

# Gestão de Projetos



Execução, Controlo e  
Fecho dos Projetos

**Mário Romão**

**mario.romao@iseg.ulisboa.pt**

*Slides e elementos com contributos do docente:  
Fernando Albuquerque Pereira (© Fnap)*

- **Executar o Projeto, Gerir a Mudança**
- **Os Processos de Execução e Controlo no PMBOK**
- **O Controlo do projeto**
  - Importância das Actividades de Controlo
  - Diferentes Tipos de Controlo
  - Documentos Essenciais ao Controlo do projeto
  - Métricas Controlo do projeto
- **O Fecho do projeto**
  - Importância do Fecho do projeto
  - Objectivos do Fecho do projeto
  - O Processo de Fecho do projeto
    - A Aceitação pelo Cliente
    - O Relatório de Fecho
    - O Fecho Contratual e Administrativo
    - As Lições Aprendidas e o Capital Intelectual
  - O Que Deve e Não Deve Acontecer no Fecho do projeto
- **Notas finais**

# A Execução do projeto



# Gerir projetos é Gerir a Mudança

Processos internos,  
Funções, Pessoas

Organização,  
processos,...

Interna

Evolutiva,  
gradual

Controlável



Externa

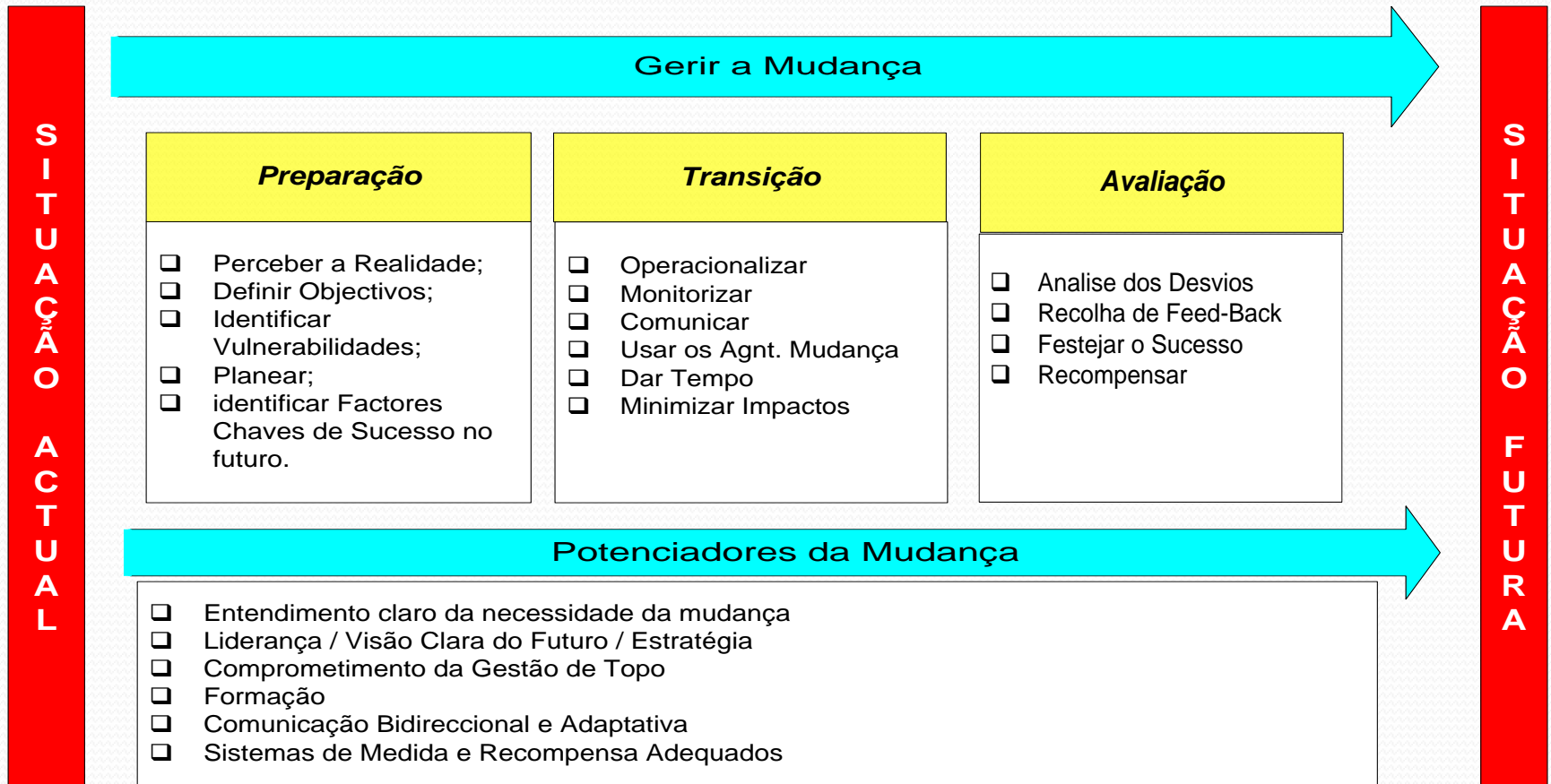
Disruptiva

Incontrolável

- Tem um período de transição longo
- Obriga a alterações de culturas
- Tem impacto na produtividade
  - Se mal conduzida poderá levar ao colapso

**Muitos projetos implicam mudanças de processos e/ou de cultura  
As mudanças culturais são as mais disruptivas**

# Fases do Processo de Mudança



# Execução e Controlo no PMBOK

Área de Conhecimento	Fase Execução	Fase Mon. / Contr.
<a href="#">4. Integração</a>	<a href="#">4.3 Orientar e Gerir Atividades</a>	<a href="#">4.4 Monit. e Contr. o Projeto</a> <a href="#">4.5 Realizar Alterações</a>
<a href="#">5. Âmbito</a>		<a href="#">5.4 Verificar Âmbito</a> <a href="#">5.5 Controlar Âmbito</a>
<a href="#">6. Tempo</a>		<a href="#">6.6 Controlar Cronograma</a>
<a href="#">7. Custo</a>		<a href="#">7.3 Controlar Custos</a>
<a href="#">8. Qualidade</a>	<a href="#">8.2 Garantir a Qualidade</a>	<a href="#">8.3 Controlar a Qualidade</a>
<a href="#">9. Rec. Humanos</a>	<a href="#">9.2 Criar a Equipa</a> <a href="#">9.3 Desenvolver a Equipa</a> <a href="#">9.4 Gerir a Equipa</a>	
<a href="#">10. Comunicação</a>	<a href="#">10.3 Distribuir Informação</a> <a href="#">10.4 Gerir as Expectativas</a>	<a href="#">10.5 Reportar os Resultados</a>
<a href="#">11. Risco</a>		<a href="#">11.6 Monit. e Controlar Riscos</a>
<a href="#">12. Aquisições</a>	<a href="#">12.2 Realizar Aquisições</a>	<a href="#">12.3 Administrar Aquisições</a>

