

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

**TÉRMINO DE PROJETO APLICADO À ÁREA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

MIRIAN JESUS ALBANEZI BEZERRA CANALLI

Trabalho apresentado ao Centro de Pesquisas e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no curso MBA em Gerenciamento de Projetos, sob a orientação do Professor José Amaro dos Santos.

CURITIBA

2005

*Gostaria de dedicar este trabalho aos meus
três amores Dino, Fellipe e Guido.*

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer

Pelo incentivo recebido da Glacy,

Pela motivação e entusiasmo do prof. Amaro,

Pelo apoio e paciência da Sandra,

Aos profissionais que dedicaram um pouco do seu tempo a minha pesquisa e,

Com humildade a Deus que permitiu essa realização.

SUMÁRIO

RESUMO	06
1 INTRODUÇÃO	07
2 METODOLOGIA	08
2.1 JUSTIFICATIVA OU PROBLEMA DA PESQUISA	09
2.2 OBJETIVOS.....	10
2.2.1 Objetivo geral	10
2.2.2 Objetivo específico.....	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 TÉRMINO DO PROJETO.....	11
3.1.1 Métodos de término de projetos.....	12
3.1.1.1 Término por extinção	12
3.1.1.2 Término por adição	13
3.1.1.3 Término por integração	14
3.1.1.4 Término por inanição	15
3.2 QUANDO TERMINAR UM PROJETO	16
3.3 O PROCESSO DE TÉRMINO	18
3.3.1 O processo de decisão.....	18
3.3.2 O processo de implementação	19
3.4 ENCERRAMENTO INTERNO E EXTERNO	22
3.5 RELATÓRIO FINAL: A HISTÓRIA DO PROJETO.....	24
3.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – SUCESSO E FRACASSO	26
3.7 AGRADECENDO	27
3.8 LIÇÕES APRENDIDAS.....	28
4 PESQUISA DE CAMPO	30
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	32

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
APÊNDICE	38
APÊNDICE A	38
GLOSSÁRIO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

RESUMO

Os projetos terminam, e isso independe de serem bem sucedidos ou não. A forma de gerenciar um projeto na fase de “término” é muito importante e decisiva para a organização que integra ou adiciona um projeto a sua rotina; ou para uma organização que tenha decidido pela extinção ou inanição de um projeto. Na fase de término, a história de vida do projeto deve ser elaborada e sua documentação finalizada com objetivo de fornecer informações, inclusive para projetos futuros. A fase de término individualmente não conduz um projeto ao sucesso ou fracasso, porém está relacionada com o aprendizado que leva ao sucesso ou fracasso de novos projetos. A pesquisa aqui apresentada foi elaborada através de um questionário enviado a profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI), de uma empresa que desenvolve software para uso interno, tendo como objetivo:

- Mapear possíveis problemas que afetam o desenvolvimento dos projetos e principais causas que, por consequência afetam os processos relacionados ao término do projeto.
- Conhecer os processos utilizados por estes profissionais na fase de término.

O objetivo desta pesquisa é mostrar a importância da fase de “encerramento” no gerenciamento de projetos e os processos que colaboram para o sucesso desta fase em projetos de TI.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Projetos de TI. Término de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

Projeto é a realização de um conjunto de tarefas específicas e limitadas que tem o propósito de criar um único produto ou serviço, com objetivo bem definido. Não importa se é grande ou pequeno, de curso longo ou curto, o que é relevante é que seja único. A execução de um projeto consiste em realizar as tarefas planejadas. A natureza das tarefas varia muito de projeto para projeto, pois depende muito do tipo de projeto, dos objetivos a serem alcançados, da equipe, de ter recursos disponíveis e tantos outros mais.

O controle do projeto é a contrapartida do planejamento. Controlar é acompanhar a execução das tarefas e compará-las com as intenções planejadas. O objetivo do controle de projetos é gerar informação sobre as variáveis de desempenho do projeto : escopo, prazo e custo.

Segundo PMBOK (2000, p.06) “o gerenciamento de projetos é realizado com o uso de processos, tais como: iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar”. É comum um projeto iniciar lentamente, ganhar velocidade ao utilizar um número de recursos consideráveis e reduzir sua velocidade ao se aproximar do término. Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p.09):

“o projeto nasce (sua fase de início) e o gerente é escolhido, a equipe do projeto e os recursos iniciais são montados, e o programa de trabalho está organizado. Em seguida, o trabalho passa por um momento de rápida construção da sua forma. O progresso foi feito. E isso continuará até que o fim seja visível. Mas a conclusão da meta final aparenta tomar uma quantidade irregular do tempo, parcialmente por que existe freqüentemente um número de partes que devem vir juntas e “parcialmente” porque os membros da equipe “arrastam os pés” por várias razões e evitam as etapas finais.”

Para MENEZES (2003, p. 211), “segundo um ditado muito popular entre os que trabalham com projeto “projetos não se concluem, são abandonados””.

O que se percebe é que o “término” não é a finalização do projeto e, sim uma fase de transição para outro projeto, ou outras atividades como: fabricação, distribuição, manutenção, treinamento. E, cada uma dessas fases tem início, meio e fim, como qualquer outra fase de projeto com o objetivo de obter resultados próprios.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho, a metodologia adotada foi de pesquisa bibliográfica, seguida de pesquisa de campo quantitativa. O desenvolvimento dos trabalhos pode ser descrito nas seguintes etapas:

Primeira etapa:

A primeira etapa consiste em uma pesquisa bibliográfica ampla realizada durante todo o período de estudo, versando sobre a fase de encerramento de projetos de TI. Após o levantamento dos trabalhos já existentes, buscou-se utilizar bibliografia de referência pertinente ao assunto.

Segunda etapa:

A segunda etapa caracteriza-se por uma pesquisa de campo realizada através da aplicação de um questionário dirigido a profissionais da área de TI de uma empresa que desenvolve software para uso interno.

Terceira etapa:

Esta etapa consiste na análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa de campo e do referencial teórico.

2.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DA PESQUISA

Muitas empresas que desenvolvem software (para uso interno inclusive) utilizam o gerenciamento de projetos de forma rotineira na tentativa de obter eficácia. A intensa competição exerce pressão nas organizações para tornar seus produtos disponíveis o mais rapidamente possível.

Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p.2) “o que os projetos têm em comum é que eles são complexos, multidisciplinares e possuem os mesmos objetivos gerais – o desempenho, prazo e custo.”

Portanto, isso torna necessário o controle de resultados e processos. O controle em projetos é de forma simplista, o poder de visualizar, demonstrar e contornar a diferença entre o plano do projeto e a realidade. Se há controle de fases e o término é uma fase, é importante que o projeto comece com a informação (definição) de quando termina.

Conforme MENEZES (2003, p. 212) “os projetos – salvo raras exceções – não são encerrados com adequação. O que muitas vezes acontece é seu abandono na fase conclusiva.”

A empresa objeto de estudo deste trabalho, onde foi realizada a pesquisa tem como um dos problemas em gerenciamento de projetos o “encerramento de projetos”. O que se pretende neste trabalho, é identificar o que leva um projeto ao sucesso com relação à fase de término, identificando as possíveis providências e procedimentos determinantes ao sucesso.

