

Projetos que *entregam.*

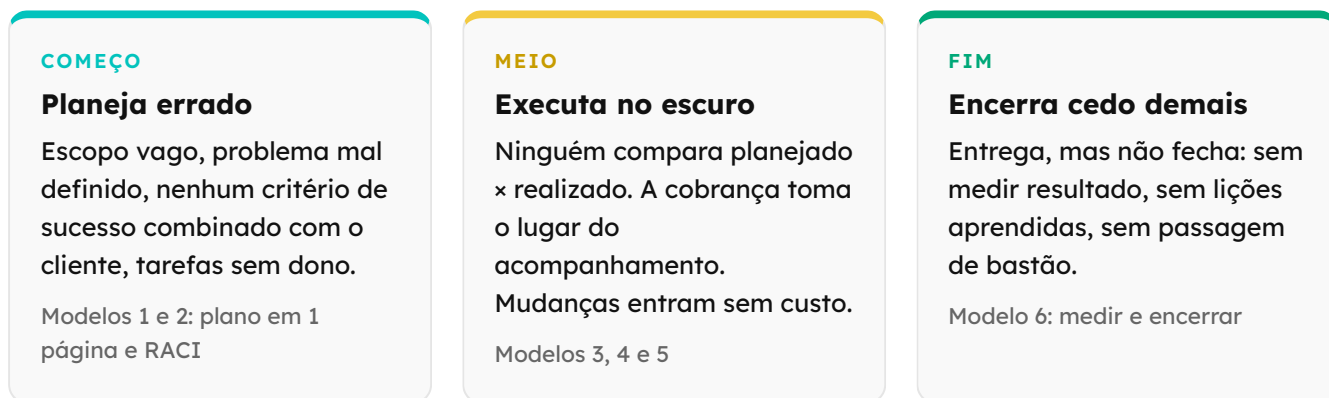
Planejamento, controle e execução na prática: conceitos essenciais e 6 modelos prontos para usar na sua EJ a partir de segunda-feira.

O plano é uma hipótese.
O acompanhamento é o teste.

Toda grande história tem começo, meio e fim.

Pule qualquer um dos três e o projeto não entrega.

Projetos raramente fracassam por falta de esforço. Eles quebram em três pontos previsíveis, e basta um falhar para a entrega não acontecer. Cada modelo deste kit fecha uma dessas quebras.



O Ciclo da Entrega



O que tem neste kit

Fundamentos em 1 página	p. 3
Modelo 1 · Plano em 1 página	p. 4
Modelo 2 · Matriz RACI	p. 5
Modelo 3 · Painel Planejado x Realizado	p. 6
Modelo 4 · Check-in semanal + status ao cliente	p. 7
Modelo 5 · Log de decisões + Controle de mudanças	p. 8
Modelo 6 · Medir, encerrar e passar o bastão	p. 9
Escolhendo o jeito de trabalhar + Plano de 30 dias	p. 10
Para continuar a conversa	p. 11

O mínimo que todo gerente de projeto *precisa ter claro.*

Projeto

"Esforço **temporário** que tem como objetivo criar um produto, serviço ou resultado exclusivo."

Process Groups: A Practice Guide, PMI

Temporário quer dizer que tem fim, e o fim também precisa ser planejado.

As 4 restrições

Tempo · Custo · Escopo · Qualidade. Mexer em uma afeta as outras. Quando o cliente pede "mais escopo, mesmo prazo", alguém está pagando a conta, quase sempre a qualidade.

Controle não é uma etapa. É uma camada.

MONITORAMENTO E CONTROLE: do primeiro ao último dia

Iniciação

Planejamento

Execução

Encerramento

Adaptado de Process Groups: A Practice Guide, PMI. Não existe "fase de controle" depois da execução: o controle acontece o tempo todo.

Entregável ≠ Resultado

Output é o entregável (o relatório, o site).

Outcome é o que muda para o cliente (a decisão tomada, as vendas que subiram).

Entregar o relatório não é o mesmo que resolver o problema.

Acompanhar ≠ Controlar ≠ Cobrar

Acompanhar = enxergar (ter o dado).

