









Processos de Execução, Monitoramento, Controle e Fechamento de Projetos

Alexandre Massei

almassei@gmail.com

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma	
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos	
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato



Monitorar e controlar o trabalho do projeto



- Processo de acompanhamento, Revisão e Ajuste do Progresso do Projeto.



- Atende aos objetivos de desempenho definidos no Planejamento
- Acontece do início ao término do projeto
- Inclui COLETA, MEDIÇÃO E DISTRIB. DAS INFo. DE DESEMPENHO





Envolve:

- Comparação do desempenho real do projeto com o plano de gerenciamento do projeto;
- Avaliação do desempenho para determinar se quaisquer ações corretivas ou preventivas são indicadas e então recomendá-las se necessário;
- Identificação, análise e acompanhamento de novos riscos e o monitoramento de riscos existentes, garantindo que sejam identificados, que o seu acompanhamento seja reportado e que os planos apropriados de resposta a riscos sejam implementados;
- Manutenção de uma base de informações precisas e oportunas a respeito do produto(s) do projeto e suas relativas documentações do início ao término do projeto;
- Fornecimento de informações para dar suporte ao relatório de andamento, medição de progresso e previsão;
- Fornecimento de previsões para a atualização do custo e informações do cronograma atuais e
- Monitoramento da execução das mudanças aprovadas conforme ocorrem.

BTA.





Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
- .2 Relatórios de desempenho
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

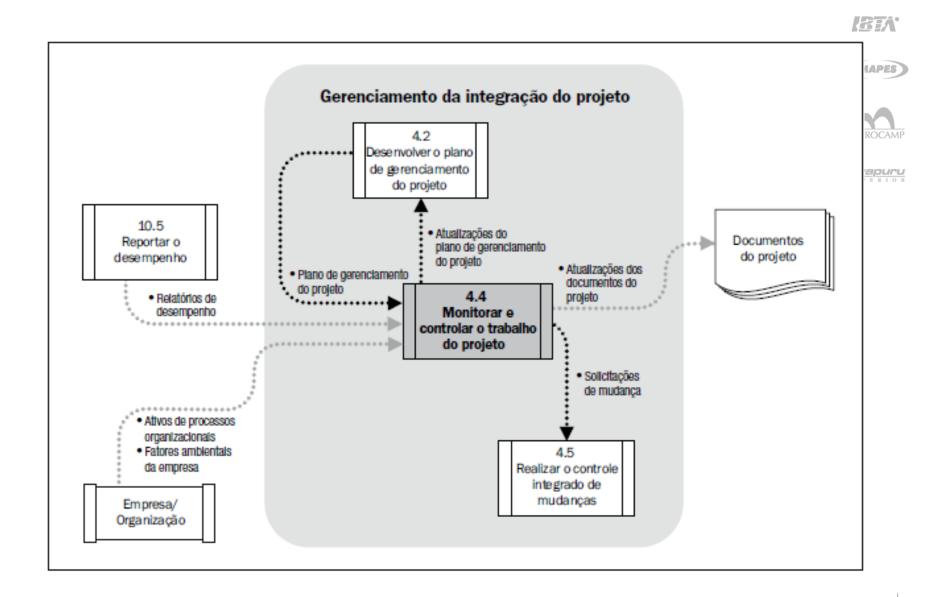
Ferramentas e Técnicas

.1 Opinião especializada

Saídas

- .1 Solicitações de mudança
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- .3 Ătualizações dos documentos do projeto

iru



Monitorar e controlar o trabalho do projeto





Relatórios de Desempenho (entrada)





- Situação atual do projeto
- Realizações significativas no período
- Atividades agendadas
- Previsões
- Issues (questões diversas)

Monitorar e controlar o trabalho do projeto

BIA.



Fatores ambientais (entrada)





- Sistema de autorização de trabalho da empresa
- Padrões Governamentais ou Industriais
- Tolerância a risco das partes interessadas
- Sistema de informações do gerenciamento do projeto

Monitorar e controlar o trabalho do projeto





Ativos de processos organizacionais (entrada)





- Procedimentos de controle financeiro (revisões de gastos, reembolsos, cláusulas contratuais, rel. tempo)
- Procedimento para gestão de issues (questões) e defeitos
- Procedimento de controle de riscos
- Banco de dados para medição de processos
- Banco de dados de lições aprendidas

Monitorar e controlar o trabalho do projeto





Solicitações de mudança (saída)





- Ações corretivas
 - Ações corretivas aprovadas para que o desempenho futuro esperado do projeto fique de acordo com o plano de gerenciamento do projeto
- Ações preventivas
 - Ações preventivas aprovadas para reduzir as conseqüências dos riscos do projeto
- Reparo de defeito
 - Identificação formal de um registro de defeito com a recomendação para reparo ou substituição

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma	
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos	
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

Realizar o controle integrado de mudanças

BEA.

Realizar o controle integrado de mudanças é o processo de revisão de todas as solicitações, aprovação e gerenciamento de mudanças em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto. O processo Realizar o controle integrado de mudanças é conduzido do início ao término do projeto. O plano de gerenciamento do projeto, a declaração do escopo e outras entregas são mantidas através do gerenciamento cuidadoso e contínuo das mudanças, ou através da rejeição ou da aprovação das mesmas, assegurando assim que somente as mudanças aprovadas são incorporadas à linha de base revisada.

Envolve:

- Influenciar os fatores que tentam evitar o controle integrado de mudanças para que somente as mudanças aprovadas sejam implementadas;
- Revisar, analisar e aprovar as solicitações de mudança imediatamente, que é essencial já que uma decisão lenta pode afetar negativamente o tempo, custo ou viabilidade de uma mudança;
- Gerenciar as mudanças aprovadas;
- Manter a integridade das linhas de base liberando somente as mudanças aprovadas para serem incorporadas ao plano de gerenciamento do projeto e aos documentos do projeto;
- Revisar, aprovar ou rejeitar todas as ações corretivas e preventivas recomendadas;
- Coordenar as mudanças através de todo o projeto (por exemplo, uma mudança proposta no cronograma frequentemente afetará o custo, o risco, a qualidade e a equipe) e
- Documentar o impacto completo das solicitações de mudança.

Realizar o controle integrado de mudanças









Entradas

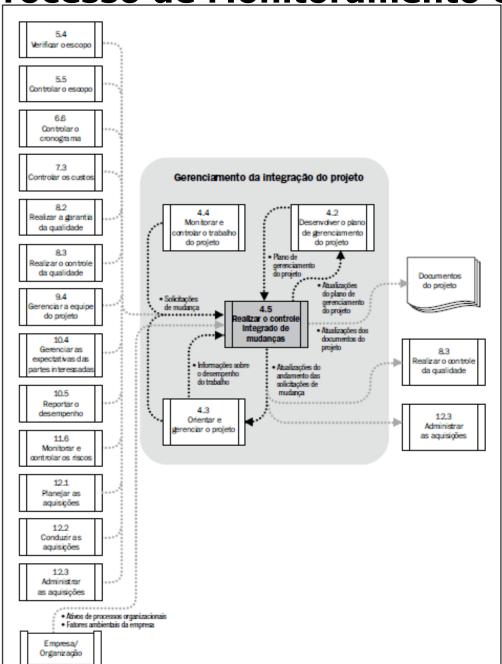
- .1 Plano de gerenciamento do projeto
- .2 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .3 Solicitações de mudança
- .4 Fatores ambientais da empresa
- .5 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- Reuniões de controle de mudanças

Saídas

- .1 Atualizações do andamento das solicitações de mudança
- .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- .3 Atualizações dos documentos do projeto



BTA.





