



INCLUA INFORMAÇÕES VALIOSAS NOS RELATÓRIOS DE ANDAMENTO - Por John Grass

Admitimos que os relatórios de andamento nem sempre são tão eficazes quanto deveriam. Esta realidade é a mesma para os membros da equipe que submetem esses relatórios para o gerente do projeto, bem como para os gerentes de projetos que submetem relatórios de andamento do projeto para as suas principais partes interessadas. Um dos motivos é que as pessoas que preenchem os relatórios consideram isso uma tarefa incômoda e não uma forma de comunicar informações valiosas.

Tipicamente, enviam um relatório de andamento bem resumido que não diz nada, ou um relatório de andamento que contém todas as atividades triviais.

Tente manter o foco nos relatórios de andamento de forma que a informação contida possa ser utilizada no processo de tomada de decisões. Pergunte aos membros da equipe (e a você mesmo) se a informação contida no relatório de andamento realmente comunica algo de valor ou apenas ocupa espaço. Tipicamente o relatório de andamento deve focar nos seguintes tópicos:

- Realizações relativas ao cronograma.
- Comentários sobre as atividades que deveriam estar concluídas, mas não estão.
- Os problemas (incidências problemáticas) encontrados, os impactos no projeto e o que está sendo feito para resolvê-los.
- As requisições de mudança do escopo.
- Novos riscos identificados.
- Observações úteis ao leitor.

Se você mantiver o seu relatório de andamento focado nesse tipo de informação, você descobrirá que as informações são significantes e poderão ser utilizadas como insumo para gerenciar o projeto ou para manter as partes interessadas informadas. Se você relatar eventos triviais do período em questão, as pessoas não darão atenção.

Utilize apêndices para incluir mais detalhes

Você precisa manter-se focado em informações significativas no relatório de andamento do projeto. No entanto, você poderá descobrir que parte do seu público vê significado nas exceções, enquanto outros vêem significado nos detalhes.

O que significa isso? Significa que deverá criar dois relatórios? Não, você não precisa fazer isso. Uma das formas de satisfazer os dois públicos é fazer relatórios formais baseado nas exceções e incluir os detalhes como apêndices (anexos). Por exemplo, a maioria dos leitores pode querer ser informada somente sobre o que foi realizado no período anterior e o que está planejado para o próximo período. No entanto, o seu gerente poderá querer conhecer todo o cronograma. Para satisfazer ambos, basta incluir o cronograma como apêndice. Se você estiver enviando as informações através de e-mail, você poderá enviar o cronograma atual como um documento à parte.

Um exemplo semelhante é se você registrar a conclusão de uma quantidade significativa de treinamento, o seu cliente poderá desejar ver os nomes das pessoas que foram treinadas. Da mesma forma, não inclua esse nível de detalhe no corpo do relatório, inclua a informação em apêndice.

Ajustar a informação de acordo com o nível de cada receptor na organização

Se você criar um plano de comunicação para o seu projeto, as necessidades do seu público-alvo (partes interessadas) serão analisadas formalmente. Mas mesmo sem um plano formal, tenha sempre em mente o nível organizacional do seu público. O nível organizacional lhe ajuda a determinar o nível de detalhe requerido nos relatórios de andamentos.

Por exemplo, os membros da sua equipe precisam de informações bem detalhadas e específicas sobre os trabalhos que lhes foram atribuídos. Como gerente do projeto, você necessita de informações que cubram todo o projeto, mas em um nível menor de detalhes. O seu gerente necessita receber informações de forma mais resumida. O gerente do seu gerente necessita de informações em um nível ainda mais elevado. Embora o seu projeto seja a coisa mais importante na sua mente, para os gerentes superiores o seu projeto poderá ser apenas um de muitos eventos importantes sobre o qual eles estão tentando manter-se atualizados.

Em algumas organizações, essa filtragem faz parte de um sistema de comunicação. Por exemplo, você poderá relatar uma situação atual do seu projeto para o seu gerente, ele recebe a sua informação assim como a de outros relatórios diretos. Então o seu gerente resume e consolida os relatórios e repassa um relatório para o gerente dele. Aquele gerente, por sua vez, faz o mesmo, até que uma informação resumida e consolidada chegue ao topo. De fato, se o seu projeto tiver um bom andamento, ele não será mencionado a nível executivo.

No entanto, em outras organizações, o gerente do projeto necessita comunicar-se com múltiplas pessoas com diversos níveis de autoridade. Nesse caso, lembre-se de que a comunicação em formato único não serve para todos. Você poderá necessitar de modificação no conteúdo relativo à comunicação para atender cada nível de gerencia. Por exemplo, você poderá enviar um relatório de apenas uma página para o seu gerente direto, e para os clientes principais um relatório que mostre a situação atual do projeto incluindo as informações

financeiras. Isso poderá ser reduzido em meia página para a gerencia superior e talvez em um parágrafo para o nível seguinte.

Utilize sinalizadores para representar a saúde do Projeto

Uma boa técnica para fornecer resumos gerais sobre o projeto é incluir sinalizadores; verde, amarelo e vermelho. Como seria de se esperar, um sinalizador verde significa que o projeto está basicamente no rumo certo. Não quer dizer que não há problemas, mas significa que todos os problemas estão sendo gerenciados e o projeto está basicamente em dia e dentro do orçamento.

Um sinalizador amarelo significa que há algum risco de que o projeto não se ajuste ao prazo final e ao orçamento. Marcar o projeto com um sinalizador amarelo é uma maneira para gerenciar as expectativas e informar que o projeto corre algum risco.

Se o seu projeto tiver um sinalizador vermelho, isso significa que o projeto está definitivamente com problemas e que o orçamento, o prazo final e/ou a qualidade será comprometida.

O valor real desses sinalizadores ocorre quando a situação atual do projeto é resumida para a gerência superior. Se a gerência superior tiver uma página de resumo sobre todos os projetos, juntamente com os sinalizadores; verde / amarelo / vermelho, eles poderão ver com facilidade a situação geral de toda a carteira (portfólio) dos projetos. Se eles gerenciarem por exceção, focarão imediatamente nos projetos que estão marcados com os sinalizadores vermelhos e amarelos.

Este artigo é reproduzido com autorização da TenStep PGP®. Visite o BLOG e faça seu comentário sobre esse artigo >> <http://blog.tenstep.com.br>