

# Estratégias para o gerenciamento do cronograma do projeto: Dicas úteis para os gerentes de projetos e membros da equipe

Por David M. Ciriello, MBA, PMP, PMI-SP, CISA, MCTS

## Resumo

Gerenciar o cronograma do projeto é uma das principais responsabilidades do gerente de projetos. A maioria dos projetos no mercado atual requerem um cronograma do projeto monitorado ativamente. Este documento ubíquo além de conduzir o trabalho realizado pelos membros da equipe, também serve como base para comunicar o progresso ou os riscos para as partes interessadas do projeto. Apesar desse papel importante, gerenciar o cronograma de um projeto continua a ser um processo envolto em suposições, automação sistemática, julgamento pessoal e na falta de padrões consistentes. Assim, este artigo descreve as melhores práticas recomendadas para desenvolver e gerenciar um cronograma do projeto que vai ajudar a garantir que o trabalho executado minimize a ineficiência ao mesmo tempo em que maximiza o potencial para atingir os objetivos do projeto.

**G**erenciamento de Projetos é uma disciplina enorme que atravessa todos os setores e abrange muitas áreas funcionais, no entanto, há uma ferramenta fundamental que cada gerente de projetos e membro de equipe precisa estar familiarizado a cada projeto: o cronograma do projeto.

A natureza ubíqua do cronograma do projeto o torna uma ferramenta imprescindível aos gerentes de projetos para assegurarem o compromisso com os objetivos estabelecidos, definirem o curso de ação apropriada e apontarem rapidamente os problemas para as partes interessadas. Quando usado corretamente, o cronograma do projeto pode ser o melhor amigo de um gerente de projetos. Por outro lado, a falta de compreensão sobre o a importância desta ferramenta e sem um conhecimento básico de sua aplicação pode resultar na queda do gerente

de projetos mais qualificado. Portanto, as recomendações contidas nas quatro áreas a seguir fornecem uma base útil para criar e gerenciar um cronograma do projeto que irá melhorar a sua capacidade de alcançar o sucesso em seu projeto:

1. Re-conceituar o cronograma do projeto.
2. Planejar o cronograma do projeto.
3. Desenvolver o cronograma do projeto.
4. Gerenciar o cronograma do projeto.

## **Re-conceituar o cronograma do projeto. O que é o Cronograma do Projeto?**

Esta é uma pergunta simples, mas vamos fazer uma consideração antes de começar. O cronograma do projeto é um documento que detalha as tarefas esperadas ao longo do tempo, e que uma vez concluídas, deverão apresentar o resultado

desejado (produto ou serviço) para qual o projeto foi criado. Os cronogramas de projetos são apresentados em formas e tamanhos variados, mas normalmente estão alojados em um aplicativo de software. Estas ferramentas de software fornecem um mecanismo simples usado para criar tarefas individuais e conecta-las a outras tarefas ao longo do tempo e nos intervalos de sua escolha (horas, dias, semanas ou meses). A medida que o trabalho avança, o cronograma eletrônico do projeto pode ser atualizado para refletir as tarefas que foram completadas.

Em um projeto de pequeno porte, normalmente existe um proprietário do cronograma do projeto, muitas vezes o gerente do projeto, no entanto, grandes projetos podem ter vários cronogramas separados mas que fazem parte do mesmo projeto. Neste caso, pode haver um cronograma mestre. Este cronograma mestre tem a função de agregar o progresso dos planos individuais e controlar o progresso geral do projeto em um nível alto. É importante identificar, desde o início, por qual cronograma você será responsável e se outros planos irão interagir com o seu.

Você é o responsável pelo único cronograma ativo no seu projeto? Se você for, provavelmente será também o guardião do plano e talvez tenha que protegê-lo das múltiplas partes. Você provavelmente terá que interagir com os recursos de várias equipes funcionais, o que exigirá um jogo de cintura; além disso, talvez tenha que relatar o seu progresso para as partes interessadas. Por outro lado, você pode ser o responsável pelo cronograma do projeto de um subprojeto que irá contribuir com o cronograma mestre; neste caso, você pode ter um escopo mais limitado, porém terá que entender a importância de garantir que o seu plano comunique-se apropriadamente com as outras partes.

