

Análise de tendência em projetos

Wantuir Felipe da Silva Junior

É sabido que na filosofia da gestão preventiva de projetos não basta reportar ao patrocinador e partes interessadas "o que aconteceu" em um determinado período do projeto, mas também é preciso situá-los de qual será a tendência para os próximos períodos, antecipando problemas e apresentando alternativas para julgamento e tomada de decisão das "autoridades" do projeto, objetivando assim, alcançar uma finalização bem sucedida do projeto.

Segundo este pensamento, vale a seguinte reflexão sobre o modelo de gestão vigente: "Estou concentrando-me em evitar que os problemas ocorram ou simplesmente lidando com eles a medida que surgem?"

É interessante analisar como em nossa cultura parecem existir "fatores genéticos corporativos" que direcionam a criação de indivíduos altamente preparados para resolver problemas. Isso não é ruim para momentos de crise legítima, porém custa muito caro cultivar este "estilo de vida" como rotina dentro do projeto, pois as pessoas passam a receber mensagens, não intencionais, de que são pagas para pensar e agir somente quando existir um problema instaurado. É preciso promover e incentivar o desenvolvimento do "analítico preventivo", treinar os "cinco sentidos mentais", ou seja, ver o que normalmente a maioria não enxerga, calibrar o faro para o ambiente e experimentação de caminhos não triviais, escutar enquanto a maioria está somente ouvindo, ter tato na tratativa das pessoas usando a língua com sensibilidade apurada (senso crítico, porém com foco, simplicidade e poder de síntese), entendendo que a comunicação precisa ser adequada para os distintos níveis de autoridade no agir dentro do projeto.

Criar um modelo de gestão contendo na base estes "sentidos" aumenta a chance de influenciar positivamente no futuro, pois a base de informações e rituais estabelecidos calibram o "radar", trazendo mais precisão para as análises de tendência, julgamento e tomadas de decisões.

Partindo deste modelo mental, associado a minha busca constante e interminável por descobrir ou criar métodos e técnicas robustas, porém simples, que corroborem para a efetividade na gestão de projetos, deparei-me com o *Milestone Trend Analysis* ou apenas MTA.

O MTA é um método muito simples criado para análise de tendência positiva ou negativa do cumprimento do planejamento dos principais marcos, eventos ou entregas de um projeto através do tempo.

A grande "sacada" do método é sua leitura visual simples e "limpa", porém recheada de informações para debates, julgamentos e tomadas de decisões, destinadas a todos do projeto, porém sua efetividade será plena quando utilizada por pessoas que estão com seus "sentidos mentais" treinados e apurados.

A forma gráfica e triangular do MTA (figura 1), em página única, composto por dois eixos contém as seguintes informações do projeto:

- Eixo vertical: um "cronograma" vertical, com leitura de baixo (início do projeto) para cima (fim do projeto) contendo os nomes (na figura 1, legenda) dos principais marcos, eventos ou entregas com suas respectivas datas planejadas;
- Eixo horizontal: Datas das reuniões de progresso do projeto, onde é avaliado e confirmado o cumprimento ou desvio de planejamento dos principais marcos, eventos ou entregas do projeto;
- Campo quadriculado: Local onde os marcos, eventos ou entregas são representados por linhas (da esquerda para direita). As linhas são estendidas a cada reunião de progresso (representadas no eixo horizontal).