2.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho dividem-se em objetivos gerais e objetivos específicos, sendo:

2.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral examinar a condução do encerramento de projetos e a documentação de projetos de TI na fase de “término”.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Esboçar um referencial teórico e conceitual acerca de encerramento de projetos, sua necessidade de controle e especialmente fundamentar teoricamente a fase de “encerramento de projetos”.
- Indicar métodos de como conduzir o encerramento de projetos, identificando os processos que visam reduzir os problemas administrativos.
- Indicar métodos de como documentar esta fase, colaborando na decisão de término de um projeto de TI.
- Realizar pesquisa de campo na unidade de TI de uma empresa que atua no mercado financeiro, onde são desenvolvidos softwares para uso interno.
- Analisar os resultados da pesquisa estabelecendo relação com o referencial teórico construído.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 TÉRMINO DO PROJETO

Se todo projeto tem início e fim estabelecido, a hora do “término” chegará. Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p. 384) “às vezes a morte do projeto é rápida e limpa, mas mais freqüentemente é um longo processo; e existem vezes que é impossível estabelecer que a morte ocorreu.” Exceções à parte, os projetos não são encerrados de forma adequada e, correm o risco de serem abandonadas nesta fase.

Segundo MENEZES (2003, p. 212) “os recursos mudam seu foco, sua prioridade; as equipes diminuem; inicia-se a desmobilização do time”. O gerenciamento de um projeto na fase final tem muito a ver com a qualidade de sobrevivência do projeto após a sua implementação, principalmente porque está relacionado às atitudes relacionadas ao projeto, ou seja “a satisfação” do cliente (ele pode estar feliz ou irritado), à área de processos que assumirá as rotinas do projeto (problemas administrativos podem aparecer) e o destino (rompimento) da equipe que trabalhou no projeto.

É nesta fase que poderemos aprender a evitar surpresas na aceitação dos resultados pelo cliente, em resumo: o que levou ao sucesso ou fracasso.

Conforme MEREDITH E MANTEL (2003, p. 384) “neste ponto, a alegria do descobrimento é passado”.

Os procedimentos de término de um projeto não são simples e inevitáveis e, tem muito a ver com a equipe do projeto. Pode-se dizer que um dos processos mais desgastante desta fase é a separação da equipe de projeto, que ao chegar nesta fase parece uma família. Haverá o rompimento e não há como dividir a ansiedade associada à expectativa de trabalhar em um novo projeto ou assumir o cargo funcional.

Existem várias condições que definem o término de um projeto indicado pelo controle e alguns procedimentos que podem colaborar com a diminuição desta dor do encerramento do projeto, com a redução dos problemas administrativos que podem aparecer após a implementação e principalmente a decidir a hora do término com um mínimo de problemas.

Segundo KERZNER (p. 416) “deve-se tratar esta fase de fechamento como qualquer outro projeto, com tarefas claramente definidas, responsabilidades atribuídas, cronogramas, orçamentos, e itens de entrega ou resultados.”

3.1.1 Métodos de término de projetos

Para MEREDITH E MANTEL (2003, p.385)

“um projeto pode ser dito terminado quando o trabalho na substância do projeto tenha cessado ou diminuído ao ponto que progresso posterior no projeto não é mais possível, quando o projeto tenha sido indefinidamente adiado ou quando seus recursos tenham sido dispostos para outros projetos.”

É claro que o projeto pode ainda estar em fase de desenvolvimento e até ter ocorrido uma implementação de uma das etapas previstas, porém, é bastante claro que o projeto já não está em evidência na organização. É fato que os projetos podem ser terminados de várias formas e por uma série de razões.

Segundo DINSMORE E CAVALIERI (2003, p.158) “o importante é saber que os projetos sempre devem terminar, ou por bem ou por mal.” São definidas quatro maneiras diferentes pelas quais os projetos podem ser terminados. Existe porém uma divergência entre os autores:

Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p.386) o término por integração “é maneira mais comum de se lidar com projetos bem sucedidos e a mais complexa” e a definição para término por extinção é “o projeto foi parado.”

Para DISNMORE E CAVALIERI (2003, p.159) defini-se término por integração como a realocação de recursos citando inclusive que este método de término é muito parecido com término por inanição (corte de recursos financeiros) e define término por extinção como “o projeto cumpriu todos os objetivos propostos e foi aceito pelos interessados. É o tipo de encerramento sonhado por todos os gerentes de projeto.”

Em função desta divergência, adota-se as definições de Meredith e Mantel para apresentar os possíveis métodos de término de projeto.

3.1.1.1 Término por extinção

O término por extinção acontece nas seguintes condições:

- O projeto foi parado. Um projeto pode ser parado por entidades externas, conforme cita MEREDITH E MANTEL (2003, p.385) “a explosão da Challenger parou um número de projetos da noite para o dia.”

- O projeto atingiu seus objetivos. Os objetivos alcançados indicam por exemplo que um projeto de software foi finalizado, implementado e está em rotina de execução.
- O projeto foi substituído. A substituição pode ocorrer por falha nos testes, desempenho incompatível com as necessidades, etc.
- O projeto foi assassinado. Ocorre por questões políticas, ocasionados por competitividade de patrocinadores ou ainda por fusões de companhias. A característica mais evidente neste caso é a rapidez com que as atividades relacionadas ao projeto cessam.

Independente das condições que levaram o projeto ao término por extinção, as questões organizacionais devem ser realizadas, como liberação dos membros da equipe para outras atividades ou dispensa, equipamentos relacionados ao desenvolvimento do projeto devem ser direcionados conforme regras de contratos, e por fim o “relatório final do projeto” deve ser elaborado.

3.1.1.2 Término por adição

É muito comum em projetos desenvolvidos para uso interno, principalmente quando a sua implementação evolui para operações de rotina. Conforme explica MEREDITH E MANTEL (2003, p.385) “a maioria dos departamentos de sistemas de informação e/ou engenharia de software começaram pela reorganização de uma “subespecialidade” da escola de negócios ou engenharia num novo departamento.” Um exemplo é o desenvolvimento de um sistema de contas a pagar que após sua implementação necessitará de manutenção em programas e melhorias no processo, necessitando então de uma equipe permanente de “manutenção”.

Neste caso, a transição na fase de término do projeto é sossegada, mesmo que o projeto tenha sido cessado. Isso ocorre porque os recursos (pessoas, equipamentos, etc.) normalmente são transferidos para a unidade recém criada.

Faz parte desta situação que algumas pessoas da equipe procurem novos projetos e abandonem a unidade recém criada devido a excitação que a vida ‘em projetos’ oferece em contrapartida a calma da rotina

3.1.1.3 Término por integração

Ocorre quando um projeto é instalado criando uma nova rotina na empresa. Como há um planejamento contendo o treinamento operacional, costuma ser aceito nas unidades que sofrerão alterações devido a sua implementação.

Também o projeto que foi um sucesso pode não ser saudável na vida do dia a dia, problemas menores por trás dele podem começar a aparecer. Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p.386) “este método de terminar um projeto é a maneira mais comum de se lidar com projetos bem sucedidos e a mais complexa.”

Os aspectos mais importantes a serem considerados neste método de término são:

- **Pessoal.** Para onde irá a equipe? Se as pessoas desta equipe assumirem novos projetos ou funções, quem irá apoiar em caso de problemas? Por quanto tempo e em que condições essas pessoas ainda deverão acompanhar o projeto na fase de pós-implementação?
- **Manufatura.** O treinamento foi finalizado? Os requerimentos foram atendidos? A implantação criou “gargalos” que não tinham sido previstos? É necessário elaborar novos controles?
- **Contabilidade e Finanças.** As contas do projeto foram fechadas? Os departamentos que incorporaram o projeto fizeram orçamento para operacionalizar os novos controles e rotinas?
- **Engenharia.** Os manuais de operação e procedimentos foram validados com as unidades usuárias? O programa de treinamento da unidade foi incorporado com as rotinas que o projeto adicionou a unidade?
- **Sistemas de informação/Software.** O novo sistema foi arduamente testado? Foi elaborada a documentação? A integração com outros sistemas da empresa foi validado? Os usuários foram treinados para operar o novo sistema?
- **Marketing.** O marketing está confortável com o desenvolvimento do novo produto/serviço? A estratégia de marketing está finalizada para implementação?
- **Aquisição, Distribuição, Legal, etc.** Todas as unidades afetadas estão cientes das implicações na rotina diária? Os procedimentos administrativos padrões foram instalados?

