

Integração, Execução, Controle e Encerramento

Aula 10

Processos: 4.6 Encerrar o projeto ou fase, considerando aspectos do processo e 12.4 Encerrar as aquisições

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, características e resultados do processo e sua integração com outros

Temas

Introdução

1 Encerrar o projeto ou fase

Considerações finais

Referências

Introdução

Olá, aluno! Nesta aula, você entenderá como encerrar o projeto ou fase em que suas entradas são o plano de gerenciamento do projeto, as entregas aceitas e atentar para os ativos de processos organizacionais. Aprenderá ainda como utilizar as ferramentas do processo que compreende a opinião especializada, técnicas analíticas e as reuniões de lições aprendidas mais especificamente.

Conseguirá também realizar as saídas desse processo, que englobam a transição do produto, serviço ou resultado final, e atualizará os ativos de processos organizacionais para alimentar a gestão do conhecimento dos projetos já executados na empresa.

Vamos lá? Bons estudos!

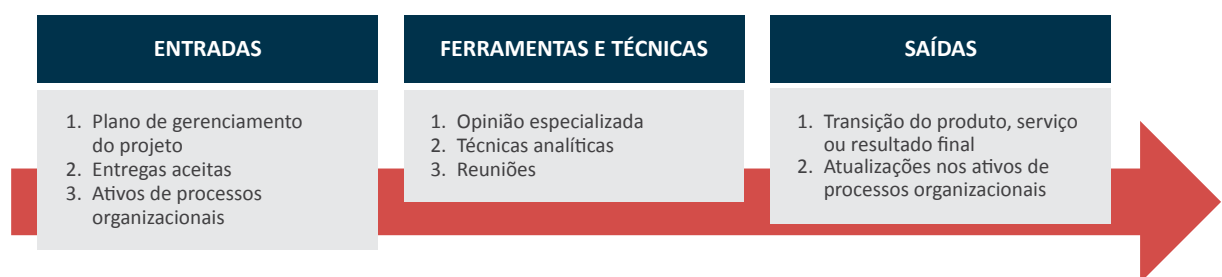
1 Encerrar o projeto ou fase

Segundo o PMI (2013, p. 100),

é o processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para encerrar formalmente o projeto ou fase. O principal benefício deste processo é o fornecimento das lições aprendidas, o encerramento formal do trabalho do projeto, liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos.

A figura 1 apresenta o esquema do processo Encerrar o projeto ou fase com suas entradas, ferramentas e técnicas.

Figura 1 - Processo de Encerrar o projeto ou fase



Fonte: PMI (2013, p. 100).

Todo o projeto precisa de um fim, pois é temporário e o gerente de projetos precisa assegurar que todo o trabalho está completo mesmo que o projeto seja encerrado antes de terminar o prazo planejado. No caso de encerrar uma fase do projeto, também conhecida como “milestone”, o projeto pode apresentar quantas fases forem necessárias para sua realização e, neste caso, são estipulados requisitos para que se possa encerrar a fase para dar início a outra.

Um exemplo prático dessa situação seria um projeto de instalação de telefonia digital em que é preciso realizar as instalações de softwares antes de implantar um telefone físico

ou virtual. Esse tipo de projeto é muito utilizado em construções civis, nas quais não se pode levantar as paredes do próximo pavimento sem que a concretagem da laje que as irá suportar esteja concluída.

Poderão existir eventuais problemas, como o projeto ter ficado muito oneroso e a organização decidir finalizá-lo. Nesse momento, é necessário que também seja feito o encerramento do projeto documentando tudo o que aconteceu e suas lições aprendidas para a alimentação dos ativos de processos organizacionais com o intuito de evitar que aconteça o mesmo nos próximos projetos.

Atentar para os encerramentos de aquisições, se foram contratados terceiros, os contratos de fornecedores, atualizar essas informações no plano de projetos.

Figura 2 – Documentos de lições aprendidas

**LIÇÕES APRENDIDAS
PROJETO XXXXX**

Documentar as lições aprendidas de modo a aperfeiçoar os processos e evitar que os erros e problemas encontrados se repitam em futuros projetos

1 Planejado x Realizado
(como foi o andamento do projeto)

1.1 Os objetivos foram atingidos?

1.2 Projeto foi entregue dentro do prazo?

1.3 No orçamento?

1.4 Atendeu o escopo?

2 Processos de gerenciamento de projetos
(Comente as partes mais relevantes a serem aperfeiçoadas ou adotadas nos próximos projetos)

2.1 Pontos fortes

2.2 Pontos fracos

3 Questões do projeto
(identificar as questões mais relevantes como base _____ do projeto. Saiba mais com registro de questões)

4 Recomendações a serem adotadas para os próximos projetos
(Indique as recomendações e as lições aprendidas mais relevantes)

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do projeto		
Gerente do projeto		

Cuidados:

