

*Artigo 01*

*O Híbridismo como  
Abordagem para a*

# Gestão de Projetos no Mercado Publicitário

Por: Dr. Edivandro  
Conforto Consultor  
e Pesquisador

# SUMÁRIO

---

- PREFÁCIO
- SOBRE O AUTOR
- INTRODUÇÃO
- A ESSÊNCIA DE UM NOVO CENÁRIO NESTA INDÚSTRIA
- COMPREENDENDO OS MODELOS HÍBRIDOS
- UM EXEMPLO DE MODELO HÍBRIDO. O IVPM2
- ADOTANDO MODELOS HÍBRIDOS NAS AGÊNCIAS

# PREFÁCIO

Vivemos um momento importante de grandes mudanças na sociedade, isso gera impacto em todas as economias e com a comunicação não seria diferente. Estamos acompanhando mudanças profundas em tudo que diz respeito a comunicação, em todos os níveis, em todas as “pontas”, para todos as posições. Ninguém está fora da mudança, quem se considerar assim precisa urgente repensar essa postura.

Um dos principais objetivos do Instituto Mestre GP é promover um debate que envolva todo o mercado de comunicação e publicidade, com objetivo de abordar o tema Gestão de Projetos e como essa disciplina tem impacto direto nesta nova dinâmica de trabalho que se coloca a nossa frente. Nesse caminho um dos entregáveis mais importantes do ano são os **Artigos do Especialista**. Em 2017 teremos 04 papers abordando um conceito denominado **Modelos Híbridos**, muito bem apresentando pelo **Dr. Edivandro Conforto**, profissional e pessoa incrível e que tenho uma honra imensa em poder compartilhar da amizade e conhecimento.

Serão 04 papers que apresentarão este conceito **Modelos Híbridos** como um **framework para que as agências de publicidade** e todo o ecossistema deste mercado se aproprie, aplique e amadureça sua forma de pensar e aplicar a Gestão de Projetos.

Esperamos que com esse trabalho possamos elevar ainda mais a discussão da disciplina e também ir para o next step, onde já teremos a aplicação em curso e possamos colher os benefícios.

Desejo uma boa leitura!

**Ramon Oliveira - Fundador do Instituto Mestre GP**

# SOBRE O AUTOR

Dr. Edivandro Conforto é especialista reconhecido internacionalmente na área de gerenciamento ágil de projetos, agilidade organizacional, modelos híbridos para projetos, programas e portfólio. Divide seu tempo em trabalhos de consultoria, pesquisa e educação, atendendo organizações no Brasil e no Exterior.

Com 10 anos de experiência atuando na área de pesquisa e consultoria, Dr. Edivandro já assessorou diversas organizações nacionais e multinacionais, empresas de base tecnológica, P&D, setor automobilístico, plástico e construção, bens de consumo, tecnologia da informação e comunicação, serviços, máquinas e equipamentos e governo.

Após um período trabalhando como pesquisador nos Estados Unidos, de volta ao Brasil em 2015, tem atuado como consultor independente em diversas frentes, assessorando executivos, gestores e times de projetos na transformação de suas organizações

e modelos de gestão para alcançar melhores resultados e valor em seus negócios. Combina técnicas de pesquisa com modelos e ferramentas exclusivas para o desenvolvimento da competência em agilidade dos times e processos, e consequentemente atingir melhores níveis de agilidade organizacional.

É frequentemente convidado para palestrar em eventos públicos e fechados para organizações no Brasil e no Exterior. É responsável pela disciplina de Gerenciamento Ágil de Projetos no MBA Gestão e Engenharia de Produtos e Serviços no Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (PECE-POLI-USP).

Morou em Boston, EUA, entre 2013 e 2015, onde fez Pós-Doutorado em um dos principais institutos de pesquisa no mundo, o MIT – Massachusetts Institute of Technology, no grupo Consortium for Engineering Program Excellence (CEPE). Atuou na liderança e execução de projetos em nível global. Foi responsável direto pelo estudo global “PM Agility Global Survey”, considerado um dos mais abrangentes na área de agilidade em projetos, que contou com a participação de 856 profissionais de 76 países. De volta ao Brasil, foi convidado para permanecer como Research Affiliate por mais um ano, entre 2015 e 2016, participando em projeto estratégico do grupo CEPE/MIT na área de Gestão de Programas e Engenharia de Sistemas.