3.1.1.4 Término por inanição

É a “morte lenta” por falta de orçamento. Conforme MEREDITH E MANTEL (2003, p.387) “cortes de orçamento ou diminuição não são raros. Por que eles são comuns, eles são algumas vezes usados para mascarar um término de projeto.”

Com a extinção dos recursos financeiros o projeto é encerrado antes de atingir seus objetivos, ficando “inacabado”. Os motivos que levam a essa decisão podem ser muitos, mas, a causa comum é a mudança de prioridade da organização.

Pode ser que para o patrocinador o projeto tenha se tornado obsoleto ou não acompanha mais a estratégia da empresa definida para os próximos anos, a relação custo benefício já não é mais atrativa e, uma forma de não admitir fracasso é a “diminuição” do orçamento.

Segundo DINSMORE E CAVALIERI (2003, p.159) “em todos os casos citados é importante documentar as razões que motivaram o encerramento do projeto, pois as organizações têm memória curta e dentro de alguns meses, alguém muito importante vai querer saber por que o projeto foi encerrado.”

3.2 QUANDO TERMINAR UM PROJETO

É difícil decidir o término de um projeto antes do seu “fim” planejado. Isso acontece porque é natural que os projetos criem “vida própria”. Segundo MAXIMIANO (2002, p.113) “certos projetos são encerrados antes do término por que fracassaram, outros porque a concorrência terminou na frente. Outros exigem prazo adicional ou redefinição de escopo pelo mesmo motivo.”

Conforme cita MEREDITH E MANTEL (2003, p 387):

“num artigo anterior (BUELL,C.K, 1967) no assunto de se terminar projetos de P&D, Bull suspeitou que a principal razão de que tão pouca informação estava disponível sobre no assunto era que era difícil falar sobre padrões de diretrizes específicas para a decisão. Ele expressou fortes dúvidas sobre a habilidade de “embrulhar tudo num conjunto elegante de expressões matemáticas quantitativas.”

Conforme cita MEREDITH E MANTEL (2003, p.388), “DEAN,V.B(1968) relatou que as probabilidades de fracasso técnico e/ou comercial são as duas razões mais importantes para se terminar projetos, de acordo com os executivos que ele pesquisou.”

Para PINTO e SLEVIN, apud MEREDITH E MANTEL (2003, p.388), em pesquisa realizada em 1987 com gerentes de projetos experientes, identificou-se 10 fatores críticos para a implementação de projetos bem sucedidos.

No ano de 1997, SHENHAR ET AL. pesquisaram gerentes de projeto: “(...) e acharam “quatro dimensões do sucesso do projeto”: a eficiência do gerenciamento do projeto, a satisfação do cliente e a disposição para usar e readquirir o produto, o impacto do projeto na organização que o levou adiante, e o grau para o qual o projeto contribui para o futuro da firma.”(MEREDITH E MANTEL, 2003, p.389).

As principais causas de fracasso de projeto são :

- **Empresas não organizadas para projeto.** Quando uma empresa não está organizada para projetos, ela se torna inacessível para o desenvolvimento das atividades requeridas.
- **Apoio insuficiente do patrocinador.** É comum os projetos necessitarem de recursos que não foram inicialmente alocados. Neste ponto é necessário o apoio do patrocinador para que ocorra a liberação dos recursos dos departamentos funcionais para o projeto.

- **Gerente de Projeto Errado.** É erro comum definir o gerente de projeto por suas habilidades técnicas e fraco em habilidades gerenciais.
- **Planejamento Pobre.** Campeão dos fracassos. Na pressa de definir a base do projeto, o planejamento completo é subestimado. Aqui o gerenciamento de crises é a forma de vida do projeto.

Percebemos então que toda atenção dada ao término do projeto está ligada aos projetos que fracassam.

3.3 O PROCESSO DE TÉRMINO

O processo de término de projeto é dividido em duas etapas. Primeiro, decidir pelo término e depois, decidir-se por levar a decisão adiante, visto que a decisão pode ser o assassinato do projeto.

3.3.1 O processo de decisão

Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p.391)

“modelos de ajuda a decisão para a decisão de término caem em duas categorias genéricas. Primeiro, existem modelos que baseiam a decisão no grau para o qual o projeto se qualifica contra um conjunto de fatores geralmente empregados para serem associados com projetos bem sucedidos (ou mal sucedidos). Segundo, existem modelos que baseiam a decisão no grau para o qual o projeto vai ao encontro dos objetivos estabelecidos para ele.”

O resultado de pesquisas com relação as variáveis associadas a sucesso ou fracasso em projetos pode ser um “predizer” para o sucesso. O fato é que qualquer que seja a base para a decisão do término, este deve ser determinado pela política da organização.

Para KEIL,M ET AL apud MEREDITH E MANTEL (2003, p.391):

“adotando a posição de que custos decrescentes não são relevantes pra decisões de investimento corrente, nós asseguramos que o critério primário para a continuação ou término do projeto é se ou não a organização está desejando investir o tempo e custo estimados exigidos para completar o projeto, dado o estado corrente do projeto e a saída esperada corrente. Nós enfatizamos que este critério pode ser aplicado em qualquer projeto. Enquanto nós mantemos a posição que os custos decrescentes são irrelevantes, nem todo mundo concorda.”

A figura 1 apresenta a estrutura do modelo que pode ajudar a tomada de decisão, conforme demonstra MEREDITH E MANTEL (2003, p.392) .