# Reunião de Início da Execução

- **Agenda:**

- Apresentar os **objetivos**, **datas** mais importantes, principais **riscos** e **constrangimentos**
- Apresentar os intervenientes no projeto
  - Promotor
  - Cliente
  - Equipa de projeto, e responsáveis pelas sub-equipas
  - Grupos de interessados mais relevantes / *stakeholders*
- Informar sobre o plano de comunicação
  - Localização e acesso ao repositório de dados
  - Meios, forma e periodicidade da comunicação
- Informar sobre o **cronograma** de projeto, com realce para as atividades com inicio imediato
- Informar sobre os procedimentos de **controlo de alterações**
- Informar sobre **normas e regulamentos** em vigor durante o projeto



# Gerir a Execução do Projeto

- **Durante a execução do projeto o GP ocupa o seu tempo a:**
  - Comunicar a Evolução do Projeto
    - Quando bem informados, a equipa e os interessados funcionam melhor
    - Evitar surpresas, sejam positivas ou negativas, estão proibidas!
    - Deve ser pró-ativo. Olhe para as atividades que estão prestes a iniciar-se e garanta que estão reunidas as condições de execução
    - Evite as **REPONE** (Reuniões que não servem para nada)
  - Manter a Disciplina
    - Controlo de Alterações
    - Resolução de Problemas
    - Gestão e Desenvolvimento da Equipa
  - A Execução deve ser Dividida em Etapas
    - O Final de cada Etapa deve ser Sinalizado com uma reunião específica (*Milestone Meeting*)



# Guia Para Reuniões Eficientes

- **Uma das tarefas do gestor de projeto consiste em gerir corretamente o tempo ocupado em reuniões**
- **Não faça reuniões:**
  - Sem agenda prévia
  - Sem os participantes terem conhecimento da agenda
  - Sem os participantes estarem preparados
  - Onde não se cumprem horários
  - Onde predomina a subjetividade
- **As reuniões não são para discutir assuntos, as reuniões são para tomar decisões**
- **Dicas para reuniões eficientes:**
  - Crie a agenda
  - Veja quem deve estar presente para decidir sobre cada assunto
  - Atribua um tempo específico para cada assunto
  - No fim da reunião envie o que foi decidido para todos os intervenientes
  - Mantenha um *log* sobre assuntos resolvidos e assuntos em aberto

# O Controlo do projeto



# A Importância do Controlo

- Controlar um projeto implica:

O Âmbito

- Gerir um Sistema de Controlo de Alterações

O Custo e  
Calendário

- Produzir Indicadores de Valor Agregado ( *Earned-Value* )

As versões

- Rever e atualizar documentos do projeto
- Atualizar as componentes do produto

# Monitorizar e Controlar o projeto

## É uma função transversal a todo o projeto

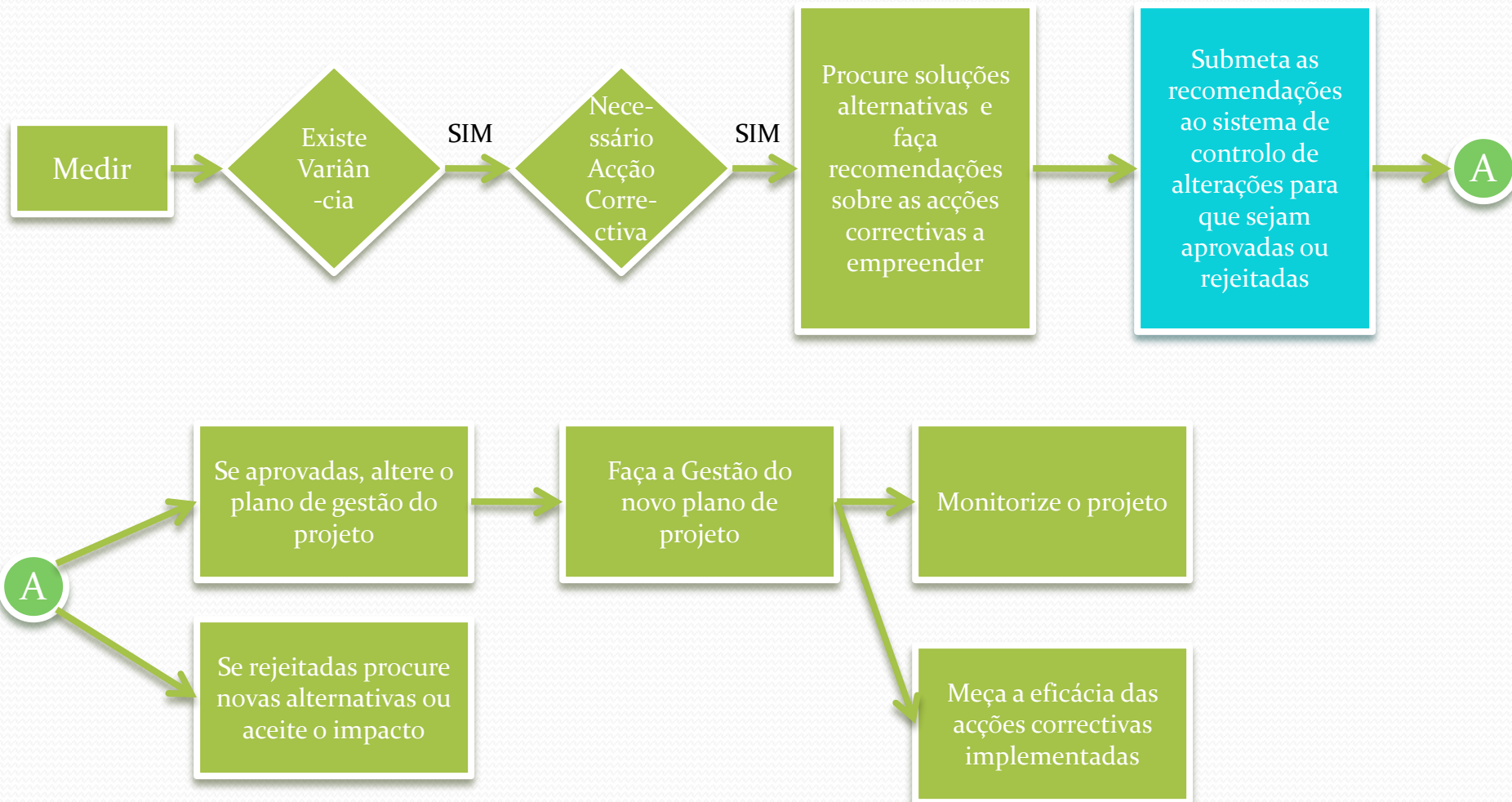
- As actividades de **controlo de alterações** envolvem:
  - Identificar as alterações necessárias
  - Avaliar da sua correcção e bondade/justificação
  - Decidir sobre a sua aprovação ou rejeição
  - Gerir a sua introdução no projeto, caso aprovadas
- As actividades de **monitorização** resultam na proposta de:
  - Ações Corretivas
  - Ações Preventivas
  - Ações para Reparação de Defeitos

# Ações Corretivas

**Visam repor o desempenho FUTURO do projeto em linha com o planeado**

- **Para haver a capacidade de identificar e implementar acções correctivas é necessário:**
  - Um plano de projeto realista
  - Medição contínua do estado do projeto, durante a execução
  - Uma gestão atenta do projeto
  - Procurar problemas em vez de esperar que aconteçam (proatividade)
  - Ter **métricas**, criadas durante o planeamento, adequadas ao risco do projeto
  - Capacidade para reconhecer, com rapidez, a existência de problemas:
    - conseguir encontrar as origens primeiras dos problemas identificados
    - conseguir identificar as ações corretivas mais apropriadas
    - conseguir avaliar a eficácia das correções efetuadas

