

Gerenciamento Híbrido de Projetos na Administração Pública

Jean Paulo Campos, Universidade Federal Fluminense.
E-mail: jeancampos@id.uff.br

Resumo

É possível a junção dos modelos de gerenciamento de projetos ágil e tradicional, porém com tais mudanças, as organizações empalidecem perante os desafios que surgem quando equipes de projeto misturam habilidades. Essa discussão é útil em um cenário no qual buscamos, cada vez mais, aliar práticas ágeis a formas de trabalho já amplamente utilizadas na gestão pública, trazendo à luz o gerenciamento híbrido de projetos.

Introdução

A gestão de projetos tem se tornado cada vez mais frequente e demandada nas organizações, com objetivos de agilidade e rastreabilidade. Apesar de parecer ser uma disciplina recente, os fundamentos da gestão de projetos remontam ao século XX, quando Frederick Taylor iniciou seus estudos da administração científica e Henry Gantt realizou seus estudos sobre a ordem das atividades no trabalho. Desde então os grandes projetos de engenharia e software demandaram a implementação de novas metodologias e técnicas para garantir que o escopo seja entregue de maneira satisfatória para as partes. Na administração pública não é diferente, uma vez que as práticas recomendadas não são suficientes para o mundo conectado digitalmente, a capacidade de reequipar-se e reajustar-se se tornará um ponto de diferenciação mais importante para setores vistos atualmente como os mais tradicionais.

Hibridismo

As abordagens Tradicional e Ágil de gerenciamento de projetos são tidas como antagônicas. Há, porém, autores afirmando que o ideal seria uma combinação das duas abordagens, como Boehm e Turner (2005), e até mesmo autores que indicam a combinação como preferível ao uso isolado. Esse fenômeno tem sido denominado de gestão híbrida de projetos.

O termo híbrido se refere a juntar duas ou mais opções, o que em gerenciamento de projetos significa unir duas ou mais metodologias. Os modelos híbridos podem ser caracterizados pela adoção combinada de princípios, práticas, técnicas e ferramentas de diferentes metodologias com a finalidade de adequar a gestão ao contexto do negócio e proporcionar o equilíbrio entre flexibilidade e previsibilidade, mitigando riscos e incrementando a inovação (Barreto, Conforto, Amaral, & Rebentisch, 2015).

Segundo a Revista Mundo PM (nº64/2015), o gerenciamento híbrido 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.

Na gestão pública vislumbrou-se a possibilidade de unir o controle das documentações e gestão do conhecimento à agilidade de responder a demandas. As organizações estão buscando uma solução, mediante o contexto público, para a elaboração e execução de projetos que a conduzissem ao desenvolvimento de novas competências internas, propondo soluções ágeis de baixo consumo de recursos combinadas aos ativos e processos organizacionais já estruturados. Considerando tal dinâmica, o hibridismo pode ser visto como forma de adaptação aos cenários econômicos, principalmente quando estes estão em constante mudança. Nas organizações públicas, sobre uma ótica de atuação por projetos de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento, evidencia-se um contexto de destaque para a dificuldade na formação de equipes enxutas e multidisciplinares capazes de desenvolver trabalhos colaborativos, itens que indica baixa maturidade em gerenciamento de projetos, nos modelos de boas práticas estabelecidos no Guia PMBOK.

“Se a sua organização não for boa em gerenciamento de projetos, você está arriscando muito em termos de entregar estratégia.” MARK A. LANGLEY, presidente e CEO do PMI

A nova versão do Project Management Body of Knowledge (PMBOK) também surge com a intenção de aproximar a conversa entre as boas práticas sugeridas pelo PMI e as práticas ágeis comuns no mercado. Considerada como a tendência mais tradicional, se baseia em cinco pilares, que são seus processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. O Agile Practice Guide foi desenvolvido como um recurso para entender, avaliar e usar abordagens ágeis e híbridas.

Conceituação de Administração Pública

Para contextualização na Administração Pública, Clarisse Ferrão et tal. citam: O conceito de Administração Pública pode ser definido como, conjunto de órgãos, agentes e serviços com funções a fim de estabelecer organização na administração do Estado, por meio de normas, visando atender às necessidades coletivas. A Administração Pública é dividida em: Administração Pública Direta, Administração Pública Indireta e Terceiro Setor.

