

Integração, Execução, Controle e Encerramento

Aula 09

Simulação da emissão de Relatórios de desempenho do trabalho, como um Status Report

Objetivos Específicos

- Entender a organização e efeitos potenciais da divulgação do desempenho geral do trabalho do projeto

Temas

Introdução

1 Relatório de desempenho do trabalho

Considerações finais

Referências

Introdução

Olá, aluno! Nesta aula, será apresentada a simulação da emissão de um Relatório de Desempenho do Trabalho bem como os pontos mais relevantes que o documento deve conter e que ajudarão as partes interessadas a ter uma visão geral da situação do projeto de forma simplificada, conseguindo, assim, ter um controle sobre o desempenho do projeto.

Ao final, você terá conhecimento suficiente para propor um modelo de Relatório de Desempenho que esteja de acordo com os objetivos do seu projeto.

1 Relatório de desempenho do trabalho

É uma das saídas do processo de monitoramento e controle do trabalho do projeto que tem, como principal objetivo comunicar às partes interessadas informações sobre o desempenho em comparação ao que foi planejado, controlando, dessa forma, o que está acontecendo, ou não, durante a execução do projeto.

Para um efetivo gerenciamento de projeto, é necessário que as partes interessadas estejam a par do andamento real do projeto para a tomada de decisões, para a aplicação de planos de ação, entre outros. No relatório de desempenho, podem ser apresentadas métricas, indicadores de desempenho, análise das linhas de base e a comparação do previsto e o realizado no projeto. Todas essas informações deverão ser distribuídas posteriormente para as partes interessadas e que estarão previamente elencadas no plano de gerenciamento de projetos.

Segundo RICARDI (2014, p. 563),

Inclui qualquer tipo de documento utilizado para encaminhar informações sobre o desempenho do trabalho realizado, seja por indivíduos ou por grupos. Também pode estar relacionado ao projeto como um todo. É importante destacar que antes de serem registradas no relatório, as informações deverão ser validadas pelo Gerente de Projeto e pela sua equipe de gerenciamento.

Portanto, podemos concluir que existem vários modelos de relatório que um projeto adotará, sendo estes mais detalhados ou resumidos, estabelecidos de acordo com as informações que deverão ser comunicadas. Para auxiliar no entendimento do relatório de desempenho do projeto, será apresentado, a seguir, um modelo explicando cada item a ser preenchido e, ao final, um exemplo de modelo preenchido.

O modelo é adaptado dos modelos disponíveis em Gestão de Projetos na Prática por Rodrigues (2011).

Quadro 1 - Dados gerais do Relatório de Desempenho do Trabalho

1. DADOS GERAIS		Data:
1.1. Nome do Projeto:	1.2.% Conclusão:	1.3. Status do Projeto:
1.4. Cliente:	1.5. Gerente do Projeto:	
1.6. Mudanças Aprovadas:		
1.7. Data de Início do projeto:	1.8. Data Final do Projeto:	1.9. Data Prevista do Projeto:

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2011).

Segue o detalhamento do item 1 do Relatório de Desempenho – Dados Gerais.

- 1.1. Nome do Projeto: nome que o projeto foi batizado (informação fixa).
- 1.2. % Conclusão: porcentagem concluída do projeto até a data de elaboração do projeto (por exemplo, de 100% do projeto até o momento foi concluído 55%).
- 1.3. Status do Projeto: em andamento, em atraso, concluído.
- 1.4. Cliente: nome do cliente do projeto (informação fixa).
- 1.5. Gerente do Projeto: nome do Gerente do Projeto (informação só será alterada se o Gerente do Projeto mudar).
- 1.6. Mudanças aprovadas: lembrando que mudanças aprovadas são uma saída do processo Realizar o controle integrado de mudanças, incluem as solicitações analisadas e aprovadas por um Comitê de Controle de Mudanças para implementação ou por qualquer outro grupo ou pessoa com autoridade reconhecida para essa função (MEI, 2014). Portanto, para preencher esse item, o responsável pelo relatório deverá verificar todas as solicitações de mudança aprovadas após a elaboração do último relatório.
- 1.7. Data de início do projeto: a primeira data que foi estabelecida no cronograma para início do projeto (informação fixa).
- 1.8. Data final do projeto: a data inicial que foi estabelecida para a conclusão do projeto (informação fixa).
- 1.9. Data Prevista do Projeto: é a nova data estabelecida após revisão do cronograma (será alterada sempre que o cronograma for revisado).

