

# 15

GESTÃO EMPRESARIAL  
GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS  
**EXECUÇÃO DO PROJETO**

# 15

## GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS EXECUÇÃO DO PROJETO



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Compreender as definições de execução, mudanças e aceite de produtos, e os controles necessários no projeto.



### **COMPETÊNCIAS**

Compreender o que é execução, mudança e aceite em projetos e seu impacto na organização.



### **HABILIDADES**

Compreender como a execução e reuniões de entrega em projetos funcionam e o impacto na organização.

## APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem vamos tratar da execução do projeto, ou seja, é aqui que realmente colocamos a “mão na massa” e vamos colocar em prática, ou seja, vamos implementar tudo o que foi planejado nos projetos, e para isso precisamos de muita atenção para gerenciarmos de maneira correta as expectativas dos clientes (interessados no projeto, patrocinadores e equipe) para que não tenhamos muitas mudanças, principalmente as que não irão trazer um real retorno para o projeto.

## PARA COMEÇAR

Na Unidade de Aprendizagem anterior estudamos sobre aquisições em projetos, sobre os contratos emitidos e seu gerenciamento, a identificação dos pontos importantes no gerenciamento de aquisições levando em consideração a complexidade do projeto, com suas necessidades e requisitos. Como sabemos são específicos de cada projeto, o gerenciamento de aquisições é importante para o bom andamento do projeto, ou seja, para conseguirmos ter uma execução satisfatória de nosso projetos. Nesta Unidade de Aprendizagem veremos a execução do projeto. Não adianta termos um planejamento excelente de nosso projeto, mas se na hora de executarmos ele não é viável ou possível.

No gerenciamento de projetos, a execução do projeto é a área considerada mais estratégica do projeto. É nela que vamos verificar se todo planejamento que criamos irá realmente funcionar, ou seja, vai ser possível entrar em operação, mas para isso devemos controlar os produtos entregues.

Na execução do projeto devemos ter o comprometimento de todos os colaboradores, realizando as atividades que lhes foram designadas, de maneira racional e ordenada, sendo que todos trabalhem, mas não tenham um excesso de trabalho enquanto que outras somente

ficam “mandando” ou observando a realização do mesmo. A execução é muito importante e deve ser realizada de maneira funcional e organizada.

Figura 1. Controle.



## FUNDAMENTOS

### 1. EXECUÇÃO DO PROJETO

Conforme o PMI (2008), a execução de projetos integra as pessoas (recursos humanos) com outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto.

Muitas pessoas ficam muito preocupadas com o planejamento e se esquecem da execução do projeto, mas se esquecem que o sucesso do projeto está na execução, ou seja, executar o projeto de maneira eficaz.

Reflexões segundo PMI (2004):

- De que vale um planejamento sem execução? De que vale uma ideia sem ação? Estima-se que 80% do aprendizado acontece fora da sala de unidade de aprendizagem, ou seja, na prática, na ação, no executar.

- Não basta termos um excelente planejamento estratégico, saber-mos o que é importante para o projeto, se a capacidade (da organização e da equipe de projetos) de executá-los não for condizente com a realidade (por esse motivo muitos projetos falham, por serem excelentes no planejamento e medíocres na execução, pelo fato de não ser possível ser executado, por fatores internos ou externos a organização).

Segundo Mulcahy (2007), a execução do projeto pertence ao gerenciamento do projeto, e execução nada mais é do que fazer, fazer o que foi planejado.

A finalidade dos processos de execução é concluir o trabalho estabelecido no plano de gerenciamento de projeto e cumprir os objetivos do projeto. O foco da execução é gerenciar pessoas, seguir os processos e distribuir informações. A execução é uma função essencialmente orientadora e proativa, realizada tomando como referência o plano de gerenciamento do projeto.

As ações que devem ser adotadas na execução são:

- Orientar e gerenciar a execução do projeto (integração);
- Realizar a garantia da qualidade;
- Adquirir a equipe do projeto (direcionamento do recurso humano);
- Desenvolver a equipe do projeto (recurso humano);
- Distribuição de informações (comunicações);
- Solicitar respostas a fornecedores (aquisições);
- Selecionar fornecedores (aquisições).

Para termos uma execução eficiente, devemos ter um plano de gerenciamento do projeto que seja bem aceito, aprovado, realista e formal.

