

# Guia para o Monitoramento e Controle de Projetos

Este guia foi criado para auxiliar na compreensão do ciclo de gerenciamento de projetos, mostrando como fazer o *monitoramento* e *controle* para cada Área do Conhecimento. Também apresenta o uso de *ações preventivas, corretivas e replanejamento*.

- Baseado no PMBOK v5
- Público: Gerentes de Projetos
- Última revisão: 21/01/13
- Todos os direitos reservados

Eli Rodrigues  
[www.elirodrigues.com](http://www.elirodrigues.com)



Projetos são organizados por perspectivas conhecidas como *Áreas do conhecimento*. Cada uma delas possui indicadores que são usados para planejar e acompanhar o projeto.

Por exemplo, o Escopo é medido pela conformidade com os requisitos, o Tempo pelo cumprimento do cronograma, os Custos pelo orçamento, a Qualidade pela funcionalidade etc.

Gerenciar projetos é *monitorar* e *controlar* cada indicador, tomando *ações* para garantir que eles estejam dentro dos valores planejados.

A **linha de base** é uma “fotografia” dos indicadores do projeto. Deve ser alterada sempre que o projeto for replanejado, em acordo com os *stakeholders*.

**Monitorar** é analisar os indicadores periodicamente, avaliando se há tendências de desvios. Se houver, tomam-se **ações preventivas (AP)** para evitá-los.

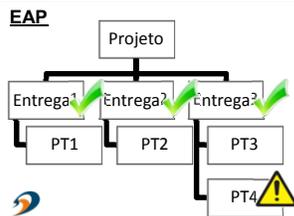
Se os desvios já tiverem ocorrido, é hora de **Controlar**, ou seja, avaliar o impacto dos desvios e tomar **ações corretivas** para colocar os indicadores na tendência correta novamente.

Se os desvios inviabilizarem o projeto, ou ainda, se não atenderem às expectativas dos *stakeholders*, é preciso fazer um **Replanejamento**.

O ciclo de Planejamento, Monitoramento e Controle deve ser feito continuamente ao longo do ciclo de vida do projeto. Através dele é possível “garantir” que o projeto seja entregue dentro dos indicadores planejados.

## Escopo

Checar se as entregas estão sendo desenvolvidas e serão finalizadas corretamente (M) e tomar ações (AP e AC) para manter o projeto “nos eixos”.  
 Ex: “Estou fazendo conforme está descrito nas especificações?”



Verificar se as entregas foram concluídas de acordo com a **Declaração de Escopo** e se atendem às especificações técnicas do produto. Deve-se também receber o aceite do **Controle de Qualidade** antes de entregar o produto ao cliente.



**Verificar Escopo** – Em seguida, a cada nova **entrega** ou **fase**, verificar se atende a necessidade do cliente e obter o seu aceite formal. Se houver desvios, realizar ações corretivas, preventivas e/ou *replanejar* o projeto.

## Tempo

No gerenciamento do Tempo observam-se as variações entre prazos planejados e realizados. É fundamental possuir um cronograma (linha de base), mostrando atividades, recursos e prazos.

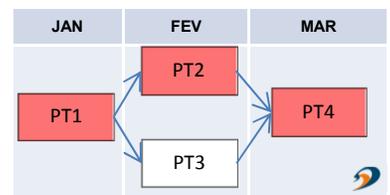
### Cronograma - Gantt

Atividades	1	2	3	4	5
Atividade1	Realizado	Realizado	Realizado		
Atividade2					Alerta

■ Realizado ■ Linha de base

Deve-se observar o **caminho crítico**, que determina o prazo do projeto e as **folgas**, que mostram que atividades podem ser postergadas. Observando as variações de datas das atividades e alocando recursos.

### Diagrama de Redes – Caminho crítico



## Custo

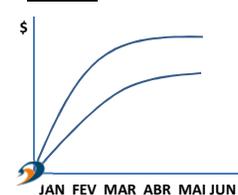
Controlar o orçamento é acompanhar as receitas e despesas do projeto ao longo do tempo, mantendo a coerência entre o % de conclusão das entregas (valor agregado) e o orçamento disponível.

### Orçamento do Projeto

Contas	Jan		
	Plan	Real	Var*
Receita1	\$100	\$90	+10
Despesa1	-\$80	-\$100	-20
Saldo	\$20	-\$10	+10

Outra ferramenta utilizada é a **Curva S**. Ela mostra o valor acumulado ao longo da duração do projeto e permite que sejam feitas estimativas do novo valor total. Com isso é possível tomar decisões pelo todo e não apenas pelo saldo.

### Curva S



## Qualidade

**Controlar** – Medir se os indicadores de qualidade planejados estão sendo cumpridos e traçar ações corretivas.  
**Garantir** – Tomar ações preventivas para que a qualidade seja alcançada.

### Checklist de Qualidade

CRITÉRIO	
Critério1	✓
Critério2	✓
Critério3	⚠

## Aquisições

Muito ligada a área de custos. Compreende a administração de fornecedores, contratos, acordos, divergências, multas, recursos de terceiros etc. Também gerencia o aceite de entregas e a liberação de pagamentos.

## Comunicação

Distribuição das informações conforme o plano, verificando o entendimento e feedback dos *stakeholders*. Executa reuniões, gera relatórios e, principalmente, coleta informações.

## Stakeholders

Monitorar e tomar ações para assegurar o envolvimento e satisfação dos *stakeholders* dentro das restrições e escopo do projeto.

## Riscos

Executar as estratégias de tratamento de riscos planejada, acompanhamento da efetividade das ações e traçar novas. Riscos devem ser monitorados periodicamente.

### Registro de Riscos (com análise qualitativa)

Risco	Prob	Imp	Exp
Risco1	30%	20%	60%
Risco2	30%	10%	30%

Monitorar gatilhos e implementar ações de contorno, quando os riscos ocorrerem. A **reserva de contingência**, orçamento para tratativa dos riscos – deve ser monitorada ao longo do projeto. Riscos não-previstos são tratados pela **reserva gerencial**.



## RH

Consiste em Liderar, motivar, desenvolver, gerenciar conflitos, solucionar problemas e acompanhar o trabalho, removendo barreiras e auxiliando a equipe. Cabe observar as diferenças entre os recursos e conciliar o dia-a-dia do projeto.