

A CONVERGÊNCIA ENTRE PROJETOS E PROCESSOS E OS GANHOS INSTITUCIONAIS

Samandra Kelly Korilio Campos¹

No atual cenário dinâmico da sociedade em que vivemos, a administração pública tem buscado formas de melhor atender às reais necessidades dos cidadãos. Para alcançar estes resultados, as organizações, sejam elas da iniciativa privada ou do setor público, precisam aprimorar a qualidade de suas atividades gerenciais, o que lhes impõe a definição e a implementação de objetivos e metas de longo prazo, com consistência estratégica. Neste sentido, a Gestão de Projetos e a Gestão de Processos, com seus padrões e práticas mundialmente aceitos, apresentam-se como essenciais para a busca da excelência gerencial e dos ganhos de qualidade e efetividade.

Gestão de Processos é uma abordagem de gestão com práticas que focam a otimização dos resultados das organizações por meio do aperfeiçoamento e da padronização dos procedimentos de trabalho. Envolve uma visão ponta-a-ponta dos processos de negócios, tendo como característica a transversalidade, permitindo que a organização seja avaliada como um todo, objetivando assim, alinhar os processos à estratégia organizacional. Nessa abordagem a organização precisa ser vista por completo, com as áreas se inter-relacionando e tornando-se conhecido por todos o papel de cada um dentro do processo, tendo em vista o objetivo final da organização e a satisfação do cliente.

Processos são fluxos coordenados e estruturados de atividades inter-relacionadas que transformam entradas (insumos) em saídas (serviços, produtos) e criam valor para o cliente. Essas atividades são contínuas,

¹Graduação em Comunicação Social; Extensão em Gestão de Projetos e de Processos; Certificação em Gerenciamento de Projetos PMP.

envolvem pessoas, equipamentos e podem atravessar os limites departamentais da instituição. Na Gestão de Processos um fluxo processual existente deve ser conhecido, desenhado, analisado, melhorado e monitorado continuamente.

Projetos são únicos e têm início e fim predefinidos, o que os diferencia de processos, que são contínuos e rotineiros na instituição. De acordo com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (2008) do PMI (*Project Management Institute*), um projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O término só acontece quando os objetivos forem atingidos, quando não forem mais necessários ou quando não puderem mais ser alcançados.

Com o propósito de otimização de recursos e alcance de resultados estratégicos efetivos, há uma crescente parcela de gestores públicos que vêm implementando a Gestão de Projetos em suas instituições. Essas prerrogativas fazem do PMBOK um importante instrumento que alia técnica, conhecimento e habilidades para a excelência na execução de novas demandas e na promoção de mudança na forma de prestar serviços públicos. É importante que o Estado crie estruturas especializadas nessa área e adote a padronização de políticas e procedimentos integrados para a gestão dos projetos, permitindo melhor comunicação, clareza na consecução dos objetivos, alcance das metas e dos resultados esperados.

Um projeto, mesmo quando bem executado, pode não gerar o valor desejado no alcance das metas estratégicas caso os processos relacionados não sejam efetivos. E para se obter bom desempenho dos processos, faz-se necessário constante monitoramento e análise, o que poderá resultar em novos projetos de redesenho e melhoria de processos. A mais importante referência em Gerenciamento de Projetos, o Guia PMBOK, é estruturado em termos de processos, de maneira que, para implementar projetos, são executados processos. De acordo com o Guia PMBOK 5ª edição, podem ser apresentadas duas citações que

exemplificam esta sinergia: “Processos de Gerenciamento de Projetos - estes processos asseguram o fluxo efetivo do projeto através do seu ciclo de vida. Estes processos englobam as ferramentas e técnicas envolvidas na aplicação das habilidades e capacidades descritas nas áreas de Conhecimento.” e “Projetos criam valor na forma de processos de negócio melhorados, são indispensáveis no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e torna mais fácil para as empresas responderem às mudanças no ambiente, competição e mercado.”

Na área de Gerenciamento de Processos, o mais reconhecido guia, o Guia BPM (*Business Process Management*) CBOK 3º edição, também faz referências à conexão entre as duas disciplinas: “Melhoria de Processos de Negócios (*BPI - Business Process Improvement*) é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente”. Ou seja, para transformar processos são implementados projetos. Percebe-se então, que a interação entre as duas ferramentas de gestão, além de gerar benefícios organizacionais, são plenamente complementares.

Uma visão integrada e a utilização dos conhecimentos e práticas nestas duas áreas podem resultar em muitos ganhos institucionais quando combinados seus conceitos, ferramentas e técnicas, o que, se bem inseridas na cultura operacional da organização, podem assegurar excelentes resultados, tais como:

- Redução no tempo de entrega dos produtos e serviços;
- Otimização de recursos e redução de custos;
- Aumento da satisfação do cidadão/usuário dos serviços;
- Aumento da produtividade dos profissionais envolvidos;
- Padronização dos processos;
- Redução de falhas e de retrabalho;
- Redução de problemas inesperados devido ao processo de documentação e compartilhamento de lições aprendidas;

- Melhora na comunicação interpessoal e na clareza de tarefas;
- Aumento da receita com processos mais produtivos e eficientes;
- Melhoria contínua e mudança da performance organizacional;
- Análise mais eficiente de um processo ou projeto por meio de dados históricos ou monitoramento;
- Desenvolvimento de metodologias adaptadas para o negócio em questão, baseadas nas melhores práticas reconhecidas;
- Antecipação das situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Agilidade na tomada de decisões com informações organizadas e disponíveis;
- Maior facilidade em avaliar futuros projetos;
- Maior compartilhamento de informações dentro da instituição.

Dessa maneira, por intermédio da atuação integrada da Gestão de Projetos e da Gestão de Processos, juntamente com uma comunicação institucional eficiente, apoio da alta direção e foco na visão sistêmica, as organizações terão maiores possibilidades de obter resultados consistentes, significativos e sustentáveis no desempenho da Administração Pública no médio e no longo prazos.

Diante do exposto, conclui-se que, a Gestão de Projetos – contemplando os Projetos Estratégicos de Infraestrutura e de Tecnologia e Inovação - e a Gestão de Processos são importantes instrumentos de gestão para as administrações públicas do país enfrentarem a atual crise, merecendo, inclusive, *status* e autonomia dentro da estrutura administrativa, tornando-se por conseguinte, mais efetiva a prestação de serviços públicos que impactam direta e positivamente a qualidade de vida dos cidadãos.