O quadro 2 mostra a segunda, terceira e quarta parte do Relatório de Desempenho do Trabalho.

Quadro 2 – Segunda, terceira e quarta parte do Relatório de Desempenho do Trabalho

2. OBJETIVOS DO PROJETO:
3. REALIZAÇÕES DA SEMANA:
4. PREVISÃO PARA PRÓXIMA SEMANA:

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2011).

Acompanhe a seguir, o detalhamento dos itens 2, 3 e 4 do Relatório de Desempenho.

2. Objetivos do projeto: nesse item, deve aparecer a informação que consta no Termo de Abertura do Projeto (informação fixa, que só será alterada caso esse item seja revisado no Termo de Abertura do Projeto).

Vamos retomar o conceito do Termo de Abertura do Projeto é a única saída do processo Desenvolver o Termo de Abertura do projeto e, é o documento que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede, ao gerente de projeto, a autoridade para utilizar os recursos e iniciar o trabalho do projeto. Apresenta ainda as necessidades do negócio, as premissas, restrições, o entendimento das necessidades e os requisitos de alto nível do cliente, a descrição sucinta do novo produto, serviço ou resultado que será entregue.

3. Realizações da semana: o prazo para apresentar as realizações será de acordo com a emissão do relatório; se for quinzenal, seriam realizações da quinzena, por exemplo. Para preencher esse item, o responsável pela elaboração do relatório consultará no cronograma ou solicitará à pessoa responsável que verifique as atividades que foram realizadas durante o período.

4. Previsão para próxima semana: o prazo é definido da mesma maneira que o item anterior. Para preenchê-lo, o responsável pela elaboração do relatório deve consultar no cronograma ou solicitar a pessoa responsável que verifique às atividades que estão previstas para a próxima semana.

O quadro 3 apresenta a quinta e sexta parte do Relatório de Desempenho do Trabalho.

Quadro 3 – Quinta e sexta parte do Relatório de Desempenho do Trabalho

5. MARCOS DO PROJETO					6. RESUMO DO STATUS DO PROJETO		
5.1 Entrega/ Marco	5.2. Data Planejada	5.3.Data Prevista	5.4. Data Realizada	5.5.Status	6.1. Disciplina	6.2. Status	6.3. Descrição
					Custo		
					Prazo		
					Escopo		
					Qualidade		
					Recursos Humanos		

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2011).

Os itens 5 e 6 do Relatório de Desempenho são detalhados a seguir.

5. Marcos do projeto: marco é um ponto ou evento significativo no projeto. Como exemplos, podemos citar: a data da reunião de abertura do projeto; a data do plano de projeto concluído e aprovado e a data da conclusão do projeto. O responsável pelo relatório deverá verificar no cronograma ou solicitar ao responsável pelo cronograma datas e status dos marcos estabelecidos para o projeto. A lista dos marcos, será uma informação fixa, juntamente à data prevista, as demais informações serão variáveis de acordo com novo relatório, até que o marco seja concluído.

6. Resumo do status do projeto: apresentará a situação do projeto por área de conhecimento, permitindo às partes interessadas identificar como cada área está impactando o projeto. Caso, julgue-se necessário, há um campo para descrição.

O quadro 4 apresenta a sétima parte do Relatório de Desempenho do Trabalho.

Quadro 4 - Sétima parte do Relatório de Desempenho do Trabalho

7. PRINCIPAIS RISCOS / QUESTÕES				
7.1. ID	7.2. Descrição	7.3. Data	7.4. Status	7.5. Responsável

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2011).

