

PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS PARA MELHORAR RESULTADOS PÓS PROJETOS

Marcela Souto Castro

(UFF)

Jose Rodrigues de Farias Filho

(UFF)

Resumo

O objetivo desta pesquisa é avaliar metodologias e práticas em gerenciamento de projetos utilizadas no mercado, buscando lacunas no que diz respeito ao acompanhamento de resultados pós implantação de projetos e sugerir procedimentos, processos e práticas que possam melhorar resultados em projetos. Embora normalmente as questões de pós-projeto sejam tratadas pela gestão de portfólio, o estudo mostrou que algumas práticas e processos de gerenciamento de projetos podem ser adotadas pelas organizações a nível de projeto para auxiliar nos resultados pós-projeto. Durante a pesquisa foi feita a revisão de literatura que indicou fatores relevantes para o pós-projeto, e que poderiam ser transformados em melhores práticas de gerenciamento de projetos. A partir destes fatores, foram levantadas premissas de práticas e estas foram testadas através de uma pesquisa aplicada em público com vivência em gestão de projetos. A pesquisa testou quatorze premissas de práticas e mediu o grau de utilização e o nível de percepção de importância para o sucesso de projetos destas premissas. Segundo a percepção do público alvo que respondeu a pesquisa, todas as práticas sugeridas melhorariam o resultado pós-projeto, confirmando a premissa que as práticas sugeridas podem incrementar o sucesso dos projetos. O grau de utilização, no entanto, mostrou-se abaixo da importância das práticas e com forte correlação ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos das organizações onde atuam os voluntários da pesquisa. As respostas à pesquisa também foram segmentadas pelos atores (patrocinador, gerente ou cliente) e por tipo de projeto, interno ou externo à organização. Estas segmentações também se mostraram relevantes para avaliação e utilização das premissas da pesquisa. Após a análise da pesquisa, foram sugeridas alterações no Guia de melhores práticas Project Management Body of Knowledge (PMBOK), incluindo, modificando e detalhando práticas em gerenciamento de projetos.

Palavras-chaves: Sistemas de Gestão, Qualidade, Gestão de Projetos, pós-implantação.

1. Formulação da situação problema

O gerenciamento de projetos é a ferramenta organizacional para implantação de planos de ação e alcance de objetivos estratégicos. Sendo assim, o sucesso do projeto deve garantir o retorno do investimento e a realização dos benefícios, que somente se materializa após a implantação do projeto e após a operação do produto e serviço adequadamente assumida pela área usuária.

Durante o encerramento do projeto a equipe é desmobilizada e os contratos são encerrados. Os resultados dos projetos são mensurados somente até este ponto, o que não garante o alcance de necessidades geradoras do projeto. Esta falta de controle gera a perda de oportunidade de aprendizado para futuros empreendimentos, além da negligência na garantia de êxito nos projetos com relação aos objetivos estratégicos da organização. As causas acima determinam o problema a ser resolvido por esta pesquisa, que é sugerir melhorias em práticas de gerenciamento de projetos que aprimorem a gestão de conhecimento e alavanquem os resultados pós-implantação de projetos. A falta de controle pós-implantação pode ser devido ao pouco conhecimento do tema e escassez de ferramentas de controle pós-implantação de projetos.

Um dos benefícios que boas práticas de gerenciamento de projetos trazem para as organizações é a melhoria de resultados dos projetos. O alcance dos objetivos estratégicos da empresa através de projetos otimiza a utilização de recursos e esforços. A análise pós-projeto pode ser uma forma de aprimorar a gestão de conhecimento gerada nos projetos organizacionais, avaliando se e como os objetivos foram alcançados, gerando lições aprendidas, ampliando o conhecimento organizacional e otimizando a gestão de próximos projetos.

2. Objetivo

O objetivo desta pesquisa é elaborar uma análise crítica das metodologias e práticas em gerenciamento de projetos utilizadas no mercado, através da análise dos processos e

ferramentas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), buscando oportunidades de melhoria que possam mensurar e/ou melhorar os efeitos pós-implantação do projeto.

Embora se saiba que os objetivos estratégicos organizacionais são definidos na esfera estratégica e a escolha dos projetos a serem executados para alcance destes objetivos é feita na esfera de portfólio, a pesquisa será limitada ao gerenciamento de projetos, seus processos, ferramentas e melhores práticas.

Esta limitação se dá por conta da crença que o projeto se reflete no processo de aprendizado e contribui para a geração de ativos organizacionais, conhecimento, para a organização e para projetos futuros.

O ciclo de aprendizado para alcance dos objetivos estratégicos após a implantação do projeto deve fazer parte do gerenciamento do projeto e contar com a participação e a responsabilidade do gerente de projetos, não apenas do escritório de projetos e sua gestão de portfólio, pois é no projeto que ocorre grande parte do aprendizado. O conhecimento gerado ao longo do projeto auxiliará no gerenciamento de portfólio para obtenção de melhores resultados em novos projetos.

A pesquisa realizada tem caráter exploratório, pois analisa as práticas utilizadas por organizações para gerenciamento de projetos e sugere conceitos e ideias para melhoria das práticas de controle pós-projeto.

A partir de premissas levantadas durante a revisão bibliográfica de procedimentos e práticas que seriam eficazes para viabilizar medições e melhorar resultados pós-projetos, foi desenvolvido um questionário para teste destas premissas sob dois parâmetros: a utilização e a percepção de eficácia. A pesquisa foi aplicada ao público atuante na área de gerenciamento de projetos. Cento e quarenta e três formulários foram respondidos e tabulados. A análise quantitativa dos resultados da pesquisa permitiu, também, a segmentação das respostas em parâmetros como: projetos internos e externos, parte interessada, projetos de produtos ou serviços e nível de maturidade de projetos da organização.