Milestone Trends Chart for Project xyz

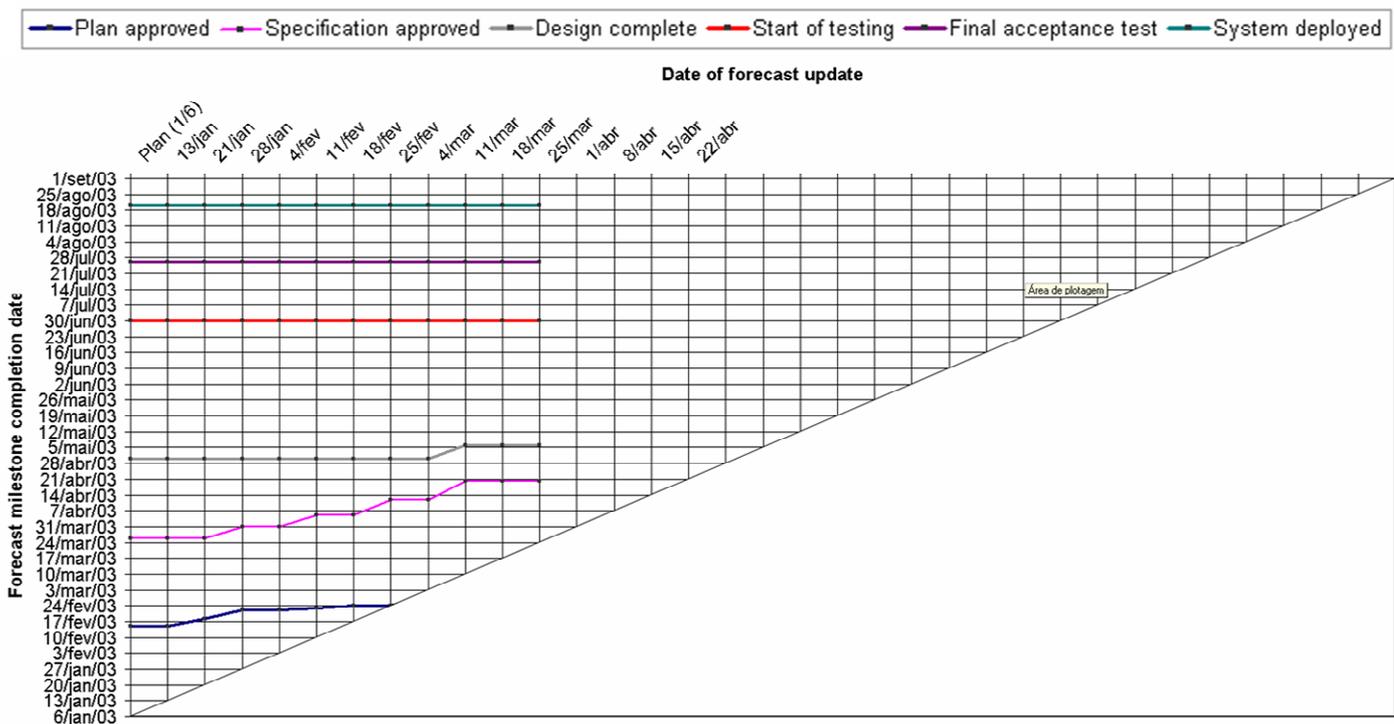


Figura 1 - Exemplo de *Milestone Trend Analysis* (M.Cooper 2003)

Quando usar?

A utilização do MTA é pertinente durante as reuniões periódicas de progresso do projeto, onde é necessário disponibilizar para as autoridades do projeto uma visão rápida e de alto nível de como o projeto está progredindo em relação aos principais marcos, eventos ou entregas do projeto.

Benefícios do MTA

- Visualizar em formato rápido e simples o status atual, tendência e risco do projeto;
- Colocar o foco no que realmente importa para as autoridades do projeto;
- Exercitar o senso e a consciência do relato antecipado de pontos de atenção relevantes.

Para construção das informações no eixo vertical é importante que o planejamento tenha sido finalizado pela equipe do projeto.

O primeiro passo do método, de posse do planejamento aprovado, é "pincelar" os principais marcos, eventos ou entregas com suas respectivas datas planejadas e inserir no eixo vertical do gráfico (é recomendado inserir no máximo dez itens, pois a idéia é construir uma visão de alto nível do projeto. Este limite também ajuda no exercício do poder de síntese). Particularmente considero como "principais" os marcos, eventos ou entregas que estão "conectadas" nas atividades do caminho crítico do projeto. É importante também definir qual será a escala de tempo do campo quadriculado (vertical), no exemplo (figura 2) a escala definida foi "quinzena".

O segundo passo do método é inserir no eixo horizontal a data de cada relato ou reunião de progresso que confirma o planejado (baseline) ou uma repactuação (novo baseline).

Propositamente substitui o título "Date of forecast update" (figura 1) do eixo horizontal por "Reuniões de Progresso (data)" (figura 2) com o objetivo de tirar qualquer possibilidade de entendimento ou conotação que o foco do método é a reprogramação do baseline. Também substitui a legenda (figura 1, parte superior) por uma coluna adicional (eixo vertical) com os respectivos nomes dos marcos, eventos e entregas associados as datas.

Cada marco, evento ou entrega é representado por uma linha (figura 1) ou por um preenchimento colorido (figura 2) a cada relato ou reunião planejada.

Quando uma linha ou colorido permanecer no nível, isso significa que a data planejada para o marco, evento ou entrega não irá mudar, a linha ou colorido será apenas estendida, permanecendo na frente da data original (baseline).

Quando uma linha ou colorido se move para cima (vermelho) significa que a data mudou para uma data posterior. No exemplo da entrega "Especificações Aprovadas" (ID 2, figura 2) a data planejada (02/maio) permaneceu válida (verde) nas reuniões de progresso dos dias 14/fevereiro, 28/fevereiro e 15/março (eixo horizontal), porém na reunião do dia 30/março a entrega foi repactuada (vermelho) para o dia 17/maio e depois disso teve mais três repactuações (ou reprogramações). Já no exemplo da entrega "Sistema Desenvolvido" (ID 5, figura 2) a data planejada (13/março/15) permaneceu válida em todas reuniões de progresso (dez reuniões até o momento).