Controlar = comparar planejado x realizado e **decidir**.

Cobrar = pressionar sem dado.

Cobrança é o sintoma de que não existe acompanhamento.

Princípios > Ferramentas. Planilha, Notion, Trello ou ClickUp funcionam. O que não funciona é ferramenta sem rito: um quadro que ninguém olha toda semana é só decoração.

Plano em 1 página

Se não cabe em uma página, ainda não está claro. Preencha **antes** do kickoff e valide com o cliente. O texto em cinza é um exemplo.

Projeto: _____ · Cliente: _____ · Gerente: _____	
Problema → Efeito → Impacto	<i>A clínica não aparece para quem procura atendimento no Google e no Instagram (problema) → os pacientes novos vêm só por indicação (efeito) → a agenda fica com 30% de horários vazios (impacto).</i>
Objetivo do projeto	<i>Entregar um plano de marketing digital que a própria clínica consiga executar para atrair pacientes novos.</i>
Entra no escopo	<i>Diagnóstico das redes sociais · pesquisa com pacientes · calendário de conteúdo de 3 meses · apresentação final.</i>
NÃO entra no escopo	<i>Produção de fotos e vídeos · gestão das redes depois da entrega · tráfego pago.</i>
Critério de sucesso	<i>Métrica: agendamentos de pacientes novos/mês · Ponto de partida: 12 (só indicação) · Esperado: 25 · Prazo: 3 meses após a entrega · Responsável: gerente + clínica.</i>
Premissas e riscos	<i>A clínica libera acesso às redes na semana 1. Risco: poucos pacientes aceitarem responder a pesquisa.</i>

Entregas, donos e datas

#	Entrega	Responsável	Data
1	<i>Diagnóstico das redes sociais</i>	<i>Consultor A</i>	<i>Semana 1</i>
2	<i>Pesquisa com pacientes</i>	<i>Consultor B</i>	<i>Semana 3</i>
3	<i>Calendário de conteúdo</i>	<i>Gerente</i>	<i>Semana 5</i>
4	<i>Apresentação final</i>	<i>Gerente</i>	<i>Semana 7</i>
5			

Teste rápido: se a equipe não consegue escrever a frase Problema → Efeito → Impacto, o projeto ainda não deveria começar. Volte para a imersão com o cliente.

Problema → Efeito → Impacto: adaptado de Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide, PMI.

Matriz RACI

Acaba com o "achei que era com você". Monte para as próximas entregas, e não para o projeto inteiro de uma vez.

R

Responsável
quem executa

A

Aprovador
quem responde pelo
resultado e dá o "ok"
final

C

Consultado
opina antes (via de
mão dupla)

I

Informado
é avisado depois
(mão única)

Entrega / tarefa	Gerente	Consultor A	Consultor B	Diretor	Cliente
Diagnóstico das redes	A	R	C	I	C
Pesquisa com pacientes	A	C	R	I	C
Calendário de conteúdo	R	C	C	A	I
Aprovar mudança de escopo	R			A	C

Checagem rápida

- ☐ Cada linha tem **exatamente um A**.
- ☐ Cada linha tem pelo menos um R.
- ☐ Ninguém tem só C e I no projeto inteiro (está ocupando vaga).
- ☐ Uma pessoa com R em tudo é gargalo: redistribua.
- ☐ Alguém saiu da equipe? Refaça a RACI no mesmo dia.
- ☐ O cliente também entra na matriz.

Painel Planejado × Realizado

Uma linha por entrega. Atualize toda semana, antes do check-in. A diferença entre planejado e realizado é **informação**, não fracasso.

Entrega	Responsável	Data planejada	Previsão / data real	Status	Próxima ação
Diagnóstico das redes	Consultor A	Sem. 1	Sem. 1	Concluído	—
Pesquisa com pacientes	Consultor B	Sem. 3	Sem. 4	Concluído	Registrar o atraso no log
Calendário de conteúdo	Gerente	Sem. 5	Sem. 6	Atrasado	Consultor A ajuda nos posts da 1ª quinzena
Apresentação final	Gerente	Sem. 7	Sem. 7?	Em risco	Decidir no check-in: manter data ou avisar a clínica

Regras do semáforo

No prazo a previsão é igual ou anterior à data planejada.

