



***O Hibridismo e a
cultura organizacional
de uma agência***

Por: Dr. Edivandro Conforto
Consultor e Pesquisador

SUMÁRIO

- PREFÁCIO
- SOBRE O AUTOR
- INTRODUÇÃO
- O AMBIENTE DA AGÊNCIA E A NECESSIDADE DO HIBRIDISMO
- AÇÕES PARA DESENVOLVER A CULTURA SEGUNDO O HIBRIDISMO
- UM CONVITE PARA UM EXPERIMENTO

PREFÁCIO

Lançamos a alguns meses o primeiro paper de um total de quatro que serão lançados no ano, os Artigos do Especialista. Sentimos já no primeiro uma recepção interessante sobre este trabalho, sobre como um conceito pode ser importante para dar condição para que o trabalho tenha consistência, tenha relevância.

Como já identificamos e é um cenário ainda sem muita resposta, as mudanças continuam a acontecer no mercado da comunicação e publicidade, novos players, novos formatos, novas pessoas, um novo jeito de fazer. Eu reforço, ninguém está fora da mudança, quem se considerar assim precisa urgente repensar essa postura.

Como entrega do primeiro Artigo do Especialista a intenção foi apresentar o conceito, além disso, avaliar como a aplicação deste conceito pode ser realizada em um ambiente como a agência de publicidade e empresas do setor de comunicação e publicidade, ou seja, tech partners, produtoras e prestadores de serviços variados. Agora vamos nos aprofundar um pouco mais e entender como podemos aplicar este conceito na transformação da cultura do nosso mercado, na mudança de mindset, na provocação para pensar de um jeito diferente. Este é o segundo de um total de quatro que vamos lançar, a contribuição que estamos recebendo do Dr. Edivandro Conforto é incrível e você precisa sentir essa energia, estamos neste momento apresentando algo inédito no mercado, então seja você o agente provocador da mudança neste novo momento.

O recado é: precisamos mudar, a partir da leitura destes artigos espero que você encontre elementos para provocar esta mudança em seu ambiente.

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

No primeiro texto que publicamos abordei conceitos introdutórios sobre a teoria de modelos híbridos, ou simplesmente Hibridismo. Mostrei como esta teoria pode ser útil quando aplicada na gestão de projetos no mercado publicitário. Agora que vocês já conhecem uma definição, os princípios e características desta teoria, vamos explorar alguns elementos do ambiente organizacional e a cultura de uma agência para ter sucesso com o Hibridismo.

Uma das perguntas mais comuns que me fazem é sobre as características de uma organização e sua cultura que podem favorecer o desenvolvimento do Hibridismo como uma rotina, o “modus operandi” da organização. O primeiro passo é entender seus princípios e o que significa trabalhar com modelos híbridos e a filosofia que fundamenta tal teoria. Dentre os principais fundamentos estão a customização constante e a combinação de práticas, técnicas e ferramentas e modelos mentais de diferentes abordagens.

Trata-se de uma teoria voltada para a solução de problemas complexos e inovadores, características comuns nos projetos de uma agência de publicidade. No entanto, a teoria do Hibridismo resolve apenas uma parte desta equação, que são os processos, modelo de gestão e rotinas de trabalho. A outra parte desta equação é o ambiente organizacional e a cultura que precisamos desenvolver ou aprimorar para ter resultados efetivos com esta teoria. Claro que existem outras variáveis que precisamos considerar, mas neste texto quero focar apenas no ambiente organizacional e sua cultura.

Vamos explorar algumas ideias e evidências que irão nos apoiar neste processo de compreensão e reflexão sobre o porquê de o Hibridismo ser adequado para o ambiente de projetos das agências. Vamos também refletir sobre os principais aspectos da cultura e ambiente organizacional que precisam estar presentes para que a teoria do Hibridismo funcione adequadamente e entregue os resultados esperados.

Afinal, o que é cultura organizacional?

