

16

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS
ENCERRAMENTO DO PROJETO

16

GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS ENCERRAMENTO DO PROJETO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Compreender a importância do encerramento de projetos e celebração do sucesso e reconhecimento.



COMPETÊNCIAS

Compreender pontos importantes do encerramento de projetos, contratos administrativos e encerramento de contrato com terceiros de um projeto.



HABILIDADES

Compreender como realizar o encerramento e a celebração de sucesso de um projeto e o RAPI.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem vamos tratar do encerramento do projeto, que é uma fase muito importante, mas muitas vezes esquecida pelos gerentes de projeto, aqui vamos estudar os processos necessários, como o encerramento dos contratos com terceiros, realocação dos recursos humanos e materiais utilizados no projeto e a comemoração pelo projeto bem-sucedido.

PARA COMEÇAR

Na Unidade de Aprendizagem anterior estudamos o gerenciamento de conflitos do projeto, lá aprendemos como identificar os conflitos e como eles surgem e existem durante a realização de um projeto e como podemos minimizá-los ou resolvê-los, nesta Unidade de Aprendizagem veremos o encerramento do projeto, que é uma fase muito importante nos projetos!

Como dissemos, o encerramento do projeto é muito importante, mas é um processo esquecido por alguns gestores de projetos, por simplesmente achar que encerrar o projeto nada mais é do que o término “normal” do projeto, mas o processo de encerramento deve ser realizado em todos os projetos, mesmo que eles sejam cancelados, interrompidos ou terminados corretamente, o encerramento é o momento onde eliminamos todas as pendências do projeto como, por exemplo, encerramento dos contratos, liberação dos recursos humanos e equipamentos, e estes são realocados dentro da organização, e, lógico, comemorarmos o sucesso de nosso projeto!

Esta Unidade de Aprendizagem é nosso encerramento da disciplina de projetos, nesta Unidade de Aprendizagem podemos comemorar nosso sucesso!

Bons estudos!

FUNDAMENTOS

1. ENCERRAMENTO DO PROJETO

Conforme o PMI (2008), o encerramento do projeto é uma das atividades que são necessárias para termos uma documentação sobre o resultado de nosso projeto. No encerramento do projeto, temos as características do projeto e da gestão do projeto. Nesta etapa, avaliamos os pontos fortes e fracos do trabalho, encerramos todos os contratos que foram realizados (não seria melhor usar a palavra efetuados) para a realização do projeto. Analisamos os contratos que ainda estão abertos, e também o que é muito importante e muitas pessoas deixam de fazer, que é relatar as lições aprendidas no projeto bem como as melhores práticas que foram encontradas neste projeto e que podem ser utilizadas em projetos futuros.

Conforme Schimidt (2009), devemos nos lembrar que um projeto não está concluído quando o escopo do produto final está concluído. O projeto somente estará concluído quando o encerramento estiver concluído, e para isso será necessária a realização de atividades administrativas, por exemplo, coletar e finalizar todos os documentos necessários para concluir o projeto e o trabalho técnico para verificar se o produto do projeto é aceitável. Além de incluir qualquer trabalho necessário para transferir o projeto concluído para as pessoas que irão utilizá-lo e devolver todos os recursos à organização que está executando o projeto ou ao cliente.

Em alguns casos, temos a impressão que os projetos nunca terminam oficialmente, isso ocorre pelo motivo do gerente de projetos assumir outras responsabilidades ou param de trabalhar no projeto ou ainda a prioridade do projeto é reduzida. Mesmo assim não devemos deixar de realizar o encerramento dos projetos, pois o trabalho realizado durante o encerramento do projeto é muito importante para quem está executando o projeto e para o cliente. Porque é nesse momento que podemos sanar muitas questões importantes ou atividades valiosas, que muitas vezes somente iremos visualizar se o projeto for formalmente encerrado (concluído).

