



**OS 7**

**PECADOS  
CAPITAIS**

**NA GESTÃO  
DE PROJETOS**

**FABIO  
HAYAMA**





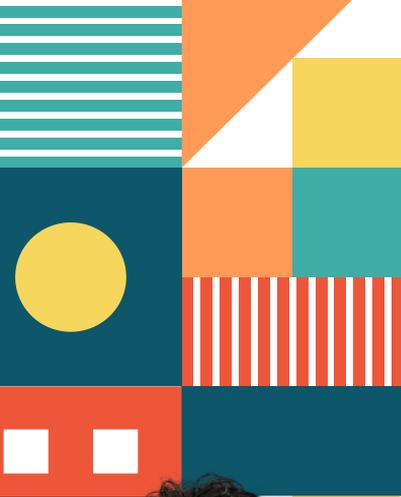
**OS 7**

**PECADOS**  
**CAPITAIS**

**NA GESTÃO**  
**DE PROJETOS**

E como evitá-los

Geeker Company  
Todos os direitos reservados. 2025



## Sobre o autor

Fabio Hayama é um apaixonado por tecnologia e nesse mundo de ERP,

Trabalha com ERP Protheus a mais de 15 anos.

Formação técnica em sistemas pela IFSP, graduado em sistemas pela PUC Campinas. Dois MBAs pela FGV, gerenciamento Projetos e marketing digital. Extensão em negócios pela Miami University.

Sócio e CEO da Geeker Company, consultoria completa no ERP Protheus, com várias ferramentas SAAS para potencializar ainda mais o ERP.

# Resumo



Os 7 Pecados Capitais na Gestão de Projetos – e Como Evitá-los” é um guia completo e direto ao ponto para quem atua com consultorias TOTVS e enfrenta os desafios diários da implantação e evolução do ERP Protheus. Ao longo de sete capítulos, o leitor é conduzido por uma análise profunda dos principais erros que sabotam projetos – desde o excesso de confiança no planejamento até a busca cega por resultados rápidos.

Com uma linguagem acessível, exemplos práticos e orientações estratégicas, o eBook ajuda gestores, consultores e equipes técnicas a reconhecer comportamentos prejudiciais, ajustar suas abordagens e fortalecer suas entregas. Mais do que um material técnico, esta leitura é uma ferramenta para transformar a cultura de projetos dentro das organizações.

Se você busca projetos mais eficientes, equipes mais alinhadas e resultados sustentáveis, este conteúdo é para você.



# Índice

Introdução

Capítulo 1: A Soberba do Planejamento Perfeito

Capítulo 2: A Ira nas Comunicações

Capítulo 3: A Avariza de Recursos

Capítulo 4: A Inveja entre Times

Capítulo 5: A Gula por Customizações

Capítulo 6: A Preguiça na Documentação

Capítulo 7: A Luxúria dos Resultados Rápidos



# Introdução

Em um mundo cada vez mais orientado por tecnologia, velocidade e eficiência, a gestão de projetos tornou-se uma das colunas vertebrais das organizações modernas. Especialmente em ambientes que envolvem ERPs robustos como o Protheus da TOTVS, a boa gestão de projetos é a diferença entre sucesso e frustração. No entanto, mesmo com metodologias, ferramentas e consultorias à disposição, muitos projetos falham. Por quê?

A resposta, muitas vezes, está nos chamados "pecados capitais" da gestão de projetos. Assim como os pecados clássicos da moralidade humana, esses desvios de conduta e postura comprometem toda a estrutura de um projeto. Este eBook vai explorar cada um desses pecados, trazendo exemplos práticos, soluções viáveis e reflexões para que você, leitor, possa evitá-los com inteligência e estratégia.

Se você já se viu no meio de um projeto travado, com entregas atrasadas, demandas fora do escopo e um time perdido, saiba que este material foi feito para você.



# Capítulo 1

## A Soberba do Planejamento Perfeito

### A ilusão do controle total

Um dos erros mais comuns é acreditar que, com um planejamento minucioso, tudo ocorrerá como previsto. Essa confiança exagerada ignora a dinâmica do mercado, a complexidade de um ERP como o Protheus e, principalmente, o fator humano. Em consultorias TOTVS, é comum vermos cronogramas engessados e sem espaço para imprevistos. O resultado? O planejamento se torna um cartaz decorativo e não uma ferramenta viva.