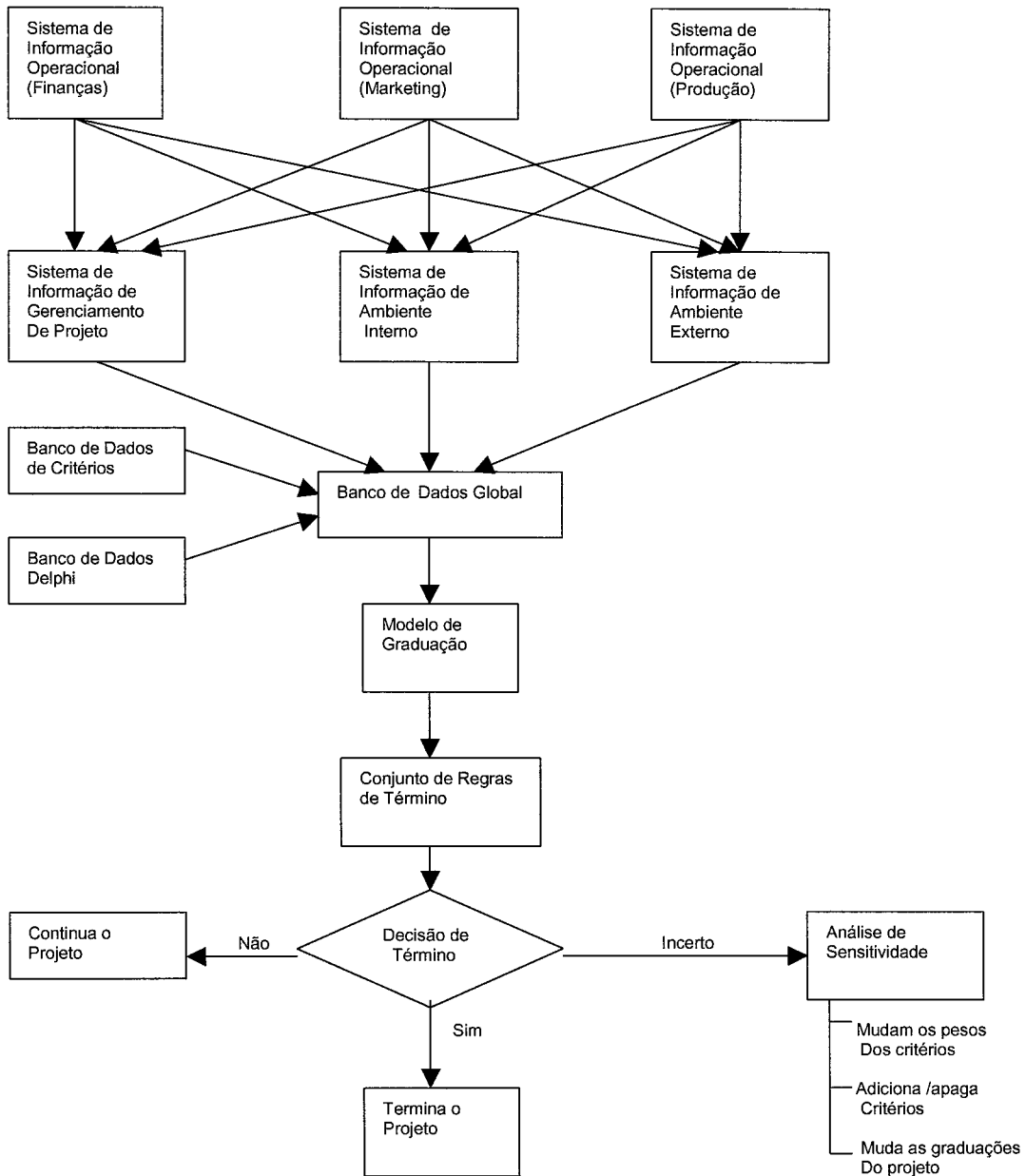


Figura 1 – Modelo que pode ajudar na tomada de decisão

3.3.2 O processo de implementação

Decidido pelo término do projeto, o processo pelo qual ele será terminado deve ser implementado. Dependendo do motivo da decisão, pode-se utilizar a “foice” ou planejar inclusive com orçamento, visto que esta é também uma fase do ciclo de vida do projeto.

A figura 2 apresenta a estrutura do modelo que pode ajudar a tomada de decisão, conforme demonstra MEREDITH E MANTEL (2003, p.393) .

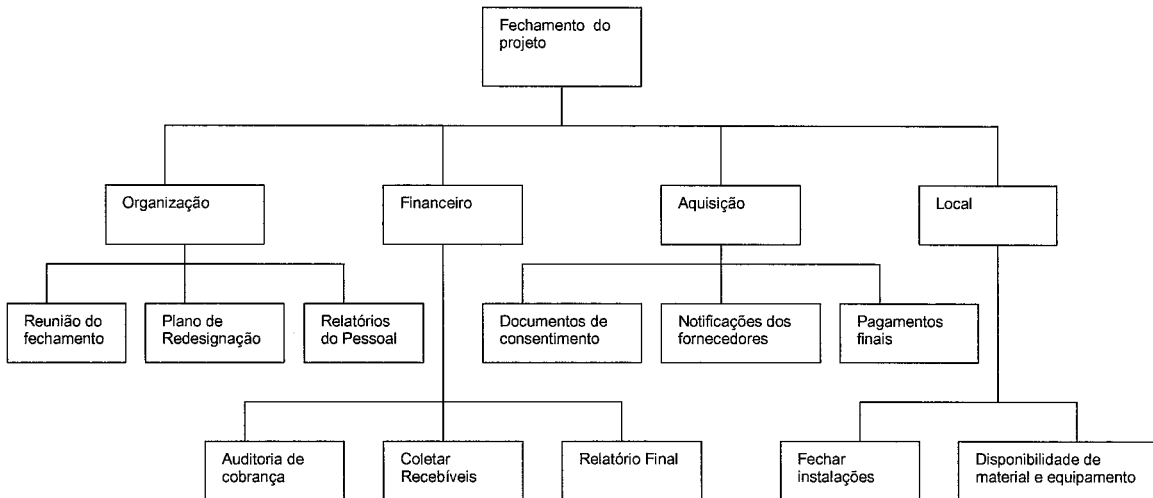


Figura 2 – Desenho para término de projeto

Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p.392):

“em algumas organizações, o processo do fechamento do projeto é conduzido sob a supervisão direta do gerente de projeto, mas isso frequentemente traz dilemas. Para muitos gerentes de projeto, o término sinaliza o fim do seu reino como líder de projeto. Se o gerente de projeto tem outro projeto para liderar, o problema pode não ser sério; mas se não existe projeto e o gerente de projeto encara o retorno para uma vida estável numa divisão funcional, pode haver uma grande tentação de esticar o processo de término.”

Costuma ser simples nesta fase do projeto, olhar para a montanha de papel de trabalho de documentação e fazer uma “promessa”. Alguns gerentes de projeto ignoram totalmente a fase que compõe os processos de término. As tarefas primárias que compõe a fase de término e que devem ser planejadas no início do projeto são:

- Assegurar o cumprimento das atividades, inclusive de subcontratados.
- Notificar o cliente da conclusão do projeto e assegurar a implementação, com o reconhecimento do cliente.
- Assegurar que a documentação está completa inclusive com o relatório final do projeto.
- Desembaraçar as finanças.

- Redistribuir as pessoas, materiais e equipamentos que foram utilizados no projeto.
- Desembaraçar o projeto com os consultores legais.
- Definir quais as informações (papeis, manuais, relatórios, etc.) serão mantidas e que serão armazenadas em lugares pré definidos pela organização.
- Verificar informações posteriores e definir como será o apoio a estas questões.
- Inspeccionar a pós implementação.

3.4 ENCERRAMENTO INTERNO E EXTERNO

A fase de encerramento de projetos é composta por processos relativos ao encerramento administrativo e encerramento de contratos. Para DINSMORE E CAVALIERI (2003, p.157), estes processos são freqüentemente ignorados por gerentes de projetos.

O encerramento administrativo (interno) trata da aceitação do cliente e o encerramento de contratos (externo) trata da aceitação do trabalho desenvolvido pelas entidades externas, pela organização. Portanto, os dois processos têm como objetivo, certificar que o trabalho tenha sido finalizado e os participantes internos e externos estejam satisfeitos.

O encerramento de contratos deve ocorrer antes do encerramento administrativo. Ao terminar um projeto devemos encerrar os contratos estabelecidos com todos os recursos externos que participaram do desenvolvimento do projeto.

Segundo MAXIMIANO (2002, p.113) “todos os produtos definidos dentro do escopo devem ser apresentados e avaliados positivamente para que o projeto possa ser considerado bem sucedido.”

O relatório de recebimento deve ser elaborado para confirmar o recebimento e aceitação dos serviços prestados no projeto. A avaliação das atividades realizadas deve considerar o contrato estabelecido e ocorrer parcialmente durante as fases do projeto utilizando um *checklist* que contém todos os pontos estabelecidos no contrato, com o intuito de evitar surpresas para ambos os lados.

Segundo DINSMORE E CAVALIERI (2003, p.205) “é importante salientar que um contrato só pode ser considerado legalmente encerrado através da emissão de um documento formal, assinado por representantes credenciados das respectivas empresas (as quais são identificadas na assinatura do contrato).”.

Na fase de encerramento o volume de atividades tende a diminuir, os recursos internos devem ser deslocados para outras funções e as equipes externas podem ser desmobilizadas. A desmobilização da equipe externa e interna pode ser traumática dependendo da demanda de serviços. Se houver demanda elevada de serviços, corre-se o risco de ter os melhores recursos (internos ou externos) direcionados para outros projetos conforme a prioridade da organização e, isso pode comprometer a qualidade final do projeto. Por outro lado, caso a demanda seja pequena, os recursos podem começar a postergar as atividades em andamento.

