



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PORTFOLIO DE PROJETOS DE TI: AVALIAÇÃO QUALITATIVA

ROLNEY CARLOS BAPTESTONE

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rolney.caio@gmail.com

ROQUE RABECHINI JUNIOR

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
roque@rabechini.com.br



AValiação DO DESEMPENHO DO PORTFOLIO DE PROJETOS DE TI: AValiação QUALITATIVA.

Resumo

O objetivo deste relato técnico é demonstrar a utilização de um modelo de avaliação de desempenho de um portfólio de projetos de TI finalizados, aplicado em uma empresa de grande porte. A abordagem metodológica adotada foi a Pesquisa-Ação. Nesta pesquisa foi possível diagnosticar uma situação e sugerir melhorias gerenciais para avaliação de projetos segundo critérios de prazo, custo e desempenho financeiro. Os resultados serviram de base para estabelecimento de planos de ações e medidas corretivas visando melhorar o desempenho em projetos futuros.

Palavras-chave: Desempenho em Projetos, Gerenciamento de Portfólio e Indicadores de Desempenho.

Abstract

The objective of this technical report is demonstrate the use of a performance evaluation model a portfolio of completed IT projects, applied in a large company. The methodological approach adopted was the Action Research. In this research, it was possible to diagnose a situation and suggest improvements to management project evaluation criteria, second deadline, cost and financial performance. The results formed the basis for establishing action and corrective action plans aimed at improving performance in future projects.

Keywords: Performance on Projects, Portfolio Management and Performance Indicators.



1 Introdução

A avaliação de desempenho em projetos é um desafio que muitos gerentes de projetos e de portfólio têm enfrentado na prática de gestão dos empreendimentos. Este é um tema complexo, pois os projetos são envolvidos por diferentes visões, perspectivas e expectativas dos *stakeholders*. Além disto, características como a tipologia de projeto, temporalidade (curto, médio e longo prazo) e diferentes unidades de análise, o tornam um elemento de difícil avaliação (Carvalho & Rabechini Jr, 2011).

Esta complexidade de informações que compõe a estrutura de um projeto, dentro de um portfólio, nos apresenta um panorama que possibilita diferentes perspectivas de análise. Neste cenário Shenhar (2001), afirma que é necessária a análise dos projetos conforme uma perspectiva singular no contexto de cada organização. E que os parâmetros de sucesso e fracasso na avaliação de desempenho dos projetos são distintos e não há uma dimensão de sucesso para todos os contextos.

Shenhar e Dvir (2009) argumentam que as empresas precisam de um modelo de análise de fatores críticos de sucesso para lidar com os desafios na Gestão de Projetos. Porém, duas dimensões chamam a atenção: a primeira está relacionada às discussões sobre o que realmente corresponde ao sucesso de um projeto e a segunda, foca na busca de um modelo ideal, utilizando indicadores específicos na avaliação, para se alcançar o sucesso de projetos dentro de um portfólio.

Apesar da dificuldade na escolha dos indicadores que serão adotados na avaliação de desempenho, a avaliação de sucesso dos projetos na prática é fortemente indicada. Pois a seleção de alguns indicadores para a avaliação de desempenho em projetos torna-os importantes, fazendo com que as equipes funcionais e da gestão de projetos se preocupem com os indicadores que serão avaliados. E conforme (Buchanan, 2008), somente esta preocupação, irá melhorar de alguma forma o desempenho dos projetos, pois as equipes irão se atentar em relação a estes fatores críticos de sucesso.

Os indicadores para avaliação de desempenho em projetos mais utilizados estão relacionados à obtenção dos valores inicialmente planejados de prazo e custo a serem avaliados na fase de encerramento dos projetos (Gray, 2001), sendo consenso à validação das questões financeira envolvida, conforme nos afirmam Archer e Ghasemzadeh (1999).

A importância da avaliação de desempenho de um portfólio, por meio das avaliações de seus projetos, como é possível contextualizar é um tema atual e que merece ser explorado. Por isso a decisão do desenvolvimento deste relato técnico cujo objetivo foi demonstrar a utilização de um modelo de avaliação de desempenho de um portfólio de projetos de TI.

