



IV SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

AVALIAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES POR GERENTES DE PROJETOS

RAFAEL LEITE ROQUETTE

PUC-Rio

rafaelroquette@hotmail.com

MARCOS LOPEZ REGO

Fundação Getúlio Vargas

marcos.rego@fgv.br



AValiação DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES POR GERENTES DE PROJETOS

Resumo

O presente trabalho realiza uma avaliação de indicadores de desempenho por gerentes de projetos identificando-os e correlacionando a prática com o conhecimento obtido após revisão bibliográfica. Com o auxílio de uma metodologia qualitativa, buscou-se, através de entrevistas semiestruturadas, identificar as experiências de nove entrevistados. Verificou-se a importância dada na prática a um indicador de satisfação de clientes e patrocinadores assim como a dificuldade na implementação de indicadores relacionados à gestão de valor agregado. Não se verificou a utilização de indicadores relacionados à comunicação e à gestão de riscos sendo apenas evidenciados na revisão bibliográfica. A objetividade na avaliação do desempenho do projeto e os ajustes em seu planejamento original foram citados como vantagens do uso de indicadores pelos entrevistados. O alto tempo investido para a composição de indicadores, a inibição ao relacionamento com o cliente, a possibilidade de manipulação de resultados e a necessidade de interpretação foram citados como desvantagens. Foi evidenciada pelos entrevistados a relação entre a definição de sucesso de um projeto e a utilização de indicadores de projetos.

Palavras-chave: indicadores de projetos; sucesso de projeto; gerentes de projeto.

Abstract

The present work undertakes an assessment of indicators used by project managers by identifying and correlating them with the practical knowledge obtained after literature review. With the aid of a qualitative methodology through semi-structured interviews, it sought to identify the experiences of nine respondents on the use of project indicators. It was found the importance given to an indicator of customer or sponsor satisfaction as well the difficulty in the implementation related to earned value management. It wasn't observed the use of indicators related to communication and risk management but it was highlighted in the literature review. The objectivity in the evaluation of project performance and the settings in the original planning of a project were cited as advantages of using project indicators. The long time invested for the composition of indicators, the inhibition of customer relationships, the possibility of match-fixing and the need for interpretation were cited as disadvantages of using project indicators. It was evidenced by the respondents the relationship between the definition of success of a project and the use of project indicators.

Keywords: key performance indicators; project success; project managers.



1 Introdução

Nos dias de hoje, é notória a crescente velocidade com que novas iniciativas são requeridas para que um negócio seja mantido. Como resposta ao atual cenário, a inovação verifica-se como eficiente caminho para a obtenção de vantagem competitiva. Reforçando essa ideia, Kerzner (2003) afirma que a estrutura tradicional é altamente burocrática e a experiência tem mostrado que ela não pode responder suficientemente rápido às mudanças ambientais que vem ocorrendo.

Neste contexto, o gerenciamento de recursos para a obtenção de um objetivo claro dentro de limites de tempo é imperativo. Esta forma de gerenciar é definida por Maximiano (2009) como um projeto reconhecendo-o como um conjunto de atividades temporárias, com começo, meio e fim programados, que tem como objetivo fornecer um produto singular.

Visando o acompanhamento de cada projeto, é importante que gestores de projetos definam indicadores que permitam o equilíbrio de recursos dedicados para a obtenção dos objetivos do negócio. Encontra-se, na literatura, uma série de metodologias para a definição das melhores práticas na utilização destes indicadores de projetos. Barcaui (2012) afirma que instituições de origens variadas têm sido criadas com a finalidade de organizar as melhores práticas envolvidas no gerenciamento de projetos e, consequentemente, indicar os mais objetivos indicadores.

Portanto, torna-se útil para gestores de projetos, uma análise sobre indicadores de desempenho em projetos em que se verifique a possível existência de lacunas entre o que está contido na literatura e o que é utilizado na prática de gestão de projetos.

Buscando o entendimento sobre o exposto acima, o presente trabalho visa apresentar uma avaliação comparativa entre a prática da utilização de indicadores por gestores de projetos e o conhecimento existente em literatura acadêmica. Ou seja, este trabalho busca entender quais são e qual é a aplicabilidade dos indicadores utilizados no gerenciamento de projetos.

