

## Gerenciamento de Tempo - Cronograma

setembro 03, 2008 by Karolina Poznyakov

Gerenciar o tempo em um projeto é um grande desafio. A todo tempo lidando com o fator humano, podemos estar certos de que a palavra mudança estará sempre presente. Isso é simples de ser observado quando paramos para pensar no mundo tecnológico que nos cerca (celulares, softwares, computadores, palms, etc). Não é necessariamente uma mudança que faz o projeto fracassar, mas a falta de um controle de alterações e da utilização adequada das ferramentas para monitorar essas mudanças.

Com a utilização do CPM (Método de Caminho Crítico) nos cronogramas para fazer melhoria sobre o controle de projetos através das práticas para o seu aperfeiçoamento, constatamos um aumento do CPM nos cronogramas utilizados em grandes projetos, contendo diversas falhas e uso impróprio.

Podemos citar muitos itens que poderiam reduzir a utilidade do cronograma empregado no projeto, todas admissíveis no âmbito do software de programação, mas não no que diz respeito às boas práticas de CPM e no acompanhamento e controle na forma de cronograma. A seguir, alguns itens mais utilizados.

**Duração das Atividades** – Muitos programadores tendem a reduzir a duração das atividades a fim de fazer a linha de base “fechar” com a duração contratual. O cronograma deveria ser um plano realista de trabalho. Observamos que isso é freqüentemente utilizado nas atualizações de cronograma. Há softwares no mercado que identificam a(s) atividade(s) no cronograma em que houve alteração na duração quando da sua atualização. A utilização dessa prática facilita muito a identificação de qualquer alteração nas premissas utilizadas na linha de base do cronograma.

**Uso excessivo ou inadequado de lógica não-convencional** – Lógica não-convencional significa toda lógica diferente de término-início. Quando utilizados adequadamente eles são válidos e podem ser muito úteis porém há de se lembrar que o ADM tem somente um nó de lógica (convencional) e o PDM aceita todos as demais lógicas de interligações. O emprego excessivo de lógica não-convencional pode dar origem a uma sucessão de erros. Por exemplo, ao se empregar relações início-início excessivamente, há um aumento na probabilidade de falhas por não se considerar na lógica a relação de término e, nas atualizações, aumenta a probabilidade de falhas por não voltar a lógica de relacionamento na revisão do cronograma. Também se deve ter em mente que os softwares do mercado não identificam a ausência de fechamento lógico de relacionamento das atividades como falha.

**Uso excessivo de restrições de prazo** - os softwares disponíveis no mercado permitem a utilização ilimitada de restrições de prazo para atividades individuais. Estas restrições (constraints) fixam a atividade no tempo, sem ligação com a lógica utilizada no cronograma. Estas podem ser do tipo término obrigatório por data, início não se dá antes de uma data específica, etc. Todas têm um impacto sobre o modo como os softwares calculam o caminho crítico e a folga total. Há softwares no mercado que permitem estabelecer no cronograma tanto marcos (milestones) de início quanto de término bem como diversos marcos internos no cronograma do projeto. Marcos não têm o mesmo significado que as restrições mas eles surtem efeito no cálculo do cronograma.

**Ausência de um Plano de Fornecimento (Procurement)** – Observamos que essa é a área mais negligenciada nos cronogramas das contratadas. As contratadas não têm por hábito detalhar em seus cronogramas a parte do fornecimento de bens e serviços. O fato é que não há verdadeiramente caminho crítico no cronograma se essas atividades não forem efetivamente inseridas e logicamente interligadas às demais no cronograma.

**Uso impróprio de folgas** – Folgas são um período de tempo entre nós de atividades e são freqüentemente mal empregados. Existem situações onde uma folga positiva é aplicada a uma lógica de relacionamento do tipo término-início ocasionando uma lacuna entre duas atividades. Essa lacuna existindo, neste caso, haverá uma folga no caminho crítico. Este entendimento vai de encontro com os fundamentos do CPM. Também é importante observar que as folgas não podem ser reportadas e sim, somente as atividades físicas de trabalho de um cronograma.

**Ausência de Recursos** – A restrição de recursos ou de equipe é considerada uma lógica de relacionamento entre duas atividades em diferentes áreas do projeto. Geralmente os cronogramas utilizados pelos contratantes raramente utilizam restrições de recursos. Há de se verificar as restrições de recursos ao revisar a linha de base (baseline) do cronograma enviado pelo contratante. Se essa restrição for identificada, é importante chamar a atenção do contratante para o fato e providenciar acordos para utilização destas equipes múltiplas a fim de reduzir desgastes futuros com os contratados para negociação de atraso no cronograma.

A situação do mundo de Gerenciamento de Tempo no que diz respeito à utilização de cronogramas para acompanhamento e controle de seus projetos é precária. Há de se acreditar que não seja um ato irresponsável e intencional porém as premissas da ética desenvolvidas pelo PMI® não nos permitem afastar desse pensamento. Tendo em vista que o cronograma é uma ferramenta para demonstrar e julgar atrasos nos projetos, é essencial que comecemos a mudar esse cenário, fazendo a coisa da maneira correta.

Karolina Poznyakov, PMP, é integrante da equipe de consultores em gerenciamento de projetos da Dinsmore Associates.

**Published in :** [Gerenciamento de projetos](#)