Dr. Edivandro possui doutorado e mestrado em Engenharia de Produção, com foco em Gerenciamento ágil e Inovação pela Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos (USP-EESC), no Grupo de Engenharia Integrada (EI2), um dos principais centros de excelência e pesquisa em gerenciamento Ágil do Brasil e do mundo.

É o primeiro brasileiro a receber premiações internacionais de instituições como Project Management Institute Educational Foundation (PMIEF), International Project Management Association (IPMA) e Production and Organization Management Society (POMS), pelo reconhecimento dos resultados e contribuição dos seus trabalhos de pesquisa para a área de gerenciamento ágil de projetos.

Dr. Edivandro é co-editor e co-autor do livro inédito sobre Integração de Gestão de Programas e Engenharia de Sistemas, publicado recentemente pela Editora Wiley (U.S.A), fruto de diversas pesquisas conduzidas no CEPE/MIT em parceria com o PMI e INCOSE. É co-autor do primeiro livro sobre Gerenciamento Ágil de Projetos produzido no idioma Português e publicado no Brasil (Editora Saraiva, 2011). Já publicou mais de 30 artigos científicos em revistas e congressos de reconhecimento nacional e internacional, com destaque para MIT Sloan Management Review (SMR), Project Management Journal (PMJ), International Journal of Project Management (IJPM) e Journal of Engineering and Technology Management (JET-M). É revisor internacional convidado de alguns desses periódicos. Alguns de seus artigos são considerados referência internacional nas áreas de gerenciamento ágil de projetos, agilidade e modelos híbridos.

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1702931496441832> LinkedIn: <https://br.linkedin.com/in/edivandro-conforto-ph-d-8a09b49>

Google Scholar (lista completa de artigos): <https://scholar.google.ca/citations?user=AjLBJGkAAAAJ&hl=en>



# INTRODUÇÃO

Neste artigo apresento alguns conceitos para a gestão de projetos em ambientes que estão enfrentando mudanças radicais, seja devido ao comportamento do mercado ou clientes, avanço ou mudança tecnológica, ou por influência de novas tendências e modelos de negócios.

Até pouco tempo atrás para se obter um cartão de crédito você precisava ir até uma agência bancária, pegar uma senha, ou aguardar para ser atendido pelo seu gerente de contas, preencher um formulário (em papel ou no computador), e caso aprovado (depois de alguns dias), receberia o cartão no endereço desejado. Bem, hoje você pode escolher fazer o mesmo processo a partir do seu celular, tirar sua foto, fotografar seus documentos, preencher alguns campos de um formulário que aparece na tela, assinar (na própria tela do celular) e em poucos minutos, saber se foi aprovado ou não, e quando receberá o cartão em sua casa.

Isso é possível graças à tecnologia, conectividade, segurança, e pelo comportamento de consumidores que desejam soluções ágeis, efetivas e simplificadas para seus problemas e necessidades.

Este cenário não é um privilégio do setor financeiro. Na verdade, estamos presenciando mudanças radicais em quase todos os setores industriais. Hoje é muito comum ouvir termos como indústria 4.0, economia compartilhada, internet das coisas, e por aí vai. Tenho conversado frequentemente com líderes e executivos de organizações de diversos setores no Brasil e no exterior e o discurso é o mesmo. O mundo está cada vez mais VUCA, sigla para os termos em inglês “Volatility”, “Uncertainty”, “Complexity” e “Ambiguity”.

Para sobreviver neste ambiente é preciso desenvolver algumas competências estratégicas. Estou falando de modelos de gestão, cultura e ferramentas adequadas. No final, a melhor solução é aquela que foi customizada para seu contexto e necessidades.

Na indústria da publicidade não é diferente. Organizações que conseguem definir processos eficientes e adotam a cultura e boas práticas de gestão possuem mais chances de prosperar, enfrentar crises e se reinventar continuamente. É importante compreender que cada organização precisa desenvolver e aprimorar sua própria receita, modelo de atuação, cultura, processos e práticas. Não adianta tentar copiar a receita do vizinho, ou adotar um método de prateleira (“by the book”), isso não vai funcionar.

## A essência de um novo cenário nesta indústria

Reproduzo aqui um comentário que escrevi para um estudo global sobre agilidade organizacional. “As organizações precisam estar prontas para responder rapidamente às mudanças e riscos e continuarem sua jornada, independente da turbulência que encontram”, “*nem sempre é possível antecipar ou prever o que irá acontecer, por isso, agilidade será uma competência estratégica para toda organização*” – *As organizações precisam de “Business Agility Readiness”*.<sup>1</sup>

Agilidade é uma competência organizacional cada vez mais importante em ambientes dinâmicos de negócio e cenários econômicos desafiadores. O objetivo principal é buscar maior eficiência no uso dos recursos, contribuir para a inovação em processos e produtos, simplificar a comunicação e a gestão entre as diferentes áreas de uma organização. Se bem desenvolvida, esta competência pode contribuir significativamente para alcançar objetivos e metas cada vez mais complexas, entregar resultados de alto impacto e valor para os clientes, sociedade, colaboradores e acionistas.