Conforme o Mulcahy (2007) e PMI (2008), iniciamos a fase de encerramento do projeto, quando os objetivos que foram atingidos e/ou alcançados e o *stakeholder* aceitou o produto gerado pelo projeto, um processo de encerramento de projetos é composto de:

- Conformar se todos os requisitos do projeto foram cumpridos de maneira adequada;
- Verificar e documentar se o projeto, ou a fase do projeto, cumpre os critérios de conclusão ou saída definidos durante o grupo de processos de planejamento;

- Obter a aprovação formal do produto do projeto pelo cliente;
- Documentar os motivos para cancelamentos;
- Efetuar os pagamentos finais e concluir os registros de custos;
- Coletar as lições aprendidas;
- Atualizar os registros do projeto;
- Garantir que todos os processos de gerenciamento de projetos sejam concluídos;
- Atualizar os processos, os procedimentos e os modelos da empresa com base nas lições aprendidas;
- Adicionar as novas habilidades adquiridas aos registros de recursos humanos dos membros da equipe;
- Realizar auditorias em aquisições;
- Desenvolver o procedimento para encerramento;
- Concluir o encerramento do contrato e o encerramento administrativo;
- Analisar e documentar o êxito e a eficácia do projeto;
- Criar e distribuir o relatório final do desempenho do projeto;
- Indexar e arquivar os registros;
- Medir a satisfação do cliente;
- Transferir as entregas concluídas do projeto para operações e manutenção;
- Liberar os recursos (não significa apenas liberarmos os membros da equipe, devemos observar que os recursos são usados para o encerramento de um projeto ou uma fase de um projeto, quando liberarmos os recursos, eles são devolvidos para suas áreas funcionais);
- Comemorar.

Segundo o PMI (2008), o encerramento deve ser realizado ao término de cada fase do ciclo de vida do projeto, para garantir que as atividades de cada fase do projeto tenham sido terminadas satisfatoriamente, ou seja, atendeu os requisitos solicitados pelo cliente.

Essas providências evitam que o gerente de projeto e a equipe tenham de tratar com itens abertos ou com informações antigas ou desatualizadas.

No encerramento do projeto incluímos também informações referentes ao desempenho da equipe do projeto, para que o departamento de recursos humanos possa analisar os integrantes da equipe pela sua participação no projeto em questão.

Segundo Kerzner (2005), o processo de encerramento também envolve outras tarefas gerenciais para que possamos garantir que os ativos (computadores, impressoras, máquinas e equipamentos em geral) utilizados durante o projeto sejam devolvidos para seus proprietários (para

os departamentos ou empresas que esses equipamentos pertencem), no mesmo estado que foi pego no início da utilização.

Não devemos confundir a documentação de encerramento com a obtenção de assinaturas de aceitação do cliente, pois é muito mais complexo, pois visa principalmente assegurar que o produto entregue atenda as expectativas do cliente, e com as especificações necessárias.

Segundo Mulcahy (2007), a aprovação formal é muito importante por indicar que o cliente considera o projeto concluído e aceitou o projeto por inteiro (completamente), esta aprovação formal em uma situação contratual constitui uma aceitação legal, se não tivermos essa aceitação, não é possível termos a certeza de que o projeto foi bem-sucedido, e podemos ter problemas sérios.

Além da importância dessa aceitação formal de nosso projeto, é muito importante medirmos a satisfação do cliente, pois o projeto pode estar concluído, e o cliente não estar satisfeito com o projeto, pois muitos clientes, mesmo não satisfeitos com o projeto aceitam o trabalho. O importante é medirmos a satisfação de nossos clientes durante todo o projeto, para isso podemos incluir reuniões e treinamentos, ou ainda outras atividades conforme as peculiaridades e necessidades do projeto.

Segundo Muto (2008), é muito importante utilizarmos o RAPI (Relatório de Avaliação de Pós-Implementação) que é o documento que caracteriza que terminamos a fase de encerramento do projeto.

No RAPI, identificamos as atividades importantes para grandes projetos que utilizam muitos recursos e também, conseqüentemente, muita documentação.

A fase de encerramento do projeto é dividida em dois grandes grupos:

1. Relatório de Avaliação de Pós-implementação.
2. Fechamento Administrativo.

Vamos então discorrer um pouco em relação a estes dois principais blocos.

2. AVALIAÇÃO DO PROJETO

Relatório de Avaliação de Pós Implementação (RAPI)

O RAPI documenta o que realmente ocorreu em nosso projeto, ou seja, o sucesso ou fracasso, pois ele fornece um registro histórico do orçamento, dos cronogramas planejados e realizados. E outras variáveis do projeto podem ser coletadas a critério do gerente do projeto ou do cliente, com base na documentação armazenada. O RAPI também inclui recomendações para projetos similares em escopo e tamanho para utilização futura.