# O Processo de Ação Corretiva



# Ações Preventivas

São as ações de ANTECIPAÇÃO que visam inibir futuros desvios

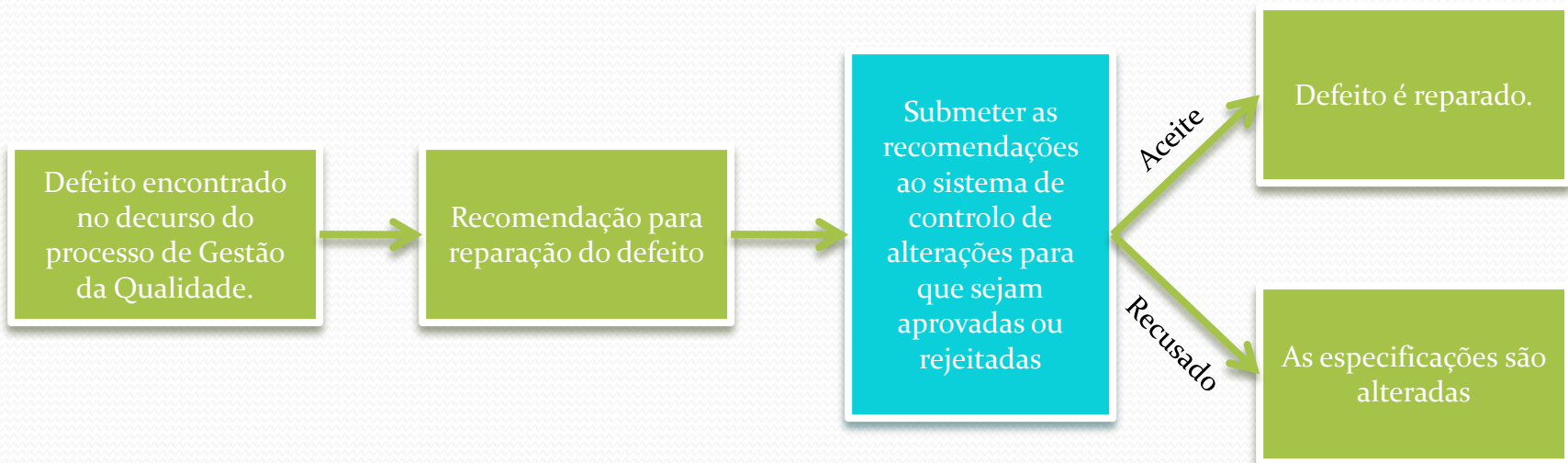
- Para haver a capacidade de identificar, com antecedência, problemas que podem pôr em causa o planeado, o **gestor do projeto** conta sobretudo com:

**O Sistema de Monitorização de Qualidade ( *Quality Assurance* ) e com a sua EXPERIÊNCIA e INTUIÇÃO.**



# Reparação de Defeitos

**É necessária quando um componente do projeto não cumpre com as especificações**



# Descontrolo de Âmbito - *Scope Creep*

- Mesmo em projetos com o âmbito bem definido, o **risco de descontrolo de âmbito** é elevado
- Este risco é mais elevado:
  - Quanto mais longo e/ou complexo for o projeto
  - Em projetos que envolvem entidades externas
- O descontrolo do âmbito é razão para a falha de muitos projetos
- Mesmo em projetos simples as pessoas têm tendência para querer mais coisas, ou coisas diferentes das iniciais

Quantas pessoas é que conhecem que, por exemplo, começam por dizer que desejam um casamento “simples”, ou estabelecem critérios muito restritos para uma nova casa, e depois acabam com muito mais extras que os inicialmente planeados?

# Controlo do Âmbito do projeto

- Um dos primeiros documentos criados no projeto é a **Definição do Âmbito do Projeto / *Statement of Work* (SOW)**
- Inclui as ações e actividades necessárias à criação do resultado do projeto

**O documento de Definição do Âmbito do Projeto é a *baseline* do trabalho a realizar**

- Como já referido, qualquer trabalho solicitado que esteja fora do âmbito necessita de ser controlado através do processo de controlo de alterações:
  - O seu impacto necessita ser avaliado
  - A alteração deve ser assumida e autorizada
- Depois de aprovada a alteração tem que ser gerida, de forma a integrar-se no processo de execução do projeto

# Controlo do Âmbito do projeto

- Logo que uma alteração é aprovada, dá lugar uma alteração do planeamento e à eventual criação de uma ***nova baseline***
- Esta ***nova baseline*** passa a ser um novo referencial para controlo do projeto
- A ***baseline anterior*** não deve ser apagada, de forma a permitir ao gestor de projeto apresentar evidencias de todo o processo de controlo e execução

Alterações profundas podem exigir a **reescrita do documento de âmbito do projeto** e a sua comunicação a todos os intervenientes

# Verificação do Âmbito do projeto

- Envolve a **ACEITAÇÃO FORMAL** do âmbito total do projeto por parte do promotor do projeto, e/ou do cliente, e/ou de um conjunto de interessados
- A aceitação é frequentemente obtida através de **inspecções** e da **recepção formal** dos resultados mais importantes do projeto

A equipa de projeto deve criar documentação clara que descreva os produtos e as actividades do projeto. Estes documentos deverão ser usados pelos *stakeholders* para avaliar o grau de completude e a satisfação com os resultados

# O Sistema de Controlo das Alterações

- **Formaliza o processo de gestão de alterações. Deve:**
  - Ser ágil e pragmático
  - Ter níveis de autoridade bem definidos
- **De acordo com PMBOK, inclui:**
  - Documentação apropriada
  - Descrição dos critérios e dos níveis de aprovação
  - Um sistema de seguimento das alterações (*workflow* do processo)
- **Nos grandes projetos é normal existir um comité de aprovação de alterações, do qual fazem parte:**
  - O gestor de projeto
  - O promotor
  - Peritos técnicos

Um **Sistema de Controlo das Alterações** é um referencial que descreve a forma como o Gestor de projeto vai lidar com as alterações

# Pedido de Alteração

- **Índice**
  - **Informação Geral**
    - Título da Alteração
    - Proponente
  - **Informação sobre o Pedido de Alteração**
    - Descrição da Alteração Proposta
    - Justificação da Alteração Proposta
    - Impacto da não Implementação da Alteração Proposta
    - Alternativas
    - Impacto na Configuração do projeto
  - **Análise do Pedido de Alteração**
    - Impacto no Orçamento do projeto
    - Impacto no Calendário do projeto
    - Impacto nos Recursos do projeto
    - Outros Impactos (p.e. qualidade)
  - **WBS da Alteração Proposta**

Projecto de Comparação Produto A vs. Produto B  
Pedido de Alteração

Fernando A. Pereira



# O Controlo de Versões

- Tão importante como o controlo do âmbito do projeto é a existência de um **processo de controlo das versões** dos documentos do projeto.
  - No decurso do projeto são criadas várias versões dos diversos documentos
  - As diferentes versões devem estar claramente identificadas
  - Na convocatória das reuniões de progresso o gestor de projeto deve especificar qual a versão dos documentos em discussão
- Após um documento ser finalizado no plano (passa de *draft* a final) e assume o número de versão 1.0.
- Qualquer alteração posterior obriga a alterar a versão.

