

Acelerando a Transformação

o papel do PMO na Integração e Gestão das Iniciativas Estratégicas

Mariana Borges

Gerente de Governança na Vale



Iniciamos nossas operações em 1942, em Itabira, Minas Gerais. Desde então, **traçamos um longo caminho até nos tornarmos uma das maiores mineradoras do mundo**. No Brasil, atuamos não apenas no ramo da **mineração**, como também em **logística** – com **ferrovias e portos** –, na geração de **energia** para suprir parte da demanda operacional, em **siderurgia** e em diversos **projetos sociais, culturais e ambientais** por meio do Instituto Cultural Vale, da Fundação Vale, do Fundo Vale, do Instituto Tecnológico Vale, entre outros.

AMBIÇÕES



Referência em
Segurança



A melhor
operadora e
mais confiável



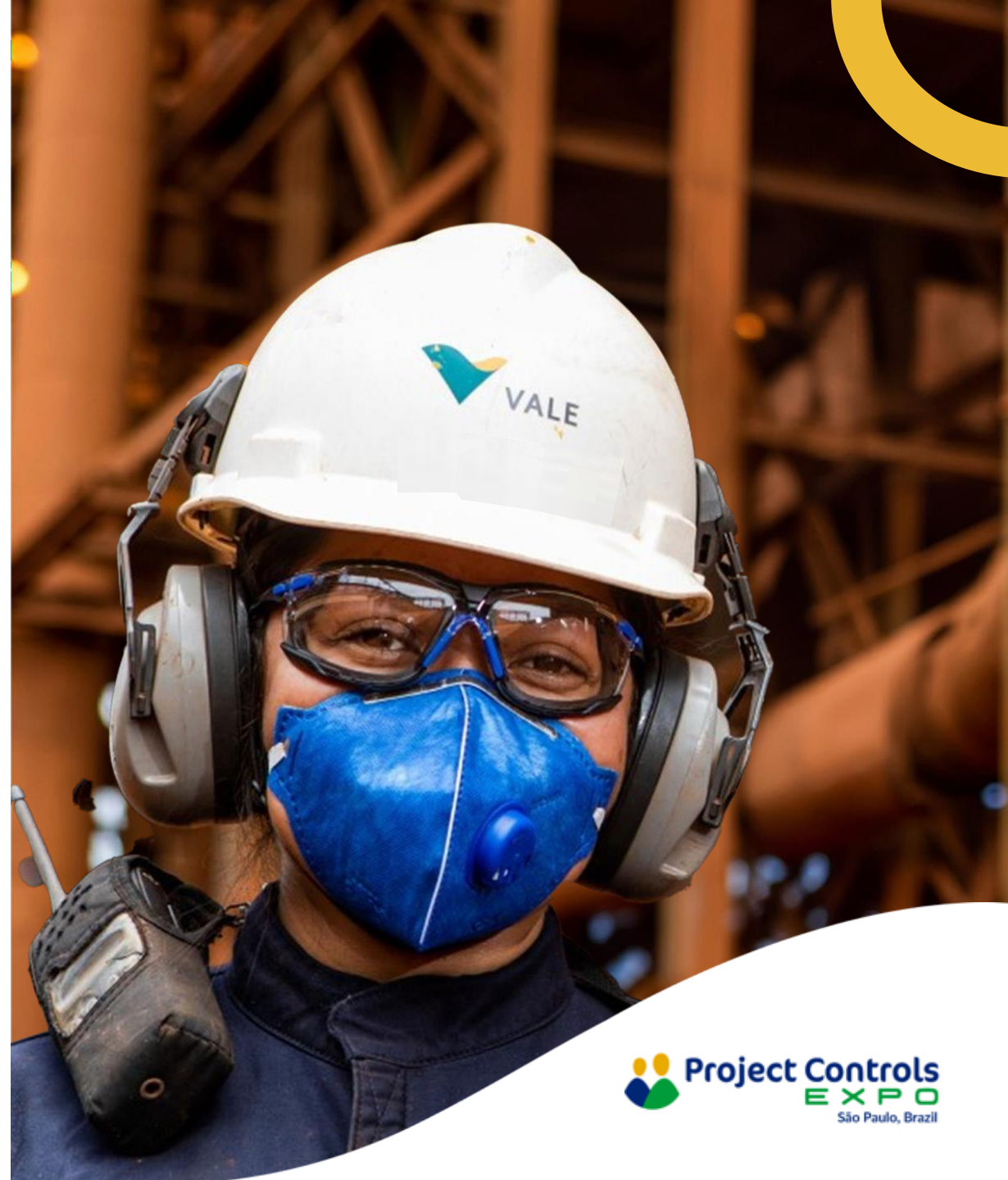
Organização
orientada a
talentos



Líder em
mineração
sustentável



Referência em
criação e
compartilha_
mento de valor



Direcionadores estratégicos

Reinventar o “modelo Vale” para priorizar, desenvolver e entregar projetos mais seguros, sustentáveis e competitivos e que alcancem os objetivos de negócio.



Desenvolver líderes e equipes altamente capacitados e motivados



Desenvolver e implantar projetos comprometidos com a sustentabilidade e a segurança



Deixar um legado positivo nas comunidades que atuamos



Maximizar o valor do portfólio de projetos



Testar e adotar novas abordagens, modelos construtivos e materiais



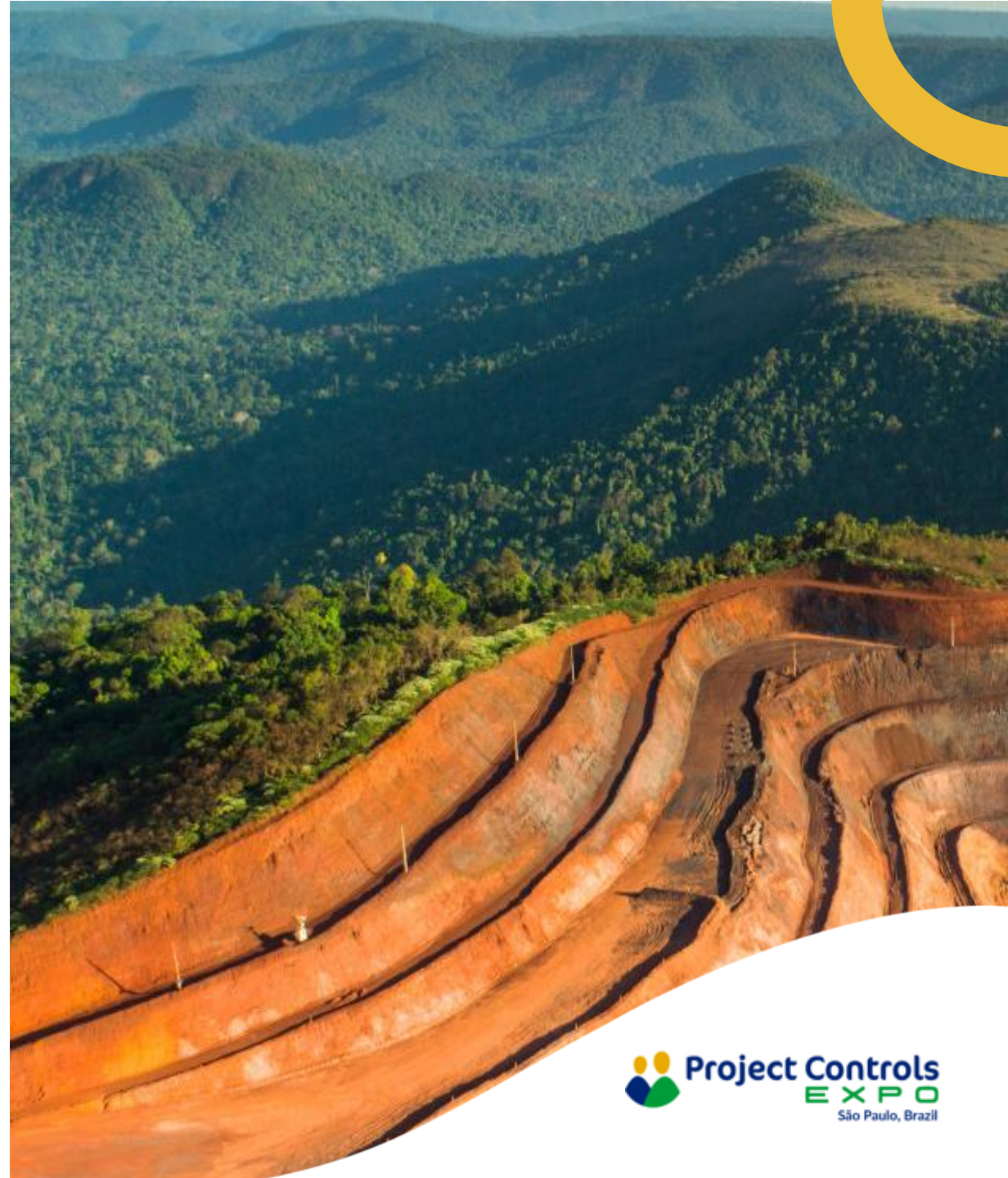
Acelerar a transformação digital e inovação promovendo colaboração