Este artigo enfoca o primeiro tipo de cronograma descrito, ou seja, em cronograma único para o projeto; entretanto, as recomendações contidas aqui podem ser aplicadas a qualquer cronograma de projeto. Além disso, o entendimento

dessa dinâmica é o primeiro passo para definir o que é o cronograma do projeto.

### ***O que é de fato o Cronograma do Projeto***

Muitas vezes, nos referimos ao cronograma como um documento técnico—todas aquelas datas e números certamente leva a essa percepção. O cronograma também possui a reputação de um documento muito detalhado, compreendido somente pelo seu criador ou por aqueles que executam o trabalho.

Eu aconselho, fortemente, que essa percepção domine seu projeto. Ao contrário, pense no cronograma como uma *ferramenta de comunicação do gerenciamento*. Embora contenha muitos detalhes e números, não se engane pois ele envia um sinal para as partes interessadas: se o projeto está ou não no caminho certo. Além disso, o cronograma do seu projeto está suscetível a ser amplamente dispersado, lido, criticado e referenciado, potencialmente por todos os recursos-chave e partes interessadas do projeto. Isso pode parecer assustador, mas é a verdade.

Esta também é a sua chance de brilhar como gerente de projetos. Assim como qualquer ferramenta de comunicação do gerenciamento, o seu plano precisa ser facilmente legível, preciso e enviar uma mensagem clara. Também precisa ser bem documentado e apresentado de forma justa, com todas as informações de apoio necessárias.

Outra maneira de conceituar a utilidade do seu cronograma é vê-lo como um *roteiro*. Você daria instruções a seu chefe para um destino pouco claro, confuso ou o guiaria para o destino *errado*? Ou ainda pior, você o levaria *atrasado*, ao destino final? Se não, então você não deveria comunicar um cronograma que daria ao projeto esse mesmo destino desastroso. Lembre-se, o cronograma do projeto reflete em você e na sua habilidade de fazer com que o projeto alcance os objetivos *corretos* e no *prazo* estabelecido.

Agora identificamos o que é de fato o cronograma do projeto: uma ferramenta de comunicação do gerenciamento, que guia o projeto, passo a passo, ao destino correto e no tempo estabelecido como requerido no projeto.

### **Entendendo o Público Alvo do Cronograma do Projeto**

Da mesma forma, não cometa o erro de presumir que as partes interessadas inseridas em um nível executivo, possuem visão de “alto nível”. Eles podem, por exemplo, revisar todas as linhas do plano e fazer perguntas específicas, além disso, podem ter começado suas carreiras no mundo do gerenciamento de projetos como analistas de negócios ou especialistas técnico e portanto serem intimamente familiarizados com o trabalho especificado no seu planejamento. Assim qualquer outra ferramenta de comunicação do gerenciamento as informações contidas no cronograma devem ser precisas o tempo todo pois sua validade pode ser questionada devido a pequenas imprecisões.

### **Planejando o cronograma do projeto**

*O Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)—Quarta Edição* discute como a criação do cronograma do projeto deve ser guiada por padrões organizacionais relevantes. (Project Management Institute, 2008, p.130). Este é primeiro passo é crucial para qualquer envolvido ou responsável por atualizar o cronograma do projeto.

Talvez sua organização possua políticas e procedimentos internos que respondem algumas perguntas existentes quando se inicia o cronograma do projeto. O escopo dessas políticas varia entre as organizações, mas onde existem é essencial que sejam revistas detalhadamente. Orientações específicas podem orientar ou estabelecer requisitos sobre tópicos tais como:

- *Sistemas de Informações do Gerenciamento de Projetos (SIGP)* utilizado pela empresa.
- O processo de aprovação para o desenvolvimento do cronograma do projeto.

- A convenção nominal exigida ao salvar ou publicar cronogramas.
- O processo de gerenciamento das mudanças para atualizar cronogramas de projetos existentes.