Nesta mesma linha de raciocínio, mas com foco no mercado publicitário e os desafios atuais dessa indústria, um texto publicado na Forbes<sup>2</sup> em 2015 discute algumas das mudanças que estão acontecendo nas agências que trabalham no formato AOR (do inglês Agency of Record). Há bons argumentos indicando que o modelo AOR não está morto, porém precisa ser reinventado, combinado e aprimorado para atender os novos desafios deste mercado e as mudanças na tecnologia, modelo de atuação das agências, e o comportamento dos consumidores e empresas anunciantes.

Já o relatório elaborado pela RSW/US3 apresenta dados interessantes sobre este movimento de adequação do modelo AOR. A pesquisa foi realizada com 165 Executivos de Marketing e 115 Executivos de Agências durante o mês de dezembro de 2015. Dentre as principais tendências, destaca-se o aumento de trabalhos executados por meio de projetos, onde os clientes não mais oferecem lealdade às agências. Do outro lado, executivos de marketing reclamam da ausência de velocidade. As agências também enfrentam desafios relacionados com a aversão a riscos, que pouco contribui para a inovação dos resultados; também enfrentam desafios com expectativas não realistas para o retorno sobre investimento dos trabalhos realizados (ROI4); e muitas vezes geram expectativas excessivas sobre resultados dos trabalhos na área digital e mídias sociais.

O estudo destaca que pelo menos 25% dos Executivos de Marketing entrevistados indicaram que o volume de trabalho realizado por meio de projetos foi acima de 61% em 2015. Minha leitura é que trabalhos executados por projetos deixou de ser apenas tendência e agora é um fato. Toda agência irá precisar desenvolver a competência de gerenciamento de projetos se desejar sobreviver ou mesmo prosperar nesta era de transformação desta indústria.

Com base nessas evidências e relatos de profissionais desta indústria, podemos reunir um conjunto de desafios para as agências desenvolverem um ambiente “projetizado”:

- Desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça o trabalho por projetos;
- Revisão da estrutura organizacional, criação de novos papéis e responsabilidades;
- Desenvolvimento de novas competências;
- Revisão de processos de gestão, práticas, técnicas e ferramentas;
- Revisão do sistema de medição de desempenho e verificação dos resultados (ROI, etc.)

1. Comentário do Dr. Edivandro Conforto para o relatório global do PMI®, Pulse of the Profession®, Capturing the Value of Project Management Through Organizational Agility.) Relatório disponível em: <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/capture-value-organizational-agility.pdf>
2. The Advertising 'Agency Of Record' Model Isn't Dead, It's Just Being Reinvented. Fonte: <https://www.forbes.com/sites/willburns/2015/05/14/the-advertising-agency-of-record-model-isnt-dead-its-just-being-reinvented/#1a5fc333e2af>
3. 2016 Agency and Marketer Perspective on the Business of Advertising & Marketing. Fonte: [www.rswus.com](http://www.rswus.com)
4. Sigla em inglês para Return on Investment – Retorno sobre Investimento dos trabalhos realizados.



Neste contexto, uma abordagem única pode não ser eficiente e o principal objetivo passa a ser o desenvolvimento de uma competência estratégica adicional: a capacidade de desenvolver ambientes e modelos híbridos para se adaptar e se reinventar constantemente.

## Compreendendo os Modelos Híbridos

Uma pesquisa desenvolvida no MIT (Massachusetts Institute of Technology), no grupo CEPE (Consortium for Engineering Program Excellence) indicou que boa parte das organizações utilizam combinações de diferentes abordagens e práticas, e que o uso de uma única forma, modelo ou método de gestão pode não ser eficiente ou mesmo viável em alguns ambientes. Esta combinação de abordagens e práticas é chamada de hibridismo, ou simplesmente modelos híbridos.

PM Agility Global Survey – Executive Report (pag.19)

Management Method used (Self-declared)	Less Agile	More Agile
Agile	18.6%	81.4%
Traditional	62.2%	37.8%
Hybrid	30.4%	69.6%

Fonte: Conforto, Rebentisch & Amaral (2014)<sup>5</sup>.

