



Gestão de portfólio de projetos

Os melhores artigos do Excelência em Pauta para você fazer o gerenciamento adequado de suas ações



Índice

APRESENTAÇÃO	3
1. GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: SELECIONAR E PRIORIZAR	4
2. COMO FACILITAR A GESTÃO DE SEU PORTFÓLIO DE PROJETOS	8
3. PROJETOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	11
4. SEU PROJETO ESTÁ EM RISCO!	15
5. SETE DICAS PARA O CRONOGRAMA DE SEU PROJETO	18



O melhor de nosso conteúdo para você

Completando um ano de atividade, o Excelência em Pauta comemora junto com seus leitores, reunindo os artigos de maior destaque em cada tema, para que você esteja sempre atualizado nas melhores práticas de cada setor.

São quatro *e-books* com os conteúdos mais relevantes publicados no ano:

- Excelência operacional
- Business intelligence
- Digital transformation
- Gestão de portfólio de projetos

Queremos que você e seu negócio avancem junto com a gente rumo aos melhores padrões de [Excelência Operacional](#). Boa leitura!

Otávio Monsanto de Paula
consultor



1. Gestão de portfólio de projetos: selecionar e priorizar

Ideias, ideias, ideias: temos ideias aos montes nas organizações. Nem todas as ideias, no entanto, merecem igual atenção e esforço por parte das equipes. Saber em que e quanto investir é um dos principais desafios para as empresas, que se veem pressionadas por diversas frentes, cada uma oferecendo resultados diferentes em curto e longo prazo. Nesse momento, o caminho mais seguro é firmar-se à estratégia e aos objetivos nela definidos.

A [gestão de portfólio de projetos](#) é um ponto fundamental para que o planejamento estratégico de uma empresa seja colocado em prática. Por meio dessa atividade, será possível obter assertividade na seleção e priorização dos projetos a serem desenvolvidos ao longo de um ciclo, geralmente anual, seguindo a revisão da estratégia. Na gestão de portfólio serão avaliadas as propostas trazidas pela base e pela direção, fazendo a análise de resultados, riscos e operacionalização.

Para uma avaliação eficiente, é preciso definir critérios claros e quantificáveis – muitos negócios se perdem ao ter apoio somente em juízos subjetivos. Várias ferramentas podem ser utilizadas para essa análise, com destaque para as matrizes de priorização, mas é importante que o gestor tenha em mente as peculiaridades do seu portfólio e de sua estratégia. Avaliações subjetivas podem ser agregadas no processo de seleção e priorização, mas precisam estar embasadas na experiência da equipe e manejadas de forma tangível, para que a comparação seja feita com equidade.