Quando uma linha ou colorido se move para baixo significa que a data mudou para uma data anterior (termino previsto mais cedo que o planejado).

Quando uma linha ou colorido atinge a linha diagonal do gráfico, significa que o marco, evento ou entrega foi finalizado (como no exemplo da figura 2, ID 1 "Plano Aprovado").

Depois de vários relatos sobre a permanência do plano ou mudanças registradas no gráfico, o método facilita uma visualização instantânea de tendência do projeto.

No caso hipotético da figura 2 é possível capturar diversas informações ou questionamentos para análise e julgamento, como por exemplo:

1. Algumas entregas estão sendo postergadas, porém a data final do projeto permanece.
2. Será que este projeto está sendo gerenciado apenas com visão de curto prazo sem a preocupação de impactos no longo prazo?

3. Será que o gerente do projeto sabe que a data final do projeto não pode ser cumprida, porém não está manifestando-se a respeito?
4. Será que o gerente do projeto entende a situação e acredita (devido a ações já estabelecidas ou não) que ainda é possível cumprir com a data final do projeto?
5. Porque o responsável da entrega ID 1 deixou para informar uma reprogramação tão em cima da hora (relato de 28/fev), diferente da entrega ID 2, onde o responsável antecipou-se oportunamente (relato de 30/mar) ?

Este método pode ser utilizado para gerar questionamentos não somente para os marcos, eventos e entregas do MPP (*Master Phase Plan*) do projeto, mas também incorporado aos níveis de gestão do WBS (*Work Breakdown Structure*), conforme figura 3, onde será possível verificar, na gestão visual de cada equipe, a tendência dos pacotes de trabalho (marcos, eventos ou entregas intermediárias críticas), ações dos respectivos responsáveis, possibilitando inclusive ajustar níveis de tolerância para as restrições estabelecidas no projeto.

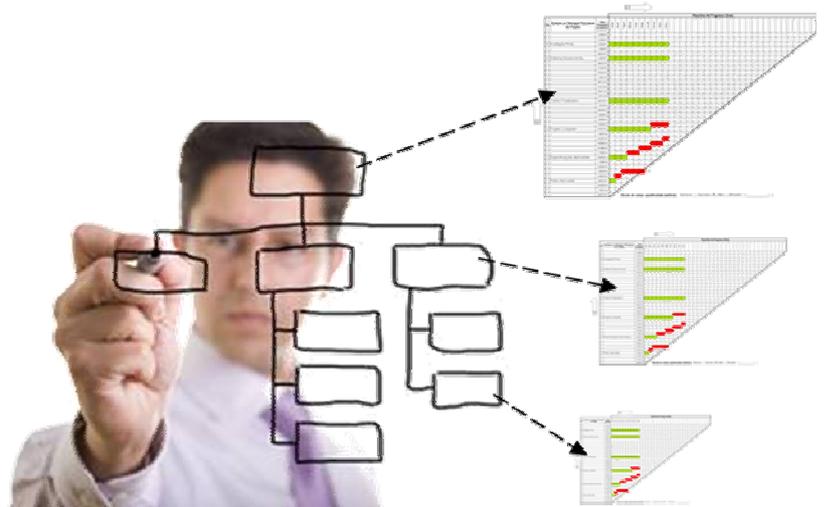


Figura 3- MTA nos níveis do WBS

Reflexão final

Fazer uso deste modelo mental ajuda a "lapidar" o senso crítico positivo das autoridades do projeto, criando discernimento quanto a robustez do plano em relação ao projeto, divulgando onde os principais pontos de decisão precisam estar no projeto e identificando como está o nível de confiança das lideranças em continuar dentro do plano original.

"Comandantes fracassados dão ordens e depois retornam ao seu jogo de cartas no quartel-general. Eles acreditam que o simples ato de dar uma ordem fará com que tudo se arranje e que a batalha esteja ganha. Eles esperam que tudo ocorra exatamente de acordo com seus planos. Isso é tão irreal quanto estúpido. Um comandante de sucesso dá uma ordem e depois se certifica de que, além de ser cumprida, ela está gerando os resultados planejados. Se as coisas derem errado ou a situação mudar, o comandante logo saberá e poderá reagir dando novas orientações. Não tire conclusões precipitadas nem pressuponha nada. Faça o acompanhamento de tudo." **General George S. Patton Jr**

REFERÊNCIAS

- COOPER, MICHEL. New England Project Services, November 2003.
- Manual PRINCE2 - OGC (Office of Government Commerce)