Esta pesquisa se justifica, no âmbito da empresa, pela necessidade da aplicação de um modelo de avaliação de desempenho em projetos dentro de um portfólio, alinhados aos indicadores de desempenho da empresa. Assim espera-se que com este relato seja possível despertar o interesse dos decisores da organização estudada.

A aplicação do modelo de avaliação de desempenho de projetos de TI será apresentado em detalhe nos próximos capítulos deste relato técnico. Na próxima seção será abordada a fundamentação teórica que sustenta a aplicação do modelo de avaliação de desempenho, seguido da abordagem metodológica da pesquisa-ação de tipologia aplicada, auxiliando a inserção do conhecimento desta pesquisa na prática, desde a pesquisa passando pelos detalhes da montagem e aplicação do conceito. Na seção dos resultados obtidos e análise, será abordada a realização de uma avaliação de desempenho piloto e os seus resultados após realizarmos várias reuniões com todas as áreas da empresa que serão impactadas com a aplicação deste modelo, seguidas pelas considerações finais.

2 Referencial Teórico



2.1 A Evolução do Gerenciamento de Projetos

A evolução do gerenciamento de projetos, baseado em Carvalho e Rabechini Jr. (2011) foi paulatina, com a constituição da primeira associação na década de 1960, foi somente a partir da década de 1990 que esta área se consolidou e criou identidade. A evolução da gestão de projetos pode ser entendida em duas ondas, na primeira a preocupação central estava ligada ao atendimento dos resultados relacionados ao escopo, prazo e qualidade, buscou proporcionar maior eficiência às empresas, através do uso de técnica e ferramentas do gerenciamento de projetos. Na segunda onda o enfoque voltado à organização, levando o gerenciamento de projetos como uma alternativa de inovação a atividade gerencial, realizando a integração das áreas de conhecimento consideradas no gerenciamento de projetos e a palavra chave é a eficácia, ou seja, fazer a coisa certa.

Conforme Carvalho e Rabechini Jr. (2011) com a segunda onda, surge à necessidade de entender o conjunto de projetos existentes nas empresas, através do gerenciamento de portfólio de projetos, para traçar e realimentar continuamente os planos estratégicos, através de um exame bem detalhado das novas ideias que surgem continuamente nas empresas, e o foco não é mais o projeto, mas a variedade de projetos que concorrem por recursos, de forma contínua. É na segunda onda que as empresas vislumbram o crescimento das competências e da maturidade em gerenciamento de projetos, investindo na implementação de modelos de maturidade em projetos para gerenciar os processos de mudança organizacional e estruturar os planos de ação rumo a excelência em gerenciamento de projetos.

2.2 Gerenciamento do Portfólio de Projetos

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) propõe um processo de decisão no portfólio que abrange uma série de processos de tomada de decisão dentro da empresa, incluindo revisões periódicas do portfólio de projetos (olhando para todo portfólio e comparando todos os projetos uns contra os outros), auxiliando no desenvolvimento constante de novas estratégias para o negócio.

Como no gerenciamento de portfólio proposto pelo PMI (2006), um dos grupos de processos refere-se ao monitoramento e controle do portfólio que envolve a revisão e publicação dos resultados do portfólio. Esta pesquisa visa analisar o desempenho de projetos finalizados, em um portfólio. E a seleção de alguns indicadores de medição de sucesso dos projetos no portfólio tornam estes indicadores importantes, fazendo com que as equipes de gestão de projetos e as equipes funcionais se preocupem com estes indicadores, seja ele o prazo, o custo ou qualquer outro indicador que se pretenda medir. E somente esta preocupação poderá contribuir de alguma forma com o desempenho dos projetos, pois as equipes irão se atentar em relação a estes indicadores específicos (Buchanan, 2008). Por isto a coleta dos indicadores de desempenho, sua publicação e a revisão do portfólio em uma periodicidade definida, poderá garantir o alinhamento constante dos projetos com a estratégia organizacional.

