



Gestão Híbrida de Projetos: o Modelo FLEKS

Hybrid Project Management: the FLEKS Model

LIMA, Ana Luiza Ferreira de¹; SANTOS, Alex Silva dos²
analui789@yahoo.com.br; alex.egp27@gmail.com²

NPPG, UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ

Informações do Artigo

Palavras-chave:
 FLEKS
 Modelo híbrido
 Metodologia de gestão de projetos

Keywords:
 FLEKS
 Hybrid model
 Project management methodology

Resumo:

As metodologias de gestão de projeto vêm evoluindo para se adaptar a um cenário econômico cada vez mais complexo e dinâmico. Nesse contexto, as empresas estão tendendo para implementação das metodologias híbridas, que buscam mesclar o melhor das metodologias preditiva e adaptativa, já tão consolidadas no mercado. O Modelo FLEKS entra então como uma nova solução de modelo híbrido, com uma série de boas práticas e ferramentas que, trabalhando de forma harmônica e integrada, consegue inserir os principais conceitos de gestão e planejamento do modelo tradicional, com o desenvolvimento de produtos de forma iterativa e incremental, inspirado nos principais modelos ágeis. O principal pilar desse modelo é criar uma cultura de flexibilidade, possibilitando um planejamento mais robusto e capaz de rapidamente se adaptar às incertezas do negócio. Assim, é possível alcançar os resultados de forma mais eficiente, com a criação de um fluxo contínuo e sustentável de valor para as partes interessadas.

Abstract:

Project management methodologies have been evolving to adapt to an increasingly complex and dynamic economic scenario. In this context, companies are tending to implement hybrid methodologies, which seek to merge the best of predictive and adaptive methodologies, already well established in the market. The FLEKS Model then enters as a new hybrid model solution, with a series of good practices and tools that, working in a harmonious and integrated way, manages to insert the main management and planning concepts of the traditional model, with the development of products in a iterative and incremental, inspired by the main agile models. The main pillar of this model is to create a culture of flexibility, enabling more robust planning and capable of quickly adapting to business uncertainties. This way, it is possible to achieve results more efficiently, creating a continuous and sustainable flow of value for interested parties.

1. Introdução

Com um mercado caracterizado pela velocidade das mudanças e a crescente rigidez sobre a qualidade dos produtos e

serviços disponibilizados, a necessidade de um modelo de gestão bem estruturado é indispensável para a definição de prioridades

e objetivos, com foco na diminuição de despesas e aumento das receitas [1,2].

Por essa razão, o gerenciamento de projetos é uma área que vem crescendo com cada vez mais intensidade, sendo suas metodologias, guias e *frameworks* constantemente atualizados para melhor adequação aos diversos cenários empresariais. A importância da gestão de projetos é tal que, em 2016, foi constatado que cerca de 15 trilhões de dólares eram empregados em projetos, o que significava aproximadamente 25% da economia mundial. Um giro que possibilita a criação de mais de 15 milhões de cargos em função do gerenciamento de projeto [1].

Para melhor compreensão desse contexto, pode-se definir projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” [3]. Já o gerenciamento de projeto é definido pela NBR ISO 10006 da seguinte maneira:

O gerenciamento de Projetos inclui o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do Projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos. Os processos e objetivos da gestão da qualidade são aplicados a todos os processos de gerenciamento de Projetos. (p. 3) [4]

Existem diferentes modelos para gerenciamento de projetos, que instruem o gerente e a equipe do projeto nas etapas de concepção, planejamento, implementação e realização do projeto, a fim de atingir os resultados esperados dentro dos requisitos listados. A excelência na gestão de projetos consiste em aplicar uma metodologia bem definida, tendo desenhado processos repetitivos que possam ser aplicados em diferentes projetos [2,5].

Há diversas metodologias disponíveis na literatura, sendo as duas mais difundidas e utilizadas a metodologia preditiva e a adaptativa. Porém, como citado anteriormente, com um mercado cada vez mais dinâmico e rigoroso, as empresas estão tendendo a buscar abordagens híbridas, que procuram unir as vantagens de ambas as

metodologias anteriores, otimizando as fraquezas que cada uma possui isoladamente.