Estabelecer novos modelos de contratação e parcerias de longo prazo



Reduzir o time-to-market e entregar projetos competitivos



Da estratégia à execução

10 iniciativas de valor foram desdobradas, com o objetivo de trazer para nossos projetos mais simplicidade, inovação e resultados

FEL1

- 01 **Utilizo o Fluxo único de Projetos** e Integração do Portfólio com o Masterplan
- 04 Adoto os **Padrões de Engenharia** para reduzir o tempo do Projeto
- 10 **Utilizo a Ferramenta ESG** desde o início do ciclo do Projeto e garanto o alinhamento aos compromissos Vale
- 03 **Adoto a Metodologia** mais adequada ao Projeto, já com redução das entregas



FEL2 e FEL3

- 07 Avalio a aplicação do **Smart Licensing** e reduzo o tempo de licenciamento
- 05 Utilizo **o melhor método de contratação** para meu Projeto para reduzir custos e prazos
- 08 Estou treinado na **trilha básica de Projetos** e participo ativamente dos demais treinamentos
- 02 **Utilizo o BIM e AWP** para aumentar a produtividade e reduzir os riscos

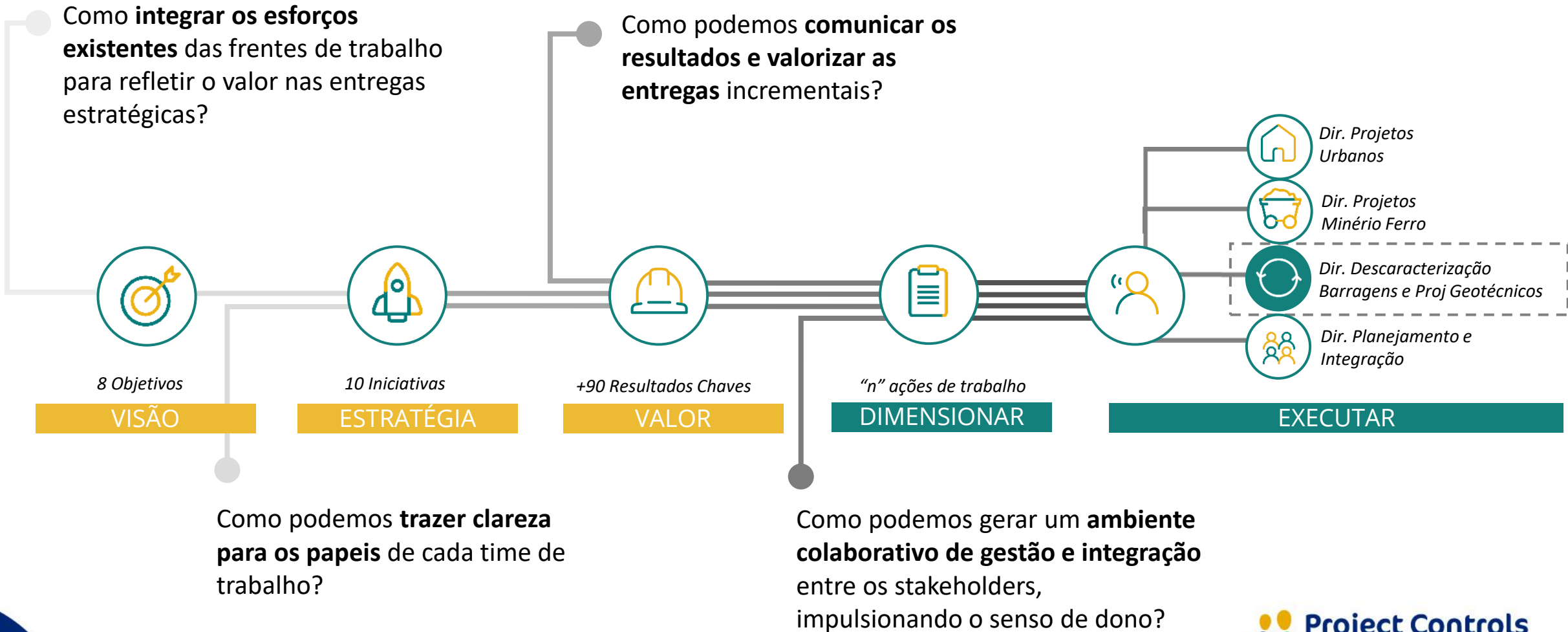
Implantação

- 09 Eu garanto que foram feitas **as análises de risco e segurança de processos** nos meus projetos
- 06 Garanto que as entregas de cada fase do projeto estejam **aderentes às demandas da Prontidão Operacional**



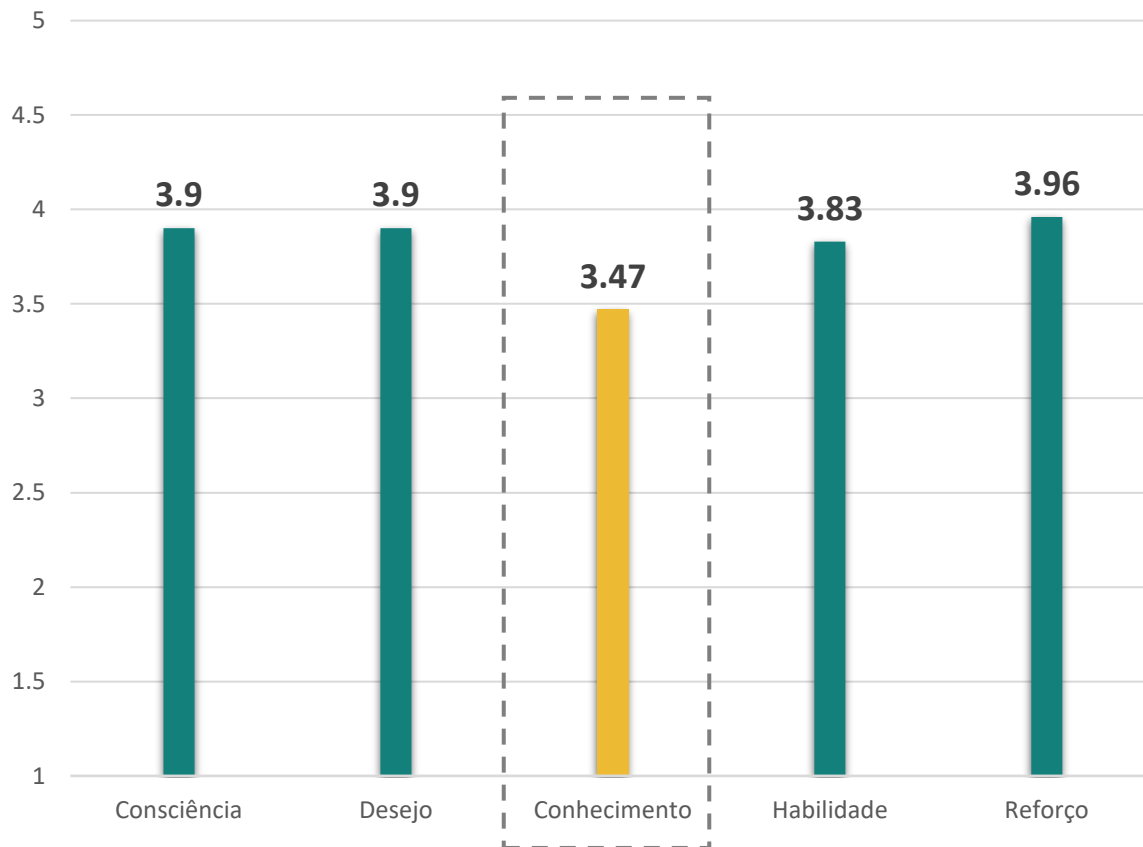
Da estratégia à execução

Nosso desafio foi acelerar a transformação na diretoria através da adoção de um PMO colaborativo e integrativo entre as camadas



Medir para Transformar

Com mais de 450 respondentes, o primeiro passo foi compreender qual o nível de entendimento da diretoria quanto à mudança esperada. Observamos que nosso público tinha muita clareza do que era esperado, mas não sabiam COMO atuar



Escala:
1) Discordo totalmente - 5) Concordo totalmente



A mudança começa pelo o porquê

- dos direcionadores estratégicos
- do que motivou a implantação do programa
- da atuação da diretoria nos resultados



A mudança envolve decisões pessoais

- Compreensão sobre seu papel
- Compreensão dos benefícios e oportunidades
- Se sente envolvido