Conforme Siqueira & Crispim (2014) um dos maiores desafios das organizações é desenvolver e aprimorar a habilidade de compor um portfólio de projetos que estejam alinhados com o modelo de negócio, que contribua para o alcance dos resultados e benefícios esperados pela organização. Por isto Engwall e Jerbrant (2003) reforçam a necessidade de estudos comparativos entre diferentes contextos de multi-projeto, dentro do portfólio, pois entendem que há pouco conhecimento sobre quais fatores da gestão de portfólio de projetos são específicos a um contexto e quais são universais. Neste ambiente de multi-projeto, vários projetos consomem recursos da mesma fonte em um contexto altamente político, com uma constante competição por prioridade, pessoas, atenção e recursos. Neste contexto se justificam a análise de indicadores de desempenho que auxiliem a alta gerência na tomada de decisão.

2.3 Avaliação de Desempenho em Projetos



Em relação às boas práticas de Gestão de Projetos, Shenhar e Dvir (2009) nos apresentam a importância de entender os meios pelos quais os projetos se diferenciam entre si, a importância de adequar o projeto às organizações e entender a variação entre os projetos, e que as empresas precisam de um modelo de análise de fatores críticos de sucesso para lidar com os desafios na Gestão de Projetos.

Na dimensão do que corresponde o sucesso em projetos, a visão tradicional de sucesso em projetos tem foco a partir do triângulo de ferro, denominada tríplice restrição e que um projeto de sucesso é aquele que gerencia as restrições de escopo, prazo e custo, dentro do previsto (Atkinson, 1999). Na busca pelo modelo ideal, Grabher (2002) nos aponta, que deve se explorar as interdependências entre projetos e organizações, bem como relacionamentos pessoais, localidades e rede corporativa de trabalho onde o projeto é criado. Baseado nas inter-relações dentro das organizações Turner e Muller (2005) enfatiza o estilo de liderança dos gerentes de projetos e fatores relacionados à equipe, como tendo papel primordial no sucesso de projetos. E Hyvari (2006) identificou que os fatores críticos de sucesso na Gestão de Projetos estão relacionados ao tamanho e tipo da organização, tamanho do projeto e experiência de trabalho do gerente de projetos e destaca a importância da comunicação em projetos, classificando a comunicação como um dos mais importantes fatores na maioria das fases do projeto.

Pensando no modelo ideal para se alcançar o sucesso na gestão de projetos, iremos trabalhar baseado em duas dimensões da avaliação, a primeira está relacionada à categoria da avaliação e a segunda dimensão está relacionada ao critério da avaliação. Em relação à categoria Buchanan (2008) nos apresenta que as métricas de avaliação se dividem em duas categorias: medidas preditivas, que ajudam a prever ou identificar tendências, funcionando como um sistema de alerta inicial e as medidas corretivas, nos auxiliam a estabelecer padrões para melhorar o desempenho em projetos futuros. Baseado em Patah e Carvalho (2012) os critérios de avaliação de desempenho são divididos em operacionais e estratégicos. Os critérios de desempenho operacional estão relacionados a atingir o sucesso na gestão de projetos, através do cumprimento de objetivos de tempo e orçamento. Enquanto os critérios de desempenho estratégico estão relacionados ao ambiente organizacional em que o projeto está inserido, avaliando se o projeto alcançou o sucesso esperado pelo cliente e outros *stakeholders* do projeto. Para satisfazer a análise do fator crítico de sucesso, na busca do conceito ideal para se mensurar o sucesso na gestão de projetos, nesta pesquisa iremos analisar somente o desempenho operacional (cumprimento dos objetivos: tempo, orçamento e desempenho financeiro). Tendo como objetivo avaliar o desempenho de projetos de TI finalizados (medida corretiva), considerando que o projeto foi um sucesso utilizando como critério (desempenho operacional) se foi concluído no prazo, dentro do orçamento e com desempenho financeiro planejado, buscando uma melhoria contínua no desempenho dos projetos através da análise da avaliação proposta.

3 Metodologia

Este relato técnico tem o objetivo de demonstrar a utilização de um modelo de avaliação de desempenho de um portfólio de projetos de TI finalizados, aplicados em uma empresa de grande porte. Elaborado com propósitos profissionais, demonstrando também o rigor científico e metodológico da aplicação do modelo. O artefato deste relato técnico foi implantado em uma companhia privada nacional, de grande porte, do setor de serviços localizado na capital de São Paulo.

