

A SINERGIA ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE PROCESSOS

Emir Machado Guimarães Filho¹

RESUMO

No ambiente dinâmico e competitivo da atualidade as organizações, sejam públicas ou privadas, vêm investindo cada vez mais recursos em projetos para trazer benefícios para a organização, forçando a procura por inovação, diferencial competitivo e melhores resultados. Com base nisso, as empresas estão investindo fortemente em Gestão de Projetos, com o objetivo de controlar o uso dos recursos existentes, visto que os projetos são essências para criar valor econômico e vantagens competitivas nas empresas. Portanto hoje os projetos são mais importantes do que nunca.

Da mesma forma, cada vez mais, as organizações são atraídas pela ideia da gestão baseada em processos (BPM), fundamentada nos princípios de que as organizações podem agregar valor a seus clientes, a si mesma e demais partes interessadas através dos Processos de negócio. É através dos seus processos de negócio que uma empresa executa sua estratégia e, portanto os processos precisam ser geridos e otimizados continuamente, aumentando o desempenho dos processos e, conseqüentemente, da empresa.

O objetivo deste estudo é apresentar de forma estruturada e fundamentada como as disciplinas de Gestão de Projetos e Gestão de Processos estão integradas, mostrando a base teórica de cada uma, semelhanças e diferenças, as sinergias e oportunidades de convergência e que podem trazer ótimos resultados com o uso combinado, dessas duas disciplinas, quando mesclamos seus conceitos, técnicas, ferramentas e estruturas organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Gestão Por Processo, BPM

¹ Graduado em Ciência da Computação e em Administração pela Universidade Federal de Sergipe, Pós-Graduado em Análise de Sistemas pela Universidade Cândido Mendes, Certificado Project Management Professional – PMP pelo PMI, MBA em Gerenciamento de Projetos pela FANESE, Pós-Graduado em Engenharia de Petróleo pela Área I- Faculdade de Ciência e Tecnologia. Atua na área de Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento da Produção e Infraestrutura/Suporte na Petrobras há 10 anos. Contato emir@infonet.com.br

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações colocam a visão taylorista tradicional de lado e assumem uma posição mais inovadora, seja como base em processos ou em projetos.

Recentemente os estudos da gestão de projetos têm ganhado força devido ao aumento da complexidade do mundo dos negócios e à crescente competitividade que faz com que as empresas tenham que responder de forma cada vez mais rápida e eficiente aos estímulos externos. Neste contexto, as falhas de execução de Projetos muitas vezes têm resultados abaixo do esperado, necessitando que as empresas tenham uma maior capacidade de coordenar, gerenciar e controlar seus projetos. Essa coordenação e controle são foco da gestão de projetos e estão intimamente ligadas ao sucesso de implantação de estratégias de negócios por meio de projetos.

RAD & Rachavan (2000) dizem que a gestão de projetos é uma das disciplinas que mais cresce em praticamente em todas as indústrias do mundo de hoje. Seus principais objetivos giram em torno de manter um balanço lógico e eficiente entre custo, prazo, qualidade e escopo dos objetivos do projeto.

O acirramento da concorrência e a conseqüente necessidade de estabelecimento de diferenciais, empresas necessitam cada vez mais estabelecer uma cultura de melhoria contínua a partir de seus processos, de modos que possam atuar de forma sistemática e perene.

Segundo Monique (2012) a disciplina gestão de processos, conhecida desde o início do século passado com o movimento da administração científica, tem repercutido com mais força na consciência do mundo dos negócios nas duas últimas décadas. A busca pelo direcionamento das organizações no gerenciamento dos processos de negócio motivou novas fórmulas de se obter vantagens competitivas através de técnica de gestão inovadora, estabelecendo a gestão da operação de uma organização e auxiliando indivíduos com foco em resultados coordenados.

Portanto, percebe-se que ambas as disciplinas vêm sendo crescentemente adotadas, com o objetivo de institucionalizar uma estrutura de melhoria na gestão da organização.

2 Gestão de Projetos

2.1 Conceito de Projetos

A crescente atenção dedicada ao estudo de projetos, seus componentes e seu gerenciamento, pode ser explicada pelo fato que estes “permeiam todas as organizações, pois são um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de novos serviços” (CAVALIERI, 2005, p. 1). Complementando esta noção, o PMI (2013, p. 1) conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. A NBR ISO 10006:2000, que traça diretrizes para qualidade de GP, afirma que projeto é: Um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos. Através destes conceitos é possível perceber algumas das principais características de um projeto, que inclui o seu caráter finito, único e restrito a parâmetros pré-estabelecidos.

2.2 Gestão de Projetos

A tendência é que as empresas, cada vez mais estejam orientadas a projetos. Neste sentido, Verzuh (2003) destaca que a ênfase nas mudanças aumenta a importância da gestão de projetos, já que a alta velocidade dessas mudanças cria uma necessidade maior de projetos, ou seja, quanto maior a mudança, mais inovações e mais projetos.