Mesmo em projetos de pequena dimensão é importante a criação de um repositório centralizado onde deve ser colocada toda a documentação do projeto (SI da gestão do projeto).

# O Controlo de Versões

Projecto de Comparação Produto A vs. Produto B  
 Documento Inicial (Charter).  
 Fernando A. Pereira

DE SIGNAÇÃO		Avaliação Comparativa de Funcionalidades
GESTOR PROJECTO		Fernando A. Pereira

Nº Versão	1.0	
Draft/Final	Final	
Impresso em :	07/Outubro/2006	
Repositório:	Team Room	06/Outubro/2006
Autor	Fernando A. Pereira Xxxxx Xxxx. Edif. XX Piso X Ala X  xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx@xxxxxxxxxxxxx.pt  351 21 xxx xxxx	

# O Controlo de Versões

- Os documentos do projeto devem ter, no início, informação sobre o documento:
  - Repositório
  - Controlo de Versões
  - Lista de aprovações
  - Lista de distribuição

**Informação sobre o documento**

**Repositório**

Este documento poderá ser alvo de atualizações no decurso do projecto. Contacte o autor, ou procure no repositório do projecto, para ter acesso à última versão.

**Versões**

Número Versão	Data	Sumário de Alterações
0.0	24 Agosto 2006	Versão Inicial
0.5	22 Setembro 2006	Inclusão de informação sobre responsabilidades
1.0	07 Outubro 2006	Versão Final; alterações menores ao texto.

**Aprovações**

Este documento foi aprovado pelas seguintes pessoas. Uma cópia assinada do documento encontra-se arquivada no repositório do projecto.

Nome	Função	Data de Aprovação	Assinatura
XXXXXXXXX, XXXXXXX	Promotor		
XXXXXXXXX, XXXXXXX	XXXX, XXXXXXX XXXXX		

**Lista de Distribuição**

Este documento foi distribuído a:

Nome	Função
XXXXXXXXX, XXXXXXX	Promotor
XXXXXXXXX, XXXXXXX	Security Systems Op
XXXXXXXXX, XXXXXXX	XXXX, XXXXXXX XXXXX
XXXXXXXXX, XXXXXXX	XXXX, XXXXXXX XXXXX
XXXXXXXXX, XXXXXXX	XXXX, XXXXXXX XXXXX

Nome do departamento: XXXXXXXXXX

## Versões

Número Versão	Data	Sumário de Alterações
0.0	24 Agosto 2006	Versão Inicial
0.5	22 Setembro 2006	Inclusão de informação sobre responsabilidades
1.0	07 Outubro 2006	Versão Final; alterações menores ao texto.

# O Controlo de Versões

- Regras genéricas para o estabelecimento da numeração de versões:

Tipo Documento	Tipo	Versão
Documentos de Trabalho	Draft	0.1 a 0.99
Documentos do Plano Aprovado	Final	1.0
Plano aprovado - Actualizações Menores	Final	1.X
Plano Aprovado - Actualizações Maiores	Final	x.0



**Baseline**

# Monitorizar e Controlar a Duração

- No âmbito do controlo da duração do projeto a actividade principal é o **controlo do calendário do projeto**
- Na maioria dos projetos o cumprimento do calendário é um dos principais desafios que se coloca ao gestor do projeto:
  - Porque o processo de estimativa de duração é complexo
  - Porque as questões relacionadas com o calendário são fonte da maioria dos conflitos

Durante a fase de início e planeamento do projeto, a atenção está focada nas **prioridades** e nos **procedimentos**. À medida que o projeto se desenvolve, especialmente à medida que a execução decorre e se aproxima do fim, as questões relacionadas com o **calendário** transformam-se nas fontes principais de conflito.

# Objectivos do Controlo de Calendário

- **O Objectivo do controlo de calendário é conhecer o estado actual de forma a:**
  - Determinar quando acontecem alterações ao calendário
  - Influenciar os factores que causam mudanças no calendário
  - Gerir as alterações que ocorrem
- **Os resultados principais do controlo de calendário são a medição do desempenho, baseada nas seguintes métricas e indicadores:**
  - Gestão do Valor Adquirido (*Earned Value*)
  - Indicadores de desempenho
  - Conclusão de *milestones*
  - Moral e Disciplina da equipa
  - Reuniões de Revisão de desempenho e acompanhamento do Gantt do projeto

# Atividades para Controlo de Custo

- **Controlar o Custo inclui:**
  - Monitorizar o desempenho dos custos
  - Assegurar que só as alterações BENÉFICAS são incluídas na revisão da *baseline* de custo
  - Informar os *stakeholders* sobre alterações autorizadas com impacto a nível de custo
- **Os resultados da atividade de controlo incluem:**
  - Atualização dos planos
  - Documentação das ações corretivas
  - Atualizações dos orçamentos



# Gestão do Valor

- **EVM (*Earned Value Management*)** – Técnica de medição do desempenho do projeto que integra dados relativos a:
  - Atividades Executadas (Âmbito)
  - Duração / Calendário
  - Custo
- Com base numa determinada *baseline* de:
  - Âmbito (WBS)
  - Duração (Estimativas por atividade)
  - Custo (Estimativas por atividade)
- A sua comparação com os valores atuais permite tirar conclusões em relação ao desempenho do projeto.

# Indicadores Integrados de Monitorização

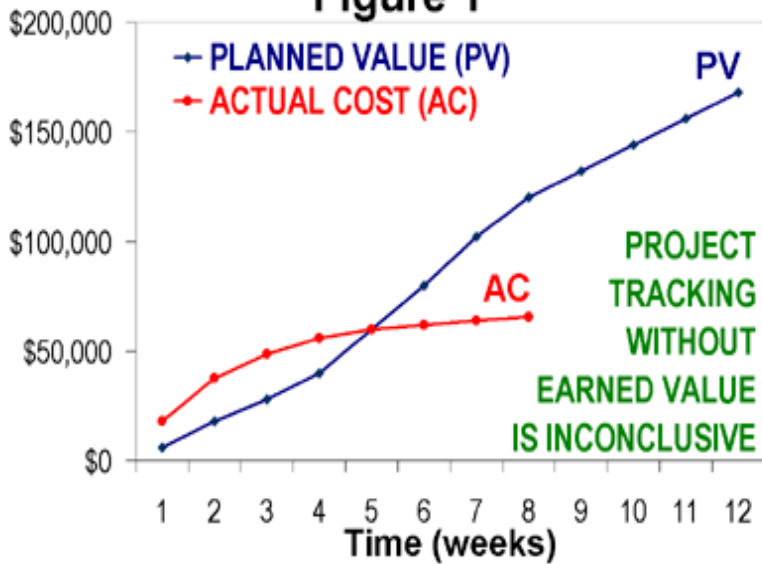
Em termos simples o VALOR AGREGADO (*Earned Value*) é a análise daquilo que foi feito até ao momento presente.

