

MANUAL DE OPERAÇÃO

Manual de operação criativa

Material de apoio para gestor de time criativo. Não foi escrito pra ser lido do começo ao fim – foi escrito pra ser consultado quando o problema aparecer.

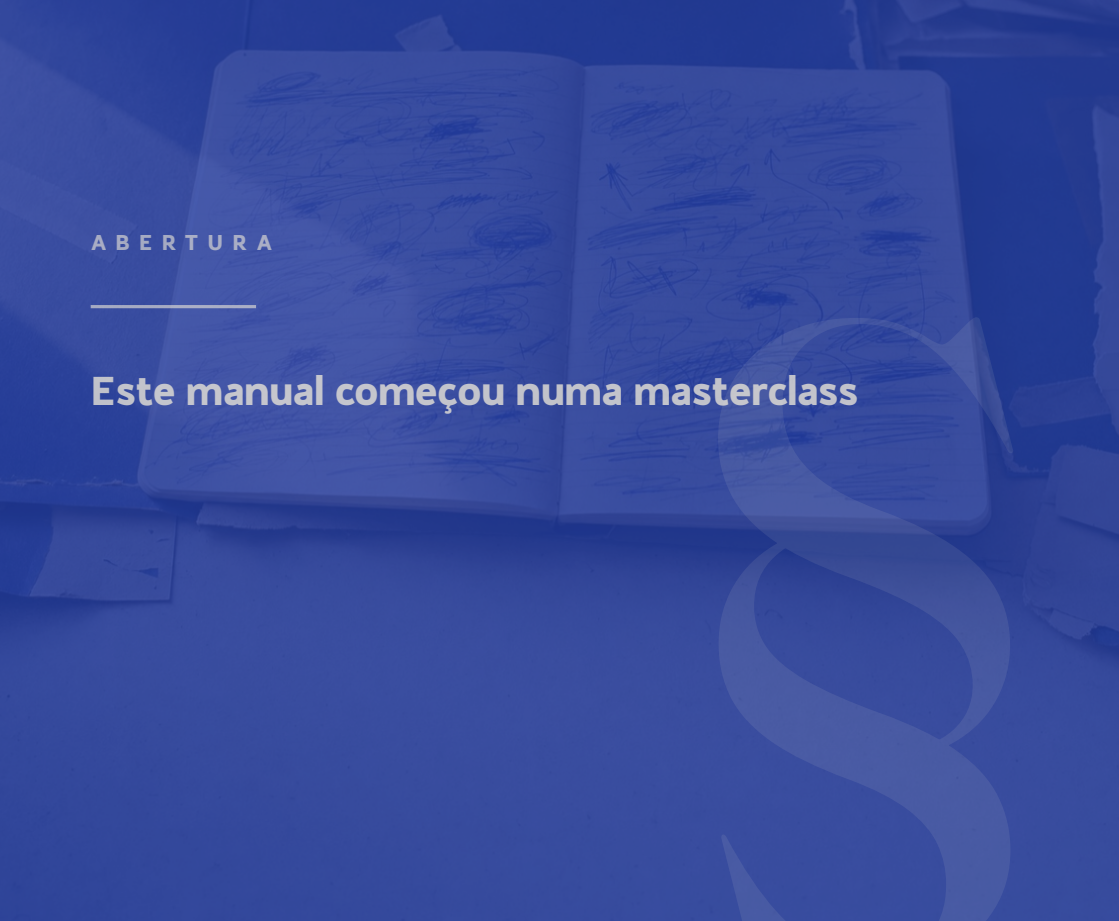
CONRADO REZENDE

A TESE

O caro num time criativo não é executar. É executar antes de alguém ter decidido o que era sucesso.

SUMÁRIO

—	Este manual começou numa master-class	3
1	Quais números mudam uma decisão	6
2	O painel de segunda-feira	15
3	Capacidade, não sensação	23
4	O custo do que não foi decidido	30
5	Aprovação é o gargalo	36
6	A posição de advogado	42
7	Formar critério, não tarefeiro	47



ABERTURA

Este manual começou numa masterclass

O caro num time criativo não é executar.

**É executar antes de
alguém ter decidido
o que era sucesso.**

Em 28 de julho de 2026 eu assisti à masterclass da Ana Couto no Fórum E-commerce Brasil. Sai de lá com um caderno de anotação e um incômodo. Quase tudo que ela colocou em cima da mesa sobre valor de marca era assunto que eu já vinha discutindo com meu time – só que solto, sem nome e sem ordem, espalhado em conversa de corredor e mensagem de terça-feira. A palestra não me ensinou o meu ofício. Ela me obrigou a organizar o que eu já fazia e nunca tinha escrito.

Este livro é o que saiu dessa arrumação.

O que este livro não é

Não é resumo da masterclass. O framework é dela, o palco foi dela, e não cabe em ebook de terceiro. Ela aparece aqui três vezes, creditada, nos capítulos 6 e 7 – nos dois pontos exatos em que o raciocínio dela empurrou o meu pra um lugar melhor. Fora isso, o método deste livro é meu, com os meus erros dentro. Se você quer a aula dela, procure a aula dela. Ela dá palestra, tem agência, e faz isso melhor do que qualquer recontagem minha faria.

De onde eu falo

Liderei times criativos por mais de cinco anos. Não vou listar cliente nem prêmio, porque nada disso ajuda você na segunda-feira. A parte que ajuda é esta: na minha última operação, criei os indicadores da área do zero. Não existia nenhum. Ninguém media quanto tempo um projeto ficava parado esperando decisão, quantas vezes ele voltava, nem por quê. A gente entregava muito e não sabia dizer o que tinha saído caro.

Depois disso veio a medição que sustenta o livro inteiro: 91 dias úteis de uma operação de agência atendendo o B2B de uma companhia aérea, acompanhada dia a dia. Todo número de operação que eu cito neste livro vem desse período.

O que a medição mostrou é a tese do livro. O caro num time criativo não é executar. É executar antes de alguém ter decidido o que era sucesso. Quando esse combinado não existe, o time refaz – e refaz bem, com capricho, três vezes. Por isso o desperdício não aparece como erro em lugar nenhum. Ele aparece como esforço, e esforço ninguém questiona.

Como usar

Este material não foi escrito pra ser lido do começo ao fim. Foi escrito pra ser consultado quando o problema aparecer. Cada capítulo termina numa ferramenta: uma folha, uma pergunta, um combinado escrito – algo que você copia, adapta e leva pra reunião. Se você tem um incêndio específico agora, vá direto no capítulo dele e volte depois. Se você ler tudo e não usar nada, o erro foi meu.

Um aviso sobre os números

Todos os números deste livro vêm de uma operação só, medidos por mim, com as ferramentas que eu tinha na mão. Não são benchmark de mercado. Não representam o setor, não representam nenhuma outra agência, e não servem de meta pra sua área. Estão aqui pra mostrar o que eu medi e como eu medi. O método é a parte transferível; os valores são meus. Se você rodar isso no seu time e o número der diferente, o número certo é o seu.

The top half of the image features a dark blue background with a textured, crumpled paper effect. In the center, there is a faint, light blue illustration of a book with its pages slightly fanned out. To the right of the book, there is a large, light blue, stylized letter 'I' that resembles a vertical ruler or a support structure.

CAPÍTULO 1

Quais números mudam uma decisão

Não dá pra medir distância

**até um alvo
que se move.**

O problema não é falta de dado

Você já sabe que precisa medir. Isso não é notícia pra quem lidera time. A ferramenta de gestão de projeto que você usa hoje já conta tarefa aberta, tarefa fechada, hora lançada, tempo de ciclo. Se você exportar tudo agora, sai uma planilha com trinta colunas antes do café.

O problema aparece na reunião. Alguém pede um panorama, você monta o slide, todo mundo concorda que está bem organizado, e a reunião termina sem que nada mude na semana seguinte. O número foi apresentado, ninguém contestou, e ele não produziu decisão nenhuma. Duas semanas depois você atualiza o mesmo slide.

Isso não é falha de apresentação. É que a maioria dos números que a gente coleta descreve o passado sem apontar pra ação nenhuma. Descrição é confortável: ninguém discute com um fato consumado. E enquanto você mantém quinze indicadores vivos, você gasta seu tempo alimentando planilha em vez de mudar operação.

Eu falo disso do lugar de quem teve que montar tudo do zero. Na minha última operação **não existia indicador nenhum na área**. Nada. Ninguém sabia dizer quanto voltava pra refação, quanto ficava parado, quanto tinha morrido no meio do caminho. Eu montei o acompanhamento inteiro numa planilha, apontando dia a dia, ao longo de **91 dias úteis**, numa operação de agência atendendo o B2B de uma companhia aérea.

E a parte que eu não esperava: o trabalho difícil não foi criar indicador. Foi jogar fora.

O teste

Um só, e ele resolve quase tudo.

Se esse número mudar, o que eu faço diferente?

Pega um indicador da sua lista. Imagina ele com o dobro do valor. Escreve a ação. Agora imagina ele pela metade. Escreve a ação. Se as duas respostas forem iguais, ou se as duas forem “nada”, esse número não é indicador. É adorno.