A seguir, os benefícios cruciais para revisão dessas políticas:

- Garantia de que o cronograma do projeto está de acordo com as políticas internas, o que aumentará suas chances de aprovação.
- Fornecer respostas rápidas a suposições que existiriam caso estivesse iniciando o cronograma do zero, e permitir a maximização do tempo necessário de planejamento.
- Excelente base para análise de outras partes pois ao analisar essas considerações existentes, você irá enquadrar as respostas à outras decisões não cobertas especificamente nas políticas.
- Você terá maior compreensão de como o seu específico cronograma do remete aos processos de negócios de sua organização e à abordagem do gerenciamento de projetos.

Cada organização funciona de forma diferente no que diz respeito ao gerenciamento de projetos, portanto compreender esses meandros é o melhor começo para a criação de um cronograma de projeto bem sucedido.

Outra área de planejamento útil, referenciada no *Guia PMBOK®—Quarta Edição* é a de modelos. Embora nem sempre necessária, (Project Management Institute, 2008, p.32). Embora nem sempre seja necessário, é útil rever os modelos que sua organização possui. Ao fazer isso, procure informações específicas, tais como as opções de configurações inseridas no SIGP, além dos tipos de tarefas sugeridos, fontes, textos, o nível de detalhamento do nome das tarefas, métricas utilizadas para rastrear as variações e outras características gerais. É também uma boa prática fazer a revisão de modelos e identificar características comuns entre eles. Isso providenciará uma gama de

opções que devem ser consideradas ao desenvolver o cronograma do projeto.

### ***Planejando o Esperado***

Muitos gerentes de projetos percorrem um longo caminho para identificar riscos ocultos, mas algumas vezes são os riscos óbvios que se materializam. Ao incluir os prazos e datas críticas no cronograma é importante considerar uma constante presente em todos os projetos: o tempo pessoal; entretanto, este fator ubíquo é mais grave do que inicialmente parece.

Primeiramente, verifique com o departamento de recursos humanos da sua organização as datas dos feriados para o próximo ano e garanta que no seu plano nenhum trabalho seja programado para ocorrer nessas datas. Apesar de básico, este passo é muitas vezes esquecido e pode levar a conversas constrangedoras com as partes interessadas.

Em seguida, de uma olhada mais profunda no tempo que pode impactar significativamente o cronograma. E as férias? Se você tem uma equipe de 10 ou mais pessoas, é praticamente garantido que você irá receber vários pedidos de férias durante o verão. Assim, uma boa estratégia é reunir com sua equipe, o mais cedo possível durante o processo de planejamento, para determinar quem possui planos definidos de modo a garantir uma cobertura adequada desses recursos em todos os momentos. Também é importante se referir aos protocolos de comunicação, com o cliente ou o chefe, a fim de verificar o tempo de antecedência exigido para informar sobre folgas e férias. No caso de um projeto externo, será que seu cliente possui o mesmo calendário de férias? Caso não seja, você pode continuar o trabalho durante a ausência do cliente? Além disso, você foi capaz de identificar o tempo de folga requerido por terceiros e / ou fornecedores? E, lembre-se, se você se decidir atribuir recursos, esteja preparado para refazê-los de maneira detalhada, o que consequentemente pode impactar os prazos se essas folgas/férias não tiverem sido consideradas no cronograma original.

Por fim, quais outras considerações podem afetar seu cronograma? Haverão feriados religiosos que irão impactar sua equipe? A sua empresa ou o cliente exigiram um treinamento que poderão impactar sua equipe? É uma boa prática comunicar com sua equipe e garantir que, quando as férias e folgas são identificadas, há um plano em prática que pode justificar a viabilidade de datas do cronograma do projeto

### ***Considerações sobre os Recursos***

Ao planejar o cronograma do projeto, há uma decisão que pode rapidamente dobrar o esforço e o tempo exigido do proprietário do plano: a decisão de designar os recursos às tarefas. Cronogramas de projetos carregados de recursos (recursos cedidos ou vinculados a cada tarefa individual) exige muito mais esforço para manter e atualizar. Isto ocorre porque o SIGP tem uma lógica embutida de tarefas que previne a realocação de recursos que estão super alocados e pode ainda impedir completamente a atribuição de uma tarefa. Gerenciar essas considerações pode tornar-se oneroso. Embora cada gerente de projetos terá de decidir por si só sobre a necessidade de incluir recursos, há considerações importantes que podem ajudar nesta decisão.