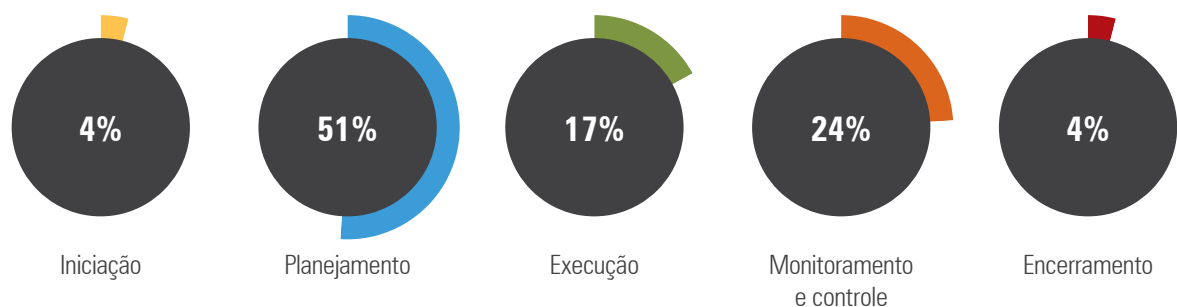
- Você deve revisar os resultados com as partes interessadas; e
- Obter aceitação formal em um documento assinado pelas partes interessadas e, especialmente, por parte do patrocinador do projeto.

De acordo com CARVALHO (2015, p. 44):

No encerramento ocorre a formalização da aceitação do projeto pelo cliente e seu término de forma organizada, adequando a entrega requisitada, além de suas percepções, expectativas e obrigações contratuais. O Guia PMBOK (PMI, 2014, p. 58) indica que podem ocorrer as seguintes atividades no encerramento:

1. Obter a aceitação pelo cliente ou patrocinador para encerrar formalmente o projeto ou fase.
2. Fazer uma revisão pós-projeto ou final de fase.
3. Registrar os impactos da adequação dos processos.
4. Documentar as lições aprendidas.
5. Aplicar as atualizações apropriadas aos ativos de processos organizacionais.
6. Arquivar todos os documentos relevantes no sistema de informações de gerenciamento de projetos, para serem usados como dados históricos.
7. Encerrar as atividades de aquisições, assegurando as rescisões de todos os acordos relevantes.
8. Executar a avaliação dos membros da equipe e liberar os recursos do projeto.

Figura 3 - Gráfico de proporção e interação entre os macroprocessos e processos do Guia PMBOK



Fonte: Carvalho (2015 p. 44).

1.1 Entradas

1.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

Segundo o PMI (2013, p. 102): “o plano de gerenciamento do projeto torna-se o acordo entre o gerente do projeto e o patrocinador do mesmo, definindo o que constitui o projeto”.

Nesse documento deverá estar descrito como o encerramento do projeto ocorrerá e seus critérios de aceite levantados junto às partes interessadas. Esse documento deve ser atualizado em todas as etapas do projeto para que no momento se tenha um controle sobre o projeto.

1.1.2 Entregas aceitas

Para o PMI (2013, p. 102): “As entregas aceitas podem incluir especificações de produto aprovadas, recibos de entrega e documentos de desempenho do trabalho. As entregas parciais ou temporárias também podem ser incluídas para projetos faseados ou cancelados”.

As entregas já realizadas durante o projeto deverão estar anexadas ao plano de projeto, após reunir todas as entregas validadas e aceitas de todas as etapas do projeto o gerente de projetos deverá obter o Termo de aceite formal do patrocinador do projeto, em que atesta que todos os critérios para aceite do projeto estão contemplados.

Figura 4 - Termo de aceite

TERMO DE ACEITE		
Objetivos deste documento		
(Descreva o motivo do aceite, etapa final, etc. Caso existam pendências, incluir o texto abaixo)		
Entrega		
(Descreva a entrega e seus requisitos juntamente com os critérios de aceitação ou cite algum documento que será anexado)		
Informações adicionais		
Este documento formaliza o aceite de entrega considerando-a em conformidade com os requisitos e os critérios de aceitação definidos		
Aceite de entrega		
Os participantes abaixo atestam o cumprimento dos requisitos e dos critérios de aceitação de entrega.		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do projeto		
Gerente do projeto		

1.1.3 Ativos de processos organizacionais

Conforme o PMI (2013, p. 102),

São diretrizes ou requisitos do projeto ou fase (por exemplo, procedimentos administrativos, auditorias de projeto, avaliações por processos de transição e as

bases de conhecimento históricas e lições aprendidas, por exemplo, registro de documentos do projeto, todas as informações de encerramento e documentação do projeto, informações sobre os resultados de decisões referentes a seleções anteriores de projeto, informações de desempenho de projetos anteriores, além de informações de atividades de gerenciamento de riscos.

Apoiam o processo diretrizes e requisitos de processo de encerramento do projeto ou fase: informações históricas e base de conhecimento, incluindo lições aprendidas durante o projeto.

