

EXECUTIVE INSIGHTS

IMPROVE TODAY SUCCEED TOMORROW

Capítulo 2: Para um novo ecossistema, uma nova organização de TI

Lidar com a complexidade das operações e das partes envolvidas na entrega de valor ao negócio exige uma rígida combinação de controle de qualidade, governança e eficiência

Conteúdo original oferecido pela Lozinsky Consultoria

© 2026 Lozinsky Consultoria. Todos os direitos reservados

Lozinsky
Improve today. Succeed tomorrow

INTRODUÇÃO

Como entregar um projeto sem drenar recursos ou pessoas

Atualmente, o termo "arquitetura" é insuficiente para dar conta da complexidade da TI. Há soluções cada vez mais especializadas e elas, por sua vez, são acopladas a diferentes plataformas. Ao redor dessa teia, há fornecedores, parceiros, usuários e outros agentes, criando e fazendo uso de interações complexas. É um autêntico ecossistema, com inúmeras variáveis humanas e tecnológicas.

Estabelecer esse ecossistema é desafiador. Demanda investimentos e grandes esforços, e esses investimentos se multiplicam diante da necessidade de adaptação de sistemas legados a essa nova estrutura. Mas criar esse ambiente, de forma que seja eficiente e sustentável, é o objetivo de grande parte de negócios complexos, que têm a tecnologia como eixo. A grande questão é: como fazer isso.

Na série **IMPROVE TODAY SUCCEED TOMORROW: como transformar a tecnologia em alavanca do crescimento**, tratamos desse tema por etapas. No primeiro capítulo, abordamos a **execução**, e seguimos tratando dela aqui, com um foco na **entrega** e na **gestão** de qualidade desse processo.

Este documento vai responder às seguintes perguntas:



01 Quem acompanha o desempenho da própria TI durante um projeto de transformação?

02 Como fazer a governança funcionar na prática?

03 Como evitar que o dia a dia atropele os objetivos?

04 Como realizar a gestão dos fornecedores?

05 Como corrigir a rota quando o projeto começa a sair do planejado?

Pergunta 1

Quem acompanha o desempenho da própria TI durante um projeto de transformação?

Dependendo da complexidade do projeto, é importante existir uma avaliação independente. Pode ser uma consultoria, um especialista ou outra estrutura neutra. O importante é evitar conflitos de interesse.

Além disso, o maior desafio do líder de TI é administrar dois mundos simultaneamente: enquanto conduz a transformação, ele continua responsável pela operação diária da empresa. E a operação sempre tende a receber prioridade. Porém, como aponta Ricardo Stucchi:

> "Manter a TI funcionando é imprescindível, mas aprimorar seu funcionamento, também. Projetos sempre têm início, meio e fim, então eles devem ser planejados de modo a mitigar conflitos com tarefas que devem ser sustentadas diariamente. Existem diversas metodologias que podem auxiliar nessa gestão de prioridades [...] O importante é ter clareza sobre quais sistemas estão no ar, quais os pedidos que precisam ser atendidos, quais os possíveis entraves que eles podem enfrentar, como se dão as dinâmicas com fornecedores, etc"
>
> Trecho do artigo: *Quando a empresa cresce, a TI amadurece. Ou não?*

Algumas pessoas da equipe precisam dedicar tempo ao projeto, pois serão elas que vão adquirir conhecimento para sustentar a nova realidade quando a transformação terminar. Por isso, muitas vezes a TI precisa reforçar sua estrutura temporariamente, seja contratando profissionais, seja ampliando o apoio de terceiros.



Uma avaliação independente também ajuda a demonstrar quando o problema não está na TI, mas na falta de recursos em outras áreas da organização. Muitas vezes, as demandas por novas posições são muito mais pertinentes às áreas de negócio do que à de tecnologia. Porém, como o eixo e a base do projeto têm natureza tecnológica, tem-se a percepção errônea de que essa é a área que precisa de um *headcount* maior.

Claro, tudo isso só funciona com uma **governança adequada** (tema apresentado na edição anterior do ***Executive Insights***). É preciso **operacionalizá-la** no dia a dia, e isso não é fácil.

Pergunta 2

Como fazer a governança funcionar na prática?

O primeiro requisito é rigor. Se a governança estabelece que determinados executivos participarão das reuniões, isso precisa ser cumprido desde o primeiro encontro. Quando alguém começa a enviar representantes ou faltar às reuniões logo no início, o processo perde credibilidade.

Em toda atividade coletiva, a regra de ouro é simples em sua concepção: se vale para um, vale para todos (sempre dentro dos parâmetros de cada cargo, evidentemente). Porém, aplicar esse princípio esbarra em vícios corporativos e questões de ego.

Por isso é tão importante que a governança tenha um patrocinador forte (preferencialmente o CEO ou outro executivo com grande influência dentro da organização), para que ela se estabeleça de maneira *top-down*. Esse líder deve demonstrar, pelo exemplo, que a governança faz parte do projeto.