Neste trabalho foi definida a metodologia de Pesquisa-Ação e realizada uma avaliação de desempenho, que é um dos tópicos sugeridos por Thiollent (2009), auxiliando a inserção do conhecimento na prática, pois existem grandes dificuldades para avaliar adequadamente o desempenho individual ou em grupo com o consenso dos avaliadores. Será detalhado abaixo



como a pesquisa foi realizado para atingir a aplicação do conceito. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, através do contato direto com a situação estudada, ainda em processo de construção. Em conformidade com o protocolo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr. (2012).

Conforme Thiollent (2009), a pesquisa-ação permite uma condição favorável à realização deste projeto devido à interação entre pessoas e grupos que participam do projeto. Destacando-se como questões fundamentais da pesquisa-ação: Adequar o referencial teórico-metodológico aos contextos de atuação dos profissionais das áreas envolvidas; manter o equilíbrio entre a dimensão crítica da pesquisa e seu caráter instrumental (fixação de objetivos realistas, aplicação de métodos e obtenção de resultados tangíveis), facilitando a criação de soluções voltadas para um futuro desejável pelos interessados, onde o presente é privilegiado como momento de análise da situação vigente, e o futuro próximo é considerado para delinear ações e suas chances de êxito. Este processo de pesquisa-ação foi concebido com uma estrutura de interação entre os atores e o pesquisador e dividido em quatro fases, baseado em Thiollent (2009).

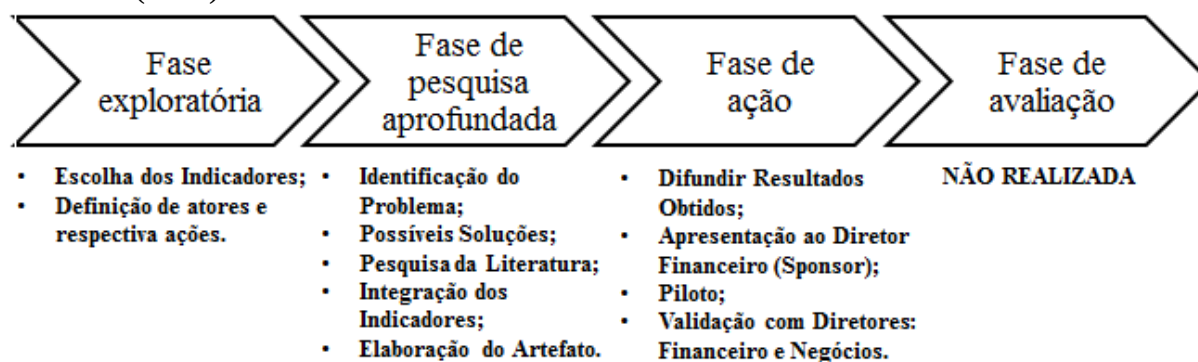


Figura 1 – Fases da Pesquisa-Ação e respectivas atividades em cada Fase.
Elaborada pelo Autor.

Na fase exploratória, o pesquisador e alguns membros da equipe do escritório de PMO e *Pricing* na organização, detectaram os problemas em relação à análise de avaliação de desempenho da empresa pesquisada, na qual se verificou que as informações necessárias para a aplicação do modelo (prazo, orçamento e Avaliação da variação do VPL – Valor Presente Líquido) existiam, porém, as informações não estavam sendo utilizadas. Foram definidos os atores (gerentes e especialistas) que participariam na criação e validação do modelo (através de entrevistas e reuniões com alguns membros da equipe do escritório de PMO e da equipe de “*Pricing*”) e determinada a capacidade e o tipo de ação de cada ator na aplicação do modelo, e foram definidas reuniões semanais recorrentes até a aplicação definitiva do modelo, geração de um piloto, com dados reais de projetos finalizados no ano vigente da geração desta pesquisa, criando uma massa crítica para avaliação constante dos envolvidos neste projeto.

Na fase de pesquisa aprofundada, foi realizado um diagnóstico, identificação do problema e busca de soluções para a avaliação de desempenho de projetos finalizados. Após este processo, foi analisada a literatura de avaliação de desempenho e a partir deste ponto, foram coletados os dados necessários e realizadas análises progressivas com o grupo participante, para interpretar como estas informações seriam capturadas e utilizadas na aplicação do modelo proposto.