### A síndrome do cronograma inquebrável

Uma das manifestações mais perigosas da soberba é o apego doentio ao cronograma. A cada pequena mudança ou imprevisto, o projeto entra em crise porque não há espaço para replanejamento. Times se veem obrigados a seguir datas que já não fazem sentido, apenas para atender uma ilusão de controle. Isso gera ansiedade, baixa qualidade nas entregas e uma sensação constante de falha.

### Falta de escuta ativa na fase inicial

Outro erro comum é ignorar a sabedoria coletiva no início do projeto. A alta gestão toma decisões sem ouvir quem realmente entende dos processos: os usuários e os especialistas operacionais. Um planejamento eficaz nasce do diálogo, e não da imposição. Sem essa escuta ativa, o plano nasce incompleto e fadado ao fracasso.



## Como combater a soberba

Adote metodologias ágeis ou híbridas que permitam iterações e revisões de escopo. Estabeleça checkpoints mensais para revisar entregas, orçamentos e prazos. Use ferramentas visuais de acompanhamento e esteja disposto a pivotar quando necessário. Incentive a cultura da adaptação e reconheça que um bom plano é aquele que aceita ser melhorado.

## Casos reais de fracasso por excesso de confiança

Não são raros os casos em que empresas apostaram tudo em um grande plano inicial e terminaram com implantações parciais, sistemas travados e retrabalho massivo. Em muitos projetos Protheus, por exemplo, vimos empresas ignorando a etapa de levantamento detalhado por "pressa", resultando em escopos mal definidos e orçamentos estourados. O aprendizado: humildade salva projetos.



## Capítulo 2

### A Ira nas Comunicações

#### Comunicação como pilar ou bomba-relógio

Projetos não fracassam por falta de tecnologia, mas por falhas humanas. E entre as falhas humanas, a comunicação ocupa o topo da lista. Quando a ira toma conta das interações, perde-se o foco, a empatia e o alinhamento. É impossível coordenar múltiplas frentes de um projeto quando os interlocutores estão em pé de guerra.

#### Clima de tensão e medo

Em muitos ambientes de projetos, especialmente sob pressão, cria-se um clima de cobrança excessiva. Líderes gritam, analistas se calam, e os erros são punidos publicamente. Esse tipo de cultura não estimula a produtividade, apenas o medo. E com medo, ninguém compartilha ideias, alerta sobre riscos ou pede ajuda.

#### A falta de rituais de comunicação

Muitas vezes, os conflitos nascem da ausência de rituais e processos claros de comunicação. Sem reuniões periódicas, canais específicos e acordos de convivência, a informação se perde, os boatos ganham força e as emoções explodem. Criar rituais como dailys, semanais de alinhamento e retrospectivas evita que pequenos incômodos se tornem grandes crises.



## **Inteligência emocional como ferramenta de gestão**

A ira nasce da frustração e da falta de controle emocional. Investir no desenvolvimento de lideranças com inteligência emocional é um diferencial competitivo. Gestores devem ser treinados para escutar, argumentar com firmeza sem agressividade, e saber conter crises antes que virem incêndios.

### **Como reverter um ambiente tóxico**

Caso seu projeto já esteja contaminado por má comunicação, comece com um diagnóstico de clima. Promova sessões de escuta, traga mediadores externos se necessário e reconstrua a confiança com base em transparência. O clima organizacional precisa ser cuidado como qualquer outro ativo estratégico.

(continua com os demais capítulos seguindo essa nova abordagem estendida...)



## Capítulo 3

### A Avareza de Recursos

#### O falso otimismo financeiro

Muitos projetos começam com orçamentos apertados, apostando que sobrarão recursos. Porém, a avareza financeira leva à subestimação de custos como horas extras, treinamentos, licenças ou testes. Em implementações do Protheus, isso significa trabalhar no limite, sem margem para imprevistos, o que desencadeia uma sequência de cortes e improvisos.

#### Equipe enxuta: heroísmo ou exaustão?

Gestores podem se orgulhar de ter equipes pequenas e produtivas, mas a sobrecarga disfarça sinais de esgotamento. A avareza de recursos humanos resulta em turnover elevado, perda de conhecimento interno e baixa motivação. Um projeto só é sustentável se seus colaboradores conseguirem respirar e crescer junto com ele.