Os motivos utilizados são: houve alteração de escopo, atraso no fornecimento de informações e outras desculpas que tem um único objetivo: continuar a trabalhar no projeto até que um novo projeto apareça.

Segundo MENEZES (2003, p.213) “fazer a desmobilização é sempre uma atividade “dolorosa” para qualquer gerente de projeto. Exige muito tato, habilidade de relacionamento interpessoal, presença física e sobretudo “controle””.

Também é a hora de encerrar o contrato com nosso cliente, o solicitante do projeto. Essa atividade é muito parecida com encerrar contratos com entidades externas, porém um detalhe diferencia essa atividade, que pode ser denominada “contrato psicológico”. Esse “contrato” é na realidade, a expectativa alimentada com relação ao projeto.

Conforme cita MENEZES (2003, p.215):

“eles não estão descritos em lugar algum, são frutos da interpretação (quicá, da imaginação) do cliente ou contratante do projeto. Inúmeras vezes, em função das mudanças e da dinâmica do mercado e de seu ambiente de trabalho, o contratante “imagina” que o contratado deva-lhe entregar algo e, por pensar várias vezes – mesmo sem explicitar - , isso passa a ser uma verdade para ele. Este será um problema na hora do “de acordo” do cliente.”

Essa questão faz com que muitos projetos não tenham sucesso por que o cliente não utilizará todos os recursos ou ainda considerará que há falta de recursos, invalidando da qualidade do projeto.

Segundo VIEIRA (2003, p.112) “em projetos de TI, principalmente envolvendo o desenvolvimento de software, essa documentação poderá conter também modelos de dados desenvolvidos em ferramentas CASE, Use Cases, diagramas de classe, de sequência, entre outros.”.

As atividades pertinentes ao fechamento do projeto que ocorre internamente na organização requerem muitos cuidados para que as informações não se percam. A documentação deve ser verificada com freqüência de forma a controlar os resultados do projeto e a obtenção do “de acordo” do patrocinador (cliente interno) e estas devem estar descritas no Relatório Final do Projeto.

3.5 RELATÓRIO FINAL: A HISTÓRIA DO PROJETO

Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p.395):

“(...) bons sistemas de gerenciamento de projeto têm uma memória. O encorpamento desta memória é o Relatório Final de Projeto. O relatório de projeto não é outra avaliação, em vez disso é a história do projeto. Ele é uma crônica da vida e dos tempos do projeto, um compêndio do que deu certo e do que deu errado, de quem serviu o projeto em que capacidade, do que foi feito para criar a substância do projeto, de como ele foi gerenciado. Nós aprendemos da experiência apenas se a experiência for preservada e estudada.”

O relatório final de projeto deve conter vários elementos que considerados são benéficos desde que o armazenamento deste relatório seja conhecido para ser achado. Muitas das informações deste relatório são o externar do gerente de projeto e de alguns participantes, e seu conteúdo é assunto de grande preocupação pela forma como estará disposto.

Os elementos a serem considerados são:

1. **Desempenho do projeto.** Um dos principais elementos a ser considerado por ser a comparação do objetivo planejado e o objetivo conquistado. Esta comparação pode ser extensa por ser necessário considerar explicações de todos os desvios importantes do planejado para o realizado. Por ser um relatório não formal, pode conter a intuição do gerente de projeto sobre as conquistas e fracassos ocorridos. O mais importante desta comparação é registrar recomendações para projetos futuros que venham a sofrer do mesmo mal.
2. **Desempenho Administrativo.** Enquanto o desempenho do projeto ganha atenção por parte do gerente de projeto, a parte administrativa é com frequência ignorada até que reais problemas administrativos apareçam. A administração não pode resolver os problemas técnicos mas, pode facilitar a implementação de uma tecnologia mais atual ou, alertar para isso. As práticas administrativas devem ser revisadas e os bons e pobres participantes devem ser destacados. É primordial citar porque uma prática foi a melhor alternativa ou não. Segundo MEREDITH E MANTEL (2003, p.396) “se a administração pobre deve ser evitada e as boas práticas adotadas, é necessário entender por que algumas coisas trabalham bem e outras não no ambiente de uma organização particular.”
3. **Estrutura Organizacional.** Qualquer forma organizacional utilizada para o projeto tem o seu único e próprio conjunto de vantagens e desvantagens. Neste

elemento deve-se comentar em que momentos a estrutura colaborou ou travou o desenvolvimento do projeto, e cada citação com análises racionais detalhadas.

4. **Equipes de Projeto ou Administrativa.** Para MEREDITH E MANTEL (2003, p.396) “ocasionalmente, indivíduos que são competentes e agradáveis como pessoas não tem bom desempenho como membros de uma equipe quando um alto nível de comunicação interpessoal e cooperação é exigido.” De forma confidencial o relatório deve conter esta informação, assim como direcionar recursos para novos projetos.
5. **Técnicas de Gerenciamento de Projeto.** Se o planejamento não foi preciso, deve-se recomendar técnicas, ferramentas ou metodologia que possam melhorar novos planejamentos. Isso também se aplica à gestão de riscos.

É muito importante que para cada item coberto no relatório, tenha sua defesa. Uma boa parte dos projetos, equipe e gerente de projetos criam procedimentos informais que aceleram a elaboração do orçamento, facilitam as atividades planejadas e melhoram as previsões. O que falta é registrar essas informações no relatório final e armazenar em um repositório definido.

Uma boa forma de obter essas informações ao final do projeto é o “diário” do gerente de projeto, que deve conter todas as observações, pensamentos e reflexões dos acontecimentos durante o desenvolvimento do projeto. O grande benefício do relatório final de projetos é colaborar para o sucesso de novos projetos.

3.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – SUCESSO E FRACASSO

É nesta fase que temos a oportunidade de definir o grau de sucesso ou fracasso do projeto e aproveitar para refletir sobre esses dois conceitos. KERZNER (p.416), cita que falha ou sucesso do projeto freqüentemente depende da habilidade no gerenciamento para tratar os assuntos pessoais apropriadamente durante a fase final.

Segundo DINSMORE E CAVALIERI (2003, p.158) “entregar simplesmente o produto ou serviço não garante o sucesso. É importante lembrar que um dos objetivos do projeto é entregar algo que atinja ou supere as expectativas dos interessados.”

O cliente pode definir se operacionalmente o projeto obteve sucesso ou não. Como essa definição é subjetiva, devemos definir se houve sucesso ou não, em conjunto com o cliente através de uma análise com indicadores de desempenho. O peso dos indicadores dependerá da percepção de quem julga, visto que o ponto de vista de um cientista e de um homem de negócios com relação a um projeto sempre será diferente.

Para MAXIMIANO (2002, p.115), os indicadores mais importantes são :

1. Inovação tecnológica. Significa a capacidade de um projeto de pesquisa e desenvolvimento produzir resultados comercializáveis.
2. Qualidade técnica. Refere-se ao grau técnico atingido tendo como base um padrão técnico especificado.
3. Custos e prazos. É o atendimento das estimativas de tempo e custo planejado.
4. Capacitação técnica. Abrange a contribuição do projeto para a capacitação da organização ou equipe que a realizou, especialmente do ponto de vista do desenvolvimento das potencialidades técnicas humanas.
5. Avanço do conhecimento. Significa a contribuição do projeto para o “estado da arte” em sua área de conhecimento.
6. Reconhecimento externo. É a contribuição do projeto para a imagem da organização perante a comunidade.

