

PROJECT MANAGEMENT



Execução e Controle

Gestão de Projetos
Professor Carlos Giordano
giordanofatec@yahoo.com.br



O monitoramento e a avaliação de progresso são relevantes à administração previdente, razão pela qual o valor da sistemática inspeção e revisão do projeto não deve ser subestimado, oferecendo uma base útil ao desenvolvimento da especialização em Projetos.

Todos os planos abrangentes estabelecem dispositivos claros para inspeções oportunas sobre o andamento do projeto e sobre a necessidade de revisão ocasional.

No decorrer do trabalho, a avaliação confirma os resultados até a etapa de inspeção, define a base sobre a qual se dará um progresso adicional e, ocasionalmente, os fundamentos lógicos e/ou parâmetros para a revisão do Projeto.



Nos Projetos pequenos, a inspeção pode limitar-se a um processo de checagens regulares para avaliar o progresso e ter certeza de que o resto do Projeto pode prosseguir conforme o planejado.



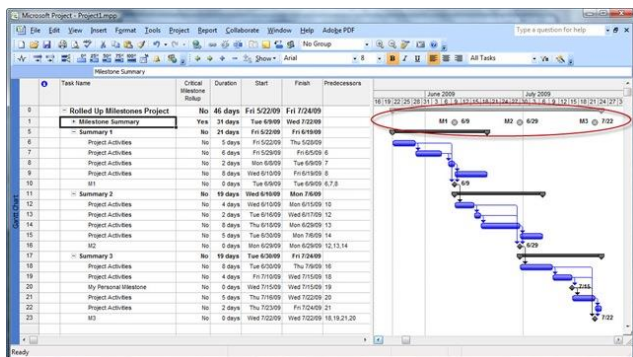
Qualquer mudança deve ser comunicada imediatamente a todos os envolvidos.

Ao final, se qualquer dos valores planejados não foi alcançado, uma avaliação sobre a eficiência deve ser desenvolvida, e em havendo fracasso, uma verificação *post-mortem* deve ser apreciada para determinar as causas das dificuldades encontradas, suas consequências e as formas de se evitarem problemas semelhantes no futuro.

Projetos maiores e mais complexos exigem um programa estruturado que pode consistir das seguintes inspeções:

- Iniciais e relatórios de implantação
- Periódicas
- Progresso por “marcos” (milestones)
- Especiais
- Conclusão
- Programas ou grupos de Projetos





Inspeções periódicas

O tipo de Projeto define se as inspeções de progresso devem ser programadas em cronogramas periódicos.

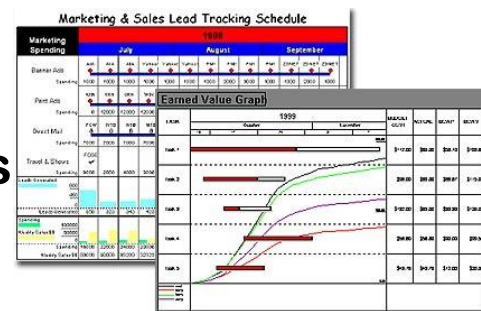
As inspeções podem ser divididas em metas, etapas ou marcos.

Em alguns Projetos são desejáveis controles mais em relação aos marcos do que ao trabalho concluído ou o tempo.

Normalmente é usado um método que mescla os tipos de inspeções mencionados anteriormente.

Abrangência da inspeção

Evitar inspeções muito complexas. As inspeções devem confirmar as atividades e os resultados que foram realizados no prazo, dentro do orçamento e em conformidade com o plano, além disso, deve verificar a situação financeira e dos recursos do Projeto.



Alguns tópicos:

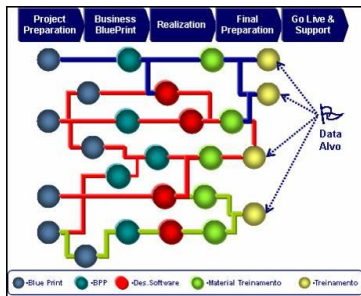
- Visão geral do progresso e eventos significativos.
- Inspeção estratégica e progresso rumo aos objetivos e marcos.
- Situação política (se for o caso).
- Impacto sobre o meio ambiente.
- Situação técnica.
- Recursos humanos e situação do quadro de pessoal.
- Situação da contribuição de empreiteiros.
- Atualização das finanças do Projeto.
- Falhas, problemas e ações iniciadas para superar os obstáculos.
- Visão geral das atividades futuras e propostas para revisão do Projeto.

Inspeções por Marcos (Milestones)

São semelhantes às inspeções periódicas (a intervalos), exceto pelo fato de que a atenção concentra-se na consecução de uma determinada meta, ponto de progresso ou o efeito do evento especial que tornou necessária a inspeção.

Podem requerer preparações de demonstrativos financeiros, alterações em tempos, modificações em tarefas, propostas diferenciadas de ações, revisões de contratos, ou mesmo, a revisão das tarefas a executar no futuro.