A mudança requer saber como

- Clareza o meu papel e a quem pedir suporte
- Conhecimento de como eu posso ajudar
- Rotinas claras para acompanhar



A mudança requer ação na direção certa

- Conexão das metas da diretoria com os direcionadores
- Iniciativas conectadas com minhas atividades de desempenho



A mudança deve ser sustentada

- Contribuo com meus pares sobre o tema
- Me sinto a vontade para expor dúvidas
- Sugiro melhorias

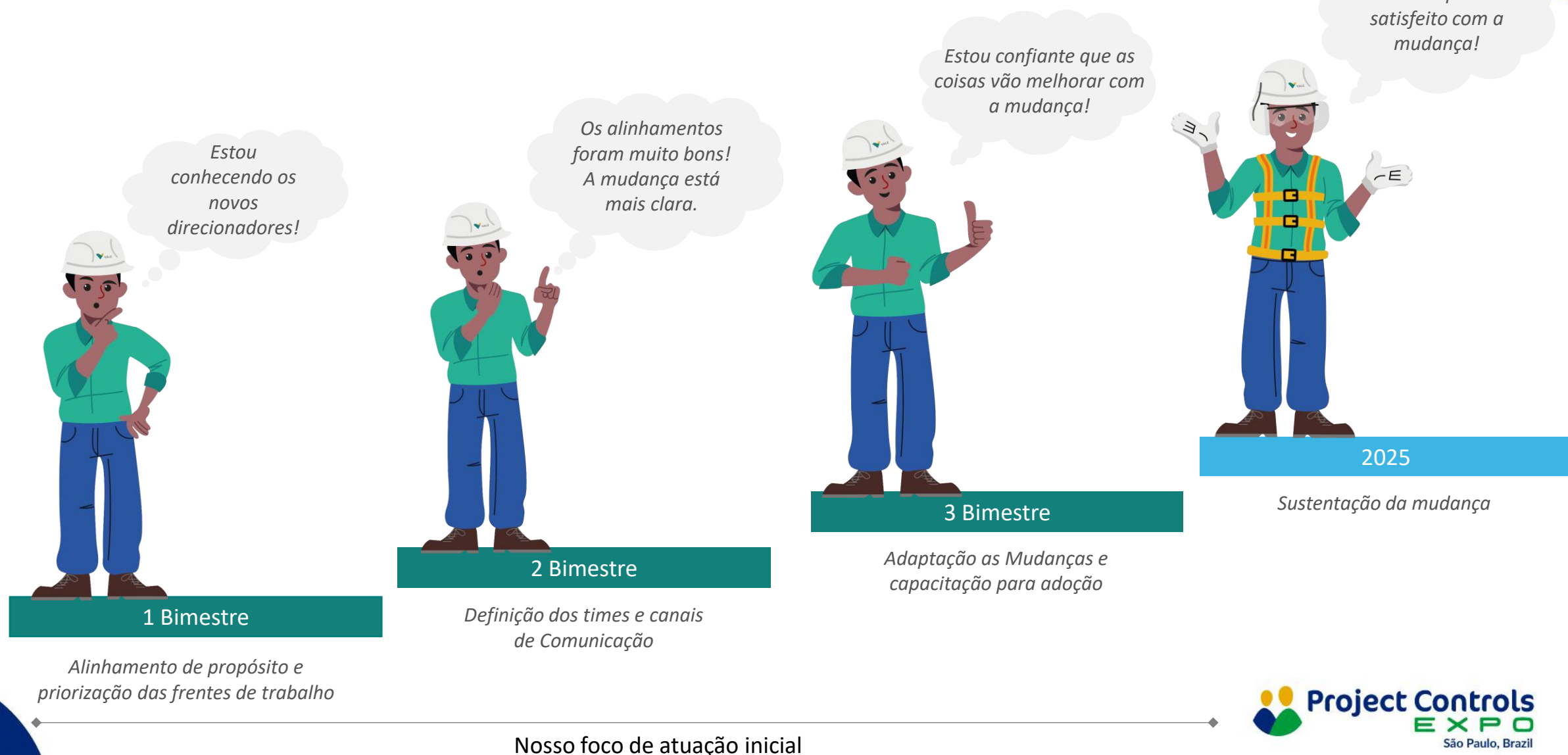
Motores da *aceleração*

Nossa abordagem de trabalho



Marcos da aceleração

Em 6 meses nos propomos implementar artefatos e produtos que suportariam a mudança esperada na diretoria



Como nos organizamos

Conjunto de entregas definidas para acelerar o valor do programa e sustentar a transformação na diretoria



Nossa estrutura

PMO como elo de conexão e integração da estratégia organizacional

Representantes

- Sponsors
- Líderes
- Product Owner

Representantes

- Líderes de área
- Especialistas
- Staffs



Comunicar, desdobrar e **ACCELERAR** a Transformação na DBPG através da coordenação dos times de trabalho, gestão da mudança e report dos resultados esperados

+ Remoção de impedimentos

Representantes do Pilar:
Escarar pontos que precisam de tomada de decisão da gerência ou do nível executivo.

+ Para ir além...

Gerir as necessidades internas das áreas e acelerar a transformação com as lideranças.

CONECTOR dos **resultados chaves** na execução das iniciativas correspondentes à DBPG, tendo a responsabilidade de traduzir as **estratégias de longo médio - prazo** em planos de ação claros, alinhados as metas do **PROGRAMA** e da DBPG.

Captura de valor

Produtos e resultados chaves da transformação



Identificando e engajando diferentes vozes

Afim de direcionar o engajamento para o público, definimos as personas que possuem interesses e responsabilidades distintas com as iniciativas, para que possamos medir e gerenciar a mudança

55% dos líderes estão envolvidos diretamente com a agenda de transformação



45% dos staffs estão envolvidos diretamente com a agenda de transformação



Agente de transformação

Contribui ativamente com a IN, possuindo responsabilidade junto aos KRs



SQUAD Time desenvolv.

Time que desenvolve, deve contribuir ativamente com a IN suportando o Agente de Transformação



Líder Estratégico

Tem contribuição ativa na IN, tendo responsabilidade de engajamento aos seus pares e times de trabalho



Líder em integração

Não contribui com a IN, mas precisam ser informados sobre a transformação e engajar seus times



Staff Estratégico

Contribui indiretamente com a IN, participando pontualmente das sessões de trabalho