A principal referência para o gerenciamento de projetos é o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - Conjunto de Conhecimentos para Gerenciamento de Projeto, compilado pelo Project Management Institute (PMI) - Instituto de Gerenciamento de Projeto, qual identifica e descreve conhecimentos e práticas que são mais utilizados na maioria dos projetos (VARGAS, 2011).

O PMI é a maior associação de gerenciamento de projetos no mundo, com mais de duzentos mil membros, e advoga o profissionalismo em gerenciamento de projetos. Além disso, o PMI tem se dedicado a desenvolver e manter rigoroso programa de certificação profissional para promover o crescimento da profissão de

gerenciamento de projetos e reconhecer as realizações de indivíduos no tema. A certificação PMP, do PMI, é a credencial mais reconhecida mundialmente para indivíduos envolvidos com o gerenciamento de projetos.

De acordo com o PMI (2013, p. 5), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos, sendo realizados através da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, Monitoramento/controle, e encerramento. O gerente de projetos é responsável pela realização dos objetivos do projeto.

Kerzner (2006) complementa esta definição considerando ser, o gerenciamento de projetos, responsável pelo planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto, transparecendo, mais uma vez, que o mundo empresarial passou a reconhecer a importância do tema, tanto para o futuro quanto para o presente.

Conforme citado por Prado (2008), a boa prática de Gerenciamento de Projetos produz resultados expressivos para as organizações como: (1) Melhorar a elaboração e controle de cronograma; (2) Melhorar os resultados dos projetos, sem afetar sua qualidade; (3) Ajustar os projetos com base nos seus limites; (4) Reduzir as constantes mudanças criando um processo de controle de mudanças. (5) aumento da chance de sucesso nos projetos.

Para Cavalieri (2005, p. 3), o ciclo de vida do Gerenciamento de Projetos “descreve o conjunto de processos que devem ser seguidos para que o projeto seja bem gerenciado” e, conforme exposto no conceito de Vargas (2011, p. 12), está dividido em cinco grupos:

a) Fase de Iniciação: fase inicial do projeto, quando determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado, a ser resolvido por ele. Nesta fase, a missão e o objetivo do projeto são definidos, bem como as melhores estratégias são identificadas e selecionadas.

b) Fase de Planejamento: fase responsável por detalhar tudo o que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos e análise de custos, dentre outros, para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado sem

dificuldades e imprevistos. Nesta fase, os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, aquisições e recursos humanos também são desenvolvidos.

c) Fase de Execução: fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante esta fase. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é aqui consumida.

d) Fase de Controle: fase que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível, após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o status atual do projeto com o status previsto pelo planejamento, adotando ações corretivas, em caso de desvio.

e) Fase de Encerramento: fase em que a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa (terceiros). Os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante a sua execução são discutidas e analisadas, para que erros similares não ocorram em novos projetos (aprendizado). Nesta fase, é formalizada a aceitação do projeto.

Todavia, Cavalieri (2005, p. 4) destaca que estas fases “se sobrepõem e interagem de formas diversas trocando informações entre si conforme o andamento do projeto, onde os resultados de um processo são entradas para a execução de outro processo ou são entregas do projeto”. Este conceito é representado pela

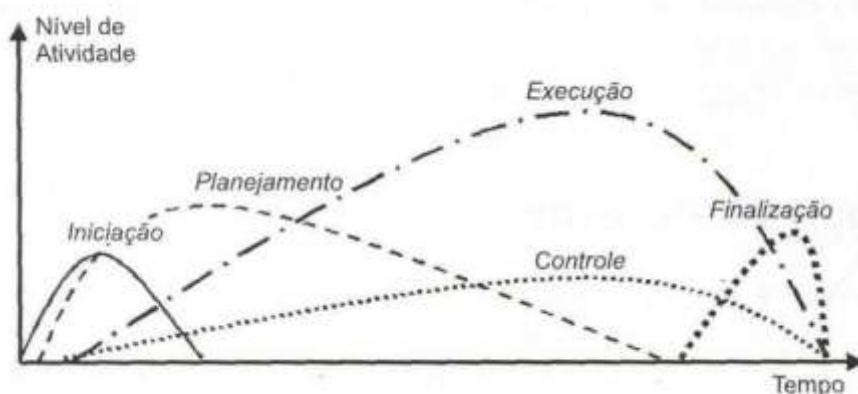


Figura 1.

Figura 1 - Sobreposição de Fases no Ciclo de Vida do Gerenciamento de Projeto

2.3 Escritórios de gerenciamento de projetos (PMO)

Algumas organizações veem como alternativa para a consolidação do gerenciamento de projetos a implementação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP), que consiste em “uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos” (DAI; WELLS, 2004 apud CARVALHO; RABECHINI JR., 2011, p.341).

