ACADEMIA SCALE · PLAYBOOK

Gestão de Capacity em Tarefas e Projetos

Como colocar uma operação com várias unidades e setores para rodar com previsibilidade: alinhamento diário, régua de notificações, scripts de conversa e indicadores.

Rituais
Diário de 15 min, revisão semanal e fechamento mensal

Régua de notificações
Prévia, atraso e escalonamento com mensagens prontas

Scripts de conversa
Sobrecarga, atraso recorrente, ociosidade e redistribuição

Indicadores
Sete métricas de capacity com faixas de alerta

CONTEÚDO

01 Por que gerir capacity
02 As 6 regras de ouro
03 Papéis e responsabilidades
04 Alinhamento diário
05 Rituais semanal e mensal
06 Régua de notificações
07 Scripts de conversa
08 Indicadores de capacity
09 Implantação 30-60-90

Hugo Magno
Academia Scale · Método MOVE

01 Por que gerir capacity, e não só tarefas

Tarefa diz o que precisa ser feito. Capacity diz se o time tem condição de fazer.

Quem gerencia só tarefa descobre o problema quando o prazo já estourou. Quem gerencia capacity enxerga a sobrecarga com dias de antecedência e redistribui.

O que muda na operação

Antes	Depois
Demandas por e-mail, WhatsApp e corredor	Toda demanda vira tarefa com dono, prazo e tempo estimado
Atraso descoberto no fim do mês	Atraso previsto com notificação prévia
Gestor cobra pessoa por pessoa	Ritual diário de 15 minutos resolve os bloqueios
"Fulano está sempre atrasado"	Dado de utilização mostra se é sobrecarga ou desempenho
Contratação por sensação	Contratação por índice de sobrecarga sustentado
Tarefa fechada sem conferência	Double check: quem entrega não aprova a própria entrega

Princípio central: atraso quase nunca é preguiça. Na maioria das vezes, é capacidade mal distribuída. Este playbook separa uma coisa da outra com dado, e não com opinião.

02 As 6 regras de ouro de toda tarefa

Sem estas regras não existe capacity, existe achismo com calendário. Valem para todas as unidades e setores, sem exceção.

1. **Nada fora do sistema.** Demanda pedida por e-mail, WhatsApp ou corredor não existe até virar tarefa. Resposta padrão: "Abre a tarefa que eu priorizo."
2. **Um dono só.** Coparticipantes e observadores podem existir, mas quem responde pelo prazo é uma pessoa.
3. **Prazo real.** Prazo é data e hora. "Urgente" e "assim que der" não são prazos.
4. **Tempo estimado obrigatório.** É esse campo que alimenta o cálculo de capacity.
5. **Double check.** Tarefa concluída vai para aprovação de quem pediu ou do coordenador. Quem entrega não aprova a própria entrega.
6. **Atraso exige motivo.** Prazo vencido só muda com justificativa registrada no comentário.

Tabela de estimativa padrão

Use faixas fixas em vez de pedir estimativas exatas. Assim a operação não trava.

Tamanho	Tempo estimado	Exemplo
P	até 30 min	Responder solicitação, atualizar cadastro
M	1 h a 2 h	Conferência de estoque, relatório simples
G	4 h	Auditoria de loja, fechamento de setor
GG	mais de 4 h	Vira projeto e é quebrada em tarefas menores

02 · REGRAS DE OURO (CONTINUAÇÃO)

Estrutura de projetos e procedimentos

Cada setor e cada unidade enxerga só o que é dele. A diretoria enxerga o todo.

Um projeto por setor

Financeiro, Compras, RH, Marketing e demais setores da retaguarda. Evita poluição visual.

Um projeto por unidade

Cada filial tem o seu projeto para as rotinas da loja.

Projetos transversais

Só para iniciativas com início e fim: inauguração, campanha, troca de sistema.

Tarefas recorrentes

Diárias, semanais e mensais cadastradas uma vez, com recorrência automática.

Setores compartilhados

Um setor que atende várias empresas do grupo (ex.: Marketing) usa tags por empresa. Assim você mede quanto da capacity vai para cada negócio.