Staff em integração

Não contribui com a IN, mas precisam ser informados sobre a transformação

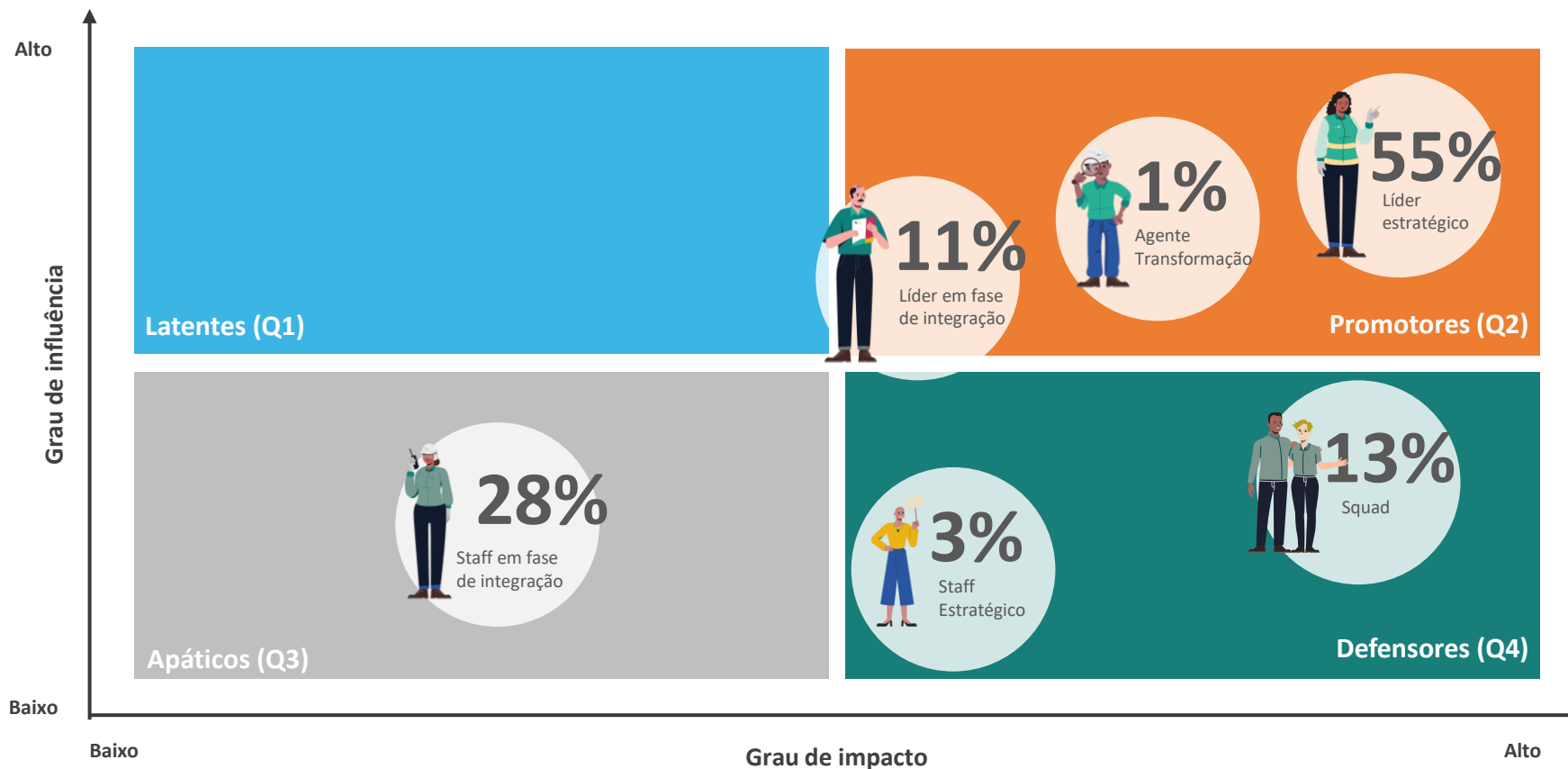
Posicionamento das pessoas

Através da matriz de stakeholders, podemos entender o grau de influência e impacto de cada pessoa para traçar nossos planos de engajamento

A matriz traça os stakeholders ao longo de dois eixos, de baixo para alto **influência** e de baixo para alto **impacto**. Cada quadrante exige uma estratégia diferente de gestão de stakeholders.

Para o percentual, consideramos:

1. Personas Líder estratégico e em Integração: Total líderes respondentes da pesquisa x total líderes na diretoria
2. Personas Agente de Integração, Squad, Staffs estratégico e Staffs em Integração: Total personas respondentes da pesquisa x total staffs na diretoria (Vale e Terceiros)



% gerados a partir do número total de colaboradores na diretoria. Considerando Base 47 líderes e 1029 Staffs – Jul/24



Produtos e ações realizadas para cada persona

Workshops integrativos

Mais de 60 líderes unidos com o mesmo propósito: como podemos transformar?
Promovemos fóruns com intencionalidade para desdobrar os direcionadores estratégicos

99

Novas ideias

Mapeadas e debatidas para a atuação DBPG na Transformação



43



Oportunidades já implantadas na DBPG que possuem sinergia com a Agenda

69



Desafios mapeados na DBPG que podem ser superados com a Agenda



IN02 Padronizar e escalar Engenharia / Construção Digital (BIM, AWP e Lean Construction)

IN03 Estabelecer e adotar governança e metodologias adequadas para os diferentes tipos de projetos

IN04 Testar, padronizar e adotar novas soluções de engenharia e construtibilidade

IN05 Desenvolver novas estratégias e modelos de contratação baseados em parcerias de longo prazo

IN06 Fortalecer o processo e a governança de **Prontidão Operacional**

IN07 Acelerar a transformação digital e inovação, e o programa R@PID

IN09 Aperfeiçoar a Gestão de Risco, Segurança de Processo no desenvolvimento e ex



Produtos e ações realizadas para cada persona

Líder em Ação

Mariana, o seu protagonismo é essencial!

Para alcançarmos nossos objetivos a colaboração e o sentimento de dono pela Agenda da Transformação são fundamentais.

Contamos com você, para estar à frente desse movimento que vai além de uma área ou um projeto específico, trata-se do estímulo à pensar fora da caixa e reinventar a forma como fazemos projetos na Vale!

Uma forma de atuar mais leve, eficiente e inovadora, prezando sempre pela vida e segurança dos nossos times e projetos!



Desenvolvemos o kit “Líder em Ação” personalizado para cada líder que possui um liderado atuante como Agente de Transformação. Nosso objetivo é dar visibilidade do engajamento e protagonismo do Agente na Iniciativa foco

+ Ações concretas

do Líder para:

- engajar e orientar seu liderado,
- desdobrar a transformação com os pares,
- dar visibilidade do trabalho para todos da diretoria.

Protagonismo da Agente de Transformação da IN06

Resultados obtidos nas sessões individuais de Outubro/24



Agente de Transformação		
Camila Pinho		
KRs de atuação 6.5		
Atuação na IN	Avaliação	Status do protagonismo
Participa das rotinas da IN junto ao PO?	Sim	😊
Se sente incentivada a contribuir e incluída nas discussões?	Sim	😊
Consegue desdobrar as informações na DBPG?	() Para meu time () Para meu líder (x) Para DBPG em geral () Não estou conseguindo	😞
Utiliza os recursos disponíveis?	Sim	😊

😊 Positivo 😞 Atenção

O termômetro do engajamento era realizado com cada Agente de Transformação nas sessões mensais de cadeia de ajuda. Através dele, o líder pode direcionar de contribuição



Produtos e ações realizadas para cada persona

Boletim DBPG em Transformação

Jornal mensal de reportes e avanços

DBPG em Transformação

Rumo à Vale 100!

Boletim da Transformação Edição Nov/24

Iniciamos o 3º ciclo da Agenda de Transformação com nossos KR's atualizados e foco no avanço de cada iniciativa. É hora de compartilhar os desdobramentos da diretoria desdobrados pelos nossos Agentes de Transformação!

As Medalhas que queremos conquistar:

- Mais Simples e Disciplinada
- Novos Métodos e Inovação
- Foco nas Pessoas e no Negócio

Fique por dentro da nossa evolução no Ciclo 3

Meis Simples e Disciplinada

IN01 Acelerar a implantação da gestão integrada de portfólio

Atualizações:

- Foi estabelecida uma rotina dos Comitês para o final de cada semana, com 31 registros até outubro. Tratamento dos Planos de PM no mês de maio em cada projeto.
- Os projetos piloto Formulas II e Vale das Colinas estão em implementação no PPM, e todos os projetos DBPG serão corrigidos em maio de 2025.
- Não discutiu sobre o acompanhamento e os impactos do PPM nas rotinas atuais, e ajustes nos dados foram solicitados pelo PPM/Matutidade.

KRs Relacionados: 5.8 5.9

IN03 Estabelecer e adotar governança e metodologias adequadas para os diferentes tipos de projetos

Atualizações:

- Realizado alinhamento entre VP Técnico e VP de Projetos para avaliação das normativas PNB-000241 e PNB-000255.
- Foi realizada a publicação de Formas realizadas as publicações:
 - Revisão 5 da Norma de Fundação - PNB-000255
 - Revisão 4 da PNB-000241 que trata de novas metodologias SUM, EXIFRED, FEL e Compra Simples.
 - PNB-000255 - Ferramenta de Complexidade, que permitiu a análise de complexidade dos novos projetos DBPG e para pedidos de excepcionalidade para os Novos Metodologias.
 - Revisão dos demais normativas ainda estão sendo realizadas via Revisão Técnica.

KRs Relacionados: 6.7

IN 05 Desenvolver novas estratégias e modelos de contratação baseado em parcerias de longo prazo (fornecimento de equipamentos e serviços)

Atualizações:

- Concluído em setembro/24 a contratação comercial na modalidade de Turn Key, para a Construção da Estação de Tratamento de Água Offshore - ETAF em ECI Fabris.
- Início da contratação de obras de descomissionamento de Formulas II, visando o early involvement das Parcerias.
- Já em andamento análise técnico-econômica de projeto conceitual de pilhas, visando otimização do investimento.

KRs Relacionados: 5.7 5.8

IN 09 Aperfeiçoar a Gestão de Risco e Segurança de Processo no desenvolvimento e execução do projeto

Atualizações:

- Avanço de ECR na seleção de EA (Engineering Assessment) na VP.
- Conclusão de revisão de PNB 000241, contemplando o PNB-000241 (nova estruturação APF).
- Aprovação dos autores já realizados para adequar o EA (Engineering Assessment) aos projetos existentes, ainda há muitos aspectos que não se aplicam a PNBs relevantes que precisam ser consideradas.
- Aprimoramento da Rotina de Gestão de Riscos de Processos no Complexo Mariana.
- Conseguição de rotina de Segregação de Controles Críticos em tempo, junto aos Donos de Controles.

KRs Relacionados: 6.7 5.8 5.9

Novos métodos e inovação

Atualizações de avanço sobre cada frente de trabalho. Informações atualizadas junto aos Agentes Transf.

DBPG em Transformação

Rumo à Vale 100!

Boletim da Transformação

Quer saber mais?

Tenha acesso aos recursos das Iniciativas, Projetos em utilização das ferramentas disponíveis e confira nosso plano de comunicação.