O mesmo autor cita ainda que “além de subjetivo, o sucesso é temporal: o que é encarado como sucesso hoje pode ser visto como fracasso daqui a algum tempo, e vice-versa.” (MAXIMIANO, 2002, p.116)

3.7 AGRADECENDO

O projeto terminou e de seu desenvolvimento participaram muitos recursos. O esforço da equipe do projeto e de todos os agregados - colegas – superiores – clientes – amigos – com sua participação fizeram a diferença em determinada fase do projeto.

LOVEJOY (1994, p.157) sugere que se faça uma lista de todos os que tiveram participação no projeto e escreva ao lado de cada nome uma frase sobre a contribuição específica dessa pessoa.

O gerente do projeto dificilmente saberá as dificuldades e caminhos traçados por cada participante, para contribuir com o objetivo. Aquela pessoa que está sempre disposta a realizar qualquer trabalho para que o projeto vá adiante, deve ser lembrada assim como aquela que tem a “cabeça fresca” e na hora das crises, conta uma piada para afastar a tensão.

Fazer agradecimento em forma de visita, cartão, telefonema ou e-mail. Pode parecer coisa pequena mas, o reconhecimento é muito mais valorizado do que se imagina. Afinal, esta atitude é também um investimento para o próximo projeto. “(...) as pessoas estão sempre mais dispostas quando sabem que sua contribuição é valorizada.” (LOVEJOY, 1994, p.161).

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

O projeto terminou. Dependendo do que deu certo e deu errado, o gerente de projeto e sua equipe estarão satisfeitos ou chateados. Segundo LOVEJOY (1994, p.156) “pode até sentir um tipo de “depressão pós-projeto” – uma sensação estranha, de que aquilo em que trabalhou por tanto acabou de repente. O ideal neste momento não é alimentar estes sentimentos e sim investir um pouco mais de tempo neste projeto para se preparar para um próximo.”.

MENEZES (2003, p.212) nos lembra que o fechamento do projeto é o momento de olharmos para trás e verificarmos tudo que foi positivo e o que não foi tão positivo assim, para que possamos aprender e não repetir os erros, mas concretizar boas práticas em futuros projetos.

Esse procedimento é denominado de “lições aprendidas”. As “lições aprendidas” devem conter o registro:

- Das causas de variação em escopo.
- Os motivos e razões para controle de situações insatisfatórias.
- Análise dos erros cometidos quanto ao planejamento e gerenciamento de custo, prazo, qualidade, riscos e escopo.
- Os acertos ocorridos durante o projeto.

As informações que vão alimentar esse registro devem ser obtidas durante reuniões periódicas que acontecem ao longo do projeto, de preferência a cada fase concluída. Em geral, quem participa desta reunião é o gerente de projeto e a equipe mas, pode e é produtivo a participação dos interessados, patrocinador, fornecedores e o cliente final.

Essas reuniões costumam ser difíceis de conduzir, considerando que “sugestão de melhoria” costuma ser confundida com “apontamento de erros e culpados”.

Outra possibilidade é coletar essas informações através de questionário direcionado aos membros da equipe do projeto. Em paralelo deve-se solicitar ao patrocinador, fornecedores e cliente final, uma avaliação do projeto sob seu ponto de vista. As respostas coletadas e sintetizadas geram então uma reunião para apurar as lições aprendidas.

MENEZES (2003, p. 218) faz a seguinte sugestão de perguntas:

1. Em sua opinião, cite três itens que mais contribuíram para que o sucesso no projeto pudesse ser obtido.

2. Em sua opinião, quais os três itens que contribuíram para que o projeto falhasse e o que pode ser feito para evitar/prevenir isso os projetos futuros.
3. Identifique os obstáculos críticos ou chave que impediram o desenvolvimento e o progresso do projeto.
4. Identifique os fatores críticos que geraram um desvio significativo no tempo.
5. Baseado em suas experiências, quais seriam as três recomendações que você faria para a próxima equipe de projeto.
6. Identifique forças no processo de desenvolvimento do projeto.
7. Identifique oportunidades de melhoria para o desenvolvimento do processo do projeto.

Muitas ações devem ser planejadas após as conclusões deste aprendizado, visando beneficemente outros projetos na organização. Quando não planejamos essas ações e, menos ainda, não tomamos medidas práticas para incorporar ações em futuros projetos, vamos perceber que repetimos os mesmos erros por muitas vezes.

4 PESQUISA DE CAMPO

O método escolhido para obter informações dos profissionais que atuam em projetos, na unidade desenvolvedora de software para uso interno de uma empresa que atua no mercado financeiro, foi uma pesquisa realizada através de questionário (apêndice A).

O questionário foi aplicado durante a primeira quinzena do mês de maio de 2005, quando foram enviados por correio eletrônico a um universo de 100 profissionais, o que representa todo o pessoal técnico que atua ou atuou como gerente de projeto em TI e os analistas de sistemas e suporte responsáveis em projetos, da empresa objeto de estudo. Dos 100 questionários enviados, 52 retornaram respondidos num prazo de 5 dias. Esses 52 questionários respondidos é que compõe a amostra analisada.

Contendo 30 perguntas que, com 5 opções de resposta e, uma lista contendo 14 procedimentos ou resultados de processos de encerramento de projetos, os profissionais questionados deveriam indicar quais dos itens ele elabora na fase de término, sempre focando em um projeto já terminado.

O questionário, em suas 30 questões objetivas, busca abranger informações de várias gestões de projetos, pois acredita-se que para avaliar a fase de término do projeto, é necessário conhecer como essas gestões são administradas na organização e a estrutura onde os projetos estão sendo desenvolvidos.

No que tange a sua estrutura, o questionário apresenta um grupo de 08 perguntas que visa analisar a clareza e identificação dos objetivos do projeto (escopo), e, como este projeto está posicionado com relação a estratégia da organização. Um grupo de 05 perguntas objetiva analisar o comportamento dos profissionais que trabalham nos projetos na área de TI. As fases de planejamento e orçamento do projeto também foram abordadas em 06 perguntas, bem como a comunicação que foi questionada em 02 perguntas, sendo que a disponibilidade de recursos ao projeto foi abordada em, 05 questões. Foram inclusas 04 perguntas que pretendia analisar se houve apoio pelo patrocinador e aceitação na fase de implementação.

As 14 questões referentes a atuação em processos que ocorrem no encerramento de projetos, foi elaborada da seguinte forma: 03 processos de controle; 02 processos técnicos, 01 para gestão de custo, 01 para gestão de recursos humanos, 03 processos de aceitação (entrega), 01 processo de pós implementação e 03 processos que irão gerar histórico e principalmente embasar os próximos projetos a serem desenvolvidos.

Para se chegar a um resultado, as opções de respostas Sempre/Quase Sempre e Frequentemente foram somadas obtendo-se um resultado único, assim como as respostas

Ocasionalmente e Raramente também foram somadas, obtendo-se ao final 02 resultados, um percentual tratado como “é freqüente essa ocorrência “ e um outro percentual tratado como “é raro essa ocorrência”.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o embasamento teórico foi possível conhecer algumas variáveis que influenciam diretamente no principal elemento de alcance de um projeto, que é o seu “sucesso”. Poder-se-ia definir que, para obtenção de sucesso em um projeto, bastaria que o objetivo deste estivesse alinhado com a estratégia geral, ou melhor, contribuindo com a organização. Porém, há muitas outras questões que afetam os projetos e, esses foram os pontos analisados no questionário.