Uirapuru

Realizar o controle integrado de mudanças





Ativos de processos organizacionais (entrada)





- Base de conhecimento de gerenciamento de configuração contendo versões e linha de base de qualquer documento de projeto.
- Arquivos de Projetos
- Banco de dados para medição de processo
- Procedimentos para aprovacao e emissão de autorizações
- Procedimentos para controle de mudanças

Realizar o controle integrado de mudanças







- Reuniões de controle de mudanças (ferramentas e técnicas)
 - Um comitê de controle de mudanças, com papéis definidos, é responsável pela reunião e revisão das solicitações de mudança, bem como aprovação e rejeição das mesmas.

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma	
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos	
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Rel <i>a</i> tório de desempenho	
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

Verificação do Escopo











- •É o processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto.
- Inclui a revisão das entregas com o cliente, assegurando que foram concluídas satisfatoriamente e obter a aprovação formal
- Difere do controle de qualidade pois foca na aceitação das entregas enquanto a última foca na precisão e o alcance dos requisitos de qualidade
- O controle de qualidade é feito antes da verificação do escopo, mas os dois podem ser executados paralelamente



ISTA:

(IMAPES)



Verificar o escopo

Entradas

- Plano de gerenciamento do projeto
- .2 Documentação dos requisitos
- 3 Matriz de rastreabilidade dos requisitos
- .4 Entregas validadas

Ferramentas e Técnicas

.1 Inspeção

Saidas

- .1 Entregas aceitas
- .2 Solicitações de mudança
- 3 Atualizações dos documentos do projeto

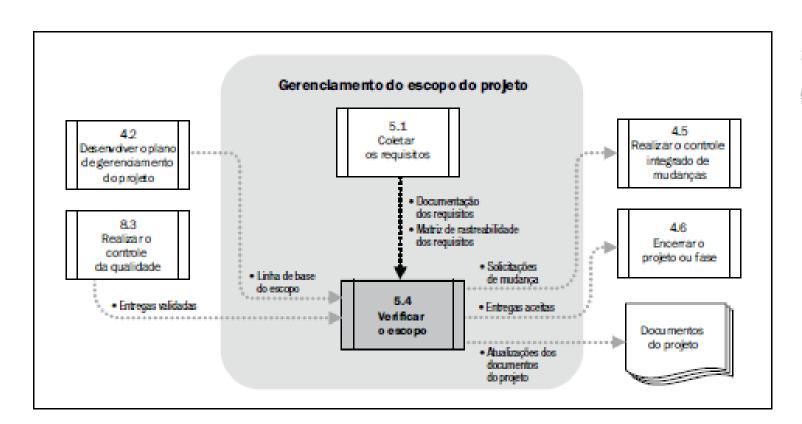
"LI



Verificar o escopo – Diagrama de Fluxo de dados









Uirapuru superior

Verificar o Escopo (entradas)





Plano do projeto



Declaração do escopo



- EAP
- Dicionário da EAP (Descrição e documentação técnica)
- Entregas validadas
 - Entregas que foram concluídas e validadas quanto as suas precisões pelo processo Realizar o controle da qualidade.
- Documentação dos Requisitos
- Matriz de Rastreabilidade dos requisitos
 - Liga os requisitos às suas origens

Verificar o escopo





Inspeção (ferramentas e técnicas)





- Inclui atividades tais como medição, exame e verificação para determinar se o trabalho e as entregas atendem aos requisitos e aos critérios de aceitação do produto. Inspeções às vezes são chamadas revisões, revisões do produto, auditorias e ensaios.
- Em algumas áreas de aplicação, esses diferentes termos tem significados menos amplos e mais específicos.

Verificar o escopo

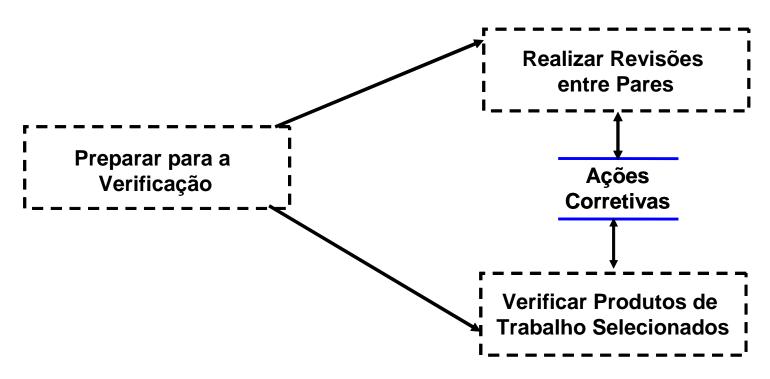
BTA.



Inspeção (ferramentas e técnicas)



Uirapuru S U P E R I O R



Verificar o escopo

BIA.



Inspeção (ferramentas e técnicas)





Validação

- Demonstrar que o produto ou componente de produto atende ao seu uso pretendido quando colocado no ambiente pretendido.
- Assegura que o produto certo foi construído em relação aos requisitos do cliente
- Inclui a seleção do ambiente operacional e a execução da validação.
- Enquanto VER está focada na checagem contra os requisitos do componente em si, VAL está focada na checagem contra os requisitos do cliente.

"FAÇA AS COISAS CERTAS"

Verificar o escopo

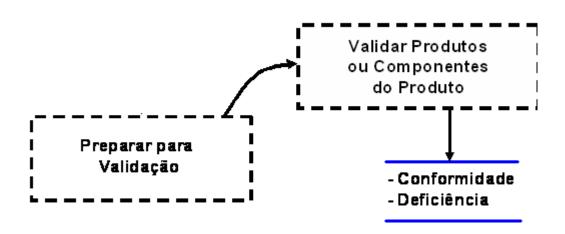
BEA.



