

E-book

KPIS NA GESTÃO DE PROJETOS:

.....
O guia completo





SUMÁRIO

Introdução	03
O que são KPIs	05
A importância dos KPIs na gestão de projetos	08
Como definir KPIs de um projeto	11
Os principais KPIs de um projeto	14
Como monitorar os KPIs de um projeto	19
Conclusão	22
Sobre o Artia	24





INTRODUÇÃO



O número de empresas que adotam o gerenciamento de projetos, não só para controlar as entregas aos seus clientes, mas também como forma de **executar** as suas iniciativas para crescimento e para melhoria de desempenho, aumenta a cada dia. Afinal, projetos contribuem para uma evolução sistemática e organizada, com foco em planejamento e visão de futuro.

Dentro dessa sistemática, estão os **KPIs** (ou indicadores-chave de performance), que auxiliam no monitoramento do desempenho do projeto e na identificação das melhores formas de otimizar o trabalho e os recursos utilizados em cada iniciativa.

Neste e-book, você aprenderá o que são KPIs, qual a sua importância para a gestão de projetos e quais

indicadores são mais aconselhados para trilhar o caminho para o sucesso.

Boa leitura!





O QUE SÃO KPIS



Do inglês Key Performance Indicators, os KPIs ou indicadores-chave de performance utilizados para medir o desempenho de etapas e ajudar a equipe a compreender a atual situação do projeto.

Como o próprio nome sugere, eles são “chave”, isto é, pontos estratégicos que apontam os fatores críticos de cada projeto desenvolvido pela empresa. Esses indicadores podem ser utilizados em qualquer área da empresa, inclusive em vendas.

Os KPIs estão sempre relacionados a resultados, portanto, eles devem ser mensuráveis, realistas, atingíveis, claros, de fácil compreensão e temporais.

Entretanto, por mais similar que seja, os KPIs possuem algumas diferenças e similaridades das chamadas métricas.

A DIFERENÇA ENTRE KPIs E MÉTRICAS

Uma das dúvidas que surgem no momento de estabelecer os KPIs de um projeto é com relação à **diferença** entre KPI e métrica. Todo KPI é uma métrica, mas nem toda métrica é um KPI. Isso porque, como falado, os KPIs estão relacionados aos **fatores críticos** de sucesso do projeto, como performance operacional e financeira, por exemplo.

Já as métricas podem ser classificadas como formas de **medir** um comportamento ao longo do tempo, como a produtividade de uma equipe. Elas também são **importantes** porque muitas vezes **impactam diretamente** na performance do projeto, como é o caso da produtividade. Se a produtividade da equipe declina, poderá haver atrasos na execução e, conseqüentemente, perda do prazo de entrega do projeto.





“É possível definir vários tipos de KPIs para os seus projetos, tudo dependerá dos objetivos e metas a serem atingidos e da complexidade do projeto desenvolvido. Alguns exemplos de indicadores de performance são: operacionais, de impacto, de efetividade e de desempenho.”

Mas o quão importante são os KPIs no gerenciamento de um projeto?





A IMPORTÂNCIA DOS KPIS NA GESTÃO DE PROJETOS



Segundo a definição de projeto do Project Management Institute (PMI), **um projeto é um esforço temporário destinado a produzir resultados únicos, sejam eles produtos ou serviços.** Mas para garantir que esses resultados sejam entregues dentro do prazo acordado com o cliente, é necessário monitorar os avanços da sua equipe e certificar-se de que todas as entregas da solução serão realizadas ao final do esforço, gerando máximo valor.

Esse monitoramento de performance acontece através dos **KPIs** que, entre outras coisas, permitem:

- **Direcionar** as ações da sua equipe para a consecução dos objetivos definidos no escopo do projeto;
- **Identificar** pontos de tensão, nos quais o desempenho tenha caído – o que permite agir rapidamente com ações corretivas;
- **Reduzir** a incidência de falhas e atrasos no projeto;
- **Identificar** riscos com antecedência e mitigá-los;
- **Prever** tendências e aproveitar as oportunidades de negócios geradas pelo projeto;
- **Tomar decisões** como aquisições, contratações e mudanças de escopo com base em dados;
- **Monitorar** a satisfação do cliente em relação ao projeto;
- **Verificar** a qualidade dos entregáveis e a aderência ao escopo;



- Manter a equipe **focada** em resultados;
- **Melhorar** a eficiência da gestão do projeto;
- **Maximizar** o retorno sobre o investimento para o cliente.