Existem inúmeros estudiosos que dedicaram esforço para entender o que é, e como desenvolver a cultura de uma organização. A variável comum nesta discussão é o ser humano. São as pessoas que desenvolvem, cultivam e institucionalizam a cultura em uma organização. As descrições de missão e visão são as partes tangíveis que podemos visualizar, no entanto, são as pessoas que exercitam a cultura de uma organização e fazem com que essa cultura traga resultados positivos para o negócio e clientes, para as pessoas que lá trabalham, e para a sociedade.

Veja o exemplo de uma empresa que admiro muito, e que, se julgarmos a necessidade de inovar e a criatividade para resolver problemas, é bem similar ao que encontramos nos ambientes das agências atualmente. Na SpaceX, empresa aeroespacial fundada por Elon Musk, cultura é sem dúvida um dos principais pilares. Essa cultura contribui para um ambiente que promove altos níveis de trabalho em equipe, colaboração mútua, comunicação constante e efetiva, e que contribui para que os times desafiem o “status quo” e busquem soluções além dos limites já testados por outras empresas do mesmo segmento.¹ Este ambiente é muito poderoso, e de certa forma, molda o comportamento e atitude das pessoas, e influencia na escolha da abordagem, práticas, técnicas e ferramentas de gestão. O ambiente, por si só, provoca uma inquietude natural de querer desafiar o que hoje pode ser um paradigma, ou aquilo que é aceito como verdade. As pessoas buscam constantemente novas soluções, melhores e mais criativas, para os problemas nos projetos.

Podemos resumir todos esses elementos em uma definição de cultura organizacional proposta por Schein (1992)², que pode ser traduzida nos elementos do ambiente de trabalho que influenciam o comportamento das pessoas. De forma direta, significa como as coisas são executadas no ambiente de trabalho, conforme complementa Deal e Kennedy (1928)³. Schein (1992) argumenta que tais elementos compreendem crenças,

INTRODUÇÃO

valores e atitudes que são compartilhadas pelas pessoas na organização. Veja que a leitura da definição proposta por Schein nos remete às características do indivíduo, que em parte já estão formadas e que podem ser modificadas com o passar do tempo. Isso é possível, e Schein (1992) indica que pode ser feito por meio da definição e uso adequado de políticas, regras, estrutura e rituais que se tornam comuns no ambiente de trabalho.

Não podemos nos esquecer, claro, que políticas, regras, estrutura e rituais estão sujeitos às intempéries do ambiente de negócios, da competição, das mudanças no comportamento dos clientes, e por isso, é algo que deve ser sempre reavaliado. Assim, uma questão controversa é como devemos atualizar (ou evoluir) a cultura organizacional. Há quem diga que a cultura é algo imutável, deve se perpetuar e não mudar. Outros advogam em favor da evolução e adequação da cultura segundo as necessidades da organização. Lembremos apenas que uma organização é um sistema social complexo, e mudanças dessa magnitude não acontecem da noite para o dia.

Vejamos outro exemplo. Uma característica que reflete diversos elementos da cultura de uma organização é como os erros e falhas são tratados. A Pixar, famosa por produções e animações que revolucionaram a indústria do cinema como Toy Story, Ratatouille, Wall-E, Cars, dentre outros, é um ambiente que exige muita criatividade e uma sólida cultura organizacional que permitirá os times e pessoas suportarem as pressões e desafios dos projetos. Cada filme é uma nova jornada, com novos desafios, novas estórias. Assim, errar, falhar, são elementos do cotidiano, e na verdade, é algo desejado, pois contribui para o aprendizado. É um sinal de que estão tentando algo novo, diferente, relata Ed Catmull no livro *"Creativity Inc.: overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration"*.⁴

Os erros e falhas possuem uma conotação negativa, algo ruim. Catmull oferece uma perspectiva muito interessante da cultura na Pixar, a de que os erros não são um mal necessário, como muitos entendem, mas uma consequência natural quando estamos criando algo novo. Na Pixar, o lema era falhar rápido e todos entendiam que os erros eram necessários para o aprendizado rápido. "Erros são as manifestações de aprendizado e exploração", ele completa, e diz que, "se você não está cometendo erros, você está cometendo um erro ainda maior, que é evitar os erros". Catmull destaca que a estratégia de tentar "evitar os erros" pode ser desastrosa, pois não irão desafiar o *status quo* ou tentar algo grandioso pois as pessoas não querem correr riscos ou falharem.

