

IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E APLICABILIDADE DOS INDICADORES CHAVES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO

Luan Nunes Corbelari¹, Aliane Meneghel Venturim² e Vinicius Santana Nunes³.

1. Discente do curso de MBA Gerenciamento de Projetos na Faculdade Brasileira –Multivix/Vitória.
2. Discente do curso de MBA Gerenciamento de Projetos na Faculdade Brasileira –Multivix/Vitória.
3. Docente no programa de Pós-graduação lato sensu da Faculdade Brasileira – Multivix/Vitória.

RESUMO

Em um mundo cada vez mais globalizado e dinâmico, o gerenciamento de projetos de construção vem ganhando cada vez mais importância nas organizações, principalmente em função de sua complexidade. Neste contexto, para que haja um acompanhamento satisfatório e uma tomada de decisões precisas, a utilização de indicadores de desempenho tornou-se uma ferramenta de gerenciamento de projetos indispensável. Os indicadores chaves de desempenho (KPIs) tornam-se aliados e auxiliares aos gestores de empresas para que elas se conservem e se mantenham competitivas e ativas no mercado. Por este motivo, o estudo busca identificar e analisar a utilização de indicadores de desempenho na gestão de projetos em uma empresa da construção civil e verificar, posteriormente, a aplicabilidade desses índices no sistema de gestão na empresa em questão.

Palavras-chave: Indicadores Chaves de Desempenho (KPIs), Gestão de Projetos, Construção Civil e Empresa.

ABSTRACT

In an increasingly globalized and dynamic world, the management of construction projects has been gaining increasing importance in organizations, mainly due to its complexity. In this context, for satisfactory monitoring and accurate decision making, the use of performance indicators has become an indispensable project management tool. Key performance indicators (KPIs) become allies and assistants to company managers so that they remain competitive and active in the marketplace. For this reason, the study seeks to identify and analyze the use of performance indicators in project management in a construction company and then, to apply these indices to obtain improvements in the management system in the company in question.

Keywords: Performance Key Indicators (KPIs), Project Management, Construction and Company.

INTRODUÇÃO

Em tempos de crescente competição do mercado e da atual globalização da economia, ocasionou o desenvolvimento da informação e a sobrevivência das empresas devido à inovação e o aperfeiçoamento dos processos e serviços conectados a uma boa gestão, oriundas das necessidades das organizações em ampliar as iniciativas nas execuções de projetos (CANHADAS, 2010).

Em parte, os projetos estão se tornando cada vez maiores, mais complexos, mais críticos para o desempenho do negócio e devem manter melhorias de forma mais sistemática. Em contrapartida, muitos projetos apresentam déficits devido aos atrasos, às ineficiências, aos custos, a qualidade e as falhas (RAZ et al, 2003).

Pinto e Steven (1987) abordam que para obter o sucesso em um projeto, deve atender as necessidades e aos critérios de eficácia e satisfação do cliente e, principalmente, adquirir

conhecimento na área de gerenciamento do desempenho dos projetos, relacionados aos indicadores de análise do valor agregado e indicadores financeiros (ANBARI, 2003).

A importância do gerenciamento de projetos, quando são desenvolvidos nas organizações inovadoras, pode contribuir, progressivamente, para a eficiência de suas operações (RABECHINI JR., CARVALHO & LAURINDO, 2002). Além de acarretar na implementação de estratégias, nas mudanças organizacionais e na criação de novas oportunidades (SHENHAR, 2007).

Dessa forma, é imprescindível verificar a necessidade da adequação dos indicadores de desempenho, a fim de medir o nível de rendimento de processos, adquirir o sucesso dos projetos das organizações e permitir a comparação entre o desempenho real com o estimado, de maneira que possam estar alinhados aos objetivos estratégicos e aos negócios da empresa, com o intuito de tomar as melhores decisões.

Em concordância das metodologias da área de gerenciamento de projetos, este estudo tem como objetivo identificar e analisar, sobre uma pesquisa contingencial, o uso dos indicadores de desempenho na gestão de projetos e a sua aplicabilidade na gestão de uma empresa da construção civil.

A NECESSIDADE DA ADEQUAÇÃO DOS INDICADORES CHAVES DE DESEMPENHOS NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

O *Project Management Institute* (PMI) define que gerenciamento de projetos é “a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto” (PMI, 2008).