Devido à grande quantidade de práticas, técnicas e ferramentas, a complexidade de uma organização, e a necessidade de ser eficiente na execução dos projetos e operações, a solução mais adequada é aquela customizada e aprimorada pela agência.

Existem inúmeras possibilidades. Só para dar um exemplo com base em um modelo simples, veja a tabela abaixo. Nela é possível entender como diferentes combinações podem ser construídas, e a partir dessas combinações, obter diferentes resultados de acordo com o tipo do projeto, ambiente organizacional e de negócios.

Ação	Técnicas	Ferramentas	Envolvidos
Identificar o escopo do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>WBS/EAP</li> <li>Estórias dos usuários</li> <li>Reuniões</li> <li>Workshop</li> <li>Entrevista com Especialistas Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Softwares específicos</li> <li>Planilhas eletrônicas</li> <li>Listas</li> <li>Recados autoadesivos</li> <li>Quadro branco</li> <li>Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestor do Projeto</li> <li>Gerente da Conta ou relacionamento</li> <li>Membros do time</li> <li>Cliente</li> <li>Especialistas</li> <li>Outros stakeholders</li> </ul>

Entenda que a prática de gestão, conforme descrito no artigo de Eder et al. (2015)<sup>6</sup> é composta por uma ação, uma ou mais técnicas, e uma ou mais ferramentas, além dos envolvidos, pessoas que irão desempenhar ou executar a prática.

Neste simples exemplo é possível identificar diversas combinações, e cada uma delas pode ter um resultado ou efeito distinto no desempenho do projeto e o seu resultado final, o produto.

- Conforto, E.C.; Rebentisch, E.; Amaral, D.C. 2014. Project Management Agility Global Survey. Massachusetts Institute of Technology, Consortium for Engineering Program Excellence – CEPE, Cambridge, Massachusetts, U.S.A. Relatório disponível em: [https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&cstart=20&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:hqOjcs7Dif8C](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&cstart=20&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:hqOjcs7Dif8C)
- Este conceito de combinação de ação, técnicas e ferramentas é discutido no artigo de Eder et al. (2015), disponível em: <http://www.prod.org.br/files/v25n3/v25n3a02.pdf>

É neste cenário que o conceito de modelos híbridos pode ser útil. Não há uma regra ou uma única solução para todos os projetos de uma agência. Pequenos ou grandes projetos, mídia digital ou tradicional, não importa, sempre haverá necessidade de customização do modelo de gestão, práticas adotadas, características e forma de organização do time do projeto, modelo de relacionamento com o cliente e potenciais consumidores.

Bem, mas então o que é hibridismo? Modelos híbridos? Ou uma abordagem híbrida? Qual a origem do termo? É fato que o termo “híbrido” pode ser encontrado em diversos contextos. Em relação ao “hibridismo”, de acordo com o Dicionário Online de Português, “hibridismo” é “o processo de formação de palavras cujos radicais e/ou elementos foram retirados de outras línguas e cuja proveniência vem de línguas distintas”. Veja alguns exemplos retirados da página Português UOL<sup>7</sup>: autoclave = auto (grego) + clave (latim); burocracia = buro (francês) + cracia (grego).

O primeiro passo para entender a abordagem híbrida é a busca por definições e evidências na literatura especializada na área de gestão de projetos. É possível encontrar diferentes termos e definições. Veja dois exemplos a seguir:

Definição	Autores e Ano
Abordagens híbridas combinam métodos que são úteis para projetos que possuem um conjunto de características ágeis e tradicionais.	Boehm (2002) <sup>8</sup>
A habilidade de equilibrar os princípios e valores de diferentes métodos de desenvolvimento (uma abordagem ambidestra).	Vinekar, Slinkman & Nerur (2006) <sup>9</sup>

Estudando as definições encontradas concluímos que nenhuma delas era completa para a aplicação em gestão de projetos. Fizemos um exercício para propor uma definição mais robusta. Adotamos um método para auxiliar esta tarefa chamado de Semântica de Frames<sup>10</sup>. O resultado foi a definição descrita abaixo.