Portanto, seja na Pixar, ou na SpaceX, ou na sua agência, precisamos entender que a cultura da organização é sem dúvida um pilar essencial que está integrada com o modelo de gestão usado e o comportamento e atitude das pessoas e times de projetos.

O ambiente da agência e a necessidade do Híbridismo

Estamos convencidos da importância de compreender claramente a cultura organizacional. Um fenômeno bem comum nas agências é que sua cultura, estrutura e *modus operandi*, podem ser refletidos em seus serviços, na forma de se relacionar com clientes e fornecedores, e também no posicionamento de mercado. Portanto, a cultura também influencia a capacidade de desenhar e implementar a estratégia de negócio que irá trazer os resultados desejados.

Analisar e entender a cultura e ambiente organizacional não é tarefa fácil. Recomendo não tentar fazer isso sozinho. Muitas vezes, até mesmo quem trabalha na empresa objeto de análise não compreende perfeitamente a sua cultura e o ambiente existente. Por se tratar de uma tarefa complexa, resolvi pedir ajuda para um amigo, o Ramon Oliveira, responsável pelo Instituto MestreGP. Minha estratégia é simples. Elaborei algumas perguntas para melhor entender quais evidências indicam a necessidade de repensar o modelo de gestão de projetos e como a cultura organizacional pode estar relacionada com a teoria do Híbridismo.

Comecei a entrevista com a seguinte pergunta: Ramon, quais características da cultura de uma agência podem impactar negativamente a adoção de um modelo de gestão de projetos?

“Pela minha experiência são duas características que influenciam negativamente a adoção de um modelo de gestão de projetos em uma agência, são eles: modelo de negócio e perfil profissional. No modelo de negócios (que tem mudado recentemente) a receita da agência era oriunda não de um esforço de gestão eficiente e sim de resultados de compra de mídia. Isso fez com que o formato do negócio da agência se pautasse mais em compra de espaço de mídia para que retornasse uma parte como bonificação. Nesse formato a preocupação é a venda de mídia e não a eficiência operacional e de gestão, uma vez que a receita não é gerada dessa forma. A segunda diz respeito ao perfil profissional, na maioria dos casos os profissionais das agências se apegam em formatos de trabalho onde pensar tudo como um projeto (seus custos, riscos, pessoas, cronograma, escopo, prazo, rentabilidade, etc.) é algo ainda difícil de se fazer, muito por conta do modelo de negócio que se praticava. Isso mudou, e agora a receita precisa ser muito bem dimensionada e gerenciada para que se tenha eficiência e lucro. ”

A resposta do Ramon nos revela importantes indícios. Primeiro, o modelo de negócio. Já destaquei isso no primeiro artigo, onde o padrão de negócios e relacionamento com clientes está ficando cada vez mais orientado por projetos, ou seja, você tem um “job”, objetivos, recursos e prazo, e a agência deve executar, entregar e receber. Em muitos casos não existe aquele relacionamento de longo prazo, onde a agência contava com a “fidelidade” do cliente. É competição acirrada! Mesmo quando a agência conquista uma conta de um importante cliente, as ações e entregas deverão ser tratadas por projetos, que precisam ser gerenciados de forma adequada para que os objetivos e resultados sejam alcançados. Dessa forma, uma gestão pautada na eficiência de processos e projetos é fundamental para o negócio prosperar.

O segundo indício é o próprio perfil dos profissionais que estavam acostumados ao “modus operandi” que acabamos de descrever. Este perfil funcionou muito bem quando havia coerência com o modelo de negócios e o ambiente de trabalho da agência. Este era o paradigma; como as coisas eram executadas, estava alinhado com as crenças, atitudes e comportamento, como destacam Deal e Kennedy (1928) e Schein (1982) em suas definições de cultura organizacional.

