

Como anda o seu projeto?



Um conhecido pesquisador da área de melhoria de processos no meio acadêmico, o professor [William Deming](#), afirmou:

“NÃO SE GERENCIA O QUE NÃO SE MEDE, NÃO SE MEDE O QUE NÃO SE DEFINE, NÃO SE DEFINE O QUE NÃO SE ENTENDE E NÃO HÁ SUCESSO NO QUE NÃO SE GERENCIA.”

O que Deming declarou, há alguns anos, traduz-se em formas de atuação da liderança das organizações que constantemente buscam melhorar o desempenho por meio da **gestão por resultados**, que consiste em:



E quando falamos sobre **gestão por resultados** há um conceito que é preciso fixar: o termo **indicador**.

INDICADORES SÃO MEDIDAS QUE EXPRESSAM OU QUANTIFICAM OS RESULTADOS DE UMA DETERMINADA REALIDADE.

Eles servem para que seja possível visualizar o desempenho de cada setor, como forma de acompanhar os objetivos traçados, analisando o que já foi alcançado e o que precisa ser ajustado para atingir as metas.



A título de exemplo, no Plano Estratégico do STJ, o [Plano STJ 2020](#), constam um conjunto de indicadores estratégicos. Para saber mais consulte a Intranet:

Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > [Indicadores Estratégicos](#).

E NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS, COMO FUNCIONA?

Fazendo um paralelo com nossas vidas, em geral, fazemos regularmente *checkups* para diagnosticar uma doença, precocemente e com segurança, antes que o quadro se torne crítico. Em um ambiente de projetos, a situação é exatamente a mesma:

- (1) Deve ocorrer a **identificação** de uma eventual anormalidade. Isso pode ser feito com o **apoio de indicadores**;
- (2) A **causa-raiz** dos problemas deve ser identificada. Gestor e a equipe de projeto são os responsáveis por esta etapa.
- (3) As possíveis **ações corretivas** precisam ser elencadas pelos gestores e equipe.
- (4) As ações devem ser **selecionadas e priorizadas**. Nesse momento, o patrocinador atua dando o suporte à tomada de decisões.



Não utilizar indicadores para monitorar o progresso de projetos seria como tratar de um paciente sem a realização de exames, restando como fontes de informação: a aparência e os sintomas. Evidentemente que o paciente pode ser curado, mas o risco pode ser altíssimo, pois depende da especialização de quem trata do paciente, das ações tomadas, do tempo disponível e da gravidade do quadro.



O professor [Ricardo Vargas](#) traz outra analogia associando o papel do gerente de projetos com o de motorista de um veículo. Sem um painel de instrumentos, dificilmente o condutor saberá como está o nível de combustível, a distância percorrida, a velocidade, a temperatura, se o freio de mão está ativado, entre outros aspectos. Sem esse painel, o motorista conduziria às cegas: pode-se até chegar ao destino, mas certamente com mais dificuldades que munido de dados em tempo real. É por isso que todo gestor precisa construir um painel para realizar mensurações constantes do desempenho e dos resultados do projeto.

A professora Margareth Carneiro, em seu artigo intitulado "[Indicadores – A maneira de se acompanhar progresso e medir sucesso de programas e projetos](#)", destaca que:

INFELIZMENTE OS INDICADORES SÃO MUITAS VEZES RELEGADOS A SEGUNDO PLANO NA GESTÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS, OU NO MÁXIMO BUSCA-SE O ACOMPANHAMENTO DOS PRAZOS E CUSTOS COMO INDICADORES DE FORMA ISOLADA. MAS EXISTE UMA GAMA ENORME DE POSSIBILIDADES DE INDICADORES QUE PODEM SER USADOS TANTO PARA ANÁLISE DO DESEMPENHO QUANTO PARA A AVALIAÇÃO DO SUCESSO DO PROJETO.