Tem uma exceção legítima, e vale separar: alguns números existem pra prestar contas, não pra decidir. Volume entregue no trimestre é isso – seu chefe quer ver, e é justo que veja. Mantenha. Só não misture as duas listas, porque o erro caro é esperar que o número de prestação de contas te diga o que fazer na segunda-feira. Ele nunca vai dizer.

Um exemplo com números redondos, que não são os meus – aqui o que importa é a forma.

Você acompanha **tarefas concluídas por semana**, e elas estão em 40. Imagina 80: o que muda na sua segunda-feira? Nada. Você não sabe se foram tarefas grandes ou pequenas, nem quanto daquilo é refeição de coisa que já tinha saído. Imagina 20: o que muda? Também nada – pode ter sido a semana de um projeto grande, que era justamente o que você queria que acontecesse. Duas vezes “nada”: esse número não decide. Se o seu chefe gosta de ver, ele vai pra lista de prestação de contas. Nunca pra de decisão.

Agora o mesmo teste em **trabalhos parados esperando aprovação**, hoje em 3. Imagina 6: você leva os seis pra quem aprova, com o tempo de espera de cada um medido, e propõe combinar antes o que sobe e o que volta – que é o assunto do capítulo 5. Imagina 1: você registra o que mudou na semana e mantém o combinado que estava funcionando. Duas ações diferentes, as duas cabendo numa segunda de manhã. Esse fica.

Os dois números são verdadeiros e os dois são fáceis de coletar. A diferença é que só um deles muda o que você faz.

O indicador que eu larguei

O melhor exemplo que eu tenho de indicador que não sobreviveu é um que eu queria muito que desse certo.

Eu tentei medir o **prazo limpo**. A ideia era contar da entrada do projeto na fila da criação até a data de entrega, descontando o tempo gasto porque o pedido mudou no meio. Isolar o tempo de execução de verdade, sem o ruído das mudanças.

Eu queria esse número por um motivo específico. Quando um projeto atrasa, o reflexo de todo mundo é apertar a criação, porque a criação é a parte visível da fila. Eu queria poder chegar numa reunião e mostrar, com número, quanto do atraso era tempo do meu time e quanto era

tempo das mudanças de pedido. Defender o time com dado, não com adjetivo.

Nunca funcionou. Larguei.

O motivo: **o deadline mudava todo dia.**

Prazo limpo é uma distância. E distância só existe se os dois pontos estiverem parados. O meu ponto de chegada andava. Segunda a entrega era dia 20, quarta virava dia 14, sexta voltava pro 20 e entrava um projeto na frente. Cada mudança recalculava a série inteira pra trás. O número balançava sem parar, e a única coisa que ele descrevia com fidelidade era a última reunião de prioridade.

Repare no tipo de erro, porque ele é comum e passa despercebido. O indicador estava certo – a pergunta que ele fazia era boa. A ferramenta estava certa; planilha dá conta. A disciplina estava certa, eu apontava todo dia sem falhar. O que estava errado era a **referência**. Não dá pra medir distância até um alvo que se move.

E aí vem a armadilha maior. Quando um indicador desses balança, a conclusão que cai na mesa é sempre a mesma: “criação não dá pra medir, é trabalho subjetivo”. Não era isso. Dava pra medir aquela operação – outros quatro indicadores ficaram de pé os 91 dias inteiros. O que não dava era medir contra um ponto instável.

Agora a virada, que é o que eu levei desse fracasso: **o deadline mudar todo dia não era ruído. Era o achado.**

Prazo que anda de segunda pra terça não é sinal de mercado dinâmico. É decisão que não foi tomada, aparecendo com outra roupa. Alguém não fechou o escopo, ou não fechou a prioridade, ou não conseguiu o sim de quem precisava dar o sim – e o custo disso desce a cadeia na forma de data nova. É exatamente a mesma causa raiz que produz os projetos que morrem no meio do caminho, que é o assunto do capítulo 4. Meu indicador não morreu por falha de medição. Ele morreu tropeçando no problema real da operação.

E aqui eu preciso ser honesto sobre o que eu **não** fiz. A conclusão elegante seria dizer que abandonei o prazo limpo e passei a contar quantas vezes o deadline mudava por projeto. Não fiz. Larguei e não substituí por nada. Eu tinha o diagnóstico e não tinha instrumento – e criar um indicador novo no meio da janela de medição teria contaminado tudo que eu já vinha apontando.

Nem todo indicador tem substituto. Desistir de um **com motivo escrito** é parte do método, e é o contrário de desistir por preguiça. A diferença entre as duas coisas é uma só: você consegue explicar por que largou. Se consegue, foi decisão. Se não consegue, foi abandono.

O indicador que morre numa divisão

O segundo caso é o oposto: um número que parece excelente e não sobrevive ao primeiro escrutínio.

Nos 91 dias eu fechei **640 desdobramentos aprovados**. Divide por 91 e dá **7,0 por dia útil**. Sete por dia. É um número de apresentação: grande, redondo, impressiona na primeira leitura.

Não use.

Porque na página seguinte quem está te ouvindo faz a outra conta. Trabalhos originais foram **199**, o que dá **2,2 por dia**. E aí a pessoa percebe que 7,0 e 2,2 não são a mesma coisa contada duas vezes: um é o trabalho pensado do começo, o outro é a variação dele – outro formato, outro tamanho, versão pra outro canal. Trabalho real, mas unidade diferente.

No instante em que ela entende que você somou duas unidades pra chegar num número maior, ela passa a desconfiar de todos os outros. Você não perde aquele indicador. Perde a apresentação inteira, inclusive as partes que estavam certas.

O que eu uso no lugar é o multiplicador: **cada trabalho original vira, em média, 3,2 desdobramentos**. Mesmo dado, sem cilada – e diz mais, porque aciona alguma coisa. Quando alguém pede um projeto novo, eu sei que não estou comprometendo uma entrega. Estou comprometendo uma e mais três. É com o 3,2 que eu dimensiono equipe e negocio prazo.

A regra que fica: **número que depende de o leitor não conferir não é indicador, é adorno**.

O que sobrou

Quatro. De tudo que eu montei, quatro passaram no teste e ficaram de pé os 91 dias.

Indicador	Número	O que ele aciona
Trabalhos originais entregues e aprovados	199	Volume real da operação. Base de qualquer conversa sobre tamanho de time.
Multiplicador	3,2×	Dimensionar. Um pedido novo custa uma entrega mais três. (sai dos 640 desdobramentos, que sozinhos não decidem nada.)
Aprovação na primeira versão	78% (22% de refeição)	Linha de base. Se cair, tem combinado faltando na entrada.
Projetos interrompidos no meio	18 · 73 desdobramentos · ~82 horas	Criar ponto de parada barato antes da parte volumosa.

Um aviso sobre os 78%: isso é **a média do período inteiro**, a fotografia de como a operação já funcionava. Não é resultado de melhoria nenhuma, e eu não vou reivindicar como se fosse. É o ponto de partida contra o qual qualquer mudança seria comparada depois.

Cabe num cartão. E é isso que você quer: uma lista curta o suficiente pra você olhar toda segunda sem abrir exportação nenhuma.

Ferramenta 1 – Auditoria dos seus indicadores

Uma linha por indicador que você acompanha hoje. Preencha à mão, de uma vez só, sem consultar as planilhas – se você não lembra pra que serve, essa já é a resposta.

INDICADOR	DE ONDE VEM O DADO	CONTRA O QUE EU COMPARO	SE DOBRAR DE VALOR, EU FAÇO O QUÊ	SE CAIR À METADE, EU FAÇO O QUÊ	VEREDITO
					decide / presta contas / corta
					decide / presta contas / corta
					decide / presta contas / corta

Como ler o resultado: as duas colunas de cenário vazias, ou com a mesma resposta, significam **corta** – não é indicador. Ação só num dos cenários: mantém, mas saiba que é alarme, não painel. A coluna “contra o que eu comparo” é a que quase ninguém preenche, e é onde o meu prazo limpo morreu: se a referência se move, o indicador vai balançar mesmo que a decisão exista do outro lado, e aí o problema não é o número – é a coisa que não foi decidida. Meta honesta: sobrar de três a cinco linhas. Se sobrou mais, você não auditou, você reorganizou.

Quem largar um indicador, escreva o motivo numa linha e guarde junto da folha. Daqui a seis meses alguém vai perguntar por que a área não mede aquilo. Ter a resposta pronta é a diferença entre método e desleixo.

CAPÍTULO 2

O painel de segunda-feira

Painel que termina em reunião

é relatório.

Painel que não termina em ação é relatório

A maioria dos painéis que eu já vi por dentro de área criativa é honesta e inútil. Tem número, tem a semana passada colorida por status, tem alguém que montou aquilo com capricho. O gestor abre na segunda de manhã, olha, comenta com alguém do lado, e ao fim da leitura faz a única coisa que aquele painel permite: marca uma reunião pra discutir o que ele acabou de ver.

Painel que termina em reunião é relatório. Ele descreve o passado e transfere a decisão pra frente.

O meu tem uma regra só, e é dela que este capítulo trata: **cada leitura precisa terminar numa decisão tomada antes do meio-dia de segunda**. Não numa pauta, não num alinhamento, não num “vamos acompanhar”. Numa decisão com nome, prazo e consequência.