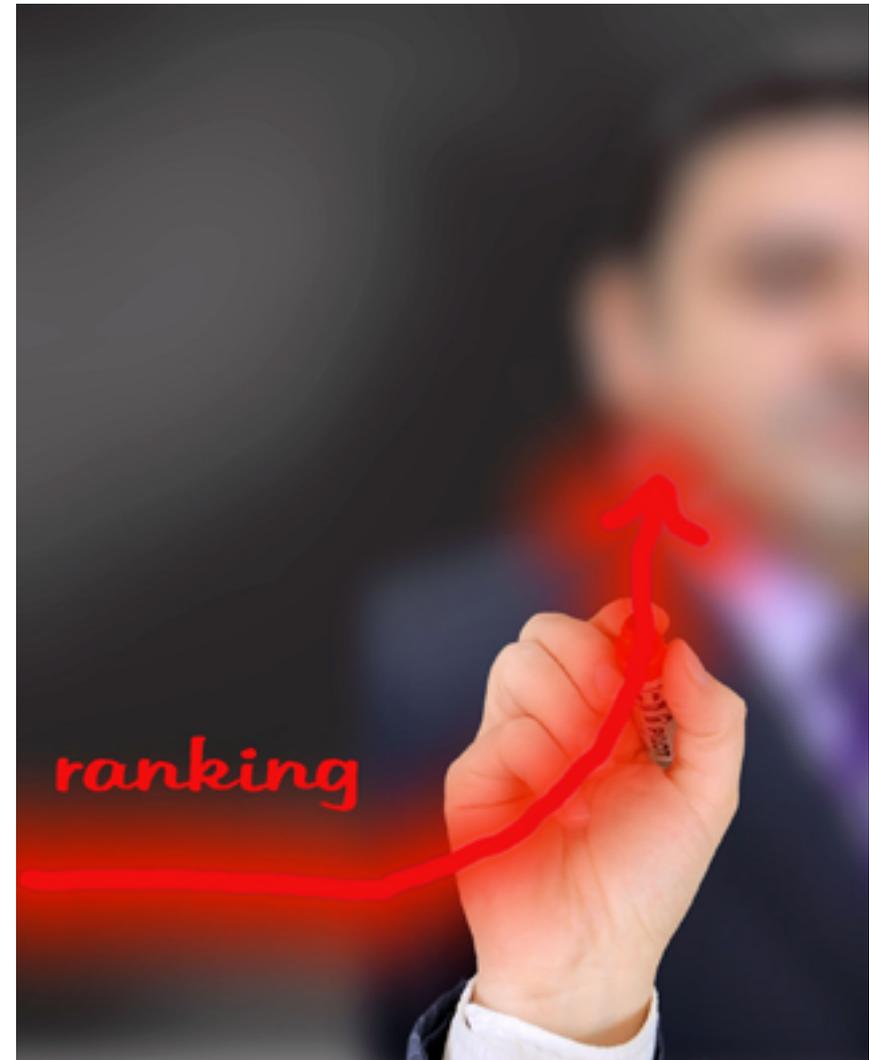
Passo 1: a seleção dos projetos

Nenhum negócio tem condições de dar conta de todos os projetos que lhe são oferecidos – e, muitas vezes, nem de todos os que são necessários. Por isso, a seleção de iniciativas é o primeiro passo para manter o foco nos objetivos e maximizar os investimentos a serem feitos no próximo ciclo.



Alguns projetos podem ser compulsórios em virtude das metas definidas pelo planejamento estratégico, como ampliação da capacidade produtiva, com a expansão da infraestrutura, ou campanhas de marketing e vendas. Mesmo nesses casos é importante categorizar as ações e determinar os investimentos e riscos envolvidos, para que todas as ações do período estejam distribuídas de acordo com a estratégia. Essa medida faz parte da etapa de seleção dos projetos.

Depois de classificar os projetos em categorias – como infraestrutura, expansão, pesquisa e desenvolvimento, entre outros –, é hora de criar um *ranking* para definir quais serão postos em prática em cada área. Os critérios de seleção devem ser estabelecidos de acordo com as especificidades do negócio. Podem obedecer a aspectos como importância (aqueles que têm mais alinhamento com a estratégia), complexidade (aqueles que serão mais facilmente executados) ou investimento (aqueles que exigem menos recursos e/ou trarão mais lucratividade).





Se o processo de seleção for claro e bem comunicado, será mais fácil obter o engajamento das equipes na hipótese de terem algum projeto não escolhido. Entre os critérios que podem ser adotados na fase de seleção, com pesos diferentes segundo sua importância, estão:

- Alinhamento com objetivos do negócio
- ROI
- Capacidade de execução (técnica, financeira, etc.)
- Tempo de execução e de geração de resultados
- Riscos
- Inovação
- Estado atual (se já está em implementação)
- Probabilidade de sucesso
- Potencial de mercado
- Percepção do cliente (imagem, fidelização)
- Determinações legais

Passo 2: a priorização dos projetos

Selecionadas as iniciativas que se encaixam nas necessidades e nos recursos da empresa, vem o momento de definir quais projetos serão priorizados. Se já está determinado

que todos serão executados, esta fase se refere a quais terão mais atenção ou serão feitos primeiramente, seja por necessidade da empresa, seja porque desencadeiam condições para outros projetos do portfólio. Da mesma forma, é preciso valer-se de critérios claros. Uma nova matriz de priorização pode ser feita para ponderação das variáveis. Nesse instante, pode ser útil utilizar-se comparação individualizada, ou seja, projeto a projeto. O projeto A oferece mais ou menos resultado que o projeto B? E o projeto B, em comparação ao projeto C?

Com alguns parâmetros essenciais é possível pontuar as ações e estabelecer uma lista numerada, do projeto mais prioritário ao menos prioritário. Isso dará transparência e confiabilidade ao processo de gestão do portfólio, e todos os integrantes da empresa saberão para onde dirigir sua atenção e seus esforços. Também nessa fase poderá ser feito o balanceamento dos projetos, conforme os recursos disponíveis. Áreas específicas, como TI ou Engenharia, terão critérios mais especializados, voltados às características essenciais dos projetos. Também poderão ser criados subcritérios que sirvam para refinamento ou desempate.