Em risco a previsão escorregou até 1 semana **ou** existe um bloqueio sem dono.

Atrasado passou da data, ou a previsão escorregou mais de 1 semana.

Toda linha amarela ou vermelha precisa de:

- uma próxima ação concreta,
- um dono para essa ação,
- uma decisão no check-in: absorver, replanejar ou escalar.

Para as metas da EJ: o mesmo raciocínio vale para métricas de resultado (CSAT, NPS, faturamento). Registre o ponto de partida, o esperado por período e o real, como na tabela de métricas de performance do *Business Analysis for Practitioners* (PMI).

Check-in semanal de 15 minutos

Não é uma reunião de status, e sim de **decisão**. Em pé, com o painel planejado × realizado (Modelo 3) aberto, sempre no mesmo dia e horário.

1

O que entregamos desde o último check-in?

Fatos, não esforço. "Fiz reunião" não é entrega.

2

O que está travando?

Todo bloqueio sai com um dono e uma data.

3

Que decisão precisamos tomar?

Decidiu? Registre no Log (Modelo 5).

Regras do rito

- O gerente atualiza o semáforo **antes**. O check-in não é hora de preencher planilha.
- Discussão que passa de 2 minutos vira reunião separada, só com quem precisa.
- Terminou com "alinhamos os próximos passos"? Não terminou. Cada passo tem nome e data.

Atualização quinzenal ao cliente (modelo de mensagem)

Oi, [nome]! Segue a atualização quinzenal do projeto [nome do projeto] 📌



Concluimos: [entregas da quinzena]



Próximos passos: [entregas até a próxima atualização, com datas]



Ponto de atenção: [risco ou atraso + o que estamos fazendo]



Precisamos de você: [o que depende do cliente, até quando]

Status geral: ● / ● / ●. Qualquer dúvida, estou à disposição!

Regra de ouro: o cliente nunca deveria ter que perguntar "e aí, como está o projeto?". Se perguntou, a comunicação já falhou, mesmo que o projeto esteja em dia.

Inspirado nos eventos do Scrum (sprint, daily, retrospectiva), sem precisar adotar o framework inteiro.

Se é importante, *escreva*.

Decisão falada no WhatsApp some na troca de gestão. O log é a memória do projeto, e é o que impede a mesma discussão de acontecer duas vezes.

Log de decisões

Data	Decisão	Quem decidiu	Impacto (prazo, escopo, custo)
12/09	Pesquisa com pacientes só online, sem aplicação presencial	Cliente + gerente	Ganha 1 semana no cronograma
19/09	Pedido de tráfego pago vira aditivo	Diretor + cliente	Novo prazo e novo valor, aprovados por escrito

Controle de mudanças: toda mudança tem preço

Antes de responder "claro, sem problemas!" a um pedido novo, responda três perguntas e registre a resposta:

1 · ESCOPO

O que sai para isso entrar?
Ou vira aditivo?

2 · PRAZO / CUSTO

Quanto atrasa ou quanto
custa a mais?

3 · APROVAÇÃO

Quem aprova? (o A da
RACI, e o cliente por
escrito)

Pedido de mudança nº ____	
Pedido (quem, quando)	
Impacto em escopo	
Impacto em prazo / custo	
Decisão e aprovador	

Script para o cliente: "Ótima ideia! Para incluir isso, temos duas opções: ajustamos o prazo em X semanas, ou trocamos pelo item Y do escopo atual. Qual faz mais sentido para você?"

Entregar não é encerrar.

Meça, aprenda e passe o bastão.

Volte ao critério de sucesso combinado no começo e meça na data marcada. Ficou abaixo do esperado? Isso também é resultado: vira lição aprendida e, muitas vezes, o próximo projeto.