Primeiramente, existem questões contratuais em jogo? Se você é o contratado, o seu cliente exige o quadros de horários de sua equipe? Em caso de um projeto interno, os membros da equipe estão cobrando pelo tempo de trabalho, de acordo com as normas do projeto ao completarem seus horários? Se as premissas acima forem verdadeiras ou se as partes interessadas têm um interesse específico no tempo gasto, a atribuição de recursos pode ser uma abordagem útil. Nesta situação, sincronizar o a evolução do projeto com o quadro de horários pode economizar tempo e garantir um relatório detalhado dos custos; no entanto, se estiver trabalhando em um contrato de preço fixo ou em um projeto mais focado em resultados do que nos custos, talvez você tenha uma flexibilidade maior. Nesse caso, controlar a disponibilidade de recursos pode ser mais simples se for feito separadamente do plano.

Em segundo lugar, você possui um gerenciador de recursos ou alguém que compreenda as funções dos trabalhos específicos envolvidos no projeto? Isso é importante, porque atribuir recursos incorretos às tarefas pode impactar o cronograma do plano de projeto. Caso não exista um gerenciador de recursos, aconselha-se analisar detalhadamente os recursos disponíveis e os papéis específicos esperados antes de decidir seus respectivos destinos. Da mesma forma, você possui algum recurso em sua equipe que esteja familiarizado com o SIGP que seu projeto está usando? Novamente, se não possuir, seria prudente considerar o nível de esforço necessário para rastrear e informar os recursos atribuídos.

Em terceiro lugar, qual tipo de trabalho está sendo realizado? Se é um projeto complexo com muitos papéis, é uma boa prática identificar as "classes" de recursos. Por exemplo, se você identificar as classes como programador, analista de negócios, analista de controle de qualidade e gestão você pode ter a opção de atribuir recursos genéricos para as tarefas associadas a esses papéis. Outro exemplo, se tarefa A é para "escrever o código para a interface web", em seu cronograma do projeto você pode atribuir a classe geral de "programador" para esta tarefa. Isto proporcionará uma maior flexibilidade do que a atribuição de um indivíduo específico para a tarefa. Por outro lado, se você tem uma equipe com um conjunto de habilidades-chave ou recursos que podem executar várias funções, você pode ter mais flexibilidade na atribuição de recursos, o que poderia tornar um "plano carregado de recursos" mais viável.

### **Criar o cronograma do projeto** **Identificar as Entregas**

As entregas são a essência do projeto e a razão de sua existência, seja ele um projeto interno ou de consultoria; portanto as entregas devem ser as forças motrizes da criação do cronograma do projeto. É importante ler o material de iniciação do projeto e compreender em detalhe o que está incluído nas entregas, em termos de atividades específicas e datas-

chave de quando a equipe deve finalizá-las. Feito isso você tem um ótimo começo para o esqueleto do seu cronograma bem como os parâmetros de data.

Também é importante notar que estas entregas devem ser facilmente identificáveis dentro do cronograma, seja sendo vistas em cópia eletrônica ou impressas e revisadas em papel. Isso pode incluir a ênfase nos nomes das tarefas da entrega, usando o texto em negrito ou mesmo nomear suas tarefas como entregas. Um exemplo de como descrever as entregas através do nome da tarefa inclui:

