

## “PMO - Definição de Indicadores de Desempenho”

Wilson José Ramos, PMP  
NEO Consultoria e Serviços  
Consultor  
[ramos.wilson@uol.com.br](mailto:ramos.wilson@uol.com.br)

### INTRODUÇÃO

O PMO – Project Management Office destaca-se como solução integrada para o desenvolvimento de processos na obtenção de altos níveis de consistência na implantação de Projetos para que a Organização atenda aos seus objetivos de Negócios.

Ao estabelecer parâmetros claros, mensuráveis e realistas em forma de *Métricas*, para o acompanhamento das atividades sob sua responsabilidade, o PMO será capaz de demonstrar o seu valor e eficácia para a Organização. Para uma efetiva avaliação de desempenho do PMO devemos antes de tudo identificar o tipo de PMO a ser avaliado. A atuação do PMO pode estar no nível Estratégico, Tático ou Operacional.

Para o nível Estratégico estamos falando de resultados da Organização, portanto mais próprias serão as medidas de desempenho do Negócio e dos resultados Corporativos. Para o nível Tático estamos falando de processos e de metodologia de implantação de Projetos, portanto estaremos falando de avaliação de aplicação da metodologia e de qualidade de serviços prestados pelo PMO no suporte e apoio aos projetos. No nível Operacional estaremos falando de resultados de Projetos, portanto as medidas deverão estar focadas em avaliação do atendimento a prazos, na avaliação dos custos contra os valores orçados, nas questões de desempenho dos processos de execução do projeto e outros.

Para podermos trabalhar na avaliação da efetividade destas métricas é fundamental que seja feito um levantamento dos serviços que o PMO irá prestar dentro da organização, sendo assim, como alternativas possíveis temos:

1. Para o Tipo Estratégico
  - a. Informações de Desempenho do Negócio: O PMO deve ser a unidade dentro da Organização a medir o desempenho do Negócio e dos resultados Corporativos.
  - b. Coleta e Distribuição de Informações Estratégicas: A equipe do PMO levanta informações do Mercado e dos parâmetros de desempenho realizados para suprir as equipes comerciais para negociação de novos Contratos.
2. Para o Tipo Tático
  - a. Desenvolvimento de Padrões, Processos e Metodologia: O PMO deve ser a unidade dentro da Organização a desenvolver e divulgar padrões e metodologia a ser aplicada no Gerenciamento de Projetos.
  - b. Treinamento, Ferramentas e Software: O PMO é responsável pela preparação, programação e aplicação de treinamentos, para os Gerentes de Projeto e membros dos times, relacionados às técnicas, ferramentas e software de Gerenciamento de Projetos.

### 3. Para o Tipo Operacional

- a. Suporte aos Projetos: O PMO pode trabalhar no gerenciamento dos projetos, podendo assumir tarefas nas áreas de planejamento / programação, avaliação de desempenho, elaboração e distribuição de relatórios, controle e suporte.
- b. Consultoria e Mentoração: Sendo uma unidade de alta maturidade em Gerenciamento de Projetos o PMO, através de seus profissionais, poderá constantemente contribuir na orientação e apoio na formação de novos Gerentes de Projetos.

O ganho efetivo da implantação do PMO não é muito fácil de ser comprovado, especialmente nos casos em que a memória dos resultados de projetos implantados anteriormente ao estabelecimento do PMO não puder ser recuperada. Para a avaliação dos benefícios da uniformização e padronização dos processos, da disseminação da filosofia de planejamento e controle nas equipes responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos e pela criação de sistemas de acompanhamento da performance de todo o portfólio de projetos da Empresa, teremos que comparar os resultados corporativos após a implantação, contabilizando os resultados dos projetos ano após ano.

### DEFINIÇÃO DE MÉTRICAS

Neste ponto devemos ser cuidadosos em não investir muito tempo e esforço das equipes de projeto no levantamento e análise de uma quantidade muito grande de dados e métricas, pois algumas delas podem ser complementares, porém outras podem estar cobrindo as mesmas informações só de maneira diferente. Caberá a cada organização definir quais as métricas de projeto que efetivamente tenham valor e sejam de fácil utilização e assimilação de seu significado pelas equipes de projeto.

Outro ponto importante é que para cada métrica a ser acompanhada deveremos ter um detalhamento de suas características. Alguns autores definem isto como o “DNA” das Métricas. Sendo assim deveremos identificar seu Propósito, Categoria (exemplo: Prazo, Custo, Eficiência de Processos), Forma de Cálculo, Grandeza a ser Avaliada (exemplo: porcentagem, dias, unidade monetária, número índice) e Fonte de Dados a ser utilizada no cálculo, dentre outras. (Tabela 1)

Dentre as características acima, convém destacar que o agrupamento das métricas por categoria visa permitir que as métricas sejam estabelecidas para cobrir diferentes aspectos de controle na execução dos projetos, tornando claro que se houver alguma prevalência de métricas em alguma categoria do projeto, em detrimento de outras, corremos o risco de não fazer uma avaliação ampla e completa de seu desempenho.