São quatro perguntas, sempre as mesmas, sempre nessa ordem:

- 1 Quem está sobrecarregado?
- 2 Quais trabalhos estão travados, e por quê?
- 3 Onde o retrabalho está concentrado?
- 4 O que está fora do nosso controle?

Ter o painel não é o mérito. Qualquer ferramenta de gestão te entrega um em vinte minutos. O mérito está em saber o que cada resposta aciona – e em não abrir a leitura sem estar disposto a agir sobre o que ela mostrar.

Pergunta 1 – Quem está sobrecarregado?

Sobrecarga quase nunca chega como pedido de socorro. Chega como uma pessoa boa entregando na hora, com um capricho um pouco menor, sem reclamar de nada. Por isso essa é a primeira pergunta: é a que o time menos consegue fazer por conta própria.

Quando a resposta aparece, eu subo uma escada de quatro degraus. A ordem não é preferência minha, é economia política: **cada degrau custa mais capital do que o anterior**. Pular degrau queima a sua autoridade pra quando você realmente precisar dela. Nunca subir degrau nenhum quebra o time.

- 1 **Diluir dentro do time.** Antes de qualquer conversa externa, eu olho se o time absorve aquilo de forma orgânica – a tarefa dividida, sem pesar em ninguém em particular. Se cabe, resolveu-se ali, e não custou nada a ninguém.
- 2 **Negociar com quem pediu.** Se todo mundo já está ocupado, eu chamo quem fez o pedido e negocio um prazo novo. Direto, com a fila na mão. Boa parte dos prazos que chegam apertados não é urgência real: é o primeiro número que a pessoa escreveu no pedido.
- 3 **Levar pra mesa dos gestores.** É a terceira e última opção de um coordenador, e a que mais gente usa errado. Eu não vou pedir que escolham o meu lado. Eu levo os números das duas áreas e coloco os dois em cima da mesa, pra que se decida de um jeito que não prejudique as entregas nem os números de nenhum dos lados. É essa diferença que transforma o assunto em decisão de negócio em vez de queixa de área – e queixa de área, você só apresenta uma vez.
- 4 **Orçar reforço.** Quando as alternativas se esgotaram e o projeto entra na esteira mesmo assim, eu olho o orçamento e monto time de fora. É trabalho longo? Quanto custaria um freelancer por um ou dois meses, e quanto tempo isso devolve pro time tirando aquelas tarefas da mão dele? Isso não se pergunta – se leva orçado. **A conta de como dimensionar, e a regra de como levar, estão no capítulo 3.**

Pergunta 2 – Quais trabalhos estão travados, e por quê?

Travado aqui é o trabalho que já entrou na fila e parou de andar sem ninguém ter decidido que ele pararia.

O erro de quase todo gestor apressado, e eu já fui esse gestor, é agir na hora. A pergunta certa não é “o que a gente faz”, é **onde exatamente isso travou**. O lugar muda completamente a ação.

Travou em dependência de outra pessoa. Alguém deve uma informação e não entregou. A ação é uma só e é chata: entender o prazo em que essa pessoa vai reenviar o que destrava o fluxo. Prazo, não promessa.

A informação simplesmente não chega. Aqui eu tomo a decisão que mais parece errada de fora. Seria muito mais rápido eu ir lá pessoalmente – eu tenho o trânsito, eu tenho o cargo, resolveria em uma tarde. Não vou. Eu preparo o analista pra ele ter o capital social de ir até o local e investigar por que aquilo não chegou. Isso é fundamental

na formação de um analista pleno e sênior, e não existe treinamento que substitua. Destruar não é emergência: é a melhor oportunidade de desenvolvimento que a semana vai te oferecer, e ela some se você resolver sozinho.

Regra geral quando é fora do time: é a conversa e o trato entre áreas que revelam o motivo. Existe um milhão de motivos possíveis, e nenhum deles aparece num painel. Nenhum aparece sem conversa.

Se o motivo é dentro do meu próprio time: mais uma rodada de alinhamento, com urgência, pra definir papéis e a estratégia de ação daquele momento. Não é reunião de status. É meia hora pra sair com quem faz o quê, escrito.

Pergunta 3 – Onde o retrabalho está concentrado?

Antes de qualquer ação, uma pergunta que filtra quase tudo: **isso é recorrente ou aconteceu uma ou duas vezes?**

Uma ocorrência é acidente. Padrão é processo. Tratar acidente como processo é o jeito mais rápido de criar burocracia que o time abandona em seis semanas, e de deixar a pessoa envolvida com a sensação de que virou caso.

Confirmado o padrão, a ação muda conforme o lugar onde ele se concentra.

CONCENTRADO NUM CLIENTE

Eu vou entender as dores daquele cliente e proponho um checklist dentro da própria ferramenta de gestão – Asana, Trello, Monday, tanto faz qual – pra mapear onde ele sempre trava.

Um exemplo real de como isso aparece: se um cliente trava sempre na ordem do que se vê primeiro e do que se vê depois, provavelmente aquele gestor prefere de um jeito específico, **mesmo que o manual da marca diga outra coisa**. Sempre existe uma pequena abertura dentro do guia, e ela muda de gestor pra gestor. Descobrir qual é a abertura daquela pessoa vale mais do que reler o manual pela quinta vez.

O método completo pra extrair isso – como levantar o histórico, como transcrever o motivo nas palavras de quem aprova e como validar a lista com ela – está no **capítulo 5**. Aqui basta você saber que, quando o retrabalho tem endereço de cliente, é pra lá que a leitura de segunda te manda.

CONCENTRADO NUMA PESSOA DO TIME

Aqui eu inverteo a ordem que o instinto pede. **Gestão humana primeiro, processo depois.**

Conversa. Um 1:1 franco, escuta ativa de verdade, e a disposição de absorver o que a pessoa está dizendo nas entrelinhas – porque quase nunca vem na frase principal. Se o que aparecer for questão técnica, o meu papel é mostrar o caminho mais fácil, mais rápido e mais eficiente naquela ocasião específica; não a teoria, o atalho daquele trabalho. Se for outra coisa, eu monto pequenas vitórias: tarefas menores que ela consegue fechar no dia, pra voltar a sentir que termina o que começa.

FORA DO MANUAL

E aqui eu preciso falar de uma parte que quase nenhum material de gestão toca, porque ela não cabe em fluxograma.

Os times que eu liderei sempre foram, na maioria, de gente de baixa renda. Pessoa de vinte anos que já ajuda em casa – pai, mãe, avó, irmão mais novo. Gente que atravessa a cidade pra chegar até a mesa onde vai trabalhar, e atravessa de volta no fim do dia. Nada disso aparece em indicador nenhum, e mesmo assim é a variável que mais mexe no rendimento de uma semana.

Se você, como gestor, não enxerga isso – ou pelo menos não entende que existe –, você não está fazendo gestão de time. Está fazendo gestão pra agradar chefe. E eu entendo por que tanta gente faz: dentro de algumas companhias, é isso que parece seguro.

Porque o erro caro aqui tem nome. Queda de rendimento vira “corpo mole”, vira “desleixo”, vira o famoso “sabonete” do jargão corporativo. É o rótulo que se cola em alguém que talvez esteja só atravessando a pior fase da vida dele. E o rótulo é definitivo, enquanto a fase não era.

É pra isso que o 1:1 serve, antes de servir pra qualquer outra coisa. Ele constrói confiança, credibilidade e empatia. Mas acima de tudo ele constrói **segurança**: a certeza, da parte de

quem trabalha comigo, de que um mês ruim vai ser tratado como um mês ruim, e não como caráter.

E aí vem a pergunta que eu já ouvi mais de uma vez: como é que você compensa um momento de fragilidade familiar com performance? Escutando. Só isso. Parece pouco e não é – quem sabe que pode dizer o que está acontecendo para de gastar energia escondendo, e essa energia volta pro trabalho. Eu vi acontecer, com nome e sobrenome, e não é uma vez só.

E aqui entra a ressalva que fecha o assunto, porque sem ela isso vira permissividade.

Uma queda só é um momento se ela for, de fato, um desvio – e desvio só existe contra um padrão. Quem diz qual é o padrão é o histórico da própria pessoa: o volume que ela costuma entregar, a qualidade que ela costuma entregar, o que ela já domina e o que ainda está aprendendo. Sem esse registro você não consegue separar uma fase difícil de um problema que se instalou.

E é exatamente esse registro que **protege** o colaborador. Quando alguém acima de mim aponta que a pessoa caiu, eu não respondo com adjetivo. Eu mostro o histórico dela: meses dentro do padrão e algumas semanas fora dele. A conversa muda de natureza na hora – para de ser sobre quem a pessoa é e passa a ser sobre o que está acontecendo com ela agora. Sem número eu só tenho a minha palavra contra a percepção de quem tem mais poder na sala, e essa disputa eu já perdi antes.

Duas coisas não valem aqui. **Amostra curta não vale:** três entregas ruins não descrevem ninguém, e quem conclui a partir delas está inventando. E **o momento não pode se estender sem que ninguém volte a olhar** – porque aí ele deixa de ser desvio e vira a média da pessoa. Meu trabalho é desenvolver quem trabalha comigo, na qualidade, no volume e no repertório técnico; não é hospedar uma queda indefinidamente. É o mesmo raciocínio da regra dos dois ciclos, no **capítulo 7**.

O número não é o que condena. É o que permite defender.

