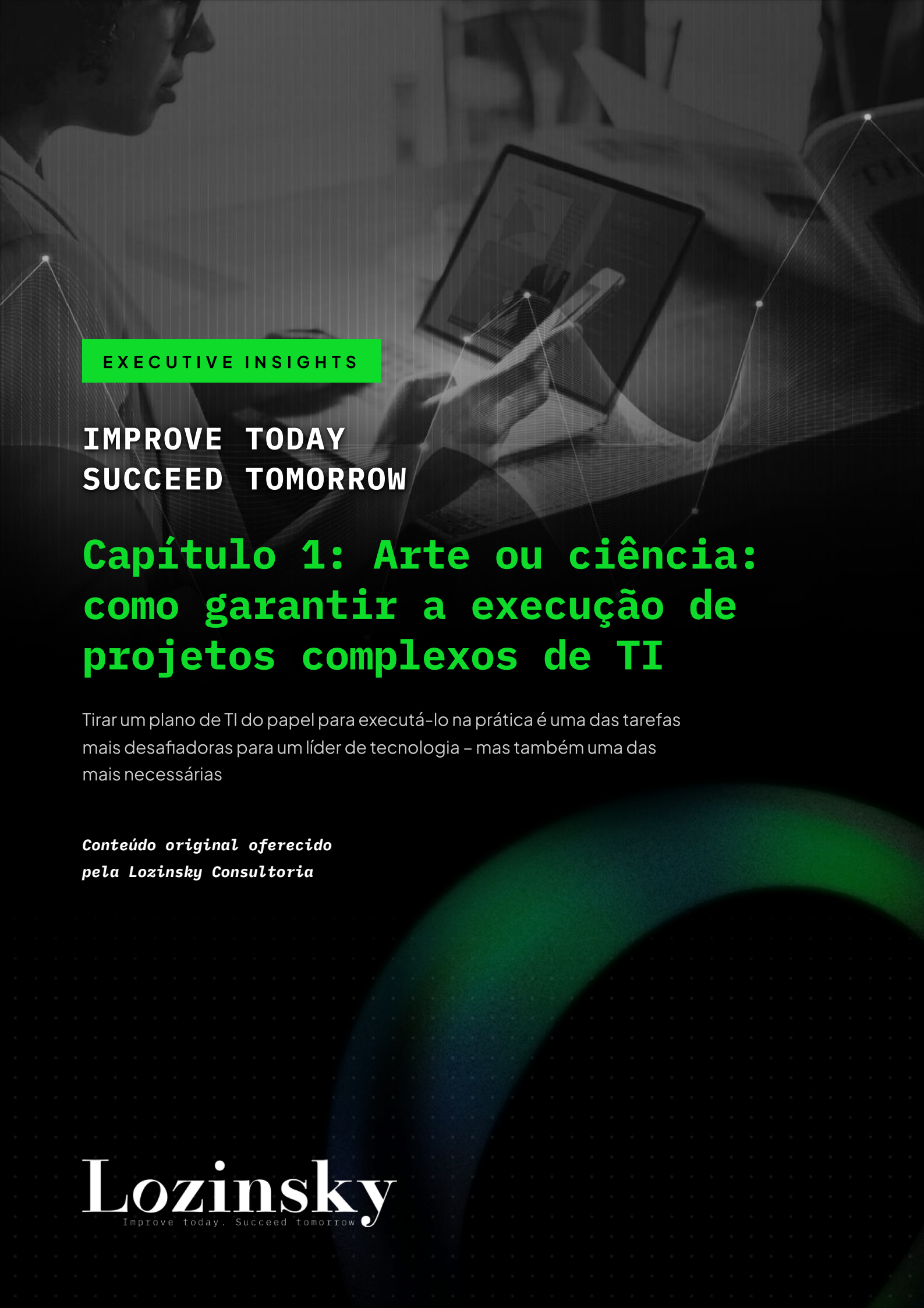




EXECUTIVE INSIGHTS

**IMPROVE TODAY
SUCCEED TOMORROW**

Capítulo 1: Arte ou ciência: como garantir a execução de projetos complexos de TI

Tirar um plano de TI do papel para executá-lo na prática é uma das tarefas mais desafiadoras para um líder de tecnologia – mas também uma das mais necessárias

*Conteúdo original oferecido
pela Lozinsky Consultoria*

Lozinsky
Improve today. Succeed tomorrow

INTRODUÇÃO

Como transformar a tecnologia em alavanca do crescimento

Toda transformação de negócios é um projeto complexo, pois ela implica mudanças na forma de trabalhar, nos papéis e nas responsabilidades de times e indivíduos, e até na governança. É uma remodelação que vai do técnico ao conceitual, impactando tanto o operacional como o estratégico.

