

Unidade 5

Execução - Monitoramento e Controle de Projetos



Objetivos de aprendizagem

Ao final desta unidade, você terá subsídios para:

- controlar a execução de seus projetos dentro dos padrões, métricas e qualidade descritas em seu plano do projeto.

Seções de estudo

Acompanhe, nesta unidade, o estudo das seguintes seções:

Seção 1 - Execução de Projetos

Seção 2 - Controle de Projetos

Para iniciar

Agora que você já passou pelos grupos de iniciação e pelo grupo de planejamento, é hora de colocar o projeto em execução. Este é o momento no qual há um maior envolvimento dos membros da equipe, por isso, é primordial a presença do gerente de projetos. Neste momento, são produzidas as saídas do projeto, ou seja, seus produtos.

Nesta unidade, serão abordados os artefatos mais importantes para a boa execução do projeto. Lembre-se de que é sempre bom estar preparado para futuras mudanças referentes ao que foi descrito na etapa de planejamento. Outro detalhe importante: estas mudanças sempre devem ser aprovadas pelo comitê de mudança.

Mas, antes de começar o estudo, alguns questionamentos interessantes estão relacionados abaixo.

- É hora da execução. Você possui todos os recursos necessários para desenvolver as entregas do projeto?
- Os controles exercidos em seus projetos são suficientes para garantir os padrões de qualidade acordados com o cliente?

Então, junte motivação e disciplina e siga explorando os conteúdos importantes para seu aprimoramento profissional!

Seção 1

Execução de Projetos

Como o próprio nome já diz, o principal objetivo da execução de projetos é produzir os produtos/subprodutos do projeto. Para chegar nessa meta, o gerente de projeto deve acompanhar todo o trabalho que está sendo desenvolvido.

Alguns processos de gerenciamento são importantes, como a montagem da equipe, ou o término de uma montagem que já tenha sido iniciada no planejamento ou na própria iniciação do projeto. Observe o detalhamento de alguns deles.

Desenvolvimento da equipe

Apenas montar uma equipe não basta! É necessário desenvolvê-la individualmente, e como um time. O trabalho em equipe, além de necessário, traz grandes benefícios. Acompanhe!



- Aumenta a chance de sucesso.
- Promove a criatividade.
- Desenvolve a sinergia.
- Promove a resolução de problemas.
- É divertido.

- Ajuda tanto grandes organizações como pequenos grupos.
- Responde aos desafios da mudança.



A primeira pergunta que você deve responder quando pensa neste assunto é: eu tenho uma equipe capaz de realizar a execução do projeto?

Todo o trabalho nessa fase está focado na melhoria de performance da equipe. E deve-se entender essa melhoria tanto do ponto de vista comportamental quanto técnico, passando pelas próprias competências comportamentais do gerente de projetos.

Para isso, aspectos como liderança, resolução de conflitos e comunicação são importantíssimos.

O gerente do projeto pode usar alguns *inputs* para nortear o desenvolvimento da equipe. Acompanhe!

Os **relatórios de desempenho** do projeto fornecem um *feedback* para a equipe acerca do desempenho real comparado com o plano do projeto. Deve-se considerar que esses relatórios não garantem necessariamente uma avaliação da equipe e do seu desenvolvimento.

O **feedback externo** é muito importante. A equipe do projeto deve, periodicamente, avaliar o seu próprio desempenho, comparando-o à expectativa daqueles que estão fora do projeto.

Ferramentas para o desenvolvimento da equipe

- Confira, abaixo, algumas ferramentas que ajudam no desenvolvimento de uma equipe de trabalho. Os **sistemas de reconhecimento e recompensa** são ações formais de gerenciamento que promovem ou reforçam um comportamento desejado. Para serem eficientes, tais sistemas devem fazer ligação entre o desempenho e a premiação de forma clara, explícita e alcançável.
- A **collocation** é a reunião da equipe no mesmo local físico (sala de guerra). Essa alocação no espaço físico dos membros mais ativos das equipes do projeto, ou de quase todos, proporciona o aumento das suas possibilidades de funcionamento como uma equipe e seu foco no projeto.
- A **capacitação** inclui todas as atividades projetadas para aumentar as habilidades, o conhecimento e a capacidade da equipe do projeto.



Como nos demais módulos deste curso, este material apresenta práticas importantes de execução e controle de projetos, porém, de uma maneira simplificada, quando comparadas à estrutura de processos do PMBOK. No entanto, segue fielmente os princípios do PMI.

Garantia da qualidade

São todas as atividades planejadas e sistematizadas dentro do sistema da qualidade, realizadas para assegurar que o projeto irá atender aos padrões de qualidade pretendidos.

Este curso não se aprofunda em gerenciamento da qualidade, mas, para você entender a importância desse processo, basta ter em mente que ele se responsabiliza sobre os padrões gerais desejados da qualidade, verificando se estão sendo, ou serão atingidos.