Inspeção (ferramentas e técnicas)







Verificar o escopo





- Entregas aceitas (saída)
 - Formalmente assinadas ou aprovadas pelo cliente ou patrocinador
- Solicitações de mudança (saída)
 - As entregas não aceitas são documentadas e juntamente com as razões para sua rejeição. Podem ocorrer mudanças visando o reparo de defeitos.
- Atualizações nos documentos do projeto (saída)
 - Documentos alterados resultantes das verificações

Controle de Escopo



- •É o processo de monitoramento do andamento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo
- Assegura que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas/preventivas são processadas através do processo Realizar o Controle Integrado de Mudanças

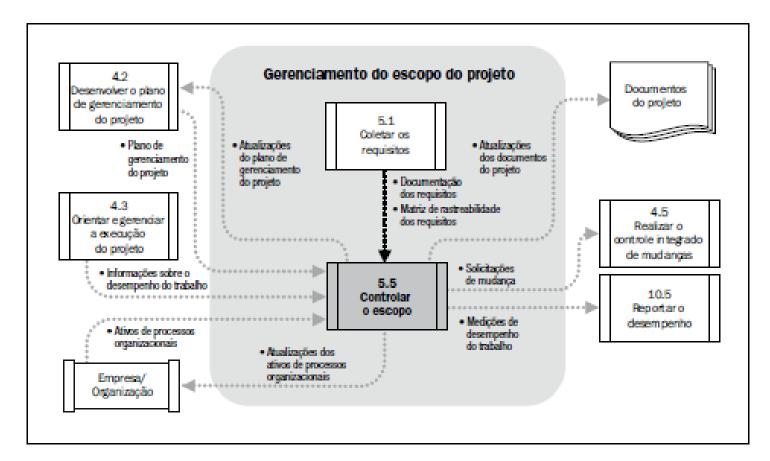
Saidas Continued the Ferramentas e Técnicas .1 Plano de gerenciamento .1 Medições de desempenho do projeto do trabalho .1 Análise de variação .2 Informações sobre o .2 Atualizações dos ativos de desempenho do trabalho processos organizacionais .3 Documentação dos .3 Solicitações de mudança. requisitos .4 Atualizações do plano de 4 Matriz de rastreabilidade gerenciamento do projeto .5 Atualizações dos dos requisitos .5 Ativos de processos documentos do proieto organizacionais





(IMAPES)

Controlar o escopo







Controlar o escopo

BEA



Plano do projeto (entrada)





- linha de base do escopo
- plano de gerenciamento do escopo
- plano de gerenciamento das mudanças
- plano do gerenciamento da configuração
- plano de gerenciamento dos requisitos

BEA.

Controlar o escopo



Informações sobre o desempenho do trabalho (entrada)



 Informações a respeito do progresso do projeto, tais como entregas iniciadas, entregas em andamento e concluídas.

Controlar o escopo

BIA







- Documentação dos requisitos (entrada)
- Matriz de rastreabilidade (entrada)
- Ativos de processos organizacionais (entrada)
 - Métodos de monitoramento

BIA.

(IMAPES)

Controlar o escopo

Análise da variação (ferramentas e técnicas)





Medições do desempenho do projeto para avaliar a magnitude de variação a partir da linha de base do escopo.

Aspectos importantes do controle do escopo incluem a determinação da causa e grau de divergência relativa a linha de base do escopo e a decisão se ações corretivas ou preventivas são necessárias.

Controlar o escopo





Medição do desempenho do trabalho (saída)



Medições podem incluir desempenho técnico planejado vs. real ou outras medições.



- Atualização dos ativos organizacionais (saída)
 - Causas das variações
 - Ações corretivas
 - Lições aprendidas
- Solicitações de mudança (saída)

A análise do desempenho do escopo pode resultar numa solicitação de mudança da linha de base ou de outros componentes do plano do projeto.

As solicitações de mudança podem incluir ações preventivas ou corretivas e reparos de defeitos.

Controlar o escopo





Atualizações do plano de projeto (saída)



atualizações na linha de base do escopo

- **Uirapuru**
- outras atualizações da linha de base (custos, cronograma)
- Atualizações dos documentos do projeto (saída)
 - documentação dos requisitos
 - matriz de rastreabilidade

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma	
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos	
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato



Controlar o cronograma



- Processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização de seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma
- Está relacionado a determinação da situação atual do cronograma, influência nos fatores que criam mudanças e o gerenciamento das mudanças reais conforme ocorrem

Entradas

- Plano de gerenciamento do projeto
- .2 Cronograma do projeto
- .3 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .5 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

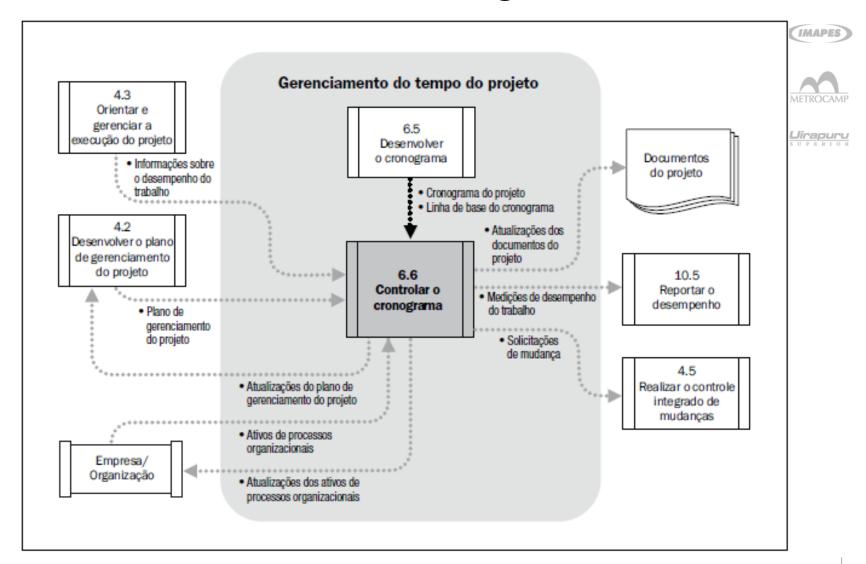
- .1 Análise de desempenho
- .2 Análise de variação
- 3 Software de gerenciamento de projetos
- .4 Nivelamento de recursos
- .5 Análise de cenário E-se
- Ajuste de antecipações e esperas
- .7 Compressão de cronograma
- Ferramenta de elaboração de cronograma

Saidas

- Medições de desempenho do trabalho
- Atualizações dos ativos de processos organizacionais
- .3 Solicitações de mudança
- A Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- .5 Atualizações dos documentos do projeto

Controlar o cronograma





Controlar o cronograma





Análise de desempenho (Ferramentas & Técnicas)



- Medem, comparam e analisam o desempenho do cronograma como as datas reais de início e término, porcentagem completa e duração restante para o trabalho em andamento
- Progresso físico X valor planejado
- Andamento das entregas e seu percentual de completude
- Indicadores de desempenho podem ser definidos (ex.: GVA – gerenciamento de valor agregado)

Controlar o cronograma





Análise de variação (Ferramentas & Técnicas)



 Análise da variação entre o previsto X realizado em relação ao esforço e duração das atividades



Desvios devem ser tratados com ações corretivas

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento	
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto	
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo		
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma		
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos		
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade		
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto			
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho		
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos		
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato	

Controle de Custos







Lirapuru superior

- Processo de Monitoramento do progresso do projeto para atualização de seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos.
- Envolve o registros dos custos reais gastos até a data
- Qualquer aumento do orçamento autorizado somente poderá ser aprovado através do processo de controle integrado de mudanças

Controle de Custos









O controle de custos do projeto inclui:

- Influenciar os fatores que criam mudanças na linha de base de custos autorizada;
- Assegurar que todas as solicitações de mudança sejam feitas de maneira oportuna;
- Gerenciar as mudanças reais conforme ocorrem;
- Assegurar que os gastos de custos n\u00e3o excedam os recursos financeiros autorizados, por per\u00edodo e
 total do projeto;
- Monitorar o desempenho de custos para isolar e entender as variações a partir da linha de base de custos;
- Monitorar o desempenho do trabalho em relação aos recursos financeiros gastos;
- Prevenir que mudanças não aprovadas sejam incluídas no relato do custo ou do uso de recursos;
- Informar as partes interessadas apropriadas a respeito de mudanças aprovadas e custos associados e
- Agir para manter os excessos de custos n\u00e3o previstos dentro de limites aceit\u00e1veis.