Os processos de gerenciamento de projetos nem sempre são realizados na mesma sequência, execução significa executar o plano de gerenciamento do projeto ou o plano de gerenciamento do projeto revisado mais recentemente.

Segundo Mulcahy (2007) e PMI (2008), para termos uma execução efetiva, devemos fazer as ações listadas a seguir:

- Definir e gerenciar as expectativas de todas as partes interessadas;
- Garantir o entendimento comum do trabalho;
- Implementar o plano de gerenciamento do projeto original ou o plano de gerenciamento do projeto que foi revisado como resultado das atividades de controle;

- Concluir os pacotes de trabalho;
- Coletar e documentar as lições aprendidas;
- Estabelecer e gerenciar os canais de comunicação;
- Avaliar a eficácia da equipe como uma equipe;
- Implementar mudanças, ações corretivas, ações preventivas e reparo de defeitos aprovados;
- Implementar procedimentos de garantia da qualidade;
- Produzir relatórios do projeto;
- Realizar atividades de desenvolvimento da equipe;
- Seguir as normas básicas de reuniões da equipe;
- Obter treinamento para os membros da equipe, sempre que for necessário;
- Distribuir informações;
- Remover bloqueios;
- Alcançar resultados de trabalho que cumpram os requisitos;
- Reunir-se com gerentes para obter comprometimento de recursos;
- Manter os gerentes informados sobre quando seus recursos serão necessários no projeto (informá-los sobre a alocação);
- Comprometer os recursos do projeto de acordo com o plano de gerenciamento do projeto;
- Gerenciar o progresso do projeto;
- Guiar, apoiar, comunicar, liderar, ajudar e orientar;
- Usar seus conhecimentos técnicos;
- Autorizar quando o trabalho nos pacotes de trabalho deve ser feito usando um sistema de autorização de trabalho;
- Realizar reuniões de andamento;
- Enviar e receber informações;
- Focar na antecipação dos problemas, em vez de simplesmente lidar com eles à medida que surgirem;
- Certificar-se de que todos os membros da equipe tenham as habilidades, as informações e os equipamentos necessários para realizar o trabalho;
- Concentrar-se em procurar por exceções do plano de gerenciamento do projeto aprovado, em vez de ficar conferindo o trabalho de todos os membros da equipe;
- Recomendar mudanças e ações corretivas para serem tratadas no controle integrado de mudanças;
- Seguir as políticas, os processos e os procedimentos da organização;
- Aumentar a eficácia dos processos;
- Recomendar ações para aumentar a eficácia da organização executora;

- Determinar se as atividades do projeto cumprem os processos, as políticas e os procedimentos da organização;
- Garantir a aceitação continuada do plano de gerenciamento do projeto;
- Manter todos concentrados em concluir o projeto de acordo com o termo de abertura do projeto, os requisitos ou o escopo do produto, o escopo do projeto, o argumento empresarial e o plano de gerenciamento do projeto;
- Reavaliar o argumento empresarial do projeto quando um problema grave ocorrer;
- Solucionar problemas;
- Implementar o sistema de reconhecimento e recompensas criado durante os processos de planejamento;
- Determinar os membros da equipe que não puderam ser identificados durante os processos de planejamento;
- Implementar melhorias de processos aprovadas;
- Implementar planos de contingência (criados no planejamento do projeto), ou soluções alternativas, conforme for necessário;
- Solicitar respostas de fornecedores para os documentos de aquisição;
- Analisar propostas e cotações, e selecionar fornecedores;
- Gastar e monitorar os fundos do projeto.

## **2. O PROCESSO DE CONTROLE DE EXECUÇÃO**

Conforme PMI (2008), controle é: “assegurar que os objetivos do projeto estão sendo atingidos, através da monitoração e da avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas quando necessárias”.

Segundo PMI (2008) e Schimidt (2009), desta maneira, o desempenho do projeto deve ser medido constantemente para identificarmos as mudanças do plano. Os desvios do projeto são analisados, dentro dos processos de controle e, no momento que são identificados desvios significativos (aqueles que podem colocar em risco os objetivos do projeto), realizam-se ajustes ao plano do projeto, utilizando repetição dos processos de planejamento que sejam adequados aquele caso. Por exemplo, ultrapassar a data de término de uma tarefa ou atividade, pode requerer ajustes nos recursos humanos, na necessidade ou não de horas-extras, ou no balanceamento entre o orçamento e os objetivos de prazo do projeto (então podemos observar que somente com essa alteração, mudamos a data de entrega, recursos humanos, recursos materiais, qualidade do projeto). Esse monitoramento deve ser realizado para analisar o orçamento, os Riscos, a Qualidade e o Escopo do projeto.

