

Título da Atividade	Número da Atividade
	Data: ____/____/____



**Gerald I. Kendall, PMP**  
geraldkendall@gs.com  
Diretor do TOC International, é o autor de três livros – *Advanced Project Portfolio Management and the PMO Value Vision in Shaping the Future*, *Be it never do again: the Critical Chain no livro-rosa do gerenciamento de projetos* do dr. Harold Kozminski, *A Systemic Approach*, 8th edition. Para mais informações sobre Teoria da Restrição, visite [www.tocteam.com](http://www.tocteam.com) libel pode contactar o senhor Kendall pelo e-mail [GeraldKendall@gs.com](mailto:GeraldKendall@gs.com)

de uma nova abordagem. Este artigo explica por que nos é desejado a opção de termos projetos completados 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 trabalho 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 à 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