- Calculado durante o projeto, permite comparar o que está planeado com o que foi efetivamente feito
- Se no 3º mês de um projeto de 6 meses:
  - Plano = 50% do trabalho; Trabalho Efetivo = 45%
  - Plano = 55% dos custos consumidos; Custos Efetivos = 50%
- **Estamos ATRASADOS e ABAIXO do custo planeado**

## Valor Adquirido - motivação

Project A has been approved for a duration of 1 year and with the budget of X. It was also planned, **that the project spends 50% of the approved budget in the first 6 months**. If now 6 months after the start of the project a Project Manager would report that he has spent 50% of the budget, one can initially think, that the project is perfectly on plan. However in reality the provided information is not sufficient to come to such a conclusion. **The project can spend 50% of the budget, whilst finishing only 25% of the work**, which would mean the project is not doing well; **or the project can spend 50% of the budget, whilst completing 75% of the work**, which would mean that project is doing better than planned. EVM is meant to address such and similar issues.

Figure 1



## Valor Adquirido - motivação

**PV** - orçamento acumulado (custo) ao longo do tempo

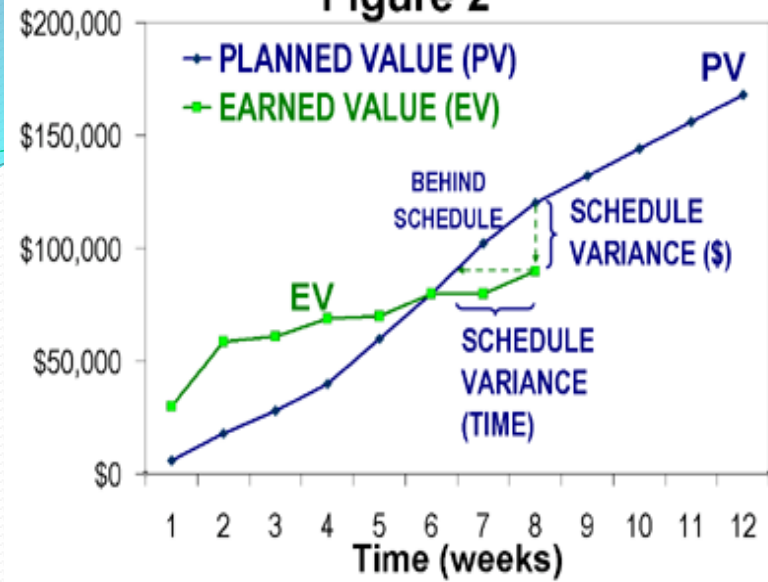
**AC** - custo real acumulado do projeto até semana 8

Pode parecer que este projeto esteve acima do orçamento até à semana 4 e, em seguida, abaixo do orçamento das semanas 6 até à 8. No entanto, o que falta é entender quanto trabalho efetivo foi realizado durante esse período.

Se o projeto tivesse concluído na semana 8 seria realmente bem abaixo do orçamento e bem antes da data prevista. Se, por outro lado, o projeto tivesse concluído apenas 10% do seu trabalho até à semana 8, o projeto estaria abaixo do orçamento e muito atrasado. **É por isso preciso medir o desempenho técnico, objetiva e quantitativamente, e isso é que faz o EVM...**

# Valor Adquirido - motivação

Figure 2



**PV** - orçamento acumulado (custo) ao longo do tempo

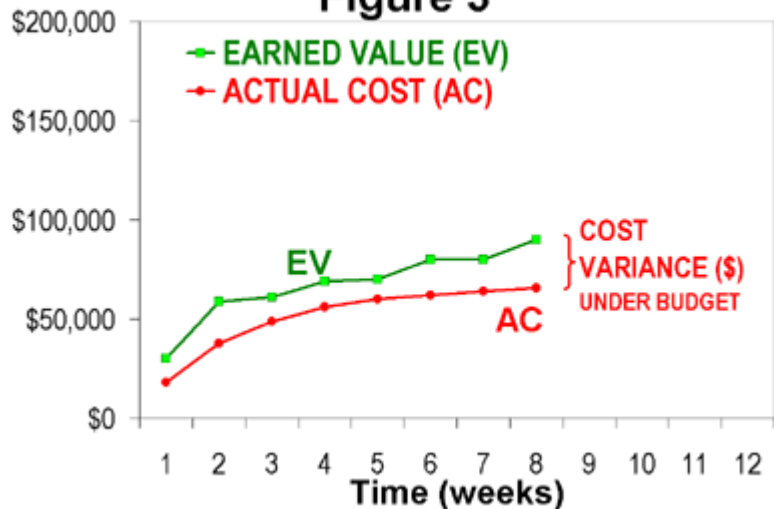
**EV** – valor agregado/progresso físico até semana 8

$$EV = \sum_{\text{Start}}^{\text{Current}} PV(\text{Completed})$$

No final de cada semana, o GP identifica cada elemento detalhado do trabalho concluído, e resume o **EV** (valor agregado relativo ao progresso físico/técnico das atividades previstas) para cada um desses elementos. O valor atribuído ao progresso pode ser acumulado mensalmente, semanalmente, ou outro...

# Valor Adquirido - motivação

Figure 3



**EV** – valor agregado/progresso físico até semana 8

**AC** - custo real acumulado do projeto até semana 8

**AC** = ACWP (*Actual Cost of Work Performed*)

**EV** = BCWP (*Budgeted Cost of Work Performed*)

A figura 3 mostra a mesma curva de **EV** (verde) em comparação com os dados do custo atual **AC**. Pode ver-se que o projeto registou custos reais atuais mais reduzidos que os correspondentes custos orçamentados relativos à quantidade efetiva de trabalho realizado (**EV**), desde o início do projeto. Esta é uma conclusão muito melhor do que a que pode ser derivada a partir da Figura 1...

# Valor Adquirido - motivação

**PV** - orçamento acumulado (custo) ao longo do tempo

**EV** – valor agregado/progresso físico até semana 8

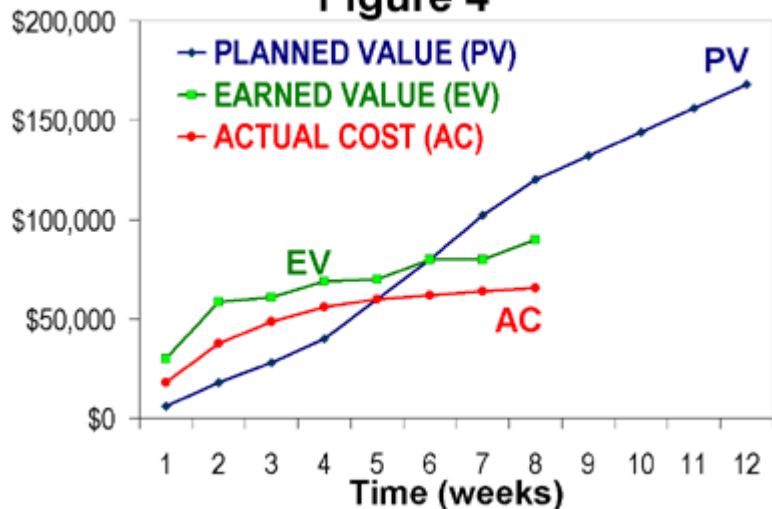
**AC** - custo real acumulado do projeto até semana 8

**PV** = **BCWS** (*Budgeted Cost of Work Scheduled*)

**AC** = **ACWP** (*Actual Cost of Work Performed*)

**EV** = **BCWP** (*Budgeted Cost of Work Performed*)

Figure 4



A figura 4 mostra as três curvas. A melhor maneira de ler esses gráficos de três linhas é identificar a curva de **EV** em primeiro lugar, em seguida, compará-lo com **PV** (para o desempenho do cronograma) e **AC** (para desempenho de custo). Logo, uma verdadeira compreensão do desempenho de custo e cronograma baseia-se primeiro em medir objetivamente o desempenho técnico. Este é o princípio fundamental da EVM.