Um EGP pode ser implantado de diversas formas, desde um simples setor para o auxílio no controle de projetos até um departamento dentro da empresa por onde passam todos os projetos gerenciados pela organização (PATAH et al., 2003 apud CARVALHO; RABECHINI JR., 2008). Já Maximiano (2008, p. 157) considera que “em geral, o escritório de projetos está ligado diretamente à administração superior da estrutura funcional, mas pode ser localizado numa gerência específica, na qual os projetos sejam mais importantes”.

Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2004) condensam muito bem todas as definições, descrevendo o EGP como: unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos, provendo internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar seus projetos dentro do prazo, custo e qualidade requeridos, por meio da utilização de planejamento, acompanhamento e controle.

3 Gestão de Processos

3.1 Conceito de Processos

Na última década, ocorreu a aplicação contínua de novas teorias e práticas administrativas, como a reengenharia, equipes multifuncionais de trabalho, indicadores de desempenho, entre outras. Esse movimento importou vários conceitos, técnicas e ferramentas de outras ciências, principalmente da engenharia, mais especificamente das práticas de gerenciamento operacionais oriundas da engenharia de produção. Ele foi uma resposta das organizações às novas demandas do negócio, impostas pelo movimento de globalização e forte competitividade entre as organizações.

Um dos grandes resultantes desse movimento foi à introdução do conceito de processos de negócio como forma de estruturar e gerenciar as empresas (SORDI, 2005). Processos de negócio são definidos de diversas formas pelos autores que seguem: • É um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e o seu final, de forma a começarmos e terminamos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo (CRUZ, 2003);

Uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificados: uma estrutura para a ação (DAVENPORT, 1994)

Para Oliveira (2010), um processo é realizado através de atividades determinadas por uma seqüência da qual se obtém um resultado, podendo ser um bem ou um serviço. Também pode ser visto como o desempenho de uma atividade ou um conjunto delas onde haja uma entrada, uma transformação e uma saída, e com isso, objetiva-se alcançar metas.

Ainda no que reflete Oliveira (2010), os processos são importantes, porque é através deles que as empresas exercem suas funções, pois todo e qualquer trabalho importante realizado nas empresas, fazem parte de algum processo.

3.2 Gerenciamento de Processos (BPM)

Com todos os processos de negócio para gerenciar, a melhor solução para as empresas é o gerenciamento de processo de negócio (BPM). BPM é a abordagem

moderna para desenvolver e gerenciar processos de negócio, HURWITZ ET al. (2009 pg. 78).

“Business Process Management (BPM) configura-se em um método de gestão para gerenciar processos empresariais, onde conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas” (OLIVEIRA, 2010).

O conceito de BPM de acordo com CRUZ (2008 pg. 66) é o nome dado a um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que juntos tem a finalidade de tratar de forma holística processos de negócio.

Com a utilização desses elementos, o BPM segue por objetivo, possibilitar a organização uma melhor visibilidade e a integração de seus ambientes e das atividades de cada colaborador em seu processo de negócio.

As atividades de BPM procuram tornar os processos de negócio mais eficazes, mais eficientes e mais capazes de se adaptarem ao dinamismo das plataformas, XPAND IT (2009).

Na visão de Orlickas (2010), dá-se atenção ao pensamento de que implantar uma governança corporativa orientada por processos requer que a empresa compreenda que precisa de ferramentas e metodologias adequadas, e que isso resultará em uma mudança cultural em toda a sua estrutura. Quanto dos processos de negócios, o autor ainda discorre sobre o fato de que quando otimizados e mantidos, asseguram a competitividade das organizações no mercado, possibilitando maior agilidade na tomada de decisões e redução de custos.

BPM ajuda as empresas a identificarem a importância estratégica de seus processos e a tirarem vantagens competitivas disso. Serve também, assim como enfatiza Cryo (2010), para proporcionar ao gestor uma maior facilidade de encontrar oportunidades de melhora para o serviço prestado ao cliente, através de indicadores de resultados.

Para Cunha (2009), na prática, o BPM é uma disciplina voltada para administrar todo o ciclo de vida de processos, desde a concepção, modelagem e simulação, passando pela execução e alcançando o monitoramento e controle dos processos.

De acordo com McDaniel (2001), uma solução BPM pode trazer para as organizações melhoria significativa além de rentabilidade de investimento na reutilização dos procedimentos ou fluxos de informação disponíveis. Por isto,

organizações se interessam por modelagem de processos de negócio, pois agrega um conjunto de práticas e soluções que promovem a integração dos processos de negócio com pessoas e sistemas dentro de um fluxo contínuo e claro de informações.

Cruz (2008, p. 67) sintetiza o conceito que “BPM é o alinhamento de processos com os objetivos estratégicos da organização”.