### **Fase 1: Executar o Trabalho do Projeto**

#### **Entrega 1: Avaliação Trimestral dos Riscos (Q1)**

- Sub-tarefa A
- Sub-tarefa B
- Sub-tarefa C
- Sub-tarefa D

#### **Entrega 2: Avaliação Trimestral dos Riscos (Q2)**

- Sub-tarefa A
- Sub-tarefa B
- Sub-tarefa C
- Sub-tarefa D

#### **Entrega 3: Avaliação Trimestral dos Riscos (Q3)**

- Sub-tarefa A
- Sub-tarefa B
- Sub-tarefa C
- Sub-tarefa D

### **Determinar a Estrutura de Tarefas**

Uma vez que as entregas tenham sido identificadas, é útil mapear, em seguida, a estrutura de tarefa antes de adicionar qualquer informação sobre data, duração ou dependência. Esta etapa pode ser chamada de lista de atividades ou servir somente como uma espécie de rascunho inicial do seu plano. Isso pode ser feito tanto em *Microsoft Word* ou *Excel*, no papel ou no SIGP adicionando nomes de tarefas porém sem as datas ou durações. Visualizar o plano

desta forma irá permitir uma fácil estruturação, organização e trocas das tarefas baseadas na ordem lógica em que elas precisam ocorrer. Isso porque, será muito mais difícil fazer mudanças e mover tarefas uma vez inseridas no SIGP.

Assim, começando com as entregas e entendendo o trabalho que precede, suporta e segue a sua conclusão, podemos identificar todas as atividades que o projeto implica. Ao fazer esse exercício de identificação, também é útil identificar as atividades de resumo e as sub-tarefas nelas inseridas. Esta estrutura básica será um elemento chave do plano final de trabalho.

Consulte a continuação do exemplo genérico abaixo para uma abordagem comum de documentar as atividades de resumo (apresentado em negrito) e as sub-tarefas:

### **Estrutura de Atividades de Resumo—Exemplo 1:**

#### **Entrega 1: Avaliação Trimestral de Risco**

##### **Classificação dos Riscos**

- Revisar o Registro dos Riscos
- Identificar os Possíveis Riscos
- Avaliar a Probabilidade dos Riscos
- Avaliar a Gravidade dos Riscos
- Concluir Matriz dos Possíveis

Riscos

##### **Revisão Executiva**

- Revisar a Matriz de Risco com as partes interessadas
- Assegurar a aprovação da Matriz dos Possíveis Riscos

É importante notar que esta estrutura é flexível. Dependendo das necessidades das partes interessadas, pode-se adicionar mais atividades de resumo ou sub-tarefas. Esta é uma área em que a sua decisão como gerente de projeto impactará consideravelmente o produto final do seu plano. Revendo o Exemplo 1 com o objetivo de fornecer um detalhamento maior, teria a seguinte versão alternativa:

### **Estrutura de Atividades de resumo—Exemplo 2:**

#### **Entrega 1: Avaliação Trimestral de Risco**

##### **Classificação dos Riscos**

- Revisar o Registro de Risco
- Identificar os Possíveis Riscos
- Avaliar a Probabilidade dos Riscos
- Avaliar a Gravidade dos Riscos
- Concluir Matriz dos Possíveis

Riscos

##### **Revisão da Equipe**

- Reunir com os Membros da Equipe do Projeto
- Adicionar as Classificações dos Risco
- Concluir a Severidade dos Riscos

##### **Matriz de Risco**

- Concluir a Matriz dos Possíveis Riscos

Riscos

##### **Revisão do Executivo**

- Revisar Matriz de Riscos com as partes interessadas
- Participar da Reunião 1 com as partes interessadas
- Participar da Reunião 2 com as partes interessadas
- Participar da Reunião 3 com as partes interessadas
- Atualizar a Matriz de Riscos de Acordo com *Feedback* Recebido
- Revisar, com as partes interessadas, a Matriz de Riscos Atualizada
- Assegurar a aprovação da Matriz dos Possíveis Riscos

Este exemplo demonstra resumos adicionais e sub-tarefas não incluídas no Exemplo 1; no entanto, isso não significa que estas tarefas não teriam sido realizadas no Exemplo 1, só apresenta o fato de que não foram especificamente delimitadas no cronograma do projeto. Elas podem ter sido assumidas a serem concluídas dentro das tarefas listadas no Exemplo 1. Encontrar o equilíbrio certo de quais tarefas a serem incluídas é um elemento importante para garantir que o plano seja detalhado, mas ao mesmo tempo gerenciável e sem um detalhamento excessivo. Compreender os requisitos de sua equipe, com base nos

documentos de autorização do projeto e listando-os com o uso do resumo e a distinção de sub-tarefas o ajudará a encontrar o nível certo de detalhamento para o plano.