3. Revisão da Literatura

3.1. Importância do Gerenciamento de Lições Aprendidas

As lições aprendidas com o projeto e recomendações podem apoiar o sucesso de projetos futuros, pois elas fornecem um corpo consolidado de dados e informações que podem servir como base histórica para estes. Esta base de dados permite que os gerentes de projetos futuros e os membros da sua equipe façam estimativas mais precisas de desempenho.

Em sua conclusão, ANBARI (2008) propõe que a pós-avaliação deve ser pensada desde a iniciação do projeto. As lições aprendidas com este exercício fornecem um corpo consolidado de dados e informações que podem servir como base histórica para projetos futuros. Esta base de dados permite que os gerentes de projetos futuros e os membros da sua equipe façam estimativas mais precisas de desempenho. Da mesma forma, as lições aprendidas em projetos anteriores permitem aos gerentes de projeto: (A) Identificar o alcance das expectativas do cliente; (B) Determinar a probabilidade de aumento do escopo com certos tipos de projetos e clientes de projeto específico; (C) Estabelecer a gama de padrões de qualidade aceitáveis para prestação do projeto(s); (D) Identificar e quantificar o impacto dos riscos que podem prejudicar, e até mesmo levar ao fracasso um projeto; (E) Mapa das respostas à riscos e incertezas do projeto em cada fase do ciclo de vida do projeto e (F) Identificar potenciais intervenientes invisíveis para o projeto.

O projeto é um produtor de informações relevantes e um gerador de conhecimento que pode beneficiar a organização, caso esta consiga tirar proveito deste. As informações e os conhecimentos adquiridos são incorporados à base de conhecimentos, o que vai agregar valor ao dia-a-dia da organização. (MONTEIRO, 2007)

DIKMEN (2008) afirma que as informações podem ser utilizadas por estes para a formação de possíveis cenários. Pois apesar de eventos de risco poder ser específicos para um projeto, fontes similares de risco e vulnerabilidade existem em todos os projetos.

De acordo com HANISCH (2009), a maioria das empresas alemãs entrevistadas reconheceu a importância da gestão de conhecimento em projetos, no entanto, poucas aplicam. O sucesso da gestão de conhecimento em projetos depende, principalmente, da cultura da empresa. Outros fatores como sistemas e metodologias são considerados como suporte apenas.

3.2. Importância de Indicadores de Desempenho em Projetos

CLELAND 1985 (apud ANBARI 2008) afirma que um gerente de projeto que negligencia uma avaliação contínua está no mar sem uma bússola, pois sem tal avaliação não há nenhuma verificação sobre se o planejamento, a direção pessoal de organização, e o controle têm sido efetivamente realizados. Para que a avaliação contínua ocorra, definições pré-projeto são essenciais. Elas permitirão o controle contínuo durante o ciclo de vida do projeto e a avaliação pós-projeto para a avaliação do sucesso e da eficácia do projeto concluído, sobretudo para desenvolver um perfil de lições aprendidas que podem ajudar a orientar a gestão de projetos no futuro.

Segundo YUNNA (2010), no processo de previsão, os gerentes de projetos precisam definir objetivos de gestão, na futura gestão do trabalho é lutar para atingir estes objetivos. Sem objetivos iniciais, a pós-avaliação fica sem sentido. Os objetivos do projeto precisam ser confirmados no encerramento deste. No gerenciamento de projetos dirigidos por metas, as questões chave são como determinar os objetivos de gestão do projeto e como conduzir uma análise precisa a fim de orientar os alvos para estabelecer um sistema abrangente de avaliação de indicadores.

Segundo NAH (2001), nenhum projeto pode ser dado como completo sem uma avaliação de pós-implantação. No final do projeto ou algum tempo depois do encerramento, os benefícios são contabilizados, avaliando-se então se o estudo de caso original era realista e se a decisão tomada foi acertada. (BARCAUI, 2012)

ANBARI (1985) afirma que a pós-avaliação do projeto precisa ser implementada nas várias fases do ciclo de vida do projeto com objetivo de melhorar a gestão de conhecimento de projetos através das avaliações pós-projetos e, assim, aumentar a capacidade da organização de gerenciar projetos.

Cabe ressaltar que estes critérios de sucesso a serem definidos para o projeto necessitam da participação das partes interessadas para que sejam efetivos. Sendo, assim, uma forma de alinhar entendimentos quanto ao projeto e aumentar o apoio dos envolvidos.

NIEBECKER (2010) afirma que a definição de metas acordadas entre as partes interessadas e alinhadas com as estratégias das organizações envolvidas são relevantes para projetos entre empresas. Esta definição de metas podem reduzir problemas na comunicação e gerenciamento de riscos. A participação das partes na definição das metas é fundamental para o sucesso do projeto.

ANBARI (2008) enfatiza a importância da correta identificação dos critérios de análise de projetos e sugere uma efetiva utilização das ferramentas de planejamento de qualidade do

projeto garantindo maior participação do cliente no planejamento do projeto. Envolvendo o cliente nos processos de planejamento aumenta o alinhamento de suas necessidades e expectativas, diminuindo as chances de descumprimento de escopo, atrasos, aumento de custos e falta de especificações.

ANBARI (2008) sugere que a correta identificação dos critérios de análise de projetos explicitando as expectativas de clientes auxilia para que o projeto seja considerado bem sucedido. O autor sugere uma efetiva utilização das ferramentas de planejamento de qualidade do projeto garantindo maior participação do cliente no planejamento do projeto. Envolvendo o cliente nos processos de planejamento, aumenta o alinhamento de suas necessidades e expectativas, diminuindo as chances de descumprimento de escopo, atrasos, aumento de custos e falta de especificações. Ele afirma que caso as duas triplas restrições sugeridas sejam atendidas, o projeto será facilmente aceito pelo cliente.