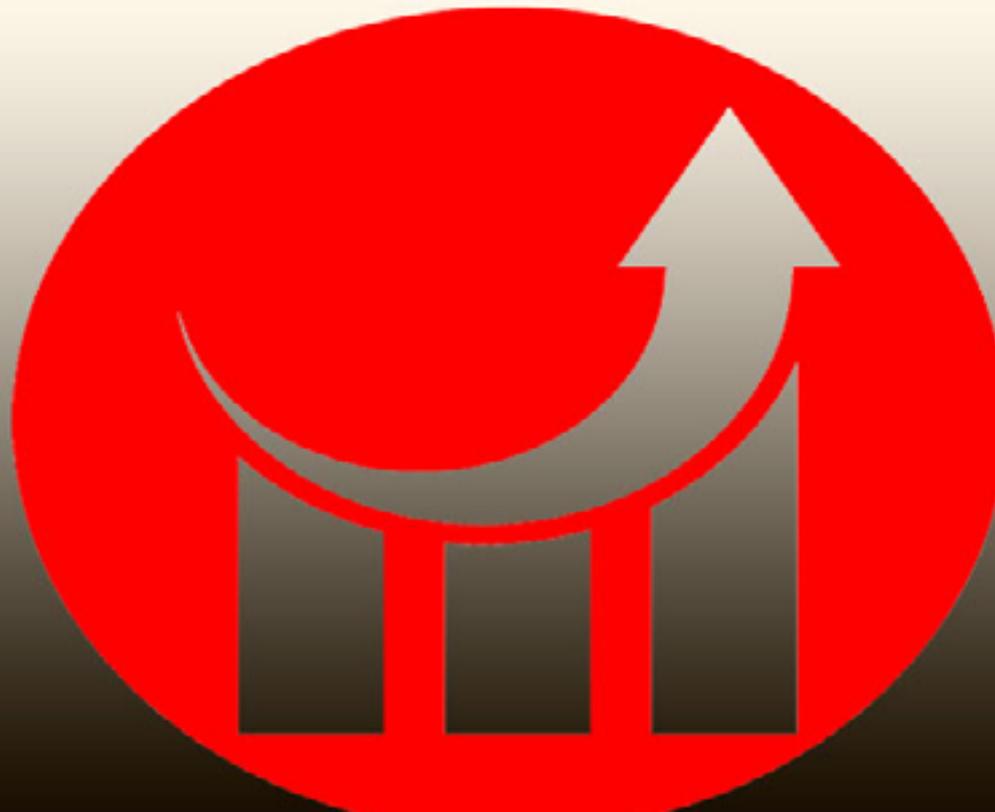
Gestão de portfólio de projetos



EXCELÊNCIA
EM PAUTA

Todos os fatores a serem considerados devem ser aprovados pela alta direção e estarem em consonância com os objetivos organizacionais. Cabe ao gestor de portfólio fazer o acompanhamento das atividades, pois a situação de cada projeto pode se alterar ao longo do ciclo, exigindo reavaliação da priorização. Se a avaliação e a supervisão

forem feitas corretamente, será possível ver a realização do planejamento estratégico no dia a dia da empresa e garantir a Excelência Operacional! Lembre-se de que cada setor e empresa têm singularidades que devem ser consideradas na gestão de portfólio, por isso é importante contar com profissionais e ferramentas adequadas à sua realidade.





2. Como facilitar a gestão de seu portfólio de projetos

A maior parte das grandes empresas já trabalha com a gestão de projetos para obter mais resultados e produtividade. No entanto, [gerenciar o portfólio de projetos](#) é uma tarefa de orquestração que depende da maturidade do negócio e influencia diretamente no sucesso ou fracasso das iniciativas, sendo ainda um caminho possível para o desenvolvimento da governança corporativa e da excelência operacional. Confira a seguir nossas dicas para facilitar a gestão de portfólio de projetos na sua empresa.

Estratégia é a base do gerenciamento

Gerir um portfólio depende de uma compreensão profunda sobre o momento e os objetivos do negócio, seus fatores de concorrência e sua visão de futuro. Só assim é possível avaliar os critérios básicos de um projeto, como rentabilidade, riscos e duração. O objetivo da gestão de portfólio é organizar e priorizar – para isso, a estratégia é a chave, mas

não pode ser considerada apenas a partir de um diagrama em um papel. A análise de conjuntura e de ambiente em que o negócio está inserido é fundamental para compreender quais projetos devem ser valorizados e quais podem ficar em segundo plano se necessário. Essa percepção também vai evitar a sobreposição de projetos que se direcionem ao mesmo ponto, permitindo a economia de recursos.