Controlar Custos

BIA





Uirapuru S U P E R I O E

Entradas

- Plano de gerenciamento do projeto
- .2 Requisitos de recursos financeiros do projeto
- .3 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .4 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

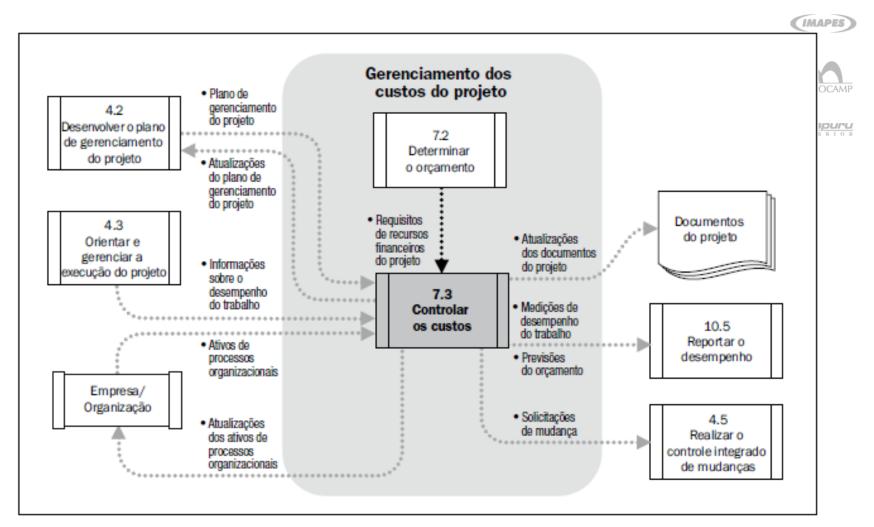
- Gerenciamento do valor agregado
- .2 Previsão
- .3 Índice de desempenho para término (IDPT)
- .4 Análise de desempenho
- .5 Análise de variação
- .6 Software de gerenciamento de projetos

Saídas

- Medições de desempenho do trabalho
- .2 Previsões do orçamento
- Atualizações dos ativos de processos organizacionais
- .4 Solicitações de mudança
- .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- .6 Atualizações dos documentos do projeto

Controlar Custos





Gerenciamento do Valor Agregado



 O GVA (EVM em inglês) é o método mais comum para análise de desempenho



BEA

- Integra indicadores de Escopo, Custo e Cronograma ajudando a equipe a analisar o desempenho do projeto.
- Mede objetivamente o desempenho e o progresso do projeto comparando custos (real e planejado) e valor agregado (performance)
- •O GVA desenvolve e monitora três dimensões chave para cada pacote de trabalho e conta de controle:
 - VALOR PLANEJADO
 - VALOR AGREGADO
 - CUSTO REAL

GVA - Dimensões







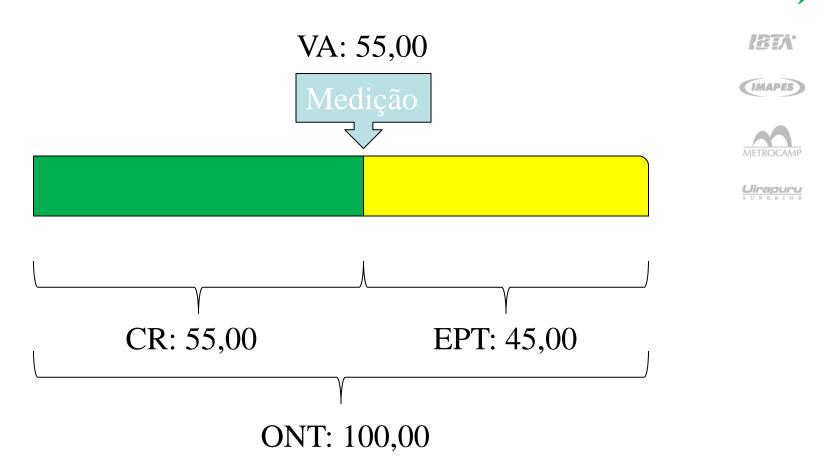






- Valor Planejado (VP/PV/BAC)
 - •É o orçamento autorizado para o trabalho a ser executado para uma atividade ou componente da EAP. O Total do VP é conhecido como baseline da medição de desempenho. O valor total planejado para o projeto é também conhecido como Orçamento no Término (ONT/BAC).
- Valor Agregado (VA/EV)
 - •É o valor do trabalho realizado expresso em termos do orçamento aprovado atribuído a esse trabalho para uma atividade da EAP.
 - ·É o trabalho autorizado que foi terminado, mais o orçamento autorizado para o mesmo.
- Custo Real (CR/AC)
 - É o custo total incorrido na execução do trabalho para uma atividade ou para um componente da EAP.
 - Não tem limite superior; Tudo o que for gasto para atingir o VC será computado.

Valor Planejado, Custo Real, Valor Agregado veris



Situação Ideal !!!!!

Variações Monitoradas







Variação de Prazo (VPR/SV)

- Medida de desempenho de cronograma
- •É igual ao VA VP (Negativo é ruim!)
- Indica se o projeto está atrasando em relação ao baseline
- Se iguala a Zero quando o projeto termina, pois os valores planejados serão todos agregados
- As VPRs do GVA são melhor usadas em conjunto com a programação pelo caminho crítico (CPM) e gerenciamento dos Riscos

Variação de Custos (VC/CV)

- Medida de desempenho de custos
- •É igual ao VA CR (Negativo é ruim!)
- Será a diferença entre o orçamento no término (ONT) e a quantia real gasta
- A VC do GVA é crítica pois indica a relação entre o desempenho físico e os custos gastos.
- Qualquer variação negativa é freqüentemente irrecuperável.





