



# PLANEJAMENTO CRONOGRAMA

## Objetivo

Elaborar, de forma colaborativa, o cronograma do projeto.

## Tempo

Execução: o cronograma poderá ser feito em três etapas:

- uma reunião inicial de 1 a 3 horas para planejamento do cronograma;
- um momento, não presencial, com duração de até uma semana, para refinamento e busca de estimativas junto às unidades de interface.
- uma reunião curta, de até 1 hora, para revisão e aprovação do cronograma.

## Equipe

O cronograma deve ser detalhado pelo gestor do projeto bem como por integrantes da equipe técnica e com apoio do Escritório Corporativo de Projetos.

## Materiais/Recursos

Software para gerenciamento de cronogramas (Microsoft Project ou similar).

## Tutoriais para configuração do Microsoft Project

- [Configuração do Microsoft Project](#)
- [Atualização do cronograma](#)

## O que é o cronograma?

Cronograma de projeto é uma ferramenta de gestão que tem por objetivo centralizar informações como atividades, prazos e recursos em uma única representação.

É uma das principais ferramentas do gerenciamento do projeto, que, se atualizada constantemente, irá **comunicar** às partes interessadas a situação real do andamento dos trabalhos.

Com o cronograma, o gestor do projeto consegue ter uma visão de todas as tarefas, suas interdependências e poderá responder ao patrocinador questões como:

Qual a data prevista para o término do projeto?

O projeto está no prazo ou em atraso?

Qual o percentual realizado?

Assim, o cronograma é essencial para acompanhar o projeto e antecipar qualquer indício de desvio, possibilitando que ações corretivas sejam tomadas para garantir que as entregas estejam disponíveis dentro do prazo estipulado, visando à satisfação do cliente. Por exemplo, se o projeto está em atraso, uma ação corretiva poderá ser a alocação de novos integrantes à equipe, ou ainda a solicitação de uma mudança de prazos.





# PLANEJAMENTO CRONOGRAMA

## Passo a passo

1. Defina as atividades necessárias para entregar o projeto. Para isso, você pode consultar a estrutura analítica do projeto (EAP), que contém o detalhamento do escopo até o nível de pacote de trabalho (o último nível de decomposição da EAP). Ao decompor os pacotes de trabalhos em atividades é recomendável o envolvimento da equipe técnica do projeto, pois esses especialistas poderão estimar melhor os tempos e outros recursos necessários para a conclusão das tarefas.
2. Se o projeto possui entregas que são efetuadas por unidades de interface distintas, avalie se é mais interessante quebrar a reunião em partes, uma para cada unidade de interface. Assim, se ganha em produtividade e haverá mais foco. Também permita a participação de outros que tenham interesse em ter uma visão mais ampla do esforço sendo empreendido.
3. Realize o sequenciamento das atividades. Ou seja, é preciso atribuir uma ordem de execução, montando uma sequência lógica e identificando as relações entre as atividades. O sequenciamento é fundamental para evitar um retrabalho! Você não consegue montar o telhado de uma casa sem antes construir a fundação, certo? Claro que esse exemplo é óbvio, mas dependendo do tipo de projeto, especialmente em projetos mais complexos, essas relações podem não ficar tão aparentes assim. Por isso, é fundamental reservar um tempo para sequenciar as atividades. Na hora de decidir o que deve ser feito primeiro é crítico que você peça o auxílio da sua equipe, pois trata-se de um esforço colaborativo. Muitas vezes o gerente de projetos não possui todas as informações técnicas sobre o projeto e pode acabar sequenciando as atividades equivocadamente. Para efetuar o sequenciamento das tarefas, podem ser feitas questões como:

A atividade X afeta ou é afetada por outras?  
Se sim, quais e de que forma?

A atividade X pode ser realizada paralelamente a outras?  
Se sim, quais?





# PLANEJAMENTO CRONOGRAMA

Quando realizamos o sequenciamento das tarefas do projeto, são adotados quatro possíveis tipos de dependências ou relacionamentos lógicos:

Tipo	Descrição	Exemplo
<p>Término para Início (TI)</p> <p>TÉRMINO - INÍCIO</p>	<p>É o relacionamento lógico mais comum, usado em mais de 90% dos casos. Ele prevê que uma atividade sucessora só poderá começar quando a predecessora for concluída.</p>	<p>O teste de um sistema de computador (B) só pode ser iniciado depois que o Sistema tenha sido construído (A).</p>
<p>Término para Término (TT)</p> <p>TÉRMINO - TÉRMINO</p>	<p>A atividade sucessora só poderá ser concluída quando a predecessora finalizar. Ocorre paralelismo a partir do início da sucessora.</p>	<p>A execução dos testes de um software e a correção de erros deverão finalizar em conjunto para que o sistema entre em produção.</p>
<p>Início para Início (II)</p> <p>INÍCIO - INÍCIO</p>	<p>A atividade sucessora poderá começar quando a predecessora começar também. Neste caso, ocorre paralelismo.</p>	<p>Em um projeto de engenharia, as atividades montagem de paredes e colocação de pisos, podem iniciar juntas e serem executadas em paralelo.</p>
<p>Início-término</p> <p>INÍCIO - TÉRMINO</p>	<p>A atividade sucessora terminará quando a predecessora inicia. É o tipo mais raro de todos.</p>	<p>O primeiro turno da guarda de segurança não poderá terminar até que o próximo turno comece.</p>