3.3 Escritórios de gerenciamento de processos (BPMO)

Muitas organizações têm feito investimentos em atividades de gestão de processos de negócio nos últimos anos. Segundo Gartner (2009, p. 2), “muitas organizações consideram estes projetos de BPM chave para sua sobrevivência e vantagem competitiva”. Também segundo Gartner apud INFO Exame (2009, p. 1) no primeiro ano da implantação BPM gera economia de 20% dos custos às empresas. Exemplo disso são os projetos de mapeamento, análise, desenho e redesenho de processos que tem como principal objetivo levar a grandes transformações dentro das empresas. Automação das atividades, indicadores de desempenho, elaboração e revisão dos objetivos e modificações na estrutura organizacional são alguns dos resultados encontrados nesse processo de mudança.

Este cenário comprova o fato de que o uso do BPM é reconhecido como um poderoso instrumento de análise e melhoria nos processos, com o objetivo de ser um meio de iniciar as transformações no conjunto de lógica do negócio.

Segundo CBOK (2009), muitas empresas iniciam com um “centro de excelência”, “grupos de interesse” ou por um grupo similar para fornecer à organização modelagem, análise e desenho, além de conhecimento especializado atuando como uma consultoria interna. Uma organização mais madura, ou experiente, terá um grupo de governança de gerenciamento de processos ou um “Escritório de Processos de Negócio” para supervisionar o portfólio de processos da organização: alinhar, priorizar e autorizar esforços de transformação.

É nesse contexto que o escritório de gerenciamento de processos de negócio surge como um grande aliado organizacional para institucionalizar, de forma efetiva, a gestão de processos na cultura e no dia-a-dia organizacional além de perenizar ao longo dos anos os benefícios gerados como: geração de excelência operacional, aumento da visibilidade para tomada de decisão gerencial e fomento a inovação.

Desta forma, segundo CBOK (2009, p. 145) o BPMO “são responsáveis pela manutenção de repositório de modelos de processos, identificação de oportunidades de gerenciamento, controle, melhoria e transformação, trabalhando com diversas partes interessadas no desenvolvimento de casos de negócio para projetos de processo de negócio e esforços de transformação.”. Na medida em que as organizações amadurecem no gerenciamento de seus processos de negócio elas se preocupam em como vários processos devem se unir como um todo coletivo visando assegurar uma organização única e coerente que consistentemente entrega valor ao longo dos processos de negócio da organização.

O escritório de gerenciamento de processos de negócio nas organizações deve “contribuir de forma a assegurar que os benefícios obtidos com a mobilização em busca de otimizações de processos não se constituam em iniciativas pontuais esquecidas ao longo do tempo, mas sim em uma sistemática perene de melhoria contínua” (ELO GROUP, 2008, p. 3).

Desta forma um escritório de processos efetivo deve fortificar a visão por processos como forma inovadora e ordenada de se pensar a operação de uma organização.

4 Pontos de Sinergia

Uma das primeiras coisas com a qual se depara no envolvimento direto com Projetos e Processos é a diferença elementar entre seus conceitos: Processos são contínuos, enquanto Projetos são temporários. E isto naturalmente nos leva a universos distintos quanto a técnicas e ferramentas para cada uma das áreas, bem como ao estabelecimento de uma fronteira virtual entre os dois mundos. Na prática, essa fronteira tem-se mostrado bem menos explícita com muitas interações entre os dois mundos. Ao mesmo tempo, o conhecimento dessas duas áreas tem resultado em muita sinergia, quando se mescla seus conceitos, técnicas, ferramentas e estruturas organizacionais.

A interação constante entre essas duas áreas de atuação, nos leva a identificar como elas estão intrinsecamente conectadas. Quanto mais se explora esta sinergia, mais ampla se torna a compreensão e maior o potencial de ajudar na descoberta das melhores soluções para a realidade de cada organização. Para começar, cita-se duas constatações que podem parecer ser óbvias, mas que refletem um pouco desta inter-relação entre as disciplinas:

- O gerenciamento de projetos é estruturado em termos de processos, que se espera estejam bem definidos e tenham responsáveis designados;
- O redesenho de um processo é um projeto, do qual se espera um escopo bem definido, atividades, cronograma, equipe executora e um responsável.

4.1- O Gerenciamento de Projetos na visão de processos

O guia PMBOK®, a mais importante referência da área de Gerenciamento de Projetos, é estruturado numa linguagem de processos, composto por descrições de processos / atividade, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Torna-se fundamental, portanto, que utilizemos as melhores práticas da “linguagem” de processos de negócio para redesenhar nossa própria metodologia de Gerenciamento de Projetos, que contemplam as seguintes características:

- Descrever atividades, fluxos, decisões e eventos em uma notação completa e intuitiva, utilizando o uso da notação BPMN, que para Campos (2013), é uma notação que independente de fornecedor, pode ser utilizada como elemento integrador entre tecnologias de diferentes fabricantes e é rica em elementos de representação, o que torna possível modelar os mais complexos processos.