Temos ainda que identificar metas para cada uma das métricas definidas. Isto dará às equipes de projeto uma visualização de quanto bem (ou mal) está sendo seu desempenho. Será difícil estabelecer metas ao início da implantação do processo de métricas de projetos na Organização, pois cada Organização tem um tipo de comportamento diferente e a atuação em ambientes diferentes também pode ser representativa. Apesar disto convém adotar metas de mercado e ao longo dos anos ajustar estas metas de acordo com os resultados corporativos após a implantação.

MÉTRICAS - Características		
1	Identificação	Identificação da Métrica
2	Propósito	Finalidade do Cálculo da Métrica
3	Categoria	Definição do Grupo de avaliação da Métrica, tais como Prazo, Custo, Eficiência de processo, etc...
4	Fórmula de Cálculo	Estrutura de cálculo caso seja uma combinação de fatores
5	Grandeza a ser Avaliada	Grandeza de apresentação da Métrica, ex: dias, percentagem, unidade monetária, número índice, etc...
6	Meta	Identificação do valor esperado pela Organização, ou variação de valores, tais como "maior que", "menor que", etc..
7	Fonte de Dados	Fonte de Dados a ser utilizada no cálculo
8	Periodicidade	Período de tempo para recálculo e divulgação da Métrica

Tabela 1 – Características de Métricas (“DNA”)

Segue exemplo de Caracterização de Métrica:

## Identificação: Índice de Eficiência do Processo(%) – Exemplo Nortel (Tabela 2)

### **Propósito:** Medir a eficiência dos processos de Fornecimento

(Sempre que tivermos a necessidade de emitir uma ordem de mudança de escopo que não seja reembolsável pelo Cliente, será devido a um erro cometido no dimensionamento do projeto, ou na logística de fornecimento, ou nos serviços de montagem ou na instalação em campo. Portanto nossa eficiência global foi afetada de alguma forma)

### **Categoria:** Eficiência de Processos

### **Fórmula de Cálculo:**

(A fórmula de cálculo abaixo apresenta como valor inicial 100% com as OMEnr zeradas. Assim que qualquer OMEnr for emitida o orçamento geral do projeto será atualizado e uma parcela de eficiência será deduzida do valor inicial de 100%.)

$$\% \text{ IEP (Índice de Eficiência do Processo)} = 100\% - \left[ \frac{\text{OME nr} \times 100\%}{\text{OME} + \text{COP}} \right]$$

OME nr - custo das Ordens de Mudança de Escopo não reembolsáveis

OME - custo de todas as Ordens de Mudança de Escopo (reembolsáveis e não reembolsáveis)

COP - custo original do Projeto

**Grandeza a ser avaliada:** % (percentual)

**Meta:** 98%

**Fonte de Dados:** Sistema de orçamentação dos projetos e de controle de custos de Ordens de Mudança de Escopo aprovadas.

**Periodicidade:** Mensal

Deveremos também estabelecer a forma de apresentação e periodicidade de cálculo das Métricas tanto na avaliação dos valores de cada projeto ano a ano ao longo de sua implantação como também a comparação destas métricas dentre os vários projetos da Organização. Portanto o Manual de Implantação do Projeto deve estabelecer a forma de visualização destas informações (Tabelas, Gráficos, etc..) associados ao portfólio de projetos.

Quando estivermos trabalhando com o PMO no nível operacional estaremos com foco nos resultados de projetos dentro do portfólio corporativo, portanto, como ilustração, apresentamos a seguir tabela de definição de Métricas elaborada há alguns anos pelo PMO da Nortel - Brasil para acompanhamento de projetos de Telecomunicações no Brasil (Tabelas 2 e 3).



## ESCOLHA DAS MÉTRICAS

De acordo com o que foi apresentado, a escolha das métricas a serem acompanhadas deve primeiro seguir a clara identificação do tipo de PMO escolhido (Estratégico, Tático ou Operacional), em segundo lugar deve ter atenção aos serviços que forem atribuídos ao PMO. Apesar de já encontrarmos na literatura a respeito de métricas uma variedade muito grande de métricas em uso, é preciso ter cuidado para não escolher métricas que nem sempre tenham a sua utilização relacionada com as atribuições do PMO efetivamente.

É muito comum encontrarmos métricas referentes à TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido), ROT (Receita Operacional Total), Volume de horas de treinamento, Cópias de Softwares instalados, e vários outros parâmetros que são calculados para PMOs que deveriam ter foco operacional e, portanto com foco mais detalhado no andamento dos projetos.