*“Modelos Híbridos são a combinação de princípios, práticas, técnicas e ferramentas de diferentes abordagens em um processo sistemático que visa adequar a gestão para o contexto de negócio e tipo específico de projetos. Tem como objetivo maximizar o desempenho do projeto e produto, proporcionar um equilíbrio entre previsibilidade e flexibilidade, reduzir os riscos e aumentar a inovação, para entregar melhores resultados de negócio e valor agregado para o cliente”.*<sup>11</sup>

Uma vez que entendemos o que são modelos híbridos e temos uma definição, o passo seguinte foi identificar um grupo de características essenciais desses modelos. Dentre elas destacam-se<sup>12</sup>:

- <http://portugues.uol.com.br/gramatica/hibridismos.html>
- Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. Computer, 35(1), 64-69. Fonte: <http://www.csis.pace.edu/~ctappert/cs615-02/boehm-2002-agile.pdf>
- Vinekar, V., Slinkman, C. W., & Nerur, S. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view. Information systems management, 23(3), 31-42. Fonte: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.336.541&rep=rep1&type=pdf>
- O método de semântica de frames e a definição de agilidade é discutida neste artigo Conforto et al. (2016). Referência completa: [https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBjGkAAAAJ&citation\\_for\\_view=AjLBjGkAAAAJ:\\_kc\\_bZDyKSQC](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBjGkAAAAJ&citation_for_view=AjLBjGkAAAAJ:_kc_bZDyKSQC)
- Referência da definição de Modelos Híbridos: Conforto, E. C., Barreto, F., Amaral, D.C., & Rebentisch, E. (2015, Agosto/Setembro). Modelos híbridos unindo complexidade, agilidade e inovação: A próxima tendência do gerenciamento de projetos. Revista MPM – Mundo Project Management.
- Características compiladas do artigo Conforto et al. (2015). Modelos híbridos unindo complexidade, agilidade e inovação: A próxima tendência do gerenciamento de projetos. Revista MPM – Mundo Project Management.



- Modelos híbridos são especialmente customizados para atender as especificidades do tipo de projeto e ambiente de negócio de cada organização.
- Equilibram previsibilidade, antecipação e minimização de riscos com a flexibilidade necessária para inovar e gerar resultados de alto impacto.
- Focam na eliminação de atividades e documentação que não adicionam valor para a gestão do projeto e desenvolvimento do produto.
- Proporcionam elevados níveis de colaboração e aprendizado para os envolvidos no projeto, inclusive clientes, fornecedores e parceiros de desenvolvimento.
- Combinam princípios, práticas, técnicas ou ferramentas de duas ou mais abordagens.
- Combinam disciplina de processos com autogestão das equipes.
- Podem apresentar diferentes papéis e responsabilidades trabalhando de forma colaborativa, integrada, como é o caso do Gestor do Projeto e o Scrum Master.

## Um exemplo de modelo híbrido. O IVPM2.

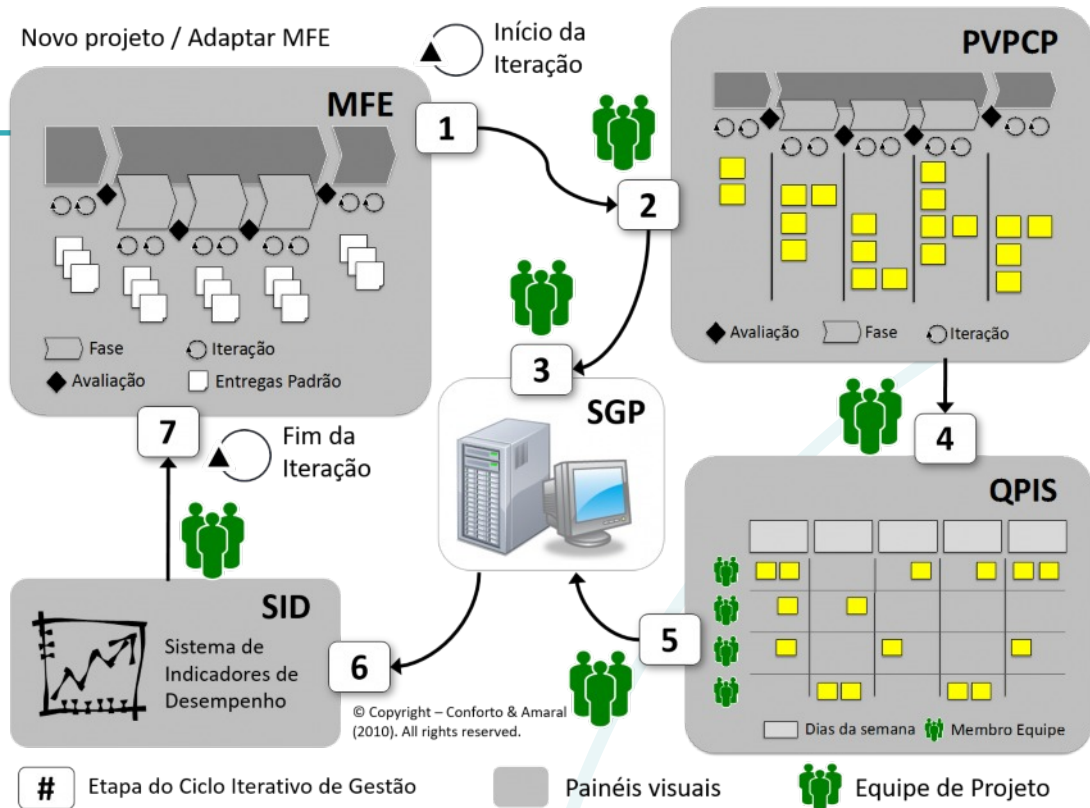
O IVPM2 (Iterative and Visual Project Management Method) foi desenvolvido a partir de pesquisas científicas em empresas de base tecnológica. Trata-se de um ambiente de negócios caracterizado pela inovação, mudanças frequentes e necessidade de flexibilidade e velocidade na tomada de decisão. É bastante similar ao ambiente encontrado nas agências atualmente.