NIEBECKER (2010) ressalta a melhoria no desempenho de projetos quando as metas são acordadas anteriormente ao projeto e de acordo com as estratégias das empresas envolvidas. O autor afirma que a definição de metas acordadas entre as partes interessadas e alinhadas com as estratégias das organizações envolvidas são relevantes para projetos entre empresas. Esta definição de metas pode reduzir problemas na comunicação e no gerenciamento de riscos. A participação das partes na definição das metas é fundamental para o sucesso do projeto.

NIEBECKER (2008) aponta o benefício quando as partes interessadas chegam a um consenso no que diz respeito aos objetivos dos projetos. Desta maneira estes objetivos se tornam transparentes e mensuráveis e a estratégia do projeto pode ser facilmente visualizada. Além disso, permite que o gerente do projeto reaja e controle o projeto rapidamente. Sendo assim, sugere maior integração entre os parceiros desde o início do projeto.

Segundo LASZLO (1999) os indicadores são a chave de monitoramento e a avaliação dos resultados do projeto deve ser estabelecida, tanto medições de processos quanto baseado na satisfação dos clientes, são necessários para assegurar o controle do processo adequado.

BRYDE (2003) também mostrou que é apropriado o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho de gerenciamento de projetos a partir de modelos de Excelência em Qualidade. Determinação de indicadores e procedimentos de medições pode ser utilizada para alavancar o sucesso do projeto.

CLELAND 1985 (apud ANBARI 2008) especifica que a avaliação do projeto consiste em três fases: (A) avaliação pré-projeto para a seleção do projeto que melhor se adapta a estratégia global da empresa; (B) avaliação contínua do projeto durante seu ciclo de vida e (C) uma

avaliação pós-projeto para a avaliação do sucesso e da eficácia do projeto concluído, sobretudo para desenvolver um perfil de lições aprendidas que podem ajudar a orientar a gestão de projetos no futuro. Um gerente de projeto que negligencia uma avaliação contínua está no mar sem uma bússola, pois sem tal avaliação não há nenhuma verificação sobre se o planejamento, a direção pessoal de organização, e o controle que tem sido efetivamente realizado.

4. Método

A partir da literatura disponível, foi determinada a premissa de que os treze procedimentos de gerenciamento de projetos listados abaixo poderiam auxiliar na medição e na melhoria de resultados pós-projetos:

- Elaborar análise de viabilidade financeira do projeto
- Levantar lições aprendidas de projetos anteriores na iniciação do projeto
- Identificar indicadores ligados ao objetivo estratégico da empresa durante o planejamento da qualidade do projeto.
- Definir os critérios de aceitação do projeto durante a fase de planejamento.
- Planejar medições de qualidade de projeto após o término do projeto.
- Realizar verificação de atendimento aos requisitos estratégicos da organização
- Interagir com intervenientes do projeto para gerenciar expectativas.
- Registrar o resultado das interações com intervenientes.
- Discutir e tratar os resultados das interações junto com a equipe.
- Comparar os resultados do projeto com a análise de viabilidade.
- Verificar ao final do projeto os critérios de aceitação definidos na fase de planejamento.
- Realizar o registro de Lições Aprendidas ao longo do projeto.
- Realizar medições de qualidade após o término do projeto.

O questionário da pesquisa, reproduzido no Apêndice deste artigo, testou a utilização e a importância de cada um destes procedimentos.

Foram respondidos 143 questionários por brasileiros que lidam com projetos. Entre eles, 62% de gerentes de projetos, 32% de gerentes de escritórios de projetos e os restantes patrocinadores e clientes.

Os voluntários são partes interessadas de projetos internos ou externos, 61% de projetos que tem como resultado final serviços, 17% produtos e 21% misto.

Destes envolvidos, 41% são integrantes de organizações que possuem um escritório de projetos com nível de maturidade de programa/projeto; 25%, maturidade departamental; e 28% , maturidade corporativa.

5. Resultados

Nas análises de cada uma das premissas citadas no item anterior se observa que todas são entendidas como muito importantes por pessoas com experiência profissional em projetos, confirmando assim a suspeita do autor de que todas as treze práticas contribuem para o acompanhamento de resultados pós-implantação de projetos.

Além da percepção de importância destas práticas testadas pelo questionário, a pesquisa também testou a utilização destas pelo mercado. Mesmo não estando descritas no PMBoK, as treze práticas já são utilizadas por algumas empresas no mercado, principalmente as com escritório de projetos com maior nível de maturidade. Esta relevante diferença de utilização por escritórios mais desenvolvidos revelam a relevância destas e a necessidade de disseminação destas práticas como melhores práticas para gerenciamento de projetos.

Dado a importância destas práticas para o pós-projeto, a pesquisa sugere a incorporação de novos elementos no guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos, o PMBoK. Essas práticas e processos sugeridos deverão ser realizados ao longo do ciclo de vida do projeto como forma de melhorar os resultados posteriores a este.

A Figura 1 representa o fluxo de processos do PMBoK adicionado das modificações sugeridas como resultado da pesquisa. Cada processo recomendado, em azul e cada processo modificado por alguma prática sugerida, em amarelo, serão detalhados ao longo do trabalho.

