

Uma Visão Prática dos Desafios na Implantação de Projetos

Vitor L A Benevides

Sócio-Diretor ViBen Consultoria

Uma Visão Prática dos Desafios na Implantação de Projetos

Tópicos :

- Integração em Projetos
- Desafios da comunicação
- Fator Stakeholders
- KPI's influências e impactos
- Considerações Finais

Integração em Projetos

O que é Integração em Projetos?

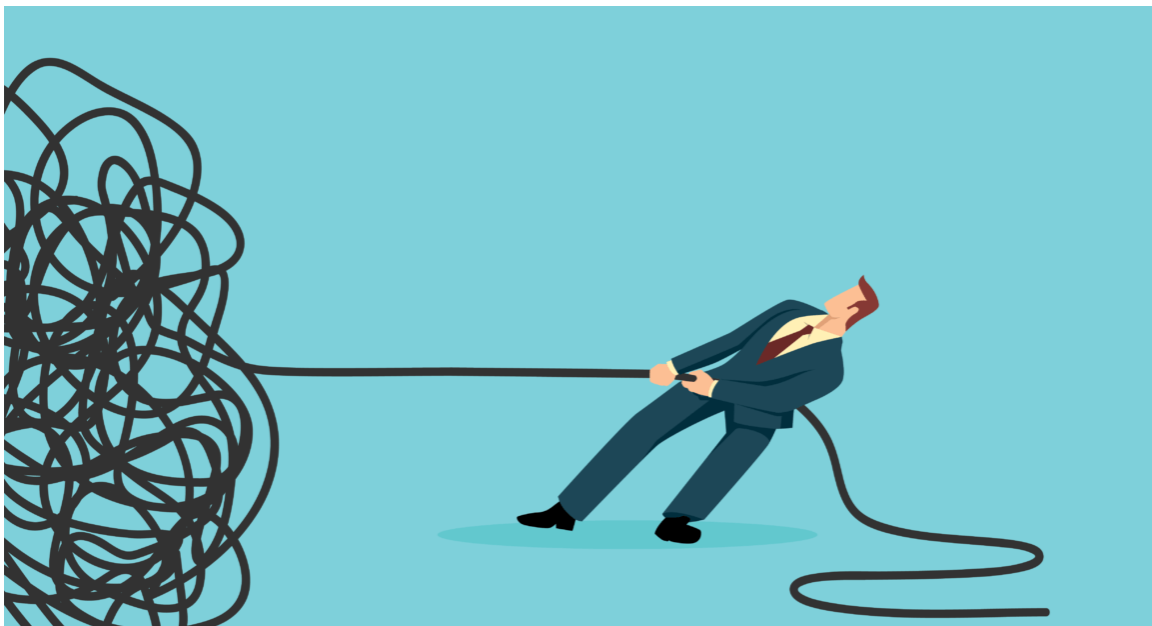


“É um processo que visa detectar, definir, conciliar, unificar e coordenar todas as atividades pertinentes ao projeto.”

PMBOK

O objetivo é garantir que todas as partes envolvidas trabalhem em conjunto para atingir as diretrizes do projeto.

Desafios da integração em projetos



Falta de Integração de Ferramentas e Processos

Apenas 35% dos gerentes de projeto estão satisfeitos com a tecnologia e a maturidade do gerenciamento de projetos em suas organizações



Gerenciamento Fragmentado do Conhecimento

54% das empresas não têm acesso a KPIs de projetos em tempo real.

Desafios da integração em projetos



Falta de alinhamento de objetivos e expectativas entre as partes interessadas

De acordo com o Project Management Institute (PMI), 58% das organizações admitem não compreender plenamente o valor do gerenciamento de projetos.



Mudanças constantes no escopo e requisitos.

- Problemas de comunicação
- Baixa Maturidade
- Inovações Tecnológicas/Mercado
- Interferência de Stakeholders, etc.



Comunicação entre as partes



“Uma pesquisa realizada pelo Project Management Institute (PMI) Brasil com 300 grandes empresas revelou que, em 76% dos casos, o fracasso dos projetos foi atribuído a falhas na comunicação.”

Comunicação em Projetos

Objetivos & Desafios



Comunicar

“Informação pode existir sem comunicação”.

Uma comunicação eficaz pode aumentar a produtividade em até 25% no local de trabalho*, além de minimizar a possibilidade de conflitos e mal-entendidos entre os membros da equipe e demais stakeholders.



Garantir que as informações certas cheguem às pessoas certas

Estabelecer canais/meios de comunicação eficientes que garantam que as informações relevantes sejam entregues aos stakeholders e equipe do projeto de forma precisa e oportuna.



Facilitar a tomada de decisão

Fornecer informações claras e atualizadas, propicia tomadas de decisões assertivas.