O RAPI inclui pelo menos a análise dos seguintes tópicos:

- Termo de aceitação definitivo (é emitido somente quando são sanadas as pendências);
- Gerenciamento do cronograma (descreve os processos que serão usados para gerenciar o cronograma do projeto);
- Gerenciamento do orçamento (incluem-se as receitas e as despesas efetivamente cobradas e realizadas);
- Gerenciamento do risco (é limitar as suas perdas financeiras, que podem ser causadas por algum desvio ou insucesso no projeto);
- Gerenciamento da qualidade (inclui os processos requeridos para garantir que o projeto irá satisfazer as necessidades para as quais ele foi empreendido);
- Lições aprendidas.

Lições aprendidas

Segundo PMI (2008) e Schimidt (2009), é durante o encerramento do projeto que a equipe compila a versão final das lições aprendidas no projeto e as disponibiliza para outros projetos e para o escritório de projetos.

A sessão de Lições Aprendidas do relatório deve ser elaborada para tirarmos proveito dos pontos positivos e alertar para aspectos negativos encontrados no projeto atual, para projetos futuros. A base para tais recomendações diz respeito às observações dos aspectos analisados conforme anteriormente mencionado. Algumas questões típicas a serem respondidas neste estágio podem ser, por exemplo:

- O produto atende às especificações e objetivos do projeto? (devemos verificar no escopo, se o que foi entregue é realmente o que foi especificado e se todos os objetivos do projeto foram alcançados)
- O cliente ficou satisfeito com os resultados do projeto? (devemos perguntar para o cliente sobre sua satisfação em relação ao projeto, mas devemos também observar os gestos e questionamentos que esse cliente está fazendo, pois ele pode dizer que satisfaz suas expectativas, mas na realidade ele acha que não resolveu e comenta com outras pessoas fora da equipe de projeto e até mesmo da empresa)
- O projeto foi concluído dentro do orçamento? Quanto se afastou? (se o projeto cumpriu o que foi solicitado dentro do orçamento previsto anteriormente, e se não conseguimos cumprir o orçamento, qual foi o desvio que tivemos, é interessante termos essas informações)
- Em que nível o cronograma foi cumprido? Quanto se desviou? (se o projeto cumpriu o que foi solicitado dentro do prazo previsto)

- anteriormente, e se não conseguimos cumprir os prazos, qual foi o desvio que tivemos, é interessante termos essas informações)
- Os riscos foram adequadamente tratados? O que pode melhorar? (devemos responder sobre os riscos existentes no processo e o que fizemos para tratá-los)
 - O que poderá ser feito para melhorar a gestão de projetos nos próximos projetos? (devemos perguntar quais são os requisitos para termos um projeto com qualidade esperada)

3. LIÇÕES APRENDIDAS

Registro das Lições Aprendidas

O principal objetivo do Relatório de Avaliação de Pós-Implementação (RAPI) é documentar as Lições Aprendidas durante o projeto. Isso significa que as falhas, problemas e riscos encontrados pela equipe do projeto são detalhadas neste relatório de forma aberta e transparente. A identificação de problemas em projetos encerrados será possível criarmos um banco de dados para podermos discutir e evitar que esses mesmos problemas aconteçam em novos projetos. Nesse aspecto, a discussão, e não tentar penalizar os culpados (a famosa “caça às bruxas”) em busca de áreas com problemas, é essencial para desenvolver recomendações úteis para projetos futuros.

Esse documento serve como métrica para a alta administração e para consulta de outras equipes de projeto para prevenir que os mesmos problemas aconteçam novamente ou uma forma de estimular que as mesmas oportunidades ocorram e sejam aproveitadas, ou ainda aproveitadas as oportunidades de maneira melhor.

Neste documento tratamos de pontos sensíveis e estratégicos, é muito importante que todos tenham, algo a contribuir com melhorias e recebam uma cópia deste material antes da publicação formal do mesmo.

4. ENCERRAMENTOS

Encerramento administrativo

Segundo o PMI (2004), o encerramento administrativo é composto pela coleta das informações do projeto, análise do sucesso e disponibilização dessas informações para uso futuro.