O IVPM2 é composto de 5 dimensões e 7 passos. As dimensões são:

- MFE – Modelo de Fases e Entregas. Combina o conceito de fases e portões (ou phase gate) com a estratégia de desenvolvimento iterativo.
- PVPCP – Painel Visual de Planejamento e Controle. Distribui as macro-entregas nas fases e ajuda na priorização e visualização das principais entregas do projeto.
- SGP – Sistema para Gerenciamento de Projetos. Utilizado para registrar os dados do projeto e gerar indicadores de desempenho.
- QPFS – Quadro de Planejamento Fino Semanal. Apoia o detalhamento e planejamento fino do projeto, definindo tarefas ou pacotes de trabalho para execução em um período de uma semana.
- SID – Sistema de Indicadores de Desempenho. Quadro visual contendo os indicadores de desempenho gerados pelo SGP.

O IVPM2 adota um processo iterativo contendo 7 passos que combina a estrutura de fases de um modelo de phase-gate (fases e portões de revisão) com o desenvolvimento iterativo e incremental, ou seja, a utilização de ciclos curtos de planejamento, execução, controle, entrega dos resultados e validação do cliente, revisão dos resultados e do processo com foco no aprendizado contínuo.

Figura 1,  
página  
10



A Figura 1 apresenta os cinco componentes do IVPM2.

IVPM2. Adaptado de Conforto & Amaral (2010, 2016)<sup>13</sup>. Todos os direitos reservados.

O MFE e o PVPCP representam o primeiro e o segundo nível de planejamento, onde o Gerente de Projeto ou o PMO, juntamente com o time, cliente ou usuários, definem macro entregas. O MFE funciona como um conjunto mínimo de entregas e práticas padronizadas para o desenvolvimento de projetos e produtos na organização (ou agência). Seguem um modelo de referência geral para o desenvolvimento de produtos conforme as características e necessidades de cada ambiente de negócios.

O QPFS representa o terceiro nível de planejamento. O time de projeto é responsável por desdobrar as macro entregas que estão no PVPCP em tarefas que poderão ser executadas na forma de iterações semanais ou quinzenais, por exemplo. O monitoramento e controle do projeto são realizados com o apoio de dispositivos visuais de gestão (SID) apoiado pelo SGP. Este conceito de planejamento, monitoramento e controle em diferentes níveis como parte fundamental do IVPM2 tem sido aplicado em diferentes contextos e tipos de projetos.<sup>14</sup>

13. Conforto e Amaral (2010, 2016). Referências para os artigos:

[https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:u5HHmVD\\_uO8C](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:u5HHmVD_uO8C)

[https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:Yowf2qjgphmc](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:Yowf2qjgphmc)

14. Veja exemplos de modelos híbridos nesses artigos: Agilidade como motor da eficiência e melhores resultados em projetos de inovação, páginas 22-25, fonte: <http://portal.saebrasil.org.br/Portals/0/RevistaEAAedicao71/index.html>.

E outro publicado na revista Journal of Engineering and Technology Management (JET-M), fonte:

[https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:Yowf2qJgpHMC](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:Yowf2qJgpHMC)

## Adotando Modelos Híbridos nas Agências

O Híbridismo pode ser considerado como uma estratégia para desenvolver projetos de forma mais customizada e efetiva em ambientes que requerem uma combinação de diferentes abordagens. A seguir apresento algumas recomendações e dicas para a construção desses modelos e implementação desta abordagem nas agências.

