

SUCESSO ORGANIZACIONAL x SUCESSO TÉCNICO DE PROJETO

Ou: Por que não estão todos me dando parabéns?

por Cid Miranda

O Que é o Sucesso de um Projeto?

A quantidade de projetos de sistemas de informação que acabam dentro dos parâmetros usuais de sucesso – prazo, custo e cumprimento dos objetivos – é uma minoria. Mas mesmo nesta minoria, há gerentes de projeto que não se sentem adequadamente reconhecidos. Ao invés disso, o que recebem são sorrisos benevolentes, declarações simpáticas sobre o quanto foi difícil e o quanto eles devem estar cansados. Eventualmente, fala-se já do próximo projeto... Enquanto eles querem que se diga que o trabalho foi ótimo, a organização envia mensagens de que o trabalho foi apenas bom.

É claro que existem algumas pessoas que não elogiam o trabalho alheio. Outras até consideram que o elogio pode ser prejudicial, pois trará uma sensação de contentamento que poderá diminuir a motivação (!?) no futuro. Mas, deixando de lado estas idiossincrasias do espírito humano, talvez haja algum território a ser descoberto. É possível que o não reconhecimento de um trabalho que você julgou excepcional esteja relacionado com razões reais, que podem ser entendidas se analisadas convenientemente.

Proponho tentarmos analisar aqui o que faz com que a organização considere um determinado projeto como bem sucedido.

O Sucesso Técnico de um Projeto

Todas as técnicas usuais de Gerência de Projetos estão orientadas para um tratamento racional dos problemas, de modo a garantir que haja um planejamento do trabalho e depois uma execução adequada deste trabalho. Uma boa atuação do Gerente do Projeto é necessária para este resultado, embora não seja suficiente; há diversos outros fatores, inclusive ambientais, que podem subverter o cronograma mais bem feito ou o escopo mais claramente definido. Como este resultado é atingido através da aplicação das técnicas de Gerência de Projetos, proponho que o chamemos Sucesso Técnico.

O Sucesso Organizacional de um Projeto

Quando um projeto é concluído, no entanto, existe um julgamento que transcende o aspecto técnico. É uma avaliação, por parte de todas as pessoas, se o projeto efetivamente deveria ter existido e se ele foi realizado segundo um processo adequado. Esta avaliação é feita pela organização, donde é razoável considerarmos o resultado deste julgamento como a medida do Sucesso Organizacional. E ela incorpora uma grande dose de subjetividade, pois não há um método formal para sua aferição; sua percepção depende de uma quantidade enorme de parâmetros, alguns dos quais muito acima da capacidade de questionamento do gerente do projeto.

As Dimensões do Sucesso Organizacional

A maior dificuldade para que um Projeto seja um Sucesso Organizacional é a definição correta e completa dos objetivos. Existe aí uma diferença clara entre o que nós, profissionais de TI, gostaríamos – e o que nossos usuários e a própria organização sente necessidade e dá importância. Se duvidam, lembrem-se de todas as vezes em que se tentou detalhar ao máximo uma especificação e depois se teve

que explicar que uma pequena mudança nesta especificação iria acarretar uma diferença significativa de tempo. Ainda lembro de quando um usuário pediu, numa consulta on-line, a inclusão de “apenas” uma coluna, com os valores médios dos últimos doze meses...

Se nos aprofundamos um pouco mais na análise da definição do objetivo, podemos nos deparar com um problema mais grave do que a sua correção ou detalhamento: o fato de que nem sempre os usuários se preocupam em declarar todos os objetivos que efetivamente justificam a existência do projeto. Algumas vezes, por acharem que não é necessário. Outras, porque consideram que alguns dos motivos não devem ser divulgados. Uma terceira opção é a ausência de informações estruturadas sobre o assunto: apenas uma minoria das organizações tem um Planejamento Estratégico de Informação, onde podemos perceber a importância relativa das funcionalidades dos sistemas na execução dos processos... e qual a importância destes processos na Estratégia da organização. Sem este estudo, qualquer decisão sobre o desenvolvimento de um sistema fica dependente da qualidade da visão de um pequeno grupo de pessoas, quando não apenas de um usuário politicamente importante.

Para que o Gerente do Projeto possa se prevenir e gradualmente aferir o quanto está próximo do Sucesso Organizacional, deve avaliar continuamente três dimensões: a Dimensão Estratégica, a Dimensão Política e a Dimensão Cultural.

Sucesso Estratégico

A Dimensão Estratégica é aquela que diz quanto o projeto está alinhado com necessidades efetivas e conhecidas por todos. Para aferi-la, algumas questões que devem ser colocadas são:

1. Há um Planejamento Estratégico de Informação ou, na sua falta, uma declaração que justifique claramente a existência e a importância do projeto?
2. Quais os objetivos de negócio do projeto?
3. Qual o efeito, para a organização, se o projeto for interrompido?
4. Quando se pensa no futuro, após a conclusão do projeto, como se espera que a organização tenha mudado por causa dele?

