

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

tos dependentes. É a esta corrente de eventos que mais se aproxima de determinar quanto tempo o projeto irá levar para finalizar.

Para vencer a Síndrome do Estudante e a Lei de Parkinson, nós devemos mudar a regra do "o quanto antes melhor", a qual prega que cada tarefa deve terminar no prazo para se ter sucesso. Agora as novas regras são:

- Não tome estimativa em compromisso. Estimativas não são números determinísticos – são apenas estimativas. Ao invés disso, use estimativas para mudar o comportamento da Síndrome do Estudante e da Lei de Parkinson. Para fazer isso, pegue a estimativa corrente e corte-a pela metade. Contudo, não pressione os membros da equipe responsável para completar a tarefa de acordo com a sua estimativa;
- As tarefas da corrente crítica são executadas com êtica quanto à rapidez do grupo de trabalho. Membros da equipe iniciam e completam essas atividades tão rápido quanto eles podem (sem mais a Síndrome do Estudante) e passam o bastão de trabalho para o próximo recurso tão logo eles possam (não mais Lei de Parkinson). O membro da equipe executa a tarefa da maneira mais dedicada possível;
- Na execução, o gerente de projeto e recurso usa o buffer e a ferramenta chamada gerenciamento de buffer para determinar quando tomar a ação.

Em um projeto dedicado, nós programaremos qualquer trabalho que alimente as tarefas da corrente crítica para serem finalizadas um pouco antes, para não atrasar o progresso do trabalho da corrente crítica. Nós efetivamente devemos fazer uso da ferramenta chamada Feeding Buffer. O Fe-

eding Buffer isola a corrente crítica dos atrasos causados por qualquer variação entre as tarefas num caminho não-crítico.

A Solução para Ambientes Multiprojeto

Uma solução permanente para reparar multitarefa errada requer um novo processo. Por uma razão, devemos ativar o projeto somente quando a organização tiver suficiente recurso de capital no banco. Contudo, tentar balancear a carga de trabalho de todos os recursos de projetos é também muito complexo. Num ambiente de projetos simultâneos, a corrente crítica determina a capacidade da organização de acordo com a capacidade de um recurso – o "recurso estratégico". Esse é um tipo de recurso, imobilizado, que os projetos querem a mais, ou é aquele mais difícil de ter devido ao interesse do portfólio de projetos da organização.

A corrente crítica para multiprojetos requer o seguinte passo:

- nenhum projeto inicia antes que a capacidade do recurso estratégico permita. O projeto deve alternar de acordo com a disponibilidade desse recurso.

Tal processo, faz com que a permissão unilateral do gerente sênior de iniciar projetos seja subordinada à capacidade da organização de fazer o trabalho. Essa conclusão frequentemente deixa desconfortável o gerente sênior. Muitas formas de diminuir o poder são vistas pelos executivos como intervenção desnecessária. Isso pronuncia um requerimento urgente: implementar um gerenciamento de projeto de alto valor dentro de uma organização. Cada

Critical Chain (Corrente Crítica) de um projeto é a corrente mais longa de eventos dependentes.

gerente sênior deve acreditar que o novo processo não irá prejudicar seu projeto devido à data de

início. Quando esse passo for implementado, o executivo terá a "faca e o queijo" na mão. Agora todos os projetos irão finalizar muito mais cedo do que antes.

Em adição à redução da duração do projeto, a nova abordagem provê uma execução muito melhor do gerenciamento do projeto, com menos tempo gasto em reuniões de revisão. Na metodologia da corrente crítica, dois parâmetros são usados para determinar quando uma intervenção é necessária. Esperamos ver o trabalho completado na corrente crítica com base no progresso regular. Nós também esperamos consumir o buffer de conclusão do projeto (a margem de segurança que protege o projeto inteiro) somente quando o progresso regular do projeto estiver "solível".

Se, sob revisão, nós tivermos somente completado uma porção pequena do trabalho da corrente crítica, mas termos gasto um monte do buffer de conclusão do projeto, nós sabemos que temos um sério problema. Similarmente, se tivermos completado uma larga parte da corrente crítica, e ainda temos um monte de nosso buffer de proteção intacto, o projeto está muito bem. Portanto, a probabilidade de terminar qualquer projeto de acordo com a data prometida é mais fácil de prever. O gerenciamento de buffer em corrente crítica requer do gerente de projeto a monitoração da tendência da percentagem de conclusão da corrente crítica comparada com a percentagem de uso do buffer de proteção do projeto e tomar ação quando ocorrer uma tendência negativa.

Existem frequentemente muitos caminhos diferentes entre as dependências das tarefas num projeto. O mais longo deles – determinado por dias de esforço, é chamado de Caminho Crítico.