Foram analisadas as possibilidades de integração entre cada indicador para compor o quadro de avaliação de desempenho dos projetos. Levaram-se em conta os indicadores de prazo, custo e desempenho financeiro do projeto, para elaboração da proposta de um artefato para avaliação de desempenho, iniciando a aplicação do modelo através do índice mais fácil (custo) e finalizando pelo processo que exigiu maior detalhamento e tempo de estudo



(desempenho financeiro do projeto), conforme descrito abaixo de forma detalhada. Considerando que iremos utilizar uma escala de notas de 1 a 5, levando em consideração que as metas de participação nos lucros da empresa estudada também recebem o mesmo critério e vários funcionários tem suas metas individuais vinculadas principalmente ao indicador da entrega do projeto no prazo.

Para iniciar a avaliação de desempenho do projeto foram levantadas as informações sobre o prazo, pois somente depois de finalizado a demanda será possível iniciar a composição da planilha de avaliação de desempenho de projetos do portfólio. Para verificar se o projeto foi finalizado no prazo, foi comparada pela equipe de PMO a data da implantação planejada versus a implantação real e demonstrada a nota parcial, levando em consideração somente o prazo. Após a inclusão do projeto na planilha de avaliação de desempenho do projeto, com a nota referente ao prazo, são encaminhados pela equipe do escritório de PMO, que acompanha o orçamento, todos os dados referentes ao orçamento (somente CAPEX, orçamento referente ao desenvolvimento da demanda até a implantação): a) orçamento planejado, aprovado no *Business Case* que apresenta a viabilidade e retorno financeiro do investimento, junto ao Comitê de *Sponsor* dos projetos; b) *Saving* de negociação da demanda, caso houver; c) orçamento gasto (real); d) a relação entre o orçamento planejado e o orçamento realizado (diferença apresentada em porcentagem).

O último passo está relacionado ao desempenho financeiro do projeto, neste parâmetro é analisado o desempenho financeiro do VPL (Valor Presente Líquido), com três medições parciais (trimestral) e a nota final, após um ano da implantação da demanda, e estas informações são passadas pela equipe de *Pricing*, que acompanha o desempenho financeiro da demanda em relação ao que foi defendido no *Business Case*, junto à diretoria, através das seguintes informações: a) VPL planejado do *Business Case* na curva de desempenho financeiro; b) VPL realizado do *Business Case* na curva de desempenho financeiro; c) Variação entre o VPL planejado versus VPL realizado, na moeda corrente (R\$); d) Porcentagem da Variação entre o VPL planejado versus VPL realizado. Após a realização destas três medições é realizado a composição da nota final com seus respectivos pesos de notas parciais, descritos na Tabela abaixo:

Tabela 1 – Peso de notas parciais em porcentagem.

Cenários	Pesos de notas parciais em %			Abrangência
	Prazo	Custo	Benefício Financeiro	
1	30%	30%	40%	Quando há um resultado financeiro esperado para a demanda.
2	50%	50%		Demandas relacionadas ao crescimento vegetativo, onde há gastos com o projeto, porém não se espera nenhum tipo de retorno financeiro.
3	100%			Demandas que consomem somente o OPEX e não há dispêndios financeiros, nem se espera nenhum tipo de retorno financeiro.

Na fase de ação, com base na investigação em curso, iniciou o processo para difundir os resultados obtidos com a aplicação do modelo, definido os objetivos alcançáveis por meio de ações concretas. Com o artefato em mãos, foi realizada uma apresentação ao diretor financeiro para obter sua aprovação e patrocínio para aplicar a avaliação de desempenho, pois conforme Thiollent (2009), sem o apoio ou a participação ativa dos dirigentes, a divulgação dos resultados e a geração de propostas se tornam limitadas ou até inexistentes. Após a aprovação e a realização de um piloto com os projetos do ano corrente, foi demonstrado para as diretorias de TI e Negócios.