Nesse contexto de metodologias híbridas, o modelo FLEKS foi criado com o intuito de possibilitar a aplicação de ambos os modelos preditivo e adaptativo durante um projeto, utilizando partes distintas de cada um. O FLEKS mescla os conceitos fundamentais de gestão do modelo preditivo com as características ágeis de desenvolvimento de produtos do modelo adaptativo, possibilitando a concepção de produtos de forma iterativa e incremental, com o máximo de eficiência possível, garantindo a criação de valor para os *stakeholders* envolvidos [6].

2. Metodologias de Gestão de Projetos

A seguir, uma breve descrição das três metodologias de gerenciamento de projetos citadas anteriormente, pontuando suas principais características e objetivos.

2.1 Metodologia Preditiva

A metodologia preditiva de gerenciamento de projetos, também chamada de metodologia tradicional, é um modelo cuja abordagem é orientada ao plano, onde os requisitos do produto e o escopo devem ser bem definidos antes da execução do projeto. Nesse modelo, qualquer alteração que vier a ser necessária precisa passar por um comitê de gestão de mudança, que irá posteriormente alterar o plano original, podendo impactar no prazo e custo definidos inicialmente.

A metodologia preditiva também é caracterizada pela composição das seguintes etapas do projeto: definição, planejamento, execução e encerramento. Essas etapas podem acontecer de forma sequencial (modelo cascata), sem sobreposição de fases e poucas mudanças ao longo do projeto, ou então de forma incremental (modelo espiral), com validações e entregas intermediárias que possibilitam maior flexibilidade ao plano [5].

Por já estar bem consolidada no mercado, existem diversas instituições de referência que desenvolveram ao longo dos anos guias

de boas práticas com foco na metodologia preditiva. Entre elas estão o PMI, que desenvolveu o PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*), o IPMA, com o *Project Excellence Baseline*, e a OGC, criadora do PRINCE2®. Esses guias têm como objetivo padronizar práticas de gestão que possam ser aplicadas a diversos tipos de projetos, racionalizando todos os processos envolvidos durante a gestão do projeto [7].

Como citado anteriormente, para o bom desempenho de um projeto através da metodologia preditiva, é essencial que o escopo e os requisitos estejam bem definidos previamente, devido à baixa flexibilidade para mudanças ao decorrer da execução. As alterações feitas ao longo do projeto são penosas ao cronograma planejado, podendo gerar retrabalho, incremento do custo ou impacto na qualidade do projeto [2].

Com o tempo, foi crescendo a necessidade de um método que possuísse maior tolerância para mudanças e se adaptasse a cenários com maior nível de incertezas. Nesse contexto, surgiu a metodologia adaptativa, também conhecida como metodologia ágil.

2.2 Metodologia Adaptativa

A metodologia adaptativa surgiu no final dos anos 80, com um foco inicial em projetos de desenvolvimento de *software*. Observou-se que pequenas equipes multidisciplinares, com replanejamento constante e menor burocracia nos processos, conseguiam diminuir desperdícios na criação de sistemas não utilizados, reduzindo o tempo de projeto e criando mais valor para os *stakeholders* envolvidos [8]. Assim, criou-se a definição de metodologia ágil de projetos, cujos princípios estão embasados na simplificação dos processos de gestão de projetos, tornando-o mais flexível e iterativo, com aumento da performance e da percepção de valor agregado ao projeto [9].

Da mesma forma como a metodologia preditiva possui diversos guias de boas práticas, a metodologia adaptativa possui diferentes *frameworks*. Dentre eles, pode-se

citar o *Scrum*, o *Adaptive Software Development*, o *Crystal*, o *Dynamic System Development Method* (DSDM), o *Extreme Programming* (XP), O *Lean Software Development* (LSD), entre tantos outros [7]. Entre eles, atualmente o *Scrum* é o mais difundido e utilizado.

O *Scrum* possui três pilares: transparência, inspeção e adaptação. Com pequenas equipes de projeto, todas as ações e direcionamentos devem estar visíveis para todos os envolvidos, além disso, com ciclos de atividades iterativos e incrementais, são feitas rodadas de *feedback*, verificações e testes para criar um ambiente de melhoria contínua [9]. O produto final é dividido em diversas entregas intermediárias, que podem ser validadas e adaptadas, para otimizar a geração de valor às partes interessadas.

Dessa forma, as principais diferenças entre os modelos preditivo e adaptativo são o método de elaboração do plano do projeto, a definição de escopo, do cronograma e a forma como é feito o controle e monitoramento ao longo do projeto [9]. Porém, viu-se a necessidade de combinar os elementos de ambas as metodologias para buscar a máxima otimização dos projetos, criando-se assim a metodologia híbrida.