A monitoração e controle da execução do trabalho no projeto consiste na comparação do desempenho real do projeto com o planejado, a avaliação do uso de ações corretivas e preventivas, monitoramento de riscos, manutenção de uma base de informações sobre o projeto e a documentação associada como suporte para relatórios de acompanhamento e medições de progresso.

Sempre que falamos em controlar, devemos sempre incluir as ações corretivas, para conseguirmos antecipar os problemas do projeto.

Segundo Mulcahy (2007), as ações específicas necessárias para o processo de monitoramento e controle da execução são:

- Monitorar e controlar o trabalho no projeto;
- Controle integrado de mudanças do projeto;
- Verificação do escopo;
- Controle do escopo;
- Controle do cronograma (tempo);
- Controle de custos;
- Realizar a garantia da qualidade;
- Adquirir/alocar a equipe do projeto (recursos humanos);
- Relatórios de desempenho (comunicação);
- Gerenciar as partes interessadas (comunicação);
- Monitoramento e controle de riscos do projeto;
- Administração dos contratos.

### **3. FASE DE EXECUÇÃO**

Conforme Kerzner (2005), quando o projeto está na fase de execução, a equipe e os recursos (humanos, financeiros e materiais) devem estar disponíveis para que consigamos realizar as atividades planejadas em nosso projeto.

O gestor do projeto, ou gerente do projeto, deve observar e analisar se o plano está sendo cumprido como foi estabelecido, pois existem alguns projetos, em que o planejamento é considerado perfeito, mas quando vamos executar, não é possível por diversos fatores.

Nesta fase, as tarefas críticas (que constituem no fator crítico para o sucesso) a serem realizadas são:

- Realizar o acompanhamento e monitoramento das atividades e medirmos o desempenho do projeto e da equipe de projeto;
- Realizar a revisão e comunicar a posição do projeto e as ações futuras (também devemos informar as ações corretivas que por ventura tenhamos de fazer no projeto);



- Realizar o monitoramento e o controle dos riscos e agir para eliminar ou minimizar esses riscos (colocando em ação os planos de contingência), sempre que necessário;
- Realizar o acompanhamento e controle do projeto, incorporando as mudanças aprovadas (formalmente) no plano do projeto;
- Criar ações corretivas para alinhar ações realizadas com as atividades previstas no projeto e com a realidade de organização cliente.

#### **4. A REUNIÃO DE PARTIDA (*KICKOFF MEETING*)**

Segundo Muto (2008), esta reunião deve-se iniciar positivamente, pois ela é executada no início da fase de execução, devemos reunir todos os membros da equipe para uma reunião de partida (*kickoff meeting*), e devemos procurar explicar-lhes exatamente o que é o projeto, seus objetivos e expectativas dos *stakeholders*. Devemos explicar sobre as metas e limitações, informar detalhadamente quais serão os benefícios do projeto, tanto pessoal e profissionalmente, e também como será o compartilhamento das informações e tomada de decisões, pelo gerente de projetos e pelos *stakeholders*. Devemos deixar todos fazer as perguntas que desejarem para não iniciarem com dúvidas. No final da reunião todos devem saber o que precisa ser feito e estarem motivados para o projeto.

A reunião de partida (*kickoff meeting*) tem como objetivos principais:

- Explicar e deixar clara a estratégia utilizada no projeto para toda a equipe envolvida;
- Explicar os objetivos do projeto e os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe, e o que se espera de cada um;
- Forçar o planejamento no início do ciclo de vida do projeto;
- Auxiliar na formação de consenso;
- Estimular a integração da equipe;
- Auxiliar a quebrar a inércia no começo do projeto;
- Esclarecer as expectativas dos envolvidos;
- Criar e/ou solidificar o espírito de equipe no projeto.

Conforme o escopo do projeto, analisando as características e a complexidade do projeto, uma reunião de partida (*kickoff meeting*) pode durar de algumas horas até alguns dias.