Aumentar o engajamento e a colaboração dos stakeholders

Promover a comunicação aberta e transparente, incentivando o trabalho colaborativo e a participação ativa da equipe e dos demais stakeholders.



Transpor Barreiras culturais e linguísticas

Diferenças culturais e linguísticas entre os membros da equipe e stakeholders podem dificultar a compreensão e a comunicação eficaz.

Comunicação

A comunicação eficaz é essencial para garantir o sucesso de qualquer projeto.

É imprescindível:

- ✓ Garantir que a comunicação exista de fato;
- ✓ Unicidade, transparência e tempo da informação;
- ✓ Canais e meios de comunicação claros e eficientes;
- ✓ Personalizar linguagem, o nível de detalhe e a frequência de comunicação de acordo com o perfil, cultura e as expectativas de cada stakeholder.

Fator Stakeholders

Stakeholders

Conceito:

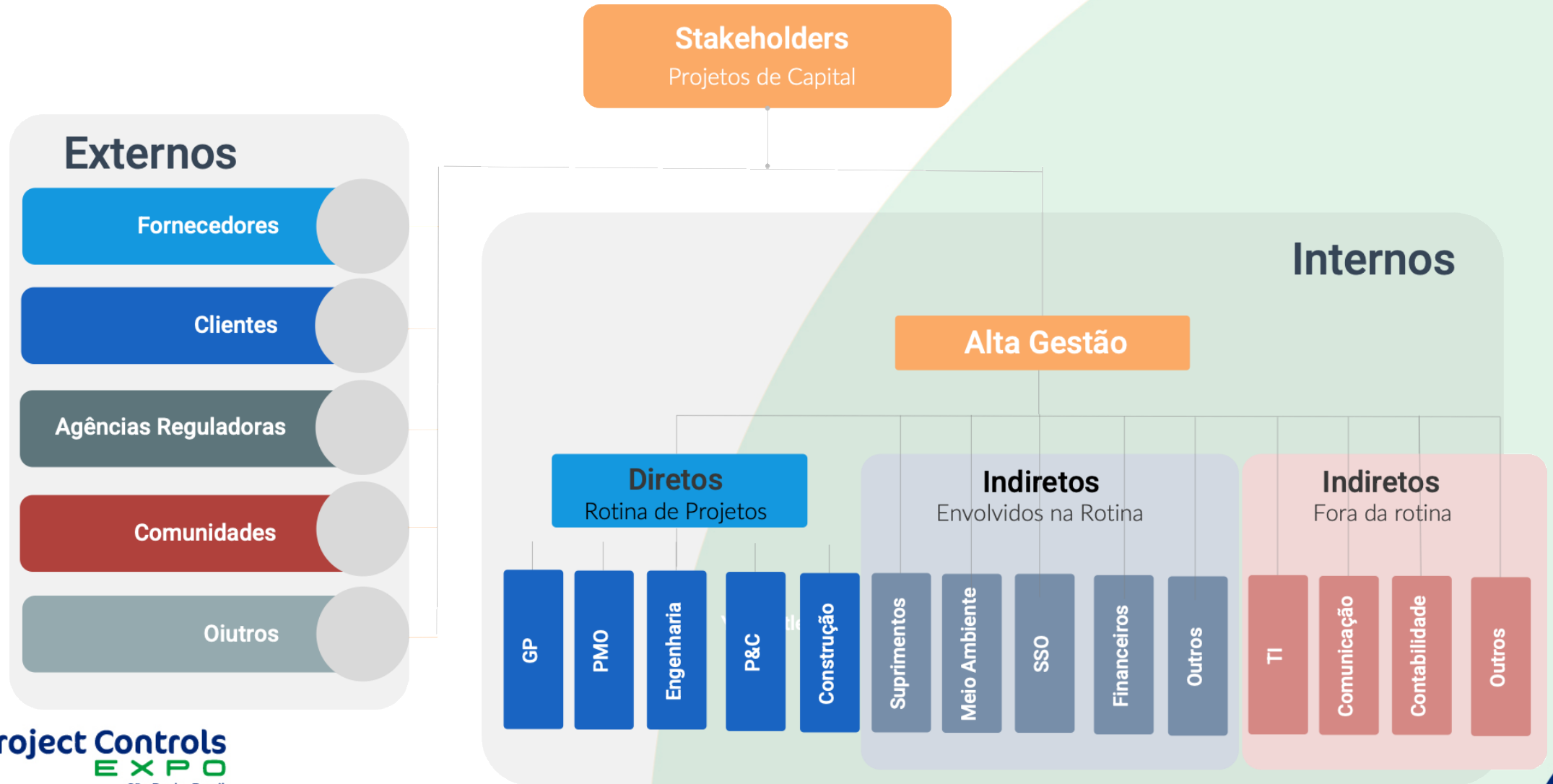
Um stakeholder em um projeto é qualquer indivíduo, grupo ou organização que possa afetar ou ser afetado pelo projeto.