Outro ponto essencial é o conteúdo das reuniões. Não basta reunir a diretoria periodicamente para apresentar gráficos de andamento. Cada reunião precisa trazer temas relevantes, decisões importantes e discussões que realmente exijam a participação da liderança. Quando as reuniões deixam de gerar valor, elas passam a ser vistas como uma obrigação burocrática e rapidamente perdem sua eficácia.

Por fim, é preciso manter vivo o entendimento de que a governança se estende a todos os entes do projeto, inclusive àqueles que não pertencem à empresa. Isso exige um investimento grande em preparação e aculturação, visando principalmente maior autonomia dos agentes. Como escreveu Fabio Ferreira, em artigo para o blog da Lozinsky Consultoria:

> "As organizações precisam se tornar menos dependentes de técnicos e mais confiantes na autogestão dos usuários se quiserem aproveitar todo o potencial tecnológico que está emergindo"

Quem supervisiona o processo enquanto os times estão sendo capacitados para chegar a esse grau de maturidade? É o que veremos adiante.



Pergunta 3

Como evitar que o dia a dia atropele os objetivos?

Se um projeto fosse apenas entre quem decidiu e quem desenhou a transformação, tudo seria muito mais rápido. O verdadeiro desafio da execução é transformar uma visão estratégica em um trabalho coordenado entre dezenas ou centenas de profissionais que não participaram da decisão inicial.

Quem definiu a transformação entende claramente os objetivos do negócio. Porém, quando a execução começa, entram fornecedores, especialistas, equipes técnicas e profissionais internos que conhecem apenas parte do contexto. É justamente para manter o rumo entre tantos novos agentes que entram mecanismos como Quality Assurance (QA), gerência de projetos (PMO) e gestão da mudança (GMO).

Enquanto o PMO acompanha cronograma, prazos e entregas, e o GMO conduz a transformação cultural, o QA tem outra missão: verificar se aquilo que está sendo entregue realmente aproxima o projeto do objetivo estratégico que justificou seu investimento. Seu papel é buscar evidências de que cada etapa executada está conduzindo ao resultado esperado para o negócio.

Quando essa evidência não existe — ou quando existe apenas parcialmente — o QA deve levantar a questão e discutir alternativas. Às vezes é necessário corrigir imediatamente. Em outros casos, a organização pode optar conscientemente por conviver com determinada limitação.

O importante é que essa decisão seja tomada com total visibilidade dos impactos. Sem esse processo, a empresa corre o risco de descobrir somente no final que entregou algo diferente do que imaginava.
Claro, isso se estende também aos parceiros, mas esse não é o único aspecto a ser gerido na relação com eles...

Pergunta 4

Como deve ser feita a gestão dos fornecedores?

O dia a dia do fornecedor não está sob controle do cliente e, normalmente, o relacionamento acontece apenas por meio dos profissionais alocados no projeto. Por isso, é fundamental acompanhar continuamente o desempenho das pessoas envolvidas. O controle de qualidade não deve distinguir profissionais internos de terceiros. O foco deve ser sempre o engajamento e a contribuição individual para o sucesso do projeto.

Naturalmente, quando se trata de fornecedores existem preocupações adicionais. É preciso garantir que eles compreendam os objetivos maiores da transformação, e não apenas suas entregas específicas. Daí a importância do onboarding para explicar a esse parceiro onde ele está entrando, qual é o contexto da transformação e como seu trabalho impacta o resultado final.

Além disso, é importante acompanhar fatores como rotatividade da equipe, uso inadequado do trabalho remoto e qualidade da gestão realizada pelo próprio fornecedor. Porém, como aponta Ricardo Stucchi, é preciso lembrar que:

> "(...) a relação entre clientes e fornecedores é uma relação entre pessoas, mais do que entre empresas. É claro que custo, logística e aspectos técnicos sempre trazem peso a esse relacionamento, mas a interação entre os indivíduos envolvidos é o fator determinante para uma troca mais benéfica, capaz de se transformar em uma autêntica parceria."

Aprofunde-se no tema gestão de fornecedores com os **artigos** da **Lozinsky Consultoria:**

Fornecedores de TI: parceria estratégica ou conveniência?

Como fornecedores de TI se organizam para oferecer as suas soluções ao mercado

O que procurar em um parceiro de tecnologia para a implementação de projetos de IA?

Essa boa relação evita outro problema frequente, que ocorre quando o próprio fornecedor relaxa sua gestão e passa apenas a reagir às cobranças do cliente, em vez de antecipar problemas.

Porém, muitas outras coisas podem não transcorrer conforme o plano original. Corrigir rotas é inevitável – a questão é: como fazer isso sem incorrer em grandes perdas?



Pergunta 5

Como corrigir a rota quando o projeto começa a sair do planejado?

A pior atitude, nesse caso, é reunir toda a equipe apenas para dizer que o projeto está atrasado. Uma cobrança genérica não resolve o problema. Pelo contrário: cada pessoa passa a tentar proteger sua própria posição, em vez de contribuir para a solução.