A metodologia Lean na gestão de projetos

Grande parte do desperdício de recursos vem da falta de planejamento. A metodologia Lean vai na direção oposta: um bom planejamento, baseado na avaliação prática, garante um resultado mais compensador. De fácil compreensão e sem exigir investimentos em tecnologia, o Lean é uma excelente ferramenta para padronizar projetos e permitir a gestão do portfólio de maneira simples e objetiva. Para garantir as entregas e evitar retrabalho,



é preciso contar com a colaboração do *stakeholders* desde o planejamento, alinhando expectativas, recursos disponíveis e prazos possíveis. Quebrar os projetos em etapas favorece o fluxo de valor, reduz a pressa em chegar ao resultado final e garante que a conclusão estará mais de acordo com o plano; traçar o caminho de olho na meta estipulada reduz gastos; e utilizar testes e pilotos proporciona um produto mais próximo da perfeição.

Priorização de projetos precisa de critérios claros

Avaliar e priorizar projetos não é tarefa fácil, ainda mais quando eles se dividem em diferentes áreas e objetivos. Depois de verificar se todos têm as condições básicas garantidas (recursos e prazos factíveis), é preciso estabelecer critérios claros e mensuráveis de avaliação, que estejam de acordo com a estratégia da empresa e sejam compreensíveis pelas diferentes partes interessadas. Para tanto, os projetos devem estar estruturados de forma a permitir essa análise, com avanços demonstráveis e condições justas de concorrência. Um erro comum nas empresas é dar mais crédito a determinadas áreas ou pessoas (seja por razões técnicas, seja por questões pessoais), sem que essa consideração seja embasada em atributos mensuráveis – essa prática tira a seriedade do processo e pode levar à perda de resultados.

Engajamento é fundamental para sucesso de projetos

Stakeholders e equipes devem estar engajados no gerenciamento de projetos; todos devem conhecer bem os



objetivos estratégicos e ter acesso ao andamento das atividades, bem como abertura para sugerir soluções e melhorias. Projetos interrompidos ou postergados podem provocar desmotivação – no entanto, se as prioridades e conquistas forem corretamente comunicadas, as equipes não perderão a adesão. Reforce as lideranças e conte com elas para disseminar valores. Saber seu papel e importância no desenvolvimento dos projetos promove o engajamento. Se todos estiverem alinhados, o gerenciamento acaba se tornando uma tarefa coletiva, e você contará com reforços no monitoramento.

Use a tecnologia (mas não abuse)

O ambiente virtual é imprescindível para a execução de projetos. Equipes e stakeholders em diferentes geografias, necessidade de monitoramento em tempo real, transparência dos processos: essas são algumas das razões que motivam a criação de ambientes de trabalho *on-line*. Diversas ferramentas tecnológicas já foram desenvolvidas e aprovadas para a gestão de projetos e podem ser úteis para gerenciar

o portfólio. Mas atenção: evite o excesso de utensílios. Com a sobrecarga de informações a que estamos sujeitos, um grande número de ferramentais pode complicar as atividades, exigir mais treinamento de pessoal e desperdiçar recursos. Para o gerenciamento de portfólio, quanto mais estiverem centralizadas as informações, melhor.

Atenção e flexibilidade no gerenciamento de portfólios

Riscos, mudanças, prazos, recursos, pessoas, fracassos: são muitas as variáveis envolvidas na gestão de projetos e no gerenciamento de portfólios. Grande parte do desperdício nas empresas é causado por projetos que são abandonados – ou concluídos sem atingir as expectativas. Os fatores críticos de sucesso devem receber monitoramento constante, e os gestores precisam ter flexibilidade de pensamento e ação para buscar soluções quando as novidades aparecem pelo caminho. Por isso, é necessário manter o foco nas prioridades para garantir que o maior número de projetos chegue a termo cumprindo com suas metas e trazendo lucros para a organização.

Gestão de portfólio de projetos

3. Projetos em pequenas e médias empresas

Quando a gente fala em gestão de projetos, costuma pensar em grandes equipes multidisciplinares que, com ajuda de metodologias e ferramentas sofisticadas, desenvolvem atividades de forma orquestrada e eficiente. Essa perspectiva pode intimidar pequenas e médias empresas (PME), que nem sempre contam com recursos humanos e materiais para levar a cabo atividades muito complexas. No entanto, a utilização de metodologias de gerenciamento de projetos pode ser especialmente útil para esses negócios, uma forma de superarem suas dificuldades de gestão. A chave para isso está em um conceito básico: planejamento.