Indicadores de Eficiência



BEA



 \sim

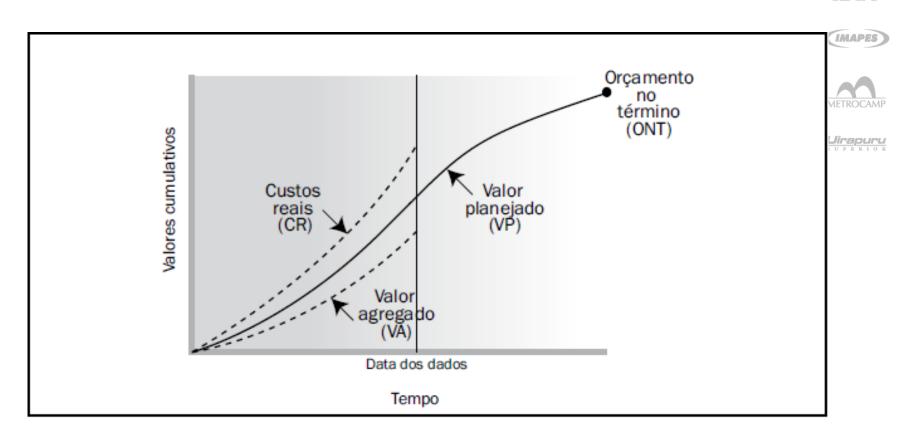
<u>Uirapuru</u>

 Os valores de VPR e VC podem ser convertidos em indicadores de eficiência para refletir o desempenho dos custos e dos prazos do projeto

- Indice de desempenho dos prazos (IDP/SPI)
 - Progresso Alcançado VS Progresso Planejado
 - IDP menor que 1 significa que o projeto evoluiu menos que o esperado
 - O Desempenho no caminho crítico deve ser analisado para que se determine se o projeto terminará na data planejada
 - É a razão entre o VA e o VP (IDP= VA/VP)
- Índice de desempenho de custos (IDC/CPI)
 - Valor do trabalho executado VS Custo Real ou progresso do projeto
 - É a meta mais crítica do GVA e mede e eficiência de custos do trabalho realizado
 - IDC menor que 1 significa que o projeto está custando mais do que o esperado
 - É a razão entre o VA e o CR (IDC=VA/CR)
 - Indica quanto foi gasto para se concluir o trabalho que foi feito

Valor agregado, Planejado e Custo Real

BTA.



Projeto cujo desempenho está acima do orçamento e atrasado em relação ao plano de trabalho (Cronograma)

Previsões







- Estimativa no Término (ENT)
 - Pode ser diferente de ONT (orçamento)
 - •São baseadas nos custos reais incorridos mais uma estimativa para terminar (EPT) o trabalho restante
 - A abordagem mais comum é a estimativa bottom-up feita pela equipe
 - Não há um orçamento separado para a elaboração da EPT portanto os custos adicionais são incorridos para o projeto conduzir a mesma.
 - \bullet ENT = CR + EPT bottom-up.





Estimativa no término



BEA

- Previsão da ENT para o trabalho EPT executado no ritmo orçado
 - Aceita o desempenho real até a data (CR) e prevê que o resto de todo omeso trabalho EPT futuro seja de acordo com o previsto
 - \bullet ENT = CR + ONT VA



- Previsão de ENT para o trabalho EPT executado ao IDC presente
 - Assume que o que tem acontecido no projeto tende a acontecer no futuro.
 - Assume-se que o trabalho EPT a ser executado terá o mesmo índice de desempenho de custo acumulativo (IDC) incorrido pelo projeto até a data
 - ENT = ONT / IDC cumulativo
- Previsão de ENT para o trabalho EPT considerando ambos os fatores
 - O EPT será executado numa taxa de eficiência que considera os índices de desempenho de prazos e custos
 - Pressupõe tanto um desempenho de custos negativo até a data como um requisito de se atender um prazo fixo compromissado pelo projeto
 - È mais útil quando o cronograma é um fator de impacto no esforço EPT
 - ENT = CR + [(ONT VA) / (IDC cumulativo * IDP Cumulativo)

Fórmulas







- \cdot VA(EV) = PC% * VP(BAC)
- •VPR = VA(EV) VP(BAC) (Valor positivo = entrega antecipada)



•VC = VA(EV) - CR(AC) (Valor positivo = bom desempenho)



- •IDP(SPI) = VA(EV)/VP(BAC) (<1 = Atrasado em relação ao cronograma)
- •IDC(CPI) = VA(EV)/CR(AC) (<1 = custo atual maior que orçado)
- •ENT(EAC) = CR + EPT(ETC) bottom-up
- ENT(EAC) = CR + ONT VA (resto como orçado)
- ENT(EAC) = VP / IDC cumul. (resto com tendência)
- ENT = CR + [(ONT VA) / (IDC cumulativo * IDP Cumulativo)
- EPT(ETC) = ENT(PV) CR(AC)

Controle de Custos - Les Vens















$$EPT = ENT - CR = 1250 - 500 = 750$$

$$PC\% = 40\%$$

$$CR/AC = $500$$

$$ENT = VP/IDC$$

$$ENT = $1000/0.8$$

$$ENT = 1250$$

(considera manutenção de performance!)

VA/EV = PC * ONT

VA = 40% * \$1000

VA = \$400

IDC/CPI = VA/CR

IDC = \$400/\$500

IDC = 0.8

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerrament o 4.6 Encerrar o projeto	
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças		
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo		
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronogram a		
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos		
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade		
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto			
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho		
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos		
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato	

Realizar o controle da qualidade



• Processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho do projeto e recomendar mudanças necessárias







- É realizado durante todo o projeto
- Os resultados incluem entregas e os resultados do gerenciamento, tal como desempenho de custos e prazos
- É realizado pelo depto controle de qualidade ou unidade de nome semelhante
- A equipe deve conhecer a diferença entre :
 - Prevenção (Manter erros fora do processo) e inspeção (Manter os erros fora do alcance do cliente)
 - •Amostragem de atributo (Conformidade ou não) e amostragem de variável (resultado é classificado e mede a conformidade)
 - Tolerância (Intervalo de resultados aceitáveis) e limites de controle (limites que indicam se o processo está fora de controle)

Realizar o controle da qualidade





Entradas

- 1. Plano de projeto
- 2. Métricas da qualidade
- 3. Lista de verificações
- 4. Medições de desempenho
- Solicitações mudanças aprovadas
- 6. Entregas
- 7. Ativos de processos organizacionais

Ferramentas & Técnicas

- Diagramas de causa e efeito
- 2. Gráficos de controle
- 3. Fluxogramas
- 4. Histograma
- 5. Diagrama de Pareto
- 6. Grafico de execução
- 7. Diagrama de dispersão
- 8. Amostragem estatística
- 9. Inspeção
- 10.Revisão das mudanças aprovadas

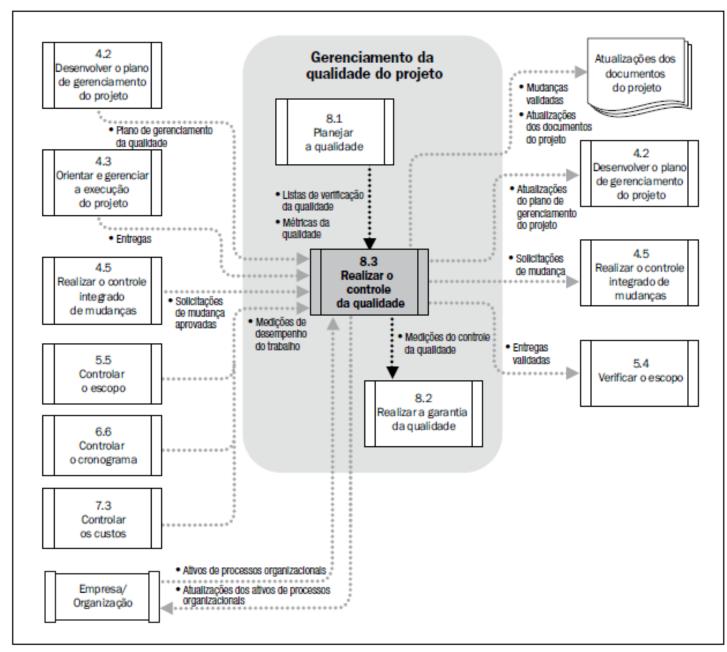
Saídas

- Medições de controle da qualidade
- 2. Mudanças validadas
- 3. Entregas validadas
- Solicitações de mudanças
- Atualizações no plano do projeto
- 6. Atualizações nos ativos organizacionais