Procedimentos (POPs)

Cada procedimento operacional padrão fica na base de conhecimento, com permissão por setor. O Financeiro vê os POPs do Financeiro, a loja vê os POPs da loja.

A tarefa recorrente aponta para o POP correspondente. Quem executa sempre sabe como fazer, e o treinamento de quem chega fica mais rápido.

Regra: se a rotina depende da memória de alguém, ela ainda não está implantada. Vira tarefa recorrente com POP anexado.

03 Papéis e responsabilidades

Cada nível tem um papel claro na gestão de capacity. Quando todo mundo é responsável, ninguém é.

Diretoria	Decide contratação, corte e prioridade entre unidades com base nos índices. Conduz: fechamento mensal · Recebe: nível 3 (atraso acima de 72 h)
Gerente de operação	Redistribui a carga entre unidades e setores e garante que os rituais aconteçam. Conduz: revisão semanal · Recebe: nível 2 (atraso acima de 24 h)
Coordenador e líder de loja	Distribui tarefas, aprova entregas no double check e remove bloqueios. Conduz: alinhamento diário · Recebe: atrasos do time e alertas de sobrecarga
Colaborador	Executa, atualiza o status e avisa o bloqueio antes do prazo. Participa do diário · Recebe: notificação prévia das próprias tarefas
Administrador do sistema	Mantém fluxos, automações, permissões e dashboard funcionando. Conduz: auditoria mensal do sistema · Recebe: falhas de automação

Regra dos papéis: o colaborador é dono da tarefa, o coordenador é dono da fila do time, o gerente é dono do equilíbrio entre times e a diretoria é dona das decisões estruturais.

04 Alinhamento diário

É o coração do playbook. Não é reunião de status: é reunião para remover bloqueio e ajustar carga, com a tela do sistema aberta.

15 min
Cronômetro ligado, sem exceção

Todo dia útil
Início do turno, mesmo horário

Coordenador
Ou líder de loja conduz

Roteiro minuto a minuto

Minutos	Bloco	Na tela	Pergunta do condutor
0 a 2	**Placar**	Vencidas e que vencem hoje	"Quantas vencem hoje e quantas já estão atrasadas?"
2 a 7	**Atrasos**	Lista de vencidas	"O que trava isso e qual é a nova data com motivo?"
7 a 11	**Carga**	Horas por pessoa hoje	"Alguém está acima de 100%? Quem tem espaço?"
11 a 14	**Bloqueios**	Paradas há mais de 48 h	"O que você precisa de alguém para destravar?"
14 a 15	**Fechamento**	Resumo das decisões	"Quem faz o quê até quando?"

Como abrir

"Bom dia, time. 15 minutos, foco em três coisas: o que está atrasado, quem está sobrecarregado e o que está travado. Problema grande a gente anota e resolve depois, fora daqui."

Sugestão de horário: 8h30 na retaguarda e na abertura das lojas.

Como falar, fechar e o que evitar

Como cada pessoa fala

Até 30 segundos por pessoa, sempre na mesma ordem:

1. ONTEM
"Ontem eu concluí..."

2. HOJE
"Hoje eu entrego..."

3. BLOQUEIO
"Estou travado em... e preciso de..." ou "sem bloqueio"

Como fechar

"Fechando: fulano assume a tarefa X até as 16h, ciclano destrava Y com o Financeiro até amanhã. Os prazos novos já estão no sistema com motivo. Bom trabalho."

O que não fazer

- Resolver problema complexo dentro do ritual. Anote e marque 10 minutos depois, só com os envolvidos.
- Cobrar desempenho na frente do time. Atraso se discute em público; desempenho, em particular.
- Aceitar "está andando" como resposta. A pergunta é sempre: "Entrega quando?"
- Passar de 15 minutos. Ritual que estoura o horário morre em duas semanas.
- Fazer o alinhamento sem o sistema aberto. Sem a tela, a conversa vira opinião.

Alinhamento entre unidades

Com várias filiais, o gerente de operação faz um segundo alinhamento de 15 minutos só com os líderes de loja, logo depois do alinhamento das lojas.

Pauta única: atrasos que dependem da retaguarda e unidades acima de 100% de carga.