No encerramento administrativo é muito importante confirmarmos se todos os requisitos foram cumpridos, pois normalmente requisitos muito complexos (com muitas páginas de explicação) não são cumpridos na sua totalidade.

Devemos entregar todas as informações referentes aos produtos entregues pelo projeto e a documentação referente a esses produtos. Essa documentação é muito útil quando necessitamos realizar uma manutenção em nosso projeto futuramente, pois teremos os desenhos, manuais, esquemas etc.

Assim que o encerramento administrativo é concluído, e obtivermos a aprovação formal de que os produtos do projeto foram aceitos, e recebida do cliente, das partes interessadas ou do patrocinador (dependendo o que foi acordando no início do projeto), o projeto é formalmente encerrado.

O encerramento administrativo se concentra em encerrar o projeto ou a fase do projeto, sempre encerramos um projeto, não importando as circunstâncias de seu encerramento, ou seja, se ele foi interrompido, cancelado ou concluído mesmo.

Fechamento Financeiro

No fechamento financeiro analisamos tudo o que diz respeito a finanças e orçamento de nosso projeto, ou seja, os recursos financeiros utilizados no mesmo, envolve o encerramento dos contratos com prestadores de serviço terceirizados, acordos internos entre áreas de empresas (muito comum, quando necessitamos de funcionários de outros departamentos).

Encerramento de contratos

Esta tarefa de encerramento de contratos compreende que vamos realizar o encerramento formal dos contratos com empresas terceirizadas, para não ficarmos com nenhuma pendência contratual após o encerramento do projeto.

Alguns contratos, por exemplo, de consultoria e suporte, podem ainda existir após o encerramento do projeto.

Segundo o PMI (2008), os termos e condições contratuais podem determinar procedimentos específicos para encerramento do contrato. O término precoce de um contrato é um caso especial de encerramento do contrato.

O encerramento de contrato se concentra em encerrar um contrato que faz parte de um projeto.

O encerramento do contrato consiste em concluir todos os itens no contrato que ainda não tiverem sido resolvidos, o encerramento dos contratos é parte integrante do processo de encerramento do projeto.

Um contrato é encerrado por duas razões:

- Quando um contrato termina;
- Quando um contrato é rescindido antes que o trabalho seja concluído.

Não importa por quais circunstâncias (interrompido, cancelado ou concluído) o contrato foi interrompido, o contrato deve ser encerrado, pois o encerramento do contrato fornece valor para a organização executora e para o cliente, e sempre devemos encerrá-lo, pois é um processo primordial.

Todos os contratos devem ser encerrados antes que seja realizado o encerramento administrativo, então, no final do contrato o gerente de projetos faz uma auditoria em cada contrato, encerra administrativamente o contrato, e, depois de todos os contratos encerrados, encerra administrativamente o projeto. No encerramento administrativo utilizamos o termo “lições aprendidas”, já no encerramento do contrato utilizamos o termo “auditoria de aquisições”.

O encerramento do contrato requer muitos registros e deve ser feito sempre formalmente, para podermos garantir os direitos de ambas as partes envolvidas no contrato.

Segundo Mulcahy (2007), os trabalhos necessários para o encerramento do contrato são:

- Verificação do produto: devemos verificar se todo o trabalho foi concluído, de forma correta e que satisfaça as especificações do cliente, devemos analisar se o produto é correspondente ao que foi solicitado e se o produto satisfaz as necessidades do cliente;
- Encerramento financeiro: devemos efetuar os pagamentos finais e concluir os registros de custos do projeto;
- Relatório de desempenho finais do contrato: devemos analisar e documentar o êxito e a eficácia do contrato (ou as falhas);
- Arquivo do contrato: devemos guardá-lo para uso como registros históricos e para auxiliar e proteger o projeto no caso de contestações ou ações judiciais relacionadas ao que foi feito ou não no contrato. Neste arquivo devemos incluir o contrato, as mudanças (aprovadas e rejeitadas), as entregas do fornecedor, relatórios de desempenho do fornecedor, informações financeiras, resultado de inspeções nos produtos entregues pelo fornecedor, lições aprendidas;
- Auditoria de aquisições: é uma avaliação estruturada do processo de aquisições, o fornecedor pode ser envolvido nas atividades de auditorias de aquisições e as lições aprendidas;
- Aceitação formal e encerramento: depois que concluímos o encerramento e a aceitação formal, o contrato é finalmente encerrado.