Os principais entraves encontrados na gestão de projetos se aplicam a empresas de qualquer porte. Comunicação, prazos e escopo são problemas que perpassam, muito além de uma ou outra metodologia, quase todas as atividades humanas. Quando há falta de recursos, esses obstáculos se





potencializam, gerando desperdício e prejudicando a eficiência do trabalho – cujo resultado é, invariavelmente, perda de lucratividade. Mas como garantir a correta implementação da gestão de projetos em uma empresa de pequeno ou médio portes? Vamos analisar os principais aspectos que podem servir de empecilhos ao bom gerenciamento.

Escopo dos projetos e gestão de portfólio

Seja para criar um novo produto ou serviço, seja para atender a uma demanda interna específica, como a ampliação da estrutura ou o treinamento de colaboradores, cada projeto deve ser minuciosamente avaliado e planejado. A partir de análise prévia, a definição de um escopo adequado evita o dispêndio de esforços desnecessários. É comum que os projetos sejam iniciados com um objetivo e percam o rumo ao longo do caminho, não chegando a sua finalização.

A falta de planejamento é um erro comum nas empresas de menor porte, que, na pressão por resultados de curto prazo, acabam pulando etapas que são essenciais para a efetivi-

dade das iniciativas. Para definir o escopo de cada projeto, algumas perguntas podem ser necessárias. Qual o objetivo deste projeto? Aonde se quer chegar? Quais são as diretrizes que devem acompanhar as ações? Quais aspectos não se pode, em nenhum momento, perder de vista?

A gestão do portfólio de projetos também é essencial nesse quesito. É a partir dos escopos e resultados obtidos ao longo da trajetória que será possível priorizar os projetos mais significativos para a organização, e que precisam, assim, receber mais atenção e recursos. Ao longo dos meses, podem surgir imprevistos e mudanças de rumo, que deverão ser constantemente avaliadas em conjunto, mantendo-se a visão do todo. Nesse sentido, vale investir na boa gestão do portfólio para evitar que projetos com resultados menos interessantes roubem o tempo e o dinheiro da empresa.

Como cumprir os prazos dos projetos?

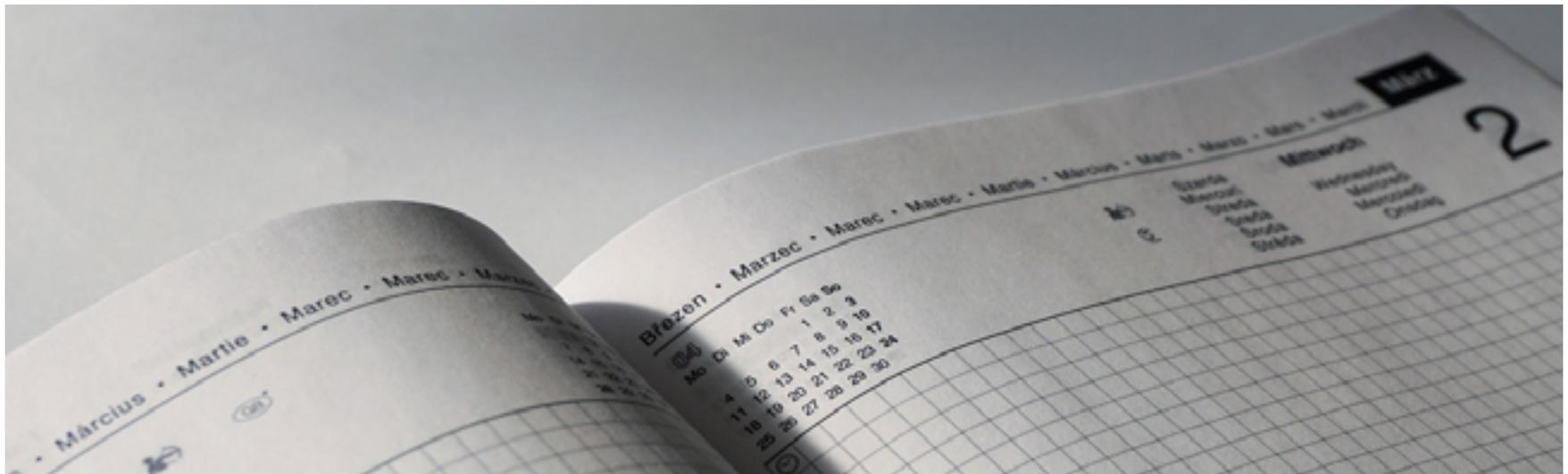
Pouca gente, muito trabalho. Em geral, essa é a realidade das empresas de pequeno e médio portes. Essa peculiari-



dade, reunida à falta de organização, faz com que os prazos sejam descumpridos com frequência, pois os proprietários e colaboradores se desdobram em múltiplas tarefas e facilmente podem perder o foco. Novamente, a dificuldade tem a ver com planejamento e controle. A metodologia Lean pode ser uma boa aliada na hora de encarar a missão nem sempre simples de planejamento. Ainda que as PMEs estejam mais acostumadas a “sair fazendo”, essa prática acaba causando desperdício e retrabalho. Por outro lado, o Lean pressupõe etapas de teste que proporcionam mais efetividade na entre-

ga, uma vez que os resultados são acompanhados no decorrer do projeto. Quebrado em etapas, ele se torna menos assustador – e assim fica mais fácil impedir os atrasos, já que os prazos são escalonados.