E existe um limite que faz parte do trabalho de quem lidera reconhecer. Às vezes o sinal que aparece nessa conversa é maior do que a

operação: cansaço acumulado, afastamento das pessoas, alguém que sumiu de si mesmo. O gestor percebe o sinal, abre a conversa e sustenta a pessoa – e sabe até onde vai o próprio papel. Existe hora de acionar o RH ou apoio profissional, e é exatamente aí que o gestor bem-intencionado erra: ele insiste sozinho, achando que resolver aquilo é parte da liderança dele. Não é. Saber a hora de passar adiante deixa você mais sênior, não menos.

O desenvolvimento em profundidade – mapeamento das pessoas, feedback trimestral e a regra dos dois ciclos – está no **capítulo 7**.

Pergunta 4 – O que está fora do nosso controle?

Essa é a pergunta que quase ninguém coloca num painel, porque parece contradição: pra que medir o que eu não governo?

Em março de 2026, o Estreito de Ormuz fechou, e eu atendia o B2B de uma companhia aérea. Historicamente março é um mês forte pra aviação. Naquele ano não foi. O setor inteiro sentiu, e sentiu rápido.

E eu preciso dizer como eu sabia que março era forte, porque não era intuição minha: eu descobri conversando com quem fazia os pedidos. Março tem o Dia do Consumidor, no dia 15, que é data tradicional de feirão de passagem. E no mês anterior acontece o LACTE – Latin American Corporate Travel & Events Experience –, o encontro de viagens corporativas, tecnologia, gestão de despesas e mobilidade. Um puxa a demanda de lazer, o outro aquece a conversa de corporativo, e os dois desembocam no mesmo trimestre. Nada disso estava em relatório nenhum que me mandaram. Estava na cabeça de quem pedia, e só chegou até mim porque eu perguntei.

Guarde essa parte, porque ela vale mais que o exemplo: **calendário de setor não é dado que você coleta. É dado que você pergunta.** Sem ele, o seu painel registra a queda mas não sabe que era pra ter subido.

O que importa aqui não é a geopolítica. É que **o painel mostrou a queda antes de qualquer reunião sobre ela.** Antes de alguém trazer o assunto formalmente, o volume de pedidos já tinha desenhado o que estava acontecendo. O volume que chegou não era o de um março. Vi isso na fila antes de virar assunto de reunião, e deu pra redirecionar o time pro que continuava ativo em vez de deixar gente parada esperando pedido que não ia chegar.

Eu não podia fazer absolutamente nada sobre o Oriente Médio. Podia decidir onde as minhas cinco pessoas iam estar trabalhando na semana seguinte.

É por isso que essa pergunta fica no painel: **dado não é controle, é antecipação.**

A tabela de roteamento

Este capítulo é a porta de entrada do livro, não o conteúdo dele. Cada pergunta do painel aciona um método, e cada método tem endereço:

A pergunta de segunda	O que ela aciona na hora	Onde mora o método completo
Quem está sobrecarregado?	A escada de quatro degraus: diluir, negociar prazo, mesa dos gestores, orçar reforço	Cap. 3 (o número da capacidade) e cap. 6 (como levar isso pra mesa sem virar queixa)
Quais trabalhos estão travados, e por quê?	Descobrir onde travou antes de agir; conversa entre áreas; destravar como formação do analista	Cap. 5 (quando trava na aprovação) e cap. 7 (quando destravar vira desenvolvimento)
Onde o retrabalho está concentrado?	Primeiro: é padrão ou acidente? Depois, roteia por cliente ou por pessoa	Cap. 4 (quanto isso custou) · cap. 5 (cliente) · cap. 7 (pessoa)
O que está fora do nosso controle?	Realocar antes da reunião acontecer	Cap. 1 (quais números mudam uma decisão) e cap. 3 (pra onde realocar)

Se você olhar essa tabela e não conseguir preencher a coluna do meio com uma ação que cabe numa segunda-feira de manhã, o problema não é o seu painel. É que ele ainda está te contando o passado.

CAPÍTULO 3

Capacidade, não sensação

A primeira frase abre discussão.

**A segunda
abre decisão.**

A frase que você sempre perde

Toda vez que um gestor de criação diz “a gente tá cheio”, ele já perdeu a conversa. Não porque esteja errado – normalmente está certíssimo, e é justamente por isso que dói. Ele perde porque acabou de colocar a percepção dele contra a percepção de outra pessoa, e essa disputa é sempre ganha por quem tem mais poder na sala. Nunca é o gestor de criação.

Tem um efeito colateral que é pior que a derrota do dia. Quando você diz “estamos cheios” e depois aceita o trabalho assim mesmo – porque insistiram, porque era o diretor, porque não dava pra brigar duas vezes na mesma semana –, você ensinou a organização inteira que aquela frase era só uma queixa. Na próxima vez ninguém precisa nem discutir. É só insistir.

Agora compare com uma frase de outra natureza: “temos catorze projetos ativos e capacidade pra nove nesta semana; estes cinco são os que estão fora.” Ponha os números da sua operação no lugar – a forma é o que importa. Repare que ela não é mais dura que a primeira. Ela é mais fácil de ouvir, inclusive. E repare no que ela faz com a responsabilidade: ela não recusa nada. Ela devolve a escolha pra quem tem mandato de priorizar, que não é o time de criação. Eu não decido o que a empresa quer primeiro. Eu mostro o custo de cada arranjo possível e assino a conta do que for escolhido.

A primeira frase abre discussão. A segunda abre decisão.

Só que a segunda exige um número que a maioria das áreas criativas não tem. Quando eu cheguei na operação de que falo neste livro, não existia indicador nenhum: nem de entrega, nem de refeição, nem de capacidade. Montei do zero, numa planilha. Este capítulo é sobre construir esse número – não sobre ter a sensação, que você já tem.

A tríade

Todo pedido que entra é classificado em três campos. Só três. Formulário longo ninguém preenche, e dado que ninguém preenche morre na segunda semana – junto com a sua credibilidade pra propor a próxima planilha.

Campo	O que eu registro	Pra que serve
Prazo	a data pedida e a data possível	mostra o choque antes de ele virar atraso
Complexidade	fácil, média ou complexa	separa o que consome uma tarde do que consome uma semana
Pessoas alocadas	quantas param naquele trabalho	converte pedido em capacidade ocupada

A terceira linha é a que quase todo mundo esquece, e é a que sustenta tudo. Contar pedido não mede esforço, porque pedido não é uma unidade. Na operação que eu acompanhei, cada trabalho original virou em média **3,2 desdobramentos** – a mesma ideia adaptada pra outro formato, outro canal, outro tamanho. Quem aceita “só mais um” está aceitando, em média, três vezes mais trabalho do que a palavra sugere. É por isso que a fila estoura sem ninguém conseguir apontar o momento em que estourou.

Dessas três colunas saem as duas leituras que eu levo pra qualquer conversa com diretoria: **quantas pessoas param naquele trabalho e onde cada frente está no macro**. Sem elas, “prioridade” é uma palavra que cada um da mesa usa do jeito que convém.

E aqui vem a parte que eu preciso dizer antes que você monte a planilha e se frustre: **a tríade classifica, ela não conta**. Ela te dá um retrato honesto do que está na mesa. Você termina a semana sabendo que tem catorze coisas ativas, quais são complexas e quantas pessoas cada uma trava. O que você ainda não sabe é quantas cabem. O nove da frase lá de cima não sai da tríade. Sai da próxima seção.

O tempo é medido, não estimado

Pra saber quantas cabem, você precisa de quanto tempo cada tipo de trabalho leva. E esse tempo não pode ser a estimativa que alguém dá na hora do pedido.

Estimativa dada sob pressão é promessa, não medida. Ela é sempre otimista, e não por leviandade: a pessoa está estimando o dia bom –

aquele em que ninguém interrompeu, o material chegou completo e o arquivo abriu de primeira. A média da vida real inclui os outros dias. O que entra na conta é o histórico: quanto aquele tipo de trabalho levou, das últimas vezes, do momento em que entrou na fila até o aceite.

Eu levei **91 dias úteis** de registro contínuo pra ter uma base em que eu mesmo confiava. Não precisa de tanto pra começar. Oito semanas honestas já produzem um número que se defende numa reunião.

E medir tem custo político. Não vou fingir que não tem. Criativo fica bravo quando começa a aparecer relógio no trabalho dele, e a desconfiança é legítima – na maior parte das empresas, medir criação é preparação pra cobrar mais. O que decide de que lado o time vai ficar não é como você explica a planilha. É o primeiro uso público que você faz dela. Se o primeiro número que sai da sua boca serve pra apertar quem executa, o time tem razão em resistir e vai ter razão pra sempre. Se ele serve pra recusar trabalho, todo mundo entende em uma semana que aquilo é armadura, não vigilância.

A regra que eu carrego pra qualquer leitura de planilha: **o número diz onde olhar; a conversa diz por quê**. O dado nunca substitui a conversa com quem faz. Ele só garante que ela comece de um fato compartilhado, em vez de começar de duas sensações se enfrentando.

Quando falta gente: a conta do reforço

O uso mais direto dessa base é dimensionar ajuda de fora. Foi assim que eu fiz:

“Peguei o tipo de tarefa que ia sair da mão do time e somei as horas. Acrescentei algumas horas caso o freelance não conheça muito bem a marca.”