### **Identificação das dependências das tarefas principais.**

Utilizando esta estrutura de tarefas, você pode começar a identificar dependências específicas entre elas. A dependência significa que uma determinada tarefa não pode começar ou, em alguns casos, terminar, a menos que a tarefa anterior tenha iniciado ou finalizado. Por exemplo, vamos trabalhar com a atividade de resumo de **Entrega I: Avaliação Trimestral dos Riscos** descrito anteriormente nesse texto como "Assegurar a aprovação da Matriz dos Possíveis Riscos". Logicamente falando, não se pode garantir a aprovação de uma entrega sem antes completar o trabalho. Assim, a tarefa "Assegurar a aprovação da Matriz dos Possíveis Riscos" só pode ser finalizada quando as tarefas de desenvolvimento precedentes a ela tenham começado e terminado, isso portanto determina que esta tarefa é *dependente* das tarefas anteriores.

Este é a base da lógica de qualquer SIGP e é imprescindível dado que no SIGP você precisa ligar ou conectar essas tarefas umas as outras. Isto permite que o SIGP identifique que a aprovação é dependente da conclusão do trabalho, e, assim, se o trabalho estiver atrasado, o impacto do atraso refletirá na data de início da aprovação. Em outras palavras, se você atualizar que as tarefas de desenvolvimento terão um atraso de 10 dias, a aprovação será *automaticamente* adiada por 10 dias devido a dependência desta com relação as outras tarefas.

Como podemos observar, este é um grande benefício em que esta funcionalidade automática facilita a compreensão do impacto de atrasos no trabalho e ver como as tarefas em todo o seu plano estão inter-relacionados; no entanto, é crucial a inserção de *todas* as dependências relevantes das tarefas. Se uma dependência fundamental

entre as tarefas não for incluída no SIGP, pode ocasionar que acidentalmente seja reportado um progresso maior do que a real. Com esse entendimento, você pode aproveitar a estrutura das tarefas e a sua lista de atividades, descritas anteriormente, e adicionar as dependências importantes com base em sua compreensão das atividades e as respectivas datas-chave.

### **Decisão sobre a unidade de medida do tempo**

Outra decisão que pode afetar a criação do plano é decidir a unidade de medida adequada para durações de tarefas. Dentro do SIGP será solicitado a você que determine a duração de cada tarefa. Unidades típicas de medida incluem minutos, horas, dias e semanas. A seleção desta unidade determina o nível de detalhe e, assim, esforço na concepção e gestão do cronograma do projeto. Algumas profissões (por exemplo, advogados) podem ter a necessidade de documentar o seu tempo a cada minuto para fins de cobrança e podem requerer um alto nível de detalhe. Outros projetos podem durar anos e incluir centenas de recursos, o que tornaria esta unidade de medida de duração por minutos conceitualmente e praticamente impossível de gerenciar.

A seguir estão vários fatores úteis que devem ser considerados ao escolher a unidade de medida para a duração do tempo.

- Quais são as obrigações contratuais para relatar ou faturar pelo seu tempo e qual é a estrutura de taxas para seu contato ou projeto?
- A sua equipe será paga por hora ou com base na entrega do produto/serviço?
- Qual duração do seu projeto e quantos recursos você possui?
- Quantas entregas são?
- Qual o nível de detalhamento esperado pelas partes interessadas?
- Quem é o responsável pelo cronograma e sua atualização e qual o nível de experiência que ele possui com o SIGP?

Considerar estes fatores permitirá a tomada de uma decisão consciente sobre a unidade de medida da duração de atividades do projeto.

### ***Uso do SIGP a seu favor***

Uma vez conhecidas as principais entregas, a lista de todas as atividades, bem como possuir a compreensão das principais dependências e da unidade de medida de duração, você está pronto para adicionar as tarefas no SIGP e atribuir a cada uma delas sua duração, início e datas de término. Após o uso da abordagem descrita, você está pronto para usufruir a funcionalidade do SIGP.