Realizar o controle da qualidade (veris



BEA'





<u>Uirapuru</u>

Realizar o controle da qualidade



• Medimos:



- Processos / Projetos
- Produtos
- Recursos (físícos, humanos, etc)



Uirapuru superior

Com a finalidade de:

- Avaliar/Comparar metas, progressos, benchmarking, etc (effectiveness)
- <u>Estimar / Prever (predict/forecast)</u>
- Controlar(control)
- Melhorar (improve)

"Se nossa premissa é que a qualidade dos produtos está em função da qualidade dos processos que os produzem e dos profissionais que o executam, nossa iniciativa de medições deve visar os processos"

Realizar o controle da qualidade

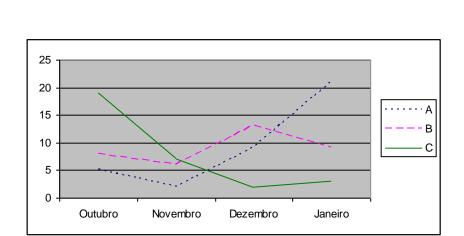












Objetivo: Avaliar / Comparar

Histórico de Defeitos/kPF por Severidade

Realizar o controle da qualidade

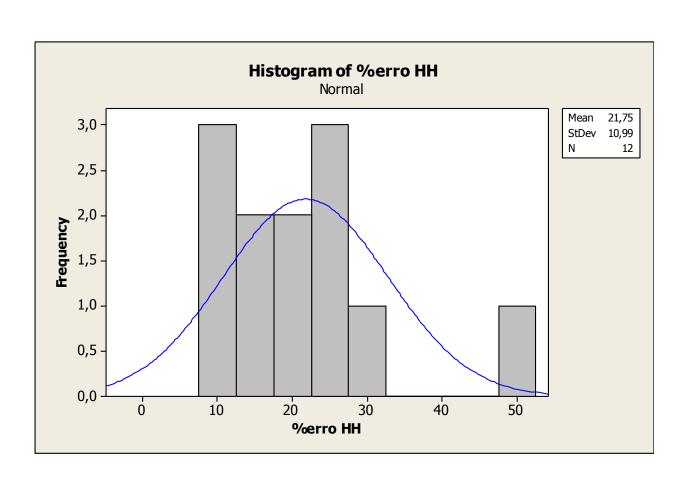












Realizar o controle da qualidade

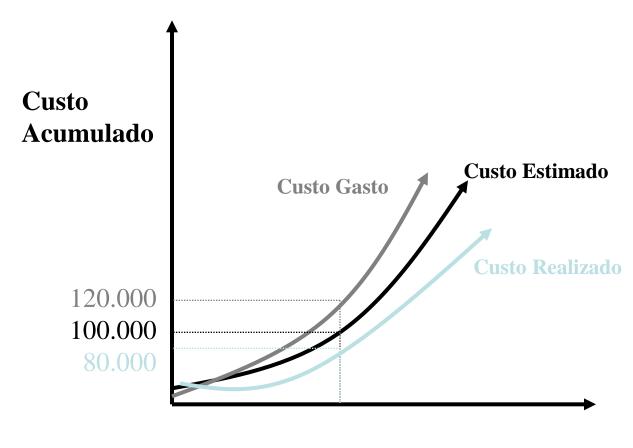












Tempo

Realizar o controle da qualidade



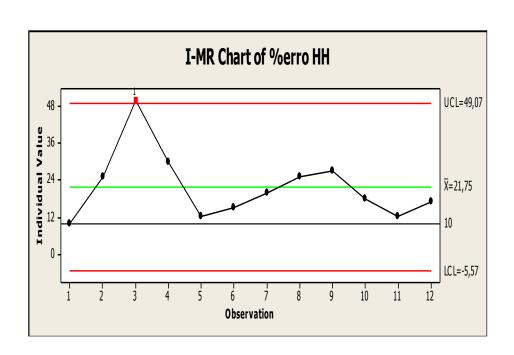








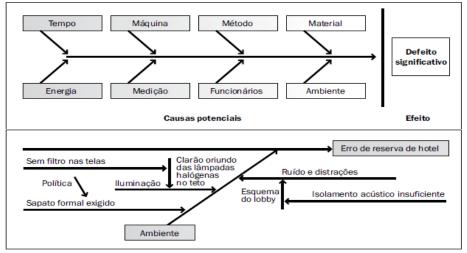




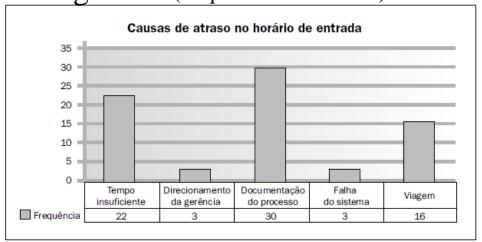
Realizar controle de qualidade : Ferramentas e técnicas veris

— Acumulado

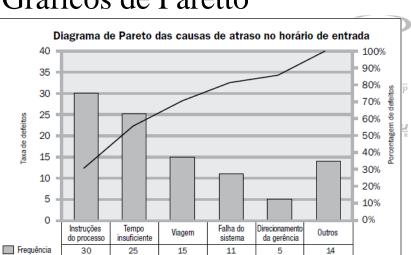
Diagrama de causa e efeito



Histogramas (frequencia de variaveis)



Gráficos de Paretto



Gráficos de Dispersão

55%

70%

81%

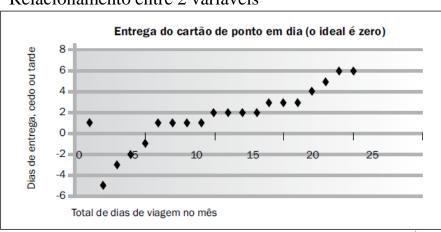
Ocorrências

86%

100%

Relacionamento entre 2 variaveis

30%



BTA

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento	
Gestão de Integração	1			
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo		
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma		
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos		
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade		
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto			
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho		
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos		
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato	

