

## Quantos projetos se pode gerenciar ao mesmo tempo?

---

Mauro Sotille, PMP

Assim como há pessoas gerenciando apenas um projeto, há pessoas que estão gerenciando mais de 15 projetos ao mesmo tempo. Não há nenhum número ideal de quantos projetos um gerente pode gerenciar ao mesmo tempo, sem comprometer a integridade dos resultados práticos, sua reputação e a motivação dos recursos que trabalham no projeto. Também não há padrões sobre o assunto.

A situação ideal seria um gerente de projeto gerenciando apenas um projeto, sendo responsável pelo valor agregado, gestão dos fornecedores, análise de risco, revisões técnicas, etc. Porém, se um gerente de projeto está gerenciando projetos comerciais que são semelhantes em sua natureza, sem muitas exigências, pode lidar com vários projetos ao mesmo tempo.

O número de projetos que uma pessoa pode gerenciar simultaneamente depende de muitos fatores, como:

- Tipo dos projetos
- Tamanho dos projetos
- Complexidade dos projetos
- Natureza dos projetos
- Criticidade dos negócios
- Fase em que se está no projeto
- Prioridade dos projetos
- Relacionamento entre os projetos (programa)
- Distribuição geográfica dos projetos
- Estrutura corporativa
- Nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos
- Número de recursos
- Composição e localização da equipe
- Nível de apoio
- Governança e metodologia do PMO
- Eficiência e eficácia do Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos
- Experiência e habilidade do gerente de projetos
- Nível de qualidade esperado
- Partes interessadas comuns entre projetos
- Exigência de disponibilidade do gerente do projeto
- Etc.

A seguir vamos analisar alguns fatores que podem ser levados em conta ao definir o número de projetos que um gerente de projetos pode gerenciar. Lembre-se, no entanto, que as respostas diferem muito de organização para organização.

## Horas disponíveis e Sobrecarga

A carga de trabalho do gerente de projetos pode ser calculada. Podemos tentar determinar quantas horas por semana estão disponíveis para gerenciar projetos e quantas horas cada projeto consome do total de horas que o gerente de projeto tem, uma vez que projetos individuais variam muito no nível de esforço necessário para gerenciar o projeto corretamente.

**Horas disponíveis** - Em primeiro lugar, devemos saber quantas horas a pessoa está disponível para gerenciar projetos. Geralmente há uma quantidade fixa de horas disponível. Pode ser as usuais 30 a 40 horas semanais, ou 60 horas por semana, dependendo da pessoa.

**Sobrecarga organizacional** - É necessário subtrair das horas disponíveis a sobrecarga de trabalho não relacionado ao gerenciamento dos projetos. Isso pode incluir reuniões não relacionadas ao projeto, preenchimento de planilhas de horas, responder a e-mails, treinamentos da empresa, feriados, operações de rotina, entre outras.

Em geral, 4 a 6 horas por dia são o número máximo de horas que um gerente de projetos em tempo integral ainda tem para o projeto depois de subtrair a sobrecarga do total de horas disponíveis. Normalmente, em semanas de 40 horas de trabalho, se estima no máximo umas 30 horas por semana de tempo total alocado aos projetos, com as restantes 10 horas para a sobrecarga.

**Sobrecarga adicional** - Depois de subtrair a sobrecarga organizacional do total de horas disponíveis, é necessário ainda subtrair a sobrecarga devida a aspectos relativos à governança de projetos, como auditorias conduzidas pelo PMO, interação com outros projetos em um programa ou produção de artefatos de gestão. Esse trabalho está relacionado com a estrutura de gerenciamento de projetos, em vez dos detalhes do projeto específico. Isso pode consumir até 30% do tempo do gerente do projeto.

## Tamanho das Equipes

O número de projetos que podem ser gerenciados requer também pensar sobre quantas pessoas se pode gerenciar:

- Se o gerente estiver fazendo o gerenciamento completo de um projeto de grande porte talvez seja impossível gerenciar mais de um projeto por vez.
- O gerente de projetos pode gerenciar dois ou três projetos com 25 a 30 membros na equipe, desde que cada projeto tenha um coordenador que será o contato principal de comunicação, evitando que se perca tempo dos membros de equipe com relatórios de posição. Nesse caso ele estará mais gerenciando pessoas do que projetos.
- Muitos projetos (mais de dez) podem ser gerenciados simultaneamente, desde que se mantenha uma estrutura com equipes de no máximo 5 ou 6 membros em cada projeto e que o gerente de projetos se dedique apenas ao aspecto do gerenciamento do trabalho, com uma estrutura organizacional de apoio adequada para reduzir o número de subordinados.