Desdobrado em passos:

01

Identifique o tipo de tarefa que sai da mão do time.

Projeto inteiro não sai: quem terceiriza ponta a ponta só muda o problema de lugar. O que sai é um tipo – o desdobramento repetitivo que consome tarde inteira e não decide nada. Escolha o tipo, não o cliente nem a campanha.

02

Some as horas históricas desse tipo, nunca as estimadas.

Você já tem esse número – é o que a seção anterior construiu. Multiplique pela quantidade que você projeta pro período. Esse é o tamanho real do alívio que você está comprando.

03

Acrescente o prêmio de desconhecimento da marca.

Se quem vai executar é de fora, some horas em cima. Não é gordura e não é pessimismo: é o preço de alguém que ainda não sabe o que aquela marca não faz.

O terceiro passo é o mais importante deste capítulo, e é o que quase ninguém coloca no orçamento.

Quem trabalha há dois anos com uma marca acerta mais rápido porque já acumulou um repertório de coisas que não precisa mais testar. Quem chega de fora descobre isso errando – e errar custa hora, sua e de quem vai revisar. Esse conhecimento acumulado é o tema do capítulo 6, onde ele aparece como argumento: por que o seu time não é substituível por cotação. Aqui ele aparece de outro jeito, e mais útil. Ele vira linha de orçamento. É a diferença entre dizer numa reunião que “o time conhece a marca” e mostrar quantas horas esse conhecimento economiza por trabalho.

Eu não vou te dar uma porcentagem pra essa margem, porque a minha não serve pra sua operação e eu desconfiaria de quem oferecesse uma. Calibre com o que você tem: olhe o primeiro trabalho de alguém que entrou no seu time e compare com o terceiro. A distância entre os dois é o seu prêmio.

Leve orçamento. Nunca pergunte se pode

Com os três passos fechados, some pelo valor/hora que a sua empresa usa – o número é dela, não meu – e leve pronto pro seu gestor.

E aqui está a regra que muda como você é lido: **nunca pergunte se pode**. “Posso contratar um freela?” é um problema entregue na mesa de alguém. Quem recebe essa pergunta precisa ir levantar tudo o que você já tinha na mão pra conseguir responder – e, na dúvida, a resposta barata é não.

Chegue com as três coisas: quanto custa, em quanto tempo, e quantas horas voltam pro time quando aquelas tarefas saírem dele. Isso não é um pedido. É uma decisão pronta pra ser aprovada ou recusada com fundamento. Você continua não decidindo o orçamento – mas mudou de posição na conversa.

Um cuidado antes de fechar: olhe a saúde do time junto com a conta. Reforço mal dimensionado não alivia ninguém. Ele adiciona uma pessoa pra revisar, explicar e refazer – e quem paga essa hora é exatamente quem já estava no limite.

Ferramenta 3 – A base de capacidade

Uma linha por tipo de trabalho que a sua área faz. Monte com o histórico que você já tem, mesmo que seja pouco, e revise a cada trimestre.

Tipo de trabalho	Tempo histórico médio	De onde veio esse histórico	Pessoas que param nele
------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------------

Regra de uso: a coluna “de onde veio” parece burocracia e é a única que garante a sobrevivência da tabela. Sem ela, o seu número é opinião com aparência de dado – e na primeira reunião em que alguém perguntar “de onde você tirou isso?”, você volta pra discussão de sensação que este capítulo inteiro serviu pra evitar.

CAPÍTULO 4

O custo do que não foi decidido

*Um pedido que entra sem
combinado não é um pedido.*

**É uma hipótese
sendo testada com
o tempo do meu
time.**

A hora que sai do time e não entra em lugar nenhum

Todo relatório de time criativo é um relatório de sobreviventes. Ele conta o que foi aprovado, o que foi publicado, o que virou campanha. É honesto dentro do que ele se propõe a mostrar. O problema é o que não tem onde ser escrito: ninguém fecha o mês dizendo “entregamos cerca de duzentos trabalhos e matamos dezoito no meio do caminho”.

A segunda metade dessa frase não tem coluna na planilha. Projeto interrompido não gera entrega, não gera aprovação, não gera número. Ele só gera hora consumida – e hora consumida sem entrega, na maioria das operações, simplesmente evapora.

Quem lembra é o time. A pessoa que passou quatro dias num projeto que morreu na semana seguinte não esqueceu. Ela só não tem onde registrar isso, então registra em outro lugar: no desânimo de começar o próximo pedido, na pergunta “isso aqui vai pra frente mesmo?” que ela aprendeu a não fazer em voz alta.

Sem essa medição, a lentidão de um processo mal combinado sempre vira, na reunião, um problema de produtividade do time.

E aqui está o efeito mais caro de todos. Quando eu, como gestor, não tenho esse número, eu fico sem argumento. O time parece lento e eu não consigo explicar por quê. Ai a conversa escorrega pro único lugar onde existe dado: a velocidade de quem executa. Foi por isso que eu comecei a medir. Não pra provar tese – pra ter o que dizer.

O gargalo quase nunca está na criação

Quando um projeto morre no meio, é raríssimo que seja porque foi mal executado. Ele morre porque a decisão que deveria ter acontecido antes de alguém começar foi adiada – e adiar decisão não elimina o custo dela, só transfere o custo pra hora de quem executa.

Um pedido que entra sem combinado não é um pedido. É uma hipótese sendo testada com o tempo do meu time.

Isso muda onde vale a pena olhar. A criação é o pedaço mais visível da operação e o mais fácil de cronometrar, então é onde todo mundo aperta. Só que o gargalo mora a montante: no pedido que chega sem alguém ter definido o que seria sucesso, e na aprovação que depende de gente que nunca esteve na conversa inicial. Medir só a produção é medir o trecho da estrada onde não tem congestionamento.

Como calcular na sua operação

Você não precisa de ferramenta nova. Eu montei o meu do zero, numa planilha, porque não existia indicador nenhum na área quando eu cheguei – nem de entrega, nem de refação, nem de nada. Oito semanas de registro honesto já dão um número defensável.

PASSO 1 – FECHE A JANELA EM DIAS ÚTEIS

Escolha um período e conte em dias úteis, não em meses. “Três meses” esconde feriado, recesso e a semana em que metade do time estava em outro projeto. Dia útil é comparável; mês não é.

PASSO 2 – DEFINA SUA UNIDADE DE CONTAGEM

Você precisa de uma unidade que o time reconheça sem discutir. Eu trabalho com duas, e elas não se misturam: **trabalho original**, uma ideia nova que exigiu construção do zero; e **desdobramento**, essa mesma ideia adaptada pra outro formato, outro canal, outro tamanho.

Contar tudo junto destrói o número. Um original e um desdobramento não custam a mesma coisa, e quem vai ler seu relatório sabe disso. Separe desde o primeiro dia.

PASSO 3 – MARQUE O QUE MORREU, COM CRITÉRIO ESCRITO

Defina antes de olhar os dados o que conta como projeto interrompido. O meu critério: entrou na fila, teve hora de alguém aplicada, e nunca chegou a aprovação nem tem data de retomada. Escreva o seu e não flexibilize durante a contagem – critério que muda no meio vira número que ninguém acredita.

Conta	Não conta
Tudo que foi executado antes da interrupção	Projeto pausado com data de volta, que voltou
Versões feitas em cima de pedido do cliente	Refação de versão (isso é outro indicador)
Projeto que morreu por decisão certa	Exploração que você escolheu fazer, sem pedido
Projeto que morreu por decisão de quem manda	Hora de reunião e alinhamento

Duas escolhas aqui são deliberadas. Refação fica fora porque é outro problema, com outro remédio – misturar os dois te dá um número grande e inútil. E hora de reunião fica fora porque eu quero um número que ninguém consiga contestar. Subcontar de propósito é o que faz o número sobreviver à primeira reunião em que ele for questionado.

PASSO 4 – SOME O TRABALHO FEITO, NÃO O TRABALHO PLANEJADO

Nos projetos que morreram, conte só o que existiu de fato. O que estava previsto e nunca foi executado é escopo perdido, não hora perdida. São conversas diferentes.

PASSO 5 – CONVERTA EM HORAS

horas perdidas = unidades executadas em projetos interrompidos × tempo médio por unidade do seu time

O tempo médio é seu, não meu. Puxe de projetos parecidos que chegaram até o fim, arredonde pra baixo e deixe registrado de onde veio. Se quiser converter em dinheiro, multiplique pelo custo/hora que a sua operação já usa – não invente um.

PASSO 6 – COLOQUE ESCALA NO NÚMERO

Horas soltas não significam nada. Divida as horas perdidas pela capacidade total do time na mesma janela. É esse percentual que faz a pessoa do outro lado da mesa entender o que está sendo pedido – e é ele que transforma o assunto em decisão de processo, não em reclamação.

A conta rodando

Estes são os números de uma operação de agência atendendo o B2B de uma companhia aérea, medidos ao longo de **91 dias úteis**.

Indicador	Número
Trabalhos originais entregues e aprovados	199
Desdobramentos aprovados	640
Multiplicador	3,2× por original
Aprovação na primeira versão	78%
Projetos interrompidos no meio	18
Desdobramentos executados nesses 18	73
Custo estimado	~82 horas

Duas leituras importam aqui.