Administração Pública Indireta: Autarquias (possuem certa autonomia na administração pública), Fundações (mantidas com orçamento público, possuem objetivos específicos e não visam lucro), Empresas Públicas (possuem objetivos específicos e visam lucro, explorando algum setor comercial) e Sociedades de Economia Mista (semelhantes às empresas públicas, mas parte do seu capital investido é privado).

Viabilidade na Administração Pública

Para gestão pública há benefícios esperados com a implantação do acompanhamento de projetos por metodologia híbrida. O objetivo da administração por projetos é alcançar controle adequado do projeto, no intuito de assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinado, obtendo a qualidade previamente estipulada.

Desta forma, o Termo de Abertura do Projeto (T.A.P.) continuaria a ser um documento de extrema relevância em uma abordagem híbrida. De outro lado, por exemplo, o processo de Coletar Requisitos, um dos processos do capítulo Gerenciamento do Escopo do Guia PMBOK, poderia ser simplificado com o conceito do Product Backlog do SCRUM para garantir um responsável pela integridade do produto esperado (Product Owner) e definir as funcionalidades essenciais a serem entregues para a organização. A aplicação equilibrada do gerenciamento híbrido depende diretamente de alguns fatores, tais:

O ramo de atuação da empresa: as empresas que trabalham com a prestação de serviço, em geral, podem se dar ao direito de reduzir o nível de planejamento e buscar maior agilidade na execução. A aplicação deve se dar em momentos específicos dos projetos que possuam escopo claro de geração rápida de conhecimentos para tomada de decisão. O time de projeto deve reagir de forma rápida, porém estruturada.

O nível de maturidade da gestão de projetos na empresa: estruturas organizacionais podem ser classificadas como funcionais, matriciais ou projetizadas. Organizações voltadas para a estrutura funcional (departamentos fortes e pouca integração transversal entre as áreas), tendem a apresentar mais dificuldades na gestão de projetos. Nas estruturas matriciais a gestão de projetos e a organização funcional convivem e se equilibram. Nas estruturas projetizadas, a organização funcional é mínima e a maior parte dos colaboradores estão alocados em projetos. Principalmente nas estruturas matriciais, aqui compreendidas como modelo comum na administração pública, os principais benefícios deste método são ressaltados, pois existe a clara definição de como as fases de um projeto se integram com as funções departamentais.

O nível de integração do time e a maturidade dos membros do time: para aumentar o nível de agilidade em uma organização, deve-se analisar se os times possuem a adequada integração para tal. Isso se deve ao fato que times pouco maduros demandam um nível de controle e intervenção alto por parte do gerente de projetos. Atas, e-mails, lista de tarefas, gestão de conflitos, escalção hierárquica, dentre outros, são ferramentas de aplicação corriqueira em times com pouca integração e maturidade. Tudo isso vai na contramão da aplicação de métodos que busquem foco na entrega e velocidade.

Logo, não por ter características inerentes a implantação do modelo híbrido, mas para administração pública chegou-se à percepção de que seria importante preservar ambas as características, tradicionais e ágeis, porém no contexto tecnológico e de projetos existem alguns problemas ligados a maturidade, como: “falta de conexão entre as atividades dos departamentos”, “individualismo na realização das atividades”, “problemas de comunicação” e “inexistência de procedimentos padronizados”.

Como visto, a administração pública está bastante atrasada em seus métodos de gerenciamento de projetos comparativamente às empresas privadas. Isso pode ser explicado por alguns motivos: (1) Rigidez da lei de licitações: a Lei de Licitações e Contratos brasileira limita procedimentos quanto a novas formas de contratação que não àquelas nela especificadas. (2) Descontinuidade administrativa: o Brasil costuma recomeçar a administração dos órgãos praticamente do zero a cada mudança de gestor. (3) Resistência às mudanças: Herzog (2000) salienta que as questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, em função de que as transformações poderão afetar diretamente o “equilíbrio”, ou o status quo, mantido até então. (4) Estrutura organizacional: Keeling (2006) diz que a estrutura da organização é outro fator que merece destaque, uma vez que as organizações públicas apresentam característica departamental e hierarquizada que inibem uma gestão por projetos, isto porque reduzem a autonomia dos gerentes e das equipes de projeto. (5) Treinamento: na administração pública o treinamento é realizado pontualmente atendendo necessidades imediatas com inexistência de um plano de capacitação o que torna incipiente a qualificação da gestão de projetos. Niskier e Blois (2003) citam que os profissionais precisam estar apto para reciclar e acrescentar conceitos, posturas e atitudes por meio da educação continuada. (6) Cobrança subjetiva da sociedade: há uma atuação social muito tímida nesse campo, o que faz com que os administradores não sofram exigências por parte da sociedade para projetos mais bem executados. (7) Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle: Menezes (2003) aponta que para que um projeto seja bem executado, ele deverá ser planejado desde seu início, os riscos avaliados, explicitados e valorados, incluindo o controle adequado dos prazos e do orçamento previsto. Mas, geralmente, vê-se com frequência no setor público a necessidade de aditivos de prazo e renegociações. (8) Desvalorização: uma grande maioria de gestores ainda não reconhece a importância da área de projetos em seus órgãos. Infelizmente, alguns ainda não entendem que projetos bem elaborados caracterizam boa execução de orçamento, tempo hábil e satisfação da sociedade.