Não se trata apenas de criar um novo ecossistema com fornecedores e tecnologias que ainda não são familiares à empresa e seus colaboradores. Isso, por si só, já seria demandante. Mas quando o assunto é “projetos complexos”, estamos falando de algo que afeta os processos core das empresas. São ações que vão impactar a essência do negócio, e não apenas sua periferia.

Estar à frente de projetos dessa natureza sempre é desafiador, mesmo quando se é um profissional que atuou em diversos deles. A experiência dá mais segurança e solidez, mas esse é o tipo de situação onde cabe perfeitamente o clichê de que “cada caso é um caso”: as particularidades da organização, das pessoas envolvidas e do cenário socioeconômico impactam o desenvolvimento do trabalho.

Ainda assim, há uma estrutura básica sobre a qual esses projetos devem se apoiar. E para tratar dela, trazemos essa série IMPROVE TODAY SUCCEED TOMORROW: como transformar a tecnologia em alavanca do crescimento. Começaremos, neste primeiro capítulo, dando ênfase à etapa mais demandante e complexa de tais iniciativas: a execução.

Este documento vai responder às seguintes perguntas:

- 01** Quais são as etapas de um projeto complexo?
- 02** Qual deve ser o ponto de partida?
- 03** Como estabelecer a governança adequada?
- 04** Como viabilizar a capacidade de entrega?
- 05** Como evitar resistência à transformação?
- 06** Como garantir um acompanhamento que avalie qualidade e alinhamento estratégico?

Pergunta 1

Quais são as etapas de um projeto complexo?

Tudo começa com planejamento: objetivo, escopo e abordagem.

O objetivo é o que a empresa quer alcançar em termos de negócio.

O escopo define o perímetro do projeto, ou seja, até onde ele deve ir.

E a abordagem é a forma mais prática e eficaz de atingir aquele objetivo.

Naturalmente, também existe uma dimensão financeira: quanto custa, quanto tempo leva, qual estrutura será necessária. E isso deve ser revisado ao longo do projeto.

Ainda assim, é fundamental partir de um planejamento sólido e revisá-lo durante a execução. Somente dessa forma será possível avaliar se vale a pena corrigir a rota no meio do caminho, seja porque o mercado mudou, seja porque a própria empresa já não é a mesma de quando iniciou o planejamento.

Ao longo desse trajeto, a atuação com uma consultoria pode ser a chave para garantir uma avaliação pragmática e assertiva. Ao recorrer a um parceiro de reputação, com reconhecido expertise nesse tipo de levantamento, é possível driblar as armadilhas e seduções que estão embutidas na pré-vendas de soluções para arquitetura.

É interessante que, à medida que se entende a complexidade da execução de um projeto, torna-se ainda mais evidente a necessidade de um planejamento robusto. Então, chegou a hora do “pontapé inicial”. E saber por onde começar não é uma escolha óbvia.

Pergunta 2

Qual deve ser o ponto de partida?

Para a pergunta “por onde começar?”, nem sempre a resposta certa é “pelo início”. Quando o processo é intrincado, múltiplas instâncias se sobrepõem e fica difícil saber de primeira por onde começar a desatar o nó.

No caso de projetos de transformação, começa-se geralmente pela maior dor, ou pela parte mais crítica. Lembre-se: esses projetos costumam demandar um trabalho de longo prazo, por isso nem sempre adianta querer executar tudo de uma vez – algo que costuma ser feito quando o projeto é coordenado por uma deturpação do conceito de “ágil”. Como apontou Ricardo Stucchi, sócio-consultor da Lozinsky Consultoria:

“A disseminação das práticas de agilidade trouxe às empresas a cultura do fail fast – ou ‘falhe rápido’, sugerindo aplicar uma atitude de tentar, errar e aprender com o erro. Porém, adotada de forma pouco reflexiva, essa premissa acabou se tornando um fail fest, um ‘festival de falhas’, quando a grande questão deveria ser fail less (‘falhe menos’)”

Ricardo Stucchi, sócio-consultor da Lozinsky Consultoria

Em outras palavras: agilidade não pode abrir brechas para ineficiência. Para saber mais sobre o assunto, leia o artigo completo: [A ineficiência na realização de grandes projetos foi normalizada?](#)

Um antídoto para isso é estar bastante atento a duas etapas iniciais: warm up e onboarding.

O warm up é uma preparação da empresa para o projeto. Ele começa com um grande anúncio: a organização precisa entender que aquela será uma das iniciativas mais importantes dos próximos anos. Embora exista foco nas pessoas diretamente envolvidas, ele é um processo mais amplo, que envolve comunicação, alinhamento e conscientização da empresa inteira.