- **Cultura, pessoas e comportamento.** Não importa o modelo ou filosofia adotada. É importante começar a trabalhar a cultura da organização, desenvolver as pessoas e o comportamento. Isso pode ser feito de diversas formas. Por exemplo, a alta gestão e liderança da agência pode promover um ambiente seguro e transparente para ouvir ideias e propostas de mudança, além de discutir abertamente o que não está funcionando nos processos, propor soluções de forma conjunta, e divulgar boas experiências, casos de sucesso, e também o que deu errado.
- **Entenda o ambiente organizacional.** Este passo é extremamente importante para o sucesso de um modelo híbrido. Muitas organizações negligenciam as características que devem estar presentes para o sucesso no uso de uma abordagem, prática de gestão, ou mesmo os métodos de prateleira que já mencionei no início do texto. Um exemplo clássico. Algumas práticas da gestão ágil de projetos exigem elevado grau de autonomia do time para tomar decisões mais rapidamente. Se a estrutura e cultura da organização, os líderes e gestores de projeto não promovem e desenvolvem esta competência do time, o resultado da adoção de tais práticas pode ser abaixo do esperado, ou até negativo.
- **Teste o entendimento das pessoas.** Um aspecto essencial em qualquer projeto de transformação organizacional é o alinhamento do entendimento das pessoas acerca dos objetivos, conceitos, obstáculos e resultados esperados. Toda vez que eu inicio um novo projeto de consultoria, o primeiro passo é discutir e testar o entendimento de profissionais de diversos níveis acerca dos temas e conceitos que iremos trabalhar. Tente fazer um exercício interno para definir o que significa ter uma organização e modelo de gestão híbrido. Faça um workshop para construir esta definição com o DNA da sua agência. Pense quais são os principais termos e suas definições, como será mensurado o processo, o que se espera das pessoas, unidades de negócio e demais áreas envolvidas.
- **Classifique os diferentes tipos de projetos.** Este é outro ponto fundamental. Vou usar uma situação hipotética e engraçada. Imagine que você tem um pudim e um bolo de cenoura. Você coloca os dois no mesmo forno para assar com a mesma temperatura e pelo mesmo tempo. Qual será o resultado? Acredito que no mínimo um dos dois não vai ficar assado corretamente. Esta analogia serve para ilustrar o que acontece quando a empresa tenta gerenciar e conduzir projetos distintos usando o mesmo modelo ou abordagem. O forno pode ser o mesmo, mas você terá de ajustar a temperatura e o tempo. O mesmo acontece com a gestão de projetos. Você pode desenvolver um modelo geral de referência que contemple um conjunto amplo de práticas, técnicas e ferramentas aceitas e aprovadas pela agência. A forma de combinar e usar em cada projeto será distinta e o time terá grande influência nesta decisão de como ajustar as práticas para suas necessidades e desafios do projeto.
- **Combine práticas, técnicas e ferramentas e faça experimentos.** Para cada bolo ou pudim há um conjunto específico de passos que devem ser seguidos. O mesmo acontece com os projetos. Portanto, não há milagre. É preciso experimentar, testar, avaliar, errar e aprender. Combine diferentes práticas, técnicas e ferramentas para o planejamento, execução e controle dos projetos. Experimente também métodos prontos e customize de acordo com sua necessidade. Tive a oportunidade de conhecer uma empresa de design mundialmente conhecida, e apesar de toda sua competência e eficiência nos processos de desenvolvimento de produtos, marcas e negócios, ela está em constante experimentação. Durante a visita a responsável pelo grupo relatou um experimento que envolvia a mudança de local e dinâmica de trabalho de um grupo de designers, para tentar criar um processo contínuo de desenho

nos projetos. O objetivo era acelerar uma fase do desenvolvimento para vários projetos, como em uma linha de produção. Funcionou muito bem para alguns projetos e nem tanto para outros. O aprendizado, no entanto, foi o melhor resultado. Acabaram por ter diferentes insights para resolver aquele problema e tentar outras soluções.

