

Alguns Casos

Existem muitas histórias de sucesso documentadas sobre Critical Chain (Corrente Crítica). Veja em: www.conformacional.com, para download gratuito, algumas histórias de referência em corrente crítica ao redor do mundo. Esses poucos casos mostram o que já é possível:

- A Divisão de Manutenção de Aeronaves brasileiras cortaram a média de conclusão das aeronaves de três meses para duas semanas. Isso propiciou a eles uma enorme vantagem competitiva com os clientes.
- A Seagate Technologies cortou pela metade o seu tempo de desenvolvimento de novos produtos.

- O grupo de TI – Lord Corporation foi de 100% de atrasado nos seus projetos para 85% de projetos com término antecipado.
- A marinha americana mais do que triplicou a carga de trabalho completada usando os mesmos recursos.

Elementos Específicos da Abordagem de Corrente Crítica, as quais não são de Caminho Crítico

1. Os membros da equipe são perguntados sobre a sua dedicação à tarefa do projeto, quanto a completá-la tão rápido quanto possível e periodicamente (tipicamente semanalmente) reportar quantos dias restam.
2. Tarefas com datas vencidas não são passadas nem monitoradas.
3. Quando planejar um projeto, as tarefas distribuídas estão muito próximas do tempo que tomariam com recursos dedicados usando estimativa agressiva, ao contrário do tempo decorrido, assumido pelas organizações, nas práticas correntes que atribuem recursos para trabalhar em diversas tarefas de uma vez.
4. A multitarefa (aquela que estende a duração de uma coleção de projetos sem compensar algum benefício) é significativamente reduzida.
5. Numa execução de um projeto, as pessoas não são avaliadas e nem o responsável seguro por completar suas tarefas no prazo.
6. É solicitado às pessoas para passarem seus resultados para o próximo recurso tão logo seja possível.
7. É limitado o uso de intermediário em datas vencidas.
8. Por levar em consideração a dependência dos recursos, e também a dependência lógica entre as tarefas, a sequência mais longa de dependência das tarefas pode ser vista mais claramente. Essa sequência mais longa, a corrente crítica, pode ser o caminho lógico que atravessa na rede.
9. O buffer de conclusão do projeto e o fixing buffer são partes-chave do planejamento e de como gerenciá-lo. A habilidade de incrementar e certamente de completar o projeto na data está muito relacionado com o uso dos buffers e as tendências durante a execução.
10. O caminho crítico usa o conceito de folga para determinar quanta flexibilidade existe nas tarefas que não estão no caminho crítico. Corrente crítica não reconhece tempo elástico.
11. Corrente crítica demanda que tarefas não-críticas sejam planejadas o mais tarde possível do seu início para desconectar o custo de investimento antecipado de trabalho em processo e conflito de prioridades. Isso também reduz significativamente o comportamento chamado de Síndrome do Estudante e Lei de Parkinson.
12. Frequentemente, o caminho crítico muda durante a execução porque não existe buffer para absorver a variação do tempo das tarefas. Se implementado corretamente, o plano da corrente crítica e ela própria não muda durante a vida do projeto, porque os buffers absorvem as incertezas na duração das tarefas.
13. Corrente crítica reconhece que existem ambientes de multiprojeto no qual os projetos têm recursos baseados nas interdependências. Em outros palavras, projetos compartilham um pool de recursos comum, para pelo menos algumas tarefas.
14. A abordagem de corrente crítica identifica recursos estratégicos numa coleção de projetos. Quando estão sobrecarregados ou não-disponíveis, esses recursos são os mais prováveis que impactam na duração do projeto e de todos os projetos.
15. A escurteira introdução de projetos em sistemas é usada para melhorar o fluxo dos projetos, para aumentar a previsibilidade no resultado de cada projeto e aumentar a elasticidade de recursos críticos pela minimização do efeito da multitarefa.

Sumário e Próximos Passos

Atualmente, as durações dos projetos estão tão longe porque a prática comum de gerenciamento sugere a pressão nas pessoas responsáveis pelas suas estimativas de tarefa. Essa prática de avaliação distorce o comportamento humano nos projetos tanto que estende a duração do projeto frequente-

mente mais do que o dobro. Quando o projeto está atrasado, executivos não atingem suas metas. Então, os executivos tentam empurrar os projetos para o sistema, desprezando a capacidade dos recursos em fazer o trabalho. Isso acentua a já difícil situação, introduzindo multitarefa e fazendo a duração do projeto ainda mais longa.

A proposta de trabalho da corrente crítica coloca os membros da equipe, gerentes de projetos e gerentes de

recursos na mesma mesa de comida, focados nas tarefas da corrente crítica e bem menos projetos. O resultado mostra a redução de 25% ou mais na duração dos projetos. A corrente crítica sugere um aumento da probabilidade que cada projeto finalize no prazo. Mais ainda, nós podemos completar mais projetos sem adicionar recursos. **M422**