Tenha acesso aos recursos já disponíveis em primeira mão:

INICIATIVA	Soluções destaque na DBPG	LINKS ÚTEIS
01	Fluxo Único de abertura de demanda	● Clique aqui para acessar.
02	Curso: Engenharia Digital (BIM) para Projetos (2.3h) - Cod 1250215 Curso: Metodologia Construtiva e a Construção Digital (1.3h) - Cod 1273104	● Clique aqui para acessar. ● Clique aqui para acessar.
03	Nova abordagem para avaliação de complexidade	● Clique aqui para acessar.
06	Curso: Prontidão Operacional básico - tripla de projetos (3h) - Cod 1304078 Curso: Prontidão operacional (3h) - Cod 1250216 Matriz RASCI Prontidão Operacional	● Clique aqui para acessar. ● Clique aqui para acessar. ● Clique aqui para acessar.
07	Smart Licensing Atena: Inteligência artificial na VP de Projetos ChatPWR	● Em breve. ● Clique aqui para acessar. ● Clique aqui para acessar.
08	Tripla básica de projetos	● Clique aqui para acessar.
09	Tripla de segurança de processo	● Clique aqui para acessar.
10	Ferramenta ESG (site em manutenção)	● Clique aqui para acessar.

Conheça o nosso plano de comunicação e saiba como interagir:

Ação de comunicação	Mensagem	Público	Canal	Frequência
Desdobramento a Transformação	Informações e atualizações DBPG	DBPG em geral	Portal DBPG* A Implementar	Mensal
Boletim DBPG em Transformação	Avanço das entregas por IN com os pontos altos de conclusão e pedidos de ajuda	VP-2, VP-3, VP-4	E-mail	Mensal
Pilha de conhecimento	Principais acontecimentos da pilha	DBPG em geral	Vivo Engage	Mensal
Integração DBPG em Transformação	Alinhar sobre as informações que serão divulgadas e acionar cada de ajuda com os Agentes	Agentes de Transformação	Teams	Mensal
Líder em Ação	Fórum de monitoramento das ações com a IN e protagonismo do Agente	VP-2, VP-3, VP-4	E-mail	Mensal
Workshops, Fóruns e Treinamentos	Treinamentos sobre novas ferramentas e metodologias de transformação	Agentes de Transformação	Teams	Sob demanda

Disponibilização de links úteis a todas as ferramentas disponíveis para aplicação na carteira de projetos



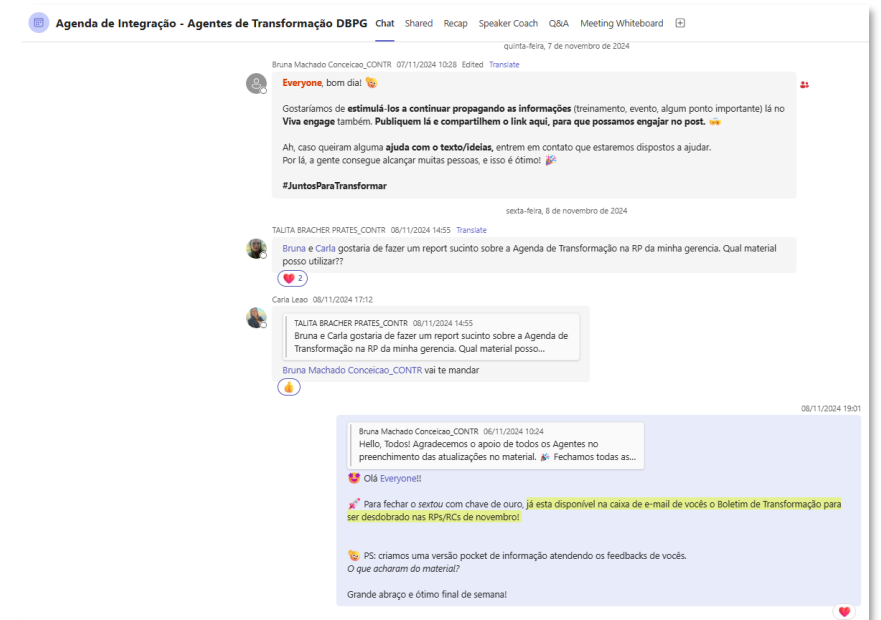
Produtos e ações realizadas para cada persona

Integração DBPG em Transformação

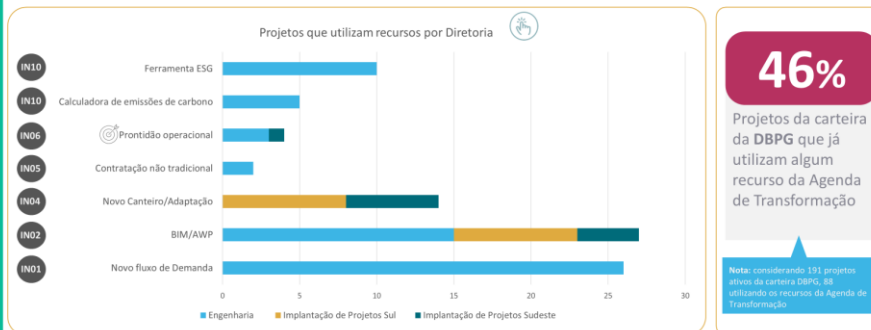
Sessões de desdobramentos e integração entre os agentes sobre os acontecimentos da Agenda



Momentos de reforço sobre o papel e comportamentos esperados para os Agentes



Nossos projetos que utilizam recurso da Agenda de Transformação



Reportes sobre os avanços, levantamento de dúvidas e riscos nas implementações

Canais de comunicação e colaboração com os Agentes



Produtos e ações realizadas para cada persona

Pílulas de conhecimento – *no gemba*

Pequenas doses de informação com aplicações práticas para as pontas



Iniciativa 02

A equipe identificou os benefícios e desafios da metodologia BIM. Como próximos passos, será essencial reforçar a cultura BIM/AWP e Lean



Iniciativa 04

A equipe propôs novas ideias para padronização de escopos na implantação e alguns membros já se prontificaram a formar um squad dedicado ao tema.



Iniciativa 06

Como a barragem de Maravilhas já está em operação, houve ainda mais convicção sobre a aplicabilidade da prontidão operacional nesses projetos.



Iniciativa 09

60% da equipe informa estar familiarizada com as metodologias de risco da Vale, enquanto 40% indica necessitar de maior suporte e capacitação.



Trazer **EXEMPLOS PRÁTICOS PARA O DIA** a dia ajuda na compreensão e implementação mais eficiente das iniciativas no campo.



ACOMPANHAMENTO CONSTANTE durante a implantação das iniciativas, aliado ao compartilhamento de informações, garantiria uma execução mais eficaz e alinhada.



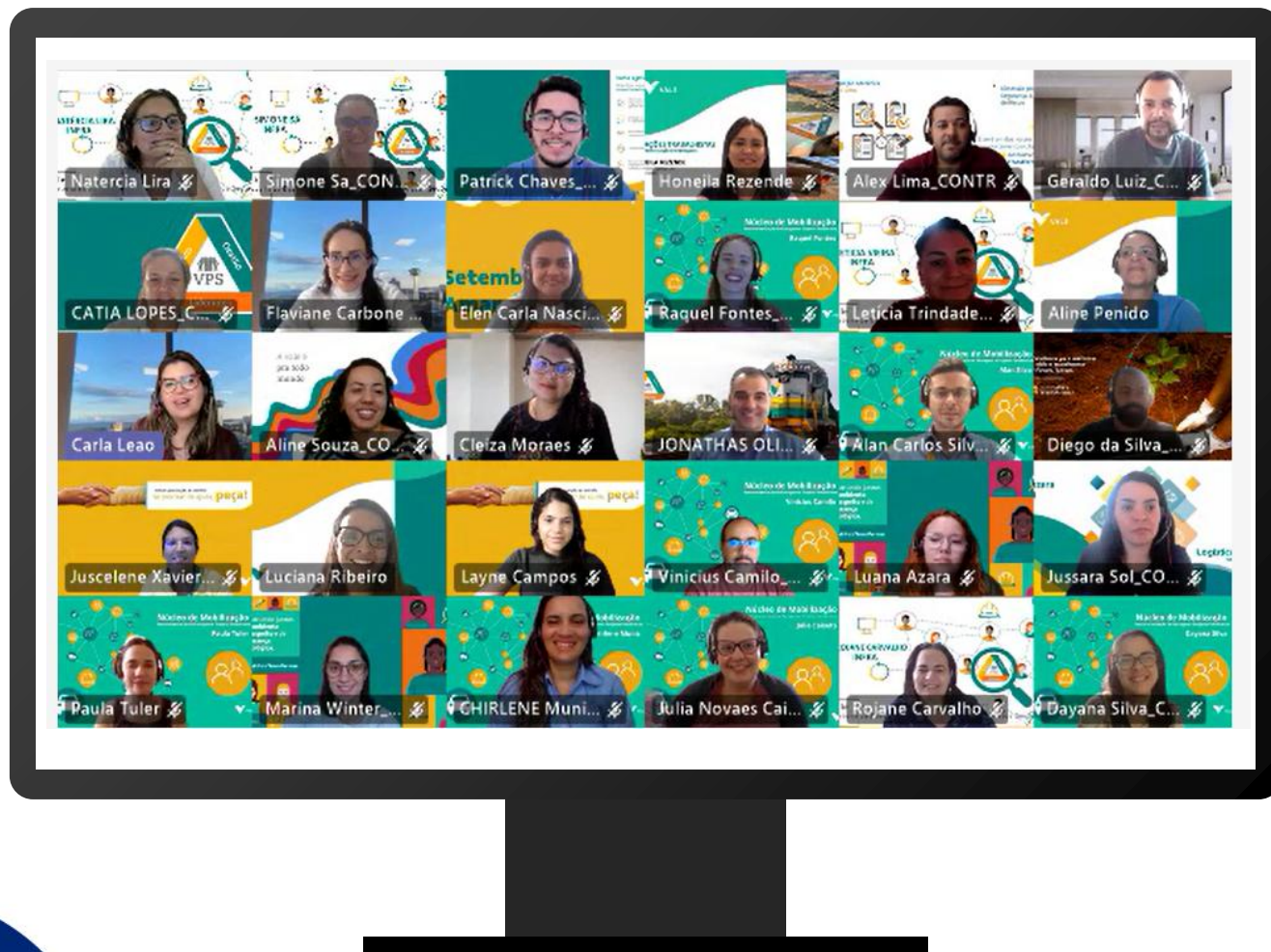
A participação em mais eventos traria a **OPORTUNIDADE DE ME MANTER ATUALIZADO** e engajado com as mudanças.