Já o onboarding é direcionado para quem entra efetivamente no projeto: equipe interna, integradores, fornecedores, consultorias. Seu objetivo é garantir que essas pessoas entendam o contexto específico daquela empresa, daquele momento e daquele projeto. É uma etapa especialmente importante com integradores externos, porque muitos chegam tentando impor seu próprio modelo de trabalho.

Nosso papel na Lozinsky Consultoria, enquanto consultores e responsáveis pela orquestração e pelo controle de qualidade, é justamente o de equilibrar isso: aproveitar boas práticas sem perder as características e necessidades específicas da organização.

Outro elemento que garante que a eficiência não será sacrificada passa obrigatoriamente por algo que também tem sido mal aplicado nas empresas: a governança.

Pergunta 3

Como estabelecer a governança adequada?

A primeira instância de uma boa governança envolve apresentar a realidade do projeto aos investidores/patrocinadores – ou seja, a quem você vai prestar contas daquele investimento. Apenas após essa discussão os trabalhos devem ser iniciados.

É a governança quem faz a execução acontecer, definindo quem são os tomadores de decisão, bem como aqueles que irão governar o assunto para garantir andamento e visibilidade ao projeto. Sem ela, o dia a dia se sobrepõe, e o projeto começa a virar uma série de iniciativas paralelas, deixando de ser um plano de transformação.

Quando essa realidade se instala, cada área passa a fazer a coisa do “seu” jeito, e não do que deveria ser a nova forma de agir da empresa. Dessa maneira, em poucos meses toda a organização já se esqueceu de sua motivação, porque o objetivo global foi perdido de vista. Para evitar tal situação, os papéis e as entregas de todos os envolvidos precisam estar definidos e explicitados. Mas como definir quem fará o que?



Pergunta 4

Como viabilizar a capacidade de entrega?

Algumas companhias têm dificuldade em determinar com precisão “quem faz o que” em tarefas complexas; outras sabem quem são essas pessoas, mas não conseguem liberá-las da operação para que atuem de forma dedicada à transformação. Outro caso comum é que os colaboradores tecnicamente adequados para o projeto não têm as habilidades políticas e sociais necessárias.

Sem o time interno adequado, há um grande risco de não conseguir engajar os demais colaboradores. Por isso, a definição do ponto de partida para a transformação deve considerar não só a criticidade do tema, como foi dito anteriormente, mas também a disponibilidade de pessoas adequadas para se dedicar a ele. Como escreveu Renato Maio, sócio-fundador da Lozinsky Consultoria:

“O essencial ao time é sua capacidade de se adaptar às novas perguntas e tarefas que se apresentam. Essa adaptabilidade deve estar presente nesses profissionais, mas também precisa ser orquestrada pela gestão. E para que essa orquestração tenha harmonia, deve-se considerar quem representa o eixo de sustentação desse time, e quem pode ser um componente temporário”

Renato Maio, sócio-fundador da Lozinsky Consultoria

Para saber como isso é possível, há mais dicas sobre essa montagem de equipes no artigo [“O time dos sonhos na execução de projetos de TI existe?”](#)

Três elementos são importantes nesse time: o PMO (Gerente de Projeto), QA (Gestor de Qualidade) e GMO (Gestor de Mudança Organizacional).

PMO

tem as evidências mais imediatas do projeto - andamento, ritmo, uso de recursos, orçamento, conflitos e desvios. Ele funciona como um painel de controle.

QA

é quem olha além dos números. Questiona os times se estão realmente atingindo os objetivos de negócio, afinal, um projeto pode estar dentro do prazo e do orçamento, mas com baixa qualidade.

GMO

observa a prontidão da organização. Avalia se as pessoas estão preparadas para absorver e operar aquilo que será implantado. Mais importante, orquestra essa preparação quando ela é necessária. E quase sempre é.



Pergunta 5

Como evitar resistência à transformação?

O primeiro trabalho é justamente preparar as pessoas que irão trabalhar na iniciativa, bem como as que serão afetadas por ela. Para isso, temos os já citados warm up e onboarding.

Esses dois processos são necessários para que todos tenham o mesmo grau de ciência de onde estão entrando, e quais os resultados esperados.

“A questão essencial é que a adoção de novas ferramentas deve sempre levar em conta a capacidade de absorção e adequação das pessoas que serão impactadas pela mudança. Para uma transformação ser bem aceita e, principalmente, absorvida pelos usuários, ela precisa acontecer em etapas”

Trecho do artigo de Sergio Lozinsky, [Por que forçar mudanças gera rejeição — e como evitar isso](#)

A transformação muda comportamentos, cultura e percepção de controle. Se não há gestão sobre ela, as mudanças irão atropelar os usuários e gerar a sobrecarga que provoca, em muitos, a sensação de incapacidade de acompanhar as transformações em curso. O GMO é indispensável para governar esse processo junto aos colaboradores e também em nível corporativo.