Relatorios de Desempenho











- Processo de coleta e distribuição das informações (Proc. Comunicação) sobre desempenho
- Envolve coleta e análise periódica da linha de base em relação aos dados reais para comunicar o desempenho do projeto e prever situações futuras
- Pode incluir:
 - Análise de desempenho anterior
 - Situação atual dos riscos e questões
 - Trabalho concluído durante o período
 - Trabalho a ser feito no próximo período
 - Resumo das mudanças aprovadas no período
 - Outras informações relevantes

Reportar o desempenho





Entradas

- 1. Plano de projeto
- 2. Informações de desempenho
- 3. Medições de desempenho
- 4. Previsões de orçamento
- 5. Ativos de processos organizacionais

Ferramentas & Técnicas

- 1. Análise de variação
- 2. Métodos de previsão
- 3. Métodos de comunicação
- 4. Sistema de distribuição de informações

Saídas

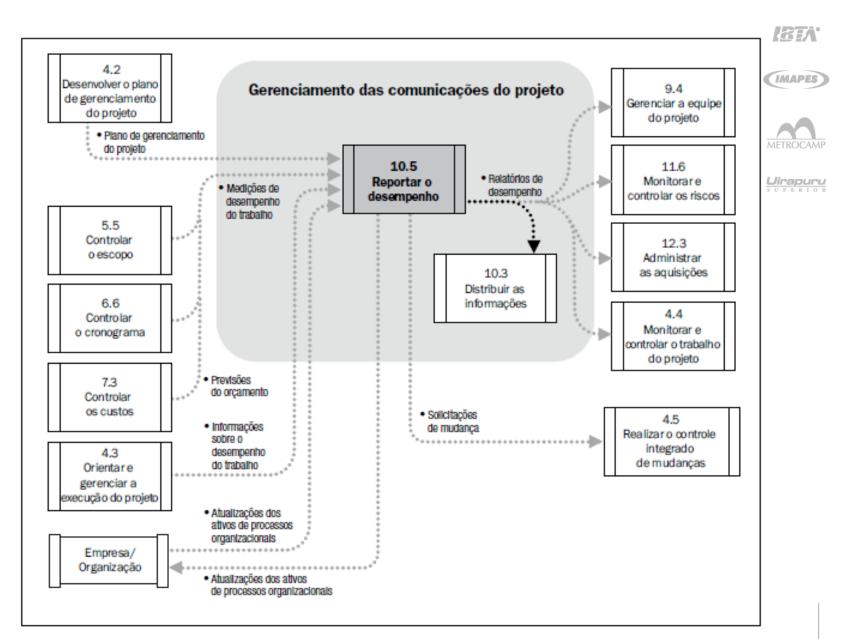
- Relatório de desempenho
- Solicitações de mudanças
- 3. Atualizações nos ativos organizacionais





Diagrama de fluxo de dados





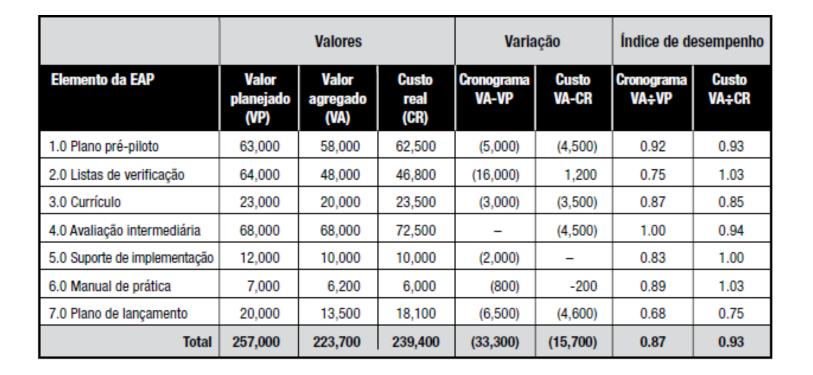
Reportar o desempenho





Relatório de desempenho





Uirapuru Superior

Reportar o desempenho









Principais Milestones

			_	%	Date	
h	Milestone	Start	Due	Compl.	Compl.	Comments
	Aprovação do Plano de Projeto	11/mai/07	11/mai/07	100%	11/mai/07	
	Baseline de Planejamento	11/mai/07	11/mai/07	100%	11/mai/07	

Atividades Realizadas

- Atividades da fase de Planejamento
- Atividades da fase de Desenho

Atividades Futuras

- Início das atividades da fase de Construção
 - Montagem dos pacotes de HW
 - •Implementação das rotinas de software

Principais Riscos

 Risco 1: Dificuldade de simulação do ambiente de teste

Ação Corretiva1.1: Planejar aquisição de ambiente de teste especializado

Ação Corretiva1.2: Iniciar análise do ambiente local para verificar sua adequação

Principais Problemas

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle		Encerramento
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.6 Encerrar o projeto		
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo		
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronogram a		
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos		
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade		
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto			
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	1	
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos		
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato		12.4 Encerramento do contrato

Monitoramento e controle dos riscos

ISTA.







- •É o processo de implementação do plano de resposta aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante o projeto
- Utiliza técnicas como análise de variações e tendências, que requerem o uso das info. de desempenho geradas durante a execução.
- Outras finalidades do processo de monitorar e controlar riscos determinam se:
 - As premissas ainda são válidas
 - Mostra um risco avaliado que foi modificado ou que pode ser desativado
 - •Se as políticas de ger. Riscos estão sendo seguidas
 - Se as reservas de contingência precisam ser mudadas

Monitorar e controlar os riscos





Entradas

- 1. Registros dos riscos
- 2. Plano de projeto
- Relatórios de Desempenho do trabalho
- 4. Informações sobre o desempenho

Ferramentas & Técnicas

- Análise de variação e tendências
- 2. Reavaliação dos riscos
- 3. Análise de variação e tendências
- 4. Auditoria dos riscos
- 5. Análise de reservas
- 6. Reuniões de andamento

Saídas

- Atualizações do registro dos riscos
- Atualizações dos ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- 4. Atualizações no plano do projeto
- 5. Atualizações nos documentos do projeto

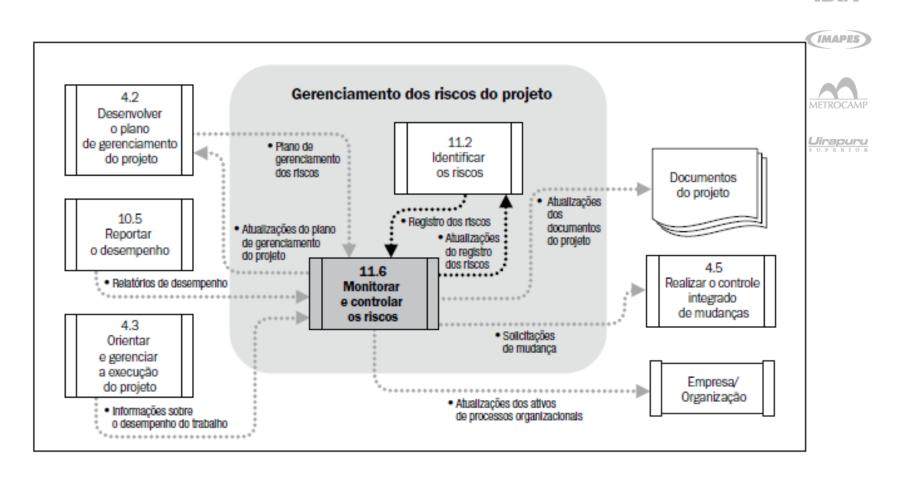




Diagrama de fluxo de dados



BEA.