Já Vargas (2005) aborda que o gerenciamento de projetos é um conjunto de objetivos pré-definidos de ferramentas gerenciais que permite que a empresa desenvolva um conjunto de conhecimento e capacidades individuais em determinado tempo, custo e qualidade, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos.

Com o intuito de gerenciar um projeto para atingir determinados objetivos, respeitar as limitações de recursos, garantir a satisfação das partes interessadas (*stakeholders*) e todos os trabalhos envolvidos, o PMI (2004) dividiu o gerenciamento de projetos em processos de iniciação, de planejamento, de execução, de controle e de encerramento.

Dessa forma, o acompanhamento da avaliação do desempenho das organizações facilitou no processo de tomada de decisão nos investimentos da empresa. Com a tendência de melhorar a gestão do negócio da organização das empresas, verifica-se a necessidade da adequação dos indicadores de sucesso dos projetos.

Os indicadores de desempenho têm a função de distinguir, dentro das organizações, as prioridades de melhoria dos processos que representam a realidade de uma organização, além de abordar métricas para medir os objetivos gerais de desempenho relacionados a flexibilidade, confiabilidade, qualidade, custo e velocidade (Fernandez, 2004; Slack et al., 2006).

Já Fischmann e Zilber (1999) complementam que para identificar a performance do negócio é necessário o auxílio dos indicadores, no qual os *stakeholders* possam alcançar os objetivos conforme a reestruturação dos investimentos, ou seja, cada projeto tem os KPIs, que são definidos a partir de um consenso entre as partes interessadas.

Também conhecidos como KPIs (*Key Performance Indicators*), os indicadores chaves de desempenho são ferramentas de controle que medem o nível de desempenho de processos e permitem acompanhar a efetividade dos negócios conforme o alcance das metas dos projetos. De acordo com Parmenter (2007), os KPIs representam a combinação de um ou mais indicadores, úteis na comparação do desempenho real e o estimado, os aspectos satisfatórios no desempenho e no almejo dos objetivos organizacionais em termos de qualidade, eficiência e eficácia.

Quanto às classificações dos KPIs, Cox et al. (2003) diferenciam os desempenhos quantitativos dos qualitativos. No indicador de desempenho quantitativo, aborda que pode ser fisicamente medido por unidades monetárias em geral e de fácil aplicação (dólares, homens horas, preço por unidade, custo, conclusão dentro do tema, controle de qualidade, porcentagem concluída, lista de pendências).

Já o indicador de desempenho qualitativo nota-se que apresenta um potencial para medir o comportamento dos trabalhadores no local de trabalho (rotatividade, motivação, segurança). Vale ressaltar que, apesar de ser uma ferramenta não confiável para ser medido, o indicador qualitativo desempenha um papel primordial nas áreas do processo de construção.

Devido à complexidade e a crescente evolução dos indicadores de desempenhos qualitativos e quantitativos, Toor e Ogunlana (2010) abordam que os indicadores tradicionais contendo todas as especificações, dentro do orçamento e do tempo, são insuficientes para determinar o grau do desempenho de projetos. De acordo com a necessidade, outros indicadores estão tornando essenciais para os *stakeholders*, como o uso de recursos eficientes, a eficácia, a segurança, a redução de conflitos e a satisfação das partes interessadas.

Em relação ao ramo de atividade de uma empresa, o gerente de projeto da construção civil tem a percepção de conhecer o perfil da empresa de construção, o perfil do respondente, ter experiências com projeto, saber a importância, a clareza, o tratamento e a utilização dos KPIs.

METODOLOGIA

O estudo é de caráter exploratório, ou seja, lança as bases de uma crescente visão do conhecimento geral sobre o presente assunto e, conforme a pesquisa, pode ser definida como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados (GIL, 2007, P. 17).

A pesquisa trata-se de um estudo de caso sobre a identificação, a análise e a aplicabilidade de Indicadores Chaves de Desempenho (KPI's) na área de gestão de projetos em uma empresa da construção civil. Em contrapartida, houve limitações na pesquisa, em relação aos dados específicos da empresa estudada, devida as privatizações de informações que não podem ser expostas para manter a integridade da mesma.