A resposta a estas perguntas é complexa e deve ser perseguida continuamente, em particular a última. Ela já salvou muitos gerentes de projeto de cumprir o objetivo errado.

Sucesso Político

A Dimensão Política é aquela que nos diz o quanto podemos esperar de resistência à mudança e de conflito de interesses. Há um grande preconceito, entre os técnicos, em avaliar os aspectos políticos envolvidos. Talvez por isso sejamos tão facilmente surpreendidos. Algumas questões de avaliação:

1. O projeto é desejo apenas de um pequeno grupo de usuários ou mesmo de um usuário específico?
2. Qual o efeito sobre as pessoas de nível gerencial e executivo, se o projeto atingir seus objetivos? E se for interrompido?
3. Como as pessoas que vão participar do processo de implantação vão ser afetadas pelo sucesso do projeto? Em particular: haverá alteração de sua carga de trabalho ou do nível de habilidade requerido?

Mais uma vez, a última questão é aquela de que mais vezes nos descuidamos, sempre certos de que qualquer sistema novo vai ser melhor do que o existente e que este credo é compartilhado por todos os usuários. Se o sistema atual for

manual, nossa certeza é completa. Se o sistema atual é apoiado em planilhas eletrônicas e documentos formatados diretamente pelo usuário, nossa certeza é quase fanática.

Sucesso Cultural

A terceira dimensão, mais sutil, é a Dimensão Cultural. Ela é mais sutil porque mais distante do nosso tipo de pensamento racional (quase) cartesiano. A verdade é que toda organização é formada por pessoas, que possuem valores adquiridos ao longo da vida e que afetam suas relações com as demais pessoas e com o trabalho. A organização evolui, absorvendo e trabalhando os valores das pessoas de maior influência. Normalmente, a história de sucesso de uma organização está relacionada a um conjunto de assertivas, opiniões filosóficas sobre o mundo, as pessoas, o trabalho e a própria organização. Assim, temos organizações que valorizam a disciplina e o enquadramento, enquanto outras valorizam a concorrência e a sagacidade de aproveitar as oportunidades. Não há valores corretos ou errados – embora os valores da organização tenham que estar minimamente coerentes com os valores da sociedade na qual ela está inserida – mas é extremamente importante sabermos o que a organização considera “correto”.

Para exemplificar: se um sistema implementa um alto nível de controle numa organização que acha que o controle pode gerar perda de produtividade, há uma forte possibilidade que o sistema nunca seja considerado um Sucesso Organizacional, por mais que tenha exatamente a funcionalidade pedida. E mais: é possível que, logo após implantado, os usuários comecem a pedir pequenas manutenções justamente visando mais flexibilidade e menos controle...

Outro exemplo, mais crítico: um sistema cuja implantação resultou na demissão de um grupo grande de pessoas pode virar referência e um dos grandes fatores de resistência a qualquer novo projeto. Se a organização tinha, até o momento, uma cultura de valorização do funcionário, o próprio sistema pode ser gradualmente boicotado pelos demais funcionários, na tentativa (inconsciente?) de provar que a medida não foi correta.

Alguns questionamentos úteis:

1. Quais os valores pessoais mais comuns dentro da organização?
2. Quais os valores organizacionais mais claramente definidos, entendidos por todos como as suas características, o seu “modo de ser”?
3. Como os resultados do projeto vão afetar a liberdade e a independência atual das pessoas envolvidas?
4. Como os resultados do projeto vão afetar a maneira de ser da organização? Sua imagem e de seus funcionários vai mudar de algum modo?
5. Como os resultados do projeto vão afetar o relacionamento entre as pessoas e o modo como entendem que deva ser a organização?

Síntese das Dimensões

A análise de cada uma das dimensões, proposta acima, não se exaure isoladamente; temos que pensar nas três dimensões ao mesmo tempo, pois uma influi na outra. Creio que a maioria das organizações precisa de muito mais análise por parte da Informática. Toda implantação de um sistema é uma Mudança da qual não sabemos todos os efeitos nem entendemos completamente a dinâmica. Precisamos de cada vez maior aptidão em habilidades organizacionais. O mundo atual, de flexibilidade e conectividade total, está cada dia mais complexo, exigindo igual aumento na nossa capacidade de entender e trabalhar o complexo.

Referências

Boar, Bernard H. – *The Art of Strategic Planning for Information Technology, 2nd Edition* – Wiley Computer Publishing, 2000

Shirley, Robert J. – *Values in Decision Making: Their Origins and Effects* – Managerial Planning, Jan/Feb 1975

URLs

www.hbsp.harvard.edu

www.pmi-issig.org - site do PMI-ISSIG

www.bfpug.com.br/islig-rio/ - site do ISLIG-Rio

Cid Miranda é Mestre em Ciências, Consultor, Presidente da SUCESU-RJ, Professor da PUC-RIO e da FGV.

Esta coluna é produzida especialmente para a Developers' Magazine pelo ISLIG-Rio - Iniciativa Local do PMI-ISSIG, Grupo de Interesse em Sistemas de Informação do PMI.