#### Custos invisíveis: treinamento e manutenção

Cortar o orçamento de capacitação é como construir sobre areia. Equipes sem treinamento reproduzem erros e demandam suporte contínuo. E conforme o Protheus evolui (atualizações, novos módulos, integrações), a falta de investimento inicial se transforma em contas bilionárias de manutenção corretiva.



## **Como garantir recursos adequados**

Realize estimativas detalhadas de pessoal, infraestrutura, licenças e consultoria externa. Faça benchmark com outros projetos TOTVS. Apresente retorno sobre investimento com dados de redução de retrabalho e melhoria de produtividade. Negocie com transparência, demonstrando que cada centavo investido fortalece o projeto.

## **Estudo de caso: investimento que voltou multiplicado**

Num cliente da Geeker, o aporte em treinamento resultou em uma redução de 70% nos chamados de suporte e acelerou o Go Live em 40%. O insight: investimento planejado é gatilho de sucesso, não gasto.



## Capítulo 4

### A Inveja entre Times

#### Rivalidade funcional mata sinergia

Quando setores da empresa – TI, finanças, operações, consultoria – disputam protagonismo, o projeto converge para o fracasso. Cada área protege seus interesses, retém informação e cria atrasos. Já vimos isso em implantações do Protheus, onde módulos bem interligados falhavam porque equipes mantinham seus dados em silos.

#### O protagonismo disfarçado de crítica

Invejar o sucesso de um time é uma armadilha emocional. A crítica se transforma em sabotagem velada, atrasando entregas ou exigindo retrabalho irrelevante. A inveja institucionalizada corrói a confiança e paralisa até ferramentas bem arquitetadas.

#### Rompendo os silos

Para combater isso, promova fóruns interdepartamentais, comitês decisórios e sessões de resolução colaborativa. Compartilhe resultados, desafios e lições aprendidas em canais acessíveis a todos. Quanto mais visibilidade, menos campo para comparações destrutivas.



## Reconhecimento coletivo

Recompense iniciativas integradas. Se uma equipe ajuda outra a superar um obstáculo, destaque esse apoio. Crie indicadores compartilhados de sucesso – prazos, qualidade, adoção de usuários – para valorizar o coletivo, não o individualismo.

### Exemplo real: integração funcional

Em um projeto Protheus, a criação de um comitê TPS (TOTVS Project Synergy) reduziu o tempo de ciclo das homologações de 15 para 7 dias. A transparência entre times trouxe agilidade e qualidade.



# Capítulo 5

## A Gula por Customizações

### O sistema sem limites

A tentação de customizar “até o último detalhe” é comum em projetos ERP. A gula por customizações produz requisitos intermináveis, drena o orçamento e cria dependências técnicas.

### Sobrecarga do upgrade

Cada customização torna os upgrades mais complexos, exigindo regressão de testes e retrabalho. O resultado? Os próprios fornecedores deixam de recomendar atualizações, pois personalizações excessivas tornam o sistema frágil.

### Diferença entre necessidade e desejo

Usar o Protheus como um espelho do sistema antigo é sinal de resistência à mudança. É preciso diferenciar o que é estratégico do que é cultural. Replique processos legados, sim. Mas alinhe-os com novas possibilidades e ganhos reais — foco no LV (low value) vs. HV (high value).

### Governança eficaz

Implementar um comitê de mudanças com representantes técnicos e de negócio.



Cada customização deve ser avaliada pelo impacto, custo, risco e benefício real. Documente cada decisão e considere alternativas no padrão sempre que possível.

### **Benchmarking e reuse**

Analise funcionalidades do padrão Protheus e de outros clientes. Frequentemente, a solução já existe, bastando habilitá-la. Testemunhos e cases ajudam a convencer stakeholders grudados no “sempre foi assim”.



# Capítulo 6

## A Preguiça na Documentação

### Desafilar o ciclo de conhecimento

Sem documentação, todo avanço vira instável. A preguiça transforma cada correção em nova crise porque ninguém lembra exatamente o que foi feito – resultando em duplicação de esforço e instabilidade.

### Documentação é segurança

Cada funcionalidade personalizada, cada decisão técnica, todo mapeamento de processo deve ser registrado. Isso preserva o conhecimento, facilita a entrada de novos membros e reduz a dependência de heróis.

### Formatos e padrões

Não há segregação: riscos, testes, fluxos, requisitos e aprovação devem estar documentados e versionados em repositórios acessíveis. Use templates simples – descrição, justificativa, data, responsável, status.