Para a realização desse estudo qualitativo, utilizou-se a metodologia conforme Kauark (2010, 62), no qual foi realizado um questionário estruturado de acordo com objetivos pré-definidos.

Na obtenção da coleta de dados, foram conforme conhecimentos adquiridos por meio do referencial teórico, leituras e análises em fontes digitais, consulta de artigos científicos divulgados no meio eletrônico, apresentando as definições iniciais sobre a gestão de projetos e as a aplicabilidade dos KPIs. Além das informações conquistadas com o gerente de projeto da empresa da construção civil analisada, por ser o representante principal e por conhecer toda a área de gerenciamento da empresa. Logo, esse método foi aplicado de maneira estruturada e individual.

Vale ressaltar, também, como fonte e levantamento de dados concretos, a confiabilidade dessas informações passadas pelo responsável, a fim de produzir descrições qualitativas para notar a importância dos índices de desempenho identificados e analisar os resultados dessa aplicação na gestão de projetos na empresa.

A metodologia utilizada teve como base a pesquisa realizada por Lakatos (2010), que se fundamenta em técnicas classificadas como soma de condições ou métodos de que se molda uma ciência, com regras, para alcançar seus objetivos. Portanto, a parte ativa de coleta de informações.

Dessa forma, o presente questionário que irá conter questões relacionadas ao perfil da empresa de construção, ao perfil do respondente, ter experiências com projeto, saber a importância, a clareza, o tratamento, a utilização e as consequências dos KPIs empregadas na empresa analisada.

Após a entrevista concretizada pelo o engenheiro civil responsável, deu-se início a leitura das respostas, para fazer a comparação dos dados obtidos com a bibliografia, e, cujo objetivo, foi mostrar de que maneira os indicadores chaves de desempenho são aplicados na empresa da construção civil.

ANÁLISE DE DADOS

Conforme o desenvolvimento da pesquisa, notou-se que a análise dos resultados, obtidos pelo questionário, se baseou de acordo ao perfil da empresa de construção civil, o perfil do respondente e experiências com projetos, a importância e a utilização dos KPIs, a clareza com que os KPIs são tratados e as suas aplicabilidades para a gestão de projetos na empresa vigente.

- Perfil da empresa de construção

Para o desenvolvimento do estudo, levou em consideração uma empresa, especificamente, da construção civil, na área de gerenciamento de projetos e no ramo de atividades relacionadas à quantidade de funcionários, a quantidade de projetos executados por ano, incorporações, características da empresa e em outros tipos de informações necessárias para a pesquisa.

- Perfil do respondente e experiências com projetos

Com o intuito de obter informações fundamentais dos respondentes na empresa, é necessário analisar a sua função, as questões de experiências, a área da gestão de projetos, o tempo de serviço e a quantidade de projetos que já participaram.

- Importância e a utilização dos KPIs

Vale ressaltar o modo de como as questões relacionadas aos indicadores de desempenho é utilizado nos projetos e qual a relevância desses KPIs na medição de desempenho na gestão da empresa.

- Clareza com que os KPIs são tratados

É primordial abordar, com clareza, os elementos que irão conter na utilização de listas com itens para determinar a eficiência dos indicadores chaves de desempenho na gestão de projetos dentro de uma empresa.

- Aplicabilidade dos KPIs na gestão de projetos

Como um dos objetivos dessa pesquisa é essencial depois de identificar e analisar os índices de desempenho que a empresa usufrui na gestão de projetos, abordar a aplicabilidade desses KPI's, correlacionando aos fatores benéficos ou maléficos dentro da empresa, ou seja, alcançar um retorno sobre a aplicação do uso dos KPIs na área de gestão de projetos de uma empresa da construção civil.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Visando entender o sobre a identificação, a análise e a aplicabilidade de Indicadores Chaves de Desempenho (KPI's) na área de gestão de projetos, foi entrevistado somente o gerente de projeto por ser o principal representante da empresa da construção civil, que concordou em responder os questionários.