Perceba que todas essas verificações possuem um impacto diretamente no sucesso do projeto e a gestão contribui para que as variáveis internas e externas fiquem **sob controle** da equipe, reduzindo as incertezas. Porém ainda existem **dificuldades** de montar e fazer a identificação de componentes para a definir os KPIs.





COMO DEFINIR KPIS DE UM PROJETO



Há centenas de indicadores estratégicos que podem servir aos propósitos de uma empresa no gerenciamento de projetos, contudo, para não perder o foco, você só precisa se concentrar naqueles que **impactam** aquela iniciativa em especial. Sendo assim, antes de pensar se esse ou aquele indicador deve ser medido, faça as seguintes reflexões:

DEFINA O OBJETIVO DO PROJETO

Todo projeto **deve** gerar valor real para a empresa executora e para o cliente, nos casos de projetos contratados. É por esse motivo que o **PMO** deve sempre interpretar quais são os ganhos que se deseja obter. Sendo assim, inicialmente, **alinhe** os objetivos com o cliente interno ou externo para que o projeto possa trazer resultados reais.

FORMALIZE AS METAS JUNTO AO CLIENTE

Com os objetivos definidos, é preciso desdobrá-los e ajustar metas para você possa **medir** o desempenho do projeto ao longo da execução e logo, criar um escopo. Essas metas podem estar **atreladas** aos entregáveis, a marcos ou, no caso se você utilizar métodos ágeis como o Scrum, ao término de cada sprint.

FORMATE OS KPIS

Os indicadores de performance podem estar ligados às metas ou diretamente aos objetivos do projeto.

Para formar um conjunto de KPIs que ajudem na gestão do projeto, deve-se pensar nas 5 dimensões dos indicadores:



- KPIs financeiros: estão ligados aos custos do projeto, bem como aos resultados gerados para o cliente.
- KPIs operacionais: estão relacionados à utilização de recursos ao longo do projeto, avaliando a eficiência e eficácia no uso dos bens.
- KPIs de desempenho: **refletem a performance** da equipe e do projeto como um todo.
- KPIs de impacto: **demonstram os impactos** do projeto para o cliente e os stakeholders envolvidos, ou seja, os benefícios ganhos.
- KPIs de efetividade: são **mensurados** ao final do projeto e **medem** o quão efetivo ele foi ao atender às necessidades e expectativas do cliente.

*“Cada uma dessas dimensões contém uma série de KPIs que **auxiliam** a mensurar a performance do projeto. A seguir, veremos quais são os indicadores mais utilizados na gestão de projetos e algumas aplicações práticas.”*





OS PRINCIPAIS KPIS DE UM PROJETO



Cada projeto terá seus próprios KPIs, dependendo de seus objetivos e metas, bem como da **necessidade de medição** de resultados da equipe. Entretanto, existem alguns indicadores indispensáveis para que você acompanhe seus projetos com precisão.

VALOR AGREGADO

O indicador de Valor Agregado (VA) tem como objetivo mensurar o desempenho do cronograma em relação ao escopo do projeto, identificando desvios e corrigindo-os para garantir que siga conforme o planejado.

Imagine que você foi contratado para gerenciar o projeto de construção de uma estrada, no qual o objetivo é entregar 100 quilômetros de estrada em perfeita utilização em 1 mês. Nesse caso, considerando 20 dias úteis durante o mês, você deve entregar 5 quilômetros de estrada por dia.

*“O VA **identificará** se você está cumprindo essa meta ou não, ou seja, se o valor agregado está abaixo, dentro ou acima do esperado.”*

Assim, nesta situação hipotética, com 2 dias de projeto eu deveria ter entregado 10 quilômetros de estrada pronta.

Como isto não é viável, preciso **identificar no planejamento** quais são as entregas que precisam ser realizadas e quanto elas contribuem para o andamento do projeto.