O paradigma hoje é outro. É a busca pela eficiência, agilidade. Cada ação, cada entrega, seja como parte de uma conta ou por contrato individual, deve ser encarada como um projeto, com início, meio e fim. Isso precisa ser gerenciado para que os resultados e valor sejam entregues ao cliente e o negócio seja sustentável economicamente.

A segunda pergunta foi: Ramon, você acredita que uma única abordagem de gestão de projetos é capaz de atender os diferentes tipos de projetos, necessidades e desafios em uma agência?

“Não é possível. Uma agência se pauta muito pela sua cultura, seu DNA, por aquilo que ela é reconhecida. Além disso, existe um formato de trabalho onde cada entrega, cada trabalho é executado de uma forma diferente da outra. Por isso, uma única abordagem nunca poderá embalar todo um mercado que tem uma essência de ‘disrupção’ e constante mudança.”

A resposta dele é categórica. Uma evidência que merece destaque é a diversidade das entregas ou trabalhos executados por uma agência. Justamente, um dos motivos pelos quais o Hibridismo tem ganhado cada vez mais adeptos. Entendamos aqui que essa diversidade pode ser traduzida em aspectos relacionados aos projetos, como características e necessidades dos clientes, características da mídia alvo, e características da própria entrega. A sistematização e detalhamento de um processo que seja eficiente para todos os diferentes tipos de trabalhos de uma agência pode ser uma tarefa complexa e cujos resultados podem ser desastrosos.

Um dos princípios do Hibridismo é a customização do modelo de gestão para atender as especificidades do tipo de projeto e ambiente de negócios de cada organização. Teremos características comuns que servem como fundamentos essenciais para a construção de um modelo híbrido para uma agência. A definição de rotinas, práticas, técnicas e ferramentas devem respeitar as peculiaridades de cada projeto. Em muitos casos não é preciso adotar processos detalhados e rígidos para se ter sucesso no projeto e alcançar resultados de alto impacto e valor para os clientes e negócio.

A terceira e última pergunta teve como foco as características de um modelo de gestão de projetos. Perguntei: Ramon, por favor, identifique algumas características essenciais que um modelo de gestão de projetos precisa ter para ser adotado com sucesso em uma agência?

“Gestão Financeira: hoje uma grande deficiência da agência é ter coerência entre o que ela cobra e o que ela ‘gasta’, com o custo da operação. Resgatando a resposta da primeira pergunta, isso está muito enraizado numa cultura de se fazer negócio que já não funciona mais. Hoje a agência precisa rentabilizar sua operação, mas ainda faz isso utilizando uma forma de venda ineficiente. Nesse sentido, um modelo adequado de gestão precisa responder a esta mudança.”

Gestão de Pessoas: grande parte do êxodo que vemos dentro do mercado publicitário é por conta da perda de atratividade. Temos uma geração muito conectada em propósito, algo que algumas agências não oferecem mais. Nesse caminho existem as start-ups, as tech-partner que possuem uma proposta de valor intangível, onde eu posso resolver um problema social, mas também ter um negócio “embarcado”. Isso tem gerado um esvaziamento de talentos das agências. Então, um modelo de gestão eficiente deve responder também a este estímulo.”

São dois os aspectos que gostaria de destacar nesta última resposta. O primeiro é o pilar econômico-financeiro de um modelo de gestão. A “forma” como os projetos são definidos, como seus custos e despesas são identificados, como são acompanhados, e a saúde financeira dos projetos são essenciais. Essa “forma” (ou receita própria) precisa seguir algumas boas práticas e técnicas consagradas. Claro, sempre podemos inovar e simplificar, e esta é uma característica fundamental dos modelos híbridos.

O segundo aspecto é o das pessoas e o propósito ou valor percebido por aqueles que contribuem para o bom funcionamento desse sistema social que é a organização. Essa mudança está presente em todos os setores e não é exclusividade das agências. Queremos enxergar o propósito naquilo que estamos trabalhando e dedicando grande parte de nosso tempo. Por isso, não basta ter uma visão de negócios brilhante sem ter propósito; não basta ter um processo de gestão de projetos em que não se valoriza o propósito e interesses dos indivíduos e times de projetos.

