

E-book

O GUIA DE GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS





SUMÁRIO

Introdução	03
Antes de tudo: o que é o gerenciamento de múltiplos projetos?	05
Qual deve ser o papel do gerente de projetos?	10
Como gerenciar múltiplos projetos?	14
Conclusão	19
Sobre o Artia	21





INTRODUÇÃO

Muitas vezes, gestores se veem obrigados a lidar com diversos projetos ao mesmo tempo. Isso acontece devido ao aumento da demanda de trabalho e também por conta de imprevistos e urgências que precisam ser administrados na última hora. E, como todos sabem, não é simples gerenciar múltiplos projetos, pois há sempre orçamentos, escopos e cronogramas paralelos a serem controlados — e falhas de gestão podem causar prejuízos.

Por isso, o gerente de projetos deve ter competências importantes, como disciplina, liderança e comunicação interpessoal, além de ser um profissional direcionado a resultados. Mas esse gerente precisa também de técnicas e ferramentas capazes de auxiliar esse processo de gestão e assegurar a condução de todos os trabalhos com eficiência e qualidade — e, para tanto, surge o conceito de gerenciamento de múltiplos projetos.

Neste e-book, você vai conhecer o conceito de gerenciamento de múltiplos projetos, entender a sua utilidade e descobrir quais são os benefícios que ele oferece para a sua empresa.

Boa leitura!





ANTES DE TUDO: O QUE É O GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS?

A gestão de projetos é um tema bastante difundido no universo corporativo, e dentro das empresas há uma certa confusão sobre os conceitos de gerenciamento de programa, gerenciamento de portfólio de projetos e gerenciamento de múltiplos projetos. Na verdade, eles não são sinônimos, e é preciso ter cuidado, pois essa generalização gera impactos negativos para o negócio. Por isso é necessário saber diferenciar cada um desses conceitos.

O gerenciamento de múltiplos projetos consiste no gerenciamento da alocação dos recursos disponíveis entre as atividades de vários projetos paralelos que competem entre si por esses mesmos recursos.

“Esse modelo de gestão é muito comum em empresas especializadas em prestação de serviços, nas quais o projeto é aquilo que vai ser entregue ao cliente.”

Considerando que a produtividade também é uma necessidade básica para a competitividade, os recursos

são sempre limitados. Logo, um fator determinante no gerenciamento de múltiplos projetos é a distribuição e o uso inteligente de:

- Capital humano;
- Materiais;
- Equipamentos;
- Aportes financeiros.

COMO ISSO É DIFERENTE DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E GESTÃO DE PROGRAMA?

Os conceitos que envolvem gestão de programa e gerenciamento de portfólio divergem bastante da definição de gerenciamento de múltiplos projetos.

A GESTÃO DE PROGRAMA

Para enxergar as diferenças, é preciso compreender que programa é um conjunto de projetos que necessitam de uma gestão coordenada para que todas as interdependências sejam devidamente controladas. Desse modo, é possível alcançar os objetivos planejados com a execução de todos os projetos de forma sincronizada.

“Em outras palavras, um programa busca um determinado benefício, e os projetos ligados a ele trazem impactos nesse benefício. Gerenciar o programa é garantir o maior impacto positivo possível no benefício que se deseja alcançar.”

O GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

Já o “portfólio” (ou carteira) contempla projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados para

facilitar o gerenciamento. De fato, o portfólio engloba todas as demandas daquele departamento ou empresa, podendo ou não estar em execução.

Nesse ponto da explicação, talvez ainda não esteja clara a diferença entre o gerenciamento de múltiplos projetos e gestão de portfólio. Mas os 2 conceitos apresentam peculiaridades quanto ao propósito.

- A gestão de portfólio administra a seleção e a priorização de projetos, enquanto o gerenciamento de múltiplos projetos trata dos problemas de alocação de recursos;
- Outra diferença importante está no foco: a gestão de portfólio cuida de questões estratégicas, enquanto o gerenciamento de múltiplos projetos aborda aspectos de planejamento e controle;
- A gestão de portfólio traça horizontes de médio e longo prazos, enquanto o gerenciamento de múltiplos projetos cuida dos problemas do dia a dia e de curto prazo;

- E, para finalizar as diferenças, a gestão de portfólio é responsabilidade da alta direção da empresa, enquanto o gerenciamento de múltiplos projetos cabe aos gerentes de projetos e de recursos.

COMO O GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS AFETA A GESTÃO?

Conduzir múltiplos projetos simultaneamente não é uma prática de gestão recomendável e deve ser limitada a situações especiais e estratégicas para a empresa.