BASEADO NAS RESPOSTAS DO GERENTE DE PROJETOS, DE FORMA GERAL, FOI INTERPRETADO AS SEGUINTE SITUAÇÕES:

- Perfil da empresa de construção

A quantidade de funcionários que trabalha na empresa corresponde de 20 a 50 empregados. E a quantidade de projetos executados durante o ano, em média, corresponde a mais de seis projetos. Esses dados significam identificar e documentar os papéis, as habilidades exigidas, as responsabilidades, as capacitações e as motivações dos funcionários que estão envolvidos nas atividades da empresa, a fim de atingir os resultados técnicos, de qualidade desejados, e uma boa gestão devido ao bom gerenciamento de pessoas e de projetos.

- Perfil do respondente e experiências com projetos

Em relação à função desempenhada pelo respondente, destaca-se a presença do gerente de projetos com formação na área da engenharia civil. Já as questões de experiências com projetos, a empresa tem de 10 a 20 anos no mercado, com funcionários que trabalham na empresa há mais de 10 anos. Via de regra, isso é esperado devido ao grau de complexidade em gerenciar um projeto, onde os fatores de experiências na área de atuação, a qualificação, os anos de prática e a quantidade de profissionais exercendo a atividade contribuem diretamente no sucesso de um projeto.

- Importância e a utilização dos KPIs

Analisando a empresa estudada, nota-se que faz o uso dos indicadores chaves de desempenho, sendo que: o fator segurança, a variação do custo, a porcentagem concluída e concepção realizada dentro de um determinado tempo, são os KPIs mais utilizados e mais valiosos pelo gerente dentro da empresa. Isso conclui que a empresa vigente faz o emprego tanto dos indicadores qualitativos quanto dos indicadores quantitativos, o que torna a relevância e a evolução dessa empresa no mercado cada vez mais globalizado e competitivo, alcançando suas metas e objetivos, alinhando as estratégias estabelecidas e permitindo um acompanhamento imediato das ações. Com base nessas perspectivas, nota-se que a boa utilização dos KPIs possibilita no aumento da visão de negócio, das partes envolvidas, e no auxílio na tomada de decisão no sucesso da empresa.

- Clareza com que os KPIs são tratados

Uma maneira convincente de mostrar a eficácia dos indicadores utilizados para melhorar os setores dentro de uma empresa é o emprego de listas de elementos dos KPIs. Conforme os resultados obtidos pelo questionário, verificou-se que a empresa analisada apresentava uma lista de elementos, segundo critério e embasamentos da empresa, contendo opções de metas, divisão de responsabilidades, fontes dos dados, alinhamentos de estratégias, aplicações dos indicadores cabíveis para as diversas situações, o propósito e os impactos que poderiam exercer sobre outros processos e outros indicadores. Esses dados significam compreender com maior clareza os papéis e as atribuições dos elementos dos KPIs, onde possa possibilitar a estratégia da organização que irá gerar os resultados e os objetivos a serem atingidos com dados concretos sobre o desempenho do negócio que colaboram para um crescimento sustentável e otimizam o alcance da estratégia da empresa.

- Aplicabilidade dos KPIs na gestão de projetos

Conforme embasamentos teóricos e dados fornecidos por meio do questionário preenchido pelo engenheiro civil responsável pela gestão de projetos da empresa da construção civil, foi possível identificar e analisar os KPIs utilizados para a gestão da empresa. Corroborando essa ideia, foi possível concluir, conforme as análises do questionário, que a aplicabilidade dos KPIs trouxeram vantagens internamente na empresa, como no ganho de produtividade em Hh (homem-hora), de unidades por homens-hora, de conclusão dentro do tempo, de rotatividade, de controle de qualidade, de variação do custo, de gestão de recursos, e da interação entre o gerente de projetos e os funcionários da empresa e entre outros fatores benéficos. Via de regra, isso é esperado, visto que a empresa se enquadrou nas mudanças e planejou a aplicação dos usos dos indicadores chaves de desempenho, possibilitando a

transmissão do aprendizado aos funcionários e na boa gestão da empresa, no qual geraram benefícios para ambos lados.

É imprescindível salientar, de uma maneira geral, a importância da aplicação dos indicadores chaves de desempenho, conforme as suas vantagens e ganhos nos fatores que circundam a empresa. Em contrapartida, vale ressaltar sobre a incumbência que podem gerar ao gerente de projetos em transmitir essas modificações aos funcionários, visto que eles podem apresentar déficits em analisar, unicamente com uma visão diferenciada, o uso dos KPIs nos projetos, devido às variações decorrentes a rotatividade de empregados, a região de interesse dos investidores, do ambiente físico de trabalho e entre outros motivos.