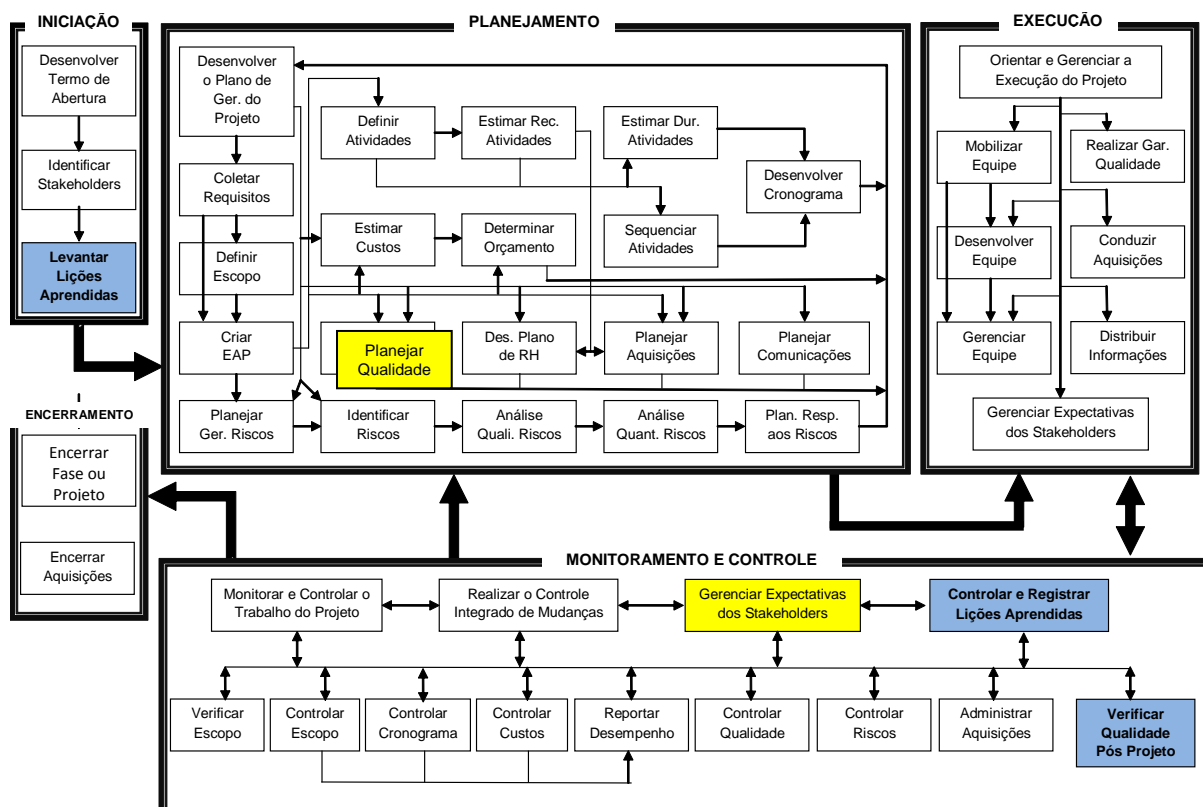


Figura 1: Fluxo de processos de gestão de projetos sugerido, com base no PMBoK.

Cada uma das modificações sugeridas pelo trabalho e ilustradas acima será detalhada nos itens 5.1 à 5.6, abaixo.

5.1. Inclusão do Processo de Levantar Lições Aprendidas

De acordo com o questionário aplicado, a prática de levantar lições aprendidas de projetos durante a iniciação do projeto foi percebido como importante (nível 5 e 4) por 71% entrevistados nesta pesquisa, no entanto, apenas 23% realizam o levantamento nesta fase do projeto. O levantamento das lições aprendidas de projetos anteriores e semelhantes na fase de iniciação do projeto pode ajudar na elaboração do Termo de Abertura do Projeto. As diretrizes iniciais do projeto estão contidas neste termo que é de fundamental importância para um bom planejamento do projeto. Um Termo de abertura completo deve conter premissas, restrições e linhas de base de tempo, custo, escopo, risco e qualidade. Estes elementos determinam os limites e bases do projeto.

Quanto ao nível de maturidade do Escritório de Projetos: Dos entrevistados que estão inseridos em organizações onde o Escritório de Projetos realiza função corporativa, 56% levantam lições aprendidas de projetos anteriores antes da execução do projeto, sendo 18% na iniciação e 38% no planejamento. Comparando com o nível departamental, onde 42% realizam a prática antes da execução, percebemos que o nível de maturidade influencia na utilização da prática.

A inclusão do processo de Levantar Lições Aprendidas garantiria que a equipe de um projeto em iniciação buscasse, na base de conhecimento de projetos anteriores, informações que pudessem tornar o planejamento mais eficaz e diminuir a vulnerabilidade a riscos. Este levantamento de informações poderia ser via busca em repositório de conhecimento, reuniões ou entrevistas.

A percepção de relevância desta prática foi segmentada segundo as partes interessadas do projeto, Patrocinador, Gerente e Escritório de Projeto. O Patrocinador se mostra o menos preocupado com o levantamento de lições aprendidas no início do projeto. Em uma escala de 0 à 5, a importância atribuída à prática pelo patrocinador foi 3,3, enquanto os outros envolvidos atribuíram 4,1, em média. O que pode desestimular a prática devido ao poder de influência deste ator na cultura organizacional e definições de prioridades no projeto. Tal fato pode ser incoerente, já que um bom levantamento de Lições Aprendidas pode auxiliar a equipe na identificação e mitigação de riscos.

Com a ajuda de experiências de projetos anteriores estes limites e bases para um bom planejamento tendem a ser mais realistas e indicar um caminho coerente para a execução do projeto. Com este objetivo é sugerida a inclusão do processo de Levantar de Lições Aprendidas no Grupo de processos de Iniciação, área de conhecimento de Integração.