Nesse quesito, as empresas menores têm uma vantagem sobre as grandes corporações: os processos internos e a tomada de decisão costumam ser mais ágeis. Aproveitar-se disso, resolvendo rapidamente os desafios que se colocam no caminho, é uma forma de manter o cronograma em dia.





Comunicação: projetos são feitos por pessoas

Planejamento feito, cronograma ajustado – nada disso vai funcionar se a comunicação entre os colaboradores, clientes e fornecedores não funcionar bem. A gestão de projetos se caracteriza pela necessidade de manter um banco de dados sólido e atualizado por todos os seus integrantes, de forma que não haja sobreposição de trabalho nem se deixe de executar qualquer tarefa pela falta de informação.

Desenhar detalhadamente o fluxo de informações na fase de planejamento é medida fundamental para o bom andamento do projeto, bem como treinar e motivar as equipes para que cumpram os padrões estabelecidos. A tendência, nos negócios familiares ou de menor porte, é deixar de lado o registro de informações, preferindo-se a comunicação verbal – essa atitude é fatal para a gestão de projetos, já que não permite que todos os envolvidos estejam a par do que acontece. Essa prática também prejudica a uniformização dos dados, abrindo margem para falhas e falta de rastreabilidade.

De nada adianta ter um bom plano se não houver adesão daqueles que irão executá-lo. O engajamento dos envolvidos nos processos do projeto, sejam eles público interno ou externo, pode ser facilitado se houver a participação de todos desde o momento do planejamento. Lembre-se de que o conhecimento de sua empresa está na experiência de seus profissionais – eles podem ajudá-lo a conhecer as expectativas dos clientes, as necessidades de infraestrutura e os possíveis gargalos a serem enfrentados. Promova também o entrosamento da equipe do projeto, contendo assim futuros desentendimentos no encaminhamento das atividades.

Implantar a gestão de projetos em sua empresa pode dar algum trabalho no início, mas certamente vale a pena e é um caminho para alcançar a [Excelência Operacional](#). Além de contar com softwares especializados, pode ser uma boa ideia ter o apoio de consultoria, para implementação e gestão de portfólio.



4. Seu projeto está em risco!

Esse título parece ameaçador, mas é totalmente verdadeiro: o projeto que você gerencia está sujeito a vários riscos. E não adianta rezar, fazer mandinga ou promessa – o único jeito de evitar que a atividade naufrague é investir em planejamento e acompanhamento, de forma a minimizar os impactos negativos e potencializar as situações favoráveis. Isso é, fazer o gerenciamento dos riscos.

Ainda que sejam comumente associados apenas a ameaças, os riscos também podem oferecer impactos positivos, ou seja, oportunidades para o seu projeto. Por isso, é importante mapear quais os fatores podem ter consequências diretas ou indiretas sobre aquilo que você planeja fazer e qual o nível de impacto cada aspecto oferece.

O gerenciamento de riscos não está limitado à gestão de projetos; pelo contrário, esta é apenas uma das facetas que deve ser monitorada pela empresa. Um negócio está cotidianamente exposto a diversos elementos que podem



afetar seus resultados, desde mudanças na legislação até desequilíbrios de mercado, passando por questões de segurança e infraestrutura.

Na gestão de projetos, a identificação dos riscos pode ser decisiva para o sucesso ou fracasso de uma iniciativa. Mesmo com um bom planejamento, se os riscos não estiverem dimensionados, não haverá estratégia prevista para corrigir os danos e reajustar o rumo. Obviamente essa premissa vale para as ameaças, mas também para as oportunidades: se uma situação inesperada e conveniente surgir no caminho, você e sua equipe saberão como aproveitá-la?

