

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

Dr. Eli Goldratt, o fundador da metodologia chamada Teoria das Restrições, da qual Critical Chain é derivada, qualifica o comportamento de esperar até os últimos instantes como Síndrome do Estudante.

as tarefas seguintes, dependentes dessa, esperam. Se alguma das tarefas seguintes é também sujeita à Síndrome do Estudante, o atraso obtido no projeto é substancial.

Um outro comportamento comum de atraso adicional, que é vital ao trabalho do projeto, é o gerente de projeto estar sob tremenda pressão dos executivos para mostrar progresso, então ele pressiona fortemente os membros da equipe para encurtar suas estimativas de prazo para as tarefas. Como resultado, quando um membro da equipe defende-se arduamente bem e consegue vencer a estimativa de prazo desta tarefa, foi devido ao fato de que o membro da equipe e o gerente de projeto consideraram a estimativa um compromisso.

O membro da equipe sabe que se finalizar a tarefa em menos tempo e entregá-la antes do que a data devida, da próxima vez será uma expectativa que ele termine as tarefas em tempo recorde. E aí a sua credibilidade também se foi. Entretanto, em casos em que o membro da equipe pode finalizar o trabalho especificado antecipadamente, ele prefere trabalhar ou segurar a tarefa até a devida data, muitas vezes adicionando capacidades não-especificadas. Esse comportamento é chamado de Lei de Parkinson, em que o trabalho é estendido para preencher o tempo disponível.

O desperdício para a empresa ocorre com a combinação da Síndrome do Estudante e a Lei de Parkinson.

O Ambiente Multiprojeto

Atualmente, muitas organizações operam em um ambiente multiprojeto – onde diferentes projetos compartilham um ou mais recursos comuns. De fato, na vida real, os gerentes não estão tão educados assim nesta descrição, eles normalmente a chamam de “brigar” pelos recursos ao contrário de “compartilhar”.

Mais uma vez reina a idéia do “quanto antes melhor”. Chefes funcionais iniciam projetos, independentemente da capacidade da organização em fazer o trabalho. Eles fazem isso por uma razão excelente: se não atingirem suas metas até o próximo período de auditoria, eles podem ficar sem empregados ou podem perder significativamente na medida de desempenho. Os executivos assumem que o quanto antes o projeto inicie, antes ele termina.

Um exemplo errado de multitarefa ocorre quando os membros da equipe dividem seu tempo entre múltiplas tarefas de tal forma que a duração combinada de todos os projetos é dramaticamente aumentada. Sendo assim, o esforço para cada atividade aumenta, devido à ação de retornar a concentração cada vez que a mesma tarefa é reiniciada. Outra questão comum nesse tipo de ambiente é o retrabalho.

Mais um efeito negativo é a extensão da duração de cada tarefa. Quando o efeito de múltipla tarefa é combinado com o tempo adicional de lançamento, as

tarefas frequentemente tomam duas ou três vezes mais tempo de duração, sem considerar o caso da multitarefa errada. No desenvolvimento de novos produtos, isso significa que a empresa perdeu ou adiou semanas ou meses de vendas, e pode ter perdido uma oportunidade competitiva. Para projetos, pode trazer benefícios internos, mas significar que esses benefícios eram atrasos ou perdas por semanas ou meses.

A Solução para Ambientes de Projetos Dedicado

Há anos atrás, alguns engenheiros vieram com o conceito de Critical Path (Caminho Crítico): em todos os projetos, existem algumas tarefas que não podem ser iniciadas sem que a anterior seja finalizada. Existem frequentemente caminhos diferentes entre as dependências das tarefas num projeto. O mais longo deles – determinado por dias de esforço, é chamado de caminho crítico.

Quando o conceito de caminho crítico foi primeiramente aplicado, era uma prática comum termos recursos dedicados por projetos. Portanto, era válido considerar o conceito somente para tarefas lógicas e ignorar a dependência de recursos, quando se calculava a estimativa de duração do projeto. A dependência de recursos ocorre quando o mesmo recurso trabalha numa tarefa em uma parte do projeto e é simultaneamente necessário em outra.

Goldratt levou isso em consideração, chamando o novo conjunto de dependências entre tarefas de Critical

Chain (Corrente Crítica). Critical Chain de um projeto é a corrente mais longa de even-

Este comportamento é chamado de Lei de Parkinson, em que o trabalho é estendido para preencher o tempo disponível