2.3 Metodologia Híbrida

A metodologia híbrida vem sendo cada vez mais usada no meio corporativo, uma vez que as metodologias anteriores possuem, separadamente, certas limitações. Um ambiente ágil, mas sem estrutura e planejamento, tende ao caos; enquanto uma estrutura bem definida, mas sem flexibilidade, cria uma rigidez que pode afetar o sucesso do projeto [5]. A abordagem híbrida busca balancear ambas as metodologias, usando os respectivos recursos que melhor se adequam a cada projeto. De acordo com Conforto et al, o modelo híbrido pode ser definido da seguinte forma:

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 [10].

Da mesma forma como os anteriores, foram criados diversos tipos de modelos híbridos de gerenciamento de projetos, cada qual um foco específico. Entre eles, podemos citar o Modelo Diamante, o Modelo de Processo Híbrido Disciplinado, o Modelo Trágico, o Modelo IVP2, o Modelo FLEKS entre outros [8].

O FLEKS é um modelo proposto por Costa, 2020 [6], que descreve um conjunto de boas práticas, técnicas e ferramentas que visam incorporar a previsibilidade do modelo preditivo com a agilidade requisitada pelo cenário econômico atual. Nos tópicos a seguir, serão aprofundados os principais fundamentos e preceitos do modelo FLEKS, indicando como ele pode se inserir nos diferentes ambientes de trabalho.

3. O Modelo FLEKS

O Modelo FLEKS é baseado em 4 pilares. O primeiro e principal pilar é a Flexibilidade, que tem por objetivo gerar uma cultura de adaptabilidade das incertezas do negócio em riscos. Quando o planejamento de um projeto é feito com tolerância e preparo para eventuais mudanças, maiores as chances de sucesso do mesmo.

O segundo pilar foca em Integração, que enxerga o projeto e a companhia como um sistema integrado, onde os processos, recursos, riscos, custos, projetos e produtos estão interligados, com diversas influências entre si.

O terceiro pilar cita a importância da Comunicação. É essencial que o fluxo de informação entre os *stakeholders* contribua para o melhor andamento do projeto. O alinhamento de expectativas, conhecimento e ideias também favorece a adaptação dos planos para qualquer eventualidade.

Por fim, o quarto pilar refere-se às Pessoas. O objetivo do projeto é agregar valor aos *stakeholders* envolvidos, atendendo às suas necessidades. Isso é feito desde a entrega do produto final ao cliente, até mesmo ao convívio e interação entre a equipe do projeto.

Figura 1 – Pilares do Modelo FLEKS



Fonte: Adaptado de Costa [6]

Com base nos pilares citados, existem outros seis elementos que compõem o modelo FLEKS, cuja compreensão é de suma importância para o sucesso do projeto que utiliza essa abordagem. Os elementos devem ser implementados em conjunto, garantindo a integração total dos processos. Esses elementos, resumidos na Figura 2, serão detalhados nos tópicos a seguir.

Figura 2 – O Modelo FLEKS



Fonte: Costa [6]

4. Mentalidade (*mindset*)

Para melhor implementação do modelo FLEKS na empresa, é essencial que todos os *stakeholders* estejam alinhados com o mesmo tipo de mentalidade (*mindset*), a fim de se obter maior harmonia entre a equipe e, conseqüentemente, maior produtividade na execução das tarefas, já que todos estariam integrados para criação de valor. Neste modelo, são citados cinco comportamentos que favorecem a criação do *mindset* desejado:

Foco: executar as tarefas em tempo hábil, para cumprimento do planejado e atingir melhores performances.

Customização: personalizar as tarefas e processos de acordo com a realidade da companhia. Apesar do modelo definir algumas diretrizes básicas, cabe a cada empresa avaliar a melhor forma de implementação das práticas citadas, entendendo o cenário em que ela se encontra, tanto externo (mercado, concorrência, etc) até o interno (número de funcionários, suas competências, ferramentas disponíveis, etc).