# Valor Adquirido - Acrónimos

Acrónimo	Nome	Descrição
EV	Valor Agregado ( <b>Earned Value</b> )	O valor do <b>trabalho actualmente feito</b> no projeto
PV	Valor Planeado ( <b>Planned Value</b> )	É a <b>baseline</b> em relação aos recursos necessários para as actividades actualmente feitas.
AC	Custo Actual ( <b>Actual Cost</b> )	Refere-se aos <b>recursos actualmente gastos</b> no projeto
CV	Variância do Custo ( <b>Cost Variance</b> )	Permite comparar o <b>custo actual com o custo estimado</b>
CPI	Índice de Desempenho dos Custos ( <b>Cost Performance Index</b> )	Medida usada para medir a <b>eficiência</b> do projeto em termos de <b>custo</b> .
SPI	Índice de Desempenho do Calendário ( <b>Schedule Performance Index</b> )	Medida usada para medir a <b>eficiência</b> do projeto em termos de <b>calendário</b>

## Valor Adquirido - Acrónimos

Outros acrónimos com significados semelhantes (já em desuso):

**AC = ACWP** (*Actual Cost of Work Performed*)

**PV = BCWS** (*Budgeted Cost of Work Scheduled*)

**EV = BCWP** (*Budgeted Cost of Work Performed*)

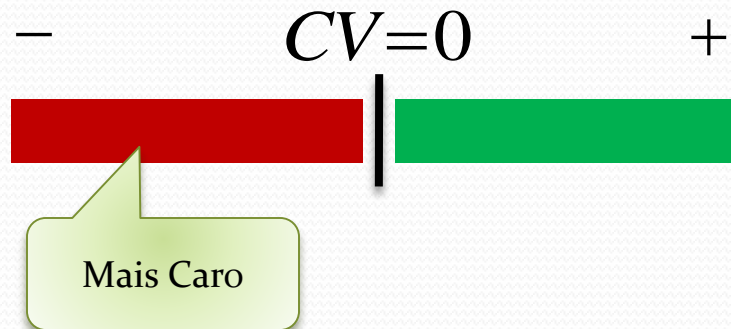
# Valor Agregado – Acrónimos e Fórmulas

$$CV = EV - AC$$

Variância de Custo

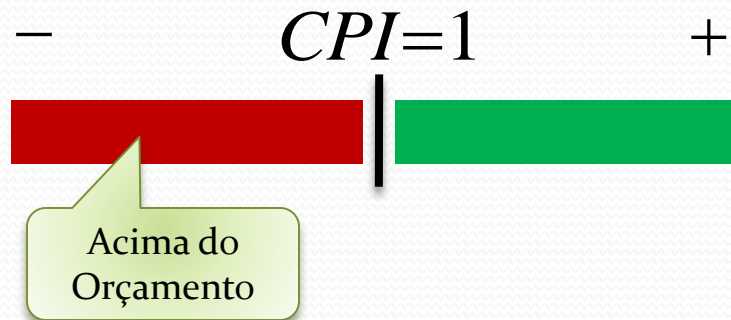
Valor Adquirido

Custo Actual



$$CPI = \frac{EV}{AC}$$

Índice de desempenho de custos



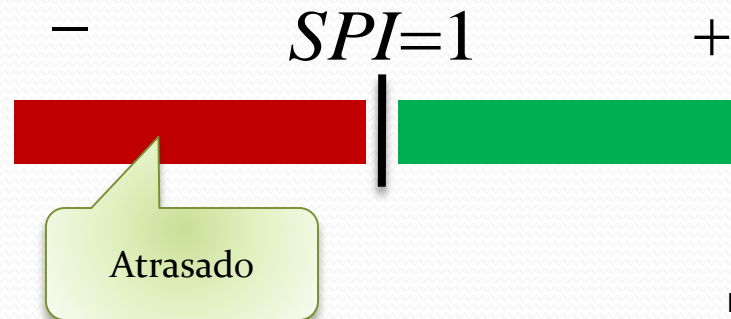
$$SV = EV - PV$$

Variância de calendário

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

Índice de desempenho de calendário

Custo Planeado



# Controlar o Custo e o Calendário do projeto

$$CV = EV - AC$$

$$CPI = EV / AC$$

$$SV = EV - PV$$

$$SPI = EV / PV$$

- **Números negativos indicam que o projeto está a custar mais ou está atrasado face ao planeado**
- **NÚMEROS NEGATIVOS NA VARIÂNCIA do custo ou do calendário indicam PROBLEMAS NESSAS ÁREAS**
- **CPI ou SPI (indicadores de custo e calendário) MENORES QUE 1 (ou que 100%) são indicação de PROBLEMAS NESSAS ÁREAS**

Ainda outros acrónimos:

- BAC** = Our predicted budget at completion
- EV** = %Complete X BAC
- PV** = What the project should be worth at this point in the schedule
- AC** = The actual costs of the project work to date
- CPI** =  $EV/AC$
- EAC** =  $BAC/CPI$
- ETC** =  $EAC-AC$

- O Controlo é fundamental para atingirmos os objetivos
- É um processo transversal a todo o projeto
- Precisa de ser preparado
- Decorre de forma iterativa
- Deve olhar um pouco para trás e muito para a frente
- A experiência do Gestor de Projeto é decisiva
- Deve ser executado com bom senso
- Sem controlo perde-se o foco nos objetivos de projeto.

Sem controlo aumenta o risco de não conseguirmos cumprir o prazo, o custo e a qualidade do projeto

# São Proíbidas Surpresas

- **A gestão de topo odeia surpresas:**
  - Tanto as desagradáveis ...
  - ... como as agradáveis
- **O Gestor de projeto deve ser claro e honesto ao comunicar o estado do projeto**
- **Por nenhum meio deve o gestor de projeto criar a ilusão de que o projeto vai bem quando, de facto, existem problemas**
- **Combata a procrastinação.**



# O Fecho do projeto

# A Importância do Fecho do projeto

- Bem ou mal sucedidos todos os projetos têm que ter um fecho
- Proceder ao fecho do projeto é assegurar que um conjunto de processos, que integram o ciclo de vida de projeto, são efetuados
- Não é um processo que visa “*limpar a casa*” mas sim recolher informação vital para projetos subsequentes