Na análise do VA, não importa o custo real das entregas e sim o quanto estou dentro do prazo. Ou seja, se em uma determinada data eu deveria ter concluído entregas que correspondem a R\$ 50 mil do meu projeto e eu concluí entregas que foram estimadas em R\$ 55 mil eu estou com as entregas adiantadas. O quanto isto custou é uma **análise de indicadores de custo**.





ÍNDICE DE DESEMPENHO DE PRAZO

Conhecido como IDP, o Índice de Desempenho de prazo tem como objetivo determinar se você está cumprindo os prazos do projeto conforme o cronograma. Como você pode perceber, o IDP está diretamente ligado ao VA.

Continuando com o nosso exemplo da estrada, imagine que cada bloco de 5 quilômetros construídos custa R\$ 5 mil para a sua empresa e que, no primeiro dia, apenas 4 quilômetros foram construídos – ou seja, 80% do Valor Agregado. **O IDP leva em consideração o Custo Previsto** e não o Custo efetivamente realizado. Nesse caso, apenas R\$ 4 mil foram consumidos do seu orçamento previsto.

O cálculo do IDP será $VA \div VP$, no qual VA é o valor efetivamente agregado (4 mil) e VP é o valor agregado previsto (5 mil). O resultado desse cálculo pode variar de 3 formas:

- IDP < 1: significa atraso na obra;
- IDP = 1: significa que a obra está ocorrendo como previsto;
- IDP > 1: significa que a sua obra foi adiantada.

ÍNDICE DE DESEMPENHO DE CUSTO

Manter os custos sob controle é **fundamental** para garantir que não seja preciso extrapolar o orçamento do



projeto. É por esse motivo que o Índice de Desempenho de Custo (IDC) é um dos indicadores mais importantes a serem acompanhados.

O IDC é calculado dividindo-se o valor total das entregas pelo valor previsto das entregas, sempre em dados monetários. Ainda resgatando o nosso exemplo da construção da estrada, para saber o IDC do primeiro dia de trabalho, basta dividir os R\$ 4 mil reais efetivamente agregados (VA) pelos R\$ 5 mil previstos (VP).

Neste caso, também temos 3 situações possíveis:

- $IDC < 1$: significa que você está consumindo mais recursos que o previsto.
- $IDC = 1$: significa que você está dentro do orçamento.
- $IDC > 1$: significa que você está consumindo menos recursos que o previsto.

DESVIO DE ESFORÇO

Ao construir o cronograma do projeto, você **determina** qual é o esforço estimado para cada atividade, podendo ser em horas, dias ou semanas, dependendo da complexidade do projeto e da necessidade de monitoramento. **O indicador de desvio de esforço ajuda a verificar se as suas estimativas estavam certas e a corrigir possíveis desvios que podem impactar no atraso do projeto.**

Para estimar o tempo das atividades você pode utilizar projetos do passado, a experiência de profissionais sêniores naquele assunto ou ainda uma técnica chamada Program Evaluation and Review Technique (PERT).

A técnica consiste em fazer 3 estimativas de tempo para cada atividade, considerando um cenário ótimo, um mais provável e um péssimo.

Na construção da nossa estrada, imagine que você tem um cenário ótimo, no qual leva 8 horas para concluir os 5 quilômetros; um cenário mais provável, no qual leva 14 horas para concluir o mesmo trecho; e um cenário péssimo, no qual leva 25 horas para o mesmo trabalho. Sendo assim, o cálculo do PERT será:

$$\text{PERT} = [\text{péssimo} + (4 \times \text{mais provável}) + \text{otimista}] \div 6$$