Trabalho em equipe: necessário integrar a equipe para melhor convívio e obtenção dos resultados e criação de valor. Além do fato de uma equipe motivada e engajada ser essencial para o bom andamento do projeto, a boa comunicação e sintonia entre os membros têm impacto direto no andamento das atividades. O trabalho individual de cada pessoa irá afetar diretamente o trabalho do restante do grupo, então cada um deve exercer seu papel da melhor forma possível, sendo qualquer mudança imediatamente informada à equipe para realinhamento do plano.

Aprendizado: o processo de aprendizado deve ser contínuo, sendo feito tanto pelo registro de lições aprendidas, pelas trocas de experiências ou até por vias externas. O conhecimento adquirido e compartilhado não só irá impactar positivamente no projeto em andamento, mas até em projetos futuros, que poderão passar por situações e desafios semelhantes.

Adaptação: através de monitoramento e controle, desvios devem ser identificados para

que sejam criadas rotas alternativas para manutenção do projeto. Equipes com capacidade de adaptação podem lidar melhor com as mudanças e riscos inerentes aos projetos.

5. Princípios

Da mesma forma como a 7ª ed. do PMBOK introduziu o conceito dos 12 princípios do gerenciamento de projetos [11], o Modelo FLEKS também possui oito princípios que servem como guia de gestão para tomada de decisão, coordenação da equipe e para obtenção de melhores resultados no projeto. Embora ambos tenham princípios análogos, o FLEKS dá um foco especial aos quesitos de adaptabilidade e customização das etapas, de forma que se pode aplicar o modelo para gestão de projetos, portfólios, programas e até mesmo na operação da empresa. Os princípios do modelo são:

Gestão de valor: o principal objetivo de qualquer projeto deve ser a criação de valor para os *stakeholders* envolvidos.

Gestão progressiva: desenvolver o projeto de forma a criar pequenas entregas e iterações facilita o planejamento e controle do mesmo, minimizando riscos e obtendo melhores resultados.

Integração e equilíbrio: deve-se buscar a integração e equilíbrio nos componentes gerados de valor, facilitando assim a priorização dos entregáveis.

Liderança situacional: os processos de interação de líder e liderado devem se adaptar ao contexto do projeto e buscar harmonia e produtividade dentro da equipe.

Melhoria contínua: as experiências e lições aprendidas nos projetos devem ser incorporadas às equipes para correção das falhas e obtenção de resultados cada vez melhores.

Planos e exceções: o sistema de *releases* e iterações progressivas favorece um cenário onde o plano do projeto pode ser adaptado

com maior facilidade em caso de intercorrências.

Papéis e responsabilidades: a definição de cargos e funções é essencial para que todos os *stakeholders* entendam suas responsabilidades durante todas as etapas do projeto.

Comunicação aberta: a comunicação entre todos os *stakeholders* envolvidos deve ser clara e sem barreiras, facilitando assim a troca de informação e tomada de decisão.

6. Camadas

O modelo FLEKS pressupõe o uso de quatro camadas para gerir os diferentes papéis e eventos do projeto, independentemente de quais sejam: Gestão de Negócio, Gestão de Portfólio, Gestão de Projeto ou Gestão de Produto. Estas camadas interagem entre si de forma colaborativa, havendo uma troca de diretrizes e recursos por entregas de valor entre elas, em um sistema interdependente. Cada camada terá uma série de eventos próprios, conforme mostrado na Figura 3 no ANEXO A, e que serão detalhados em tópico posterior.

Camada de análise de negócio: principal responsável pelo sucesso do projeto como um todo. Ela interage diretamente com a organização, garantindo que as necessidades desta sejam compreendidas e atendidas. Por isso esta camada define as diretrizes e autorizações para os demais participantes do projeto, sendo o Analista de Negócio responsável pelas atividades desta camada. Nesta camada ocorrem os eventos iniciais do projeto: Análise da Necessidade, Ideação da Solução, Definição de Valor e Criação do *Business Case*.

Camada de gestão de portfólio: coordena os projetos da organização e suas entregas de valor, de forma a que cada um tenha os recursos necessários e sejam realizados de forma coesa. Esta camada também engloba a gestão de subportfólios e programas, que utilizam os mesmos eventos do portfólio. Entende-se que nem todas as organizações se

utilizarão desta camada, na medida em que pode não haver ocorrência de múltiplos projetos. No caso de um projeto, pode-se utilizar apenas as três outras camadas. O Gerente de Portfólio é o principal responsável por essa camada. Os eventos englobados nessa camada são: Planejamento de Portfólio, Reunião de Coordenação, Revisão do Portfólio e Retrospectiva do Portfólio.