Processo de Monitoramento e Controle Veris

Monitorar e controlar os riscos





Identificador do Risco	Prioridade	Responsável pelo Risco		Data de Abertura	Data de Fechamento	Status	Perda	Atual
R1	1	Victo	r Moran	20-ago-03		Ativo	30	14
Evento de Risco		Impacto		Monitoração	Pe	Pi	Workdays Lt	Workdays Le
Dimensionamento inconsistente na implementação		Acréscimo de 20% nas horas de implementação		3-set	0.6	0.8	30	14.4
Fatores de Eventos de Risco	Plano de Prevenção	Fatores de Impacto	Plano de Contingência	17-set	0.8	0.8	30	19.2
Diferenças encontradas na fase de dimensionamento das funcionalidades Complexidade das funcionalidades		projeto	Adotar o processo iterativo passando a especificar um menor bloco de programas e implementá los. Implementação por pacotes	1-out	0.6	0.8	30	14.4
3. Estimativa realizada por profissional que deixou o projeto	3. Revisão das horas pelos profissionais atuais4. Renegociação das Horas							

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma	
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos	
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

Administração de contratos











 Gerenciamento das relações de aquisição, monitoramento do desempenho do contrato e fazer mudanças conforme necessário

- É o processo de cumprir e fazer cumprir as cláusulas do contrato
- Muitas organizações tratam a administração de contratos como uma função administrativa separada da adm. do projeto

Processo de Monitoramento e Controle veris

Administrar as aquisições





Entradas

- Documentos de aquisição
- 2. Plano do projeto
- 3. Contrato
- 4. Relatórios de desempenho
- Solicitações de mudanças
- Informações sobre o desempenho do trabalho

Ferramentas & Técnicas

- Análise de desempenho das aquisições
- 2. Inspeções e auditorias
- Relatórios de desempenho
- 4. Sistema de pagamento
- Administração de reivindicações
- Sistema de controle de mudanças no contrato

Saídas

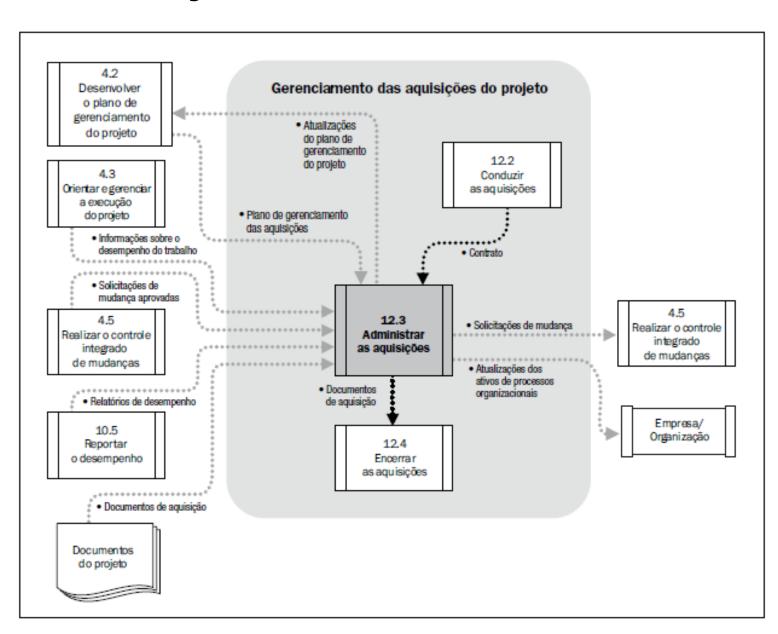
- Documentos de Aquisições
- Atualizações dos ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- 4. Atualizações do plano de projeto





Administração de contratos





ISTA.

















Processos de Execução, Monitoramento, Controle e Fechamento de Projetos

dre Massei

massei@gmail.com

Visão Geral











Grupo de Execução Processos		Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma	
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos	
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato





(IMAPES)

Encerrar aquisições

Entradas

- 1. Plano de gerenciamento do projeto
- 2. Documentação de aquisições

Ferramentas & Técnicas

- 1. Auditoria de aquisições
- 2. Acordos negociados

Saídas

- 1. Aquisições encerradas
- 2. Atualizações de ativos de processos organizacionais

Visão Geral











Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
Gestão de Prazo		6.6 Controle do cronograma	
Gestão de Custo		7.3 Controle de custos	
Gestão de Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
Gestão da Comunicação	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
Gestão de Risco		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
Gestão de Contratos e Suprimentos	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato



ISTA.

(IMAPES)

Encerrar o projeto ou fase

Entradas

- 1. Plano de gerenciamento do projeto
- 2. Entregas aceitas
- 3. Ativos de processos organizacionais

Ferramentas & Técnicas

1. Opinião especializada

Saídas

- 1. Transição de produto, serviço ou resultado final
- 2. Atualizações de ativos de processos organizacionais



Encerrar o projeto ou fase









Ativos de processos organizacionais (entrada)

 Base histórica do projeto (fato positivos, negativos, riscos, desempenho do projeto, etc)



Encerrar o projeto ou fase





- Transição de produto, serviço ou resultado final (saída)
 - Esta saída refere-se a transição de um produto, serviço ou resultado final que o projeto foi autorizado a produzir (no caso de encerramento de fase, o produto, serviço ou resultado intermediário da fase)



Encerrar o projeto ou fase







Atualizações de ativos organizacionais (saída)

Uirapuru superior

- Arquivos de projeto
- Documentos de encerramento do projeto ou fase (termo de aceite, por exemplo)
- Informação histórica e lições aprendidas (issues, riscos, boa práticas) para uso em projetos futuros



Revisão das Estimativas







- *Uirapuru*
- Ao final do projeto as estimativas devem ser revisadas.
- Uma análise do previsto x realizado deve ser armazenada em banco de dados histórico para futuras consultas.



BEA.



METROCAMP

Lições Aprendidas

- Devem ser coletadas e registradas em banco de dados histórico todas as lições aprendidas ao longo do projeto como:
 - Estimativas de custo
 - Causas de variação
 - Razões que motivaram a escolha das ações corretivas
 - Lições sobre mudanças de escopo
 - Tratamento de riscos











Lições Aprendidas

E ainda:

- Comportamento do time
- Como foram gerenciados os conflitos
- Questões resolvidas
- Avaliação de desempenho dos membros da equipe.





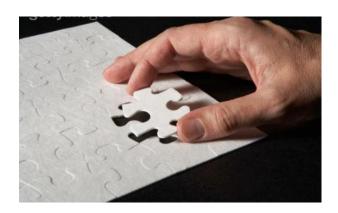






O gerente do projeto deve garantir que:

- Todos os produtos foram entregues
- Os contratos foram encerrados
- Os documentos foram armazenados





BEA.



OBRIGADO!