- Os diversos subprocessos que se integram com o processo principal, tais como os controles de mudanças, compromissos e riscos;
- Automatização, sempre que possível desses processos, pois assim reforçamos a prática correta da metodologia adotada. Na visão de Campos (2013), quando falamos de automação estamos mais preocupados com o suporte a execução dos processos organizacionais, otimizando-os da melhor forma possível. Neste caso, é possível utilizar diversas ferramentas existentes no mercado ou construir ferramentas customizadas para os processos da organização.

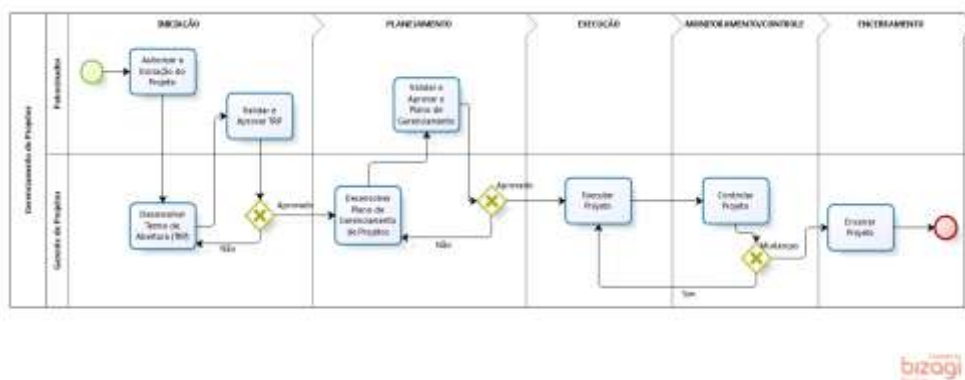


Figura 2 – Exemplo de Processo de Gerenciamento de Projeto utilizando a ferramenta Bizagi e notação BPMN

Assim com diversos modelos de gestão, em especial aqueles relacionados à melhoria contínua, os modelos de gestão de processos e projetos são baseados no ciclo PDCA, tratando-se de um método que aplica contínua e progressivamente um conjunto de passos e a cada rodada do ciclo PDCA, são conseguidos avanços em termos de melhoria, sendo o final de um ciclo produz desafios que deverão ser superados no próximo ciclo, conforme figura abaixo.

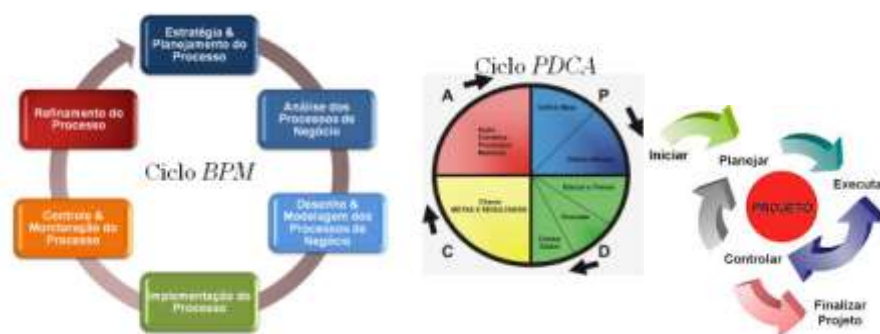


Figura 3 – PDCA nas disciplinas de gerenciamento de projetos e gerenciamento de processos

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos têm grande correspondência com o conceito do Ciclo PDCA (*Plan - Do - Check - Act*): Planejar - Fazer - Verificar - Agir (corrigir e melhorar). O grupo de Planejamento corresponde ao Planejar; Execução, ao Fazer; e Monitoramento e controle englobam Verificar e Agir. E como a natureza dos projetos é finita, o PMBOK ainda caracteriza os grupos de processos que iniciam (Iniciação) e finalizam (Encerramento) um projeto.

4.2- O Processo de transformação na visão de projetos

Em BPM, uma transformação é voltada para tratar uma mudança na situação existente (As-Is) para um novo escopo desejado (To-Be), ou criar um novo processo na organização. Esta modificação costuma apresentar diversos desafios: são ações complexas, temporárias, com riscos significativos, recursos e prazos exíguos para serem concretizadas.

O que descreve acima caracteriza bem o que costumeiramente chamamos de projeto, e nada mais indicado, portanto, que a metodologia de gerenciamento de projetos esteja à mão e seja aplicada nessas ações, bem como todo o ferramental utilizado, tais como cronogramas, orçamentos, planos de gerenciamento de riscos e outros. Neste caso, será aberto um projeto junto a área de projetos, para os projetos de BPM sejam gerenciados adequadamente, com o objetivo de garantir o sucesso na execução do projeto de BPM, dada a sua alta complexidade, conforme apresentado na figura abaixo. Garcia (2011) frisa que cada iniciativa poder gerar um projeto, composto de objetivo, prazo de início e fim.