Segundo Muto (2008), toda reunião de partida (*kickoff meeting*) é conduzida pelo gerente do projeto, esta reunião tem a finalidade e o gerente de projeto tem de estar ciente que ela é utilizada para ambientação (ou para “quebrar o gelo”) para que todos os participantes ao final da reunião tenham um mesmo entendimento sobre os objetivos do projeto. Sabemos

que o tempo da reunião de partida pode variar conforme o tamanho e o tipo de projeto que estamos desenvolvendo, mas independentemente do tempo da reunião, devemos abordar sobre os aspectos de nosso projeto (todas as atividades envolvidas).

Devemos ter certeza de que explicamos todos os principais pontos do projeto, e que todas as dúvidas que os membros da equipe tinham ou surgiram foram todas esclarecidas a contento, não deixando dúvida ou, pior ainda, entendimento duplo. Devemos fazer um trabalho para conseguirmos o comprometimento de nossa equipe para o sucesso do projeto e deixarmos claro que somente teremos sucesso pela equipe ser empenhada nos resultados esperados. Esta reunião de partida, também tem o objetivo de alinharmos expectativas dos membros, pois podemos ter pessoas achando que o projeto irá solucionar um problema que não está contemplado.

## **5. AS REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO (*FOLLOW-UP MEETING*)**

Conforme Muto (2008), o desenvolvimento do projeto deve ser acompanhado constantemente em reuniões de acompanhamento e avaliação (*follow-up meeting*). Essas reuniões devem ser conduzidas com o intuito de estimular a equipe e fornecer aos participantes do projeto uma visão de como está sendo realizado em relação ao previsto, ou seja, como está o progresso do projeto.

O *sponsor* (patrocinador) normalmente participa de algumas reuniões de acompanhamento e avaliação (*follow-up meeting*), principalmente nas quais que na pauta conste que serão tomadas decisões importantes para o rumo do projeto. Já os demais membros da equipe sempre devem comparecer a todas as reuniões de acompanhamento e avaliação (*follow-up meeting*).

Podemos também nessas reuniões convidar pessoas que podem agregar valor e aumentar as chances de sucesso e melhoria de nosso projeto, sempre que isso ocorrer, devemos colocar a presença desse convidado na pauta.

## **6. COMO PLANEJAR E CONDUZIR UMA REUNIÃO**

Conforme Muto (2008), nas reuniões de nosso projeto, o objetivo é óbvio, todos devem estar focados nos objetivos do projeto em questão, devemos alertar todos os participantes que iremos somente tratar dos tópicos elencados na pauta da reunião, essa é uma atitude que deve ser tomada, para que os participantes da reunião não percam o foco.

## 6.1. DISCIPLINA NA REUNIÃO

Há muitos cursos que se propõem a ensinar a como conduzir reuniões de maneira eficiente, mas o segredo de termos uma reunião rápida, simples e eficiente é a disciplina, isso mesmo, basta termos disciplina que nossas reuniões serão um sucesso, devemos sempre manter o foco nos assuntos da pauta e mantermos todos atualizados sobre os assuntos pertinentes para que os participantes tenham compreensão do que está acontecendo na realidade.

Existem vários fatores que podem tornar nossas reuniões não produtivas, mas devemos ficar atentos para isso não acontecer, logo a seguir, temos algumas regras para uma reunião produtiva e de qualidade.

- **Horário e duração:** devemos ser pontuais quando marcamos uma reunião, ou seja, se a reunião for marcada para as 9h15, ela deve iniciar às 9h15, pois os participantes desta reunião são ocupados e têm vários outros afazeres, outro ponto que consideramos prioritário em uma reunião é sua duração, isso é muito importante para não causar impactos em outros compromissos dos participantes, ou até mesmo a indelicadeza de alguns terem de sair antes da reunião terminar por terem outros compromissos agendados. Se em nossas reuniões formos pontuais, iremos demonstrar que a reunião é importante e que estamos acostumados em nossos projetos com pessoas pontuais.
- **Pauta:** devemos estabelecer uma sequência de assuntos, e cada um desses assuntos, colocamos um tempo estimado, isso é muito importante para quanto temos a necessidade de participantes temporários na reunião, esses participantes são aqueles que somente irão contribuir com um conjunto de tópicos da reunião, e depois disso não é mais interessante ou até mesmo pode ser prejudicial para o projeto sua presença, então após suas contribuições podemos dispensá-los para retornar aos seus trabalhos.
- **Objetivo:** devemos informar a todos os participantes os objetivos das reuniões, para que não existam ou diminuam as dispersões e conversas/discussões paralelas, que não agregam nada ao projeto, devemos manter o foco nos objetivos e sempre que possível durante a reunião, tentar coibir as conversas paralelas, pois essas podem atrasar muito uma reunião que seria rápida. Uma maneira utilizada frequentemente para voltarmos para o assunto foco da reunião, quando este foco foi perdido é, por exemplo, a seguinte: “Esta reunião não é apropriada para esse assunto, vamos voltar para o ponto que realmente interessa”.