7. Principais Riscos / Questões: Vamos, primeiro, lembrar esses dois conceitos. Segundo o PMI (2013, p. 307):

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. Uma causa pode ser um requisito, premissa, restrição ou condição potencial que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos.

Ainda de acordo com PMI (2013, p. 559): “Questão é um ponto ou assunto em discussão ou em disputa ou um ponto ou assunto que não está resolvido e está sob discussão ou sobre o qual existem pontos de vista opostos ou desacordos”. Um risco é um evento ou uma condição incerta que, de alguma forma, pode afetar o projeto, porém é importante salientar que nem todos os riscos são negativos. Para lidar com os riscos são necessárias algumas ações como: eliminar o risco (impedir que o risco aconteça), mitigá-lo (tentar fazer com que seu impacto seja o menor possível), transferi-lo (passar o risco para outro responsável, por exemplo um seguro) ou aceita-lo (aceita o risco e cria ações para lidar com ele).

Para preencher esse item, o responsável pela elaboração do relatório deverá verificar ou solicitar ao responsável pelo assunto, o andamento dos registros dos riscos e das questões do projeto.

8. Gerenciamento de custos - CPI/ Gerenciamento de Prazos - SPI: o Gerenciamento de custos inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. Já o CPI é o indicador de desempenho de custos (*Cost Performance Index*), o mais conhecido na área de gerenciamento de custos, que nada mais é que o quociente obtido entre Valor Agregado (EV – *Earned Value*) e o Custo Atual (AC – *Actual Cost*), ou seja:

$$CPI = EV/AC$$

Sendo que, EV: representa quanto do orçamento planejado/aprovado para um dado trabalho pode ser apropriado ao projeto em função do que foi realizado. Em outras palavras, segundo Terribili Filho (2014, p.84), “representa o valor obtido, valor ganho pelo trabalho desenvolvido, o esforço realizado, por isso tem dois componentes: o valor planejado (PV) e o percentual de conclusão do referido trabalho”.

Por exemplo: para **PV (valor planejado) = 140 e % concluída: 100 %**, como está concluído, EV = 140; já se **PV (valor planejado) = 400 e % concluída: 30 %**, como concluiu apenas 30% EV = 120, ou seja, o valor obtido é 30% de 400.

Uma observação sobre o PV é que ele é fixo, pois é o valor que foi planejado e aprovado para o projeto. AC: é o valor incorrido para a realização de um trabalho, durante certo período de tempo, independentemente do valor planejado. O AC do projeto será a soma de todos os Acs dos trabalhos. Após o detalhamento da fórmula, podemos dizer que o CPI sempre será um número positivo e representará quanto o projeto está obtendo para cada \$ 1,00 de custo.

Assim:

$CPI > 1$ – projeto está igual ou melhor ao planejado, ou seja, projeto extremamente favorável, pois indica que “está se obtendo mais valor agregado, com custos menores”.

$CPI < 1$ – projeto está abaixo do planejado, ou seja, projeto desfavorável, pois representa que os custos excedem os valores obtidos no projeto.

Supondo que: o EV = 120 e o AC = 150.

$CPI = 120/150 = 0,8 < 1$, indica que para cada \$1,00 despendido, realiza-se um trabalho ou esforço equivalente a \$ 0,8 – projeto desfavorável.

Para Terribili Filho (2014, p.88):

Pode-se calcular o CPI de um período ou acumulado do projeto desde seu início até a data de medição, o que é mais adequado, pois a última foto é a que efetivamente prevalece para o acompanhamento e monitoração, indicando a tendência estabelecida para o futuro.

O Gerenciamento de prazos inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. Já o SPI é o indicador de desempenho de prazo (*Schedule Performance Index*), e é o quociente obtido entre Valor Agregado (EV- *Earned Value*) e o Valor Planejado (PV), ou seja:

$$SPI = EV/PV$$

Sendo que, EV: representa quanto do prazo planejado/aprovado para um dado trabalho pode ser apropriado ao projeto em função do que foi realizado. A fórmula de cálculo é a mesma do EV de custos. Uma observação sobre o PV é que ele é fixo, pois é o valor que foi planejado e aprovado para o projeto. O SPI sempre será um número positivo e representará a “velocidade” na qual o projeto evolui.

