



Sistemas de Indicadores de Sucesso em Projetos

“EM UM SID PARA PROJETOS, PRECISAMOS DISCERNIR ENTRE O SUCESSO NA GESTÃO DO PROJETO, O SUCESSO DO PRODUTO/SERVIÇO DO PROJETO E OS BENEFÍCIOS GERADOS PARA O NEGÓCIO COM IMPACTO TANTO NA COMPETIÇÃO ATUAL COMO NA FUTURA”

MARLY MONTEIRO DE CARVALHO, PHD



Introdução

Existe muita controvérsia na literatura a respeito de como medir o desempenho ou o sucesso em projetos. O sucesso pode ser visto sob vários aspectos e na perspectiva de diferentes interessados (*stakeholders*). Além disso, em projetos, as métricas caracterizam-se pelo alto grau de incerteza, pois são obtidas por meio de estimativas ou inferências. Portanto, pensar formas de monitorar projetos e verificar a variabilidade nas rotas delineadas no plano é um grande desafio. Em especial em tempos de crise e turbulência, em que se demanda velocidade de resposta às mudanças ambientais, que devem ser absorvidas também pelos sistemas de indicadores ao longo do desenvolvimento.

É importante ter em mente o poder direcionador das métricas, uma vez que elas alimentam um processo de ação e reação, com consequências críticas para as organizações se não forem bem definidas.

A cultura de sistemas de indicadores de desempenho em projetos ainda é emergente. Quantos gerentes ainda se defrontam com planilhas improvisadas com as variações entre previsto e realizado?

Em projetos, a aplicação de indicadores de desempenho tradicionalmente esteve voltada ao acompanhamento da tríplice restrição, também conhecida como triângulo de ferro, ou seja, o monitoramento das variações entre o previsto e o realizado nas dimensões prazo, custo e escopo, que remetem à eficiência na gestão do projeto. Embora sejam métricas necessárias, elas não são suficientes para aferir o sucesso do projeto em uma concepção ampla e de cunho mais estratégico.

Por outro lado, os gerentes de projetos precisam monitorar não só os resultados, mas também os fatores direcionadores, o que chamamos de fatores críticos de sucesso em projetos, aqueles que têm impacto significativo no resultado e devem ser gerenciados com maior prioridade. Na literatura, esses indicadores são considerados direcionadores (*leading indicators*).

Neste artigo, pretende-se apresentar os pontos críticos que devem ser considerados para desenhar um sistema de indicadores de desempenho que leve em consideração tanto os indicadores direcionadores (*leading indicators*) quanto os indicadores de resultado (*lagging indicators*). Os sistemas de indicadores também devem considerar as singularidades de cada organização, portanto, é crítico que sejam projetados com forte participação dos tomadores de decisão da organização, pois quando se importam modelos, abre-se mão de definir as dimensões e as prioridades internas.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Busca-se, na sequência, apresentar uma breve síntese da discussão teórica, seguida de recomendações para o projeto de sistemas de indicadores em projetos e das conclusões.

Dimensões e perspectivas do sucesso em projetos

O tema sistemas de indicadores de desempenho (SID), em âmbito organizacional, foi tratado até a década de 1980 com um enfoque predominantemente financeiro e operacional. Na perspectiva financeira, focava-se em parâmetros como o fluxo de caixa descontado, retorno sobre o investimento (ROI) e lucratividade (por ações, por produto), que, em geral, incentivam a visão de curto prazo (KAPLAN, 1993). Já a perspectiva operacional focava em eficiência apurando índices de produtividade (RICHARDSON; GORDON, 1980; SKINNER, 1986; KAPLAN; NORTON, 1996).

No entanto, é a partir da década de 1990 que surgem modelos multidimensionais de SID, dentre os quais o mais conhecido é o mapa estratégico proposto no trabalho de Kaplan e Norton (1992) e denominado *balanced scorecard* (BSC), que, além dos indicadores financeiros, aborda outras três perspectivas - cliente, aprendizado & crescimento e processos internos, todas conectadas criando um mapa balanceado do desempenho organizacional. Vale destacar que há outros modelos interessantes criados nessa década como a Pirâmide de De-

sempenho de Cross e Link (1990) e o Prisma de Desempenho proposto por Neely et al (2001), que trazem novas contribuições.

A literatura de sistemas de indicadores de desempenho (SID) tem gerado modelos que buscam equacionar os principais aspectos relacionados à sua eficiência e eficácia. O conceito de SID engloba, além das métricas e a sua interligação em um sistema, a estruturação organizacional necessária para alimentar, controlar, monitorar e revisar esse sistema ao longo do tempo (KENNERLEY; NEELY, 2002; HAUSER; KATZ, 1998; KAPLAN; NORTON, 1996).

Embora a realidade de projeto deva ser considerada, muito se pode aprender com essa literatura já desenvolvida de SID.

A avaliação de desempenho em projetos ainda é um tema controvertido na comunidade de projetos. Há significativa resistência à adoção de métricas pelos times de projetos, em especial em ambientes de inovação. Pergunta-se, por exemplo, como se pode estabelecer padrões de desempenho para algo único, que nunca foi feito? Argumenta-se que devido à incerteza e à complexidade inerentes aos projetos é difícil projetar métricas, pois as análises são feitas com bases em estimativas traçadas, em geral, nas fases iniciais do projeto, por vezes, com um erro expressivo em face das incertezas e lacunas de informação existentes (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

No entanto, a maior difusão de técnicas de gerenciamento de projetos e capacitação dos gestores nas últimas duas décadas levaram à melhor estruturação dos sistemas de informação e apoio a projetos nas organizações, o que tem propiciado a difusão e adoção de modelos de avaliação de desempenho. Quanto melhor e mais confiáveis são as estimativas e os dados, mais fácil será validá-los como padrão de referência para análise de desempenho.

No entanto, para pensar em um SID para projetos, precisamos discernir entre o sucesso na gestão do projeto, o sucesso do produto/serviço do projeto e os benefícios gerados para o negócio em termos de impacto na competição atual como na futura