Devemos sempre liberar quem não é mais interessante ou produtivo para a reunião.

## 7. EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES

Conforme Keelling (2009), a execução das atividades de um projeto é onde realmente colocamos em prática o que planejamos e projetamos anteriormente. É aqui que iremos “colocar a mão na massa”, ou seja, vamos colocar todo o planejamento em prática. Desde que o planejamento ou projeto esteja bem elaborado e consigamos colocá-lo em prática, pois existem projetos que são concebidos mas não é possível colocá-los em prática por vários problemas que ocorreram desde seu levantamento com os *stakeholder*. A fase de execução é a fase do projeto que utiliza a maioria dos recursos. Devemos observar alguns detalhes para executarmos nosso projeto de maneira adequada:

- **Estabelecer prioridades:** sempre devemos priorizar o que é mais importante no ponto de vista de nossos *stakeholders* e de nosso *sponsor*. Logicamente essa priorização somente pode ser feita pensando na importância do *stakeholder* e do *sponsor*, se suas prioridades não forem interferir os objetivos do projeto.
- **Estabelecer objetivos:** devemos ter objetivos de curto prazo, ou seja, devemos estabelecer metas diárias (e em alguns projetos, podemos ter até metas hora, isso se deve pela criticidade do projeto). Não devemos nos esquecer dos objetivos e somente verificarmos se tudo está correndo bem semanalmente ou mensalmente, pois se algum erro vier a ocorrer, iremos perder muito tempo e realizar retrabalho.
- **Avaliar a Qualidade do que está sendo produzido:** devemos realizar verificações para checarmos a qualidade das tarefas e atividades de nosso projeto, a qualidade deve ser medida, levando em consideração o que os *stakeholders* solicitaram quando estavam especificando o que desejava no projeto. Com essa comparação, do que sou especificado com o que foi realmente entregue podemos verificar se estamos com o nível de qualidade adequado, e se não estão sendo executados qual a qualidade ideal, podemos readequá-lo.

Segundo Mulcahy (2007) e PMI (2008), o gerenciamento da execução do projeto nada mais é do que a coordenação e direcionamento das várias interfaces técnicas e organizacionais de um projeto. Este processo utiliza uma combinação de sistemas manuais e automatizados de acompanhamento de status das atividades, este processo inclui o sistema de autorização das tarefas, que são:

- Procedimentos formais para autorizar os trabalhos no projeto;
- Que trabalho deve ser feito;
- Sequência das atividades;
- Controle de *gold plating* (realizar somente as atividades necessárias para a conclusão do projeto);
- Pode ter a forma de um dicionário de EAP.

Para conseguirmos realizar uma atividade com qualidade necessitamos de recursos materiais de qualidade e principalmente recursos humanos preparados para desempenhar suas atribuições. Durante a execução devemos fazer avaliações constantes para verificar a competência da equipe, e sempre que possível treiná-los para melhorar sua competência.

Fazemos nossa avaliação de pessoal, utilizando o formulário demonstrado a seguir:

FICHA DE AVALIAÇÃO					
Projeto			Data		
Nome do avaliado:			Nome do Avaliador:		
Papel			Papel		
Empresa					
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO:					
1	Não demonstra a competência esperada.		2	Demonstra a competência em grau inferior ao esperado.	
3	Demonstra a competência esperada.		4	Demonstra a competência em grau superior ao esperado.	
5	Demonstra a competência e é tido como exemplo dentro e fora de sua área de atuação.				
ÍTEM DE AVALIAÇÃO					
PLANO DE AÇÃO PARA ÍTEM COM PONTUAÇÃO IGUAL OU MENOR QUE 2					
1	- Qualidade				
=	Desempenha suas atividades com atenção e critério, seguindo processos estabelecidos				
=	O desempenho de suas atividades usualmente não gera retrabalho				
2	- Postura e Atitude				
=	Possui uma postura profissional adequada em qualquer situação, mesmo nas adversas.				
=	Durante o horário de trabalho está focado em suas atividades				
=	Possui apresentação pessoal apropriada para função.				
3	- Comunicação				
=	Expressa correta e claramente suas idéias, escrita e oralmente.				
=	Comunica-se com indivíduos de todos os níveis, de forma educada e respeitosamente.				
=	Utiliza os canais adequados de comunicação				



Figura 2. Ficha de avaliação de pessoal.  
Fonte: Autor.