### Cultura de registro em tempo real

Incorpore documentação nas rotinas de entrega. Sem ela, não há entrega válida. Reuniões, alterações e testes passam a ter artefatos que comprovam a consistência das decisões.



## Ferramentas recomendadas

Wikis corporativos, Google Drive/One, SharePoint com controle de versão ou JIRA + Confluence são aliados valiosos. Escolha conforme a maturidade e hábitos da equipe. Use dashboards para monitoramento de documentos faltantes.



# Capítulo 7

## A Luxúria dos Resultados Rápidos

### O atalho instável

A pressa por resultados começa quase sempre com boas intenções, mas rapidamente se torna toxina para a cultura de entregas planejadas. Soluções improvisadas no Go Live podem gerar colapsos funcionais em 90 dias – quando cobranças param e problemas “velhos” ressurgem.

### Vitória rápida, fracasso sustentado

Os chamados “quick wins” são úteis, mas se ancorados apenas na pressa, comprometem a qualidade futura. O abandono do core do projeto e a falta de validação técnica transformam a sacada rápida em crise retardada.

### Implementação faseada

A resposta está na entrega em fases: o MVP (produto mínimo viável), seguido por ciclos de refinamento. Cada fase avalia usabilidade, adota feedbacks e constrói confiança antes de expandir.

### Engajamento progressivo

Apresente métrica de maturidade, satisfação, tempo de adoção –



não só entregas. Time e usuários internos sentem-se parte de uma evolução gradual, e não de um tsunami de mudanças.

### **Exemplo de sucesso**

Uma operação que migrou do antigo ERP em fases trimestrais reduziu erros de processamento em 85%, excedeu as metas de adoção em 130% e entregou ROI em menos de 12 meses.



## Conclusão

Ao longo deste eBook, exploramos os sete pecados capitais da gestão de projetos e como cada um deles, se não for reconhecido e combatido, pode levar até o projeto mais promissor ao fracasso. Em ambientes complexos como os de implantação e suporte ao ERP Protheus da TOTVS, esses erros ganham ainda mais força, já que envolvem múltiplas áreas, níveis de conhecimento variados, integrações robustas e um impacto direto na operação da empresa.

A soberba do planejamento perfeito nos ensina que a flexibilidade é mais valiosa do que a ilusão do controle absoluto. A ira nas comunicações mostra como o clima do projeto pode ser contaminado por ruídos e relações tóxicas. A avareza de recursos deixa claro que economia mal dimensionada gera prejuízos a longo prazo. Já a inveja entre times revela que o individualismo é o oposto da inovação.

A gula por customizações nos alerta que o excesso, mesmo quando bem-intencionado, pode criar um sistema frágil, difícil de manter e ainda mais difícil de evoluir. A preguiça na documentação evidencia como a ausência de registros perpetua o erro e prende o projeto a poucos indivíduos. E por fim, a luxúria pelos resultados rápidos mostra que pressa não é sinônimo de produtividade – e que a base sólida sempre vence a aparência temporária de sucesso.

Mas não se trata apenas de evitar erros. Identificar esses pecados é, acima de tudo, um convite à maturidade da sua gestão. Projetos não falham por má sorte, mas sim por decisões mal tomadas, negligência de sinais e repetição de padrões disfuncionais.



Ao reconhecer os sintomas com antecedência, sua equipe ganha a chance de redirecionar a rota com inteligência.

E vale reforçar: projetos são feitos por pessoas. Ferramentas como o Protheus, metodologias ágeis, dashboards e fluxogramas são fundamentais, mas nada substitui a cultura de cooperação, o diálogo transparente e o compromisso com o aprendizado contínuo. Criar um ambiente em que as pessoas se sentem ouvidas, valorizadas e motivadas é o primeiro passo para eliminar todos esses pecados — antes mesmo que eles apareçam.

Esperamos que este material sirva como um farol para sua equipe, um guia para seus gestores e uma referência prática no seu dia a dia. Porque mais do que entregar sistemas, nosso papel é entregar valor. E isso só é possível quando se executa com visão, ética e humildade.

Que os sete pecados não sejam motivo de queda, mas de aprendizado. E que seus próximos projetos sejam marcados por estratégia, clareza, engajamento e, acima de tudo, resultados duradouros.



Fabio Hayama - Geeker Company

[gkcmp.com.br](http://gkcmp.com.br)