Camada de gestão de projetos: camada onde ocorre o planejamento específico do projeto, sendo de responsabilidade do Gerente de Projeto. Utiliza as diretrizes definidas pelo Gerente de Negócios e a visão do produto para estabelecer os *releases* que compõem o *Roadmap*, *Backlog* e Planos do Projeto, assim como os controles e alocações do projeto. Nesta camada ocorrem eventos específicos ao projeto, sendo eles: Planejamento do Projeto, Reunião de Início, Revisão do Projeto, Retrospectiva do Projeto e Reunião de Encerramento.

Camada de gestão de produto: de responsabilidade do Gerente de Produto, com apoio da Equipe de Desenvolvimento, nesta camada ocorre o desenvolvimento do produto conforme acordado nos eventos anteriores. Esta camada é a mais adaptativa do modelo, ajustando e detalhando o escopo conforme as necessidades exigidas. Utilizando-se de *releases* e iterações com constantes planejamentos e revisões, baseados no planejamento, *backlog* e *roadmap* dos *releases*. Nesta camada serão executados os seguintes eventos: Planejamento do Produto, Planejamento do *Release*, Revisão do *Release*, Planejamento da Iteração, Reunião da Iteração, Revisão da Iteração e Retrospectiva da Iteração.

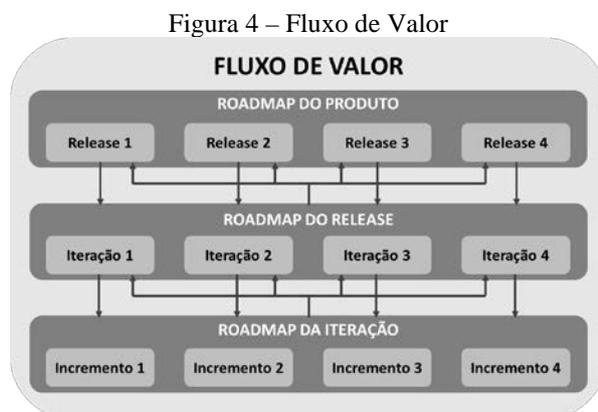
7. Fluxo de Valor

Como citado anteriormente, um dos princípios do Modelo FLEKS é a criação de valor para os *stakeholders*. Esse valor é criado durante a execução de um projeto de forma iterativa, incremental e recursiva [6]. Neste modelo, o fluxo é dividido em um caminho descendente e em outro ascendente.

O fluxo se inicia pela definição de quais são os *releases* que irão compor o *Roadmap* do Projeto. Posteriormente, ele irá prosseguir de forma descendente, sendo cada *release* dividido em diversas iterações que, por sua vez, serão divididas nos diferentes incrementos de valor que serão criados. A escolha do conjunto de *releases*, iterações e incrementos é feita baseando-se na análise do que irá gerar o maior valor, com o mínimo de risco possível. Cada etapa pode ser feita em sequência ou em paralelo à outras etapas do projeto, de acordo com o *Roadmap* selecionado.

A cada novo incremento, iteração ou *release*, a equipe revê as lições aprendidas e atua em possíveis melhorias, otimizando assim a execução das próximas etapas do projeto. Além disso, durante cada iteração, os requisitos do projeto e do produto podem ser refinados, através de *feedback* dos *stakeholders* envolvidos (clientes, usuários, etc), detalhando assim quais os incrementos de valor serão adicionados ao projeto ao término de cada iteração, e de que forma os mesmos poderão ser mensurados e produzidos.

O fluxo ascendente se dá em como as menores etapas (incrementos e iterações) vão compondo incrementalmente cada etapa superior (respectivamente, iterações e *releases*), até que o valor total do projeto possa ser entregue ao cliente.



Fonte: Adaptado de Costa [6]

8. Eventos

Os diferentes eventos que compõem as camadas, conforme mostrado na Figura 3 no ANEXO A, são responsáveis pela criação de valor e devem ser realizados de forma a garantir que os processos se iniciem e terminem corretamente. Os eventos foram pensados de forma que haja uma interação entre as equipes, gerando um ambiente de colaboração e aprendizado contínuo.