Esses dois aspectos acabam refletindo-se em outro fenômeno. A cultura da agência torna-se parte do

produto final que o cliente recebe. Muitos clientes escolhem as agências pela sua cultura, e um aspecto que pode impactar nesta escolha é a forma de operar dessa agência, não apenas suas conquistas, clientes atendidos ou prêmios recebidos. Por isso, ter um modelo de gestão de projetos adequado, eficiente e alinhado com as características de sua operação, além de um alinhamento entre propósito da agência e das pessoas, é fundamental para ter um ambiente de trabalho saudável, produtivo e que entregue resultados de alto impacto.

Ações para Desenvolver a Cultura segundo o Híbridismo

No primeiro artigo identificamos um conjunto de desafios para as agências desenvolverem um ambiente de negócios “projetizado”. O primeiro da lista é ter uma cultura organizacional que favoreça o trabalho por projetos. Neste segundo texto tentamos explorar um pouco esta dimensão e sua relação com a teoria do Híbridismo. Sabemos que alinhar o modelo de gestão com a cultura de uma organização não é tarefa simples. No entanto, para ilustrar como podemos começar o diálogo nas agências sobre os aspectos culturais que podem influenciar a adoção do Híbridismo como filosofia de projetos, proponho uma análise comparativa com os princípios dos modelos híbridos.

Na tabela a seguir temos os princípios na coluna à esquerda, que representam as características dos modelos híbridos, e à direita temos as ações necessárias para desenvolver algum aspecto da cultura organizacional. A lista de ações proposta nesta tabela não deve ser considerada exaustiva, ou única. Por isso, é importante que cada agência faça as adaptações necessárias.

Tabela SEQ Tabela |* ARABIC1. Ações para desenvolver a cultura e a relação com os princípios dos Modelos Híbridos.

| Princípios dos Modelos Híbridos ⁵ | Ações para desenvolver a cultura |
|--|--|
| Combina princípios, práticas, técnicas ou ferramentas de duas ou mais abordagens | <ul style="list-style-type: none"> • Identifique os valores e princípios da agência • Alinhe esses princípios com o propósito das pessoas • Alinhe a abordagem de gestão com os princípios da agência, e não o contrário |
| Modelos híbridos são especialmente customizados para atender as especificidades do tipo de projeto e ambiente de negócio de cada organização | <ul style="list-style-type: none"> • Defina diferentes “caixas de ferramentas” para os diferentes grupos de projetos • Evite prescrever as ferramentas de forma muito rígida. Oriente e prepare os times para que eles escolham as ferramentas mais adequadas dentre aquelas disponíveis |
| Combina disciplina de processos com autogestão das equipes | <ul style="list-style-type: none"> • Defina regras gerais que podem ser úteis para todos os projetos (ex. um processo macro), e que orientem a tomada de decisão ou mesmo a resolução de um conflito, mas dê liberdade para que os times definam seu modelo de trabalho e possam ser responsáveis por suas tarefas e rotina |

| Princípios dos Modelos Híbridos | Ações para desenvolver a cultura |
|---|--|
| Equilibra previsibilidade, antecipação e minimização de riscos com a flexibilidade necessária para inovar e gerar resultados de alto impacto | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhe o comportamento e atitude dos times para que consigam enxergar o projeto como um sistema dinâmico, e assim, consigam antecipar riscos • Dê espaço para que os times testem diferentes possibilidades de solução. Entenda os erros como elemento natural do rápido aprendizado |
| Foca na eliminação de atividades e documentação que não adicionam valor para a gestão do projeto e desenvolvimento do produto | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhe o comportamento individual para que todos possam eliminar atividades e documentos desnecessários • Promova o uso de poucos indicadores de forma consistente • Garanta que as informações dos projetos sejam compartilhadas de forma simples e contínua |
| Proporciona elevados níveis de colaboração e aprendizado para os envolvidos no projeto, inclusive clientes, fornecedores e parceiros de desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhe os ambientes, estrutura e organização dos times para que eles possam colaborar e se comunicar de forma simples e rápida • Incentive as pessoas a trabalharem em pares e pedirem feedback de resultados parciais constantemente |
| Apresenta diferentes papéis e responsabilidades trabalhando de forma colaborativa, integrada | <ul style="list-style-type: none"> • Pergunte aos times quais papéis (ou funções) e responsabilidades eles acham que são importantes para que sejam produtivos, criativos e eficientes na entrega dos resultados • Valorize mais as “funções” do que as descrições de cargos. Uma pessoa pode ter um papel preponderante no time, ser um excelente líder, sem ter o título ou cargo de líder |

