

# Critical Chain e Critical Path

## *Qual a diferença?*

Por Gerald I. Kendall – [www.itcinternational.com](http://www.itcinternational.com)

**E**u 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 criado<sup>1</sup>.

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 escopo<sup>2</sup>. 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 requisitos 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

### B

<sup>1</sup>Essas queixas são melhorias exploradas nos dois livros de Gerald Kendall, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO* (J. Ross Publishing, 2003) and *Water Vortex* (J. Ross Publishing, 2004).

<sup>2</sup>Waylin Johnson, *Turning Chaos into Success*, Software Magazine, Dec. 1999. O Grupo Swedish relata o resultado de um estudo de 2.000 projetos europeus em 1999 que somente 26% dos projetos terminaram no prazo, no orçamento e dentro do escopo. Para projetos de TI, a porcentagem é de 14%.