Um conjunto de perguntas do questionário utilizado na pesquisa tem como propósito identificar se os projetos desenvolvidos nesta empresa estão alinhados aos objetivos definidos pela organização. A localização dos objetivos de um projeto deve ser de fácil identificação, ou há um documento contendo esta especificação ou algumas conversas com os responsáveis pelo projeto na área de negócios irá expor os objetivos, se não expectativas. Neste ponto, os resultados foram os seguintes:

- 60% - o projeto se proposto hoje, teria apoio com relação a custo e tempo;
- 59,62% - é raro ocorrer alteração de prioridade para outro projeto;
- 59,62% - há concordância entre as áreas organizacionais com relação ao projeto;
- 63,46% - há apoio da gerência para a implementação do projeto;
- 82,69% - considera os projetos úteis e práticos;
- 84,62% - há coerência entre a estratégia organizacional e o projeto;

Um segundo conjunto de perguntas busca identificar como as pessoas se comportam quando estão atuando em equipe de projetos, afinal, todos têm objetivos individuais e, a convivência diária pode gerar conflitos que tornará o caminho a este objetivo mais longo ou até romper definitivamente. Outro ponto é que um projeto pode ser o meio de aprender uma nova habilidade que aumenta a mobilidade de emprego. Aqui, os resultados foram:

- 61,54% - teve habilidade para lidar com os conflitos e desvios;
- 55,77% - raramente a equipe mantém-se inovadora ao decorrer do projeto;
- 53,84% - raramente a equipe fica cansada ao decorrer do projeto;
- 65,38% - a equipe estava entusiasmada com o projeto
- 71,15% - raramente os projetos perdem a “pessoa chave”;

O planejamento de projetos gerou um conjunto de perguntas. Ao planejar um projeto deve-se conhecer seus objetivos e a partir daí, prever início, fim e controles de cada fase e, os recursos e custos, que realizados em etapas ou não, chegue ao encerramento do projeto, que também é uma fase a ser planejada. Este planejamento deve gerar um cronograma de atividades contendo os recursos necessários, os tempos de realização das tarefas e seu sequenciamento (dependências e interdependências).

- 59,62% - é raro ter o objetivo definido ao início do projeto;
- 48,08% -informa que as mudanças organizacionais alterou as necessidades do projeto;
- 55,77% - não prepara a estimativa de custo e tempo de forma adequada;
- 63,46% - é raro planejar tempo para os controles de cada etapa do projeto;
- 59,62% - é raro planejar alocação de pessoas necessárias a implementação;
- 75% - é raro especificar com detalhes os processos de implementação;
- 51,92% - não inicia o projeto sem o planejamento adequado;

O orçamento (planejamento de custos) é essencial para avaliar se o investimento no projeto é compatível com seu retorno financeiro e, se está alinhado com as despesas e investimento em capital - tempo, recursos e equipamentos - que serão geradas no desenvolvimento do projeto. Em uma única pergunta, foi constatado que :

- 54% - informa que é estimado custo compatível com o escopo definido;

Se comunicação em qualquer situação é importante; em projetos podemos dizer que é um dos pilares de sustentação. As informações referentes ao projeto devem ser disponibilizadas aos envolvidos com o objetivo de obter a unicidade e compatibilidade, buscando a produtividade e alinhamento para o sucesso do projeto. Essa questão foi colocada em um conjunto de perguntas para identificar se a comunicação flui de forma produtiva ou não no desenvolvimento dos projetos. Nestas questões, verificou-se os seguintes resultados:

- 67,31% - tem problemas de comunicação entre os envolvidos no projeto;
- 51,92% - a área negocial raramente está preparada para colaborar com o projeto;

Projetos em TI estão diretamente ligados à disponibilidade de tecnologia, ferramentas e, especialistas. Para o bom andamento dos projetos é necessário informações da área de negócios, que nesta empresa é quem identifica os projetos (objetivo prático do projeto) e suporte técnico da tecnologia definida para o desenvolvimento do projeto. Nas 05 questões apresentadas identificou-se que:

- 53,84% - houve disponibilidade de tecnologia e especialistas;
- 67,31% - é raro obter a liberação de recursos para o projeto;
- 71,15% - a equipe do projeto era qualificada;
- 86,54% - é raro terceirizar um projeto sem perda de qualidade;
- 65,38% - é raro os projetos terem avanço tecnológico;

O apoio do patrocinador ao projeto, independente da estratégia da organização é considerado importante na aceitação do projeto, considerando que na empresa em que houve a pesquisa, o patrocinador é um dos diretores executivos. Nesta questão foi verificado que :

- 52% - é raro poder contar com a autoridade/poder do patrocinador para liberar recursos para o projeto;
- 65,38% - é raro o apoio do patrocinador ser insuficiente;

Com relação aos processos executados na fase de encerramento, foi verificado que:

- 59,62% - faz o relatório de progresso do projeto;
- 25% - documenta as medidas de desempenho de cada fase;
- 46,15% - documenta datas verdadeiras de projeto;
- 84,62% - elabora os documentos técnicos do projeto;
- 78,85% - arquivar a documentação técnica do projeto;
- 30,77% - faz o fechamento dos registros financeiros;
- 28,25% - faz o fechamento dos contratos de trabalho;
- 30,77% - conduz reunião de fechamento do projeto;
- 46,15% - submete relatório de implantação do projeto;
- 69,23% - formaliza a aceitação do usuário;
- 50% - prepara o relatório final do projeto;

- 28,85% - documenta as lições aprendidas;
- 53,85% - faz o relatório de pós implementação;
- 28,85% - elabora relatório de melhorias a serem desenvolvidas;

Ao analisar o elemento “sucesso” estamos focando indiretamente no outro elemento que é o “fracasso”. Com os elementos principais identificados, é cabível estudar as facetas dos projetos e entender as ações que levam a erros ou acertos. Como já foi citado, é o conjunto de informações – documentação - do projeto que, irá gerar resultados em forma de recomendações para projetos futuros e então, possíveis sucessos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ter processos definidos e adequados para o término do projeto é muito importante. O ideal é que ao elaborar o planejamento do projeto, seja reservado tempo e recursos para a concretização do processo de encerramento.

A equipe do projeto deve ser tratada de forma especial nesta fase do projeto. O resultado da pesquisa mostrou que a equipe de pessoas que trabalha em projetos em sua maioria é entusiasmada com o projeto mas, assim como os autores definem, essa mesma equipe vai se tornando cansada e menos inovadora o que pode ser prejudicial ao projeto nesta fase.

O aprendizado deve ser documentado durante todo o desenvolvimento do projeto. De forma simples, esse documento pode ser o resultado do controle de cada fase e o registro dos conflitos e mudanças processo. Esse registro pode ser no chamado “diário do projeto” e o seu resultado final será o documento de lições aprendidas, que ao fim do projeto estará a espera apenas de formatação de documento oficial.

As lições aprendidas demonstrada pela bibliografia como o registro que mostra erros e acertos e, que será o alicerce para obter sucesso onde erros foram cometidos no passado e, conservar os acertos, é pouco efetivado na empresa. Essa situação pode causar um “vazio” na equipe quando se deparar com os mesmos problemas. As lições aprendidas, deveria ser estimulada nas equipes de projetos através do gerente do projeto para se tornar um hábito.

O relatório final do projeto que na empresa é deixado para trás por 50% dos profissionais demonstra que os mesmos problemas podem ocorrer muitas vezes, já que apenas se vive a situação e, não se registra para que outras equipes ou até mesmo a própria, possa se preparar para não sofrer vivendo o mesmo erro ou situação.

A reunião de fechamento de projeto que é considerada importante para que todos os envolvidos se situem na organização, com relação ao encerramento do projeto pouco ocorre na empresa, podendo causar problemas de comunicação e, os envolvidos podem se sentir perdidos e até, não agradecidos pela participação no projeto. Isso também é visível quando observamos os percentuais de contratos e registros financeiros que tem seu fechamento pouco considerado.