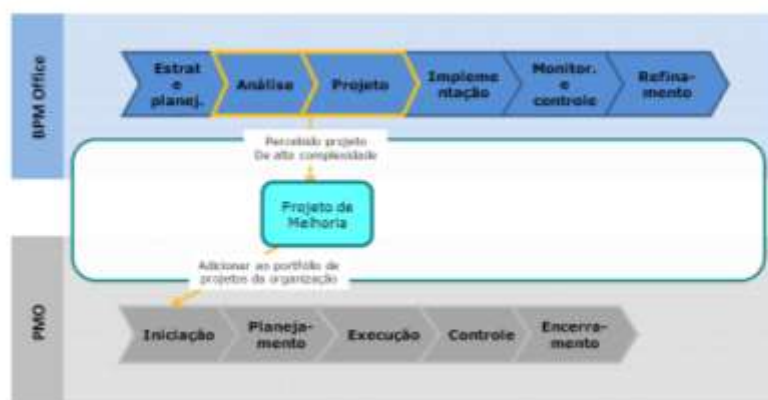


Figura 4 – Projeto de Melhoria

4.3- Convergência de Objetivos: Geração de Valor

Grande parte dos projetos é decorrência de algum direcionamento estratégico e gera algum produto, que por sua vez, pode viabilizar ou modificar um determinado processo.



Figura 5 – Visão real da realização de uma estratégia

Observe na figura acima, numa visão sequencial, que o direcionamento estratégico estabelecido somente se tornará realidade se os projetos ocorrerem conforme o esperado, mas, principalmente, se os processos forem efetivos. Um agravante é que, salvo em raras ocasiões em que as organizações estejam em suas fases iniciais de operação, a realidade é ainda mais complexa. Diferentemente do quadro acima, na prática, o mais usual seria termos os projetos (melhorias ou inovações) ocorrendo paralelamente à estrutura e processos já existentes. O desafio é que tudo precisa funcionar adequadamente e em harmonia.

Neste sentido Garcia (2011) afirma que antes de começar qualquer trabalho relacionado a processos, uma das premissas fundamentais é o conhecimento das estratégias organizacionais, sendo que estas últimas irão orientar os projetos e as atividades de processo.

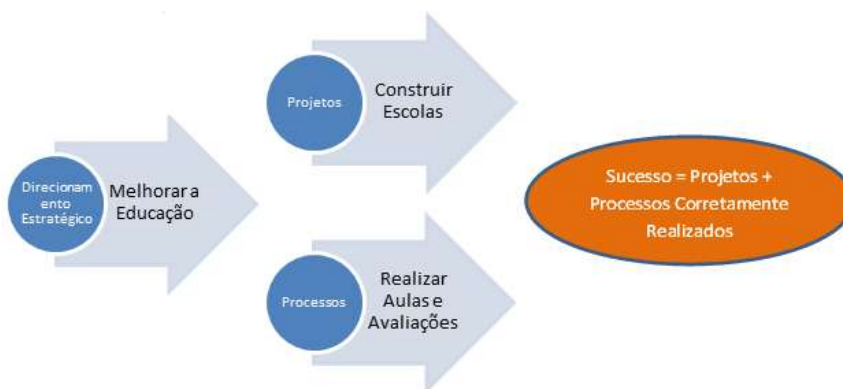


Figura 6 – Visão real da realização de uma estratégia de projetos e processos simultâneos

Ou seja, não adianta focar apenas em construir novas e modernas escolas: as já existentes têm que continuar funcionando bem, antes, durante e depois das novas serem construídas. O sucesso é, portanto a soma, ou melhor, dizendo o produto da boa execução e integração de Projetos e processos. Um projeto pode ser bem executado. Entretanto, sem a contrapartida de processos, podem não gerar o valor desejado. Por outro lado, processos eficazes, sem bons projetos que os melhorem, geram empresas paradas no tempo, prontas para serem suplantadas pelos seus concorrentes.

4.4- Convergência de Ferramentas

Tipicamente, utilizamos um Sistema de Gerenciamento de Projeto (SGP) para controlar projetos e um Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócios (SGPN ou BPMS) para gerenciar processos. E apesar das diferenças aparentes, podemos observar muitas funções similares: ambos são feitos para controlar um conjunto de atividades, sequenciais ou paralelas, com múltiplos responsáveis, com limites de prazos e recursos definidos.