Produtos e ações realizadas para cada persona

Pílulas de conhecimento – *no online*

Pequenas doses de informação com aplicações práticas para as pontas



*“Momento de **grande aprendizagem**.
Vamos mudar o hoje para colher os frutos
no futuro!”*



*“Uma **oportunidade incrível** de conectar e
acelerar a transformação esperada!
Parabéns por todo protagonismo pessoal!”*



*“Show! **Juntos** para transformar!”*



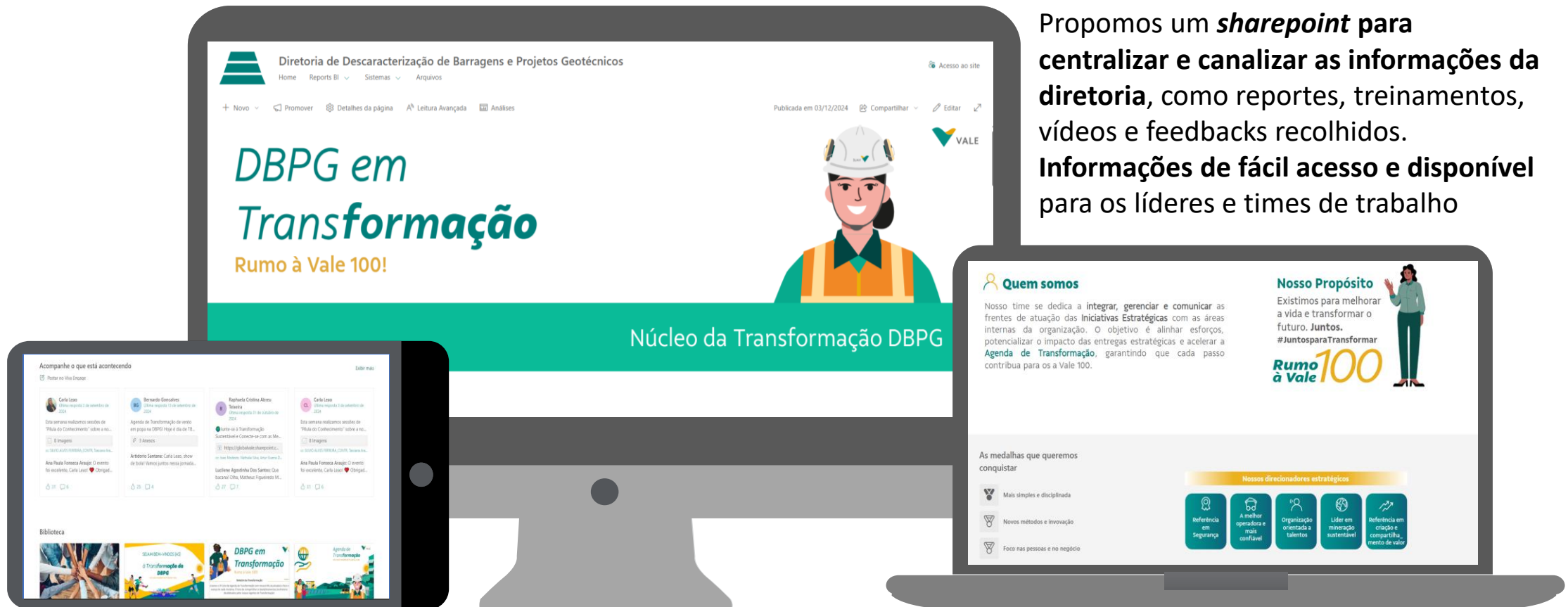
*“Vamos juntos **conquistar** essas três
medalhas!”*



Produtos e ações realizadas para cada persona

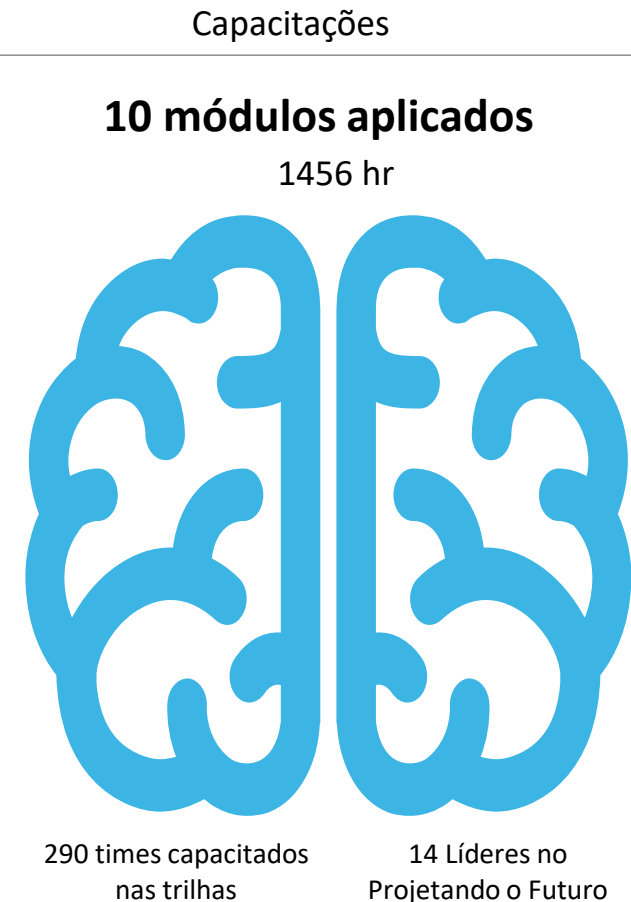
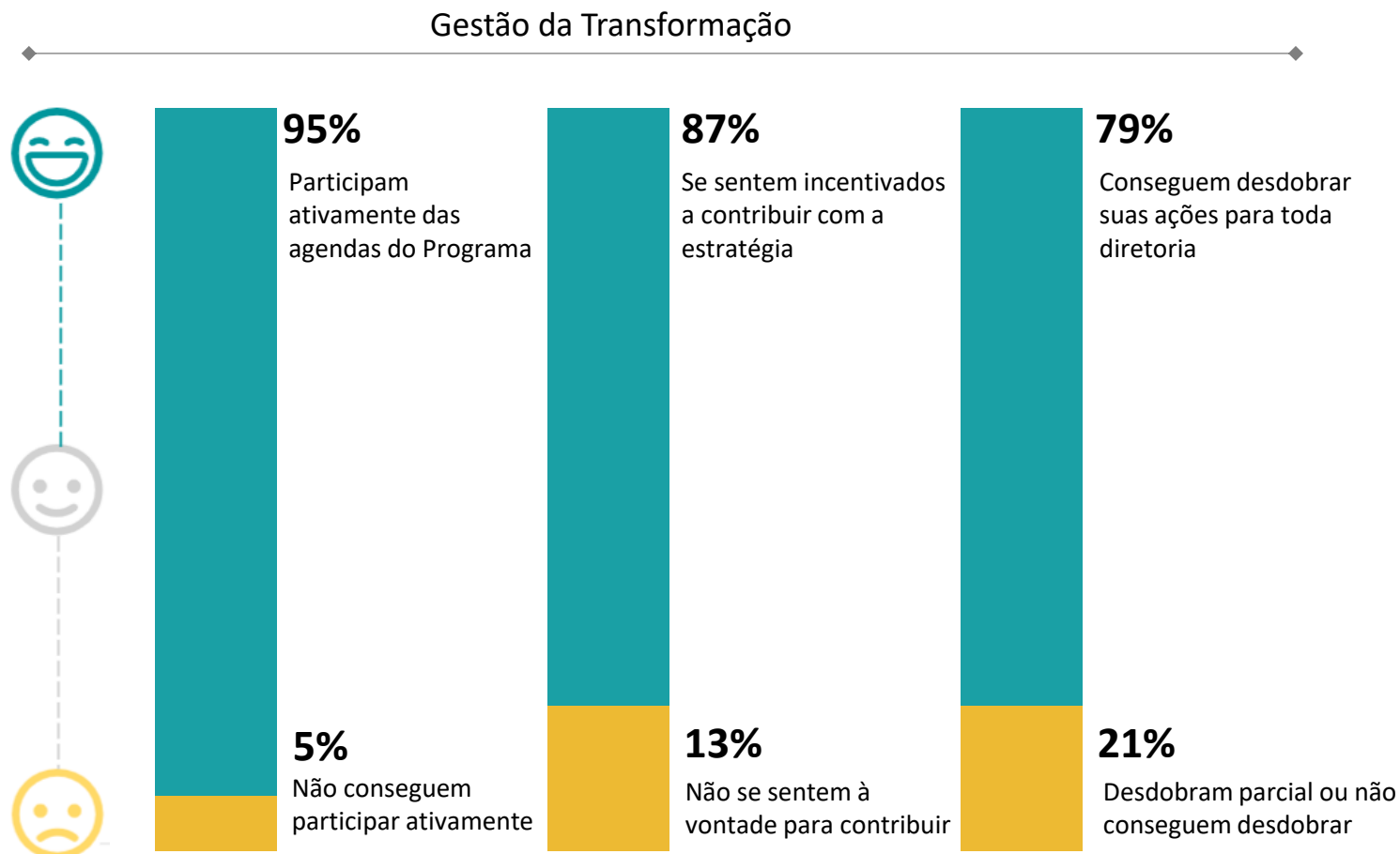
Gestão do conhecimento