Na camada de Análise de Negócio, o primeiro evento a ser realizado é a Análise de Necessidade, onde é feito um apanhado geral para entender se a necessidade é uma oportunidade, uma ameaça ou um problema, definindo posteriormente suas causas, consequências, *stakeholders* e dados objetivos. Com isso em mãos, pode-se avançar para a Ideação da Solução, onde é definido qual solução irá suprir a necessidade levantada, podendo tratar a causa, a consequência ou ambas. Segue-se então para a Definição de Valor, onde é estabelecido quais valores serão criados aos *stakeholders*, e como o mesmo pode ser medido ao longo do tempo. Por fim, faz-se o Desenvolvimento do *Business Case*, onde é criado um documento com uma memória da solução recomendada para a necessidade inicial, com a motivação e as evidências que justifiquem o investimento no projeto.

A camada de Gestão de Portfólio, inicia-se pelo Planejamento do Portfólio, cujo objetivo é definir as iniciativas que serão executadas na Iteração do Portfólio definido pelo VMO (*Value Management Office*), escolhendo o conjunto de projetos que maximize o valor e minimize o risco global para o negócio. Com isso, tem-se a Reunião de Coordenação, que deve ocorrer com a periodicidade acordada no evento anterior, onde avalia-se o andamento das iniciativas e os ajustes necessários nas mesmas. Em seguida, a Reunião de Revisão do Portfólio ocorre ao fim de cada iteração do portfólio, com o objetivo de observar o que já foi concluído, os ajustes necessários no *Backlog* do Portfólio, além de auxiliar o planejamento da próxima Iteração do Portfólio. Por fim,

tem-se a Reunião de Retrospectiva do Portfólio, onde se discute os pontos altos e baixos da Iteração do Portfólio concluída e possíveis pontos de melhoria.

A camada de Gestão de Projeto inicia-se pelo Planejamento do Projeto, onde é definido de forma ampla como se dará a sucessão de atividades do projeto e como elas poderão ser monitoradas e controladas, criando para isso o *Roadmap* e o *Backlog* do Projeto, formado pelo melhor conjunto de *releases* que irão compor o produto final. A Reunião de Início do Projeto oficializa o início das atividades, alinhando o plano e as metas com toda a equipe. Ao fim de cada *release* e/ou término de iteração do portfólio, tem-se uma Reunião de Revisão do Projeto, entendendo as discrepâncias do realizado com o planejado e avaliando a necessidade de atualizar o *Backlog* do Projeto/Produto, do plano ou da gestão de valor. A Reunião de Retrospectiva do Projeto é uma reunião informal para se entender os altos e baixos do projeto e seus possíveis pontos de melhoria. Já a Reunião de Encerramento do Projeto ocorre para formalizar o fim do projeto, discutindo-se o atingimento das metas, o valor criado e lições aprendidas.

Por fim, na camada de Gestão do Produto, os eventos buscam guiar o desenvolvimento incremental de valor ao projeto. Inicia-se então pelo Planejamento do Produto, onde são definidas as etapas para criação do produto e as formas de controle e monitoramento, se atendo somente àquilo que se refere ao produto em si e não ao projeto como um todo. No Planejamento do *Release* é onde o escopo é refinado, com o sequenciamento de todas as iterações para incremento do produto, criando assim o *Roadmap* e o *Backlog* do *Release*. Ao término de cada *release* tem-se a Revisão do *Release*, onde se demonstra os incrementos produzidos, sua integração com o restante do produto e definem-se os ajustes necessários para as próximas etapas. O Planejamento da Iteração é onde a equipe define quais partes do produto e, mais especificamente, do *Backlog* do *Release* farão parte da iteração,

compondo o *Backlog* da Iteração, atribuindo responsáveis e definindo a forma de gestão. Com isso, tem-se a Reunião de Iteração, evento diário (ou outra periodicidade pré-definida), que serve para atualização e alinhamento do time, facilitando o microplanejamento dos próximos passos. A Revisão de Iteração ocorre ao término da iteração para apresentar o incremento do produto resultante dela, os critérios de aceitação atingidos e alinhar o melhor curso de ação para a próxima iteração. Por fim, tem-se a Retrospectiva da Iteração, reunião informal para entender as boas e más ocorrências, lições aprendidas e pontos de melhorias para as iterações seguintes.