$$\text{PERT} = [25 + (4 \times 14) + 8] \div 6$$

$$\text{PERT} = 14,83 \text{ horas}$$

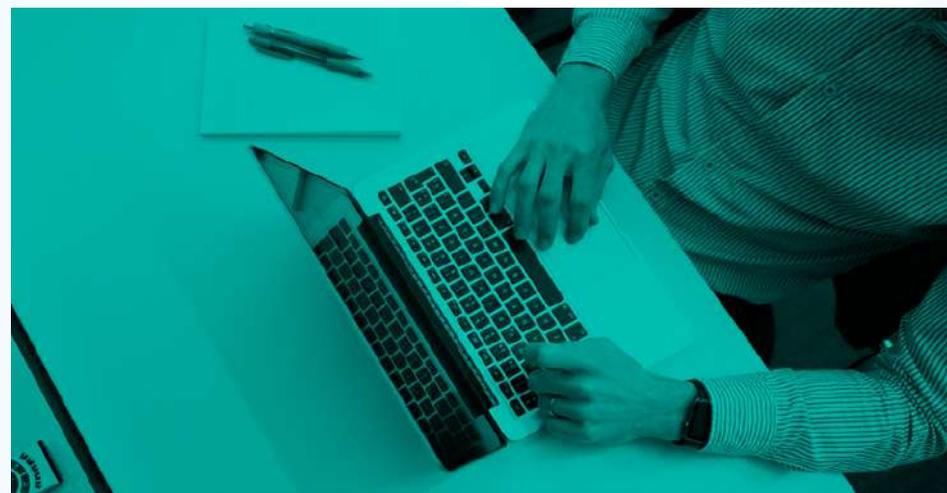
O desvio padrão será calculado diminuindo o cenário ótimo do cenário péssimo e dividindo-o por 6.

$$\text{Desvio padrão} = (25 - 8) \div 6$$

Desvio padrão = 2,83 ou 3 horas e 23 minutos para mais ou para menos

Para não ter dores de cabeça, o ideal é que, ao definir o cronograma do projeto, você considere o desvio padrão para mais, a fim de ter **folgas para trabalhar com os imprevistos**.

Ao final de cada atividade ou de etapas ou do próprio projeto, será necessário entender a variação entre o tempo estimado e o realizado para ajustar suas técnicas de estimativa. Além do mais, é necessário utilizar auxiliares para monitorar todos esses indicadores.





COMO MONITORAR OS KPIs DE UM PROJETO



Monitorar os KPIs de um projeto é a melhor forma de otimizar o trabalho e garantir o sucesso. Ao analisar os indicadores, você tem uma visão geral do desempenho do projeto e pode agilizar a tomada de decisão, garantindo o máximo valor agregado para o cliente. Além disso, com o monitoramento, você verifica constantemente o alinhamento estratégico do projeto, os resultados obtidos e se eles estão de acordo com o planejado, visando atender fielmente o escopo previamente definido. E como fazer esse monitoramento?

PLANILHAS

A forma mais básica de monitorar KPIs é por meio de **planilhas eletrônicas**, nas quais você insere os valores e as fórmulas que determinarão os seus resultados. Por muito tempo essa foi a solução mais utilizada, contudo,

conforme aumenta a complexidade do projeto e as variáveis que o impactam, fica mais difícil manter esse controle de forma manual, podendo criar uma confusão visto que as planilhas podem ocorrer erros humanos ao adicionar as fórmulas.

FERRAMENTAS DE BUSINESS INTELLIGENCE

Com a quantidade de dados gerados ao longo de cada projeto, pode ser interessante que você adote uma ferramenta de Business Intelligence para monitorar os KPIs dos seus projetos. Essas ferramentas são **completas** e **processam** uma quantidade gigantesca de informações em poucos segundos, o que dá maior agilidade ao seu processo de tomada de decisão. Contudo, a implantação de um BI costuma ter um **custo elevado**, inviabilizando essa solução em muitos casos.

