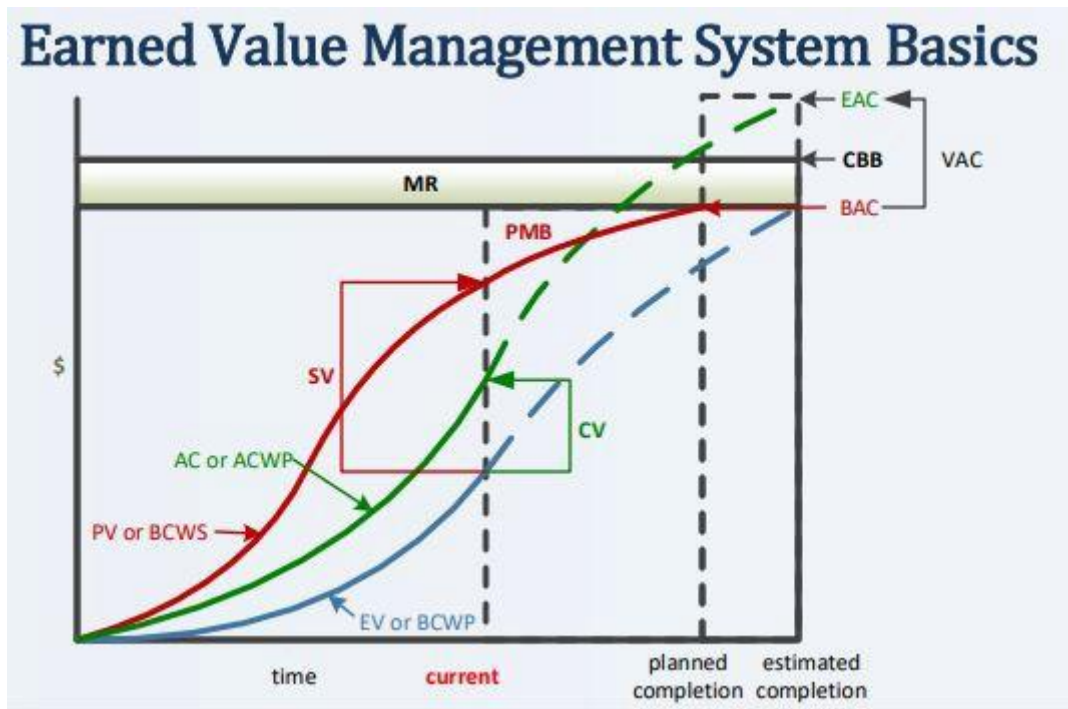


EARNED VALUE



O que “lean” significa em termos de execução de projetos para você e sua organização?

Como obter o melhor valor das informações de desempenho do projeto para gerenciar melhor o risco adicional que a execução enxuta traz aos projetos do Engineer-Procure-Construct (EPC)?

Um excelente exemplo de vulnerabilidade de um índice a leituras falsas é o índice de Valor Agregado padrão para o progresso e o desempenho do cronograma, conhecido como o Índice de Desempenho do Horário (SPI). O SPI, como é comumente calculado, pode levar a falsas indicações, tanto negativas quanto positivas.

Ainda não existe uma métrica totalmente confiável para medir com precisão o desempenho do cronograma. Isso ocorre porque todas essas técnicas dependem da precisão da linha de base de medição de desempenho (PMB) e, portanto, da estimativa e do cronograma usados em seu desenvolvimento.

Além das questões do PMB, os índices de desempenho do cronograma atual também podem ser afetados pelo mascaramento das regras subjetivas de crédito (ROC), como o uso de julgamento supervisorio e manipulação estratégica pela supervisão do progresso real (pelo trabalho de tarefas não críticas para ganhar).

A solução é uma abordagem equilibrada para a frequência e o esforço que produz resultados mais focados e precisos.

Grandes desafios

1. **Com base nos orçamentos:** Os orçamentos são desenvolvidos a partir de estimativas com níveis variados de definição e precisão, afetando os indicadores de desempenho de custo ao longo da vida do projeto e resultando em durações de cronogramas irrealistas.

2. **Requisitos Incompletos ou EAP:** É o documento do plano-chave do projeto. Sem uma WBS ou requisitos completos, o cronograma e o orçamento não refletirão com precisão o que será necessário para concluir com êxito o projeto. A EAP padrão é fundamental para a integração de processos.

3. **Plano não integrado:** As pessoas que preparam o cronograma e a estimativa estão envolvidas na preparação da EAP e estão em alinhamento com o fornecimento do orçamento e cronograma para corresponder aos elementos da EAP.

4. **Progresso Incorreto:** A manipulação do progresso também pode ter um efeito de mascaramento. Isso ocorre quando os recursos são utilizados para realizar um trabalho fora de seqüência ou que é menos crítico no cronograma, a fim de obter ganhos suficientes para mostrar que o elemento de trabalho de resumo está no cronograma. Um exemplo é trabalhar as especificações de construção antecipadamente para substituir um requisito de projeto mais crítico do cronograma, como o plano de plotagem. O efeito líquido é uma indicação de progresso percebida no cronograma, mas a entrega crítica ao risco não está progredindo para a conclusão, resultando em um efeito dominó no trabalho a jusante.

5. **Pedidos de Alteração:** Os índices de desempenho, principalmente CPI, tornam-se imprecisos quando os processos de gerenciamento de mudanças não são rigorosamente aplicados. Uma das principais funções do gerenciamento de mudanças é delinear mudanças / impactos orientados pelo escopo dos impactos no desempenho, de modo que cada um possa ser gerenciado e mitigado de forma eficaz.

6. **Maturidade:** Se a sua organização não tiver pelo menos um nível de maturidade de nível 3, você não deve estar usando o valor agregado.

7. **Limpar fluxo de trabalho e mapeamento de processo.**

8. **Use uma organização forte de matriz.**

Em resumo, esses oito problemas de medição impedem que os índices de valor agregado contenham a história verdadeira do projeto.