2 Referencial Teórico

Segundo o documento de referência do *Project Management Institute*, o Guia PMBOK (PMI, 2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Complementando, Vargas (1998) define projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Difícil é achar na ciência administrativa um objeto que não seja acompanhado da necessidade de ser gerenciado. Para Valle, Soares, Finocchio & Silva (2007), chama-se gestão de projetos quando uma organização visualiza suas principais demandas como projetos a serem executados e responde a essas demandas organizando-se por projetos.

Para Navon (2005), sucesso do ponto de vista da gestão de projetos é quando o projeto é concluído com o menor custo o mais rapidamente possível, com a mais alta qualidade, sem acidentes, etc. Em outras palavras, sucesso significa trazer cada um dos indicadores do projeto à uma situação ótima tais como custo, prazo, qualidade, segurança e produtividade, consumo de materiais. Questionando esta ideia, Farias & Almeida (2010) apresentam que, atualmente, a definição de sucesso em projetos tem sido bastante questionada, pois não há muito consenso nas empresas sobre esse conceito ou não há uma definição clara de sucesso. Para eles, outro ponto observado na literatura é que muitos autores utilizam o conceito tradicional de sucesso,



ou seja, a triplice restrição de entregar o escopo no prazo e no custo programado, o que atualmente não é mais eficiente.

Segundo Barclay & Osey-Bryson (2010), a medição de desempenho é a apuração e o monitoramento dos critérios de sucesso do projeto definidos pelas partes interessadas representativas das dimensões de desempenho do projeto. Flyvbjerg (2014) menciona a importância dos indicadores de desempenho no seu estudo sobre mega-projetos, e ressalta que sua definição é fundamental para o sucesso do projeto.

Para Kerzner (2002), indicadores, ou *key performance indicators* (KPIs), medem a qualidade do processo para alcançar os resultados finais, avaliados por meio de critérios de sucesso previamente definidos.

Segundo Terribili (2010), o indicador de satisfação do patrocinador é aquele que mede a percepção do patrocinador do projeto ou do profissional responsável pelo aceite quanto à qualidade do trabalho que está sendo desenvolvido (para projetos em andamento) ou que foi realizado, no caso de trabalhos já concluídos. Ainda segundo Terribili (2010), esse é o típico indicador criado internamente na organização, seja pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos ou pelo próprio Gerente de Projetos, uma vez que não há padrões usuais de mercado.

Para Terribili (2010), como não há um indicador específico de mercado que meça o aspecto de comunicação em projetos, recomenda-se que a organização desenvolva seu próprio indicador com base em suas particularidades e especificidades. Entretanto, o autor sugere a utilização de um Indicador de Planejamento e Efetividade da Comunicação (IPEC), que tem por base um questionário que deve ser respondido pelo Gerente do Projeto ou por um profissional do EGP sobre um determinado projeto.

De acordo com Terribili (2010) o IPEC mede o planejamento, a execução e o controle dos itens relativos à comunicação do projeto, englobando: O Plano de Comunicação, o cronograma do projeto (atualização e divulgação), a realização de reuniões em diversos níveis, a documentação das reuniões, a comunicação do Gerente de Projetos com a equipe, seja em termos de instruções e orientações para a execução de atividades, seja para dar feedback individual do trabalho realizado.

Uma das formas de se indicar o andamento das atividades de uma determinada atividade é através do gráfico de Gantt. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), esses gráficos, também conhecidos como gráficos de barras, representam as informações do cronograma em que as atividades são listadas no eixo vertical, as datas são mostradas no eixo horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término. Ainda segundo a mesma referência, os gráficos de barras são de leitura relativamente fácil e frequentemente são usados em apresentações gerenciais.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), o Gerenciamento do Valor Agregado (GVA) é uma metodologia que combina escopo, cronograma, e medições de recursos para avaliar o desempenho e progresso do projeto.

De acordo com Terribili (2010), para realizar a monitoração do valor agregado em um projeto, três conceitos são fundamentais. São eles:

- ✓ Valor planejado (VP) – é o orçamento autorizado designado para o trabalho a ser executado para uma atividade ou componente da estrutura analítica do projeto.
- ✓ Valor agregado (VA) – é a medida do trabalho executado expressa em termos do orçamento autorizado para tal trabalho.
- ✓ Custo real (CR) – é o custo realizado incorrido no trabalho executado de uma atividade, durante um período específico.