A primeira é o multiplicador. Cada ideia original virou, em média, **3,2 desdobramentos**. Isso significa que o custo de um projeto não está na ideia – está na cauda dela. Quando um projeto morre depois que a cauda começou, o prejuízo não é o rascunho inicial. São os 73 desdobramentos que já tinham sido feitos.

A segunda é o 78%. Setenta e oito por cento dos trabalhos foram aprovados na primeira versão, o que deixa 22% de refação. Esse número é a linha de base: é o diagnóstico do dia em que comecei a medir, não resultado de melhoria nenhuma. E ele é justamente o que fecha o argumento. **Um time que acerta em quase quatro de cada cinco tentativas não tem problema de execução**. As 82 horas não foram perdidas fazendo errado. Foram perdidas fazendo certo uma coisa que ninguém tinha decidido se queria.

Em horas, os 73 desdobramentos deram pouco mais de uma hora cada. Uma hora parece pouco. Oitenta e duas horas é o time inteiro sumindo por uma semana – sem que uma linha disso apareça em qualquer relatório de entrega.

O que fazer com o número depois de ter

A primeira tentação é usar esse número como acusação. Não use. Na maior parte das vezes o projeto morreu por um motivo legítimo: mudou a prioridade, mudou a verba, mudou quem decide. Interromper foi a decisão certa. O custo continua existindo.

O número serve pra mudar **onde o trabalho começa**. Ele é o argumento que compra três coisas que antes soavam como frescura de time criativo:

01

Combinado escrito.

O que precisa acontecer pra isso ser bem-sucedido, e quem decide isso. Duas frases bastam – antes da primeira hora de execução.

02

Quem aprova, na largada.

Boa parte dos projetos que morrem no meio morre porque a pessoa com poder de veto só apareceu no fim.

03

Ponto de parada barato.

Um alinhamento curto antes de a cauda começar, quando interromper custa uma hora em vez de setenta.

E tem um uso interno que vale tanto quanto. Quando um projeto morrer – e vai morrer – eu consigo dizer pro time, com número na mão, que aquilo não foi falha de ninguém que estava executando. Foi uma decisão que não foi tomada na hora certa, e a conta veio pra nós. Isso não devolve a hora. Mas muda completamente o que a pessoa carrega pro próximo pedido.

CAPÍTULO 5

Aprovação é o gargalo

O manual é da marca.

**O critério é
da pessoa.**

O tempo que ninguém aponta

Quando o prazo aperta, todo mundo aperta a criação. É o reflexo. A criação é a parte visível da fila: dá pra ver alguém trabalhando, dá pra pedir “adianta aí”, dá pra cronometrar. Se um projeto atrasou, a pergunta que sai da boca do gestor é quantos dias a equipe levou pra fazer.

Quase nunca é essa a conta que importa.

Na maioria das operações que eu já vi por dentro, o trabalho fica pronto rápido e depois **fica parado esperando alguém dizer sim**. E o tempo parado tem uma característica cruel: ele não aparece em lugar nenhum. Ninguém aponta hora em fila. Ninguém registra “hoje esperei”. O relatório de horas mostra uma equipe produtiva, o prazo estoura mesmo assim, e a conclusão automática é que faltou gente ou faltou empenho.

Faltou nenhum dos dois. O que faltou foi alguém medir o intervalo entre “está pronto” e “está aprovado”.

E tem um segundo custo, que é pior porque cai em cima do time. Quando o sim demora, ele raramente volta sozinho – volta acompanhado de um pedido de mudança. Aí a equipe refaz. Refaz uma vez, refaz duas. E, na leitura de fora, refação parece erro de execução. Não é. **Refação quase sempre é falha de combinado, não falha de quem executou**. O time entregou exatamente o que entendeu que era pra entregar. O problema é que ninguém escreveu o que era pra entender.

O critério escrito e o critério real

Toda marca minimamente organizada tem um documento. Manual da marca, guia, como você quiser chamar. Ele diz o que a marca é: como se fala, o que se promete, o que não se faz.

Esse documento é o **critério escrito**. Ele é verdadeiro e é útil. Ele só não é o que decide.

Quem decide é uma pessoa. E essa pessoa tem um **critério real** – o conjunto de coisas que ela de fato repara, cobra e reprova. O critério real quase nunca está escrito em lugar nenhum, porque quem aprova não pensa nele como critério. Pensa como bom senso. “Isso aqui não tá certo” é uma frase que, pra quem fala, parece completa.

A distância entre esses dois critérios é o metro exato da sua refeição. Quanto maior a distância, mais o seu time está adivinhando. E adivinhação, em escala, vira hora perdida.

Repare numa consequência que muda como você opera: **o manual é da marca, o critério é da pessoa**. Quando troca quem aprova, o critério troca e o documento continua idêntico. É por isso que aquele projeto que passava liso ano passado começou a voltar três vezes sem ninguém entender o motivo. Não mudou a marca. Mudou quem lê.

A boa notícia é a virada deste capítulo: **o critério real é um dado que existe**. Ele está registrado no histórico do que já foi aprovado e do que já foi reprovado. Ninguém compilou, mas ele está lá. Dá pra extrair.

Como extrair o critério real

Isso é trabalho de meio dia a um dia. Faça uma vez por pessoa que aprova.

1. Junte o histórico. Pegue de três a seis meses de coisas que já passaram por aquela pessoa. Precisa ser volume suficiente pra padrão aparecer – abaixo disso você está lendo exceção.

2. Separe em três pilhas. Aprovado de primeira. Aprovado com ajuste. Morreu ou virou outra coisa. Só essa separação já te dá o seu percentual de refeição real, que provavelmente você nunca calculou.

3. Transcreva o motivo, com as palavras dela. Vá no e-mail, no comentário, na anotação da reunião, e copie literalmente o que foi dito na hora de pedir mudança. Não traduza, não organize, não melhore. “Ficou frio”, “não parece a gente”, “isso aqui o comercial não vende”. As palavras dela são o dado. Sua interpretação delas é opinião.

4. Conte as repetições. Você vai achar de três a cinco coisas que aparecem o tempo todo. Esse é o critério real. Normalmente é banal e específico: um assunto que ela nunca deixa entrar, um jeito de falar de preço, uma promessa que jurídico já derrubou uma vez e ninguém mais quer discutir.

5. Olhe a pilha do “aprovou de primeira”. Essa é a pilha que quase todo mundo ignora, e é a mais rica. O que essas têm em comum? Costuma ter uma condição escondida: chegou com contexto junto, chegou com duas opções, chegou numa terça e não numa sexta à noite.

6. Leve a lista pra ela validar. Uma página. “Levantei o que você aprovou e o que você mandou refazer. Eu li assim. Tá certo?” Este é o passo que

ninguém faz e é o que faz o método funcionar – porque metade das vezes ela vai corrigir você, e a correção dela é ouro puro. É a primeira vez que alguém pediu pra ela colocar em palavras o que ela usa.

7. Publique pro time e revise. O time inteiro precisa ter isso à mão antes de começar. E revise quando trocar quem aprova, ou quando a lista começar a errar.

Onde procurar	O que você extrai
Aprovado de primeira	A condição escondida que faz passar
Aprovado com ajuste	O critério real, nas palavras de quem aprova
Morreu no caminho	Os limites inegociáveis – quase sempre os não ditos
A conversa de validação	A correção do que você entendeu errado

O caso: eu achava que era a aprovação

Na operação anterior, atendendo o B2B de uma companhia aérea, eu tinha a suspeita. Achava que o gargalo não era criação, era aprovação. Mas achismo de gestor não muda processo de ninguém – muda de assunto.

Então eu medi. **Monitorei o pipe por 91 dias úteis:** tempo por etapa, percentual de refação, horas queimadas. Não existia indicador nenhum naquela área antes disso. **Criei os indicadores do zero**, porque não dava pra discutir gargalo sem ter o que colocar na mesa.

O número que saiu: **22% de refação**. Ou seja, 78% aprovava na primeira versão. Isso era o diagnóstico, a linha de base – não era resultado de nada ainda.

Com o número na mão, levei pra gerente e propus uma pré-aprovação automatizada. Ninguém tinha pedido. Peguei **seis meses de material já aprovado** e mapeei os parâmetros: o manual da marca, e – a parte que importava – **o critério real das gestoras, que era justamente o que meu time não conseguia ler**. Virou um filtro com **nota de corte 8**. Abaixo de 8, não subia pra aprovação: voltava antes, com o motivo escrito.

Gerou discussão no começo, e a discussão era legítima. Depois a refeição caiu de forma perceptível. Não vou te dar o número do período seguinte, porque eu não fechei esse número, e chutar aqui destruiria o argumento inteiro deste capítulo.

O que tirou o peso da operação não foi o robô. Foi eu ter medido antes de opinar.

O filtro é consequência. Sem os 91 dias de medição, ele seria só mais uma regra que alguém inventou – e regra inventada, time cumpre por seis semanas e abandona.

O que muda depois

Muda a natureza da conversa. Você para de dizer “a aprovação tá travando” – que é reclamação – e passa a dizer “a espera consome tanto do prazo e a refeição está em tanto por cento”. Isso é pauta. Gente que decide responde a pauta.