05 Rituais semanal e mensal

O diário resolve o dia. O semanal ajusta a carga. O mensal decide a estrutura.

Revisão semanal de capacity · 45 min, segunda-feira

Quem: gerente de operação e coordenadores · Base: dashboard da semana anterior

1. **Placar (10 min):** concluídas no prazo, taxa de atraso, reabertas no double check.
2. **Mapa de carga (15 min):** quem ficou acima de 100% e abaixo de 60%. Decidir a redistribuição.
3. **Gargalos (10 min):** onde as tarefas param mais. Escolher um para atacar na semana.
4. **Compromissos (10 min):** três ações com dono e prazo, registradas como tarefa.

> "Semana passada fechamos X% no prazo. O setor Y ficou acima da capacidade por três dias seguidos. Hoje a gente decide como redistribuir e qual gargalo ataca."

Fechamento mensal · 60 min, primeira semana do mês

Quem: diretoria, gerentes e coordenadores · Base: dashboard mensal e relatório de atrasos

Bloco	Tempo	Decisão que sai daqui
Resultado por unidade e setor	15 min	Quem melhorou, quem piorou e por quê
Índice de sobrecarga sustentado	15 min	Redistribuir, automatizar ou contratar
Ociosidade e seu custo	10 min	Realocar pessoas ou absorver demandas
Atraso recorrente individual	10 min	Conversa de desempenho, depois e em particular
Prioridades do próximo mês	10 min	O que entra, o que sai e o que pausa

Regra do fechamento: toda nova prioridade mata uma antiga. Se entrou um projeto novo, o time diz o que pausa para abrir espaço na capacity.

06 Régua de notificações

A régua avisa antes do atraso, cobra no atraso e sobe a escada só quando o nível anterior não resolveu. Toda notificação é automática e sai do sistema, nunca do gestor.

ANTES DO PRAZO		NO PRAZO	DEPOIS DO PRAZO	
Prévia 48 h antes Responsável	**Lembrete** 24 h antes Responsável	**Nível 1** No vencimento Responsável + coordenador	**Nível 2** Atraso de 24 h Coordenador + gerente	**Nível 3** Atraso de 72 h Gerente + diretoria

Antes do prazo, só o responsável é avisado. Depois do vencimento, cada nível sobe um degrau até a diretoria.

Notificação prévia e no prazo

Quando	Quem recebe	Mensagem pronta
48 h antes (tarefas G e GG)	Responsável	"A tarefa [NOME] vence em 2 dias. Se houver risco de atraso, avise seu coordenador hoje."
24 h antes	Responsável	"A tarefa [NOME] vence amanhã às [HORA]. Status atual: [STATUS]. Precisa de ajuda para concluir?"
2 h antes (tarefas P e M)	Responsável	"Faltam 2 horas para o prazo de [NOME]. Ao concluir, envie para aprovação."
Tarefa concluída	Quem pediu ou coordenador	"[RESPONSÁVEL] concluiu [NOME]. Confira e aprove ou devolva com comentário em até 24 h."
Aprovação parada há 24 h	Aprovador	"A entrega [NOME] aguarda sua aprovação há 24 h. O prazo do fluxo depende dela."

Atraso, escalonamento e alertas

Notificação por atraso e escalonamento

Nível	Quem recebe	Mensagem pronta	Ação esperada
Nível 1 No vencimento	Responsável + coordenador	"A tarefa [NOME] venceu. Atualize o status e registre o novo prazo com motivo."	Nova data com motivo em até 4 h
Nível 2 Acima de 24 h	Coordenador + gerente	"A tarefa [NOME] de [RESPONSÁVEL] está atrasada há mais de 24 h. Motivo: [MOTIVO]."	Remover o bloqueio ou redistribuir
Nível 3 Acima de 72 h	Gerente + diretoria	"Atraso crítico: [NOME], [UNIDADE/SETOR], [X] dias. Dono: [RESPONSÁVEL]."	Decisão de prioridade ou de recurso
Recorrência 3 atrasos no mês	Coordenador	"[RESPONSÁVEL] acumula 3 atrasos no mês. Agende uma conversa individual."	Conversa de desempenho (seção 07)

Alertas de capacity

Alerta	Gatilho	Quem recebe
Sobrecarga individual	Acima de 110% por 3 dias seguidos	Coordenador
Sobrecarga de setor	Setor ou unidade acima de 100% na semana	Gerente de operação
Ociosidade	Abaixo de 50% por uma semana	Coordenador
Tarefa parada	Sem atualização há 48 h	Responsável + coordenador

Regras da régua

Sem notificação manual
Se o gestor precisa cobrar por mensagem, falta automação.