5. ARQUIVAMENTO

Devemos arquivar todas as informações importantes do projeto, para termos uma fonte de consulta para futuros projetos, o RAPI é uma das

principais fontes de informações do projeto e precisamos arquivá-los corretamente.

Para conseguirmos ter melhoria contínua em nossos projetos futuros, normalmente arquivamos os seguintes itens:

- Planos do projeto, escopo, plano de gerenciamento do risco, o plano da qualidade, plano de contingência etc;
- Correspondências (eletrônicas e na forma de papel);
- Atas de reunião (as atas de reuniões devem ser datadas e assinadas);
- Relatórios;
- Contratos (fornecedores de serviços, máquinas, equipamentos etc);
- Documentos técnicos (toda documentação técnica que esteja relacionada direta ou indiretamente com o projeto);
- Outras informações (horário dos funcionários, atrasos para início de reuniões, falta de comprometimentos de membros da equipe de projeto e dos recursos humanos do cliente);
- Todas as cópias impressas do projeto.

6. CELEBRAÇÃO E RECONHECIMENTO

Celebração do sucesso

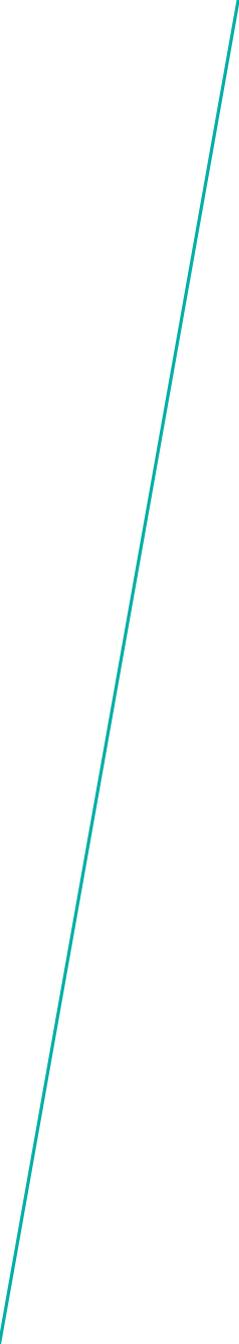
É a fase mais importante do projeto (apesar de muitos gerentes de projeto não considerarem como importante), pois muitos projetos não são terminados e muitos outros não são terminados com sucesso, somente teremos a celebração do sucesso se nosso projeto termina com sucesso se os critérios acordados com o cliente no início do projeto foram cumpridos na íntegra, e logicamente no prazo e custo correto.

Para sabermos se nosso projeto foi finalizado com sucesso devemos fazer alguns questionamentos:

- A equipe trabalhou coesa com os objetivos da empresa?
- Os *stakeholders* aceitaram os produtos do projeto?
- O projeto foi conduzido de acordo com os termos contratuais estabelecidos no início do projeto?
- Os objetivos estabelecidos foram alcançados na íntegra?

Reconhecimento

Nesta fase devemos agradecer formalmente os envolvidos no projeto pelo excelente trabalho e pelo excelente comportamento durante o projeto. Sempre que possível devemos utilizar a gratificação para os membros da



equipe, isso geralmente motiva muito a equipe para próximos projetos, e, como pudemos perceber, os projetos são estressantes.

Podemos fazer um reconhecimento formal e premiação em evento com todos os participantes do projeto, e em algumas vezes também convidamos os familiares (dependendo da criticidade do projeto). Outras maneiras incluem placas, menção no órgão da empresa, certificados etc. Se estas formas de reconhecimento incidirem em custos deverão estar previstas no orçamento.



ANTENA PARABÓLICA

Todos os dias participamos de projetos formais e informais, mas a grande maioria dos projetos não são encerrados, esses projetos não encerrados causam sérios problemas para a imagem da empresa e também podem ocasionar problemas legais, pois podemos esquecer de cancelar um contrato, então o encerramento do projeto é um processo que deve ser utilizado em todas as fases do projeto e não somente quando ele é finalizado.

