

03

Planejar o gerenciamento do cronograma

Transcrição

Esse é um processo de planejamento da área de tempo. Assim, ele será evocado quando o gerenciamento do projeto for planejado. Ele estabelece as políticas, os procedimentos e a documentação para planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.

Como já foi dito, criar um cronograma não é apenas abrir o MS Project e listar as atividades. Isso talvez possa funcionar em um projeto pessoal simples, com materiais que você domina. Mas o PMI verificará, nas provas de certificação, se você está com o *mindset* correto para lidar com projetos grandes. Quando uma empresa contrata um profissional PMP, pode estar o contratando para um projeto de 100 mil reais ou um projeto de 5 milhões. Por exemplo, eu gerenciava projetos de 2 milhões e quis mudar de emprego. Fui para uma entrevista para uma vaga sênior, confiante com toda a experiência que já tinha. O entrevistador viu meu currículo e disse que não tinha segurança em me contratar por medo de eu não me adequar, por ser um gerente da área de novos negócios, e os projetos da empresa serem de 10 e 15 milhões e envolver muitas áreas. O PMI não pode certificar gerentes apenas para um tipo de projeto, ele precisa certificar para todos os projetos. E minha argumentação nessa entrevista foi justamente sobre isso; eu disse que estou apto a gerenciar projetos de 100 mil a 100 milhões de reais. A maneira de gerir os dois tipos de projeto é a mesma, e é por isso que sou um profissional PMP. De qualquer forma, você precisa ter essa *mindset*, pois não se faz a prova de certificação para trabalhar com pequenos projetos. Lembre-se: criar um cronograma não é apenas listar atividades.

No seu plano de gerenciamento do tempo, você determinará uma estratégia, as ferramentas, os processos, os métodos. Os processos serão aqui detalhados. Qual o modelo de cronograma a ser considerado? Você pode, inclusive, buscar os processos padrão da empresa. Algumas trabalha com um plano de projeto e um cronograma preliminares, e depois fazem os definitivos. No começo do projeto é feito o cronograma preliminar e são empregados processos de definição de atividades, sequenciamento de atividades, estimativa de recursos e duração, etc. Esse cronograma já inclui o esforço de gerenciamento de projetos, e, quando o projeto começa, é feita uma outra fase de planejamento, para consolidá-lo. Essa é uma estratégia para elaborar um cronograma: começar por um preliminar e depois fazer um definitivo. Como será o ciclo de vida do projeto? Você trabalhará por etapas? Quais são essas etapas? Como, em cada uma, o projeto será planejado e replanejado, monitorado e controlado? Isso tudo precisa ser considerado.

Vamos explorar agora as **entradas** desse processo, para entender melhor como se constrói um plano de gerenciamento do tempo.

- Plano de gerenciamento do projeto – Contém orientações frente ao ciclo de vida do projeto. Terá quantas etapas? Como será distribuído e gerenciado? Quais são os objetivos do projeto e o que ele visa entregar? E, a partir disso, pode-se construir o plano auxiliar de gerenciamento do tempo.
- Termo de abertura do projeto – Mais que o próprio plano de gerenciamento, o termo de abertura nos diz o alinhamento desse negócio com a organização. Qual é o alinhamento do projeto com a estratégia de negócios e com a visão da empresa? Existem restrições? Será que você, como gerente de projetos, tem um prazo limite para entregar esse projeto? Você se lembra do exemplo do astronauta? Ele estava em uma missão na Lua e acontece um problema na estação espacial. Seu tanque de oxigênio durará apenas 48 horas, portanto, o projeto de resgate tem uma restrição bem clara. Qualquer segundo além das 48 horas matará o astronauta. O seu termo de abertura tratará premissas e restrições, que podem impactar a determinação da estratégia para a organização do cronograma. Talvez você tenha que fazer um planejamento definitivo, e se ele não der certo você terá um grande problema. É uma pena, mas riscos existem e você precisa saber como lidar com eles. Mas esse é assunto para outra área de conhecimento, a dos riscos. O termo de abertura nos ajuda a entender as condições gerais do projeto.

- Fatores ambientais da empresa – Nos ajudam a encontrar o modelo de cronograma da organização. Existe algum template de cronograma? Há templates de definição de atividades? Não nos aprofundaremos nisso agora, apenas quero dar uma ideia geral. Com os fatores ambientais da empresa, você conhecerá a cultura, e os ativos de processos organizacionais, além dos processos e políticas daquela organização.
- Ativos de processos organizacionais

A **ferramentas e técnicas** são:

- Opinião especializada
- Técnicas analíticas – Elas podem variar muito de processo a processo, e recomendo que você acompanhe o [nossa apêndice], bem como o guia PMBOK. Você pode ter técnicas de análise de cenário. Qual é o cenário A e o cenário B? Qual deles é o ideal? Você pode ainda aplicar técnicas para modelagem de cenário, que é um modelo matemático e numérico, como a análise de Monte Carlo; diferente da análise subjetiva que é uma opinião especializada determinando, com base em projetos anteriores, possíveis cenários.
- Reuniões – As opiniões especializadas podem ser obtidas em reuniões, nas quais as técnicas analíticas podem ser aplicadas.

Há uma única **saída** desse processo:

- Plano de gerenciamento do cronograma – Ele mostra os níveis de controle: até onde o gerente de projetos tem autoridade e pode controlar o cronograma? O modelo de cronograma já pode ser apontado, e pode já haver uma análise dos fatores ambientais, dos ativos de processos e de técnicas e modelos. Os limites da autoridade do gerente podem estar aqui, com a autorização para agir e gerir mudanças até 5% ou 10% de atraso, por exemplo. E com mais que isso, ele deve escalar a decisão para a diretoria ou para um gerente funcional ou um PMO.

Lembrando que o plano de gerenciamento do cronograma é auxiliar ao de projeto, e se integrará a ele quando estiver pronto. Até a próxima!