- **Aprimore constantemente.** Isso não é novidade. Com base nos experimentos e aprendizados de cada indivíduo e do time, adote uma cultura de melhoria contínua. Defina objetivos e ações para solucionar problemas, compartilhe as atividades de melhoria entre os times e indivíduos e busque apoio e patrocínio da alta gestão e liderança. Tente adotar indicadores de processo para verificar o efeito das ações de melhoria e tente distribuir os esforços entre melhorias incrementais, de curto prazo e mais simples, mas também ações voltadas para transformações mais radicais que irão dar frutos no médio e longo prazo. Além do processo, busque entender o progresso e desenvolvimento das pessoas. Faça isso de forma transparente e com os incentivos adequados para que o resultado final seja um ambiente de trabalho produtivo e que inspire propósito nas pessoas.

Tais recomendações não devem ser consideradas como uma receita única (lembra do bolo de do pudim?), mas podem ser úteis para dar o primeiro passo rumo ao desenvolvimento de um ambiente e pessoas que adotem o hibridismo como uma abordagem e filosofia, e assim, sejam capazes de desenvolver modelos híbridos eficientes para sua agência ou organização.

## Notas e Referências:

1. Comentário do Dr. Edivandro Conforto para o relatório global do PMI®, Pulse of the Profession®, Capturing the Value of Project Management Through Organizational Agility.) Relatório disponível em: <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/capture-value-organizational-agility.pdf>
2. The Advertising 'Agency Of Record' Model Isn't Dead, It's Just Being Reinvented. Fonte: <https://www.forbes.com/sites/willburns/2015/05/14/the-advertising-agency-of-record-model-isnt-dead-its-just-being-reinvented/#1a5fc333e2af>
3. 2016 Agency and Marketer Perspective on the Business of Advertising & Marketing. Fonte: [www.rswus.com](http://www.rswus.com)
4. Sigla em inglês para Return on Investment – Retorno sobre Investimento dos trabalhos realizados.
5. Conforto, E.C.; Rebentisch, E.; Amaral, D.C. 2014. Project Management Agility Global Survey. Massachusetts Institute of Technology, Consortium for Engineering Program Excellence – CEPE, Cambridge, Massachusetts, U.S.A. Relatório disponível em: [https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&cstart=20&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:hqOjcs7DiF8C](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&cstart=20&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:hqOjcs7DiF8C)
6. Este conceito de combinação de ação, técnicas e ferramentas é discutido no artigo de Eder et al. (2015), disponível em: <http://www.prod.org.br/files/v25n3/v25n3a02.pdf>
7. <http://portugues.uol.com.br/gramatica/hibridismos.html>
8. Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. Computer, 35(1), 64-69. Fonte: <http://www.csis.pace.edu/~ctappert/cs615-02/boehm-2002-agile.pdf>
9. Vinekar, V., Slinkman, C. W., & Nerur, S. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view. Information systems management, 23(3), 31-42. Fonte: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.336.541&rep=rep1&type=pdf>
10. O método de semântica de frames e a definição de agilidade é discutida neste artigo Conforto et al. (2016). Referência completa: [https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:kc\\_bZDykSQC](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:kc_bZDykSQC)
11. Referência da definição de Modelos Híbridos: Conforto, E. C., Barreto, F., Amaral, D.C., & Rebentisch, E. (2015, Agosto/Setembro). Modelos híbridos unindo complexidade, agilidade e inovação: A próxima tendência do gerenciamento de projetos. Revista MPM – Mundo Project Management.
12. Características compiladas do artigo Conforto et al. (2015). Modelos híbridos unindo complexidade, agilidade e inovação: A próxima tendência do gerenciamento de projetos. Revista MPM – Mundo Project Management.
13. Conforto e Amaral (2010, 2016). Referências para os artigos: [https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:u5HHmVD\\_u08C](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:u5HHmVD_u08C)  
[https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:Yowf2qjgphmc](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:Yowf2qjgphmc)
14. Veja exemplos de modelos híbridos nesses artigos: Agilidade como motor da eficiência e melhores resultados em projetos de inovação, páginas 22-25, fonte: <http://portal.saebrasil.org.br/Portals/0/RevistaEAAedicao71/index.html>. E outro publicado na revista Journal of Engineering and Technology Management (JET-M), fonte: [https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation\\_for\\_view=AjLBJGkAAAAJ:Yowf2qJgpHMC](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=AjLBJGkAAAAJ&citation_for_view=AjLBJGkAAAAJ:Yowf2qJgpHMC)



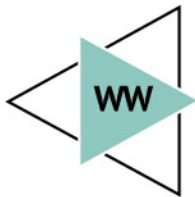
OFERECIMENTO

**umstudio.com**

PROJETO MANTIDO POR



Digital Business



ENTIDADES QUE APOIAM