A pesquisa quantitativa reforça a premissa de que apesar de haver uma metodologia de gerenciamento de projetos na empresa, ela não é seguida na íntegra. Os documentos técnicos são os campeões de elaboração e, os documentos que servirão de suporte para futuros projetos são aqueles que sempre ficam para depois. Isso ocorre por que os documentos

técnicos são controlados pela unidade de qualidade.

Outra hipótese a ser comprovada com relação à comunicação em negociação de projetos de software ou mudanças nestes projetos, é que o problema parece ser causado por dois fatores inter-relacionados. Em primeiro lugar, os especialistas (técnicos) em sistemas de software e informação, com freqüência cometem falhas ao explicar adequadamente e detalhadamente ao cliente (área de negócios) a natureza real dos sistemas que eles desenvolvem.

Em segundo lugar, os clientes falham ao fazer um esforço adequado para “entender” os sistemas que se tornam o sangue vital para a organização.

Muito freqüentemente, os desenvolvedores de sistemas se preocupam com a demanda técnica dos sistemas e ignoram as reais necessidades do cliente na área de negócios e de operação. Na mesma freqüência, o usuário vê os desenvolvedores de sistemas como praticantes de alguma arte ancestral que não pode ser penetrada por mentes normais.

Com esta falha básica de comunicação, o cliente não tem uma idéia real do que afeta e envolve um projeto de software, ou as solicitações de alterações de escopo, a fim de se fornecer dados, detalhes e características úteis não especificadas nas exigências originais do projeto. O desenvolvedor de software, ansioso em agradar o cliente para que o projeto seja um sucesso, concorda em desenvolver as solicitações (inclusive de mudanças), mas não torna claro para o cliente o nível de esforço, tempo e custo que será exigido. Obtém-se então um número considerável de projetos atrasados, com o custo além do orçamento, e o pior, um cliente zangado.

Este roteiro é representado repetidas vezes, com nenhum dos lados lucrando com a experiência. Nesse ponto podemos identificar a necessidade de:

- definição de escopo e objetivos por parte dos envolvidos no projeto;
- planejamento adequado antes de iniciar o projeto;
- controle das fases do projeto com geração de documentos contendo resultados;
- elaboração de documentos da fase de encerramento do projeto para embasar esses profissionais a não cometer os mesmos erros repetidas vezes;

Com esses processos bem resolvidos e o aprendizado conquistado, só resta esperar o “sucesso” em novos projetos.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Pesquisa quantitativa sobre Término de Projeto para Monografia de Conclusão de MBA.

PESQUISA QUANTITATIVA SOBRE TÉRMINO DE PROJETO PARA MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE MBA

Todo projeto é "terminado", independente da forma como ocorreu e independente de sucesso ou fracasso.

Por favor, preencha e envie sua resposta hoje mesmo via e-mail para Mirian.Canalli@hsbc.com.br ou MirianCanalli@terra.com.br

Esta pesquisa tem a intenção de identificar as principais variáveis que afetam os projetos e impactam diretamente na fase final (encerramento do projeto). Os dados aqui obtidos serão utilizados para fundamentar monografia de conclusão do MBA em gerenciamento de Projetos da UFPR/2004.

Se for seu desejo encaminharei o resultado desta pesquisa ou monografia em formato pdf.

Sua participação é muito importante. Se houver dúvidas, entre em contato : 9949-8204 (Mirian)

Em respostas as questões relacionadas abaixo, assinale com um **X** na opção que mais se aproxima da sua experiência em projetos.**Procure focar em projetos do passado, "terminados".**

Questão	Pergunta	Sempre Quase sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Não se aplica Não sei
1	Existia coerência entre o projeto e a estratégia organizacional					
2	O projeto era útil e prático					
3	Havia entusiasmo e apoio da gerência para a implementação					
4	Existia compatibilidade entre o escopo do projeto e o liberado financeiramente					
5	Existia concordância entre as áreas organizacionais com relação ao projeto					
6	O apoio do patrocinador do projeto era insuficiente					
7	O projeto representava um avanço muito grande com relação a tecnologia existente					
8	A equipe do projeto manteve-se inovadora ao decorrer do desenvolvimento					
9	A equipe do projeto tornou-se cansada ao decorrer do desenvolvimento					
10	O projeto poderia ter sido terceirizado sem perda de qualidade					
11	A equipe do projeto era qualificada					
12	A área de negócios estava preparada para colaborar com o projeto					
13	O projeto perdeu a pessoa "chave"					
14	Havia entusiasmo por parte da equipe do projeto					
15	O projeto alcançou os objetivos mínimos estabelecidos					
16	Alguma mudança organizacional alterou as necessidades do projeto					
17	Haveria apoio ao projeto se ele fosse proposto hoje, com relação a custo e tempo					
18	Houve alteração de prioridade para outro projeto					
19	As estimativas de custo e tempo não foram preparadas adequadamente					
20	O projeto foi iniciado sem planejamento adequado					
21	Objetivo claramente definido desde o início					
22	Boa vontade do patrocinador em fornecer recursos (autoridade e poder) para o sucesso do projeto					
23	Especificação detalhada de processos para a implementação do projeto					
24	Comunicação ativa a todas as partes envolvidas ou impactadas					
25	Liberação de pessoas necessárias a equipe do projeto					
26	Disponibilidade de tecnologia e especialistas					
27	Aceltação do cliente usuário					
28	Provisão em tempo de informação aos controles de cada etapa					
29	Provisão de pessoas e dados necessários a implementação					
30	Houve habilidade para lidar com crises e desvios do plano					

Selecione com um X as atividades que foram realizadas na fase de encerramento dos projetos que você trabalhou.

Atividades de encerramento	Resposta
Conduzir reunião de fechamento do projeto	
Fechamento dos contratos de trabalho	
Preparação do relatório final	
Fechamento de registros financeiros	
Documentos do projeto	
Documentar as medidas de desempenho de cada fase	
Documentar as lições aprendidas	
Formalizar a aceitação/aprovação pelo usuário	
Arquivar a documentação do projeto	
Documentar datas verdadeiras de entregas	
Relatórios de progresso do projeto	
Submeter relatório de implantação	
Relatório de melhorias a ser desenvolvidas	
Relatório de pós implementação	

GLOSSÁRIO

Avaliar: estabelecer um valor para ou estimar.

Ciclo de vida: um conceito de um produto ou projeto que passa através das fases de início, construção, maturidade e de conclusão.

Diagrama de Classe: Diagrama que contém a estrutura de base de dados, entidades e atributos.

Ferramenta Case: ferramenta utilizada pelo técnico em TI para desenhar os diagramas de classe entre outros.

Gerenciamento de projetos: os meios, técnicas e conceitos utilizados para agilizar o projeto e alcançar seus objetivos.

Interessados: indivíduos ou grupos com interesse especial num projeto, geralmente a equipe do projeto, o cliente etc.

P&D : Pesquisa e Desenvolvimento.

Software: as instruções para um computador rodar.

Término por adição: trazer o projeto para a organização como uma entidade corrente, separada.

Término por assassinato: terminar um projeto de repente e sem aviso.

Término por extinção: o fim de toda a atividade no projeto

Término por inanição: cortar o orçamento do projeto suficientemente para parar o progresso.

Término por integração: trazer as atividades do projeto para a organização e distribuí-las em funções existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DINSMORE, Paul Campbel; CAVALIERI, Adriane. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

KERZNER, Harold. **Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. 18ª edição

LOVEJOY, Surya. **Como Obter Resultados Positivos Sistemáticamente**. 1ª edição. São Paulo: Editora Markon Books, 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos – Como Transformar Idéias em Resultados**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MENEZES, Luis César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MEREDITH JR, Jack R; MANTEL, Samuel J. **Administração de Projetos - Uma abordagem Gerencial**. 4ª edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2003.

PMBOK, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – edição 2000 em português.

VIEIRA, Marconi. **Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.