

eles têm uma interrelação importante: problemas com a gestão de tempo são os principais causadores de distorções no escopo e orçamento. Isso faz com que o tempo seja o principal aspecto na gestão de projetos.

A segunda premissa indica que CCPM funciona bem para a maioria dos ambientes, fato confirmado pela vasta quantidade de casos implementados com sucesso. Porém, para um ambiente em particular, as premissas nas entidades abaixo da 3:1 (Figura 3) devem ser validadas para que o CCPM seja adequado ao ambiente em particular.

Sendo essas duas premissas verdadeiras, a ação – a tática – é: implementar o CCPM (incluindo técnicas e cultura). Além disso, nos adverte para que vendas só tente explorar o alto Desempenho de Entrega (DDE) resultante após os resultados serem demonstrados.

Como desdobramos essa entidade em blocos menores? A premissa de suficiência nos dá a direção: precisamos implementar CCPM de forma que o impacto das primeiras ações seja muito visível para todos, especialmente os diretamente envolvidos. A Figura 3 ilustra os elementos abaixo da entidade 3:1:

Liberando o fluxo

O primeiro passo da implementação precisa trazer resultados rápidos e decisivos para que os participantes desejem muito continuar a implementação das mudanças necessárias. Para isso precisamos atacar – mesmo que parcialmente – o principal problema em ambientes multiprojetos: a multitarefa ruim.

Premissa de Necessidade	Quando muitos projetos são executados simultaneamente muitos recursos se encontrarão sob pressão para trabalhar em mais de uma tarefa - a multitarefa ruim é inevitável. Multitarefa ruim significamente prolonga a duração de cada projeto.
Estratégia	Fluxo é a consideração número 1 - o alvo não é quantos projetos a Empresa consegue começar, mas sim quantos projetos são concluídos.
Premissas Paralelas	- A afirmação, “quanto mais cedo começarmos cada projeto, mais cedo cada projeto será terminado.” não é correta para um ambiente multiprojetos (não apenas o primeiro elefante mas também o último elefante irão passar por uma porta muito mais rapidamente se forem em procissão). - Uma ampla experiência mostra que em ambiente multiprojetos, cortar o número de projetos pode reduzir a multitarefa nociva sem causar falta de trabalho e portanto reduz significamente o prazo de entrega de todos os projetos - isso aumenta o fluxo.
Tática	A Empresa controla adequadamente o número de projetos que estão abertos a todo momento.
Premissas de Suficiência	Ajustar a quantidade de trabalho não basta. A Empresa deve também assegurar que a medida que o tempo passa, a quantidade adequada de trabalho será sempre mantida.

Tabela 2. Entidade 4.11 - Reduzindo a multitarefa ruim.

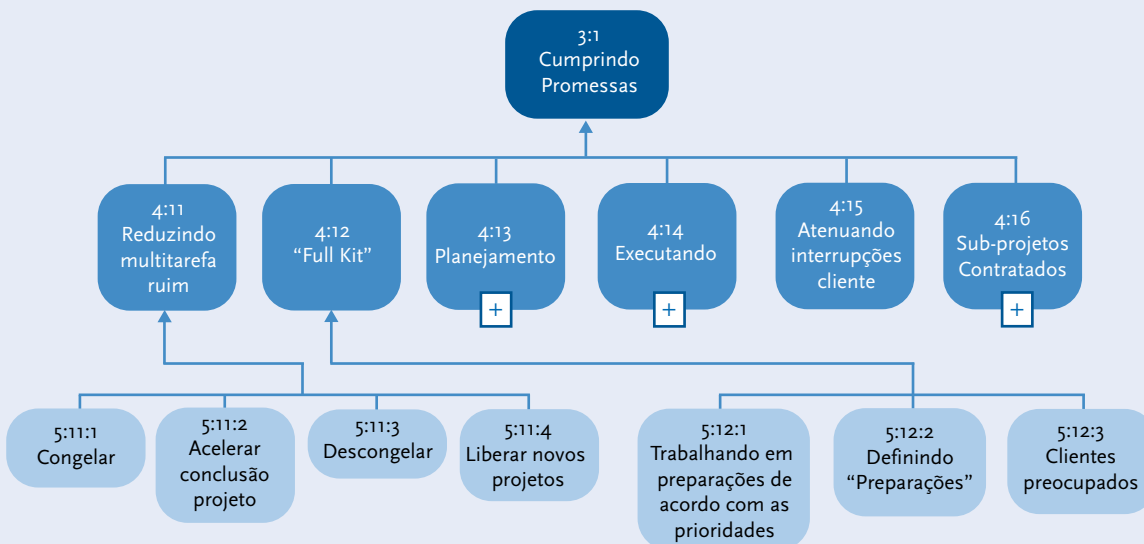


Figura 3. Elementos das entidades 4:11 e 4:12.