Para tanto, o foco principal é dado aos processos e à metodologia, de forma que os potenciais problemas (não-conformidades) fiquem fora do produto. A garantia da qualidade também é uma atividade realizada constantemente ao longo de todo o projeto, por meio de auditorias internas e externas.

Distribuição de informações

A distribuição das informações deve seguir o que foi aprovado no plano de comunicação; e consiste no registro do que está sendo realizado. O plano de comunicação deve ser pensado de forma que este registro ocorra efetivamente, e que seja eficaz. É comum encontrar projetos com planos de comunicação academicamente exemplares, mas que não são factíveis dentro do contexto no qual estão inseridos.



Para que possa haver a distribuição de informações, é necessário que essas sejam alimentadas pela equipe do projeto. São dados sobre o andamento do projeto sob diversas dimensões: o que já foi entregue; qual o esforço e os custos empreendidos até determinado momento; os problemas encontrados; as pendências; a ocorrência de riscos identificados, anteriormente ou não; dentre outros.

Alguns aspectos influenciam na eficácia desse processo. Veja alguns.

- **O meio ideal de distribuir informações** – isso pode variar muito de projeto para projeto, e de organização para organização. Pode até haver mais de um meio dentro de uma só empresa.

- **Expectativas sobre as ferramentas computadorizadas** – deve-se ter expectativas realistas em relação às ferramentas computadorizadas. Muitas ferramentas possuem funcionalidades avançadas para a gestão de tempo e custos, por exemplo, mas são deficientes para a gestão da comunicação.
- **Recursos de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos)** – ferramentas de GED associadas aos *softwares* de gerenciamento de projetos trazem muitos benefícios aos processos de comunicação, pois a quantidade de documentos associados aos projetos pode ser bem volumosa.

Você acabou de conferir informações importantes para a execução do projeto. Viu ferramentas que ajudam no desenvolvimento da equipe, e aprendeu como garantir a qualidade e distribuir informações. Na seção seguinte, você verá como fazer o controle do projeto, desde o escopo até os cronogramas, qualidade e riscos. Continue atento. Todas essas informações são essenciais para um gestor de projetos.

Seção 2

Controle de Projetos

O controle do projeto envolve todas as áreas de conhecimento propostas pelo PMI. Existem alguns tipos de controle de projetos, dos quais, serão vistos cinco tipos: verificação e controle do escopo; controle integrado de mudanças; controle do cronograma e dos custos; controle da qualidade; e controle e monitoramento dos riscos.

A seguir, veja um pouco de cada tipo de controle.

Verificação e controle do escopo

Para um efetivo controle do escopo do projeto, alguns pontos são considerados mais importantes. Conheça-os.

- **Verificação do escopo:** a inspeção executada nesta fase envolve medições, exames e testes usados para determinar se os resultados estão de acordo com os requisitos.
- **Aceite formal:** é muito importante que o aceite formal ocorra. Em alguns projetos mais críticos, chega a ser essencial para a continuidade dos trabalhos. O aceite formal deve ser realizado por parte do cliente do projeto.



Paulo Cordeiro (2012)

- **Controle de mudanças no escopo:** para ter uma visão mais integrada do projeto, considere este tópico conjuntamente com o controle integrado de mudanças, descrito a seguir.

Controle integrado de mudanças

As requisições de mudanças podem ser orais ou escritas, diretas ou indiretas, de origem interna ou externa, impostas ou opcionais. É interessante observar que podem provocar a expansão ou redução do escopo, além de impactos equivalentes nas demais dimensões do projeto, como prazos, aquisições e custos. São resultados de eventos externos, erros ou omissões no detalhamento do escopo do produto ou do projeto, dentre outros.

É importante ter um processo, mesmo que simples, definido para o tratamento das solicitações de mudança. Se esta for registrada através de um formulário impresso ou eletrônico, deverá conter solicitante, data da solicitação, descrição da solicitação, justificativa, expectativas de escopo, tempo, assinatura da pessoa responsável, qualidade e custo.



Em projetos críticos não se deve abrir mão de requisições formais com o devido fluxo de tratamento.

Verifique, a seguir, um exemplo de formulário de avaliação de mudanças. Nele, existe um espaço para registrar as solicitações. Isso é extremamente útil porque, além de registros, promove uma reflexão em torno das solicitações e do respectivo comprometimento. A análise de impacto, na sequência, tem por objetivo garantir a identificação e a avaliação dos impactos das solicitações, para que não sejam tomadas decisões sem informações adequadas.

Registro e avaliação de solicitação de mudanças		
Nome do projeto:	Gerente do projeto:	Data:
Detalhamento das alterações		
Alterações solicitadas		
Justificativas		
Expectativas		
Solicitantes		
Nome		
Área – Empresa		

Análise de impacto	
Escopo:	
Cronograma/Prazos:	
Custos:	
Riscos:	
Qualidade:	
Recursos:	
Aquisições:	
Outros:	
Aprovação:	
João Roberto SENAI Gestão de Projetos	João da Silva Organizações AXY

Quadro 7: Modelo de registro e avaliação de solicitação de mudanças



Você sabe o que significa *rebaseline*? Usa-se este termo quando as solicitações de mudanças geram o replanejamento do projeto, em casos mais extremos. Isto significa gerar novas linhas de base porque as anteriores perderam a razão de existir, ou seja, não servem mais para avaliar o desempenho do projeto.

