



## TenStep Papel Suplementar

---

**26 de fevereiro de 2005**

### **Como cumprir com os prazos fixos quando o cliente não cumprir com os dele**

Muitos gerentes de projeto enfrentam as situações onde são solicitados para cumprir com os prazos fixos, com pouco ou nenhuma, margem para o deslizamento. Isto é muito difícil de gerenciar dentro desta situação, mas é mais difícil ainda quando os clientes não cumprem com seus compromissos. Você já tem um grande desafio que é tentar bater uma data fixa do cliente. Então o cliente introduz desafios adicionais - por exemplo, não podendo definir detalhadamente suas exigências. Isto pode conduzir os inevitáveis atrasos e mudanças das exigências.

Em uma perspectiva de gerenciamento de projetos, há uma boa solução para este problema, mas isto não significa que você não terá que se esforçar para realizar esta solução. A chave para melhorar as suas vantagens é utilizar proativamente o gerenciamento de riscos, incidências problemáticas, escopo, e uma comunicação proativa.

#### **Gerenciar os Riscos**

Quando você começa um projeto, a primeira coisa que você necessita fazer é o planejamento, incluindo a criação de uma Definição do Projeto (Charter) e um Plano de Trabalho (Workplan). Uma das partes do processo do planejamento inclui identificar riscos e estabelecer planos para mitigar os riscos. Por exemplo, se você pensar que não poderá bater os prazos finais impostos, este é o melhor momento para comunicar o mesmo. Quando você fizer esta comunicação, a gerência começa a observar que o prazo final está em risco mesmo antes do projeto começar. Como parte de identificação dos riscos, você pode pedir idéias à sua equipe de projeto e a gerência sobre como mitigar os riscos. As idéias podem incluir funcionários extras e inclinar-se pesadamente sobre os usuários para que eles entreguem suas exigências dentro dos prazos concordados, etc. Outra vez, há um valor em identificar os riscos do projeto e em trabalhar com os outros na resolução dos riscos. Este processo ajuda também (de um ponto de vista da comunicação) a gerenciar melhor as expectativas.

#### **Gerenciar a Comunicação**

O Plano de Trabalho (Workplan) e as comunicações proativa ajudam também os usuários a compreender melhor o seu papel. Por exemplo, Os usuários compreendem realmente a necessidade para entregar a informação sobre as exigências dentro dos prazos e o impacto ao projeto se estiverem atrasados? Os usuários compreendem as datas que serão necessárias para trabalhar no projeto de modo que possam planejar melhor o seu tempo? Você pode levantar este como um risco e começar a gerenciar as



## TenStep Papel Suplementar

---

expectativas de o que acontecerá se as exigências chegarem atrasadas. Isto também fornece a você mais fundação para a continuação das comunicações que podem ser requeridas se as datas do usuário começarem a deslizar.

### **Gerenciar Incidências Problemáticas e Escopo**

Durante o progresso do projeto, continue a gerenciar proativamente os riscos, incidências problemáticas e a comunicação. Por exemplo, se os usuários não satisfizerem as suas datas apesar de seus planos de gerenciamento de riscos, então você tem uma incidência problemática que necessite ser gerenciada. O gerenciamento das incidências problemáticas (identificação e resolução do problema) necessita ser executado. Outra vez, envolva a sua equipe, a gerência, e os Stakeholders. Peça a seu gerente input (baseado em sua experiência, informações adicionais, políticas gerais, etc.) para resolver o problema que está impactando a sua data de conclusão do projeto. Você não tem a autoridade direta sobre os usuários. Obter mais responsabilidade final de sua gerência e dos gerentes dos usuários para ajudar a resolver os problemas de recursos humanos do projeto. Seus gerentes e patrocinadores também têm uma posição para gerenciar prioridades para completar os trabalhos. Outra vez, se o problema não puder ser resolvido perfeitamente, ao menos você está continuando a gerenciar as expectativas.

Continue este gerenciamento de projetos proativo em outras áreas também. Por exemplo, se uma pessoa sair, você tem uma incidência problemática que poderia impactar a data final do projeto. Comunique o problema e suas conseqüências, e peça a ajuda em determinar as melhores opções para ir em frente. Se os usuários adicionarem mais exigências, invoque o processo de gerenciamento das mudanças do escopo e certifique-se de que todos sabem do impacto ao orçamento e ao cronograma. Não prossiga com as mudanças a menos que o patrocinador aprove o tempo e o orçamento adicional.

### **Sumario**

- Embora isto aparenta que você está sendo o responsável final pelos eventos e as circunstâncias que não estão dentro de seu controle, você tem o controle sobre os processos que você usa para controlar o projeto. Gerenciar os riscos, as incidências problemáticas, e o escopo proativamente e utilizar seu gerente e seu patrocinador para tentar obter que todas as pessoas estejam focalizadas em satisfazer os agressivos prazos finais.
- Você tem também a habilidade para gerenciar as expectativas com uma comunicação proativa.



## TenStep Papel Suplementar

---

- Você deve especialmente indicar relacionamentos de causa e efeito. Por exemplo, você pode descrever o impacto ao projeto se as datas de coleta das exigências não forem cumpridas.
- Quando tudo é dito e feito, você pode, de fato, não bater seus prazos finais e orçamento impostos. Entretanto, utilizando os processos de gerenciamento de projetos disciplinados e proativos, você ao menos terá uma chance de obter sucesso, e você fará um trabalho muito melhor de gerenciamento de expectativas e obterá da gerência uma parte da solução, não apenas o problema.