



Critical Chain e Critical Path

Qual a diferença?

Por Gerald I. Kendall – www.tocinternational.com

Eu tenho uma notícia ruim e outra boa. A ruim é que Critical Chain (Corrente Crítica) é uma mudança de paradigma nas práticas de gerenciamento de projeto. O que eu quero dizer com “mudança de paradigma” é que a mudança requerida no comportamento dos projetos é tão radical que você não conseguirá usar sua experiência para prever o resultado. Portanto, a notícia ruim é que a mudança de paradigma cria receio na camada de alta gerência. A implicação dessa sentença é que em comparação entre corrente crítica e caminho crítico, é vital lembrar que corrente crítica é muito mais do que diferenças mecânicas de como um plano de projeto é criado¹.

A notícia boa é que após 40 anos de experiência com Critical Path (Caminho Crítico), muitos projetos ainda falham ao tentar atingir suas metas – no prazo, no orçamento e dentro do escopo². Isso não é uma crítica ao caminho crítico. Essa é uma boa notícia porque os gerentes estão motivados a obter uma abordagem que dê a eles resultado muito melhor – não 10% ou 15% melhor, mas sim 50% ou 100% melhor. Para render esse resultado, o ponto de partida da corrente crítica é

eliminar algumas das regras de tesouro (vacas sagradas) que fere o desempenho do projeto.

Neste artigo, a abordagem que sigo é de primeiro explicar a filosofia e metodologia geral de corrente crítica. Dessa explicação, eu espero que você desenhe a conclusão de que apesar da corrente crítica fazer uso de todas as boas características do pensamento do caminho crítico é diferente no seu enfoque e abordagem. Seguindo essa visão, resumirei as principais diferenças.

O Dilema do Executivo

Com a estatística pobre sobre o desempenho dos projetos, citadas anteriormente, não é de admirar que atualmente os executivos tenham grandes problemas na realização de melhorias rápidas e prognosticar o suficiente para atingir suas metas. Discursos como: “Nós perdemos nove meses de venda do produto porque o projeto atrasou” ou “Nosso preço de ação caiu 30% porque falhamos em atingir a promessa de lançar a nova planta” são muito comuns. Os acionistas e a diretoria não são tolerantes a surpresas desagra-

dáveis vindas dos projetos. A credibilidade do CEO está muito danificada, não apenas pelos atrasos, mas também pelas análises pobres sobre os projetos. Por exemplo, muitos de nós temos ouvido a história de que um projeto de dois anos que estava 95% completo, leva mais um ano para ser totalmente finalizado.

Executivos não estão sozinhos nos problemas de gerenciamento de projetos. O que intriga são as palavras que os gerentes de projetos têm usado para descrever seus problemas, em todos os países e nas indústrias, são quase idênticos. Você ouve os discursos como: “Nós não temos recursos suficientes” ou “O executivo nos empurra para iniciar o projeto antes dos requerimentos estarem definidos apropriadamente. Agora nós temos retrabalho.” Uma outra queixa é: “As prioridades estão constantemente mudando”.

Essas queixas sugerem que muitos gerentes de projetos acreditam que o problema está fora de suas mãos. Enquanto essa crença continuar a existir, executivos não vêem melhorias. Muitos dos pontos de queixa dos gerentes de projetos são idênticos, existem a mais de 20 anos e ainda não foram resolvidos, o que sugere que nós precisamos

de uma nova abordagem. Este artigo explica por que nos é desenhado a opção de termos projetos completos e o que fazer para isso.

O Problema nº 1 em Gerenciamento de Projetos

Em gerenciamento de projeto, existe uma prática horrível – esperar que cada tarefa tenha de ser terminada, pela pessoa responsável, no prazo estimado. Hoje é uma crença comum que esse seja o melhor jeito de se garantir que o projeto terminará no prazo, tentando fazer com que cada uma das tarefas seja terminada no prazo.

O problema começa com o modo de se fazer estimativa. Muitas pessoas estão envolvidas em mais de um projeto. Outras também têm responsabilidades operacionais. E existem emergências: um e-mail que deve ser respondido imediatamente, retrabalho de projetos anteriores, uma atribuição especial do chefe ou uma reunião não-planejada. Então, não é incomum que uma tarefa envolvendo três dias de esforço de trabalho dedicado fique em uma estimativa de duas semanas para completar. Assim, as pessoas dão uma estimativa para resguardar-se. Pessoas reagem dessa forma pois sabem, de sua experiência, que tão logo se forneça uma estimativa ao gerente, essa se torna um compromisso.

Contudo, se muitas estimativas de tarefas do projeto tiverem embutido um tempo extra tão significativo, como

Hoje é uma crença comum que esse seja o melhor jeito de se garantir que o projeto terminará no prazo, tentando fazer com que cada uma das tarefas seja terminada no prazo.

podemos explicar por que tantos projetos terminam atrasados em relação ao planejado? Uma verificação no comportamento humano nos projetos mostra que as margens de segurança embutidas na estimativa das tarefas são frequentemente mal utilizadas.

Em um trabalho embaralhado com projetos diferentes e responsabilidades operacionais, o membro da equipe do projeto deve decidir em que trabalhar no momento. Sabe-se que existe uma margem de segurança na estimativa e frequentemente atrasa o início do traba-

lho numa dada tarefa do projeto até ficar atrasado muito além do originalmente planejado, ao invés dele escolher a tarefa mais urgente. Dr. Eli Goldratt, o fundador da metodologia chamada Teoria das Restrições, da qual Critical Chain é derivada, qualifica como o comportamento da Síndrome do Estudante. Esse se refere ao comportamento de estudantes que têm a notícia sobre uma prova três semanas antes, mas esperam até a noite anterior para começar a estudar. Quando um membro da equipe inicia a tarefa muito além do originalmente planejado, e a Lei de Murphy ocorre, ela é finalizada atrasada em relação a sua estimativa.

O efeito da Síndrome do Estudante é piorado pelas dependências entre as tarefas no projeto. Enquanto um membro da equipe atrasa a finalização, todas



Gerald I. Kendall, PMP

geraldikendall@cs.com
Diretor da TOC International, é o autor de três livros - Advanced Project Portfolio Management and the PMO, Viable Vision e Securing the Future. Ele é autor do capítulo de Critical Chain no livro-texto de gerenciamento de projeto do dr. Harold Kerzner's, A System's Approach, 8th edition. Para mais informações sobre Teoria da Restrição, acesse www.tocinternational.com. Você pode contactar o senhor Kendall pelo e-mail: Gerryikendall@cs.com.

¹Estes conceitos são melhores explorados nos dois livros de Gerald Kendall, Advanced Project Portfolio Management and the PMO, J. Ross Publishing, 2003 and Viable Vision, J. Ross Publishing, 2004

²Veja Jim Johnson, Turning Chaos into Success, Software Magazine, Dec. 1999. O Grupo Standish relata o resultado de um estudo de 23.000 projetos e reclamações, em 1999 que somente 26% dos projetos terminam no prazo, no orçamento e dentro do escopo. Para projetos de TI, a cenário é de 14%.