Propomos um **sharepoint** para **centralizar e canalizar as informações da diretoria**, como reportes, treinamentos, vídeos e feedbacks recolhidos. **Informações de fácil acesso e disponível** para os líderes e times de trabalho



Nossos números – *mentalidades e comportamentos*

87% dos nossos Agentes de Transformação possuem autonomia para atuar nas iniciativas e desdobrar a transformação



Diagnostico realizado com os Agentes de Transformação nas agendas de gestão

Nossos números – *ferramentas e métodos*

79% da carteira de projetos já utilizam os recursos disponíveis do Programa



MAIS SIMPLES E DISCIPLINADA

NOVOS MÉTODOS E INOVAÇÃO

FOCO PESSOAS E NEGÓCIOS

Baseline: Dez/24. Considerando 191 projetos ativos na carteira

O reconhecimento que transcende os números

Um ambiente que promove a melhoria contínua como parte da estratégia não apenas incentiva uma cultura de inovação, mas também mantém a organização competitiva, em evolução constante



*Fomos reconhecidos pela VP como **a diretoria que mais acelerou a transformação nas pontas de trabalho!***



Adriana Bandeira

VP-1 da Diretoria de
Descaracterização de
Barragens e Projetos
Geotécnicos

Uma mensagem de carinho e gratidão:

Quero agradecer aos líderes e Agentes de Transformação por todo o trabalho realizado, que nos levou a ser um destaque na Agenda de Transformação dentro da VP de Projetos. Esse reconhecimento é resultado do comprometimento, dedicação e colaboração de cada um de vocês, que enfrentaram desafios com determinação e acreditaram no propósito de construir uma DBPG mais eficiente e alinhada com os valores da Vale. Cada passo dado foi essencial para nossa evolução rumo à Vale 100, e o protagonismo de todos foi fundamental para alcançarmos esses resultados. Parabéns por essa conquista de todo o time!

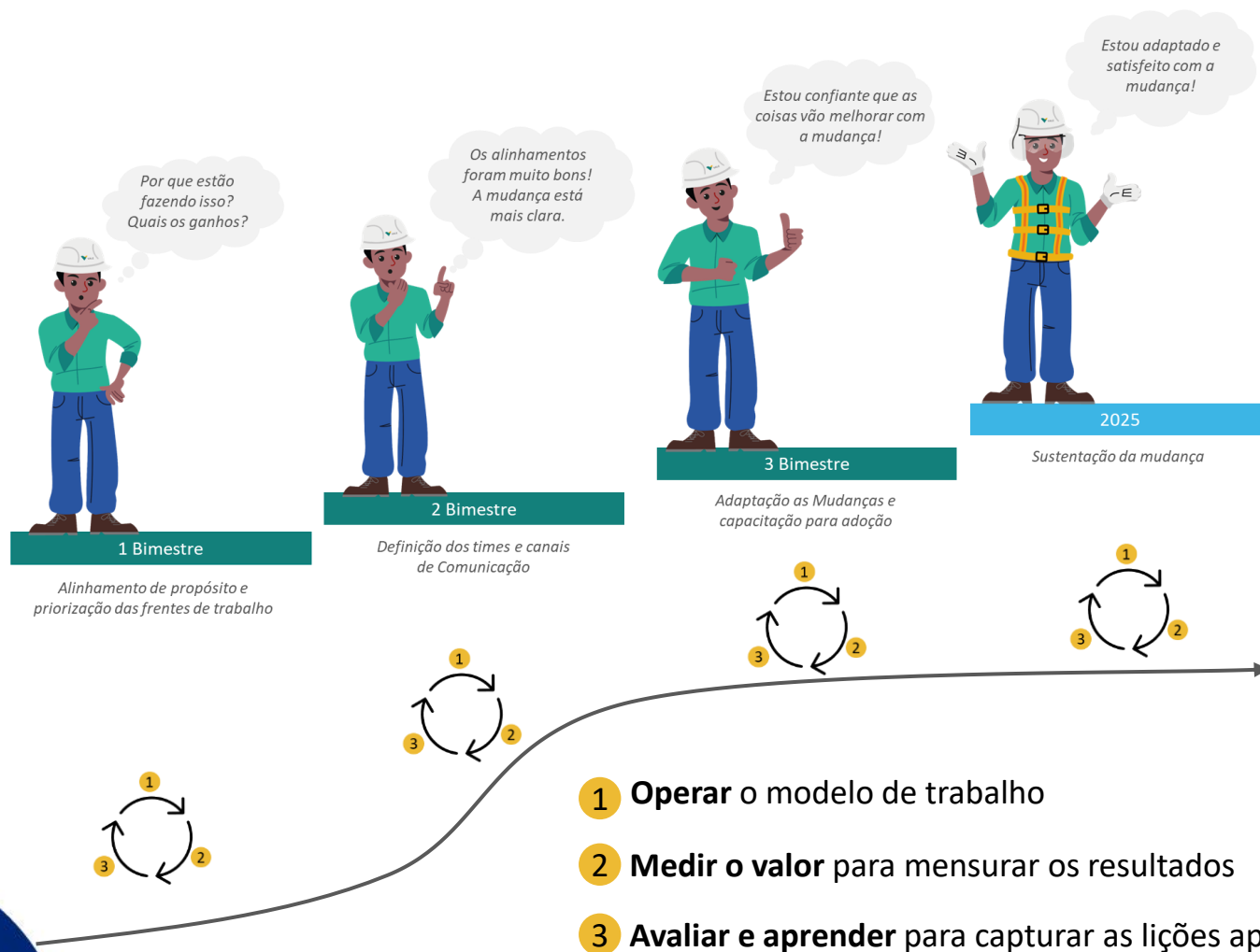
Continuidade da jornada

aprender e escalar



Maturidade da jornada

Num contexto de mudanças organizacionais, entendemos que os marcos da aceleração estão em constante evolução, nosso objetivo este ano é permear e direcionar esforços para a sustentação dos nossos resultados



2025 com poucos e bons direcionadores

Definimos poucos e bons direcionadores, amadurecemos nossa capacidade de priorizar e aprender com as soluções, definindo 5 OKRs chaves para o ano

Desenvolver líderes e equipes altamente capacitados e engajados, que **valorizem segurança, sustentabilidade e inovação** nos projetos da DBPG.

Objetivo
01

Avançar no programa de Descaract. de Barragens e Proj. Geot. **com foco em segurança, qualidade e produtividade**, conforme prazos acordados junto aos órgãos competentes.