“Como novos cenários e ferramentas continuaram surgindo, a gestão não pode se limitar a viver em eterna reatividade. É preciso ter ações metódicas e sistêmicas, entranhadas na cultura organizacional, que sejam capazes de lidar com os desafios presentes e futuros”

Saiba mais sobre a Gestão de Mudança Organizacional aqui: [A GMO como requisito indispensável para a estratégia de dados.](#)

Uma vez que tudo está em andamento e regido por uma governança, o próximo passo – que é contínuo – é verificar se o projeto está dando os resultados esperados. Mas como evitar que o *wishful thinking* domine nossa percepção?

Pergunta 6

Como garantir um acompanhamento que avalie qualidade e alinhamento estratégico?

Garantir a qualidade é a parte mais subjetiva do projeto. Um cronograma em dia não significa, necessariamente, que o projeto esteja funcionando bem. É preciso demonstrar que tudo está caminhando em direção aos objetivos de negócio definidos no início. Se a ideia era eliminar retrabalho, planilhas e processos manuais, por exemplo, deve-se garantir que os novos processos realmente façam isso.

Mais do que implantar o sistema, as pessoas precisam entender como operar daquela nova forma. Caso contrário, elas voltam ao modelo anterior, mesmo usando uma tecnologia nova.

O QA (o gestor da qualidade), como falamos, desempenha um papel importante nessa gestão. Mas essa não é sua única tarefa. Ele também precisa apoiar e estimular o efetivo monitoramento. Neste caso, não se trata de monitorar apenas aplicações, infraestrutura ou performance dos servidores, como a TI está acostumada, mas também o próprio negócio.

O monitoramento correto é aquele que mira na percepção do usuário, ou seja, está atento aos aspectos do negócio que dependem da tecnologia, sempre levando em consideração como o cliente final será afetado.

E ficar de olho nisso é uma tarefa difícil e cansativa. Na visão de Fabio Ferreira, sócio-consultor da Lozinsky Consultoria:

“A avaliação adequada não é ‘sexy’. É maçante e trabalhosa, e por isso o negócio sempre vai percebê-la como um custo, não como um investimento. Como em todas as ações preventivas, a maioria só vê que o custo da prevenção não é alto quando acontece alguma catástrofe de efeitos ainda mais devastadores”

Fabio Ferreira, sócio-consultor da Lozinsky Consultoria

Veja o artigo completo: [Não basta investir em TI, é preciso monitorar](#)

Outro ponto importante a considerar é que projetos complexos geram ganhos sucessivos. Alguns aparecem rápido; outros levam anos. As empresas normalmente focam apenas em concluir o projeto, deixando de acompanhar se os benefícios previstos realmente aconteceram.

Por isso, o projeto deveria gerar evidências ao longo da execução de que as condições para aqueles ganhos foram criadas. Se o business case dizia que haveria ganho de negociação com fornecedores, por exemplo, o projeto deveria demonstrar que criou processos e informações capazes de permitir esse ganho.

Depois da implementação, alguém — normalmente a controladoria — deveria continuar monitorando esses indicadores e levando isso para reuniões periódicas de diretoria.



Esse talvez seja o ponto mais difícil de um projeto complexo: o longo prazo raramente interessa, mesmo sendo exatamente onde está o maior valor da transformação.

O apoio de um parceiro consultivo ao longo de todas essas etapas pode ser a maneira mais segura de se certificar de que essa integração não só aconteça de fato, como encaminhe a TI da empresa para seu próximo nível de maturidade – na direção em que a própria área de tecnologia se tornará a frente consultiva e estratégica para todo o negócio.

Uma coisa é certa: a execução é uma fase onde o compromisso com a visão estratégica precisa ser traduzido em prática, e de modo intenso. Sem isso, a cultura vigente da organização acabará engolindo o projeto, e o que deveria ser transformação vai se restringir ao mero upgrade tecnológico.

A Lozinsky Consultoria

Quem somos

A Lozinsky Consultoria alia processos, pessoas, sistemas e dados para realizar jornadas de transformação organizacional, levando as empresas à conquista de seus objetivos de negócios.

Fundada em 2008 por Sergio Lozinsky - executivo de negócios e conselheiro com mais de 40 anos de experiência em grandes empresas de consultoria e membro do board internacional do Weizmann Institute of Science - a Lozinsky Consultoria possui mais de 30 consultores com profunda capacidade de resolver problemas complexos de negócios nos mais variados setores da economia. Já conduziu mais de 300 projetos de transformação organizacional em clientes de diferentes segmentos e tamanhos, com faturamentos que variam de algumas centenas de milhões a dezenas de bilhões de reais.

Como atuamos



Contatos

lozinskyconsultoria.com.br