5.2. Inclusão do Processo de Controlar e Registrar Lições Aprendidas

Dado toda relevância da busca por lições aprendidas listadas no item anterior, para que o conhecimento de projetos anteriores possam auxiliar projetos atuais é necessário que o conhecimento gerado seja devidamente documentado, armazenado e disponibilizado conforme necessidade. Para que a equipe do projeto tenha acesso ao conhecimento gerado por

projetos anteriores, é necessário o registro adequado das lições aprendidas ao longo dos projetos em andamento. Por isso a sugestão da formalização do processo de Controlar Lições Aprendidas.

O registro do aprendizado dos projetos foi considerado importante por 79% dos entrevistados (soma dos níveis 4 e 5 de importância), e mesmo com esta relevância, apenas 15% dos entrevistados sempre fazem o registro do conhecimento alcançado. Por esta distorção entre relevância e utilização, é sugerida a inclusão do processo de Controlar e Registrar Lições Aprendidas no Grupo de Processo de Monitoramento e Controle, área de conhecimento de Integração.

Quanto à segmentação por nível de maturidade do Escritório de Projetos: A relação entre os entrevistados que registram lições aprendidas ao longo do projeto sempre de escritórios de projetos corporativos é de 18%. Enquanto 9% das organizações que possuem escritórios departamentais fazem o mesmo, que sugere a influência do nível de maturidade do Escritório de Projetos na utilização da prática.

Quanto à Importância: 79% dos entrevistados consideram o registro de lições aprendidas ao longo do projeto como importante para o pós-projeto, sendo 50% como nível 5 e 29% como nível 4 de importância em uma escala de 0 à 5. Quanto à utilização, apenas 38% dos entrevistados utilizam a prática com frequência de sempre ou quase sempre.

O processo sugerido de Controlar e Registrar Lições Aprendidas reforça e assegura a prática de gestão do conhecimento em projetos. O processo de controle e registro do conhecimento deve ser executado ao longo de todo projeto, com uma frequência semelhante à de controle de tempo ou custos do projeto. Quando uma questão é documentada apenas ao final da fase ou ao final do projeto, há chance de esquecimento de detalhes que podem ser fundamentais para projetos futuros.

Há vários tipos de barreiras que podem inibir a gestão do conhecimento: A) Barreiras organizacionais, como não ter uma cultura que estimule o arquivamento de conhecimento, B) Barreiras tecnológicas, como falta de repositório de dados eficaz para lições aprendidas, C) Pressão por tempo, quando as atividades de execução do projeto são priorizadas, D) Tipos de conhecimento, tácito ou explícito, E) Filtros pessoais, caso haja uma única pessoa responsável pelo registro, esta pode ser influenciada por percepções ou interesses individuais e F) Barreiras de comunicação, alguns detalhes podem ser ocultados ou distorcidos no momento do registro. As barreiras não devem ser vistas como inibidores, mas como pontos de atenção,

a serem levados em consideração ao se planejar como será o controle e registro de lições aprendidas no projeto.

Na Figura 1, esta prática está representada pela alteração no processo de Planejar Qualidade, alteração sinalizada em amarelo.

5.3. Incluir Indicadores de Pós-Projeto no Planejamento

A verificação de resultados pós-projeto é um reforço à manutenção da qualidade dos projetos. Além de verificar a eficiência da geração de resultados de projetos, possibilita a identificação de oportunidades de melhorias e geração de lições aprendidas para próximos projetos.

A prática sugerida de incluir indicadores de pós-projeto no planejamento da qualidade significa que a avaliação pós projeto deve ser planejada junto com o planejamento de qualidade do projeto. Os indicadores de qualidade pós projeto devem garantir que os objetivos iniciais do projeto sejam mensurados e avaliados. Desta forma, o projeto será avaliado, não somente em sua execução, tempo, custo e escopo, mas também se os resultados posteriores esperados foram realmente alcançados. Alguns resultados necessitam de tempo para serem medidos, quando já planejados e registrados durante o planejamento do projeto, eles não serão negligenciados após o encerramento do projeto.

Na pesquisa realizada, o nível 5 de importância, em uma escala de 0 à 5, foi atribuído por 33% da amostra, enquanto o nível 4 por 31%. Soma-se 64% dos entrevistados que percebem o planejamento de medições de qualidade após o término do projeto como importante. Quanto à utilização, apenas 42% dos entrevistados utilizam a prática com frequência de sempre ou quase sempre. As evidências acima indicam que a percepção de importância é maior que a utilização da prática.

Quanto ao nível de maturidade do Escritório de Projetos, a amostra revela que 30% dos entrevistados de organizações com Escritório de Projetos corporativo sempre planejam medições de qualidade pós-projeto e 18% quase sempre. Já nas organizações de Escritório de Projetos departamental, apenas 8% sempre realizam e 17%, quase sempre. Percebe-se uma grande diferença entre estes tipos de organizações.

Os requisitos estratégicos da organização dão início ao processo de planejamento de projetos e norteiam este planejamento até sua conclusão. No entanto, a quantidade de informações recebidas e novos requisitos das partes interessadas identificadas podem tirar o foco do

planejamento. Sendo assim, é importante que, ao final da fase de planejamento, os requisitos iniciais do projeto sejam verificados para a garantia de seu atendimento.

Para que o processo Verificar Qualidade Pós-Projeto, descrito no próximo item, seja efetivo em observar o alcance dos objetivos estratégicos que deram origem ao projeto, é necessário que, durante o planejamento da qualidade do projeto, indicadores de desempenho para este fim sejam identificados e acordados entre as partes envolvidas. Por este motivo, sugere-se a inclusão de identificação de indicadores pós-projeto no processo de Planejar Qualidade do Grupo de Processos de Planejamento. A inclusão destes indicadores deve contar com a participação e envolvimento dos intervenientes, como forma de alinhar entendimentos quanto ao projeto e aumentar o apoio dos envolvidos.