Notadamente, as ações descritas na coluna à direita da tabela não são exaustivas, conforme já mencionado. Muitas outras ações são necessárias para desenvolver uma cultura adequada e alinhada à teoria do Hibridismo.

A adoção da teoria do Hibridismo começa com o trabalho e entendimento da cultura atual da agência e o que precisa ser explorado, aprimorado ou modificado. Você, líder de projeto, ou gestor, promova um ambiente seguro e transparente para ouvir as pessoas, os problemas, críticas e propostas. Crie um ambiente favorável à melhoria contínua. Entenda que esta transformação ou formação de uma cultura adequada para o Hibridismo e gestão de projetos deve ser bem planejada e estruturada. Requer paciência. Você não muda essa característica da noite para o dia. Envolve diversas frentes de trabalho, desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas e times.

Um convite para um experimento

Todo processo de melhoria passa por uma fase de desconstrução de ideias, pré-concepções ou paradigmas existentes na agência. Proponho aqui um experimento simples, ou um “chamado para a ação”. Utilize a Tabela 1 como base para discutir e identificar quais ações são necessárias para melhorar, e alinhar, a cultura organizacional e modelo de gestão, tendo como base a teoria do Hibridismo. Faça isso no formato de um workshop. Os passos sugeridos são:

1. Comece com uma discussão sobre os conceitos do Hibridismo. Adapte a definição de modelos híbridos para as necessidades da gestão de projetos da sua agência. Consulte o primeiro artigo como referência.
2. Identifique os princípios e propósito da Agência.
3. Identifique as crenças, valores e princípios que as pessoas conseguem observar na rotina da agência, no trabalho em times, nos indivíduos.
4. Faça uma primeira análise de aderência, alinhamento entre os princípios e valores da agência e o que é realmente observado no dia a dia.
5. Em seguida, separe alguns espaços na sala para discutir cada um dos princípios dos modelos híbridos conforme Tabela 1. Use as ações propostas para iniciar a discussão. O objetivo é identificar quais características estão presentes que contribuem para aquele princípio e quais devem ser desenvolvidas ou aprimoradas.
6. Ao final, crie uma lista de ações que podem ser trabalhadas para desenvolver a cultura. Priorize, defina pessoas ou times responsáveis por algumas dessas ações. Inicie as melhorias, colabore, vá devagar, aprendendo e testando, e respeitando o tempo necessário para que as mudanças tenham o efeito desejado.

Referências:

1. No livro “Integrating Program Management and Systems Engineering”, existe uma descrição do caso da SpaceX. Referência: REBENTISCH, E. et al. Integrating Program Management and System Engineering: Methods, Tools and Organizational Systems for Improving Performance. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.
2. SCHEIN, E. Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
3. DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
4. CATMULL, Ed.; WALLACE, A. Creativity, Inc: overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration. Random House, 2014.
5. Características compiladas do artigo: CONFORTO, E.C. et al. Modelos híbridos: unindo complexidade, agilidade e inovação - a próxima tendência do gerenciamento de projetos. Revista MPM – Mundo Project Management, ano 11, no.64 Ago&Set, 2015.



OFERECIMENTO
umstudio.com

PROJETO MANTIDO POR



ENTIDADES QUE APOIAM