Pela forte influência que exercem, sua identificação, envolvimento e gerenciamento são críticos para o sucesso do projeto..

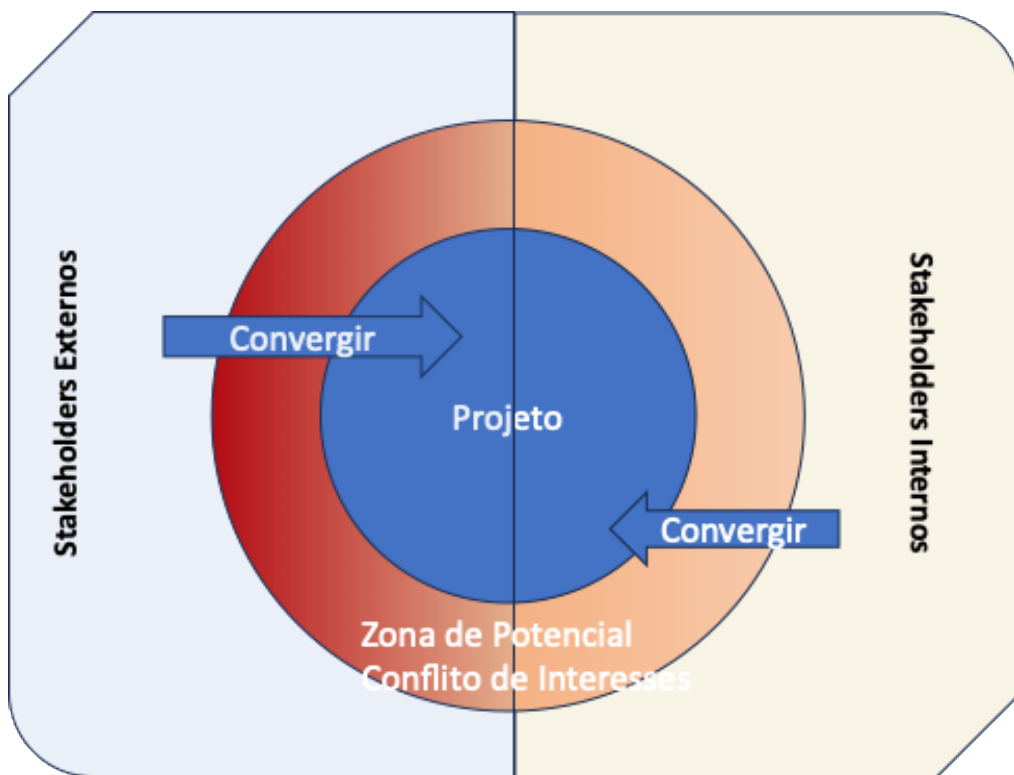
Tipos:



Liderança



Propósito



Stakeholder Externos

- ✓ Modelo de Negócio (Custos, Alavancagem, riscos, etc.)
- ✓ Cultura e Valores • Mercado
- ✓ Modelo de Gestão e Responsabilidades
 - ✓ ↑ Segurança e conformidade
 - ✓ ↓ tolerância ao risco
- ✓ Percepção de valor e tempo
- ✓ Agendas individuais, sociais e territoriais, etc.

Stakeholders Internos

- ✓ Diferentes percepções de valor entre as áreas
- ✓ Liderança
- ✓ Comunicação
- ✓ Medição de Performance (KPI's) não integrados
- ✓ Expectativas e recompensas do Indivíduo; etc.

Estratégias de Engajamento Stakeholders

Identificar e Classificar

Identificar principais stakeholders, e classificá-los com base no poder de influência e interesse no projeto

Comunicação Efetiva

Estabelecer canais de comunicação claros e frequentes, mantendo os stakeholders informados sobre o progresso e os desafios do projeto.

Alinhamento de Expectativas

Assegurar alinhamento de expectativas dos stakeholders com os objetivos e escopo do projeto, tratando proativamente quaisquer discrepâncias.

Gestão de Conflitos

Elaborar estratégias para identificar e resolver conflitos de interesse entre os stakeholders, promovendo soluções equilibradas e mutuamente benéficas.

Incentivo à Colaboração

Criar oportunidades de colaboração entre os stakeholders, facilitando a troca de informações e a construção de soluções conjuntas.

Envolvimento Ativo

Incentivar a participação ativa dos stakeholders, solicitando seus inputs e feedbacks ao longo do projeto, tornando-os parte integrante do processo.