E quais indicadores podemos elaborar para avaliar o como andam os projetos? Vejamos alguns exemplos:

TEMAS	O QUE AVALIA	EXEMPLOS
ESCOPO	Se o projeto está entregando os resultados esperados.	Se o projeto consiste na implantação de um produto em 10 tribunais, pode-se criar um indicador relacionado ao número de tribunais participantes a cada trimestre.
CUSTO	Se o orçamento está além ou abaixo do orçado.	Indicador de execução da proposta orçamentária, que avaliará o nível de acerto dos valores solicitados na proposta.
PRAZO	Se a execução do projeto está atrasada, dentro do prazo ou adiantada.	Indicador para avaliar se o cronograma do projeto está dentro do prazo estipulado para sua execução.
QUALIDADE	Se a qualidade está de acordo com as expectativas das partes interessadas.	Pode-se criar um indicador baseado em pesquisa de satisfação dos usuários.

DICAS PARA A CRIAÇÃO DO INDICADOR DE PROJETO



A primeira regra de ouro é a **SIMPLICIDADE**. O indicador deve ser facilmente compreendido pelos gestores, patrocinador, equipe do projeto e demais partes interessadas. Se ele contém uma fórmula muito complexa, ou os resultados não são facilmente interpretados, torna-se difícil implementar as ações de melhoria.



Os dados devem ser **MENSURÁVEIS**, quantificáveis e fácil de medir. Se você deseja, por exemplo, medir a satisfação de um cliente, é preciso planejar um sistema de coleta, que pode ser um formulário eletrônico. No entanto, execute testes no sistema de formulário. Se a extração de dados for muito complexa, procure outra opção, pois a relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos pode não ser favorável. Se o indicador não é mensurável, melhor repensá-lo!



Elabore **METAS DESAFIADORAS**. Se o seu indicador de projeto sempre apresenta um resultado positivo, desconfie! A meta colocada poderá ser revista e o desafio ser incrementado. Todavia, vale sempre o bom senso: a meta deve ser atingível e realizável. É preciso seguir uma razoabilidade para que não pareçam ideais irrealizáveis e distantes — o que gera, automaticamente, uma certa desmotivação para a equipe.

E NO STJ, COMO FUNCIONA?



Você se interessou pelo tema indicadores e deseja ler mais sobre o assunto? Então consulte a publicação disponível na Intranet do STJ neste link: "[Construindo e Gerenciando Indicadores](#)". O texto possui uma abordagem bastante prática, apresenta não só os conceitos como também muitos exemplos e um passo a passo para a elaboração de um indicador.

No portal [EaD do STJ](#) também são ministradas periodicamente turmas do curso "Construção e Gerenciamento de Indicadores". Fique atento para participar das novas turmas.

E se você tem alguma dúvida específica sobre a formulação de um indicador, entre em contato com a equipe da Coordenadoria de Planejamento Estratégico – Ramais: 8839 e 8551. E-mail: planejamento@stj.jus.br.

REFERÊNCIAS

- Sena, C. Quem não controla, não gerencia!, disponível neste [link](#)
- Carneiro, M. Indicadores – A maneira de se acompanhar progresso e medir sucesso de programas e projetos, disponível neste [link](#)
- Revista do Congresso de Gestão do Ministério Público, disponível neste [link](#)
- Terribili, A. Os Cinco Problemas mais Frequentes nos Projetos das Organizações no Brasil: Uma Análise Crítica, disponível neste [link](#)
- Guia “Construindo e Gerenciando Indicadores”, disponível neste [link](#)



Comente

O que você achou desta edição do Tome Nota? Escreva seu comentário para: projetos@stj.jus.br.



Participe

Participe da nossa [enquete](#), sugerindo um tema para o próximo Tome Nota.



Registre

Se você identificou um erro nesta edição, envie um e-mail para projetos@stj.jus.br ou entre em contato. Ramal: 8859.

EDITORIAL - TOME NOTA N. 55

TEXTO: ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, DANIEL DE GODOY LOPES, ELAINE NÓBREGA BORGES, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO E PRISCILLA CURADO FREIRE.