Um exemplo positivo que temos de um encerramento de um projeto de sucesso é a Feira da União que foi realizada para marcar o encerramento do projeto sumidouro, que pode ser visto no link a seguir:

<http://www.ief.mg.gov.br/noticias/1/1249-feira-da-uniao-marca-encerramento-do-projeto-sumidouro->



E AGORA, JOSÉ?

Olá, pessoal! Chegamos ao final da disciplina de gestão de projetos empresariais. Nesta disciplina conseguimos aprender muito sobre projetos, conseguimos verificar o que é um projeto e sua importância, vimos como é a estrutura de gerenciamento de um projeto, seu ciclo de vida e sua contextualização. Aprendemos como desenvolver um plano detalhado do projeto com todos seus passos, depois estudamos a governança e os papéis e responsabilidades dos projetos para que este tenha sucesso (que é o que sempre esperamos e nem sempre conseguimos nos projetos), também vimos o ciclo de vida e a organização do projeto, onde discutimos as fases do ciclo de vida do projeto e a organização e as necessidades de implementação.

Na continuidade vimos o gerenciamento do escopo do projeto, vimos a EAP (estrutura analítica do projeto), as atividades e a importância da análise do escopo do projeto. Na próxima Unidade de Aprendizagem vimos uma parte delicada do projeto, a parte que cuida do “dinheiro”

ou os recursos financeiros do projeto: o gerenciamento dos custos do projeto. Caracterizamos os custos diretos e indiretos e o impacto dos custos na qualidade de nosso projeto e conseqüentemente na organização, os processos de gerenciamento do projeto que são agrupados de forma lógica para um melhor gerenciamento e para mapearmos os processos do projeto. Depois da organização dos processos aprendemos o gerenciamento da integração onde vimos os aspectos relacionados a essa integração que forem mais adequados a organização.

Vimos que muitos projetos falham pela falta de uma comunicação adequada dos projetos, daí a necessidade de um gerenciamento eficaz das comunicações nos projetos. Estamos conseguindo passar nossa “mensagem” de maneira correta, e como fazer essa comunicação de forma efetiva. Algumas pessoas dizem: “Será que vai dar tempo de fazermos tudo?”. Com organização é possível sim. Nesta Unidade de Aprendizagem aprendemos como gerenciar o tempo nos projetos e as técnicas PERT e com. O tempo já aprendemos, mas outro fator delicado em nosso projeto, que é o gerenciamento dos recursos humanos de nosso projeto, é a alocação e utilização eficaz das pessoas em nossos projetos, nunca nos esquecendo das peculiaridades de cada pessoa.

Também estudamos o gerenciamento do risco, como vimos tudo que fazemos tem uma probabilidade de risco, e vimos como minimizar, mitigar ou aceitar um risco (às vezes a melhor opção pode ser a aceitação!). E criamos planos de contingência para os riscos para continuarmos com nosso projeto com qualidade que foi estudada em uma de nossas Unidades de Aprendizagem, onde vimos os conceitos de qualidade em produtos e serviços que são gerados em nosso projeto. Não menos importante, estudamos as aquisições em projetos e seu gerenciamento e quais as necessidades de aquisições (lógico, não extrapolando os custos e o prazo de projeto e não comprometendo a qualidade de nosso projeto, pois o barato pode sair caro!). Chegamos na parte mais esperada do projeto, a execução, onde vamos ver se tudo que foi planejado e é esperado do projeto será realmente implementado. Ou seja, o que foi previsto pode ser

e será implementado corretamente, e o que devemos fazer para garantir que tenhamos sucesso na execução. Na execução do projeto podem ocorrer alguns conflitos entre os clientes, os *stakeholders* e o time do projeto. Na Unidade de Aprendizagem de gerenciamento de conflitos vimos como identificar e minimizar (e sempre que possível eliminarmos os conflitos!). Finalmente, a fase de encerramento do projeto, onde devemos agradecer formalmente os participantes do projeto.

Aproveitando a fase de encerramento do projeto, como esta é nossa última Unidade da disciplina, e consequentemente estamos encerrando esta disciplina de gestão de projetos empresariais, quero agradecer o empenho e dedicação de todos envolvidos, e que foi muito prazeroso estarmos juntos nesta jornada.

Obrigado e sucesso para todos!

REFERÊNCIAS

- 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.