9. Papéis

Como citado anteriormente, a mentalidade da importância do trabalho em equipe é essencial para que todos alcancem um objetivo em comum. A seguir, serão listados os papéis que são essenciais para a aplicação do modelo FLEKS, sendo importante ressaltar que a divisão das responsabilidades de cada cargo pode ser dividida de acordo com o tamanho da organização, sendo possível acumular papéis em uma mesma pessoa.

Gerente do VMO: responsável por garantir que as iniciativas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Maximiza o fluxo de criação de valor ao definir diretrizes gerais para todos os demais participantes dos projetos, definindo metas e trabalhando com a gestão de risco em alto nível.

Analista de negócio: análogo ao Executivo do PRINCE2® [12], possui papel central no modelo FLEKS, se responsabilizando pela entrega dos produtos e do valor proposto. Ele tem como suas principais funções vincular o projeto às metas de negócios, garantir o alinhamento estratégico das iniciativas e maximizar o fluxo de criação de valor.

Gerente de portfólio/programa: responsável por coordenar diversas atividades

dos projetos, atuando na camada de portfólio e designando gerentes de projetos e produtos.

Gerente de projeto: derivado do papel de mesmo nome do PMBoK atua direta e diariamente no projeto, planejando e controlando este seguindo as diretrizes definidas pelo Analista de Negócio. Ele é um líder atuando junto ao Gerente de Produto e Equipe de Desenvolvimento, garantindo que o projeto esteja alinhado ao *Business Case* e que as práticas e processos preditivos e adaptativos estejam ajustados ao projeto.

Gerente de produto: derivado do *Product Owner* do modelo *Scrum* [13], atua nos produtos acordados para o projeto, de forma que aqueles atendam às necessidades do solicitante e da organização. Entre suas atribuições está a coordenação do desenvolvimento e a entrega de valor, maximizando o trabalho realizado pela Equipe de Desenvolvimento.

Equipe de desenvolvimento: derivado do Time de Desenvolvimento do Modelo *Scrum*, é responsável pelas atividades planejadas para a iteração, planejando, executando e controlando as ações necessárias para criação dos produtos. A Equipe costuma ter entre 5 e 10 membros. Porém pode-se ter variações dependendo do caso concreto, apesar de não se recomendar equipes muito maiores para partes mais adaptativas.

10. Considerações Finais

Considerando a importância que a gestão de projetos possui na economia atual, podemos concluir que a escolha da metodologia de gestão de projetos para ser implementada em uma empresa tem um grande impacto no sucesso de seus projetos e, conseqüentemente, na saúde financeira da companhia. O tipo de abordagem escolhida irá depender de muitos fatores, como o nível de previsibilidade, a definição do escopo e a estrutura da equipe. Porém, considerando o cenário econômico cada vez mais arriscado, dinâmico, integrado e tecnológico, as abordagens híbridas surgem como uma nova

solução para garantia de maior adaptabilidade e melhores resultados.

O modelo FLEKS é introduzido nesse cenário por Costa [6] como uma dessas soluções. Baseado nos pilares de flexibilidade, integração, comunicação e pessoas, o objetivo é criar um fluxo de valor constante e sustentável dentro do projeto e da organização como um todo, fazendo com que os objetivos de toda a equipe estejam alinhados e todas as etapas integradas, para garantir a satisfação de todos os *stakeholders* envolvidos e o conseqüente sucesso do projeto.

O modelo híbrido FLEKS é composto por seis elementos que definem todos os seus preceitos e são dados como guias para que os profissionais possam aplicá-lo às suas realidades. Todos os elementos têm sua importância dentro do projeto, por isso dominá-los é essencial para a melhor aplicação do modelo. São esses elementos: mentalidade, princípios, camadas, eventos, fluxo de valor e papéis.

Como o domínio de todos esses elementos citados, o modelo FLEKS pode ser implementado em qualquer tipo de empresa, seja qual a realidade em que ela esteja inserida, tanto para gestão de negócio, gestão de portfólio, gestão de projeto ou até para a gestão de produto.

