

## GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA ESSENCIAL DA GESTÃO EMPRESARIAL OU DA GESTÃO DE NEGÓCIOS E COMO PILAR INFLUENCIADOR DE MUDANÇAS CULTURAIS Enfoque na gestão e no foco do cliente - **Marcos C. Ribeiro**

Gestão empresarial tem apresentado, nos estudos recentes, a crescente necessidade de aprimorar a gestão de projetos. Se houve já um progresso significativo no exercício do planejamento e dentro deste tópico a própria melhoria na estrutura e escopo dos projetos e suas necessidades planejadas de recursos, tempos, alocações e outros, há ainda alguns componentes precários que se repetem nas interlocuções freqüentes nos mais diversos cenários de diferentes empresas ou segmentos:

Por um lado o que se planeja e se negocia no início do projeto sofre a falta de comprometimento e de cumprimentos de promessas na hora da execução dado que no momento futuro todos estão “esquecidos” dos compromissos assumidos e as demandas departamentais tem prioridades e promessas de resultados que exercem pressão e tem preferência. De outro lado temos que a implementação dos projetos sofre inúmeras interferências ou imprevidências que na média geral e avaliação geral dos CEOs e ou dos executivos de operação, permanece ainda a baixa qualidade de implementação.

Como causas mais freqüentes temos sempre boas desculpas e pouca causa raiz com sua solução. Como resultado temos sempre bons níveis de atrasos, custos superiores ao planejado e em geral, pior ainda, resultados econômicos e financeiros aquém das expectativas que geraram a aprovação dos mesmos. Saindo do âmbito de empresas privadas certamente a mídia tem um repertório semanal destas falhas no âmbito de governo e ou contratos de projetos estatais ou de iniciativas públicas diversas.

A essencialidade da gestão de projetos como parte integrante do modus operandi de uma empresa, ou uma instituição, já está justificada pelas constatações acima, por ser ferramenta eficaz se aplicada na dose e complexidade corretas para cada projeto e portanto, elemento importante da solução de boa parte das causas das não conformidades acima apontadas.

Cultura de uma organização é coisa complexa, séria, que está nas prioridades de qualquer gestor sênior. Cultura tem o

esteio e alicerce dos valores da organização (princípios de longa duração que sustentam as escolhas dos propósitos de sua existência e perspectiva de perenização).

Por outro lado ela se constrói e se aperfeiçoa e se fortalece na medida que os valores são lembrados e fixados por símbolos, rituais e depois, na história, seus heróis. (não gurus! mas heróis, de fato).

Cultura de uma organização é portanto um conjunto de comportamentos observáveis que esta organização expressa de forma natural no seu cotidiano.

A formação de uma cultura que sustenta bons valores e pretende sustentar o ela, a identidade e a unidade de propósitos e objetivos entre seus dirigentes e seus colaboradores depende, portanto, de poder inserir no campo observável as boas práticas em áreas e processos críticos e específicos. Estes por sua vez são os geradores de resultados porque parte integrante da cadeia de geração de valor do negócio da organização.

Portanto disseminar a prática da gestão de projetos em suas melhores praticas, na simplicidade máxima que não comprometa o resultado ótimo do projeto implementado e dando resultado e na complexidade mínima que garanta a qualidade assegurada do processo de planejamento, alocação de recursos, execução e operação vão garantir o sucesso de resultado baseado em sucesso de implementação dos projetos no prazo, custo e retorno de investimento.

Importante notar que a práxis sugerida no parágrafo anterior contempla os 3 eixos críticos de negócios com construção de valor, a saber: excelência operacional, na ampliação do atendimento das necessidades dos clientes ou mesmo na inovação ou aplicação das tecnologias, e sem dúvida se aplica também com grande sucesso ao suporte administrativo do negócio onde também existem as oportunidades de ganhos significativos de produtividade.