Para começar, determine a data de início do projeto. Ao definir a data da primeira tarefa, você define a base para todas as outras tarefas. Uma vez definida a data desta primeira tarefa, você terá que gerenciar a interação entre as durações, dependências e as datas entre as tarefas conectadas. Isto tem de ser feito para todas as tarefas no plano, até que cada tarefa esteja ligada ao seu predecessor (es) preservando assim a lógica do SIGP. Embora a mecânica disto possa variar devido a configuração do SIGP, a abordagem descrita acima fornece as informações necessárias para garantir que o SIGP reflita sua visão do plano.

Além disso, existem muitas opções que podem ser configurados dentro de um SIGP. Por exemplo, você pode personalizar a forma como a automação SIGP responde às mudanças de datas, dependências e tipo de tarefas que você identifique. Embora fora do escopo deste artigo, quanto mais você aprender as particularidades do SIGP maior será a sua capacidade de ajustar o sistema para responder às necessidades específicas do seu projeto e o nível de detalhamento requerido pelas partes interessadas. A compreensão dessas opções será um fator fundamental para garantir o aproveitamento máximo do benefício que o SIGP pode proporcionar.

### ***Gerenciamento do Cronograma do Projeto***

Depois de ter um cronograma do projeto pronto é importante lembrar que o seu plano não é um documento estático, ao contrário, é um veículo de comunicação dinâmico; portanto o objetivo é reportar a informação contida no plano de uma maneira fácil de entender sob a perspectiva de um observador de fora. As recomendações a seguir auxiliam na simplificação e melhoria do gerenciamento e da comunicação do plano.

### ***Revisão constante do plano***

Neste caso, pense no cronograma do projeto como um orçamento. Assim como um orçamento, o cronograma do projeto estabelece uma meta ou uma estimativa de como o trabalho deve ser feito no projeto. Como todos sabemos, o que realmente acontece muitas vezes não reflete o que foi planejado; sendo assim, é importante acompanhar de perto o progresso da equipe através da análise detalhada de como o cronograma real do projeto estão sendo atualizados no plano. Conforme o trabalho for concluído, a equipe ou o proprietário do cronograma do projeto, irá atualizar a porcentagem das tarefas concluídas, mas não cometa o erro de divulgar um cronograma do projeto no início do projeto e em seguida, tentar corresponder ao progresso desse plano estático. As coisas mudam, prazos são perdidos e o cronograma deve fluir e refletir as datas-chave ou mudanças de escopo que impactam no progresso geral. Lembre-se, um atraso nas fases iniciais de um projeto pode afetar todas as tarefas a seguir, baseada nas dependências que você inseriu no plano. Assim, é importante atualizar o cronograma do projeto assim que tais mudanças ocorrerem, de modo a garantir que o SIGP reflita o impacto nas datas ao longo do plano com base nas dependências.

### ***Aproveitando as Políticas e Procedimentos***

Só porque você está monitorar o plano de perto não significa que você tem que refletir sobre cada pequena alteração de data ou tarefa, mesmo porque pode ser pouco prático se levarmos em consideração a quantidade de usuários responsáveis pela



atualização do plano e quanto do seu tempo pode ser alocado para realizar essa atividade. Assim, determinar no início os tipos de atualizações que requerem mudanças na base do seu plano é uma boa abordagem. Felizmente, você pode tirar proveito de documentos de políticas internas ao criar esses parâmetros. Muitas empresas possuem um processo formal de gerenciamento das mudanças para atualizar cronogramas do projetos ou de mudanças do escopo. Mudanças no escopo original do trabalho ou atrasos em datas importantes podem exigir uma aprovação das partes interessadas do projeto; porém pequenas alterações em tarefas individuais ou em datas pouco críticas pode ser algo resolvido por conta própria. Referir-se a políticas e procedimentos formais além de fornecer respostas para muitas dessas perguntas também garante que seu plano esteja alinhado com os requisitos internos.

