09/10/2014 - Professor da EESC-USP participa de pesquisa inédita sobre gerenciamento de projetos de inovação

Como planejar e gerenciar projetos de inovação? Empresas que optam pela inovação se deparam com diversas dificuldades no gerenciamento de projetos. A principal delas é que tais projetos dependem de um aprendizado da equipe e nem todas as condições são conhecidas previamente.

O método tradicional de gerenciamento de projetos é utilizado para realizar uma sequência de etapas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, além do encerramento, corrigindo desvios ao longo do desenvolvimento. Mas, se não é possível prever antecipadamente todos os aspectos do projeto, como realizar esse plano?

Tendo como objetivo amparar os gerentes de projeto, o professor Daniel Capaldo Amaral, do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da USP (EESC-USP), buscou analisar as práticas de gestão que indicam como o processo deve ser organizado, com destaque para o método ágil, comumente utilizado em casos de inovação por mudar o foco e antever somente um conjunto de tarefas para execução do projeto. “Muda-se o paradigma e planeja-se somente a expectativa do processo e, ao longo do empreendimento, ajusta-se com o cliente os detalhes que surgirem”, explicou Amaral.

De acordo com o docente, os gestores de projeto podem gastar mais tempo do que o necessário utilizando apenas um método de gerenciamento, o qual pode não se encaixar ao contexto. “Embora a teoria ágil seja mais direcionada para produtos de inovação, tal afirmação é uma tese que ainda não foi comprovada com dados reais”, ressaltou.

Nesse segmento de estudo, o grupo de Engenharia Integrada da EESC-USP, do qual o professor Amaral participa, desenvolveu métodos e instrumentos de pesquisa para aperfeiçoar o conhecimento sobre o planejamento de produtos de inovação. O grupo iniciou em 2010 os primeiros estudos na área com o objetivo de desenvolver uma metodologia para identificar e medir as técnicas de gestão de projetos por meio de questionários aplicados em empresas de manufatura e de base tecnológica, majoritariamente.

“A metodologia obteve destaque na área e despertou o interesse do Massachusetts Institute of Technology (MIT) para realizar o primeiro levantamento de dados com base em uma análise estatística e aplicação de questionários mais modernos”, ressaltou o professor.

Pautado na metodologia do grupo, o MIT publicou recentemente o trabalho "The Building Blocks of Agility as a Team’s Competence in Project Management" ("Os Blocos de Construção de Agilidade como a Competência de uma Equipe em Gerenciamento de Projetos", em português), com apoio do Project Management Institute (PMI). O relatório apresentou um resumo de análises preliminares e dados demográficos, contendo algumas das principais implicações nas áreas de gerenciamento de projetos e desenvolvimento de produtos em ambientes dinâmicos e de inovação.

“A pesquisa buscou mensurar o quanto o método ágil pode ser eficaz no planejamento de um empreendimento inovador, a partir de entrevistas realizadas com gerentes de projeto em análises do nível de desenvolvimento, autogestão, desempenho, equipe, ambiente e as práticas usadas”, explicou o professor.

De setembro de 2013 a março 2014 foram enviados convites da pesquisa a 9.430 entrevistados em potencial e um link para acessar o questionário. Foram recebidas 1.505

respostas, das quais 856 foram consideradas completas para o estudo, resultando em dados de 76 países e 17 setores diferentes da indústria.

Através dos questionários, a pesquisa evidenciou que as empresas obtentoras do melhor desempenho em seus projetos foram as que utilizaram métodos resultantes de ambas as práticas de gestão – tradicional e ágil – no contexto mais adequado ao desenvolvimento de seu produto, isso é, conforme as características de seu projeto e condições do ambiente em que ele é desenvolvido. A pesquisa é um primeiro indício do desenvolvimento de métodos chamados de híbridos, os quais foram mais aplicados nas empresas de consultoria, software, serviços financeiros, telecomunicação e tecnologia da informação.

O relatório apontou que a capacidade de combinar as abordagens conforme a necessidade do processo e em diferentes linhas de projeto vem sendo um dos desafios organizacionais para lidar com a inovação. Também indicou que ter agilidade não é simplesmente utilizar os chamados métodos ágeis, e sim elevar a competência da equipe, que vai além das técnicas e ferramentas e se baseia em recursos humanos de capacidade, cultura, habilidades, experiências e diversidade, especialmente em iniciativas inovadoras.

O uso de práticas ágeis está em andamento em muitos contextos, concluiu o estudo, independentemente do tipo de produto e do grau de inovação, mas é importante reconhecer o valor das diferentes abordagens, práticas, ferramentas e técnicas de gestão disponíveis e entender quando empregar a combinação correta para cada projeto. O estudo gerou uma base de dados rica que será explorada nos próximos anos e que tem grande potencial para comprovar aspectos importantes sobre a teoria do gerenciamento ágil.

Por Keite Marques da Assessoria de Comunicação da EESC-USP