Muda a posição do seu time. Ele deixa de tentar adivinhar a cabeça de quem aprova e passa a trabalhar contra uma lista. Errar contra uma lista é ajustável. Errar contra o silêncio é desmoralizante.

E muda o que você defende. Quando alguém disser que o time é lento, você não vai defender com “a gente se esforçou”. Vai defender com o intervalo medido.

O limite honesto: isso reduz refeição, não elimina julgamento. Quem aprova continua tendo o direito de olhar pronto e dizer que não é. Vai continuar acontecendo, e deve. O que você elimina é a refeição que acontece porque ninguém combinou o que era sucesso antes de começar. É a maior fatia – não é a fatia inteira.

Ferramenta 5 – Mapa do critério real

Uma página por pessoa que aprova. Preenchida com o histórico, validada com ela, distribuída pro time antes de qualquer projeto começar.

Quem aprova: _____ · **Aprova o quê:** _____ · **Revisado em:** ____/____

Campo	O que escrever
Refação medida	% que voltou pra ajuste no período que eu olhei
Espera medida	Dias entre “pronto” e “aprovado”, média
Os 3 a 5 critérios reais	Nas palavras dela, sem traduzir
Inegociáveis	O que nunca passou, nenhuma vez
Condição de “passa de primeira”	O que as aprovadas de primeira tinham em comum
O que ela corrigiu na validação	A frase dela quando eu li errado
Quem mais precisa dizer sim	Nome e em que momento entra

Regra de uso: se o projeto não bate com esta página, ele volta antes de subir pra aprovação – com o motivo escrito. Refaço que a gente pega em casa não queima a relação nem o time.

CAPÍTULO 6

A posição de advogado

Fila que não recusa nada

não é serviço.

Fila que não recusa nada não é serviço

Existe um tipo de coordenador de criação que é muito querido nos primeiros seis meses. Ele nunca diz não. Todo pedido que chega ele acolhe, encaixa na semana, promete um prazo. Ele acha que está protegendo a relação com quem pede – e está, por um tempo. Depois disso, ele está matando o time.

Fila que não recusa nada não é nível de serviço. É acúmulo. E acúmulo não aparece como acúmulo: aparece como atraso genérico, como qualidade que caiu sem motivo aparente, como a pessoa boa do time pedindo pra sair numa terça-feira sem aviso. Ninguém vai olhar pra fila e dizer “o problema é que a gente aceitou tudo”. Vão olhar pro time.

Foi por isso que eu comecei a descrever esse cargo de um jeito que incomoda algumas pessoas:

“Posição de gestão de criação é praticamente uma posição de advogado. Você tem que: opa, perai, calma, nosso pipe está cheio. Essa skill poucos coordenadores colocam. Eu vejo muita gente colocando na fila e não sabendo falar não — e é aí que mata o time de criação.”

Pipe é a fila de trabalho – o que já está aceito e ainda não foi entregue. E advogado aqui não quer dizer brigão. Advogado é quem representa uma parte usando fato, não indignação. Ele não decide a causa. Ele garante que o lado dele seja ouvido com o mesmo peso do outro. É exatamente isso que falta na maior parte das áreas criativas dentro de empresa: o time executa, mas ninguém representa a capacidade dele na mesa onde a prioridade é definida.

E existe uma diferença que precisa ficar clara antes de seguir: eu defendo o time da fila, não da pessoa que pede. Quem manda o pedido quase nunca é o vilão. Ela está com a meta dela apertando, ela não tem visibilidade nenhuma do que já está aceito, e do lugar dela aquele

pedido é mesmo o mais importante do dia. Meu trabalho não é dizer que ela está errada. É dar a ela a informação que ela não tem.

O não que ninguém consegue sustentar

Essa posição tem um pré-requisito, e é nele que a maioria dos gestores trava. “A gente tá cheio” é uma frase que ninguém consegue conferir – e o que não se confere não segura decisão. Isso você já sabe. O que interessa ao advogado é o que vem depois: o não dito por sensação não custa caro na hora, custa duas semanas depois. Quem ouviu não saiu convencido, saiu adiando. Volta na sexta, volta pelo chefe, volta com urgência nova. E quando eu cedo na terceira tentativa, o que a empresa aprende não é que o time estava cheio. É que o meu limite é uma questão de insistência.

O não só para de pé com capacidade descrita em número: quanto o time comporta na semana, o que já está aceito e quanto cada coisa aceita ocupa. Esse número não se improvisa no meio da conversa – ele se constrói antes, e é o assunto inteiro do **capítulo 3**: a tríade que classifica cada pedido, o tempo de execução puxado do histórico em vez de estimado, e a base de capacidade que sai daí. Não vou repetir o método aqui. Vou usar o que ele produz.

Vale dizer o que esse número não é. Ele não é prova de que o time trabalha muito – ninguém nunca mudou de ideia por causa disso. Ele serve pra uma coisa só: tornar visível o que já foi aceito, pra que a próxima decisão seja tomada com a fila à vista.

O não vira negociação de troca

Com a capacidade descrita na mesa, uma coisa curiosa acontece: eu quase nunca preciso dizer não.

A pergunta muda de forma. Deixa de ser “dá pra fazer?” – que só tem duas respostas e uma delas cria inimigo – e vira “isso entra; o que sai?”. É uma pergunta que a pessoa consegue responder, porque agora ela está vendo o que já está na fila e quanto cada coisa ocupa. Nove em cada dez vezes ela mesma responde: “então deixa a outra pra semana que vem”.

É a mesma decisão de antes. Muda quem toma, e muda o que sobra depois. Quando eu recuso, eu viro obstáculo. Quando eu mostro a troca, quem pede vira dono da priorização – e ninguém briga com a própria decisão.

Tem um efeito interno que vale tanto quanto o externo. O time descobre que existe um limite defendido. Sem isso, o único jeito de a pessoa se proteger é baixar o padrão em silêncio até caber tudo – e time criativo baixa padrão sem avisar, porque ninguém consegue admitir isso em voz alta.

Defender o valor: a armadilha da economia

A segunda metade do trabalho de advogado não é recusar. É provar que o time deve continuar existindo do jeito que existe.

O cálculo óbvio é comparar o custo de fazer dentro com o preço de mercado de fazer fora. Ele funciona, é fácil de montar e todo diretor financeiro entende de primeira. Use. Só não pendure a sua área nele, por dois motivos.

Primeiro: no ano seguinte, alguém vai perguntar se dá pra economizar mais. Se o seu único argumento é o quanto você custa a menos, você se declarou centro de custo – e a pergunta que se faz a centro de custo é sempre a mesma, todo ano, até acabar.

Segundo: essa parte eu não construí sozinho. Ouvi da Ana Couto, numa masterclass no Fórum E-commerce Brasil, que qualquer inteligência artificial vai executar muito bem. Levei isso pro meu problema e a conta é direta: se executar está barateando, está barateando pra todo mundo – inclusive pro fornecedor de fora. Comparar preço de peça com quem está fora vai ficar cada vez menos favorável com o tempo, sem que o seu time tenha piorado em absolutamente nada. Você perde uma discussão que nunca foi sobre a qualidade do que você faz.

MEÇA TRÊS COISAS JUNTAS

A saída é não deixar a economia sozinha. Três indicadores lado a lado sustentam muito mais peso do que qualquer um deles isolado:

01

Economia

o custo de dentro contra o preço de fora. Continua valendo, só não vai sozinho.

02

Tempo do pedido até a entrega

o dado que ninguém pede e todo mundo sente. É onde o time interno ganha do fornecedor externo com folga, e é o que a área comercial mais valoriza quando enxerga.

03

Satisfação de quem pede

perguntada de forma simples e registrada. É o único dos três que fala de reputação, e reputação é o que segura o orçamento na hora do corte.

O ATIVO QUE NÃO SE TERCEIRIZA

E existe um quarto item, que não é indicador mas é o mais valioso: o **conhecimento acumulado da marca e da regra**.

Quem trabalha há dois anos com uma marca sabe o que passa e o que não passa antes de abrir qualquer arquivo. Sabe qual diretor vai implicar com determinada palavra, sabe qual argumento o jurídico já barrou, sabe que aquele formato nunca funcionou naquele canal. Isso não aparece em preço de peça. Aparece em duas coisas medíveis: erro a menos e velocidade a mais.

Na operação que eu acompanhei, **78% dos trabalhos foram aprovados na primeira versão**. Esse número é a linha de base: é a média dos 91 dias inteiros, o diagnóstico do período – não resultado de melhoria minha. E ele é justamente o que torna o argumento visível: um índice desses não vem de talento, vem de acúmulo. Vem de gente que já sabe as regras do jogo.

Fornecedor externo recomeça do zero a cada projeto. Isso não aparece na cotação dele. Aparece na terceira rodada de ajuste, que ninguém contabiliza porque não tem nota fiscal.

É esse o caso que o gestor de criação precisa saber apresentar. Não “somos criativos”, não “o time é bom”. O time é caro de montar, leva anos pra saber o que sabe, e some em três meses se a fila continuar entrando sem ninguém do lado de dentro dizendo opa, perai, calma.

Advogado não ganha causa com indignação. Ganha com o processo em ordem.

