

Desenvolver o cronograma – Primeira parte

Transcrição

Nesse processo vamos reunir as informações que elaboramos ao longo do nosso esforço; seja de estimativa de tempo, de duração de atividade, de recursos, seja a lista de atividades que elaboramos. Temos que considerar que desenvolver o cronograma vai ser um processo empregado com base no que planemos para o nosso projeto e seu gerenciamento do tempo. Esse é mais **um processo de planejamento da área de tempo**. Talvez você não empregue todos os processos que vimos até agora. Se for um processo pequeno, talvez você consiga definir as atividades e estimar os recursos no mesmo esforço. Mas isso tudo terá de estar detalhado no plano de gerenciamento do tempo. Aqui você irá empregar as ferramentas e técnicas que você determinou para a construção do seu cronograma, sejam métodos específicos que você trouxe consigo ou um modelo de cronograma que você pegou pronto da organização em que trabalha, com base em processos e ativos já existentes. E como vimos lá no começo do treinamento, seis dos sete processos do grupo de processos de tempo são da área de planejamento. Apenas um fica fora, que é o de controle do cronograma, que veremos em breve.

Aqui, se **analisa a sequência, as durações e os recursos necessários das atividades e restrições do cronograma**. Considerando todos esses fatores, é nesse processo que mais vamos usar a cabeça para fazer um cronograma blindado, que garantirá a qualidade do projeto. Nisso você perceberá se fez um trabalho bem-feito, ou se duração de alguma atividade combinada com alguns recursos e riscos vai demorar demais, o que pode atrasar o seu projeto. E nesse processo veremos algumas técnicas interessantes para construir um cronograma blindado.

Esse processo **cria o modelo do cronograma do projeto**. Esse modelo será a representação de todos os esforços, a combinação de todos os elementos que você planejou e absorveu dentro da sua organização para construir o cronograma. Uma vez que o modelo foi determinado no seu planejamento, e você o absorveu e criou o cronograma do projeto, sempre que você vir o cronograma, não está apenas olhando um cronograma. Estará vendo ali, se tiver feito um bom planejamento, um modelo de cronograma. Você sabe que não pode simplesmente ir riscando as atividades, pois atreladas a elas temos recursos e sequenciamento. E você sabe que depois que o cronograma estiver feito, ele ainda precisa ser fechado e blindado, de maneira que, só se poderá mudá-lo por meio do controle de cronograma, com a realização do controle integrado de mudanças.

As **entradas** desse processo são:

- Plano de gerenciamento do cronograma – Já falamos bastante sobre ele nessa etapa do treinamento. Ele especifica qual é o conjunto de métodos, técnicas e processos para o gerenciamento do tempo, e indica quais os fatores ambientais analisados e os ativos de processo empregados na organização.
- Lista das atividades – Você já tem essa lista e vai trazê-la consigo para esse processo.
- Atributos das atividades – Eles foram sendo ampliados e são uma espécie de dicionário das atividades. Voltando ao exemplo da almôndega, os atributos são uma série de almôndegas temperadas, prontinhas para ir para a panela.
- Diagramas de rede do cronograma do projeto – São os diagramas que representam o sequenciamento e as dependências das atividades.
- Requisitos de recursos das atividades – O que é preciso para realizar as atividades?
- Calendários dos recursos – Quando os profissionais e os demais recursos estarão disponíveis?
- Estimativas de duração das atividades – Quanto vão durar as atividades planejadas inicialmente? Ou qual é a estimativa da duração total das atividades? O conjunto das atividades nos leva a um prazo de entrega, e precisamos analisá-lo.
- Especificação do escopo do projeto – O que eu tenho que entregar? O escopo do projeto também é importante para sabermos o que não é escopo. Também nos mostra os fatores críticos para o projeto, nos quais temos que nos focar para entregar o que é valor para o cliente.

- Registro dos riscos – Quais são os riscos que podem impactar o projeto? Precisamos considerar também as reservas necessárias ao projeto para montar esse cronograma, com base no registro dos riscos. Se você está construindo algo a céu aberto e sabe que há grande probabilidade de chover, ela precisa ser considerada para o cronograma ser factível. Você deve considerar as respostas aos riscos na construção do cronograma.
- Designações do pessoal do projeto – Quem vai trabalhar no projeto? Você escolherá o profissional sênior ou o júnior?
- Estrutura analítica dos recursos (EAR) – Mostra qual departamento da empresa será acionado, e dentro dele, quais profissionais estarão envolvidos no projeto. A EAR se comunica muito bem com a estrutura analítica organizacional, o organograma da empresa.
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Esse processo tem muitas entradas porque acontece depois de várias etapas de planejamento. Suas **ferramentas e técnicas** são:

- Análise de rede do cronograma – Você fará a análise do seu diagrama de rede e verá quais atividades estão conectadas, com seus tempos, esperas e antecipações. Qual as relações de término pra início, de início para início... Enfim, você poderá aplicar os métodos a seguir depois dessa análise.
- Técnicas de otimização de recursos – Existem duas: nivelamento de recursos e suavização de recursos. Quando você quer nivelar recursos, isso significa que você tem um profissional, que, analisando o seu diagrama de rede, percebe estar superalocado. Ele está responsável por várias atividades, e ao nivelar os recursos, você impedirá que essa pessoa trabalhe 12 horas por dia para cumprir todas as suas tarefas, e poderá diminuir o número de horas alocada em cada tarefa, ou aumentar o intervalo entre elas. Esse nivelamento provavelmente fará o projeto se atrasar. Por exemplo, quando cheguei na Alura, determinamos que eu iria gravar o curso em uma semana. Mas então decidimos dedicar mais tempo à organização do material do curso, e para conseguir cumprir o prazo, eu ficaria superalocado nos demais dias. Para evitar isso e permitir que eu fizesse as tarefas com calma e tivesse tempo de descansar, adicionamos mais um dia de trabalho. A suavização de recursos está relacionada à adição de mais recursos. Imagine que eu tivesse que entregar o curso em uma semana, sem negociação de prazo e sem a possibilidade de nivelar a mim mesmo como recurso. Nesse caso, eu teria que suavizar o recurso e não poderia ter permitido que eu atingisse um pico de trabalho que excedesse o planejado para garantir a entrega. Assim, não poderia deixar que fosse investido mais tempo que o necessário para a organização do curso, e para a busca não planejada pela qualidade. É importante blindar os seus recursos, para que eles não sejam atacados por outras equipes ou outros projetos. A ideia é suavizar os picos de demanda, e não permitir que eles ocorram. De certa forma, a suavização do recurso é a blindagem dele.

Abordaremos ainda mais ferramentas e técnicas desse processo na segunda parte, bem como suas saídas. Até a lá!