SGPs são melhores na visualização dos prazos finais (em um gráfico de Gantt, por exemplo), mas falham em não representar atividades cíclicas, dificilmente implementam bem o registro e a avaliação de indicadores, salvo os já tradicionalmente utilizados nos projetos (prazos e custos, por exemplo) e são de difícil integração com outras soluções de software (ERPs, por exemplo).

SGPNs, por sua vez, representam todos os tipos de processos, inclusive cíclicos, vêm com diversos mecanismos de integração (WebServices, por exemplo), mas não são bons para a visualização de prazos estimados de atividades, linhas de base e coisas do gênero.

Observa-se um movimento em ambos os contextos no sentido de ampliar suas funcionalidades, um no sentido do outro. Talvez em futuro não muito distante vejamos uma nova categoria de aplicações, de função mais holística, contemplando maior integração entre projetos e processos. A partir daí, a visão de um conjunto de atividades como um fluxo de processos ou como um cronograma poderá ser apenas uma questão de escolha do modo de apresentação, por parte do usuário do sistema.

“As Ferramentas de planejamento como PRIMAVERA, MS PROJECT, ou mesmo embutida em ERP’s, podem ser usadas com sucesso na alocação de prioridades, recursos (físicos, financeiros e humanos), cronogramas, entre outras ferramentas.” (VARGAS 2011)

O planejamento de BPM é uma atividade gerencial como qualquer outra dentro da organização, assim sendo ferramentas comuns de gerenciamento de Projetos podem ser utilizadas, com destaque especial para a criação de cronogramas, alocação de recursos, rede PERT-COM, diagramas de GANTT, agendamento entre outras, conforme figura a seguir:

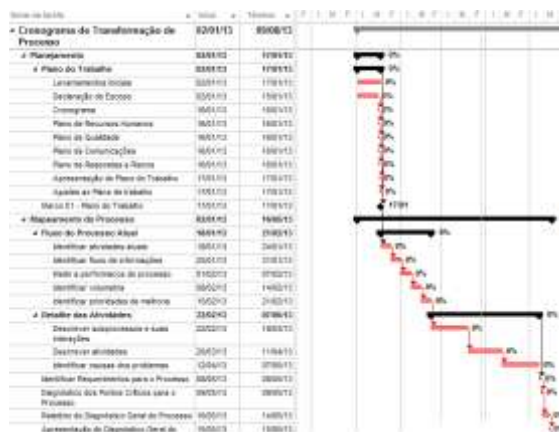


Figura 7 – Exemplo de Cronograma de uma transformação de processo de Melhoria

4.5- Convergência de Estrutura Organizacional

O reconhecimento da importância dos projetos levou as organizações a investirem na estruturação de Escritórios de Projetos (PMO), com a missão de criar, implantar e manter uma metodologia de gerenciamento de projetos consistente com os objetivos da empresa. Da mesma forma, na medida em que amadurecemos na necessidade de melhor gerenciar os processos, as organizações iniciam um movimento no sentido de criar Escritórios de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMO), que têm missão muito similar à proposta pelo PMO, mas com alguns papéis específicos.

De acordo com Arouxa (2010), O BPM Office está mais voltado para o entendimento e análise da rotina e o PMO está mais preocupado com a execução

adequada dos projetos, mas ambos focados com o sucesso de seus projetos e a melhoria de seus processos. Para Usirono (2013), o escritório de processos pode ser um importante elo entre áreas funcionais e o escritório de projeto, pois auxilia no desenvolvimento do racional para estruturar um projeto de transformação de processos.

Em ambos os casos, na implantação dessas estruturas organizacionais, nos deparamos com mudanças culturais significativas, que devem ser a principal preocupação de quem tem a missão de implantá-las.

Apesar de observar várias organizações que implantaram estruturas distintas, identifica-se uma forte tendência de convergência para uma estrutura única, como um modelo claro para obter o melhor de cada disciplina. Poderíamos chamar esta estrutura combinada de Escritório de Projetos e Processos (EPP ou BPPMO), cuja missão é gerenciar o Portfólio de Projetos e Processos da organização, de uma forma ampla, compreendendo o alinhamento estratégico e o monitoramento de projetos e processos.



Figura 8 – Integração entre Escritório de Processo e Projetos

4.6- Dificuldades de Implantação

Vários fatores contribuem para o sucesso do BPM, mas também podem complicar ou impedir sua implementação. Entre outros, os fatores de sucesso críticos comumente mencionados são: mudança organizacional e cultural, alinhamento da abordagem do BPM com as metas e estratégias corporativas, enfoque no cliente e suas exigências, medições do processo e melhorias,

necessidade de uma abordagem estruturada para o BPM, compromisso da alta administração, benchmarking, sistemas de informação dos processos, infraestrutura e realinhamento (ARMISTEAD & MACHIN, 1997).

