

Não gerencie seu projeto por percentual concluído

em tenstep.com.br



A maioria das ferramentas de gerenciamento do cronograma de projetos tem um campo disponível para adicionar o percentual concluído de cada atividade. Antes de uma atividade começar, ela está 0% concluída. Quando ela estiver concluída, estará 100% completada. No entanto, o período intermediário pode ser enganador. À primeira vista, se um membro da equipe estiver trabalhado por 20 horas em uma atividade de 40 horas, você diria que ela está 50% concluída. Mas será que está mesmo 50% concluída? Nesse caso, ela tanto poderá estar quase completada como poderá estar somente 10% completada.

O gerente do projeto deverá pedir aos membros da equipe que comuniquem seu percentual concluído de cada atividade, mas em muitos casos o gerente do projeto receberá percentuais incorretos. Por exemplo, se uma atividade está atrasada, o membro da equipe responsável por esta atividade normalmente responderá que, a atividade está 90% concluída. Isso significa que na primeira semana a atividade está atrasada e o membro da equipe diz que a atividade está 90% concluída, na próxima semana ele diz que a atividade está 95% concluída, na outra semana 99% concluída, etc.

Uma das melhores maneiras para obter as informações que você precisa é fazer a seguinte pergunta: "Quando a atividade estará concluída?" Se o cronograma mostrar que uma atividade deverá estar concluída na sexta-feira, e na sexta-feira a atividade ainda não estiver concluída, não pergunte em que percentual ela está. Pergunte ao membro da equipe: "Quando a atividade estará concluída?" Perguntando você terá informações concretas que poderão ser colocadas em seu cronograma, ao mesmo tempo faz com que o membro da equipe se comprometa mais uma vez com um novo prazo.

Gerenciar o cronograma por datas finais

Em muitas organizações, as estimativas dos projetos são baseadas nos custos, nas horas de esforço e na duração. No entanto, quando o projeto começa, a equipe do projeto não coleta as horas atuais trabalhadas em cada atividade. Exceto quando o acompanhamento das horas de esforço é importante na organização. O gerente do projeto deve sentir-se à vontade para gerenciar o cronograma do projeto baseado nas datas de conclusão. Por exemplo, supomos que você tenha uma atividade que está programada para ser concluída em 40 horas de trabalho e duas semanas de duração. Se o trabalho for realizado dentro das duas semanas, realmente não será tão importante saber se o trabalho levou 35 ou 50 horas para ser concluído. Isso só seria importante se a diferença nas horas de esforço fizesse com que uma outra tarefa perdesse o prazo. As horas de esforço são importantes no processo de estimação, pois ajudam a estabelecer as datas de conclusão e a equilibrar as cargas de trabalho. Mas no momento em que as atividades são atribuídas, o mais importante é concluir o trabalho dentro dos prazos.

Se o trabalho está sendo realizado por um recurso que está sendo remunerado por hora, é importante compreender as horas de esforço e a data de conclusão. Nesse caso, já é interessante saber se a tarefa de 40 horas foi concluída em 50 horas, pois existe um custo adicional para o seu projeto.

Utilize marcos como checkpoints para validar a situação atual do projeto

Um marco é um evento do cronograma que representa a conclusão de uma entrega importante ou de um grupo de entregas relacionadas. Um marco, por definição, tem duração zero e não requer esforço. Os marcos são ótimos para os gerentes e para o patrocinador do projeto, porque oferecem a eles uma oportunidade de verificar em que ponto o projeto está e o que se vislumbra para o futuro.

Se o marco for muito importante é possível que o projeto tenha que realizar uma revisão de final da fase. Entretanto, muitos marcos representam a conclusão de entregas menores ou de componentes de entregas e não se elevam ao nível necessário para realizar uma revisão de final da fase.

Quando você atingir cada marco, você poderá realizar as seguintes atividades:

- Verificar que o trabalho realizado até este ponto está correto e preciso. O cliente deve ter aprovado todas as entregas externas entregue até este ponto.

- Certificar-se de que o restante do cronograma inclui todas as atividades necessárias para concluir o projeto.
- Revisar com atenção as estimativas do esforço, da duração e do custo para o restante do trabalho. Com base no trabalho anterior já concluído, você terá uma percepção bem melhor em relação à precisão das estimativas restantes. Se as mesmas não estiverem corretas, você deverá modificar o cronograma. Se parecer que o seu orçamento ou prazo final não será cumprido, encaminhe uma incidência problemática e tente resolver o problema.
- Envie um relatório formal sobre a situação atual do projeto e quaisquer outras comunicações especificadas no Plano de Comunicação.
- Avalie o Plano de Riscos em relação aos riscos identificados para certificar-se de que os mesmos foram gerenciados com sucesso. Você também deverá efetuar uma nova avaliação para identificar novos riscos.
- Atualize todos os outros registros e relatórios de gerenciamento do projeto.

Essas atividades devem ser feitas de forma periódica, mas a data de um marco é um bom momento para se inteirar, verificar onde você está, ter uma visão clara sobre o que vem a seguir e preparar-se para prosseguir.