecimento para ser armazenado, **precisa estar destacado do seu contexto**, a fim de atingir todo o potencial de contribuição.

Identificação da localização do conhecimento selecionado para ser parte da memória organizacional. Eles podem ser difíceis de combinar e **estar nos cinco tipos diferentes dos retentores** de Walsh.

○ **conhecimento tácito** precisa estar incluído o planejamento da memória organizacional, entretanto, ele **é pessoal e difícil de formalizar**.

Volatilidade do conhecimento da organização, que resulta em frequentes mudanças de conteúdo na memória organizacional.

The background features a light gray gradient with faint, large-scale circular patterns. In the corners, there are white line-art illustrations of circuit traces and nodes, resembling a network or data flow diagram.

FUNDAMENTOS DO CONTEXTO



O sucesso do gerenciamento de projetos é em grande parte devido **circunstâncias específicas do contexto**. Isso é, uma abordagem bem-sucedida em um projeto, sob certas circunstâncias, pode ser um fracasso em um projeto diferente, em circunstâncias diferentes.



Em decorrência, a **abordagem de contingência é melhor do que uma abordagem universal**. Os fatores de contingência inerente ao gerenciamento de projeto precisa ser incluído na análise e planejamento do projeto.



E as **condições estruturantes da organização são tão importante quanto as características intrínsecas do projeto** (como por exemplo, tamanho, escopo, complexidade ou incerteza tecnológica)

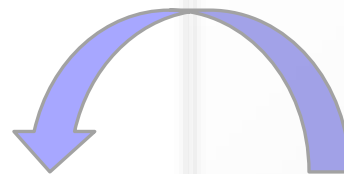
Uma parcela significativa da dinâmica e sucesso de um projeto está intimamente relacionado com a experiência e base de conhecimento dos atores envolvidos, sobretudo dos membros da equipe.

1. Se o projeto é **radicalmente novo** para os atores envolvidos, **haverá grande probabilidade de descobertas e aprendizado** na execução e alto grau de imprevisibilidade.
2. Se, por outro lado, o **projeto se alinha com projetos anteriores**, a probabilidade de descobertas e aprendizado é menor e o grau de **previsibilidade** é maior, tanto nos **padrões de comportamento quanto nos resultados**.


○ No entanto, atualmente surge uma imagem mais diversificada, em razão do seu vínculo com a história e o contexto.

○ Alguns procedimentos são utilizados pela primeira vez, outros foram explorados em projetos anteriores (contexto histórico).

○ Alguns são adaptados especificamente para o projeto, outros estão bem de acordo com o contexto organizacional.



A IMAGEM MAIS FORTE DO PROJETO É DE UMA UNIDADE ÚNICA E SÓLIDA, COM DEMARCAÇÕES DISTINTAS COM SUA ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE.



○ impacto da história e do contexto podem ser de diferentes tipos, de diferentes magnitudes, de diferentes projetos e em diferentes situações.

○ **EM VEZ DE IGNORAR ESSAS INFLUÊNCIAS, O DESAFIO É RECONHECÊ-LAS E ANALISÁ-LOS MELHOR. ALGUMAS SITUAÇÕES TÍPICAS DESSAS REALIDADES SÃO:**

1. Cada projeto parte de um conjunto específico de condições organizacionais, por exemplo, **recursos disponíveis, experiência pessoal, projetos anteriores e soluções tecnológicas adotadas pela organização (Memória Organizacional).**

Esses são informações identificadas no início do projeto, que irão ajudar a visualizar padrões comportamentais e o aprendizado necessário, por exemplo.

**2. Informações sobre
estratégicas e mecanismos
utilizados em um projeto
poderão ser usados em
projetos subsequentes
(De projeto)**


*ou em projetos
simultâneos*

3. Um projeto está correlacionado a projetos simultâneos que estão acontecendo em seu ambiente. Tal relação pode afetar a *dinâmica do projeto em maneiras diferentes*, por exemplo:

Recursos que não ficarão disponíveis

Perda de prioridade

Alterações não planejadas que precisam ser realizadas para se adaptar às mudanças feitas em outros projetos.