ÍTEM DE AVALIAÇÃO	1	2	3	4	5	PLANO DE AÇÃO PARA ÍTEM COM PONTUAÇÃO IGUAL OU MENOR QUE 2
4 - Flexibilidade						
= Ajusta-se rapidamente as mudanças e novas maneiras de realizar tarefas.						
= Lida bem com frustrações						
= Tem a habilidade de aprender com as experiências anteriores (tanto positivas quanto negativas).						
5 - Iniciativa / Proatividade						
= Busca novas atividades quando está ocioso						
= Apresenta novas idéias e soluções, antes de ser solicitado.						
= Demonstra interesse em aprender coisas novas						
6 - Organização e Planejamento						
= Mantém registros claros, precisos e nos artefatos e ferramentas apropriados para futuras referências, investigações e informações gerais.						
7 - Comprometimento						
= Assume responsabilidade garantindo que os objetivos de qualidade e prazo sejam cumpridos.						
8 - Trabalho em Equipe / Relacionamento Interpessoal						
= Interage bem com todos, convivendo bem com diferenças individuais e agindo como parte da equipe.						
= Em situações de conflito, mantém o equilíbrio e a coerência, sabendo expor suas ideias e ser flexível quando necessário.						
9 - Conhecimento Técnico						
= Demonstra a competência técnica esperada						
= Está apto a aplicar a tecnologia corrente						
= Possui facilidade na aprendizagem de novos assuntos relacionados ao seu trabalho.						
10 - Pontualidade						
= É pontual no cumprimento do horário núcleo de trabalho no projeto.						
= É assíduo						
= É pontual em seus compromissos						
11 - Relacionamento com o cliente (se não há contato, deixar questão em branco)						
= Se possui contato com o cliente, coloca-se adequadamente e dá retornos o mais rápido possível						
12 - Liderança (preencher somente para líderes)						
= É efetivo na coordenação do time que lidera						
= Sabe dar feedback tanto positivo quanto negativo						
<b>PONTOS FORTES</b>		<b>PONTOS A MELHORAR</b>				
<hr/>						
<b>OBSERVAÇÕES DO AVALIADO</b>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>			<hr/>			
<b>ASSINATURA AVALIADOR</b>			<b>ASSINATURA AVALIADO</b>			

## 8. GERENCIAMENTO DA MUDANÇA

A única certeza absoluta que temos em um projeto é que ele irá mudar, ou seja, ele não será realizado exatamente como foi planejado pelos gerentes de projetos e *stakeholders*. Isso ocorre pois, no decorrer do projeto, sem dúvida iremos aprender novas formas de realizar a mesma tarefa em menor tempo e com a mesma qualidade, melhorar o rendimento de uma máquina ou processo, dentre outros. Estes e outros fatores são fontes de mudança.

Conforme Schimidt (2009), o controle integrado de mudanças é responsável pela coordenação das alterações ao longo do projeto, revisa todos os pedidos, aprovações e controle das mudanças nas entregas e nos ativos organizacionais. Estas alterações podem estar relacionadas ao escopo, tempo, custo, qualidade e demais áreas de conhecimento do projeto.

Portanto, devemos ter em mente que é algo corriqueiro trabalharmos com mudanças durante a execução de nosso projeto, quando ocorrer uma mudança não devemos ficar assustados, pois essa será somente uma de uma série.

Como acabamos de ver, mudanças são inevitáveis, então, nossos projetos devem ser flexíveis para não sofrerem grandes impactos quando for realizada uma mudança.

Geralmente devemos considerar que temos três principais tipos de mudanças:

- Mudança de prazo;
- Mudança de recursos;
- Mudança de produto do projeto.

Devemos sempre lembrar que qualquer mudança poderá afetar na conclusão do projeto, e que teremos que gerenciar a mudança realizando todos os controles necessários.