Objetivo
02

Objetivo
03

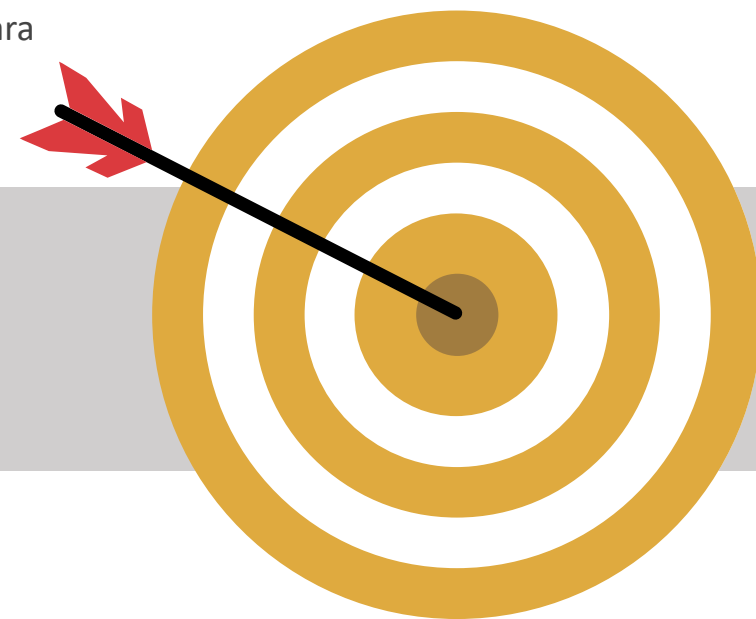
Objetivo
04

Definir responsabilidade, processos colaborativos e controles críticos confiáveis entre DBPG e Operação, promovendo uma **gestão de riscos compartilhada** e coordenada para os ativos geot.

Objetivo
05

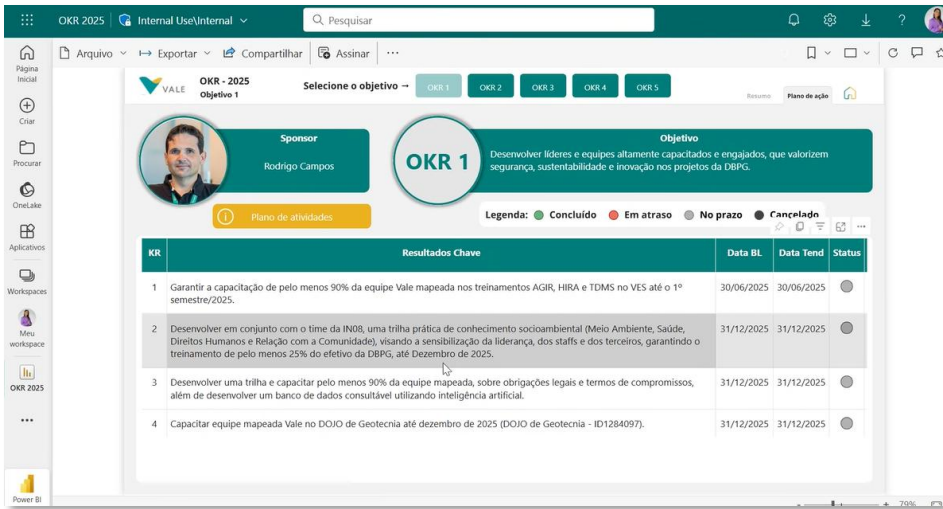
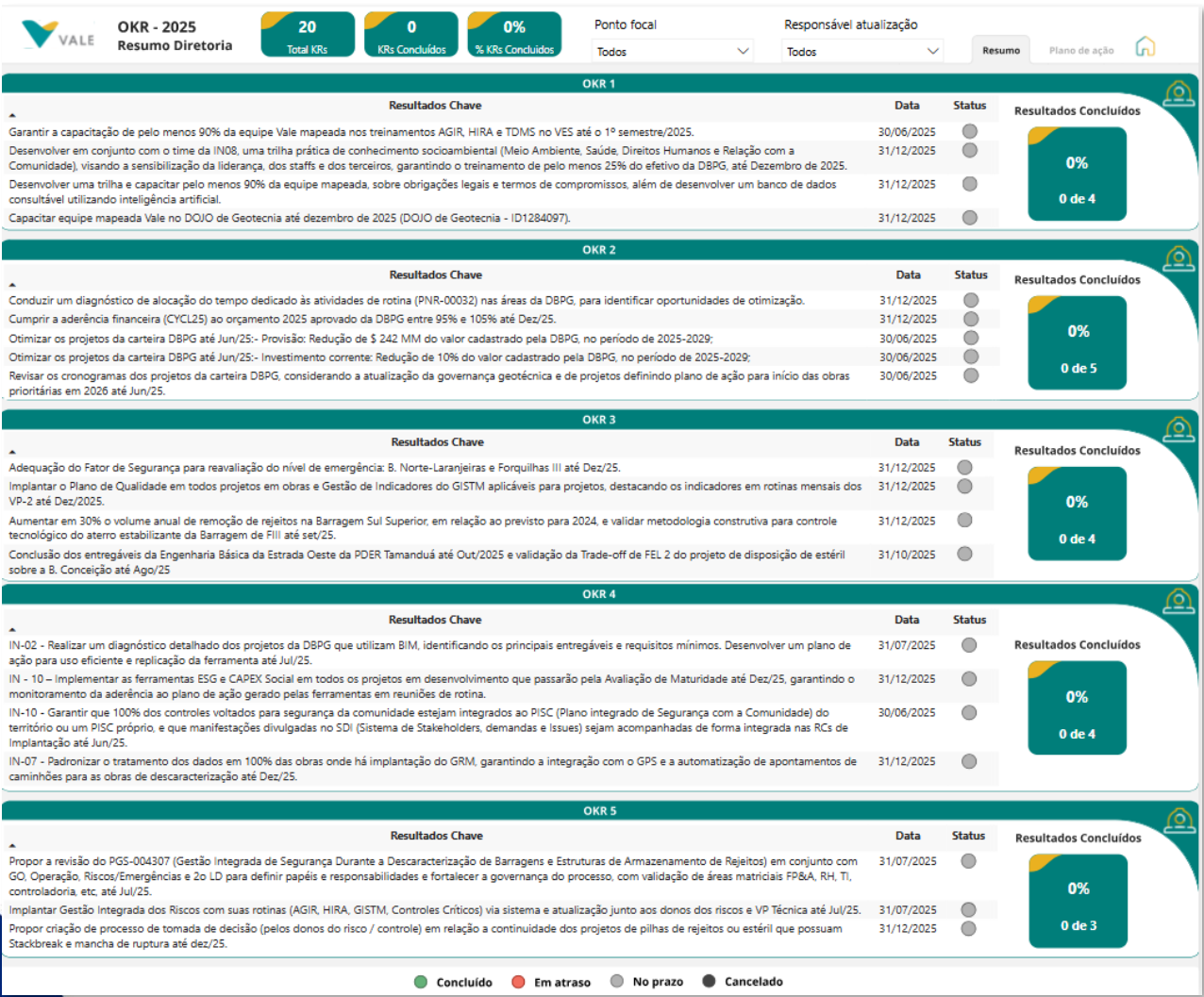
Otimizar alocação de recursos financeiros e humanos para maximizar a eficiência dos projetos.

Aplicar ferramentas de ESG/Capex Social, BIM/AWP e GRM de obras para os projetos da DBPG



Nossos controles evoluíram

Desenvolvemos um BI integrativo com todos os KRs e Planos de Ação vigente, para gerenciar os reportes em tempo real, com evidências e transparência nos resultados



- Acessibilidade dos planos
- Previsibilidade dos resultados
- Gestão das evidências
- Reportes padronizados

Aprendizados da jornada



Comunicação clara e contínua

Manter os stakeholders informados, com reportes transparentes e regulares, fortaleceu o alinhamento estratégico e permitiu a tomada de decisões rápidas



Colaboração como pilar de sucesso

A atuação colaborativa entre o PMO e as áreas envolvidas foi fundamental para garantir que as iniciativas se alinhassem às prioridades da diretoria



Processos e ferramentas padronizados

A adoção de novos processos e ferramentas trouxe mais clareza e padronização, facilitando a colaboração e garantindo maior alinhamento entre as equipes.



Flexibilidade e adaptação

Novos processos e ferramentas ampliaram a flexibilidade, permitindo ajustes ágeis e maior autonomia para responder a desafios.



Gestão de riscos e mitigação proativa

A gestão de riscos ganhou mais previsibilidade e agilidade, permitindo antecipação, decisões embasadas e redução de impactos.







Mariana Borges

Gerente de Governança, Vale



Obrigada!