

Cronograma, gerenciando o tempo em projetos

Da Rosa, Daniel

27/10/2016

“Os bem-sucedidos tem cronograma, planejamento e foco.”

– Andrew Amurick

O gerenciamento de tempo tornou-se uma das práticas mais complexas e importantes para um gerente de projetos, dado ao grande número de variáveis que podem impactar negativamente no planejamento dos prazos do mesmo.

Mas o que é gerenciamento de tempo em projetos?

Segundo PMBOK (Project Management Body of Knowledge – Conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos), o gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto, tornando o cronograma uma necessidade para que possa ser mensurado seu andamento e possíveis correções durante a sua execução.

Segundo um estudo realizado no início dos anos 2000 em algumas empresas americanas de grande porte, perto de 80% dos projetos em execução estavam atrasados, e desses quase em sua totalidade justificaram o atraso por conta de alterações de escopo em excesso, mau detalhamento de riscos, e principalmente por falhas na criação do cronograma, quer sejam essas decorrentes do tempo estimado insuficiente para cumprir determinada tarefa ou mesmo uma má distribuição dos recursos necessários.

Um cronograma eficiente engloba todas as tarefas, estipulando para cada uma delas um tempo apropriado para a sua execução, deixando ainda, uma margem de manobra para ajustes necessários, caso haja fatores externos não previstos, ou mesmo atrasos pontuais para a sua execução.

Para criar um cronograma de forma eficiente existem alguns passos que devem ser seguidos, entre eles podemos citar:

1 – Previsões na gestão de tempo

Um problema com os prazos dentro de um projeto é que os prazos são ligados a uma previsão. As previsões são elaboradas e produzidas durante o planejamento do projeto e estão sujeitas a oscilações, e o que podemos fazer é buscar a melhor previsão possível no planejamento, utilizando a experiência adquirida em projetos anteriores, aliada às ferramentas e técnicas disponíveis, e quando de fato o projeto estiver em sua execução, trabalhar para que a mesma seja cumprida, portanto, quanto maior o tempo no planejamento, maiores são as chances de sucesso.

“Se eu tivesse oito horas para cortar uma árvore, gastaria seis amolando o meu machado”

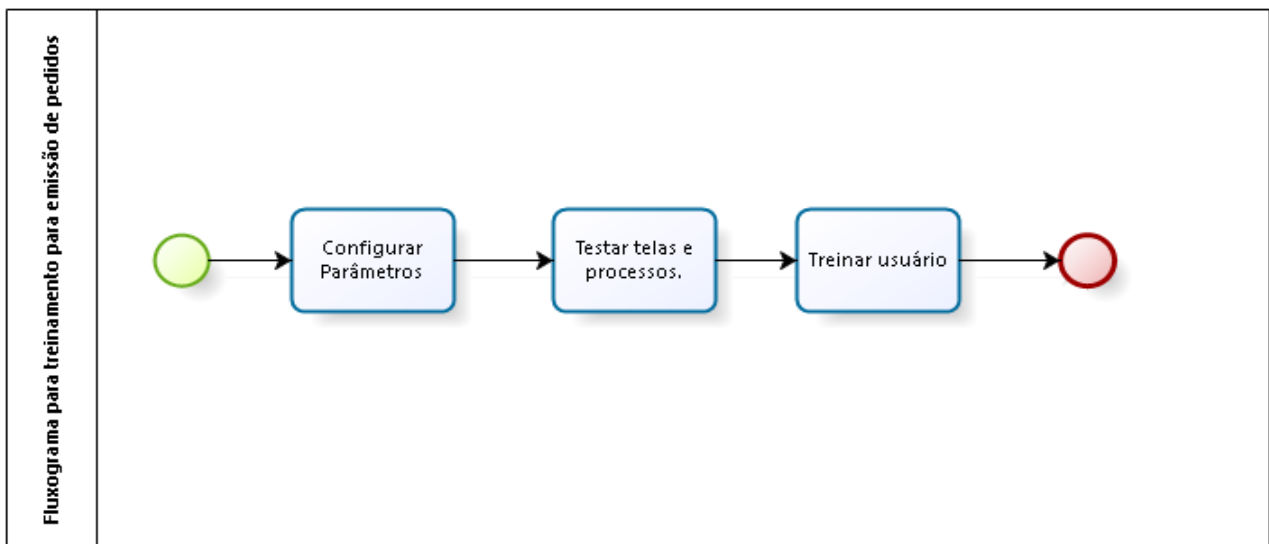
– Abraham Lincoln

2 – Definição das atividades

Neste momento já temos a EAP (Estrutura Analítica de Projeto) produzida, e com base nela já podemos identificar todas as atividades necessárias para a entrega de nosso projeto. Primeiramente, não devemos pensar em mais nada além do que deve ser feito, esquecendo por enquanto o tempo necessário ou quem irá executar ou ainda a sua sequência, apenas deve-se criar uma lista de atividades, aqui podemos utilizar os especialistas no produto, a equipe do projeto e quem tiver maiores conhecimentos do que deverá ser entregue.