Afinal, assumir muitos projetos ao mesmo tempo traz também uma série de riscos ao negócio. Começando pela própria dificuldade de alocação de recursos, além dos controles de gastos, cronogramas e padrões de qualidade a serem mantidos.

“O ideal é que as equipes estejam dedicadas a poucos projetos ou até mesmo que haja exclusividade na atuação de alguns profissionais mais especializados. Essa iniciativa colabora para uma rotina de trabalho mais direcionada e com menos interrupções. Dessa maneira, é possível aumentar a produtividade com a redução do número de falhas e de retrabalhos.”

Porém, na necessidade de lidar com múltiplos projetos, é essencial contar com muita disciplina, organização e, principalmente, com um gerente experiente. Afinal, por se tratar de um processo muito complexo, é preciso implantar uma liderança segura, que conheça os detalhes e os pontos críticos desse gerenciamento. Além dos quesitos técnicos e administrativos, esse gerente também precisa liderar diferentes equipes e, por isso, deve apresentar habilidades comportamentais específicas, como empatia, entusiasmo e engajamento.

QUE TAL UM EXEMPLO PARA ENTENDER MELHOR?

Um dos segmentos que normalmente adota o gerenciamento de múltiplos projetos, é o de arquitetura.



As agências podem atender vários clientes ao mesmo tempo, desenvolvendo projetos diferentes. Apesar de um bom planejamento e de estudos sobre a sazonalidade das demandas e o tipo de projeto mais requisitado, é muito difícil contar com uma previsão exata. Nesse caso, todos os recursos precisam ser corretamente alocados para que não haja atrasos nas entregas.

O gerente de projetos deve controlar rigorosamente os escopos, cronogramas, orçamentos e a distribuição de seus profissionais de acordo com o know-how e a disponibilidade de cada um. Todas essas informações precisam estar centralizadas, de modo a permitir **análises rápidas e confiáveis**, que fundamentam a tomada de decisões que envolvem todos os projetos em andamento e também os que ainda serão iniciados.



QUAL DEVE SER O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS?

O gerenciamento bem-sucedido de múltiplos projetos depende muito do gerente de projetos. Esse gerente deve possuir conhecimentos técnicos e características essenciais, como organização e uma visão analítica, e também deve ser capaz de se liderar diferentes equipes. Nesse caso, flexibilidade e adaptabilidade, são competências importantes.

“Além disso, é fundamental ser um bom comunicador, saber ouvir com atenção as informações e sugestões trazidas pelos times, delegar responsabilidades e, ainda, reconhecer e valorizar os talentos. Essas práticas permitem que o gerente realmente conheça cada membro das equipes, identificando os potenciais de cada um deles.”

Com essa postura, o gestor consegue acompanhar de perto o andamento dos projetos, perceber problemas antecipadamente, corrigir desvios e garantir a execução de todas as tarefas de acordo com o planejamento.

Uma gestão com **foco em resultados e em pessoas** é ideal para o gerenciamento de múltiplos projetos, pois considera o capital humano, as expectativas e as motivações das equipes, além do controle de indicadores de performance que asseguram o cumprimento de cronogramas e de programas financeiros.

QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM GERENTE DE PROJETOS?

Um gerente de múltiplos projetos precisa desenvolver certas características que permitam uma gestão eficiente de todos os recursos. As principais são:

DELEGAR RESPONSABILIDADE

A delegação é uma prática fundamental para a gestão de pessoas e deve ser feita com base na meritocracia,

no desempenho, na experiência e no conhecimento. Delegar implica em acompanhar, orientar e dar suporte aos profissionais para que todos os objetivos sejam alcançados, e o gerente deve apostar nessa iniciativa para desenvolver equipes e facilitar a condução de todos os projetos – evitando sempre o microgerenciamento.

APRIMORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA

A qualidade da comunicação é outro fator determinante para o gerenciamento de múltiplos projetos. Além de ser um bom comunicador, o gerente deve criar uma estratégia para uso dos canais de comunicação de modo que as informações cheguem a todos os colaboradores de todas as equipes. As soluções tecnológicas colaboram muito para uma comunicação efetiva – como os e-mails, os aplicativos de mensagens e as redes sociais corporativas –, mas as reuniões também são

bastante úteis, principalmente para esclarecer dúvidas e direcionar os esforços.

ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO DAS EQUIPES

A participação das equipes por meio de ideias e sugestões pode produzir resultados significativos para os projetos, como a redução de custos e a otimização de processos. O gerente deve aproveitar a **experiência e o conhecimento dos profissionais**. Agindo dessa forma, ele ainda consegue incentivar o comprometimento e a colaboração.

INVESTIR NO PLANEJAMENTO

O planejamento está entre as principais responsabilidades do gerente de múltiplos projetos.