### ***Entender o que é importante para as partes interessadas***

Cronogramas de projetos podem ser muito detalhados, confusos e repletos de informações, portanto, um de seus principais objetivos para reportar o progresso é o de simplificar o seu plano. A consideração mais importante aqui é entender exatamente qual o foco das partes interessadas ao revisar o progresso do seu projeto. Há datas importantes que não podem ser empurradas para trás ou movidas? Existem exigências de relatórios governamentais ou prazos contratuais que não podem ser perdidos? Há entregas que exigem a sua revisão e aprovação até uma certa data? A identificação desses elementos críticos bem como reportar o progresso é um grande passo para garantir que plano está agindo como uma ferramenta eficaz de comunicação do gerenciamento. Não permita que esses requisitos essenciais sejam ofuscados por uma montanha de dados ou datas e tarefas pouco significativas.

Se você é hábil com seu SIGP você também pode investigar a funcionalidade interna para a comunicação; nela você pode encontrar relatórios pré-formatados e de fácil leitura que fornecem informações sobre o andamento do plano. A partir da

compreensão das principais necessidades das partes interessadas, você pode personalizar esses relatórios e implementar um processo para agilizar a comunicação de seu plano em uma base repetitiva.

### ***Trabalhando com a Equipe do Projeto***

Talvez a área mais importante a considerar ao gerenciar seu cronograma do projeto é a sua equipe. O cronograma se comunica, direta ou indiretamente com todo o trabalho desenvolvido dentro do projeto. Portanto, os membros da equipe irão implementar um alto grau de julgamento ao reportar o progresso de suas tarefas. Neste momento é importante entender o que está impulsionando as atualizações de status dos membros, o que faz com que estejam adiantados ou atrasados perante ao cronograma.

- O atraso ocorreu devido a um membro da equipe adoecido?
- O atraso ocorreu devido à espera de informações ou resultados de uma outra equipe ou uma parte externa?
- Será que os membros da equipe esperam que essas condições sejam uma constante?

A única maneira de obter essas respostas é apoiando a sua equipe, ouvindo seus comentários e fazer as perguntas certas quando algo não parece estar de acordo com as informações do cronograma do projeto. Aproveitando o conhecimento de sua equipe e entendendo as condições do ambiente, você será capaz de fornecer esclarecimentos adicionais sobre o cronograma do projeto, ao interagir com as partes interessadas. Consequentemente, isso ajudará a manter aprovação do seu cronograma do projeto.

### ***Conclusão***

Lembre-se: o cronograma do projeto é uma ferramenta de comunicação e talvez seja a mais importante em todo o projeto. Compreender isso e tirar proveito das recomendações descritas aqui podem ajudar a garantir que o cronograma do

projeto torne-se um trunfo para o projeto como um todo. **Porém é importante notar que o cronograma do projeto não é o resultado final, mas sim os meios para chegar a esse fim.**

O resultado final é a realização dos objetivos do projeto. O cronograma é o processo ou as etapas pelas quais esses resultados serão alcançados; portanto, as recomendações acima irão ajudá-lo a gerenciar um cronograma que comunique de forma coerente, clara e precisa o progresso atual do projeto para alcançar o resultado esperado. Ao fazer isso, você estará fornecendo às partes interessadas, o conhecimento necessário para acompanharem e apoiarem seus investimento no projeto.

## Referências

- Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*— Fourth edition). Newtown Square, PA: Author.

## Sobre o Autor

David M. Ciriello possui certificação Project Management Professional (PMP®) e Project Management Institute Scheduling Professional (PMI-SP)®, com sete anos de experiência em gerenciamento de projetos e escritório de projetos. Sr. Ciriello apoiou ou levou várias iniciativas empresariais de TI para a liderança executiva nas áreas de planejamento estratégico, análise de negócios, governança, melhoria de processos e reporte de status. Graduado pela Universidade de Oxford, trabalha em Nova York, onde presta serviços de consultoria para o setor público. Também é voluntário ativo da comunidade e atualmente atua na diretoria do conselho de uma Organização sem fins lucrativos de Nova York. Ele também serve um policial auxiliar no Departamento Policial da Cidade de Nova York. Sr. Ciriello é membro do PMI no capítulo de Nova York e pode ser contatado através do e-mail: david.ciriello@alumni-oxford.com.