Com os resultados do piloto, foi realizada a reunião com o diretor de TI, que sugeriu algumas modificações, que serão detalhadas a seguir, pois o critério de avaliação foi separado



em duas fases: “antes da avaliação do diretor de TI” e “depois da avaliação do diretor de TI”. Na qual iremos analisar a diferença das informações na seção dos resultados obtidos, através do “ Δ ” que corresponde à diferença de valores entre as duas fases da avaliação. Considerando que este artefato de avaliação de desempenho poderá ser utilizado para aferição da avaliação de resultado das Metas, e possível pagamento de participação dos lucros. Em relação ao prazo o diretor de TI não acredita que antecipar uma implantação seja eficaz, pois pode estimular as equipes de TI a colocar “Gordura”, na montagem do planejamento, ver proposta do diretor de TI para a avaliação do prazo na Tabela 2:

Tabela 2 – Avaliação de prazo (com considerações do diretor de TI).

Critérios de avaliação (Antes da avaliação do diretor de TI)	Ajuste na escala dos Critérios de avaliação (Depois da avaliação do diretor de TI)	Notas
Acima de 16 dias adiantados	No prazo planejado	5
De 8 a 15 dias adiantados	Até 7 dias atrasados (1 semana de atraso)	4
De 7 dias adiantados até 7 dias de atraso	De 8 a 15 dias atrasados (2 semanas de atraso)	3
De 8 a 15 dias atrasados	De 16 a 21 dias atrasados (3 semanas de atraso)	2
De 16 a 30 dias atrasados	De 22 a 30 dias atrasados (4 semanas de atraso)	1
Acima de 31 dias atrasados	Acima de 31 dias atrasados (1 mês de atraso)	0

Em relação ao orçamento o diretor de TI não acredita que o excesso de “*Saving*” é eficaz, pois também pode estimular as equipes de TI a colocar “Gordura” durante a montagem do planejamento da orçamentação ou até mesmo economizar na realização de testes integrados e homologação, diminuindo assim a qualidade da entrega, ver proposta do diretor de TI para a avaliação do orçamento na Tabela 3:

Tabela 3 – Avaliação do orçamento (com considerações do diretor de TI).

Critérios de avaliação (Antes da avaliação do diretor de TI)	Ajuste na escala dos Critérios de avaliação (Depois da avaliação do diretor de TI)	Notas
Acima de 20,01% de <i>Saving</i>	Acima de 10,01% de <i>Saving</i>	5
De 10,01% a 20% de <i>Saving</i>	De 0% a 10% de <i>Saving</i>	4
De 0% a 10% de <i>Saving</i>	De 0,01% a 5% de Estouro	3
De 0,01% a 5% de Estouro	De 5,01% a 10% de Estouro	2
De 5,01% a 10% de Estouro	De 10,01% a 15% de Estouro	1
Acima de 10,01% de Estouro	Acima de 15,01% de Estouro	0

Em relação ao desempenho financeiro o diretor de TI acredita que a equipe de Negócios tem que ser assertiva e não receber uma boa nota por um benefício gerado pelo mercado e não pela assertividade, evitando assim que a equipe de negócios seja conservadora na montagem do *Business Case*, ver proposta do diretor de TI para a avaliação da variação do VPL Operacional na Tabela 4:

Tabela 4 – Avaliação da variação do VPL Operacional, análise das alavancas estabelecidas no Business Case, através dos ganhos do projeto (com considerações do diretor de TI).

Critérios de avaliação (Antes da avaliação do diretor de TI)	Ajuste na escala dos Critérios de avaliação (Depois da avaliação do diretor de TI)	Notas
Acima de 10,01% de variação menor do VPL	Acima de 0% de variação menor do VPL	5
De 5,01% a 10% de variação menor do VPL	De 0,01% a 3% de variação menor do VPL	4
De 0% a 5% de variação menor do VPL	De 3,01% a 5% de variação menor do VPL	3
De 0,01% a 5% de variação maior do VPL	De 5,01% a 7% de variação menor do VPL	2
De 5,01% a 10% de variação maior do VPL	De 7,01% a 10% de variação menor do VPL	1
Acima de 10,01% de variação maior do VPL	Acima de 10% de variação menor do VPL	0



Também foi realizada uma reunião com um coordenador e dois especialistas da área de negócios (julho de 2015), antecedendo a reunião com o diretor de Negócios. E após a apresentação da metodologia de avaliação de desempenho e apresentação do piloto, elogiaram a iniciativa e demonstraram grande interesse pelo fato de que através do indicador de avaliação do desempenho financeiro (parciais), poderão realizar ações capazes de melhorar os resultados no decorrer do ano subsequente à implantação do projeto. Mostrando aderência no modelo proposto por Grabher (2002) que nos aponta a interdependências entre projetos e organizações, bem como relacionamentos pessoais e rede corporativa de trabalho onde o projeto é criado. E não foram sugeridas pela equipe de negócios, alterações nos critérios para obtenção de notas referentes ao prazo, orçamento e desempenho financeiro.