Controle do cronograma e dos custos

Os controles do cronograma e dos custos, apesar de ter dimensões diferentes, têm os mesmos objetivos. Observe!

- **Disponibilizar informações** sobre o que já ocorreu.
- **Acompanhar as tendências do projeto:** envolve examinar os resultados do projeto pelo tempo para determinar se o desempenho está melhorando ou deteriorando, e assim, prever as tendências do projeto. Além disso, responder questões como “se continuar neste ritmo, quando o projeto vai terminar?”.
- **Fazer análises de variação:** envolve comparar os resultados reais do projeto com os resultados planejados ou esperados.
- **Realizar projeções** acerca do restante do projeto e suas consequências.
- **Manter os prazos e os custos** em limites aceitáveis.
- **Controlar as alterações ou solicitações de mudança** no cronograma ou nos aspectos financeiros do projeto. Isso envolve influenciar os fatores que geram as mudanças para assegurar que sejam discutidos e combinados, além de gerenciá-las (quando e se elas ocorrerem).

Os *softwares* de gerenciamento de projetos podem dar produtividade nessa atividade, visto que viabilizam a utilização de técnicas diversas, automatizam cálculos e interagem com outras ferramentas.

Controle da qualidade

O controle da qualidade envolve monitorar resultados específicos do projeto, a fim de verificar se atendem aos padrões de qualidade pretendidos e também identificar formas de eliminar as causas dos resultados insatisfatórios.

Os resultados do projeto incluem: resultados do produto, como as entregas (*deliverables*); resultados do gerenciamento do projeto (por exemplo, o desempenho de custo e prazo); e pode envolver também, um departamento de controle de qualidade. A equipe de GP precisa ter conhecimentos sobre controle estatístico da qualidade para poder avaliar as saídas do controle da mesma.

Se o processo da garantia da qualidade estudado anteriormente tem por objetivo deixar as não-conformidades fora do produto, o processo de controle da qualidade tem por objetivo não deixar as não-conformidades chegarem ao cliente!

Controle e monitoramento dos riscos

O controle e monitoramento dos riscos é o processo de identificar e assegurar o controle. Monitoram-se riscos residuais e identificam-se novos riscos, assegurando a execução dos planos de resposta e avaliando sua eficiência na redução desses riscos.

Sabe-se que, em um projeto nem tudo consegue ser planejado, e nessas horas é necessário utilizar soluções de contorno (*workaround*). Estas são respostas não-planejadas para riscos, aceitos ou não, previamente identificados.

É importante destacar que desvios devem ser documentados e incorporados no plano do projeto e no plano de resposta ao risco.



Articulando conceitos e práticas

Chegou o momento de aplicar os conceitos aprendidos nesta etapa do aprendizado. Portanto, responda ao seguinte questionamento.

1. Que ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar no desenvolvimento da equipe?
 - a. EAP.
 - b. Termo de Abertura.
 - c. Reuniões periódicas – capacitação – relatórios de desempenho.
 - d. Documentos de qualidade.
 - e. Plano do Projeto.

Resumindo

Você está encerrando a Unidade 5 e, nesta seção, você refletiu sobre as particularidades no acompanhamento de cada projeto, além de ter estudado sobre as principais áreas de conhecimento propostas pelo PMI (que orientam no importante processo de controle dos projetos).

Nesta etapa é que se enfrentam as maiores dificuldades, por isso, quanto mais detalhado for o plano de projeto, mais preparado você estará para os percalços do projeto. Lembre-se de que a única certeza que se tem na execução, é de que acontecerão mudanças, e que cabe ao gerente de projetos e à sua equipe estarem preparados para enfrentar estas situações.

É também nesta fase que se começa a materializar o planejamento, ou seja, se começa a criar entregas, por isso, vale lembrar que qualquer problema ou má definição traçada nas fases anteriores aparecerá no processo de execução.

Com tudo o que você já estudou nas unidades anteriores, você está apto a seguir em frente para conhecer o encerramento do projeto. Então, até a próxima unidade!



Saiba mais

Sempre é bom conhecer novas fontes de informação, por isso, aproveite a dica e confira o que Vargas escreveu, nessas duas sugestões de leitura.

- VARGAS, Ricardo Viana. **Microsoft Project 2010: Standard & Professional**. Brasport Livros e Multimídia, 2011.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Brasport Livros e Multimídia, 2009.



Hora da pausa

Você concluiu mais uma unidade de estudo muito interessante, não é mesmo? Que tal fazer uma pausa? Faça um lanche para repor as energias. Um sanduíche natural e um suco são uma boa dica de um lanche saudável e nutritivo. Aproveite, também, para hidratar o corpo tomando água.