Inspeções de Eventos Especiais

São realizadas conforme “solicitadas”, por diversos motivos, como por exemplo: mudanças de estratégia, alterações no planejamento, contratempos inesperados, fracasso em manter o andamento desejado, oportunidades que se oferecem, melhorias agora detectadas, modificações no escopo (devidamente bancadas pelo patrocinador/cliente) ou ainda, por alterações nos objetivos (consensionadas).

Devem ser devidamente documentadas, principalmente se acontecerem alterações nos itens do Objetivo do Projeto.

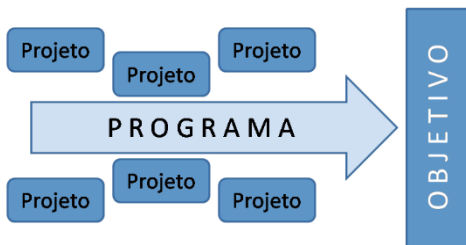
Inspeções Finais e Avaliação



Se observa que o término do Projeto é frequentemente acompanhado pela tentação de relaxar, passar para outras coisas e menosprezar as prioridades da inspeção final. Com o passar do tempo, é previsível que erros e falhas sejam esquecidos e os sucessos podem ser ampliados na imaginação das pessoas.

A avaliação final e o relatório de conclusão do Projeto são valiosas contribuições tanto para o Projeto em si como para o sucesso de iniciativas futuras.

Avaliação de Programas e Grupos de Projetos



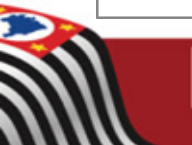
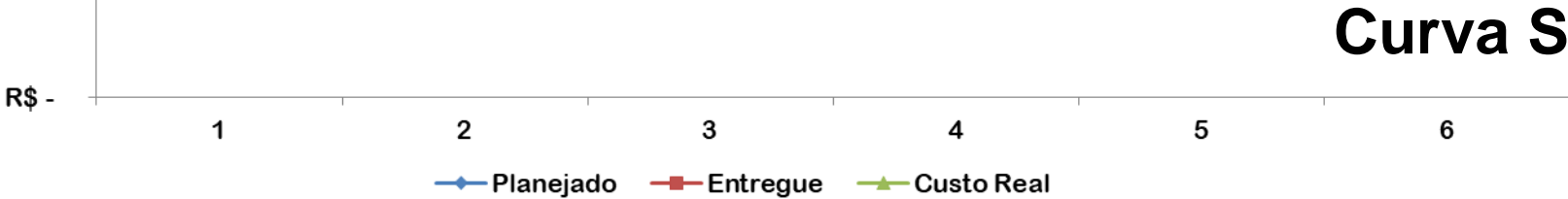
Muitas organizações que administram Programas maiores ou Projetos de longo prazo realizam ou encomendam uma inspeção algum tempo depois do encerramento do Projeto.

Isso é particularmente necessário para empreendimentos nos quais os benefícios ou efeitos permanentes podem não se tornar aparentes durante um tempo considerável e, dessa forma, a sustentabilidade da proposta, objetivos e impacto do Projeto podem ser avaliados de modo mais realista.

Escopo do Projeto: reforma de Residência, conforme os valores mostrados na Tabela. PI programado: ao final das tarefas 5 e 6. Para as Tarefas 7 e 8, ainda não iniciadas, o valor Orçado é de R\$40.000,00.

Id	Trabalho	Previsto	Status (%)	Gasto
1		R\$ 4.500,00	100	R\$ 5.000,00
2		R\$ 3.000,00	100	R\$ 2.500,00
3		R\$ 23.000,00	100	R\$ 26.500,00
4		R\$ 11.500,00	100	R\$ 13.000,00
5		R\$ 13.800,00	70	R\$ 11.500,00
6		R\$ 8.200,00	90	R\$ 15.000,00

Execução e Controle



Escopo do Projeto: reforma de Residência, conforme os valores mostrados na Tabela. PI programado: ao final das tarefas 5 e 6. Para as Tarefas 7 e 8, ainda não iniciadas, o valor Orçado é de R\$40.000,00.

Id	Trabalho	Previsto	Status (%)	Gasto
1		R\$ 4.500,00	100	R\$ 5.000,00
2		R\$ 3.000,00	100	R\$ 2.500,00
3		R\$ 23.000,00	100	R\$ 26.500,00
4		R\$ 11.500,00	100	R\$ 13.000,00
5		R\$ 13.800,00	70	R\$ 11.500,00
6		R\$ 8.200,00	90	R\$ 15.000,00


Cálculos ao final da Tarefa 5 e 6

Tópico	Fórmula	Valor
VP	Planejado	
VA	Entregue	
CR	Custo Real	
ONT	Orç Término	
VC	VA-CR	
IDC	VA/CR	
VPR	VA-VP	
IDP	VA/VP	
ENT	ONT/IDC	
EPT	ENT-CR	
VNT/VCN	ONT-ENT	

Análise:



PROJECT MANAGEMENT



Fim

Gestão de Projetos
Professor Carlos Giordano
giordanofatec@yahoo.com.br