A chance de um projeto ser bem sucedido aumenta quando o controle por meio de medição de indicadores vai além da execução do projeto com cronograma, orçamento e entregas controladas, mas quando se garante o alcance dos objetivos que geraram o projeto, mesmos que estes resultados só sejam verificáveis após o término do projeto.

Na Figura 1, esta prática está representada pela alteração no processo de Planejar Qualidade, alteração sinalizada em amarelo.

5.4. Inclusão do Processo de Verificar Qualidade Pós Projeto

O planejamento de indicadores ligados ao objetivo estratégico da empresa é uma forma de garantir não só que o projeto seja executado como planejado, mas também que seus resultados contribuam efetivamente para o objetivo estratégico das organizações.

O processo sugerido de Verificar Qualidade Pós Projeto garante a medição de indicadores de desempenho possíveis de mensurar somente após período de maturação do projeto.

As medições de qualidade após o término do projeto é vista como importante por 77% dos entrevistados (soma dos níveis de importância 4 e 5), entretanto apenas 18% dos entrevistados sempre realizam esta prática. A verificação pós-projeto é uma ferramenta de gestão do conhecimento que permitirá a melhoria para projetos futuros além de mensurar a qualidade dos projetos e o alcance de seus objetivos.

Quanto ao nível de maturidade do Escritório de Projetos: Mais uma vez, observamos a variação de utilização da prática conforme nível de maturidade do Escritório de Projetos. Para organizações da amostra com nível corporativo de escritório, 23% sempre utilizam e 28% quase sempre. Para organizações da amostra com Escritório de Projetos nível departamental, 8% utilizam sempre e 19%, quase sempre.

O processo Verificar Qualidade Pós-Projeto é o processo de monitoramento e registro dos resultados após o tempo de maturação do projeto. Os padrões de qualidade verificam o atendimento aos requisitos estratégicos que deram origem ao projeto.

5.5 . Transferir o Processo Gerenciar Expectativas dos Intervenientes para o Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

De acordo com o PMBoK, o gerenciamento das expectativas das partes interessadas visa atender às necessidades destes e solucionar as questões à medida que ocorrerem, aumentando a probabilidade de sucesso do projeto. Com a previsão da reação das pessoas ao projeto, é possível adotar ações preventivas para obter seu apoio ou minimizar os impactos negativos em potencial e aumentar o apoio ao projeto.

O grupo de processo de Monitoramento e Controle do projeto engloba todas as etapas do projeto: iniciação, planejamento, execução e encerramento. Devido à importância da participação do interveniente desde o início do projeto, das definições de necessidades, escopo inicial do projeto, requisitos de qualidade e outros até o encerramento do projeto com a assinatura do aceite e a finalização dos contratos, este processo de gerenciamento das expectativas das partes interessadas deve fazer parte do Controle e Monitoramento do projeto. Esta mudança deve ser feita para reforçar o entendimento que as expectativas dos intervenientes devem fazer parte de todo o ciclo de vida do projeto devendo ser controlado e monitorado.

O gerenciamento das expectativas das partes interessadas deve, como práticas sugeridas, ser registrados junto a documentação do projeto e discutidos com a equipe do projeto. Desta forma melhorando a comunicação e aumentando a chance de satisfação das expectativas, uma vez que a equipe consciente e envolvida tem maior possibilidade de criação de soluções.

5.6. Incluir a Prática de Registro e Discussão de Interações com Intervenientes

Gerenciar as expectativas das partes interessadas pode aumentar a probabilidade de aceitação do projeto, abordando as preocupações que ainda não se tornaram questões ou riscos, esclarecendo-as e solucionando-as.

Apesar do PMBoK indicar que ao final do processo deverão ser atualizados os ativos de processos organizacionais, nas suas ferramentas e técnicas não há referência ou indicação de necessidade de registro dos resultados das interações e tratamento junto à equipe de questões levantadas na comunicação com envolvidos no projeto.

Devido à importância percebida dos entrevistados desta pesquisa quanto ao registro das interações e discussão com a equipe das comunicações com os intervenientes, é necessário que estas técnicas estejam explícitas no guia de melhores práticas de gerenciamento de projeto. Quanto ao registro das lições aprendidas, 79% dos entrevistados consideram importante para o pós-projeto, sendo 50% como nível 5 e 29% como nível 4 de importância. Quanto à utilização, apenas 38% dos entrevistados utilizam a prática com frequência de sempre ou quase sempre.

Quanto ao nível de maturidade do Escritório de Projetos, os entrevistados que registram lições aprendidas ao longo do projeto sempre de escritórios de projetos corporativos 18%, enquanto 9% dos departamentais fazem o mesmo, que sugere a influência do nível de maturidade do Escritório de Projetos na utilização da prática.

O cenário não se mostrou diferente para a prática de discussão com a equipe dos resultados de interações com envolvidos. Há incongruência entre percepção de importância e utilização e influência do nível de maturidade do escritório de projetos na utilização da prática.

Quanto à Importância, a discussão dos resultados das interações com os intervenientes com a equipe é considerada importante por 46% como nível 5 e 36% como nível 4, somando 82%. Quanto à utilização, apenas 46% dos entrevistados utilizam a prática com frequência de sempre ou quase sempre.

Quanto ao nível de maturidade do Escritório de Projetos: Dos entrevistados que atuam em organizações com Escritório de Projetos com nível de maturidade alto, 23% sempre discutem

e tratam os resultados das interações com intervenientes com a equipe do projeto e 33% realizam a prática quase sempre. Considerando os entrevistados com nível médio de atuação do Escritório de Projetos, 6% sempre realizam a prática, enquanto 20% quase sempre realizam a prática.