Todas as variáveis devem ser consideradas, organizadas e analisadas para que não sejam necessários remendos ou improvisos durante a execução dos projetos. A elaboração de um plano de contingência também faz parte dessa tarefa.

DEFINIR PRIORIDADES

Também cabe ao gerente de múltiplos projetos definir prioridades. Dentre uma infinidade de informações e prazos, é preciso ter uma visão abrangente, que contemple todas as demandas. As prioridades precisam ser compartilhadas com as equipes para que todos saibam o que deve ser feito. A coerência e o foco nos objetivos devem nortear essas decisões.





COMO GERENCIAR MÚLTIPLOS PROJETOS?

O gerenciamento de múltiplos projetos contempla uma série de etapas. Na verdade, o primeiro passo é a elaboração do escopo de cada projeto a ser desenvolvido em conjunto com o cliente. Analisando as novas demandas e as já assumidas, o gerente pode determinar quando o projeto terá início, incluindo-o no cronograma macro.

Nesse momento, é preciso planejar a alocação de recursos sem prejudicar os trabalhos em andamento. Os controles devem ser realizados com a ajuda de um bom software de gestão, que permita a verificação do progresso de cada projeto diariamente de acordo com o planejamento.

Porém, para que tudo isso funcione corretamente, a empresa e o gerente precisam se planejar e se preparar para lidar com múltiplos projetos.

COMO A EMPRESA DEVE SE PLANEJAR PARA GERENCIAR MÚLTIPLOS PROJETOS?

O gerenciamento de múltiplos projetos exige um planejamento bem desenvolvido e também alguns cuidados especiais que envolvem organização, priorização e recursos. Veja algumas dicas para um gerenciamento eficiente:

ALOCAR OS RECURSOS COM ANTECEDÊNCIA

Muitas empresas mantêm equipes enxutas com a finalidade de reduzir custos e aumentar a competitividade. Por isso, é essencial planejar a alocação dos recursos com antecedência de acordo com a disponibilidade e as competências de cada profissional. Desse modo, o gerente e as equipes podem ter consciência das próximas demandas.

PRIORIZAR PROJETOS E TAREFAS

Uma análise crítica deve ser realizada para a priorização de projetos e tarefas. Os mais complexos e com prazos menores para entrega precisam de recursos especiais e um acompanhamento mais rigoroso.

OTIMIZAR O TEMPO DE GERENTE DE MÚLTIPLOS PROJETOS

O gerente precisa organizar sua agenda e a sua lista de pendências para que seja capaz de gerenciar todos os projetos em andamento. Por isso, a delegação é tão importante. Com uma programação inteligente, é possível manter o foco em atividades que realmente agregam valor e evitar a perda de tempo.

DANDO UM START: COMO INICIAR MÚLTIPLOS PROJETOS?

Para o start do projeto, é importante reunir os profissionais que farão parte da equipe. Essa reunião inicial serve para que o gerente apresente detalhes do trabalho, esclareça dúvidas, distribua tarefas e delegue responsabilidades. Porém, o objetivo maior dessa conversa deve ser engajar e criar um sentimento de comprometimento com o sucesso do projeto.

O planejamento e todas as informações relevantes passam a ser acompanhados pelo gerente. Nesse sentido, os softwares de gestão se tornaram ferramentas essenciais ao gerenciamento de múltiplos projetos, afinal, as informações relativas a escopos, cronogramas e gastos precisam ser centralizadas e

integradas para que seja possível avaliar, de um jeito completo e assertivo, cada projeto e todo o contexto.

“Alguns segmentos de mercado adotam com mais frequência o gerenciamento de múltiplos projetos. Bons exemplos estão nas áreas de construção civil e de tecnologia da informação.”

5 ERROS QUE SE DEVE EVITAR AO GERENCIAR MÚLTIPLOS PROJETOS

Algumas empresas e gerentes ainda cometem erros no gerenciamento de múltiplos projetos. Listamos os 5 principais, que afetam diretamente o resultado:

MICROGERENCIAMENTO

Quando o gerente de múltiplos projetos insiste no microgerenciamento, ele não é capaz de administrar

de modo abrangente todos os projetos. Perde-se muito tempo com questões simples, que deveriam ser tratadas pela equipe. A solução para esse problema passa pela delegação de responsabilidades.

FALHAS NA ALOCAÇÃO DE RECURSOS

A alocação de recursos é fundamental para o projeto, e falhas nesse processo colocam em risco o atendimento aos prazos e a qualidade das entregas. Por isso, é preciso estudar profundamente e antecipadamente a distribuição de verba, de capital humano, de equipamentos e de materiais. Sub ou superestimar as necessidades são erros que provocam grandes perdas.

SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INEFICIENTE

A comunicação entre o gerente e todas as equipes deve fluir de forma rápida e segura. Assim, os canais internos

devem ser avaliados e aperfeiçoados. Também cabe ao gerente manter os profissionais atualizados por meio do compartilhamento de informações e de orientações.

PLANEJAMENTO SUPERFICIAL

O planejamento que envolve múltiplos projetos não pode ser superficial, sob risco de inviabilizar os trabalhos. Por isso, é fundamental fazer análises e estudos prévios, além de detalhar os escopos de todos os projetos, o que evita a perda de controle na execução destes.

DESORGANIZAÇÃO

O gerenciamento de múltiplos projetos exige organização, disciplina e controles rígidos. Sem esses elementos, é impossível administrar todas as tarefas,

despesas e prazos. Então, o perfil profissional do gerente — bem como o das equipes — deve estar alinhado a essas necessidades.





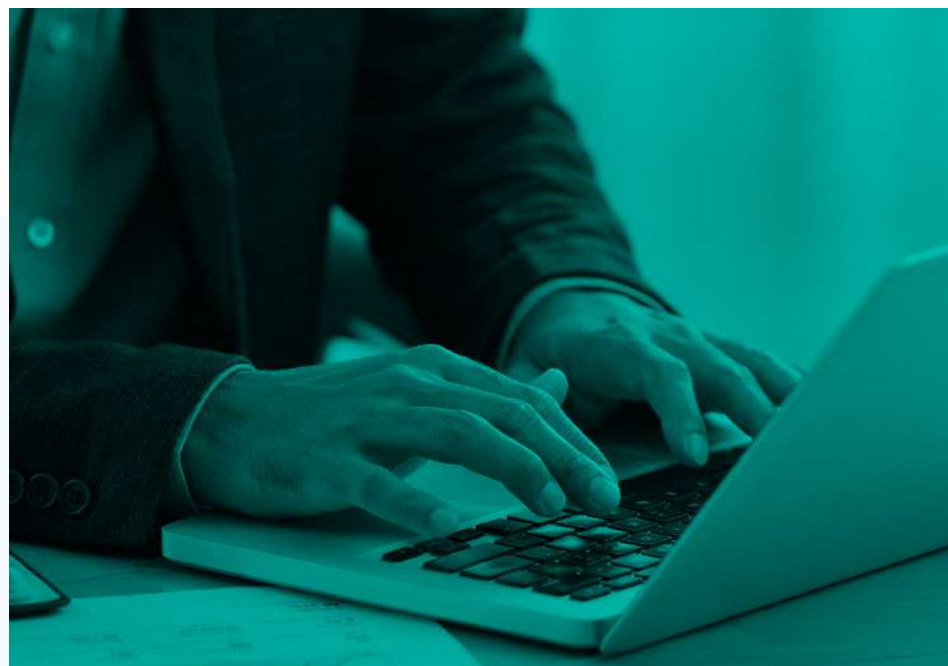
CONCLUSÃO

Para lidar com múltiplos projetos, é essencial contar com um planejamento bem elaborado. Organização e disciplina também devem fazer parte da rotina de trabalho do gerente.

Apesar de ser uma prática recorrente, a condução de vários projetos ao mesmo tempo não é recomendável. A sobrecarga dos profissionais e a falta de foco interferem negativamente na produtividade da equipe e na qualidade das entregas.

“Por outro lado, a concentração permite resultados mais rápidos e confiáveis. Assim, é necessário que o gerente faça a alocação correta dos seus recursos, principalmente o capital humano, evitando assumir uma quantidade exagerada de projetos paralelos.”

De qualquer maneira, a gestão de projetos é fundamental para assegurar o cumprimento dos prazos, o controle dos custos e a rentabilidade de cada empreendimento.





O Artia é um software web para gerenciamento de projetos com implantação rápida e de baixo custo. Baseado em uma rede social corporativa, agrega funcionalidades de comunicação e colaboração em um software para sistematizar o trabalho e as rotinas das equipes.

Rápido e fácil de usar, o Artia permite organizar atividades pessoais e profissionais, criar e gerenciar projetos, compartilhar tarefas com pessoas, empresas e equipes, apontar horas para administrar o tempo gasto durante o dia com cada demanda, comparar atividades planejadas e realizadas de forma simples e eficiente, obter gráficos para uma visualização mais abrangente do projeto e para apoiar a tomada de decisões, entre outras funcionalidades.

As informações registradas no Artia podem ser acessadas e atualizadas a qualquer hora e de qualquer lugar, pois trata-se de um software web e, além disso, também está disponível para aplicativos móveis, como smartphones ou tablets.