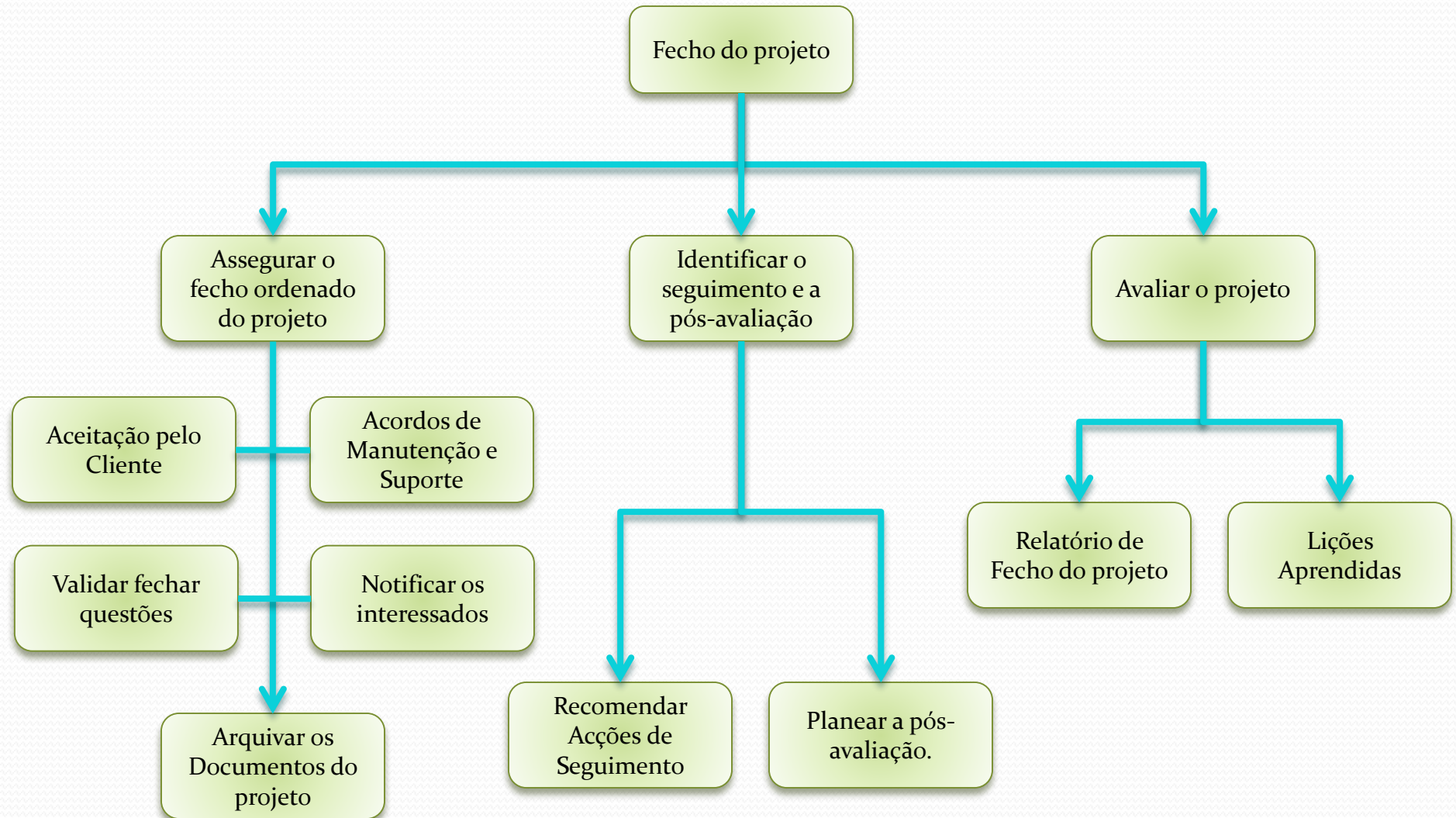
## **Aquando do fecho do projeto é fundamental:**

- Rever todos os documentos e acordos para assegurar que os mesmos estão completos e foram aceites pelas partes
- Rever o projeto para identificar as lições aprendidas e o capital intelectual

# Objectivos do Fecho de Projeto

- **Os objectivos do fecho do projeto são:**
  - Avaliar/Garantir que **todos os compromissos foram cumpridos** e que a documentação está atualizada
  - Garantir que **capital intelectual foi identificado e documentado**
  - **Libertar recursos** e o ambiente técnico, avaliando o desempenho dos elementos da equipa
  - O **inquérito à satisfação do cliente** foi preenchido pelo cliente ou pelo promotor
  - Proceder à recolha e documentação das **lições aprendidas**
  - **Fechar o acordo** com o promotor

# O Processo de Fecho do Projeto



# A Aceitação Pelo Cliente

- **Princípio Geral:**
  - Para que um projeto esteja completo o cliente ou o sponsor tem de confirmar que o projeto atingiu os seus objetivos
- **O que Fazer:**
  - Estabelecer a lista dos pontos a serem validados na presença do cliente
  - Proceder à verificação conjunta das:
    - Especificações funcionais
    - Especificações de qualidade (não funcionais)
      - Métodos usados para assegurar a qualidade
      - Métodos usados para medir a qualidade
      - Registos das medições de qualidade

**Antes de verificar com o cliente faça uma verificação interna**

# A Importância das Lições Aprendidas

- Todos os projetos apresentam desafios que têm que ser resolvidos
- Recolher e disponibilizar esse conhecimento a toda a organização:
  - Melhora a eficiência dos projetos subsequentes
  - Ajuda gestores de projetos menos experientes
- Para ser utilizável por terceiros, o que aprendemos nos nossos projetos deve:
  - Ser relevante para outros projetos
  - Ser descrito:
    - Dentro do seu contexto
    - E com o detalhe apropriado a ser compreendida por terceiros

# Exemplos de Lições Aprendidas

- Todos os projetos têm factores críticos de sucesso. A sua correcta identificação e gestão é fundamental para o êxito
- Requisitos claramente definidos e acordados por todos são vitais para o sucesso
- Certas actividades demoram mais que o esperado. P. Ex. As encomendas a determinado fornecedor ou certos processos de autorização internos
- A necessidade de envolver atempadamente uma determinada área da organização
- Uma determinada forma de comunicação com os interessados foi particularmente bem sucedida
- Porque existiu determinado desvio. Aquela acção correctiva teve sucesso, onde outra falhou

O gestor de projeto deve ir documentando o que aprende ao longo do projeto. Conjuntamente pode solicitar à equipa (nas reuniões semanais) que informe sobre aspectos que considerem relevantes