Escopo: na raiz do problema

Ao fim e ao cabo, todo risco nasce junto com o escopo – ou tem impacto nele. Quem perde é o resultado final (essa é uma forma eufemista de dizer: o CLIENTE PERDE, sendo ele interno ou externo à sua organização), seja em sua qualidade ou mesmo em sua viabilidade. Por isso, é importante dar atenção à praticidade do projeto. Dois dos principais

fatores de risco para um projeto vêm de seus atributos básicos: tempo e recursos. Se o tripé formado por esses dois atributos mais o escopo não estiver bem dimensionado, a ameaça já está na partida. Podem faltar pessoas, grana, prazo – e aí o produto vai pelo ralo.

Depois de identificados, os riscos podem passar por análises qualitativas (em que se avaliam as chances de acontecerem e os possíveis impactos) e/ou quantitativas (avaliação probabilística com simulações dos riscos prioritários). A partir daí surge o plano de gerenciamento de riscos, no qual devem constar também as estratégias para lidar com eles.

Se o processo for feito corretamente, ganha o projeto como um todo, uma vez que são minimizadas as possibilidades de fugir ao planejamento e aumentadas as brechas para aproveitar oportunidades. E não se engane: o gerenciamento de riscos não é recomendado apenas para os negócios de grande porte! Pequenas e médias empresas têm muito a ganhar e a aprender com essa metodologia de trabalho.



Dicas para não ter medo dos riscos

- Avalie os riscos de forma ampla e estruturada no início do projeto. É fundamental estabelecer uma matriz que apresente a probabilidade e o nível de impacto de cada risco, para saber a quais dar mais atenção. Não adianta “se esconder” a Estatística vai encontrá-lo....
- Conte com o olhar e a colaboração de todos os membros da equipe. O gestor sozinho não é capaz de levantar todas as possibilidades de risco.
- Engaje a equipe também no monitoramento dos riscos – quanto mais olhos estiverem olhando, menor a probabilidade (Oops! “Ela” novamente...!) de algo escapar à visão.
- Faça um *check-list* de identificação de riscos. Entre os aspectos que podem ser incluídos estão questões legais, geográficas, de recursos, de mercado, de comunicação, de equipe e de expectativas do cliente. A partir do ramo de atuação de sua empresa ou setor, estabeleça um *check-list* mínimo pelo qual todos os projetos devam passar.
- Não seja condescendente: são justamente os riscos considerados mais absurdos e improváveis que vão pegar

o você de surpresa. Não perca muito tempo com o que tem baixa probabilidade de acontecer, mas também não ignore a existência de nenhum fator.

- Saiba priorizar os riscos que devem ser monitorados regularmente e para os quais você deve ter planos de mitigação (ameaças) ou maximização (oportunidades).
- Não esqueça dos riscos. Eles não são apenas um levantamento inicial com um manual de instruções para o caso de incêndio. Faça o acompanhamento regular de sua evolução, pois muitos podem sofrer transformações ao longo da execução do projeto. Atualize o plano de riscos conforme as mudanças que acontecerem pelo caminho.





5. Sete dicas para o cronograma de seu projeto

Ser eficaz no gerenciamento do tempo é um desafio em qualquer atividade, ainda mais quando desenvolvida coletivamente. Em meio a inúmeras tarefas, manter em dia o cronograma na gestão de projetos exige comprometimento, competência e muita atenção do gestor. Segundo dados do setor, mais da metade das empresas enfrentam problemas com o cumprimento de prazos em seus projetos e quase 90% delas incorrem em atrasos nas tarefas.

Os atrasos geram várias dificuldades, em geral levando a maior consumo de recursos, desgaste da equipe e mesmo cancelamento ou não finalização do projeto. São motivados por vários aspectos; entre as principais causas estão equívocos no planejamento do cronograma, mudanças de escopo e monitoramento falho durante a execução. Para que seus projetos estejam em paz com o tempo e alcancem excelência operacional, separamos algumas dicas que podem garantir mais pontualidade e evitar desperdício de recursos.





1

Defina bem o escopo

A ideia era construir uma garagem na casa, mas ao longo do trabalho o “puxadinho” virou um prédio de dois andares. Ou: a ideia era construir a garagem, mas pensamos que isso poderia ser feito apenas com madeira e cola branca. O mau planejamento do escopo do projeto invariavelmente influencia de forma negativa no cumprimento dos prazos. A definição de escopo é atividade inicial de qualquer projeto, e um bom planejamento é a base para que a execução tenha sucesso. Ao definir o escopo, tenha clareza nos objetivos a serem alcançados, e também em todos os requisitos, processos e riscos que estão envolvidos em sua realização.

