

Por PAUL C. DINSMORE e PEDRO C. RIBEIRO

Published in PM World Today - April 2007 (Vol. IX, Issue IV), a free monthly eJournal.

[PM Word Today](#)

A experiência indica que estratégias brilhantemente concebidas, mas não implementadas eficazmente, podem resultar em perdas para os acionistas. Assegurar a concepção e a execução de estratégias é talvez o mais importante fator para o sucesso organizacional.

Alcançar um crescimento sustentável e rentável através de uma execução precisa de estratégias é a melhor forma de assegurar a criação de valor para os acionistas, e uma das tarefas primordiais dos CEOs (Chief Executive Officer/Diretor Presidente). Sem uma abordagem estruturada para a execução, alvos estratégicos poderão não ser atingidos. A execução é crítica para o sucesso de uma organização e exige um processo disciplinado para fazer as estratégias acontecerem. Pesquisas indicam que as organizações de alto desempenho utilizam melhores práticas que relacionam estratégia à execução de seus projetos.

A prosperidade organizacional se baseia em uma combinação de projetos certos, executados da forma correta. A prosperidade dependerá não somente de uma boa estratégia, mas de se implementar esta estratégia de uma forma eficaz. O sucesso empresarial irá depender da gestão efetiva de uma miríade única de iniciativas temporais e finitas, chamadas projetos, através de toda a organização.

Enquanto uma boa gestão de projetos não pode salvar uma empresa de uma estratégia mal concebida, uma gestão de projetos ineficiente pode prejudicar uma boa estratégia. Pesquisas do Standish Group publicadas no terceiro trimestre de 2004, sobre o setor de TI indicavam que 18% dos projetos investigados tinham falhado (i.e., tinham sido cancelados antes do término, ou finalizados, mas nunca utilizados) e 53% estariam prejudicados (i.e. atrasados, acima do orçamento e/ou com menos dos que as funções e funcionalidades requeridas).

Projetos-problema representam más notícias para acionistas e CEOs de empresas. A má gestão de projetos pode trazer impactos na satisfação e percepção de clientes, no relacionamento com clientes e em potenciais vendas futuras. Projetos acima do custo impactam margens de lucro e aumentam a necessidade de capital de giro. Atraso na obtenção de aceite do cliente aumenta o tempo a receber e a necessidade de financiamento, com impacto negativo no fluxo de caixa da empresa. O lançamento de novos produtos com atraso representa perda de fluxo de caixa de novas vendas. Problemas com cronogramas de implantação de soluções voltadas ao aumento da eficiência corporativa, tais como o ERP, frustram as expectativas de obtenção dos benefícios esperados de redução de custos, assim como multas contratuais e litígios, devido a falhas de execução, podem fazer naufragar margens de lucros e carreiras.

Focando na Governança da Gestão de Projetos

Uma vez que a implementação efetiva de uma combinação certa de projetos certos é imperativo para as organizações sobreviverem e prosperarem, é fundamental que os CEOs se assegurem que uma governança adequada esteja definida para o gerenciamento de projetos através de toda a organização. No seu nível mais elevado, a governança envolve um conjunto de relacionamentos entre a diretoria, acionistas, e outros grupos de interessados. Através de mecanismos de governança, uma organização determina não somente seus objetivos estratégicos e operacionais, mas também cria as condições para assegurar que processos, procedimentos, práticas, e estruturas organizacionais adequadas estejam implantadas para alcançar os objetivos estabelecidos e controlar o seu atingimento. A governança de gestão de projetos define estes relacionamentos e políticas aplicadas à gestão de múltiplos projetos em uma organização. A governança de gestão de projetos estabelece os processos e procedimentos necessários para assegurar a gestão adequada de projetos estratégicos.

Conclusões

Os CEOs estão sendo constantemente desafiados a transformar estratégias em resultados. No entanto, resultados dependem de uma efetiva implementação dos projetos certos.

Os CEOs precisam se assegurar que sob a governança corporativa, esteja contemplada uma política de governança para a gestão efetiva dos projetos estratégicos.

Paul C. Dinsmore, PMP, PMI Fellow, é autor de 11 livros sobre temas gerenciais e projetos incluindo *Winning in Business with Enterprise Project Management* (Amacom, NY,

1998) e □ The AMA Handbook of Project Management, Second Edition□ (2005, Amacom, NY). Paul Dinsmore é Presidente da Dinsmore Associates, empresa de consultoria e treinamento operando globalmente, com escritórios no Rio de Janeiro, Brasil.

dinsmore@dinsmore.com.br

Pedro C. Ribeiro, MBA, PMP é consultor em gestão de projetos com mais de 25 anos de experiência executiva e de consultoria. Tendo sido diretor da Ernst & Young Consulting, Unisys, EDS é immediate past Regional Chair, Central & South America do PMI IT&Telecom SIG, e membro do Operational Oversight Committee da PMI Educational Foundation. Pedro Ribeiro é baseado em São Paulo, Brasil.

pedro.c.ribeiro@terra.com.br