Ao lado dos fatores críticos de sucesso, Armistead & Machin (1997) também mencionam várias barreiras, baseadas principalmente em problemas organizacionais e culturais. Barreiras comumente mencionadas incluem resistência à mudança, falta de compreensão dos princípios de BPM, falta de consistência de uma abordagem ampla de BPM e do desenvolvimento de uma organização orientada a processos.

Da mesma forma, segundo o estudo de benchmark de 2013 (**atual pm.survey.org**) 63% Organizações falharam na implementação de PMOs. O problema está relacionado a uma simples palavra: Mudança. Segundo uma pesquisa de John Kotter, apenas 30% dos programas de mudança são bem sucedidos.

Muitos profissionais da área de projetos negligenciam os aspectos culturais das organizações e esquecem-se da resistência natural à mudança.

Outro ponto importante independentemente da metodologia utilizada ou conhecimento dos profissionais envolvidos na implantação da disciplina gestão de projetos, ter a alta direção patrocinando o projeto é requisito obrigatório.

Desta forma ambos os casos, percebe-se claramente que muitos fatores que dificultam a implantação da gestão de processos, são também pontos de dificuldades para a gestão de projetos.

4.7- Perfil dos Profissionais

Arouxa (2010) afirma que os profissionais de BPM lidam com projetos de BPM e os profissionais de projetos lidam com processos de gerenciamento de projetos, apesar das competências exigidas para a equipe destes escritórios são distintas, porém complementares, ambos estão preocupados com o sucesso de seus projetos e a melhoria de seus processos.

Neste sentido Usirono (2013) excetua o conceito acima, argumentando que os profissionais ligados a processos devem ter suas competências vinculadas a

métodos, técnicas e ferramentas relacionadas à gestão de qualidade e otimização da operação, mas com competências complementares.

6 – Conclusão

A sinergia, comentada neste artigo, entre a cultura de Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Processos de Negócio já vem sendo vivenciada em algumas organizações, claro que em níveis de maturidade diferentes. Um sinal claro nesse sentido é o crescimento do interesse de profissionais que buscam atuar nos dois lados da moeda.

Percebe-se claramente que a gestão de processos depende da gestão de projetos para garantir que as melhorias necessárias serão de fato implementadas e a gestão de projetos depende de processos, os quais são impactados sempre que alguma mudança é conduzida na organização, portanto há uma mútua dependência entre os objetos 'projetos' e 'processos'.

Por fim, estas disciplinas, que evoluíram por caminhos díspares nas últimas décadas, estão convergindo cada vez mais. Isso denota uma evolução positiva no sentido da geração de melhores resultados para as organizações. Considerando que as partes envolvidas nestes dois mundos devem deixar de adotar uma posição de crítica, de oposição de ideias, e participem deste movimento de convergência, aproveitando as boas oportunidades que estão surgindo em sua decorrência.

Propostas de trabalho futuros como novas sugestões de estrutura de escritório de projetos e processos, estudos de caso demonstrando o relacionamento entre os diversos componentes estruturantes, detalhamento as funções e responsabilidades e ganhos de sinergia serão excelentes oportunidades de aprofundar este assunto, que é pouco explorado na literatura.

ABSTRACT

In today's competitive and dynamic environment organizations, whether public or private, are increasingly investing resources in projects to bring benefits to the Organization, forcing the search for innovation, competitive differentiation and better results. On this basis, the companies are investing heavily in project management, with the objective of controlling the use of existing resources, since the designs are essences to create economic value and competitive advantages in business. So today, the designs are more important than ever.

Similarly, increasingly, organizations are attracted to the idea of process-based management (BPM), founded on principles that organizations can add value to its customers, and other stakeholders through business processes. It is through their business processes that an organization performs its strategy and therefore the processes need to be managed and optimized continuously, increasing the performance of processes and, consequently, of the company.

The goal since study is present in a structured and reasoned as the disciplines of project management and process management are integrated, showing the theoretical basis of each, similarities and differences, synergies and convergence and opportunities that can bring great results with combined use, of these two disciplines, when mix their concepts, techniques, tools, and organizational structures.

Key words: Project management, Process Management, BPM

REFERÊNCIAS

CRUZ, Tadeu .**BPM&BPMS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & BUSINESS MANAGEMENT Systems**. Rio de Janeiro 2009 2ª edição.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. SãoPaulo: Saraiva, 2005.

Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia do PMBOK®) 5.ª ed. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: Ibpex, 2010.

CARVALHO, M. M. DE; RABECHINI JUNIOR, R. **Fundamentos em gestão de Projetos: Construindo Competências para gerenciar projetos**. 3o ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA., 2008.

RAD, Parviz F. e RAGHAVAN, **Asok Establishing na Organizacional Project OFFICE**. In: **AACE Internacional Transactions**, 2000

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011

VERZUH, Eric. **Portable MBA in project management**. New York: John Wiley & Sons, 2003.