O Guia PMBOK (PMI, 2013) define um indicador de eficiência de custos, o Índice de Desempenho de Custos (IDC), como sendo uma medida de eficiência de custos dos recursos orçados expressa como a relação valor agregado/custo real. É considerada a métrica mais crítica do GVA e mede a eficiência de custos do trabalho executado.

Ainda segundo o Guia PMBOK, os conceitos fundamentais do GVA podem ser convertidos em um indicador de eficiência de prazo, o Índice de Desempenho de Prazos (IDP). Este índice é uma medida de eficiência do cronograma expressa como a relação valor agregado/valor planejado. Ele mede o grau de eficiência do uso do tempo pela equipe do projeto.

Segundo Terribili (2010), não há um indicador específico de mercado que avalie a gestão de riscos em projetos. Assim, Terribili (2010) recomenda que a organização desenvolva seu próprio indicador com base em suas particularidades e cultura estabelecida nessa área.

3 Metodologia

A abordagem escolhida para este trabalho foi a pesquisa qualitativa, que, segundo Richardson (2007) pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas.

A fase de revisão bibliográfica do presente teve por objetivo identificar e contextualizar as informações relativas ao tema, embasar teoricamente o estudo e criar as bases para a análise e interpretação dos dados.

O levantamento bibliográfico focou em três assuntos principais: gestão de projetos, sucesso do projeto e, principalmente, o gerenciamento de indicadores em projetos. A partir da identificação de lacunas de conhecimento na literatura no que concerne a mensuração do desempenho de projetos, o presente estudo realizou uma pesquisa de campo durante o mês de abril de 2015, através de entrevistas semiestruturadas com especialistas no tema, com o objetivo de obter dos entrevistados como estes conceituam o desempenho de projetos e quais as dimensões e indicadores que eles utilizam para medir o sucesso ou outras variáveis cabíveis em seus projetos.

Uma vez que a presente pesquisa tem como objetivos principais definir os principais critérios e dimensões utilizados para a mensuração do desempenho de projetos, o critério de seleção dos respondentes baseou-se, principalmente, no conhecimento e experiência profissional em relação ao processo de gerenciamento de projetos, caracterizando-se como uma amostragem teórica. Tal critério é classificado por Matias-Pereira (2007), como uma amostra não probabilística, intencional por julgamento. Em função do tipo de abordagem escolhida (qualitativa), optou-se por um grupo restrito de entrevistados com grande vivência e conhecimento do objeto de pesquisa.

Segundo Flick (2009), nesse tipo de pesquisa, o número de entrevistas é determinado a partir da saturação teórica do tema, o que significa que a partir do momento que as respostas dos entrevistados convergem no sentido de que nenhum novo conceito ou categoria pode ser acrescentado à análise, o processo de coleta de dados pode ser encerrado. O perfil desejado dos respondentes eram gerentes de projetos seniores ou consultores seniores em gerenciamento de projetos com ampla experiência profissional no gerenciamento de projetos.

Com o intuito de operacionalizar a realização da pesquisa de campo, foi elaborado um roteiro de entrevista. Durante o processo de construção do roteiro, o autor procurou mitigar o



risco de viés de conveniência social por parte dos respondentes, ao fazer as perguntas não especificamente sobre a empresa do entrevistado, mas relativizando a pergunta para o universo de empresas que ele conhece.

Após o processo de coleta de dados, foi realizado o processo de tratamento e análise dos dados, o qual, segundo Flick (2009) se subdivide em várias etapas: documentação, codificação e categorização, interpretação e conclusão.

Existem algumas limitações inerentes ao método escolhido, como a impossibilidade de generalizações de seus resultados para outras situações em função das premissas metodológicas adotadas. Além disso, como o método escolhido busca extrair a experiência e opinião dos entrevistados sobre o fenômeno a ser estudado, e estas opiniões podem conter um viés do respondente em função de uma série de fatores como, por exemplo, da conveniência social. Também ocorre na análise dos dados o viés do investigador que influencia na interpretação dos dados coletados. Outra limitação diz respeito à condução de uma entrevista semiestruturada, que pode limitar os respondentes, pois nem sempre podem ter a chance de expor sua versão sobre o tema com a devida profundidade.