Uma vez de posse de todas as atividades necessárias para a execução e entrega do projeto, inicia-se o processo de sequenciamento das tarefas. Segundo o Guia PMBOK, o resultado desta etapa do planejamento será a geração de um fluxograma das atividades.

Abaixo um exemplo mostrando um fluxo para o treinamento de digitação de pedidos de vendas e o sequenciamento de tarefas, tomando como exemplo um projeto de implantação do software Iniflex.



3 – Estimando tempo e recursos

Neste momento podemos alocar os recursos e estimar o tempo para desenvolver as atividades. Importante não pensar em recursos como sendo apenas pessoas. Equipamentos e materiais também podem ser necessários para executar determinada atividade, desta forma também devem ser considerados como recursos.

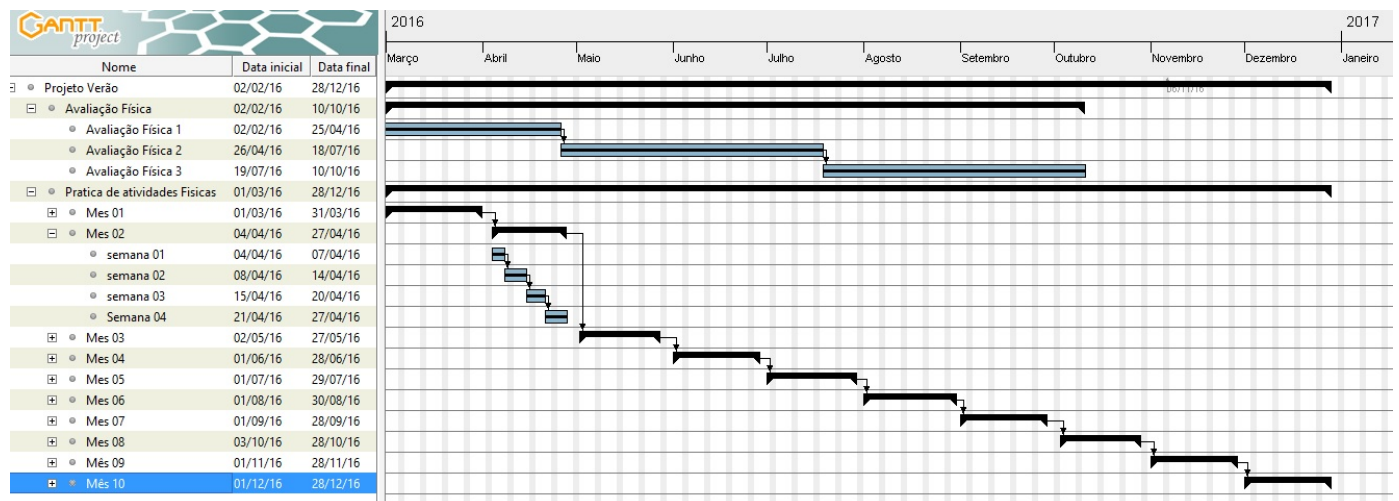
Podemos estimar o tempo necessário de cada uma das tarefas com base nos recursos que foram alocados, na experiência de projetos anteriores que possuíam a mesma tarefa, fazer uma estimativa otimista para a execução da tarefa, uma estimativa pessimista e uma mais provável, chegando então a uma faixa aproximada do tempo necessário, analisando não só o tempo provável como também os extremos positivos e negativos.

Agora que já possuímos a lista de tarefas, os recursos disponíveis e uma estimativa aproximada para execução de cada tarefa, vem então a última etapa do planejamento, a criação do cronograma propriamente dito. Essa etapa que simplesmente consolida tudo que foi

produzido até o momento com a análise das atividades listadas, suas estimativas de recursos e sua duração, e assim a formalização da criação do cronograma do projeto. E agora é só controlar!

Tomando como base o Projeto Verão:

Criando um cronograma para o nosso projeto verão com base na estrutura analítica de projetos criada anteriormente, teríamos algo como a figura abaixo, onde algumas tarefas seriam pontuais e outras iriam se repetir ao longo do período, como é o caso das atividades físicas, divididas em semanas e meses.



Referências bibliográficas:

BRAZ, Vinicius. **O que é PMBOK?** Disponível em <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/conhecimentos/o-que-e-pmbok>. Acesso em 30/09/2016.

BRAZ, Vinicius. **Como fazer um bom cronograma de projeto?** Disponível em <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/conhecimentos/como-fazer-um-bom-cronograma-de-projeto>. Acesso em 30/09/2016.

CASTANHAGUI, Rafael. **Plano de gerenciamento do tempo e cronograma.** Disponível em <http://blog.mundopm.com.br/2014/10/17/plano-de-gerenciamento-do-tempo-e-cronogrma-do-projeto-exemplo/>. Acesso em 30/09/2016.