

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 conte com 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.



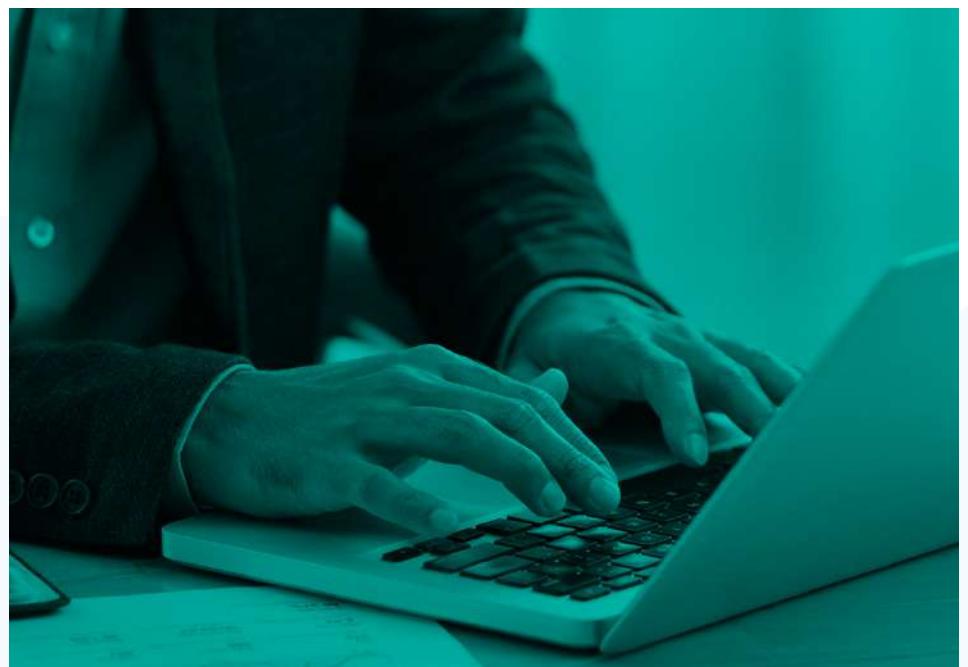
# CONCLUSÃO

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, agrupa 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.

The logo for Artia, featuring a stylized white 'A' character followed by the word 'artia' in a lowercase, sans-serif font.

artia