Assim:

$SPI \geq 1$ – projeto está avançando com velocidade igual ou superior ao planejado, ou seja, projeto extremamente favorável, em função do “valor ganho” no prazo analisado exceder o que havia sido previsto.

$SPI < 1$ – projeto está abaixo do planejado, ou seja, projeto desfavorável, indica que há lentidão no projeto.

Supondo que: o EV = 200 e o PV=150.

$CPI = 120/150 = 0,8 < 1$, indica que, para cada \$1,00 despendido, realiza-se um trabalho ou esforço equivalente a \$ 0,8 – Projeto Desfavorável.

Para Terribili Filho (2014, p.96): “assim como o CPI, o SPI pode ser calculado para um período específico ou acumulado do início até a data da medição. Em geral, utiliza-se o SPI do período acumulado, pois determina a situação real do projeto desde o seu início até a data de medição”.

Podemos então concluir, com esses indicadores apresentados, que as partes interessadas, ao analisarem seus resultados, poderão ter uma visão mais fidedigna da situação do projeto, de forma resumida com relação ao prazo e ao custo, conforme quadro a seguir.

Quadro 5 - Resumo de interpretação de CPI e SPI

$CPI \geq 1$	Projeto vai BEM em termos de custos
$CPI < 1$	Projeto vai MAL em termos de custos
$SPI \geq 1$	Projeto vai BEM em termos de prazos
$SPI < 1$	Projeto vai MAL em termos de prazos

Fonte: Terribili Filho (2014, p.100)

A seguir, o modelo o Relatório de Desempenho de Trabalho preenchido.

Figura 1 – Modelo de relatório de desempenho de trabalho

1. DADOS GERAIS					Data: 10/08/2011		
1.1. Nome do Projeto: Fabricação de um lote de 100 equipamentos XYZ				1.2. % Conclusão: 75%		1.3. Status do Projeto: Em Atraso	
1.4. Cliente: João Gomes				1.5. Gerente do Projeto: Marta Souza			
1.6. Mudanças Aprovadas: 25- Identificado que um requisito da norma XXX de segurança não estava previsto nos requisitos do projeto, levando a necessidade da substituição de um dispositivo.							
1.7. Data de Início do Projeto: 01/03/2012			1.8. Data Final do Projeto: 05/04/2016			1.9. Data Prevista do Projeto: 05/08/2016	
2. OBJETIVOS DO PROJETO: Entregar todo o lote dentro do prazo e custo previsto, levando em consideração os requisitos de qualidade e segurança, para verificação do atendimento dos objetivos foram estabelecidos indicadores que são medidos periodicamente.							
3. REALIZAÇÕES DA SEMANA: <ul style="list-style-type: none"> Implantação da mudança 22- Responsável Gerente de Projeto; Treinamento da equipe de projeto no procedimento ABC- Responsável equipe; Entrega de 20 equipamentos para o cliente. 							
4. PREVISÃO PARA PRÓXIMA SEMANA: <ul style="list-style-type: none"> Implantação da mudança aprovada 25; Revisão dos documentos impactados pela mudança 25; Divulgação dos documentos atualizados para as partes interessadas; Conclusão das atividades previstas (100, 115 e 212) conforme cronograma revisado. 							
5. MARCOS PROJETO					6. RESUMO DO STATUS DO PROJETO		
5.1. Entrega/Marco	5.2. Data Planejada	5.3. Data Prevista	5.4. Data Realizada	5.5. Status	6.1. Disciplina	6.2. Status	6.3. Descrição
Reunião de abertura	05/03/2012	05/03/2012	05/03/2012		Custo		Sobrecusto = 10%
Aprovação do prototipo do equipamento pelo cliente	30/06/2012	30/06/2012	30/06/2012		Prazo		Atraso superior a 20%
Entrega parcial- 20 equipamentos	01/10/2013	01/12/2013	01/02/2014		Escopo		
Entrega parcial- 40 equipamentos	10/06/2015	10/07/2015	08/08/2015		Qualidade		Necessidade de realizar retrabalho
Entrega final- 20 equipamentos	30/03/2016	04/05/2016			Recursos Humanos		
7. RISCOS/QUESTÕES							
7.1. ID	7.2. Descrição			7.3. Data	7.4. Status	7.5. Responsável	
R01	Risco: Cliente resolve alterar requisitos aprovados do projeto ao decorrer do desenvolvimento dele. Ação: Replanejamento de acordo com as mudanças aprovadas			30/12/2015	Ocorreu	Gerente de Projetos	
C03	Questão: Não foi obtida a liderança de operação (LO) do projeto que é necessária para a prática das atividades do projeto.			15/08/2015	Concluída	Gerente do Projeto e Meio Ambiente	