11. Referências

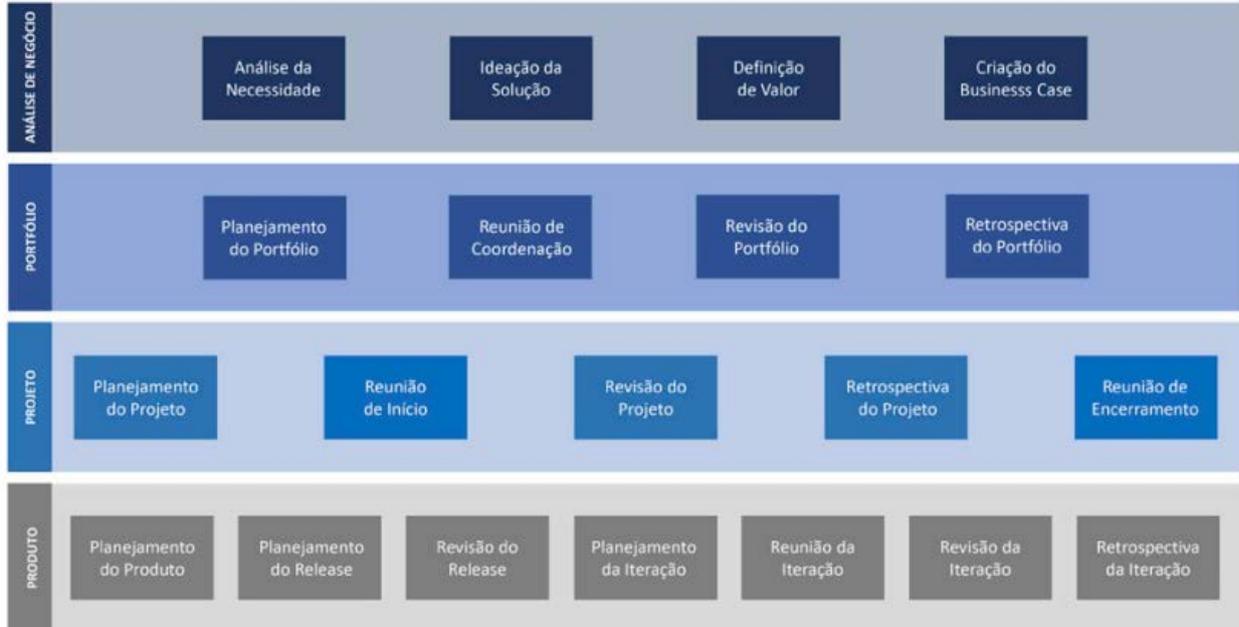
- [1] VARGAS, R. V. *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- [2] FARIA B. P. R. *Proposta de uma metodologia híbrida de gerenciamento de projetos em uma instituição financeira*. Brasília: UNB, 2018.
- [3] PMI. *Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 6ª ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

- [4] ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 10006: Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro, 2000.
- [5] BIANCHI M. J. *Ferramenta para configuração de modelos híbridos de gerenciamento de projetos*. São Carlos: USP/EESC, 2017.
- [6] COSTA H. R. *FLEKS Hybrid Model, v1.0*, 2020. Disponível em: <https://fleksmodel.com/resources/category/fleks-guides/>. Acesso em: 20 dez. 2021.
- [7] AZENHA F. C. *O papel do gerenciamento híbrido no desenvolvimento de produtos e serviços de base tecnológica*. São Paulo: USP, 2018.
- [8] LIMA M. H. O. *Principais barreiras e potencialidades de adoção de abordagens híbridas no gerenciamento de projetos: um estudo exploratório*. Porto Alegre: UFRGS, 2018.
- [9] ROCHA I. A., ARAGÃO F. V. *Proposição de uma metodologia híbrida para o gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria empresarial*. Maringá: UEM, 2019.
- [10] CONFORTO, E. C., BARRETO F., AMARAL D. C., REBENTISCH E. *Modelos híbridos unindo complexidade, agilidade e inovação: A próxima tendência do gerenciamento de projetos*. Revista MPM – Mundo Project Management, Agosto/Setembro 2015.
- [11] PMI. *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 7th ed. Newton Square, PA: Project Management Institute. p.23-60, 2021.
- [12] TURLEY F. *An Introduction to PRINCE2®*. p.2-3, 2010. Disponível em: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/87/The PRINCE2 Process Model Book.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/87/The_PRINCE2_Process_Model_Book.pdf). Acesso em: 28 dez. 2021.
- [13] HRAFNHILDUR S. S., HELGI T. I., HAUKUR I. J. *The role of the product owner in scrum - comparison between theory and practices*. Reykjavik, 2014

12. Anexos e Apêndices

ANEXO A

Figura 3 – Camadas e seus respectivos eventos



Fonte: COSTA [6]