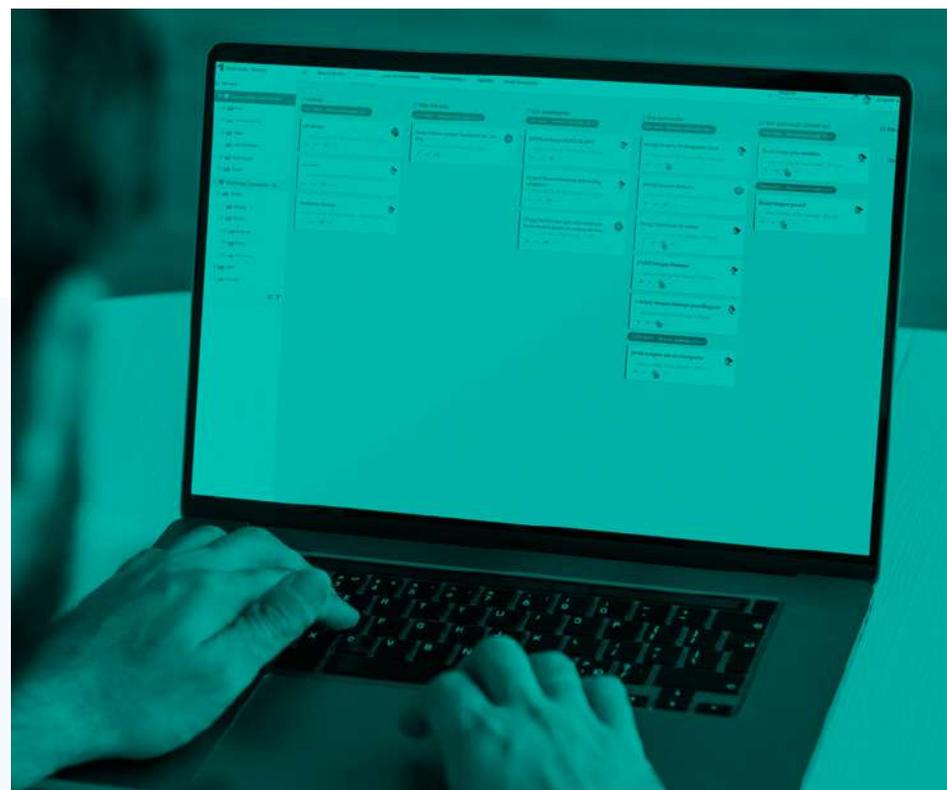


SOFTWARE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Uma boa opção para monitorar seus KPIs é a adoção de um **software de gerenciamento de projetos**, com o qual você pode não só acompanhar a performance, mas **gerenciar** todo o projeto do início ao fim. Existem softwares que oferecem todos os serviços de gerenciamento de projetos na nuvem, ou seja, você não precisa investir em infraestrutura de TI – como no caso do Business Intelligence – e tem uma **série de ferramentas** que ajudam a otimizar todas as atividades ligadas ao seu portfólio de projetos.

*“Como todas as informações estão registradas num único lugar, fica muito mais fácil **monitorar** os KPIs e tomar ações para correção de desvios e falhas.”*

Alguns até utilizam da ferramenta **Kanban** para fazer a organização do escopo e das etapas em si.





CONCLUSÃO



Ao longo deste e-book, procuramos **clarificar** quais são os pontos mais críticos do sucesso de um projeto e como você pode utilizar os KPIs para otimizar o trabalho da sua equipe e garantir que seus objetivos estratégicos sejam atendidos.

*“Com KPIs bem **definidos**, você tem total confiança sobre o rumo que o seu projeto está tomando e sabe exatamente onde e como atuar para que os resultados superem as expectativas do seu cliente, seja ele interno ou externo.”*

Sempre que precisar, retome esses ensinamentos, verifique se os KPIs que você definiu estão de acordo com as necessidades do seu cliente e se refletem com precisão o que é necessário para maximizar o valor agregado do projeto.





O Artia é um software web para gerenciamento de projetos com implantação rápida e de baixo custo. Baseado em uma rede social corporativa, agrega funcionalidades de comunicação e colaboração em um software para sistematizar o trabalho e as rotinas das equipes.

Rápido e fácil de usar, o Artia permite organizar atividades pessoais e profissionais, criar e gerenciar projetos, compartilhar tarefas com pessoas, empresas e equipes, apontar horas para administrar o tempo gasto durante o dia com cada demanda, comparar atividades planejadas e realizadas de forma simples e eficiente, obter gráficos para uma visualização mais abrangente do projeto e para apoiar a tomada de decisões, entre outras funcionalidades.

As informações registradas no Artia podem ser acessadas e atualizadas a qualquer hora e de qualquer lugar, pois trata-se de um software web e, além disso, também está disponível para aplicativos móveis, como smartphones ou tablets.



The logo for Artia features a white icon on the left, which is a stylized, rounded shape resembling a drop or a leaf with a pointed top and a curved bottom. To the right of this icon is the word "artia" in a lowercase, sans-serif font. The entire logo is centered on a solid teal background.

artia