O processo de registro e de discussão com a equipe dos resultados de interações com envolvidos pode auxiliar na gestão do conhecimento, uma vez que, quando houver alguma alteração na equipe do projeto, as questões já estejam registradas e disseminadas.

Os registros destas interações também auxiliam na garantia de resolução das questões. Devido à importância do tema, sugere-se incluir a prática de registro e discussão de interações com intervenientes como ferramentas e técnicas do processo de gerenciar expectativas de intervenientes.

Conforme visto no item 4.3, o sucesso do projeto depende não só do controle de tempo, escopo e custo. A satisfação das partes envolvidas pode garantir o sucesso do projeto. Sendo assim, um maior cuidado com os resultados das interações com as partes interessadas podem alavancar os resultados atingidos durante e depois do projeto.

Na Figura 1, esta prática está representada pela alteração no processo de Gerenciar Expectativas de *Stakeholders*, alteração sinalizada em amarelo.

6. Conclusões

Embora as questões de pós-projeto, normalmente, sejam tratadas pela gestão de portfólio, o estudo mostrou que algumas práticas e processos de gerenciamento de projetos podem ser adotados pelas organizações em nível de projeto para auxiliar nos resultados pós-projeto.

A pesquisa testou treze premissas de práticas que poderiam ajudar no controle pós-projeto. Os testes foram feitos quanto à percepção de importância das práticas pelos profissionais de projetos que responderam o questionário e quanto à utilização nas organizações dos voluntários.

Segundo a percepção do público alvo que respondeu a pesquisa, as práticas sugeridas melhorariam o resultado pós-projeto de maneira substancial. As respostas que indicaram grau máximo de importância destas práticas variaram de 32% a 52%, confirmando a premissa que as práticas sugeridas podem incrementar o sucesso dos projetos.

Os resultados quanto à utilização das práticas foram segmentados quanto ao nível de maturidade de projetos e tipos de clientes (internos ou externos).

Observamos que as organizações cujos escritórios de projetos atuam a nível corporativo, a utilização das práticas de gerenciamento de projetos que podem garantir um maior sucesso pós-implantação de projetos é mais frequente. Isto é, existe uma correlação entre a utilização das práticas e o nível do escritório de projetos. Quanto maior a maturidade em projetos, maior a preocupação com as práticas sugeridas. O que reforça a relevância das práticas e processos sugeridos.

Na segmentação quanto ao tipo de cliente, percebemos uma maior preocupação na realização das práticas examinadas em projetos para clientes externos na maioria dos casos testados. Tal fato reflete a falta de visão do cliente interno como cliente do projeto, ilustrando que a visão do cliente interno é mais frágil que a do cliente externo, como se aquele merecesse menor nível de atenção da equipe do projeto. Cabe ao Escritório de Projetos das organizações desmistificar esta percepção e reforçar a imagem do cliente interno como importante interveniente.

Em todas as treze práticas verificadas pelo questionário, percebemos que o grau de importância atribuído é maior que o nível de utilização destas. Isto significa que, embora as práticas sejam consideradas importantes, nem sempre são implementadas nas organizações. O que reforça a necessidade de incorporação destas práticas ao guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos. Para que estas sejam disseminadas e incorporadas com maior frequência.

O conhecimento em gerenciamento de projetos é uma disciplina passível de desenvolvimento e melhorias. Em busca de maior sucesso em projetos, organizações criam mecanismos, que quando bem sucedidos devem ser difundidos para outras organizações que, da mesma maneira buscam aumento de eficiência e produtividade.

A partir das comprovações da pesquisa, as práticas foram confrontadas com o Guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos, o PMBoK, e foram sugeridos três novos processos: 1) Levantar de Lições Aprendidas na iniciação, 2) Controlar e Registrar Lições Aprendidas no Monitoramento e Controle, e 3) Verificar Qualidade Pós-Projeto no Monitoramento e Controle.

Como suporte ao processo de Verificar Qualidade Pós-Projeto, foi sugerida a inclusão da prática de definição de indicadores de pós-projeto no processo de Planejar Qualidade do grupo de processos planejamento.

Além disso, a transferência do processo Gerenciar Expectativas dos Intervenientes para o Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, o que garantirá o controle das expectativas dos envolvidos em todas as fases do projeto, aumentando apoio destas partes interessadas e reduzindo questões e riscos. Foram sugeridas, também as práticas de registro e de discussão de interações com intervenientes.

Todas as práticas e processos sugeridos visam aumentar a qualidade do projeto e aumentar a gestão de conhecimento durante e após o término do projeto.

7. Agradecimentos

Este trabalho foi realizado com o apoio da Serasa Experian (www.serasaexperian.com.br), por meio do Programa de Incentivo à Pesquisa Aplicada Serasa Experian

8. Referências Bibliográficas

- ANBARI, F. T.; CARAYANNIS, E. G.; VOETSCH, R. J. **Post-Project Reviews As A Key Project Management Competence**. Technovation. Vol. 28. Issue 10. p. 633-643. Out/2008.
- ANBARI, F. T.; **A Systems Approach to Project Evaluation**. Project Management Journal. Ed. XVI (3). p. 21–26. 1985.
- BARCAUI, A.; et al. **PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- BRYDE, D. J. **Modelling Project Management Performance**. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol.20. Issue 2. 2003.
- DIKMEN, I.; et al. **Learning From Risks: A Tool for Post-Project Risk Assessment**. Automation in Construction. Vol.18. Issue 1. p. 42-50. Dez/2008.
- HANISCH, B.. **Knowledge Management in Project Environments**. Journal of Knowledge Management. Vol.13. Issue: 4. 2009.
- LASZLO, G. P. **Project Management: A Quality Management Approach**. The TQM Magazine. Vol.11. Issue 3. 1999.