Habilidades

Nestes ambientes de rápida transformação, o sucesso exige combinar habilidades tradicionais de gerenciamento de projetos com uma compreensão do mercado atual. Quando se trata de

responder e reagir nesse ambiente, é importante que os gerentes de projeto tenham mais do que apenas habilidades técnicas. Segundo Kerzner (2013), o gerenciamento de projetos se propõe a auxiliar a aprendizagem organizacional por intermédio da coordenação de novas atividades que conduzam os indivíduos à construção do conhecimento. Santarém (2018) confirma que cada vez mais se constata, por estudos e experiências, que quanto mais se envolve os colaboradores na identificação e alinhamento dos valores, mais fortalecida fica a organização.

Em todo este contexto de desenvolvimento de habilidades para então desenvolvimento organizacional, Pela FNQ (Mundo VUCA, 2018) não se pode ignorar o entendimento atual do mundo VUCA, em tradução ao português livre: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Compreender cada um dos termos, especialmente na administração pública, é buscar pela atualização e sobrevivência organizacional uma vez os esforços são focados em uma gestão eficiente, rápida tomada de decisão, flexibilidade nas relações e equipes multidisciplinares para que quanto mais abrangente for a visão da empresa, mais fácil seja encontrar soluções eficientes para os problemas.

Conclusão

O futuro da entrega de valor é um espectro de abordagens que inclui preditiva, ágil e híbrida. Independentemente do método usado são necessárias ferramentas que sejam flexíveis o suficiente para permitir a colaboração de toda a empresa. O Gerenciamento de projetos híbrido permite que a equipe planeje antes de começar a trabalhar no projeto, mas também divide o ciclo de desenvolvimento em entregas de curto prazo chamadas sprints. a equipe pode assim reagir às mudanças do mercado. Poucos contestariam que vivemos e trabalhamos em um mundo complexo. As organizações estão enfrentando uma concorrência acirrada e disrupções contínuas da tecnologia exponencial, das mudanças do mercado e das mudanças sociais. O sucesso não é mais impulsionado por um único fator, exige vários. As organizações inteligentes entendem que práticas comprovadas de gerenciamento de projetos levam a um maior sucesso e a menos desperdício.

Bibliografia

1. PEIXOTO, Rodrigo. **Gestão Híbrida de Projetos: a arte do equilíbrio**. Disponível em: <https://industria hoje.com.br/gestao-hibrida-de-projetos-arte-equilibrio>. 2017
2. SANTOS, Clezia de Souza; COSTA, Cleomar Cesar Macedo. **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**. Salvador: ABREPO 2013.
3. MELLER, William Meller. **Conheça o Agile Practice Guide do PMI**. Disponível em: <https://pmirs.org.br/post/355/?conheca-o-agile-practice-guide-do-pmi.html>. 2017.
4. FERRÃO, Clarisse. et al. **Gestão de Projetos no Setor Público: Legislações Orçamentárias**. São Paulo: SINGEP 2014.
5. SANTARÉM, Robson. **Gestão Humanizada Transforma o Ambiente de Trabalho**. Disponível em: <https://apazdoeu.com.br/gestao-humanizada-transforma-o-ambiente-de-trabalho/>
6. DOS SANTOS, Virgílio F. M. dos Santos. **A metodologia híbrida de gerenciamento de projetos**. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/metodologia-hibrida-de-gerenciamento-de-projetos/>. 2018