1.2 Ferramentas e técnicas

1.2.1 Opinião especializada

Para o PMI (2013, p. 102),

a opinião especializada é aplicada quando as atividades de encerramento administrativo são executadas. Esses especialistas asseguram que o encerramento do projeto ou da fase é feito de acordo com os padrões apropriados. A opinião especializada está disponível a partir de várias fontes, mas não se limitam a outros gerentes de projetos dentro da organização, escritório de gerenciamento de projetos (PMO) e associações profissionais e técnicas.

Como, por exemplo, de associações profissionais, pode-se consultar, no site do PMI, algum fórum de boas práticas para encerramento do projeto ou fase. Caso exista um escritório de projetos dentro da organização, consultar como é o padrão de documentação e comunicações que utilizam.

1.2.2 Técnicas analíticas

Segundo o PMI (2013, p. 103), “exemplo de técnicas analíticas usadas no encerramento são a análise de regressão e a análise de tendências”.

- **Análise de regressão:** analisar o projeto desde o início para identificar quais foram as causas dos problemas enfrentados durante o projeto.
- **Análise de tendências:** verifica a causa das variações entre o planejado e o ocorrido.

1.2.3 Reuniões

De acordo com PMI (2013, p. 103),

As reuniões podem ser presenciais, virtuais, formais ou informais. Isso pode incluir membros da equipe do projeto e outras partes interessadas envolvidas ou impactadas

pelo projeto. Os tipos de reuniões incluem, mas não estão limitadas a lições aprendidas, encerramento, grupo de usuários e reuniões de revisão.

Nas lições aprendidas, faz-se os levantamentos sobre os pontos positivos e negativos que ocorreram no projeto. Deve-se realizar esse levantamento durante todo o projeto, pois corre-se o risco de a equipe do projeto dispersar, esquecer alguma informação preciosa, entre outros problemas.

O propósito da reunião de lições aprendidas é evitar que os erros e problemas encontrados durante o projeto se repitam nos futuros, servindo de base histórica para melhoria contínua dos projetos da organização. Uma sugestão para o modelo de pauta dessa reunião seria a avaliação entre o planejado e o realizado, verificação se os objetivos do projeto foram atingidos, se tudo foi entregue no prazo e, em caso negativo por que ocorreu a falha, analisar se projeto ficou dentro do orçamento planejado, atendendo ao escopo, quais foram os acertos e erros durante o projeto e observações para melhoria nos próximos projetos.

1.3 Saídas

1.3.1 Transição de Produto, Serviço ou Resultado Final

Para o PMI (2013, p. 103): “Essa saída refere-se à transição do produto serviço ou resultado final que foi autorizado a produzir (no caso de encerramento de fase, o produto, ou serviço ou resultado intermediário da fase)”.

Nesse momento, são realizados o aceite e a transferência para o cliente final ou organização, e verificar se a equipe que irá receber o produto foi treinada para executar e como abrir chamados de problemas. Normalmente, deve-se fazer um acompanhamento por algum tempo para que todo o conhecimento seja repassado para o pessoal de operações.

1.3.2 Atualização nos ativos de processos organizacionais

Segundo o PMI (2013, p. 103):

Os ativos de processos organizacionais que são atualizados como resultado do processo Encerrar o projeto ou fase incluem, mas não estão limitados a:

- Arquivos do projeto: documentação resultante das atividades do projeto, por exemplo plano de gerenciamento de projetos, escopo, custo, cronograma, e calendários do projeto; registro dos riscos e outros registros, documentação do gerenciamento de mudanças, ações planejadas de resposta a riscos e impacto de risco.
- Documentos de encerramento do projeto ou fase: consistem de documentação formal indicando a conclusão do projeto ou fase e a transferência das entregas

do projeto concluído ou fase concluída para outros, tais como um grupo de operações para a próxima fase (...);

- Informações históricas: estas e as informações das lições aprendidas são transferidas para a base de conhecimento de lições aprendidas para uso de projetos ou fases futuras. Isto pode incluir informações a respeito de problemas e riscos, assim como técnicas que funcionaram bem e que podem ser aplicadas em projetos futuros.

Consiste em liberar informações do projeto para que possam ser utilizadas nos próximos projetos da empresa, colocando-as em um repositório que a organização utilize (anteriormente documentado no plano de projeto).

Para saber mais



Para saber mais sobre como preparar o documento de encerramento do projeto, acesse o link disponibilizado na midiateca.

Considerações finais

Nesta aula, apresentamos o processo de Encerrar o projeto ou fase, importante destacar a reunião de lições aprendidas e o encerramento das aquisições para que você não deixe nada esquecido em seu projeto.

Dessa forma, acredito que você esteja apto a colocar em prática esses conhecimentos, nunca esquecendo-se de aprofundar seus estudos.

Referências

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

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