A fase de avaliação com o objetivo de observar, redirecionar o que realmente aconteceu e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo, não será abordada nesta pesquisa, pois até o momento do final da elaboração desta pesquisa não foi iniciado este processo.

4 Resultados Obtidos e Análise

Com a aplicação desta avaliação de desempenho, notou-se que a empresa está inserida na segunda onda do gerenciamento de projetos segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), pois todas as diretorias mostraram interesse em investir na implementação deste modelo que visa auxiliar na busca da maturidade em projetos a fim de estruturar os planos de ação rumo a excelência em gerenciamento de projetos. E que só será possível realizar esta avaliação após a fase de avaliação da Pesquisa-Ação, que tem como o objetivo observar e redirecionar o que realmente aconteceu e resgatar o conhecimento produzido no decorrer da implantação do modelo proposto nesta pesquisa, porém não foi abordada nesta pesquisa.

Através da análise da Tabela 5 foram encontrados os seguintes resultados, após a realização do piloto e a avaliação dos indicadores prazo, custo e desempenho financeiro. Nos três diferentes cenários descritos na Tabela 1. A análise abaixo foi separada em duas fases: na primeira, foi capturada a nota final dos projetos, “antes da avaliação do diretor de TI”, momento em que foi realizado o piloto com os projetos finalizados, dentro do portfólio, no ano corrente até a realização desta pesquisa e na segunda, “depois da avaliação do diretor de TI”, momento após a reunião com o diretor de TI, descrito na seção de metodologia. Iremos analisar a diferença das informações nos resultados obtidos, através do “ Δ ” que corresponde à diferença de valores entre as duas fases da avaliação:

Tabela 5 – Comparação entre a variação de Avaliação do Desempenho entre o piloto antes e após validação com as outras áreas.

Projetos com VPL (Cenário 1)	Antes	Depois	Δ
Projeto 1 com VPL (1ª medição de VPL não mensurada)	1,5	3,2	1,7
Projeto 2 com VPL (1ª medição de VPL não mensurada)	2,0	3,5	1,5
Projeto 3 com VPL (1ª medição de VPL não mensurada)	3,0	4,7	1,7
Projeto 4 com VPL (1ª medição de VPL MENSURADA)	1,3	2,3	1
Projeto 5 com VPL (1ª medição de VPL não mensurada)	3,0	4,4	1,4
Projeto 6 com VPL (1ª medição de VPL não mensurada)	3,0	4,0	1
Projeto com Prazo e Orçamento (Cenário 2)	Antes	Depois	Δ
Projeto 7 c/ Prazo e Custo	3,0	4,0	1
Projeto somente com Prazo (Cenário 3)	Antes	Depois	Δ
Projeto 8 c/ Prazo	4,0	5,0	1
Projeto 9 c/ Prazo	4,0	5,0	1
Projeto 10 c/ Prazo	3,0	4,0	1
Projeto 11 c/ Prazo	1,0	2,0	1



Projeto 12 c/ Prazo	4,0	5,0	1
Projeto 13 c/ Prazo	4,0	5,0	1
Projeto 14 c/ Prazo	3,0	4,0	1
Projeto 15 c/ Prazo	3,0	5,0	2
Projeto 16 c/ Prazo	1,0	2,0	1

Foram levantados neste relato técnico vários critérios muito importantes na medição de desempenho de um projeto, deslocando a avaliação de indicadores isolados para uma análise mais robusta na avaliação de desempenho integrado, utilizando os três indicadores: prazo, custo e benefício financeiro.