O primeiro passo é descobrir por que o projeto deixou de evoluir, e essa resposta nem sempre é simples. O problema pode estar na qualidade da equipe, em erros de planejamento, em conflitos sobre a transformação proposta, em limitações das ferramentas escolhidas ou em diversos outros fatores.

É preciso identificar a causa predominante com honestidade e experiência. Só depois disso faz sentido discutir quais ações tomar. Em alguns casos, ajustes recolocam o projeto nos trilhos. Em outros, a própria governança precisa tomar decisões difíceis, como alterar escopo, rever prazos, aumentar investimentos ou até substituir fornecedores.

Há casos em que pode ser mais seguro trocar o implementador durante a execução do que insistir em uma parceria que claramente não é capaz de entregar os resultados esperados. Também existem situações em que uma solução tecnológica inicialmente escolhida simplesmente não funciona para aquela empresa, exigindo mudanças na arquitetura e até no planejamento original.

Quando há um incêndio, danos são inevitáveis. Assim, se um projeto está “pegando fogo”, é possível controlar as chamas, mas muitas vezes não dá para recuperar o que foi destruído. O único caminho pode ser começar do zero.

Leia mais: Todos querem ser heróis da TI – mas alguém pode salvar um plano que já começou mal?



Projetos de transformação convivem com imprevistos e com erros de planejamento. Os problemas não são uma mera possibilidade: mais cedo ou mais tarde eles vão ocorrer. O importante é identificar corretamente a origem deles, avaliar seus impactos e tomar decisões conscientes antes que a situação se torne irreversível.

> O apoio de um parceiro consultivo ao longo de todas essas etapas pode ser a maneira mais segura de se certificar de que a rota não apenas será mantida: ele pode ser o ponto de apoio para que o ecossistema se mantenha de forma sustentável, com crescimento constante e solidez nos processos.

Por fim, garantir uma boa execução é algo muito maior que simplesmente "pôr o carro em funcionamento": é preciso cuidar para que a velocidade seja adequada aos desafios da pista, e analisar constantemente se o trajeto que está sendo feito é o mais seguro e viável para o destino desejado.

Como toda viagem, ela não chega ao fim quando o último quilômetro é percorrido. As lições da jornada devem ser aplicadas no dia a dia– e esse será o foco dopróximo capítulo do ***Executive Insights***.

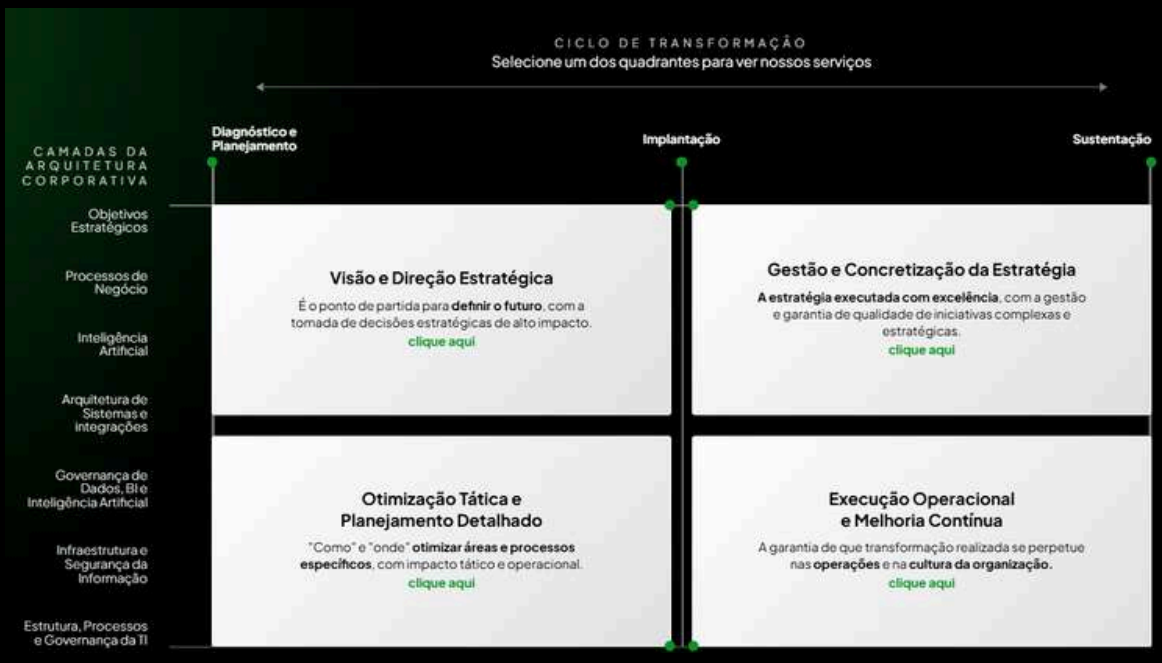
A Lozinsky Consultoria

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

© 2026 Lozinsky Consultoria. Todos os direitos reservados.