4 Análise dos resultados

O instrumento de entrevistas foi aplicado a nove profissionais. Todos os participantes possuem pelo menos três anos de atuação em suas organizações e com experiência na participação de vários projetos. A Figura 1 ilustra o perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Setor da Indústria	Tempo de atuação no Gerenciamento de Projetos	Cargo	Empresa privada ou pública	Número estimado de funcionários/terceirizados
#1	Telecomunicações	8 anos	Gerente de Projetos	Privada	Mais de 5.000
#2	Desenvolvimento de Softwares	7 anos	Gerente de Projetos	Privada	120
#3	Consultoria em Gestão de Projetos	5 anos	Gerente de Projetos	Pública	50
#4	Consultoria em Gestão de Projetos	10 anos	Gerente de Projetos	Privada	1
#5	Indústria Cosmética	5 anos	Gerente de Projetos	Privada	3.500
#6	Indústria Cosmética	3 anos	Analista de Sistemas	Privada	3.500
#7	Indústria Cosmética	3 anos	Analista de Sistemas	Privada	3.500
#8	Indústria Farmacêutica	3 anos	Engenheiro	Privada	2.000
#9	Indústria Farmacêutica	15 anos	Engenheiro	Privada	2.000

Figura 1. Perfil dos entrevistados

Durante a pesquisa de campo, se buscou uma posição dos entrevistados com relação aos indicadores conhecidos e utilizados. Todos os entrevistados afirmaram conhecer os indicadores referenciados na revisão bibliográfica deste estudo. Entretanto, indicadores de projetos não coletados em revisão bibliográfica foram mencionados pelos respondentes. A Figura 2 mostra trechos selecionados das entrevistas relacionados à cada indicador de projetos citado.



Indicador de projeto utilizado	Trecho da entrevista
Indicador de satisfação do cliente ou patrocinador	Entrevistado #4: “Se você (Gerente do Projeto) deixar o cliente com satisfação com relação ao seu trabalho os demais indicadores são acessórios”. Entrevistado #6: “Os <i>sponsors</i> (patrocinadores) do meu projeto precisam me indicar o quanto estão satisfeitos com meu trabalho. [...] medir isso é fundamental”.
Indicador de progresso de atividade	Entrevistado #3: “É muito importante para um Gerente do Projeto ter formas objetivas de se acompanhar o andamento de um determinado trabalho dentro do projeto”. Entrevistado #9: “No dia a dia sempre preciso saber em que posição está cada tarefa do meu projeto. [...] Se eu tiver que perguntar para cada executor como a tarefa está, perderei muito tempo. Um indicador destes progressos é a melhor forma de gerenciar estes projetos.”
Indicador de aderência financeira	Entrevistado #4: “Os custos (de um projeto) são os principais fatores analisados por um cliente em um projeto depois do escopo. [...] Estar aderente ao orçamento do projeto é muito importante”. Entrevistado #8: “Eu preciso estar sempre aderente ao orçamento que me deram para gerenciar o projeto. Quanto mais meus projetos possuem mais eu sou cobrado por manter um controle detalhado dos meus custos.”
Indicador de aderência ao cronograma	Entrevistado #1: “[...] mais uma vez é necessário acompanhar o que foi planejado originalmente (em relação ao cronograma), mas para isso é necessário ter um plano e um indicador de que se está seguindo ou não o plano”. Entrevistado #7: “Quando falamos de tempo, o mais difícil para mim é manter a execução em conformidade com o meu planejamento. [...] não adianta eu estar <i>on-time</i> mas ter drenado grande parte dos meus recursos e não aguentar mais chegar no fim. [...] no fim eu sei que serei cobrado pelos dois.”

Figura 2. Indicadores utilizados pelos entrevistados

Todos os entrevistados citaram que indicadores de satisfação do cliente são os mais utilizados justamente por indicarem aos Gerentes de Projetos desvios do que consideram mais relevante na manutenção de um bom ambiente de projetos. Este resultado mostra-se de acordo com o que foi identificado na literatura.

Apesar de citado como um indicador, o progresso de atividade não pode ser detalhado por nenhum entrevistado e, portanto, mostra-se como um possível desalinhamento conceitual da utilização de indicadores em projetos. Como foi coletado na literatura, o indicador que mais se aproxima do que foi informado pelos entrevistados é o gráfico de Gantt. Porém, nenhum entrevistado citou este indicador de forma explícita.

Os indicadores de aderência financeira e aderência ao cronograma foram citados como os mais fáceis de implementar pois retratam aspectos básicos na estrutura de um projeto, respectivamente o orçamento e o cronograma do projeto.