Nos indicadores de avaliação de prazo e custo foram realizadas intervenções da área de TI, e após a análise notou-se um acréscimo de apenas um ponto nos projetos que se enquadravam no cenário 2 (peso de 50% para nota de prazo e 50% de orçamento) e cenário 3 (peso de 100% para o prazo), pois o “ Δ ” das notas individuais de prazo e custo foi o acréscimo de apenas um ponto e refletiram também um ponto na nota geral (com exceção do projeto 15, pois o projeto que estivesse com o prazo entre 1 e 7 dias adiantados, teriam um “ Δ ” de dois pontos).

Nos projetos do cenário 1 (com os seguintes pesos: 30% para o prazo, 30% para o orçamento e 40% para o desempenho financeiro), apenas o projeto 4 é uma amostra válida, pois foi realizado a primeira medição de benefício financeiro parcial (levando em consideração que são realizados três medições parciais a cada três meses, após a data da implantação do projeto e uma medição final após um ano da data da implantação do projeto) e neste caso a diferença de apenas um ponto no “ Δ ” foi apenas um acaso, pois as notas de benefício financeiro foram as que mais sofreram uma alteração de pontuação sem nenhuma conexão com a nota anterior, conforme ilustrado na tabela 3. Os projetos 1, 2, 3, 5 e 6 foram invalidados, pois não tiveram sua primeira medição de benefício financeiro parcial realizado.

Notou-se que com esta modificação nos critérios de avaliação aproximaram as notas da realidade que se espera alcançar, nos projetos de sucesso dentro da empresa pesquisada, auxiliando assim um acompanhamento da maturidade através da medição da média da tabela 5, que atualmente é de 2,7 (sem contabilizar os projetos: 1, 2, 3, 5 e 6), sendo que o desejável é uma nota acima de 3.

5 Considerações finais

Este trabalho relatou o desempenho de projeto, levando em consideração que após a modificação nos critérios o objetivo da pesquisa foi satisfatório. Porém a maior fragilidade está relacionada à validação das notas de cada indicador com todos que serão envolvidos com esta avaliação de desempenho, principalmente considerando que cada organização tem a sua característica, para gerenciamento de projetos, portfólio e utilização de indicadores de desempenho específico, este trabalho de validação de notas por indicador, a realização de um piloto e sua divulgação para todos os participantes antes da aplicação definitiva são tão importantes para obter o sucesso na aplicação da avaliação de desempenho de projetos.

Na pesquisa realizada até a fase de ação na Pesquisa-ação, foi possível notar a aceitação dos diretores já entrevistados, principalmente se considerarmos todas as sugestões dos diretores colocadas em prática. E também o entusiasmo da equipe de negócio ao vislumbrar a oportunidade de alavancar os resultados através da obtenção dos indicadores de avaliação do desempenho financeiro.

Com a realização deste relato técnico, acredita-se que só será possível confirmar a evolução na maturidade da empresa após o fechamento do segundo ano de utilização da avaliação de desempenho proposto. Porém deve-se levar em consideração que somente com a avaliação destes três indicadores, todos os colaboradores que tiverem acesso a estes critérios



de avaliação (prazo, orçamento e desempenho financeiro) poderão contribuir para a obtenção de um resultado final satisfatório, em que tanto a empresa, quanto os colaboradores ganham com a aplicação deste modelo de avaliação de desempenho em projetos do portfólio.

6 Referências

- Archer, N., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337–342.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307.
- Buchanan, J. (2008). Measuring up. PM Network. In *Project Management Institute*.
- Carvalho, M. M. de, e Rabechini Jr, R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. *São Paulo: Atlas, 3ª ed.*
- Cooper, R., Edgett, S. e Kleinschmidt, E. (2011). Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*, 31(4), 361–380.
- Engwall, M.; Jerbrant, A. (2001). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403–409.
- Grabher, G. (2002). The project ecology of advertising: tasks, talents and teams. *Regional studies*, 36(3), 245–262.
- Gray, R. J. (2001). Organizational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 19, 103–109.
- Hyvari, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31–41.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2012). Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(2), 178–206.
- PMI (2006). The standard for portfolio management. Maryland: Project Management Institute.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394–414.
- Shenhar, A. J.; Dvir, D. (2009). Reinventando Gerenciamento de Projetos, A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovações Bem-Sucedidas. *1ª ed.*
- Siqueira, L. D., & Crispim, S. F. (2014). Alinhamento dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações. *Gestão & Produção*, 21(3), 621–634.
- Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2ª ed.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.