STATUS	SIGNIFICADO
Verde	Normal- o projeto está estável
Amarelo	Alerta- o projeto está saindo do planejado
Vermelho	Crítico- o projeto está muito fora do planejado

Se uma parte interessada analisar esses resultados do modelo de Relatório de Desempenho, poderá chegar a algumas conclusões:

- projeto está em atraso, o que pode ser confirmado pelo SPI abaixo de 1 em praticamente todas as medições e também pelo resumo de status do projeto;
- o projeto também não está indo bem em relação aos custos, o que é verificado no resumo de status do projeto e também no resultado do CPI;
- no resumo do status do projeto pode-se verificar quais disciplinas estão impactando o projeto;
- é possível também verificar a situação dos marcos do projeto, entre outras.

Com essas conclusões, as partes interessadas terão uma visão geral do projeto e estarão mais cientes para a tomada de decisões, como no plano de ação ou nas solicitações de mudanças.

Para saber mais



Aprofunde seus conhecimentos sobre como elaborar relatórios gerenciais e ainda conhecer vários modelos de relatórios, acessando os links disponíveis na midiateca.

Considerações finais

Chegamos ao final desta aula, em que apresentamos um modelo de Relatório de Desempenho do Trabalho que é um meio de comunicação do desempenho do projeto o qual compara o executado com o que foi previsto para as partes interessadas. Com esse relatório em mãos, as partes interessadas terão uma visão geral da situação do projeto com relação a vários aspectos e poderão tomar decisões baseadas em fatos.

Também estudamos o cálculo do valor agregado, que nos auxilia no monitoramento do projeto, a fim de buscar fatos e dados para justificar o andamento do projeto, dessa forma, completará o relatório de desempenho.

Agora que já conhece um modelo Relatório de Desempenho de forma detalhada, sugiro que coloque em prática os conhecimentos aqui adquiridos. Se estiver participando de um projeto, analise os relatórios de desempenho e verifique se estão adequados ou se serão necessárias implantações de melhorias.

Bons estudos!

Referências

MEI, Paulo. **Gerenciamento da integração em projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

RICARDI, André. **EasyBOK: um guia de sobrevivência para o gerente de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Indicadores de gerenciamento de projetos**. Monitoração contínua. São Paulo: M. Books, 2010.

VARGAS, Ricardo. **Como Elaborar Relatórios Gerenciais** – Parte 1 de 2. Disponível em: < <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/status-report-1-2/>> Acesso em: 10 ago. 2015.

VARGAS, R. **Como Elaborar Relatórios Gerenciais** – Parte 2 de 2. Disponível em: < <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/status-report-2-2/>> Acesso em: 10 ago. 2015.

RODRIGUES, Eli. **Como fazer Relatórios de Status**. Gestão de Projetos na prática. Disponível em: <<http://www.elirodrigues.com/2011/03/30/statusreports/>>. Acesso em 18 mar. 2011.