Conforme PMI (2004), temos duas categorias de mudanças, uma que podemos controlar, e conseqüentemente são mais fáceis de gerenciar e a outra categoria são as que não temos controle, então se tornam de difícil gerenciamento, as mudanças que estão sob controle são, por exemplo: diminuir determinados prazos porque a equipe do projeto conseguiu aumentar a velocidade de execução das tarefas. As não controláveis são aquelas por exemplo impostas pelo cliente (o *stakeholder* ou *sponsor*), como exemplo destas temos: um cliente pode solicitar algo diferente, ou um superior pode decidir trocar membros de sua equipe alegando que o perfil deste membro da equipe é incompatível, ou simplesmente falar que não quer mais o membro na equipe. Em qualquer dos dois tipos de mudanças, o gerente de projetos deve ter habilidade de ajustar rapidamente

o plano, para atender a nova situação. Depois de implantar a mudança, devemos verificar se o que era desejado foi realmente alcançado.

O gerente de projeto deverá se preocupar em:

- Influenciar os fatores que geram as alterações, assegurando que haja concordância das partes;
- Assegurar os benefícios das mudanças;
- Determinar a ocorrência e necessidade de alteração;
- Buscar alternativas para as mudanças;
- Comunicar os interessados das mudanças;
- Gerenciar as mudanças quando ocorrerem.

Normalmente temos um comitê de controle de mudanças, que é um grupo de pessoas com autoridade para aprovar ou rejeitar uma solicitação de mudança, no caso de uma mudança emergencial, o grupo poderá delegar ao gerente de projeto a tomada de decisões, porém devem ser comunicados posteriormente, devem fazer parte deste grupo:

- O gerente do projeto;
- O cliente;
- Especialistas;
- Patrocinador;
- Outros indicados pelo cliente.

### **8.1. AVALIAR O IMPACTO DA MUDANÇA**

Quando falamos de mudança, devemos pensar em proteger dois atores nesse processo, que são: o gerente de projeto e o projeto. Por esse motivo devemos avaliar quais serão os impactos da mudança no projeto antes de efetivamente aprovarmos essa mudança.

Segundo Kerzner (2005), no processo de mudança devemos solicitar a colaboração de toda equipe, e devemos pedir para examinar os impactos no cronograma, no orçamento, na qualidade e nos recursos utilizados. Devemos avaliar alternativas, verificando se existem outros meios de atingir os mesmos objetivos do projeto. Devemos sempre buscar a aprovação do *sponsor* e dos *stakeholders* antes de implantá-las.

Devemos levar em consideração algumas questões:

- Quem solicitou a mudança?
- O que vai mudar e por quê?
- Qual a importância da mudança para o projeto?
- Quais os efeitos nos objetivos do projeto (custo, prazo, qualidade)?



- Quem aprova a mudança?
- O que acontecerá se você implementar a mudança?

## 8.2. DISCUTIR AS MUDANÇAS

Devemos reunir a equipe para avaliarmos quais os impactos das mudanças em nosso projeto com referência ao plano de projeto. Devemos procurar alternativas relacionadas as nossas metas, prioridades de tarefas, recursos humanos, materiais e financeiros e o tempo programado.

Devemos analisar juntamente com a equipe os impactos da mudança e termos argumentos para negociarmos com os *stakeholders* e *sponsor* as mudanças que podem afetar negativamente o projeto.

Antes de realizarmos uma mudança, devemos saber os efeitos indesejados que possam vir a ocorrer no projeto. Por exemplo: trocar um membro da equipe de projeto por outro, mesmo que com mais qualificação, pode afetar seriamente o moral da equipe.

O que devemos ter sempre em mente sobre mudanças é que elas acontecem, em alguns casos pela necessidade de mudar, em outros por erros, falhas, omissão, dentre outros, então devemos ter nossa atenção redobrada em situações que são necessárias muitas mudanças.

## 9. CONTROLE DE ENTREGAS

Conforme o PMI (2004) e PMI (2008), todos os projetos dependem dos resultados alcançados, somente com os resultados alcançados podemos definir se o projeto obteve sucesso ou não. Mas devemos ter cuidado nessa referência, pois em projetos temos produtos tangíveis, serviços ou planos que são conhecidos como entregas, alguns marcos importantes no projeto também conhecidos como *milestones* ou *milestones charts* coincidem com as entregas dos produtos ou serviços entregues pelo projeto.