CAPÍTULO 7

Formar critério, não tarefeiro

*Se eu entrego a decisão pronta,
o que sobra pra pessoa é a mão.*

**E a mão é
justamente a parte
que está ficando
barata.**

Tem um pedido que eu ouvi a vida inteira e que hoje me deixa desconfortável: “manda pro time já mastigado, assim sai mais rápido.” E sai. Na primeira semana sai mesmo. Na terceira, você tem gente que executa rápido e não decide nada. Quando aparece um problema que não estava no roteiro – o cliente mudou de ideia, o prazo caiu pela metade, chegou um pedido que contradiz o que foi combinado no mês passado – o time inteiro para e olha pra você. Não porque é incapaz. Porque nunca precisou julgar nada.

Eu demorei pra entender que isso não é um problema de maturidade do time. É um resultado direto de como eu distribuo trabalho. Se eu entrego a decisão pronta, o que sobra pra pessoa é a mão. E a mão é justamente a parte que está ficando barata.

Numa masterclass no Fórum E-commerce Brasil, Ana Couto falou que com a inteligência artificial ninguém mais vai sobreviver sendo tarefairo. Eu não uso essa frase como aviso pro meu time. Uso como conta que sobra pra mim. Se alguém que trabalha comigo há dois anos ainda só executa, isso não é preguiça dessa pessoa – é uma escolha que eu fiz toda vez que achei mais rápido decidir sozinho e mandar pronto.

Na última operação eu liderei cinco pessoas: três designers e dois redatores, com gente em primeiro emprego. É o trabalho de liderança de que eu mais me orgulho, e não por causa do que a gente entregou. Se eu tivesse ensinado só a executar, eu teria formado exatamente o perfil que vai desaparecer, e teria feito isso com pessoas que estavam começando a carreira e não tinham como saber a diferença.

Então o meu trabalho mudou de lugar. Não é mais cobrar execução. É garantir que cada pessoa do time tenha pelo menos uma frente onde ela decide, e não só faz. Uma frente onde o “não” dela vale. Isso não é generosidade nem plano de carreira bonito no papel. É a única forma de o time continuar existindo daqui a três anos.

Conhecer antes de organizar

A primeira coisa que eu faço quando pego uma operação não é olhar o fluxo de trabalho. É mapear as pessoas.

Eu quero saber se a pessoa rende mais em vídeo do que em imagem parada. Se ela tem dificuldade de fechar o arquivo final sem erro. Se ela consegue tocar um projeto de ponta a ponta sozinha ou se trava quando precisa falar com quem pediu. Só depois disso eu olho de onde o pedido está chegando e como ele chega.

A ordem importa e quase todo mundo faz ao contrário. Organiza o fluxo primeiro, encaixa as pessoas depois, e aí fica surpreso quando o mesmo tipo de trabalho volta errado sempre com a mesma pessoa. Não dá pra desenvolver quem você não mapeou. Sem esse mapa, “delegar decisão” vira roleta: você entrega autonomia pra quem ainda não tem repertório pra sustentar, a coisa desanda, e a conclusão errada que fica é que o time não está pronto.

Com o mapa, a distribuição fica óbvia. A pessoa que resolve bem vídeo e trava na conversa com quem pediu ganha uma frente onde ela decide o tratamento e eu seguro a negociação, por enquanto. A pessoa que vai de ponta a ponta e erra no acabamento ganha a decisão do começo ao fim e uma revisão final combinada – combinada, não vigilância. São dois caminhos de desenvolvimento diferentes, e nenhum dos dois aparece se eu só olhar a fila de pedidos.

O rito que sustenta

Nas duas últimas empresas onde trabalhei eu criei um feedback trimestral por conta própria. Nenhuma das duas tinha esse processo. Não era iniciativa de RH, não tinha formulário, não entrava em avaliação nenhuma. Era uma hora por pessoa, a cada três meses, com data marcada.

O que faz esse rito funcionar não é a frequência. É o critério estar escrito antes da conversa começar.

Feedback sem critério explícito é opinião. A pessoa sai da sala achando que precisa “melhorar o acabamento” e não faz ideia do que isso significa na prática. Com critério, vira desenvolvimento: eu chego com três ou quatro frentes escritas, cada uma com o que significa estar no nível de hoje e o que significa estar no próximo, e a gente combina onde ela vai investir no trimestre. No trimestre seguinte a gente abre o mesmo papel.

E tem uma regra que eu sigo sem exceção: dois ciclos. Se depois de dois trimestres com critério explícito, escrito, revisitado, a pessoa não engatou, aí a conversa é outra e pode ser conversa de saída. Mas só depois de dois ciclos. Porque eu já vi muita gente rotulada como desalinhada que estava apenas sem clareza do que se esperava dela. A pessoa não estava resistindo – ela estava adivinhando. E quem adivinha erra, e quem erra vira “problema de atitude” numa reunião da qual ela não participou.

Chamar isso de desalinhamento antes de ter dado o critério é transferir pra pessoa uma falha que é minha.

Onde a IA entra e onde ela não entra

Eu separo por risco, não por entusiasmo.

Camada de baixo risco: adaptar um material que já existe pra outro formato, gerar versões, primeira volta de um texto, organizar um pedido bagunçado antes de ele chegar no time. É trabalho repetitivo, o erro é barato e visível, e o ganho de horas é real. Aqui não tem discussão – o tempo que volta pro time é tempo que ele usa pra decidir coisa que importa.

Ponta criativa: só entra depois que o sistema da marca está resolvido. Se você automatiza a criação antes de ter definido o que aquela marca é e o que ela não é, você não ganhou velocidade. Você ganhou uma máquina de produzir coisa genérica em escala, e agora com volume suficiente pra ninguém conseguir revisar.

A implantação tem uma condição que eu não abro mão. Escolhe um tipo de trabalho de baixo risco. Roda com um grupo pequeno. Mede quanto tempo economizou de verdade. E define, por escrito, quem aprova o que a máquina gerou. Se tiver informação sensível envolvida, isso anda junto com quem cuida de segurança da informação desde o primeiro dia – porque a alternativa não é o time não usar. É o time usar escondido, e esse é o pior cenário possível.

Sobre economia, eu não tenho percentual pra prometer. Quem chega com número redondo antes de rodar o piloto está vendendo, não medindo.

Ainda na mesma masterclass, Ana Couto disse que as organizações curiosas experimentam antes de escalar, mas elas tratam o erro como um dado e não como um fracasso. Na prática, dentro de um time, isso tem um teste bem simples: quando o piloto dá errado, alguém é responsabilizado ou o resultado vira informação pra próxima rodada? Numa operação, eu monitorei o pipe por 91 dias úteis pra descobrir que 22% do volume era refação. Se eu tivesse tratado esse número como acusação, ele teria sumido do relatório seguinte. Tratei como dado, e ele virou a base da conversa que finalmente mudou o combinado com quem pedia.

O que eu mediria nos primeiros 30 dias

Se eu entrasse amanhã em qualquer operação criativa, era isso que eu levantaria antes de propor qualquer mudança:

- 1 **Quanto do volume é refação.** Não estimativa: contagem, por 60 a 90 dias úteis. Em uma operação que eu acompanhei, era 22%.
- 2 **Quantos desdobramentos cada trabalho original gera.** Em um caso, cada trabalho original virava em média 3,2 desdobramentos – o que muda completamente a conta de capacidade do time.
- 3 **De onde vem o pedido e em que estado ele chega.** Quantos chegam sem o objetivo escrito e sem prazo real.
- 4 **Quem decide o que, hoje.** Nome por nome. Quantas decisões estão paradas em uma pessoa só.
- 5 **Qual frente cada pessoa do time decide sozinha.** Se alguém não tem nenhuma, esse é o primeiro problema a resolver.
- 6 **Se existe um combinado escrito do que é sucesso** antes do trabalho começar. Quase nunca existe.
- 7 **O que já está sendo feito com IA sem ninguém saber.** E quem aprova o que a máquina gerou.
- 8 **Quando foi a última conversa de desenvolvimento** que cada pessoa teve, e se saiu dela algum critério escrito.

Nenhum desses itens é sobre trabalho bonito. Todos são sobre quem decide o quê.

S O B R E E S T E M A T E R I A L

OS NÚMEROS

Todo dado de operação deste livro vem de uma janela só: 91 dias úteis, numa operação de agência atendendo o B2B de uma companhia aérea. Apontei dia a dia, numa planilha que montei do zero porque não existia indicador nenhum na área quando eu cheguei. Não são benchmark. São o que eu medi, do jeito que eu medi.

O CRÉDITO

Este material nasceu de uma masterclass da Ana Couto no Fórum E-commerce Brasil, em 28 de julho de 2026. O framework dela não está aqui – o índice é outro, de propósito. Ela aparece citada e creditada nos capítulos 6 e 7, nos dois pontos em que o raciocínio dela empurrou o meu pra um lugar melhor.

COMO ESTE LIVRO FOI FEITO

O método, a medição e os erros são meus. A redação e a diagramação foram feitas com apoio de inteligência artificial, a partir das minhas anotações, das minhas entrevistas e das minhas decisões editoriais. Nenhum número deste livro foi gerado por máquina: todos saíram da planilha.

SE VOCÊ USAR

As ferramentas dos capítulos são pra copiar, adaptar e levar pra reunião. Não precisa pedir. Se você rodar isso no seu time e o número der diferente do meu, o número certo é o seu.

Conrado Rezende

Conrado Rezende brandlab