Portanto, ao contrário do que foi observado em campo, não foi encontrada nenhuma referência teórica sobre indicadores de aderência. Este estudo apresenta, portanto, indícios de que mais importante que verificar-se o cumprimento ou não de um prazo ou a manutenção ou não dos gastos dentro do orçamento, o Gerente de Projeto é cobrado por manter seu projeto aderente ao plano originalmente definido.

Apesar de, em sua maioria, os entrevistados conhecerem os indicadores relacionados ao Gerenciamento de Valor Agregado (GVA) tais como o IDC e IDP, apenas um deles (entrevistado #2) indicou utilizar estes indicadores na gestão de seus projetos. Este entrevistado apresentou que a utilização destes indicadores passou a fazer parte da



metodologia de gestão de projetos de sua empresa há dois anos, e que no início de sua utilização houve muita resistência e dificuldade de todos os envolvidos em suas mensurações.

Os entrevistados #4 e #5 afirmaram-se frustrados por não conseguirem implementar os indicadores relacionados ao GVA em seus projetos. Cinco entrevistados (#1, #3, #4, #5 e #9) afirmaram que acreditam que a baixa maturidade em gestão de projetos de suas empresas representa o fator mais relevante na explicação para a não utilização de indicadores de valor agregado.

A partir das experiências dos entrevistados com a utilização de diferentes tipos de indicadores de projetos, foi solicitado que apontassem as vantagens na utilização dos mesmos. Nenhum dos entrevistados expôs diferente vantagem do que as indicadas na Figura 3 que também apresenta trechos correspondentes das entrevistas.

Vantagem percebida	Trecho da entrevista
Objetividade na avaliação do desempenho do projeto	Entrevistado #3: “Se não é realizada a mensuração do alcance de um determinado objetivo, você (Gerente do Projeto) não sabe onde irá chegar. [...] tudo fica muito subjetivo, mas quando você coloca indicadores você tem critérios em objetivos para avaliar o projeto”. Entrevistado #4: “Acho bastante interessante que, mesmo que seja o modo brasileiro de trabalhar, para você (Gerente do Projeto) ter os seus projetos baseados em forte relacionamento, você tem que ter minimamente uma linha de base dos requisitos atendidos. Você precisa entregar o que foi contratado. [...] Quando você fica na informalidade, é mais fácil para o cliente te pedir extensão do projeto ou acréscimo do escopo do projeto”.
Ajustes no planejamento original	Entrevistado #3: “Uma vantagem que observo é a possibilidade de ajustar o que foi planejado originalmente no meu projeto”. Entrevistado #4: “Quando existem indicadores coletados não só no final, mas no meio do projeto, você consegue corrigir o rumo do projeto”.

Figura 3. Vantagens percebidas na utilização de indicadores de projetos.

Nenhum dos entrevistados citou como vantagem a utilização de indicadores de projetos na avaliação do sucesso dos mesmos apesar de considerarem haver alguma relação. Relacionado a este resultado, vale lembrar que a investigação sobre a relação entre indicadores de projetos e sucesso só foi realizada ao fim da entrevista e, consequentemente, após o questionamento de vantagens percebidas.

Todos os entrevistados citaram a objetividade na análise de fatores como escopo, tempo e custo como sendo a principal vantagem na utilização de indicadores de projetos. Esta vantagem também foi verificada na revisão bibliográfica onde se verificou que métricas são os principais objetos geradores de indicadores e que, portanto, são intimamente relacionados à objetividade e não à subjetividade.

Para seis entrevistados (#1, #2, #3, #5, #7, #8), a utilização de indicadores em projetos permite que os Gerentes de Projetos ajustem seus planejamentos para conseguirem atingir os objetivos de seus projetos. Estes entrevistados consideram ser quase impossível a tomada de decisão com relação às alterações de linhas de base de cronograma ou custo sem o embasamento propiciado pela utilização de indicadores de projetos.

Este resultado está de acordo com o que foi verificado na revisão bibliográfica, pois é citado que os indicadores podem ser utilizados na realização de projeções. Estas projeções, como pontuado pelos entrevistados, podem ser utilizadas no processo de tomada de decisão para definição de novo plano de ação.