Os resultados obtidos nos projetos podem ser de dois tipos, os resultados parciais e os finais, os resultados parciais devem ser considerados para conseguirmos medir cada estágio do projeto, sabendo se em cada estágio está sendo cumprida a meta do projeto e os *milestones*.

### 9.1. PLANEJAMENTO DAS ENTREGAS

O plano de entregas deve ser criado na fase de planejamento, e esse plano constitui um meio de avaliação de desempenho do projeto, sendo uma ferramenta muito útil para o gerente de projetos.

As entregas parciais devem ter datas e critérios de qualidade para aprovação, esses critérios devem ser bem definidos, de maneira clara e objetiva e devem ser sempre aprovados pela pessoa ou grupo de pessoas responsável.

## 9.2. ENTREGAS PARCIAIS

Segundo Kerzner (2005), no decorrer do projeto, ou seja, não sua execução, a equipe de projeto vai concluindo e entregando alguns produtos, essa prática é muito interessante para conseguirmos mostrar o andamento de nosso projeto, ou seja, mostrar que nosso projeto está avançando. As entregas parciais podem ser aceitas ou rejeitadas da seguinte forma:

- **Aprovação integral:** o produto entregue pelo projeto satisfaz integralmente todos os requisitos do planejamento;
- **Aprovação parcial:** o produto entregue pelo projeto satisfaz parcialmente os requisitos do planejamento, mas pode ser utilizado sem a necessidade de ação corretiva;
- **Rejeição parcial:** o produto entregue pelo projeto satisfaz parcialmente os requisitos do planejamento, mas não pode ser utilizado sem que exista a necessidade de re-trabalho ou de ação corretiva;
- **Rejeição:** o produto entregue pelo projeto não satisfaz os requisitos do planejamento e deve ser totalmente refeito.

Em cada entrega devemos solicitar aos *stakeholders* e *sponsor* a aceitação do produto entregue, para podermos formalizar e documentar o processo.



## ANTENA PARABÓLICA

---

### Conexões do tema com o dia a dia

Muitos projetos não têm sucesso, ou seja, falham por não conseguirem colocar em prática o que foi planejado em seu projeto, essas falhas de planejamento são encontrados na execução pois o planejamento não levou em consideração fatores técnicos e operacionais necessários para a execução do projeto, ou seja, as pessoas que fizeram o planejamento não sabiam na realidade o que deveria e o que realmente poderia ser executado no projeto. E execução de um projeto nada mais é do que colocar em prática o que foi planejado, ou seja, fazer com que o plano funcione.

Se fizermos uma rápida pesquisa na internet podemos observar dados sobre projetos que são alarmantes, pois grande parte dos projetos não são concluídos corretamente, ou seja, existem falhas na execução e muitos deles são parados por essas falhas.

Quando falamos de execução temos de saber se nossa comunicação com as partes envolvidas é adequada, ou seja, se todos sabem exatamente o que devem fazer e o que fazer, os recursos humanos que estão alocados em nossos projetos têm de estar comprometidos com as atividades que lhes foram confiadas, ou seja, devemos ter um controle de todo o projeto para que a execução seja um sucesso.



### E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade de Aprendizagem vimos como é realizada a execução de projetos, as mudanças como devem ser tratadas e como devemos aceitar ou rejeitar os produtos de um projeto, isso é muito importante para termos

sucesso em nosso projeto, e temos de envolver todos os membros da equipe nesta tarefa.

Em nossa próxima Unidade de Aprendizagem, iremos estudar como gerenciamos os conflitos em projetos, para que esses conflitos não causem grandes impactos em nossos projetos.

## REFERÊNCIAS

- KEELLING, RALPH. **Gestão de Projetos – uma aborgagem global.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- KERZNER, HAROLD. **Gestão de Projetos – as Melhores Práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MULCAHY, RITA. **Preparatório para o Exame de PMP.** São Paulo: RCM Publications Inc., 2007.
- MUTO, C.A.; PEREIRA, B. T. **Exame PMP: a Bíblia.** São Paulo: Brasport, 2008.
- PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2004.
- PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2008.
- TORRES, CLEBER; LELIS, JOÃO CALDEIRA. **Garantia de Sucesso em Gestão de Projetos.** São Paulo: Brasport, 2009.