Por certo que estes conceitos de aplicação de métricas também podem ser utilizados na avaliação do andamento de processos operacionais das organizações e através de seus resultados ser uma importante fonte de sinalização de problemas operacionais que demandarão a ação da Organização para resolvê-los. Nestes casos a definição das métricas estará estreitamente correlacionada com o tipo de operação específica de seu ambiente. Por exemplo, para operações de sistemas de transporte de pessoas poderíamos medir o número de passageiros transportados, disponibilidade dos meios de transporte, ocorrências de bloqueio de vias por acidentes ou intempéries, etc..

Bem, voltando nosso foco para o desempenho de projetos, o número de métricas possíveis para avaliar o seu desempenho é ainda muito grande. Para efeito didático, vamos apresentar por área de conhecimento do PMBOK, alguns exemplos de métricas de projetos que poderiam ser utilizados para PMOs do tipo Operacional. A relação a seguir é ilustrativa e não se pretende ser completa:

### Escopo

- Número de alterações de escopo apresentadas e aceitas

### Prazo

- SPI - Índice de performance de "Schedule "
- SV – Variação de "Schedule"
- Percentual de atendimento a datas marco
- Variação em dias de atraso para as datas marco
- Variação em dias de atraso para entregáveis sob a responsabilidade do Cliente

### Custo

- CPI - Índice de performance de Custo
- CV – Variação de Custo
- ETC – Custo Total Esperado
- COC – Custo das alterações de Escopo após aprovação do Projeto

### Qualidade

- IQC - Índice de Qualidade do Cliente (Questionário de avaliação de satisfação do Cliente)
- IEP – Índice de Eficiência do Processo

### Recursos Humanos

- Índice de "Turn Over" da equipe do Projeto
- Maturidade da Equipe responsável pela implantação em Gerenciamento de Projetos

## Suprimentos

- Avaliação de Fornecedores (flexibilidade, qualidade)
- Atendimento a prazos dos entregáveis dos Contratados

## CONCLUSÃO

Como conclusão poderemos voltar à afirmação que “só se ganha o que se consegue medir”, ou de forma mais geral, é fundamental termos um processo consistente e capaz de responder rapidamente com informações sobre o andamento dos negócios e em especial dos projetos. Porém devemos ter cuidado com a definição do “o quê” medir para não estabelecer um processo muito trabalhoso e que apresente uma relação desfavorável de custo benefício.

## BIBLIOGRAFIA

- J. Kent Crawford. “The Strategic Project Office : A Guide to Improving Organizational Performance”. Marcel Dekker, Inc. (ISBN: 0-8247-0750-8)
- Dinsmore, Paul Campbell and Cabanis-Brewim, Jeannette. “The AMA Handbook of Project Management”. Amacom (ISBN: 0-8144-7271-0)
- PMI. “A Guide to the Project Management Body of Knowledge”. PMBOK Guide. Fourth Edition. Project Management Institute (ISBN: 1-88-410-12-5)
- Kerzner, Harold, Ph.D. (Vol 1) “Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling” John Wiley & Sons, Inc. (ISBN: 0-471-28835-7)
- Luis Alberto de Negreiros, Rodrigo Thahira, Américo Pinto, Artigo “Como estabelecer e gerenciar indicadores de desempenho para um PMO”, Revista MundoPM, Fev 2012,

## AUTOR



Wilson José Ramos, PMP  
[ramos.wilson@uol.com.br](mailto:ramos.wilson@uol.com.br)

Engenheiro Civil com Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; Certificado como PMP - Project Management Professional pelo PMI - Project Management Institute, em 1998, sendo o Primeiro Brasileiro a obter a Certificação PMP;

Atuação profissional em empresas como CNEC, PROMON, NORTEL e EMERSON, na implantação e customização de processos de Gerenciamento de Projetos e Administração de Contratos.

Atualmente é sócio-diretor da NEO Consultoria e Serviços com atuação em consultoria de implantação de processos de Gerenciamento de Projetos e de estruturação de PMO – Project Management Office, para diversos clientes como para VISANET, MASTERCARD, PFIZER, HONDA, PETROBRAS Un-RIO.

Pela DUPONT atua como Consultor em atividades de Excelência Operacional na aplicação de VIPs e Melhores Práticas de Gerenciamento em projetos industriais para Clientes externos (Petrobras, Vale, Votorantim e outros)

Instrutor com participação em Palestras, Seminários e Cursos de treinamento de Capacitação em Gerenciamento de Projetos e em treinamentos específicos de preparação para a certificação PMP do PMI para diversas instituições no Brasil e no Exterior.