Seguindo o roteiro de entrevista, foi solicitado que cada entrevistado descrevesse as desvantagens percebidas na utilização dos indicadores de projetos. As desvantagens indicadas encontram-se na Figura 4 assim como trechos correspondentes coletados das entrevistas.

Desvantagem percebida	Trecho da entrevista
Alto tempo investido para a composição de indicadores	Entrevistado #3: “Para se ter indicadores é necessário ter alguém para medir e é muito difícil chegar à um equilíbrio entre o tempo gasto para medir e o resultado gerado pela medição.” Entrevistado #6: “Não faz sentido perder muito tempo buscando avaliar uma determinada entrega se você (Gerente de Projeto) pode dedicar esse tempo para realizar esta entrega”.
Inibe o relacionamento com o cliente	Entrevistado #2: “Hoje estamos tão direcionados à trabalhar com os indicadores que esquecemos que somos nós que os determinamos e que, estando em acordo com o cliente, podemos os ignorar”. Entrevistado #4: “Quando você (Gerente do Projeto) começa a utilizar números para se relacionar com os seus clientes, a relação se torna “fria”. [...] Números não mentem. Quando existem indicadores você não pode dar um “jeitinho”.”
Possibilidade de manipulação de indicadores para determinado fim	Entrevistado #1: “Dentro de um projeto, principalmente dentro de um projeto muito grande, existem diversos <i>stakeholders</i> (partes interessadas) e diversos <i>sponsors</i> (patrocinadores) com diversos interesses às vezes até antagônicos. [...] Hoje mesmo eu vivo uma situação em que o mais importante é culpar alguém e os indicadores podem ser distorcidos para esse fim”. Entrevistado #8: “Os indicadores em geral são quantitativos e os números podem ser “apertados” para se mostrar o que se deseja mostrar”.
Necessidade de interpretação dos indicadores	Entrevistado #1: “Não acredito na utilização dos indicadores quando eles são absolutos. Quando você (Gerente do Projeto) só olha para o indicador e vai para uma reunião gerencial e olha os números sem de fato querer entender o que eles significam. Às vezes um indicador bom não significa que as coisas andam bem”. Entrevistado #2: “Para mim, tão difícil quanto implementar os indicadores, foi fazer com que todos os envolvidos soubesse analisa-los e retirar o que realmente eles se propuseram. [...] Já vi um mesmo resultado ser utilizado para fins completamente diferentes”.

Figura 4. Vantagens percebidas na utilização de indicadores de projetos.

Dois entrevistados (#3 e #6) citam que o tempo dedicado na definição, construção, comunicação, implementação e mensuração de indicadores de projetos é o maior desencorajador na utilização destes. O Entrevistado #3 cita que quanto mais complexo for o indicador maior é a possibilidade dele não ser definido como integrante do Plano de Gerenciamento do Projeto ou o ser e com o passar do projeto ser descartado ou perder a credibilidade. Não foi verificado na revisão de literatura nenhum estudo sobre o impacto do tempo para se compor, mensurar e disponibilizar um indicador durante a gestão de um projeto.

Cinco entrevistados (#2, #4, #6, #7 e #9) possuem a opinião de que a utilização de indicadores inibe o relacionamento com o cliente, pois afirmam que, sendo seguidos como definidos no início do projeto, podem se tornar indicadores de baixa qualidade de alguma entrega ou evidenciar dificuldades enfrentadas pelos próprios clientes. Não foi verificado na literatura nenhum texto sobre este impacto negativo da utilização de indicadores. Como o relacionamento com os patrocinadores e clientes foi indicado como uma importante dimensão no gerenciamento de um projeto, a constatação de que tais indicadores inibem o relacionamento com clientes e patrocinadores mostra-se como uma lacuna identificada por este estudo.



Seis entrevistados (#1, #2, #3, #5, #7 e #8) citaram a possibilidade de manipulação de indicadores de projetos para o alcance de determinado fim. Estes entrevistados informam que a origem das informações para a composição dos indicadores pode ser manipulada e que por isso, não consideram os indicadores fornecidos por equipes que não gerenciam como sendo confiáveis. Nenhuma definição de indicadores encontrada em revisão bibliográfica apresentou a possibilidade de manipulação para determinado fim.

Três entrevistados (#1, #2 e #6) citam que nem sempre a análise dos indicadores elencados em um projeto significa um bom entendimento sobre o alcance ou não dos objetivos do projeto. O entrevistado #1 cita que já vivenciou em um projeto a situação de ter todos os indicadores positivos, porém, com o tempo, verificou-se que o projeto não estava entregando o que foi contratado.