Métrica	Ponto de partida	Esperado	Medido	Leitura
Agendamentos de pacientes novos/mês	12 (só indicação)	25	21	Melhorou, mas abaixo do esperado

Com o cliente

- ☐ Entrega final aceita formalmente (por escrito)
- ☐ Critério de sucesso medido, ou data marcada para medir
- ☐ Pesquisa de satisfação (CSAT/NPS) enviada
- ☐ Pedido de depoimento ou indicação
- ☐ Oportunidades de novo projeto registradas

Com a EJ

- ☐ Arquivos finais organizados numa pasta padrão
- ☐ Log de decisões e painel arquivados junto
- ☐ Horas, custo e prazo real x planejado registrados
- ☐ Projeto atualizado no portfólio / CRM

Retrospectiva (30 min)

O que funcionou e devemos repetir?

O que não funcionou e por quê? (causa, não culpado)

O que muda no próximo projeto? (no máximo 3 ações, com dono)

Passagem de bastão

- ☐ Sucessor acompanhou ao menos 1 projeto inteiro
- ☐ Modelos e lições aprendidas apresentados ao sucessor
- ☐ Contatos e histórico de clientes transferidos

Quando um capítulo termina, outro começa, mas só se o próximo time conseguir continuar de onde você parou.

Escolha o jeito de trabalhar pelo contexto.

Escopo claro e estável

Sabe-se exatamente o que entregar (ex.: plano financeiro, laudo, evento com data fixa).

→ **Sequencial (cascata):** cronograma e Gantt, marcos fixos, controle por datas.

Escopo incerto ou mutável

O cliente descobre o que quer no caminho (ex.: site, app, identidade visual).

→ **Iterativo (ágil):** ciclos de 1 a 2 semanas, Kanban, entregas parciais validadas.

A maioria dos projetos de EJ fica no meio-termo: plano em 1 página + painel semanal + entregas parciais. Ref.: Choose Your WoW e Agile Practice Guide, PMI.

Plano de 30 dias pós-Concentra

Quando	Ação	Modelo
Segunda-feira	Escolha 1 projeto em andamento e marque o primeiro check-in de 15 min	4
Semana 1	Monte o painel planejado x realizado desse projeto e pinte o semáforo honestamente	3
Semana 2	Escreva o "entra / não entra" e valide com o cliente; monte a RACI das próximas entregas	1 · 2
Semana 3	Envie a primeira atualização quinzenal ao cliente; comece o log de decisões	4 · 5
Semana 4	Faça uma mini-retro: o que dos rituais funcionou? Leve para a diretoria e padronize	6

Para se aprofundar

- PMI: *Process Groups: A Practice Guide*
- PMI: *PMBOK Guide, 7ª ed.*
- PMI: *Business Analysis for Practitioners*
- PMI: *Agile Practice Guide* e *Choose Your WoW*
- Andrew Grove: *Gestão de Alta Performance*

Travou na hora de aplicar?

Me chama no WhatsApp ou no LinkedIn. Os contatos estão na próxima página.

PARA CONTINUAR A CONVERSA

O treinamento acabou. *O projeto de vocês, não.*

Se algum modelo deste kit virar rotina na sua EJ, quero saber como foi. E se quiser continuar estudando gestão e execução, estes são os dois lugares onde eu escrevo e organizo o que aprendo.

NEWSLETTER

Insights do Fiuza

Aprendizados, conceitos e experiências sobre negócios, empreendedorismo e inovação. Textos curtos sobre estratégia, gestão e execução no jogo real, direto no seu e-mail.

[Assinar a newsletter →](#)



BASE DE CONHECIMENTO ABERTA

Segundo Cérebro

As notas, frameworks e referências que uso para pensar estratégia, liderança, gestão e inovação, conectados entre si. Um bom ponto de partida para aprofundar qualquer tema deste kit.

[Explorar o Segundo Cérebro →](#)



Fale comigo



WHATSAPP
(61) 99376-3388



INSTAGRAM
@gabrielannelannafiuza



LINKEDIN
in/gabrielannelannafiuza

No PDF, todos os cartões são clicáveis. No papel ou na tela de outra pessoa, aponte a câmera do celular para o QR Code.