Toda mensagem pede uma ação
Notificação que só informa vira ruído.

Horário comercial
Avisos saem só no horário de cada unidade.

Revisão mensal
Alerta que ninguém usa: ajuste o gatilho ou desligue.

07 Scripts de conversa

Toda conversa começa pelo dado, depois ouve e termina com um combinado registrado no sistema. Nunca começa por julgamento.

Dado → **Pergunta** → **Combinado** → **Registro**

Pessoa sobrecarregada

DADO	"Olhando o painel, você está com 130% da sua capacity há quatro dias."
PERGUNTA	"Dessas tarefas, quais só você consegue fazer e quais dá para passar adiante?"
COMBINADO	"Vou passar X e Y para o fulano, e a Z ganha prazo até sexta."
REGISTRO	Redistribuir as tarefas no sistema durante a conversa.

Atraso recorrente

DADO	"Você teve três tarefas atrasadas este mês, com a carga em 75%. Não parece excesso de volume."
PERGUNTA	"O que está acontecendo? É prioridade, dúvida de como fazer ou alguma dependência?"
COMBINADO	"Nas próximas duas semanas, você avisa no diário qualquer risco de atraso, e revisamos juntos na sexta."
REGISTRO	Criar uma tarefa de acompanhamento com data de revisão.

Não melhorou após o combinado: conversa formal de desempenho com o RH. Treinar quem não quer performar é desperdício de energia.

Ociosidade

DADO	"Sua carga ficou em 45% na semana passada."
PERGUNTA	"Tem tarefa sua que não está no sistema? Ou você tem espaço para assumir mais?"
COMBINADO	"Se tiver demanda fora do sistema, registre hoje. Se não tiver, você assume X do setor Y."
REGISTRO	Cadastrar a demanda oculta ou a nova atribuição.

Ociosidade no painel muitas vezes é trabalho não registrado. Confirme antes de concluir.

07 · SCRIPTS DE CONVERSA (CONTINUAÇÃO)

Redistribuição, devolução e o que nunca dizer

Redistribuição entre unidades ou setores

DADO "A unidade A está com 120% e a unidade B com 65%."

PERGUNTA Aos dois líderes: "Quais tarefas da A a equipe da B consegue executar sem perder qualidade?"

COMBINADO "Pelas próximas duas semanas, a B assume X. Revisamos na revisão semanal."

REGISTRO Mover as tarefas e anotar a decisão no projeto.

Entrega reprovada no double check

FALA "Devolvi a tarefa com dois pontos no comentário. O resto está certo. Consegue ajustar até amanhã às 12h?"

Devolução sempre com comentário específico. "Refazer" sem explicação não é aceito.

Frases proibidas para o gestor

Em vez de	Diga
"Você sempre atrasa."	"Foram 3 atrasos este mês."
"Isso é urgente."	A data e a hora do prazo
"Dá um jeito."	"O que você precisa para entregar?"
"Está andando?"	"Entrega quando?"

08 Indicadores de capacity

Sete indicadores bastam. Mais do que isso vira painel bonito que ninguém usa.

Capacity disponível = horas de jornada menos o tempo fixo (reuniões, rituais, pausas). Referência: 80% da jornada como capacity útil. Uma jornada de 44 h vira cerca de 35 h.

