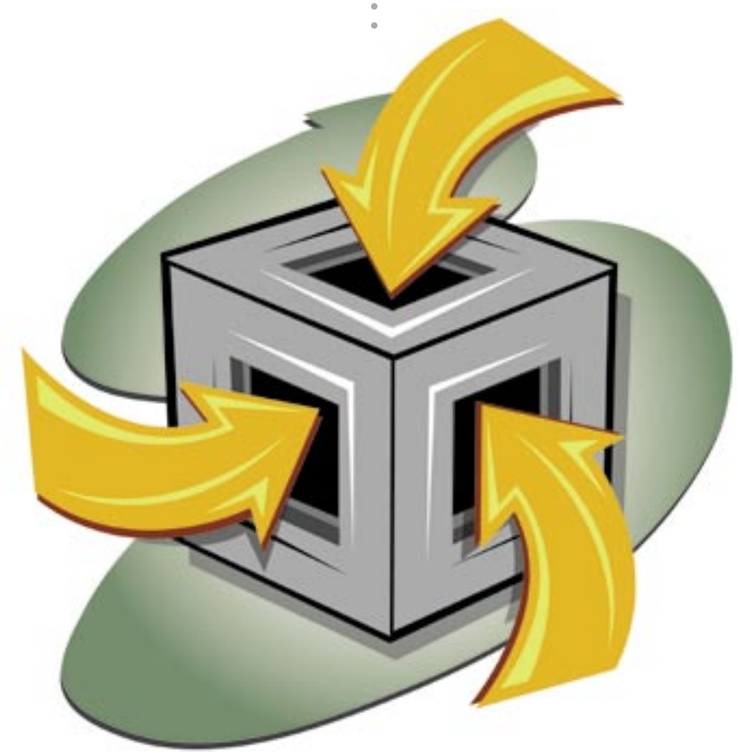
Balanced Scorecard *para projetos*

Américo Pinto, PMP
contato@americopinto.com.br

É sócio-diretor da Compass – International Knowledge Center, onde é responsável pelas práticas de consultoria e treinamento em gerência de projetos para o Brasil. É também vice-presidente de programas do PMI, seção Rio de Janeiro e professor em diversas universidades brasileiras.

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) foi proposto pela primeira vez por Robert Kaplan, no início da década de 90. Desde então, diversas organizações em todo o mundo adotam essa ferramenta para acompanhar a implementação de suas estratégias.
Como ferramenta de medição do desempenho organizacional, o BSC é capaz de clarificar a visão dos gestores em relação aos caminhos que devem ser tomados, orientando o processo de tomada de decisão.



Contexto

Tradicionalmente o BSC é aplicado nas organizações em um nível mais estratégico. Porém, será possível aplicarmos o mesmo conceito para nossos projetos ou em células organizacionais como escritórios de projetos?

Sem dúvida que sim. O conjunto de projetos estratégicos de uma organização é justamente o que materializa as estratégias corporativas. São eles que transformam as estratégias em resultados efetivos (Figura 1). Por isso, o BSC pode se tornar uma importante ferramenta de gestão, quando devidamente adaptado às necessidades específicas dos projetos de uma organização.

Poucos gestores em organizações brasileiras têm uma clara visão de como estão seus projetos. Normalmente, essa visão está limitada a aspectos como o cumprimento de prazos e custos.

Se fizermos uma rápida reflexão, perceberemos que indicadores de prazo e custo são importantes, porém extremamente limitados, pois de certa forma representam não a causa dos problemas, mas sim a conseqüência.

Um exemplo interessante é o de um importante banco brasileiro, que durante um longo período de tempo manteve em um painel de controle registros de variações de prazos e custos em seus projetos. Por mais que os gestores tivessem pleno conhecimento de que havia um grave problema, não sabiam como deveriam agir para solucioná-lo. As informações disponíveis eram capazes de informá-los que a "máquina" não trabalhava adequadamente, porém eles não tinham idéia de qual "engrenagem" deveria ser ajustada. Após uma análise mais detalhada, descobriu-se que a raiz do problema estava na incapacidade de seus profissionais em gerir adequadamente os riscos dos projetos. A criação de uma metodologia e o treinamento dos funcionários resolveu definitivamente o problema.

Indicadores de prazo e custo são importantes, porém extremamente limitados, pois de certa forma representam não a causa dos problemas, mas sim a conseqüência.

Quando os gestores passam a ver seus projetos através de um BSC, começam a entender o real impacto do sucesso de cada iniciativa em toda a organização, demonstrando as dependências existentes entre projetos, portfólio de projetos corporativo e estratégia organizacional como um todo.

Figura 1. Relação entre estratégias organizacionais e projetos.

© 2005 Editora Mundo Ltda. Todos os direitos de reprodução são reservados a editora. A reprodução da publicação, artigos, imagens ou figuras sem prévia autorização por escrito é proibida.