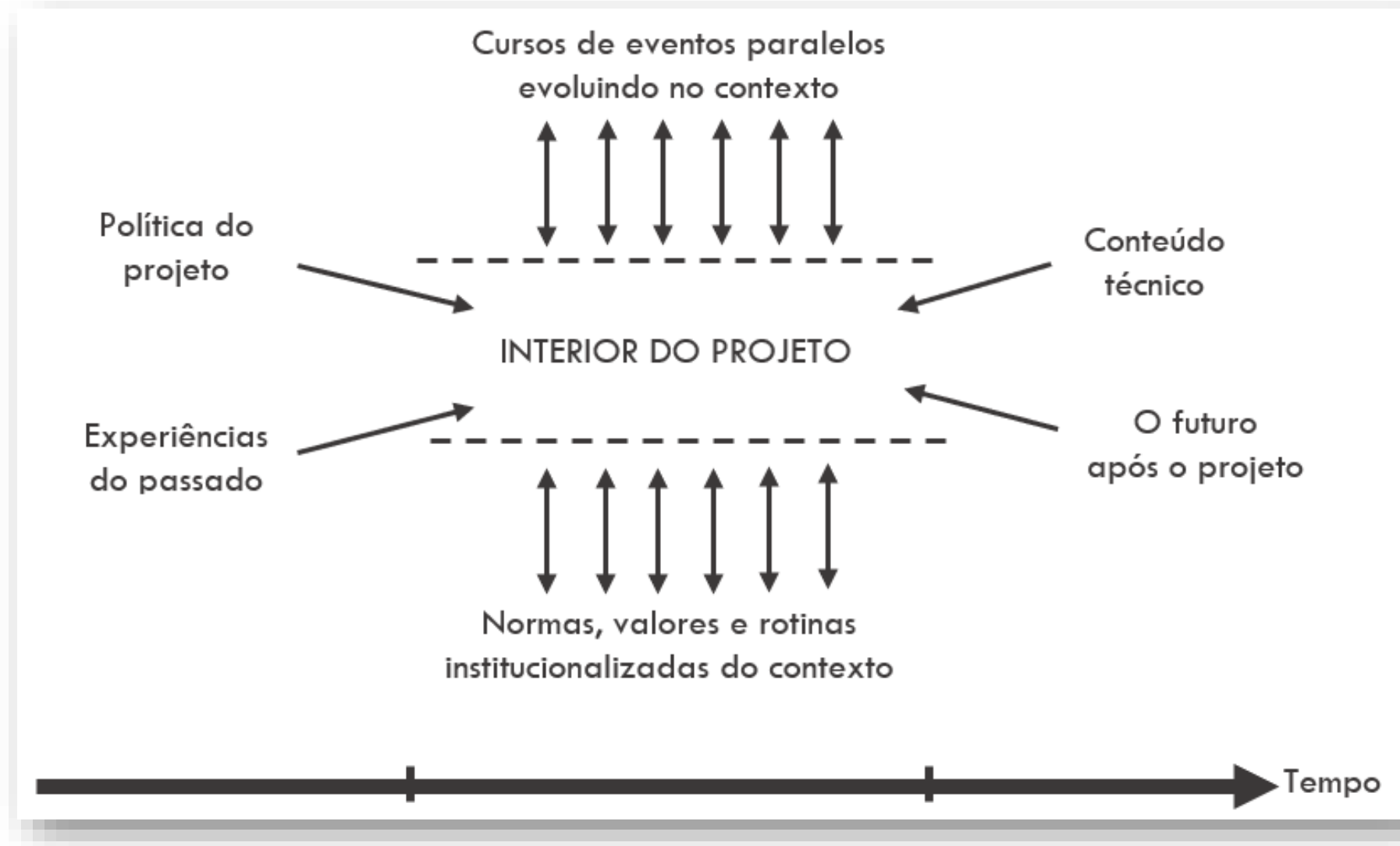
4. O TEMPO DE DURAÇÃO DO PROJETO, ANALISADO COMPARATIVAMENTE COM OUTROS PROJETOS E NA PERSPECTIVA DE ALOCAÇÃO DE TEMPO NAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO.

Essa análise pode levar a percepção do quão importante e urgente ele é para a organização, levando a facilitação no acesso aos recursos necessários e demais necessidades.

5. Como o projeto se enquadra nas normas estabelecidas e nos valores de seu ambiente. Caso ele se alinhe com as ideias, estruturas e padrões comportamentais da organização, há grande probabilidade de uma execução tranquila e eficiente.

Se por outro lado, ele desafia esses padrões institucionalizados, haverá grande probabilidade de um projeto sofrer de atrasos e conflitos de interesse.

CONTINGÊNCIAS QUE INFLUENCIAM O PROJETO



CONCLUSÃO

PARA ENTENDER A DINÂMICA DO PROJETO, É **PRECISO PERGUNTAR** NÃO APENAS
SOBRE O CONTEÚDO TÉCNICO DO PROJETO, MAS TAMBÉM:

Qual **origem** dos métodos, estruturas, processos e soluções técnicas aplicadas no projeto?

Quais **políticas** resultaram em sua definição ?

Que **experiências** os atores envolvidos tem de projetos anteriores?

Como o projeto afetar o **futuro de cada membro** da equipe após o projeto?

Quais os **eventos paralelos** ao projeto em curso?

Como está o projeto em relação às normas, valores e rotinas do seu **contexto organizacional**?

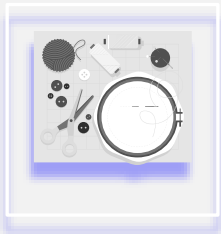
As respostas vão demonstrar uma nova visão no complexo padrão de gerenciamento de projetos na prática.

Os projetos são sistemas abertos e sua abordagem deve ser da **fecundidade contingencial** e **não da padronização universal.**

Os gerentes de projeto devem ter em mente que cada projeto constitui-se de muitas atividades, problemas, questões, decisões e soluções que ***aos poucos vão integrar a história do seu contexto organizacional.***



A tradicional perspectiva isolada do projeto **precisa ser estendida no tempo e no contexto.**



Ao reconhecer os projetos como **dependentes da história e da organização**, o projeto se **beneficiará da memória organizacional**, que dispõe das trajetórias históricas ao longo de projetos sucessivos, que são revertidos em aprendizagem e experiência.

O GERENTE DE PROJETO DEVE CONSIDERAR COMO O PROJETO É PERCEBIDO EM SEU AMBIENTE.



- A criação de um senso de urgência em torno do projeto e **da imagem do projeto interessante e estrategicamente importante** para a organização é bem-vinda e certamente vai se reverter em **apoio e prestígio**.
- O gerente de projetos não deve desafiar desnecessariamente as estruturas existentes. Ao invés disso, deve **buscar o equilíbrio entre as medidas que seriam mais racionais ao projeto e as medidas que seriam legítimo empreender**, atendendo aos interesses dos principais atores, do ambiente, do histórico do projeto e do contexto organizacional.

FIM