Oito entrevistados (#1, #3, #4, #5, #6, #7, #8 e #9) consideram que existe uma relação entre a utilização de indicadores de projetos com a definição de sucesso destes. Para estes entrevistados, os indicadores facilitam muito a clareza na avaliação do sucesso de seus projetos.

5 Conclusões/Considerações finais

O trabalho apresentou uma avaliação da utilização de indicadores por gerentes de projetos identificando-os e correlacionando a prática com o conhecimento obtido após revisão bibliográfica. Além das lacunas e contrastes identificados, pode-se verificar que fatores não relacionados ao conceito de indicadores de projetos são mais significativos na decisão de suas utilizações. Por exemplo, o relacionamento com o cliente ou patrocinador foi verificado como de maior importância pelos entrevistados do que a própria definição de um indicador que consiga mensurar o estado deste relacionamento.

Observou-se também que fatores externos ao gerenciamento do projeto podem contribuir para o sucesso ou não da implementação de um sistema de indicadores. Pode-se citar, por exemplo, a dificuldade enfrentada por grande parcela dos entrevistados na implementação de indicadores relacionados à GVA e sua relação com a cultura de gestão de projetos e patrocínio da alta gestão em uma empresa.

Uma série de indicadores de projetos foi identificada na revisão bibliográfica, entretanto, alguns destes indicadores não foram sequer citados como de conhecimento pelos entrevistados (por exemplo, o indicador de planejamento e efetividade da comunicação e o indicador de gestão de riscos).

Outros indicadores como os indicadores de aderência ao tempo e custos não foram identificados na literatura, mas tiveram sua importância destacada pelos entrevistados.

Vantagens e desvantagens foram destacadas e discutidas frente à revisão bibliográfica. Entretanto, cabe ressaltar que a utilização de indicadores em projetos foi citada por todos os entrevistados como uma importante ferramenta na gestão de projetos.

Ficou evidente que, para os entrevistados, existe relação direta entre a definição de sucesso de um projeto e a utilização de indicadores de projetos.

Apesar de esta pesquisa ser considerada por todos os entrevistados como um estudo de significativa relevância para a teoria de gestão de projetos, nenhuma inferência conclusiva pode ser realizada. Portanto, sugere-se a realização de um estudo visando os mesmos objetivos aqui determinados, porém, de forma mais determinística e com um universo de campo mais abrangente e que permita as inferências que não puderam ser realizadas.

Pouco pode ser encontrado na literatura sobre indicadores de satisfação de clientes e patrocinadores. Sendo assim, um novo estudo que busque encontrar opções destes indicadores



mostra-se válido. Também é sugerido que mais estudos que aprofundem o conhecimento sobre aderência de tempo e custos sejam realizados.

Novos estudos sobre a relação entre a maturidade de gestão de projetos das empresas e a utilização de indicadores relacionados ao GVA podem trazer maior entendimento sobre as dificuldades de implementação destes indicadores em contraste com os benefícios desta implementação já detalhados na literatura.

6 Referências

- Barcaui, A. (2012). *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática* (Cap. 1, pp. 3-32). Rio de Janeiro: Brasport.
- Barclay, C.; Osey-Bryson, K. (2010). Project performance development framework: an approach for developing performance criteria and measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 272-292.
- Farias, J. Filho & Almeida, N. (2010). Definindo sucesso em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 1(2), 68-85.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Flyvbjerg, B. What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2): 6-19.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2003). *Project Management – A systems approach to planning, scheduling and controlling* (10ª ed). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Matias-Pereira, J. (2007). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. (2009). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados* (3ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Navon, R. (2005). Automated project performance control of construction projects. *Automation in Construction*, 14(4), 467-476.
- PMI. (2013). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)* (5ª. ed.). Newtown Square: Project Management Institute.
- Richardson, R. (2007). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (3ª. ed). São Paulo: Atlas.
- Terribili, A. (2010). *Indicadores de gerenciamento de projetos. Monitoração contínua*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Valle, A.; Soares, P.; Finocchio, J. & Silva, L. (2007). *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV.
- Vargas, R. (1998). *Gerenciamento de projetos com o MS Project 98: estratégia, planejamento e controle*. Rio de Janeiro: Brasport.