Indicador	Como calcular	Saudável	Atenção	Crítico
Utilização	Horas atribuídas ÷ capacity disponível	70% a 90%	90% a 110% ou 50% a 70%	Acima de 110% ou abaixo de 50%
Entrega no prazo	Concluídas no prazo ÷ total concluído	Acima de 90%	80% a 90%	Abaixo de 80%
Atraso médio	Média de dias de atraso das vencidas	Até 1 dia	1 a 3 dias	Acima de 3 dias
Retrabalho	Devolvidas no double check ÷ total aprovado	Abaixo de 10%	10% a 20%	Acima de 20%
Tarefas paradas	Sem atualização há mais de 48 h	0 a 2 por setor	3 a 5 por setor	Acima de 5 por setor
Sobrecarga	Dias no mês acima de 110% de utilização	0 a 2 dias	3 a 5 dias	Acima de 5 dias
Custo da ociosidade	Horas abaixo de 70% de utilização × custo-hora	Até 5% da folha	5% a 10% da folha	Acima de 10% da folha

As faixas são um ponto de partida. Ajuste depois dos primeiros 60 dias com os dados reais da operação.

Como ler os indicadores juntos

Um indicador sozinho engana. A combinação de dois mostra a causa e a ação certa.

Atraso alto + utilização acima de 110%	Problema de carga. Redistribua ou contrate.
Atraso alto + utilização abaixo de 80%	Desempenho, prioridade ou processo. Conversa individual.
Prazo em dia + retrabalho alto	O time entrega rápido e errado. Reforce o POP e o double check.
Utilização baixa em todo o setor	Demanda fora do sistema ou excesso de pessoas. Audite antes de decidir.

Dashboard e insights com IA

O dashboard mostra os sete indicadores por pessoa, setor e unidade. A IA lê esses dados toda semana e entrega ao gestor três tipos de insight, sempre com sugestão de ação:

GARGALO
"O setor de Compras concentra 40% dos atrasos nas tarefas de aprovação."

DESEQUILÍBRIO
"A unidade 4 está 25% acima da capacity enquanto a unidade 7 está em 60%."

PADRÃO
"As tarefas de auditoria atrasam sempre na última semana do mês."

Exemplos ilustrativos. Os insights reais dependem dos dados de cada operação.

09 Plano de implantação 30-60-90

Três fases. Cada fase só começa quando o critério da anterior foi cumprido.

DIAS 1 A 30

Disciplina: tudo no sistema

- [ ] Criar projetos por setor e por unidade
- [ ] Cadastrar as tarefas recorrentes de cada setor e loja
- [ ] Publicar os POPs na base de conhecimento, com permissão por setor
- [ ] Ativar o double check em todos os fluxos
- [ ] Treinar coordenadores e líderes no roteiro do alinhamento diário
- [ ] Começar o alinhamento diário em todas as unidades
- [ ] Ativar a notificação prévia e o nível 1 da régua

Critério para avançar: 90% das demandas abertas como tarefa, com dono, prazo e tempo estimado.

DIAS 31 A 60

Visibilidade: capacity medida

- [ ] Ativar o dashboard com os sete indicadores
- [ ] Ativar os níveis 2 e 3 da régua e os alertas de capacity
- [ ] Começar a revisão semanal de capacity
- [ ] Fazer a primeira redistribuição de carga baseada em dado
- [ ] Revisar as estimativas P, M, G e GG com o tempo real

Critério para avançar: indicadores atualizados sem trabalho manual e revisão semanal por 4 semanas seguidas.

Gestão por dado e checklist de saúde

DIAS 61 A 90

Gestão: decisão por dado

- [ ] Ativar os insights semanais com IA
- [ ] Fazer o primeiro fechamento mensal com a diretoria
- [ ] Tomar a primeira decisão estrutural com base nos índices
- [ ] Revisar a régua e desligar alertas que ninguém usa
- [ ] Definir metas de entrega no prazo por unidade para o próximo trimestre

Critério de sucesso: entrega no prazo acima de 90%, nenhuma unidade em sobrecarga crítica e rituais funcionando sem o consultor.

Checklist de saúde mensal

- [ ] O alinhamento diário aconteceu em pelo menos 90% dos dias úteis?
- [ ] Alguma demanda importante ainda circula fora do sistema?
- [ ] Toda tarefa vencida tem motivo registrado?
- [ ] Alguém ficou mais de 5 dias em sobrecarga crítica?
- [ ] O double check está sendo feito, ou virou aprovação automática?
- [ ] Os alertas geram ação, ou viraram ruído?
- [ ] A diretoria tomou pelo menos uma decisão com base no dashboard?