MONTEIRO, N. A.; FALSARELLA, O. M. **Um Modelo de Gestão da Informação para Aprendizagem Organizacional em Projetos Empresariais**. Perspectivas em ciência da informação. vol.12. no.2. Belo Horizonte. May/Aug 2007.

NAH, F. F.; LAU, J. L.; KUANG, J. **Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems**, Business Process Management Journal. Vol.7. Issue.3. p. 285–296. 2001.

NIEBECKER, K.; KUBITZA, D. E. K. **Improving Cross-Company Project Management Performance With A Collaborative Project Scorecard**. International Journal of Managing Projects in Business. Vol.1. Issue 3. 2008.

NIEBECKER, K.; MOULTON, D. E. B. **Collaborative And Cross-Company Project Management Within The Automotive Industry Using The Balanced Scorecard**. International Journal of Managing Projects in Business. Vol.3. Issue 2. 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - PMBoK**. 4ª edição. PMI, 2008.

YUNNA, W.; YUE, S.; YONG, H. **Post-Evaluation Project Management for Fengcheng Powerplant Phase II Expansion Project in Jiangxi Province**. Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government. ICEE 2010. p. 2469-2472. 2010.

9. Apêndice: Questionário

Pesquisa de Dissertação Práticas de pós-implantação de projetos

O gerenciamento de projetos é a ferramenta organizacional para implantação de planos de ação e alcance de objetivos estratégicos. Ao final do projeto, como podemos avaliar se estes objetivos foram realmente alcançados? O objetivo desta pesquisa é avaliar metodologias e práticas em gerenciamento de projetos utilizadas no mercado, buscando lacunas no que diz respeito ao acompanhamento de resultados pós-implantação de projetos.

Qual o seu papel no projeto?

- Gerente
- Patrocinador
- PMO
- Cliente

Qual tipo de indústria atua sua organização?

- Serviços
- Produtos
- Mista

Qual tipo de projetos atua?

- Internos
- Externos

Em sua organização, o PMO atua em nível de:

- Projeto/Programa
- Departamento
- Corporativo

Qual das alternativas abaixo melhor representa as funções do PMO em sua organização?

- Informar o status dos projetos para a alta gerência, monitorar e controlar o desempenho de projetos e conduzir auditorias de projetos.
- Desenvolver e implementar a metodologia padrão, desenvolver as competências dos profissionais e alocar recursos entre os projetos.

- Prover aconselhamento à alta gerência, coordenar e integrar projetos de um portfólio, participar do planejamento estratégico, identificar, selecionar e priorizar novos projetos.

O que considera crítico para o sucesso do projeto?

- Escopo
 Tempo
 Custo
 Risco
 Qualidade
 Aquisições
 Recursos Humanos
 Comunicação
 Integração

A análise de viabilidade financeira do projeto é elaborada?

- Não Realiza
 Na Iniciação
 No Planejamento
 Na Execução

Em que momento realiza o levantamento de lições aprendidas de projetos anteriores?

- Não Realiza
 Na Iniciação
 No Planejamento
 Na Execução

As questões abaixo deverão ser respondidas conforme a escala apresentada abaixo:

	1	2	3	4	5	
<u>Nunca</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<u>Sempre</u>

São identificados indicadores ligados ao objetivo estratégico da empresa durante o planejamento da qualidade do projeto?

Durante a fase de planejamento são definidos os critérios de aceitação do projeto?

São planejadas medições de qualidade de projeto após o término do projeto?

É realizada verificação de atendimento aos requisitos estratégicos da organização após o planejamento?

A equipe do projeto interage com o cliente do projeto para gerenciar expectativas?

O resultado das interações com stakeholders são registrados?

O resultado das interações com stakeholders são discutidos e tratados junto com a equipe?

Os resultados do projeto são comparados com a análise de viabilidade financeira realizada na fase de iniciação do projeto?

Os critérios de aceitação do projeto definidos na fase de planejamento são verificados ao final do projeto?

Com qual frequência realiza o registro de Lições Aprendidas?

São realizadas medições de qualidade após o término do projeto? Como?

Quando verifica se os requisitos do projeto foram atingidos? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada.)

- Não verifica
- Durante o projeto
- Ao final do projeto
- Pós Projeto

Utilizando a escala de 1 à 5, em que grau acredita que as atitudes abaixo podem melhorar o resultado pós projetos. Onde 1 é o grau mínimo e 5 o máximo, conforme abaixo:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O alinhamento do planejamento do projeto com o planejamento estratégico da empresa.

A elaboração de uma análise de viabilidade financeira do projeto é elaborada na fase de iniciação

O levantamento de informações de lições aprendidas antes do início da execução do projeto.

A identificação de indicadores de qualidade para o projeto ligados ao objetivo estratégico da empresa.

A definição dos critérios de aceitação do projeto durante o planejamento do projeto.

O planejamento de medições de qualidade do projeto após o término deste.

A verificação de atendimento aos requisitos estratégicos da organização após o planejamento.

A interação entre equipe e stakeholders durante todo o projeto para gerenciar suas expectativas.

O registro do resultado das interações com stakeholders.

A discussão com a equipe e tratamento do resultado das interações com stakeholders.

Os resultados ao final do projeto são comparados com a análise de viabilidade financeira realizada na fase de iniciação.

A verificação dos critérios de aceitação do projeto definidos na fase de planejamento ao final do projeto.

O registro de Lições Aprendidas durante todas as fases do projeto.

A verificação se os requisitos do projeto foram atingidos após o término do projeto.

A realização de medições de qualidade após o término do projeto.

Responda de forma descritiva as perguntas abaixo:

Como garante que os requisitos do projeto atendem a objetivos estratégicos da organização?

Deseja fazer alguma consideração quanto à pesquisa ou quanto ao tema abordado por esta?