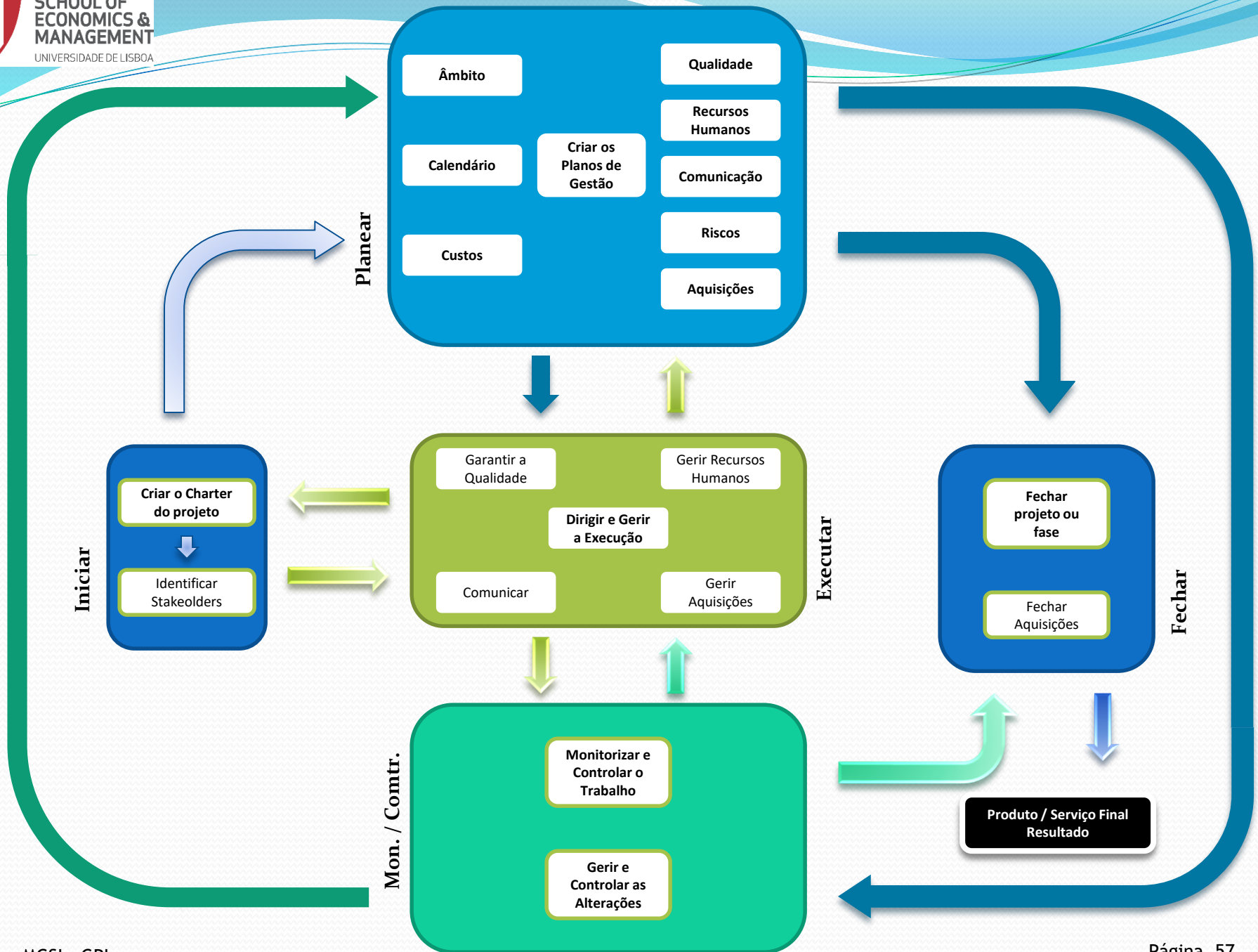
# Fecho Contratual e Administrativo

- **As actividades de fecho de um projeto devem ser planeadas e orçamentadas como qualquer uma das outras fases do ciclo de vida do projeto**
- **Fecho Contratual:**
  - Verificação e aceitação dos resultados do projeto
- **Fecho Administrativo:**
  - Actualização dos registos requeridos pelo cliente e pelo fornecedor
  - Fecho financeiro

# CheckList de Final do projeto

**Um adequado fecho de projeto deve responder afirmativamente às seguintes questões:**

Questões	
Todos os produtos e serviços requeridos pelo promotor estão entregues?	<input type="checkbox"/>
Estão resolvidas e fechadas todas as questões contratuais?	<input type="checkbox"/>
A passagem do conhecimento para a área operação foi efectuada e aceite?	<input type="checkbox"/>
Existe evidencia formal da aceitação de todos os resultados contratados?	<input type="checkbox"/>
Todos os recursos e informação propriedade do cliente ou do promotor foram devolvidos?	<input type="checkbox"/>
A factura final foi entregue e paga?	<input type="checkbox"/>
O repositório do projeto está actualizado e as permissões de acesso foram revistas?	<input type="checkbox"/>
Foram documentadas as lições aprendidas (promotor, fornecedores e equipa de projeto);	<input type="checkbox"/>
Foram seleccionados os aspectos do projeto a incluir no sistema de capital intelectual	<input type="checkbox"/>
Foi feito o inquérito à satisfação do promotor e do cliente;	<input type="checkbox"/>
Os recursos do projeto foram libertados?	<input type="checkbox"/>

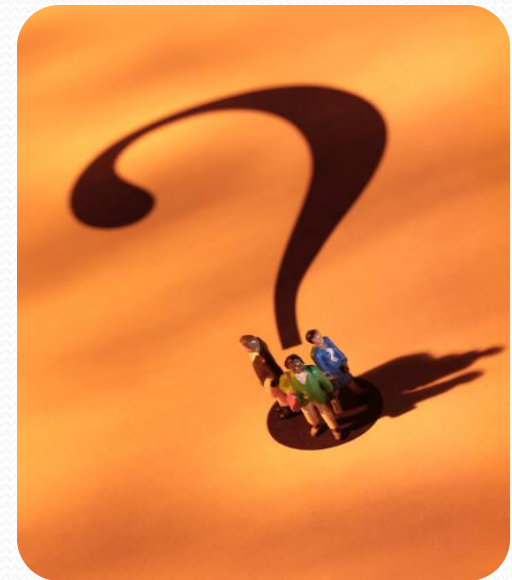


# Bibliografia.

- **Genérico sobre Execução / Controlo e Fecho de Projeto:**
  - Method123
  - [Processos de Execução no PMBOK](#) (Blog PM2ALL)
  - [Guia para Reuniões Eficientes](#) (Blog PM2ALL)
- **Sobre Gestão do Valor Adquirido (Earned Value Management)**
  - PMI, Practice Standard for Earned Value Management
  - CMU/SEI, Using Earned Value Management in Spiral Development (2005)
- **Sobre o papel da intuição na gestão de projetos:**
  - Gladwell Malcolm: Blink: The Power of Thinking Without Thinking (2005)
  - Leybourne, Stephen & Sadler-Smith, Eugene: The role of intuition and improvisation in project management

Obrigado Pela Vossa  
Atenção.

Questões?



# Como está a sua Intuição - Resposta.

- **Conte o número de respostas com “SIM”:**
  - **0 – 4:** Você tem uma personalidade técnica, mecânica e analítica sendo adepto da resposta científica para a resolução dos problemas. Usa essencialmente o lado esquerdo do cérebro
  - **5 – 9:** Você é uma pessoa medianamente intuitiva
  - **10 – 16:** Você é uma pessoa que resolve problemas recorrendo maioritariamente à intuição (Usa sobretudo o lado direito do cérebro)
  - **17 – 20:** Você é mais intuitivo que a maioria das pessoas e dispõe de competências que o habilitam a responder de forma rápida e sem esforço aos problemas que enfrenta. Infelizmente nem sempre essa capacidade de resposta rápida conduz a decisões acertadas

*As questões deste inquérito não se baseiam em dados cientificamente comprovados*