4. Estime as durações das atividades. Nessa etapa você precisa atribuir o tempo esperado para a conclusão de cada atividade. As estimativas de duração das atividades devem ser feitas com base na equipe, nos materiais e nos recursos financeiros disponíveis. É importante lembrar que a estimativa não deve ser baseada no “achismo”. Aconselha-se que o gestor busque informações de projetos anteriores que sejam semelhantes ou de projetos em outras partes da organização ou de outras organizações, a critério de comparação (*benchmarking*).
5. Sempre que possível, é importante ter uma reserva de tempo para lidar com os riscos conhecidos. Mas essa “gordura” não pode ser muito grande, pois há uma tendência da equipe sempre utilizar todo o tempo disponível para uma tarefa. Assim, essa reserva de tempo não deve ser superior a 10% do tempo da tarefa.
6. Quando estiver estimando a duração das tarefas, lembre-se de considerar que um recurso provavelmente será utilizado em mais de uma atividade. A partir dessa visão de recursos, é natural que aconteçam modificações na sequência das atividades. Por isso, também se recomenda envolver a equipe do projeto nessa etapa.





# PLANEJAMENTO CRONOGRAMA

7. Nas estimativas, especialistas em gerenciamento de projetos recomendam tarefas com duração de até cinco dias (uma semana).

A título de exemplo, se você tem de realizar três reuniões de monitoramento do projeto, nos dias 10/02/2020, 10/03/2020 e 10/04/2020, seria um erro dizer que a tarefa é “Realizar reuniões de monitoramento do projeto, com duração de três meses”. Até porque você não está realizando reunião todos os dias desse intervalo. O correto então é quebrar a tarefa em três subtarefas, uma reunião para cada mês.

<b>ERRADO</b> ✘	<b>Tarefa: Realizar reuniões de monitoramento do projeto</b> <b>Duração: 3 meses.</b> <b>Período: 10/02/2020 a 10/04/2020</b>
--------------------	---

<b>CORRETO</b> ✔	<b>Tarefa: Realizar reuniões de monitoramento do projeto</b> Subtarefa: Reunião Fevereiro – duração 1 dia/10/02/2020 Subtarefa: Reunião Março – duração 1 dia/10/03/2020 Subtarefa: Reunião Abril – duração 1 dia/10/04/2020
---------------------	---

8. Crie marcos do projeto. São tarefas com duração de “zero” dias. Elas servem para indicar pontos de controle de entrega de fases ou produtos. São datas às quais o gestor e a equipe precisam dar atenção especial, pois podem se as entregas previstas no marco não forem cumpridas, poderá haver prejuízos para o projeto.

Exemplos:

Projeto	Marco
Eleições	A data de realização das eleições.
Viagem	A data de partida do voo ao destino.
Desenvolvimento de sistema	A data de lançamento do sistema definida em uma norma.

9. Faça a revisão do cronograma, ou seja, o ajuste fino. Nessa etapa, outras questões podem ser feitas como:

Algum integrante da equipe tem férias programadas na data planejada para entrega do produto?

Há disponibilidade de salas de aula ou auditório para a data prevista para o evento de lançamento?

Haverá sessão de julgamento na data da reunião da equipe?

Quarta-feira é um bom dia para o ponto de controle, ou é melhor alterar para as sextas-feiras?





# PLANEJAMENTO CRONOGRAMA

Na revisão do cronograma, é bom analisar também o **caminho crítico** do projeto, ou seja, o caminho conhecido como mais longo. É aquele cujas durações das atividades somadas equivalem ao prazo total do projeto. Dessa forma, se alguma atividade do caminho crítico sofrer atraso, o projeto inteiro poderá sofrer consequências. Contudo, caso uma atividade de um caminho não crítico atrasar, não há problema, pois entre elas há uma folga que poderá absorver esse atraso.

Quando há uma necessidade de tentar reduzir os prazos finais, deve-se analisar o caminho crítico, e aplicar técnicas de paralelismo, também conhecido como *fast tracking*, em tarefas críticas. Para tanto serão necessários mais recursos, por exemplo, um acréscimo de integrantes na equipe técnica.

Essa etapa de revisão e o refinamento podem ser feitos após a primeira reunião técnica da equipe. É um processo que poderá levar até uma semana. A seguir, o gestor deverá convocar a equipe para uma breve reunião de até uma hora, para efetuar a aprovação e publicação do cronograma.

10. Quando finalizado, é **preciso atualizar e controlar o cronograma**. Para que essa ferramenta funcione de fato, é recomendável pelo menos uma atualização semanal.

## Exemplos

Na página do Escritório Corporativo de Projetos disponível na Intranet estão publicados os cronogramas dos projetos estratégicos. Confira no link abaixo:

<https://intranet.stj.jus.br/SGL/jsp/main.jsp?imInTab=PE300&imInTabPai=PLANEN&imInTabAvo=GE>

n.	Iniciativa	Gestores	Processo STJ	Cronograma
1	Accordes	 	014146/2019	
2	Ampliação do Sistema de Circuito Fechado de TV - CFTV	 	016737/2015	
3	Arquivo Documental	 	011425/2019	
4	Athos	   	013998/2019	
5	Baixa Automática	 	040319/2018	

## Referências

Gerenciamento de Cronograma: o que é, qual a importância, como fazer e dicas práticas. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/02/gerenciamento-de-cronograma/>