É preciso levar em conta, também, a capacidade do gerente de obter as pessoas certas para delegar responsabilidade. Nas ocasiões nas quais o gerente tem de atuar fazendo trabalho que poderia ser delegado a um membro da equipe, o número total de projetos que podem ser gerenciados por ele se reduz.

## Project Involvement Index (PII)

O Project Involvement Index (PII) foi desenvolvido por François Chioocchio ([Chioocchio, Beaulieu, Boudrias, Rousseau, Aubé & Morin, 2010](#))<sup>1</sup> para determinar com quantos projetos um gerente de projetos pode lidar, garantindo que todos os membros da equipe continuem a ser produtivos e mantendo níveis saudáveis de saúde mental.

**Usando o "último mês" como período de referência, multiplique o número de projetos em que o gerente de projeto está envolvido pela porcentagem de seu tempo gasto nesses projetos**

**(1=0%, 2=10%, 3=20%, 4=30%, 5=40%, 6=50%, 7=60%, 8=70%, 9=80%, 10=90%, 11 = 100%)**

Ex: 5 projetos, 70% do tempo. PII = 5 x 8 = 40.

O estudo mostra que grande PII anda de mãos dadas com o stress e a ansiedade. O PII também é negativamente relacionado com a maturidade em gerenciamento de projeto – quanto maior o PII, menos madura a organização. Como em organizações projetizadas, as pessoas têm níveis mais elevados de envolvimento no projeto do que em organizações não-projetizadas, as pessoas nas organizações projetizadas experimentam boa saúde mental com um PII ao redor de 50. Acima de 50 a saúde mental declina. Em organizações não-projetizadas o declínio na saúde mental começa quando o PII ultrapassa 35.

## Troca de Tarefas

Segundo a Associação Americana de Psicologia, o custo de produtividade ao gerenciar múltiplos projetos está ao redor de 40%<sup>2</sup>:

“Trocar entre tarefas pode custar até 40% do tempo produtivo de uma pessoa”

Em outras palavras, quanto mais projetos a pessoa tem, menos projetos esta pode gerenciar eficazmente.

## Conclusão

Em minha opinião, um gerente de projeto pode gerenciar com eficácia apenas um único projeto grande de cada vez (mais de um ano de duração, com equipes de mais de 20 pessoas). No entanto, esse gerente pode ser capaz de lidar com até três projetos, se nenhum desses projetos é complexo ou complicado e a alternância de tarefas é mínima.

<sup>1</sup> Chioocchio, F., Beaulieu, G., Boudrias, J.B., Rousseau, V., Aubé, C., Morin, E.M., 2010. The Project Involvement Index, psychological distress, and psychological well-being: Comparing workers from projectized and non-projectized organizations. International Journal of Project Management.

<sup>2</sup> <http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx>

Para gerenciar mais projetos do que isso, é necessário que estes tenham um tamanho pequeno (3 a 6 meses de duração, com uma equipe de no máximo 5 pessoas). Além disso é possível gerenciar mais projetos ao mesmo tempo quando esses são rotineiros na organização e suportados por tecnologia, padrões e processos.

Portanto, se você deseja gerenciar mais projetos e lhe faltam horas, sua organização vai necessitar lhe fornecer mais recursos (tempo, dinheiro e pessoas) para gerenciar esses projetos.

**Mauro Sotille** possui certificação PMP - Project Management Professional desde 1998. Foi Presidente do PMI-RS e Mentor do PMI para o Brasil. Autor de livros, foi membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK®. Tem treinado profissionais e acompanhado diversas organizações na implantação de cultura corporativa de projetos. Professor convidado da Fundação Getúlio Vargas (FGV), já ministrou mais de 200 cursos de gerenciamento de projetos para mais de 3000 alunos. É Diretor da PM Tech Capacitação em Projetos, onde orienta profissionais na capacitação em Gerenciamento de Projetos.