A relevância desse estudo relacionado aos indicadores chaves de desempenho dentro de uma empresa da construção civil reside na avaliação e no agrupamento da maneira de gerenciar a carteira de projetos, ou seja, esse estudo visa, conforme o objetivo da caracterização de gerenciamento de projetos, o diagnóstico dos fatores relevantes e a avaliação nas organizações devida o uso dos KPIs.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Corroborando a ideia de um empreendimento no qual um projeto, com esforço temporário, tem o objetivo de gerar um serviço, produto ou um resultado exclusivo, a organização de pessoas interessadas deve visar um propósito e atingir um objetivo satisfatório para implantar dentro de uma empresa (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004).

Analisando o estudo, ficou evidente que a metodologia adotada pela empresa com a implantação, harmoniosamente, dos indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos facilitou em melhorias no gerenciamento dos projetos da empresa.

Nota-se que faz necessário estudos com embasamentos teóricos na área dos indicadores de desempenho, com o intuito de possibilitar o crescimento da utilização desses indicadores melhorarem na percepção dos profissionais sobre os KPIs, conforme as experiências em projetos, além de amostras representativas que acarretaram na compreensão do fator estratégia/objetivo da empresa para alinhar às suas necessidades.

Investigando os resultados obtidos pelo questionário individual aplicado ao gerente de projetos, nota-se que apesar de obter os benefícios decorrentes da aplicação dos KPIs, ressalta ainda sobre a persistência, a determinação e o foco como os fatores essenciais para mudar toda a gestão da empresa, onde o gerente precisa se enquadrar às novas diretrizes e os funcionários precisam cumprir uma função específica para que a proposta seja viável. Todavia, o gerente destaca ainda que o sucesso é proveniente à capacitação e a motivação das pessoas que estão envolvidas em todas as atividades.

Portanto, este estudo teve o objetivo de identificar, analisar e verificar a aplicação do uso de indicadores chaves de desempenho na gestão de projetos em uma empresa da construção civil, no qual foi perceptível abordar os aspectos benéficos que os KPIs trouxeram internamente para o gerenciamento da empresa analisada, como, por exemplo, a produtividade em Hh, o controle de qualidade, ao auxílio na tomada de decisão e entre outros fatores que facilitam o alinhamento das estratégias no sucesso da empresa. Contudo, esses

benefícios foram obtidos conforme o perfil da empresa e do respondente à importância, a utilização e a clareza que os KPI's são tratados.

REFERÊNCIAS

ANBARI, F. T. **Earned Value Project Management Method and Extensions**. Project Management Journal, p. 12-23, 2003.

CANHADAS, L. S. **Implantação do Balanced Scorecard por uma operadora logística e sua integração com a empresa contratante**. 2010. 67f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

FERNANDES, D.R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista da FAE, 7(1), p.1-18, 2004.

FISCHMANN, A.; ZILBER, M. A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. encontro da ANPAD, 23., Anais., 1999.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. Hoboken: Wiley, 2007.

PINTO,JK; SLEVIN, D.P. **Critical factors in successful project timplmentation**. In: **FINCH,P. Applying the project implementation profile toan information systems project**. Project Management Journal, v.34, n. 3; p. 32, 1987

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 3. ed. Atlanta: Project Management Institute, 2004.

_____. 4. ed. Atlanta: Project Management Institute, 2008.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.M. De & LAURINDO, F.J.B. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento de projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. Revista Produção, v. 12 n. 2, p. 28-41, 2002.

RAZ, T.; SHENHAR A. J.; DVIR, D. **Risk Management, project success, and technological uncertainty**. R&D Management, p. 101-109, 2002.

SHENHAR, A. J. **Strategic Project Leadership. Toward a strategic approach to project management**. R&D Management, p. 569-578, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2006.

TOOR, S.R. & OGUNLANA, S.O. **Beyond the 'irontriangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects**. International Journalof Project Management, 28 (3), p. 228-236, 2010.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.