2

Busque experiência em projetos similares

Definir o tempo necessário para cada etapa ou entrega não pode ser uma tarefa de adivinhação. Vale buscar *benchmarks* em projetos semelhantes, desenvolvidos dentro da empresa ou por parceiros. Contar com o apoio e o conhe-

cimento da equipe e dos clientes pode ajudar a ter uma noção mais clara de quanto tempo será preciso para que se obtenha êxito nas ações. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas nesse planejamento, maior a chance de se obter uma previsão realista para o cronograma.

3

Avalie os recursos disponíveis

Queremos construir nossa garagem, mas temos apenas um quilo de cimento e, em vez de um pedreiro, contratamos um encanador. Parece um exemplo absurdo, mas é isso que muitas vezes acontece na elaboração de projetos. Os recursos financeiros, materiais e humanos precisam estar de acordo com os objetivos estabelecidos, e não podem ser avaliados apenas pela intuição do gestor. Fazer um levantamento efetivo das ferramentas e pessoas disponíveis, comparando com as entregas necessárias, é uma medida essencial para o bom funcionamento do cronograma.



4

Considere os riscos

Quantidade adequada de cimento e tijolos, um bom pedreiro e... duas semanas de chuva incessante: o cronograma de sua obra foi para a lata de lixo. A vida real fica mais bonita no papel, sem dificuldades nem contratempos, mas aqui do lado de fora os acontecimentos independem de nossa vontade para causarem estrago no que foi planejado. Se não é possível controlar tudo o que acontece na empresa e no mercado, por outro lado é viável considerar no cronograma fatores que fogem à gerência do projeto. Dê especial atenção à possibilidade de substituição de recursos humanos.

5

Não subestime o tempo

Se o otimismo nos serve para levar o dia a dia com bom humor, ele não é tão útil na hora de definir o prazo de cada entrega. É muito comum que se estipule as datas que compõem o cronograma na lógica inversa: queremos os resulta-

dos para o próximo mês, então apertamos todos os prazos para que seja (aparentemente) possível cumprir esta expectativa. Só que, na prática, esse comportamento só piora a situação: além de mais ansiosa, a equipe já começa o projeto sem acreditar que sua execução irá seguir o planejado. Depois de definir o escopo em detalhes, reserve períodos factíveis para cada etapa – e seja transparente sobre esse tema com os clientes. Ainda, se possível, mantenha boas margens de erro!

6

Elabore um cronograma adequado

De nada serve um bom planejamento se ele não for bem comunicado. Para que as pessoas envolvidas possam se adequar ao cronograma, é preciso que elas compreendam seu funcionamento. Existem diversos *softwares* que servem de suporte para sua elaboração e acompanhamento – o mais importante, no entanto, é que as informações sejam carregadas de forma correta e completa, permitindo que todos possam monitorar o andamento das ações.



7

Mantenha o controle

Ok, tudo foi bem planejado e comunicado, podemos relaxar! Não, não, não: é aqui efetivamente que começa o trabalho. O cronograma deve ser supervisionado constantemente para evitar desvios, de forma a não gerar um efeito cascata, no qual um pequeno atraso em uma atividade secundária acabe por retardar entregas importantes. Se o engajamento da equipe tiver sido feito de forma apropriada, o gestor do

projeto terá o apoio de todos no controle dos prazos. Em caso de falhas, considere a possibilidade de realizar tarefas de forma concomitante para cobrir o tempo despendido, ou de envolver mais pessoas para realizar a atividade. Também faça os ajustes necessários ao longo da execução do projeto – o cronograma é uma objeto vivo, que precisa estar em sintonia com tudo que está sendo feito pelo seu time.



Precisa de ajuda para gestão de portfólio de projetos? Fale com o Monsanto!

OLÁ, SOU OTÁVIO MONSANTO DE PAULA, mas após 36 anos em São Paulo a grande maioria me chama de Monsanto, então, esse é o “nome de guerra”.

Sou um eterno aprendiz, ou seja, um pseudoengenheiro e administrador de empresas que, embora nunca tenha sido um exemplo de “excelência” em Matemática, passou a maior parte de sua vida tentando aprendê-la. Particularmente a Estatística, uma vez que é ela que rege nossas vidas na busca da excelência, seja como pessoa ou como profissional.

Vale dizer que boa parte do exponho no Excelência em Pauta e nos meus trabalhos de consultoria é fruto da minha experiência junto a empresas como GM, HP, AT Kearney, Coopers & Lybrand, DTT, ABN - Banco Real, Tableau, entre outras.

Espero que você tenha gostado deste *e-book*. Para saber mais sobre a gente, visite o site <http://excelenciaempauta.com.br>



<http://excelenciaempauta.com.br>