Incentivos Financeiros

Desenvolver política de participação nos resultados do projeto, fortalecendo o reconhecimento à colaboração e engajamento de todos.

KPI's Influências e Impactos

KPI's

O que são ?

Key Performance Indicators (KPIs) são ferramentas que permitem que as empresas acompanhem sua performance, identifiquem áreas de melhoria e tomem decisões com base em dados concretos, permitindo assim, que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos.

Características de um bom KPI

Deve ser Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Limitado no Tempo (SMART).

Etapas de Gestão de KPIs?



1 - Definir Objetivos Estratégicos do Negócio



2 - Selecionar os KPI's Relevantes



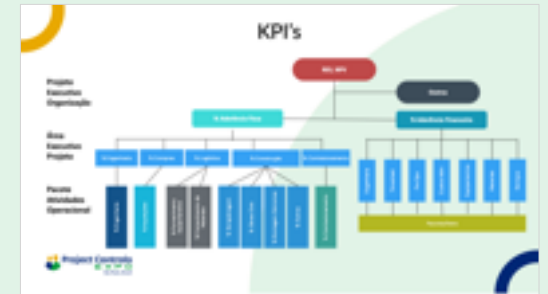
3 - Estabelecer Metas



4 - Coletar e analisar os dados



5 - Tomar ações corretivas



Gestão de KPI's

ATIVIDADE:

EXECUÇÃO DE
ENGENHARIA

FORMULA/META

% DOC'S EMITIDOS/
DOC'S PREVISTOS

STAKEHOLDER:

ENGENHARIA

FREQUÊNCIA

SEMANAL/MENSAL AO
LONGO DA EXECUÇÃO

KPI

CURVA "S"
ENGENHARIA

REPORT:

EXECUTIVO PROJETO

CROSS CHECK KPI

ATENDIMENTO DE MILESTONES
ASSERTIVIDADE NA EMISSAO DOS DOC'S PLANEJADOS
NUMERO DE REVIOES DOS DOC'S

STAKEHOLDERS IMPACTADOS

PLANEJAMENTO
CONSTRUÇÃO
SUPRIMENTOS
ESG

STAKEHOLDERS INFLUENTES

PLANEJAMENTO
CONSTRUÇÃO
SUPRIMENTOS
EMPRESA PROJETISTA

BENEFÍCIOS PROJETO

LIBERAÇÃO DE FRENTES DE
TRABALHO DIVERSAS
MELHORIA/ASSERTIVIDADE
DO PLANEJAMENTO
GESTAO CONTRATOS
GESTAO DE RECURSOS
GESTAO DE LOGISTICA E
MATERIAIS

RISCOS

ATRASO NA EMISSAO DE DOCS
EMISSAO DE DOC'S SEM QUALIDADE
EMISSAO DE DOC'S FORA DO SEQUENCIAMENTO
PLANEJADO*

BENEFÍCIOS STAKEHOLDERS INDIRETOS / EXTERNOS

LIBERAÇÃO FLUXO DE CAIXA
PROJETISTA*
OTIMIZAÇÃO RECURSOS
PROJETISTA*



Gestão de KPI's

ATIVIDADE:

AQUISIÇÃO DE
PACOTES/ITENS

STAKEHOLDER:

SUPRIMENTOS

KPI

CURVA "S"
ENGENHARIA

CROSS CHECK KPI

CUSTO FINAL NO ENCERRAMENTO DO CONTRATO
EVENTUAIS CUSTOS EXTRAS ASSOCIADOS

FORMULA/META

% REDUÇÃO ORÇADO
VS ADQUIRIDO

FREQUÊNCIA

NA AQUISIÇÃO DOS
PACOTES/ITENS

REPORT:

EXECUTIVO
ORGANIZAÇÃO

STAKEHOLDERS IMPACTADOS

ENGENHARIA
PLANEJAMENTO
CONSTRUÇÃO
REQUISITANTES EM
GERAL

RISCOS

VALOR DE AQUISIÇÃO SUPERIOR AO ORÇADO
DIVERGENCIAS TECNICAS E COMERCIAIS NAO
PERCEBIDAS
ALTERAÇÃO DE PREMISSAS DE PROJETO
(PLANEJAMENTO, ESCOPO, QUALIDADE, CRITERIOS DE
MEDIÇÃO, CONDIÇÕES DE PAGAMENTO, REQUISITOS
INTERNOS, ETC.)*

STAKEHOLDERS INFLUENTES

ENGENHARIA
PLANEJAMENTO
CONSTRUÇÃO
REQUISITANTES EM
GERAL
FORNECEDORES

BENEFÍCIOS PROJETO

REDUÇÃO DE CUSTO DO PROEJTO
MUDANÇA DE STATUS QUO DO
PROJETO



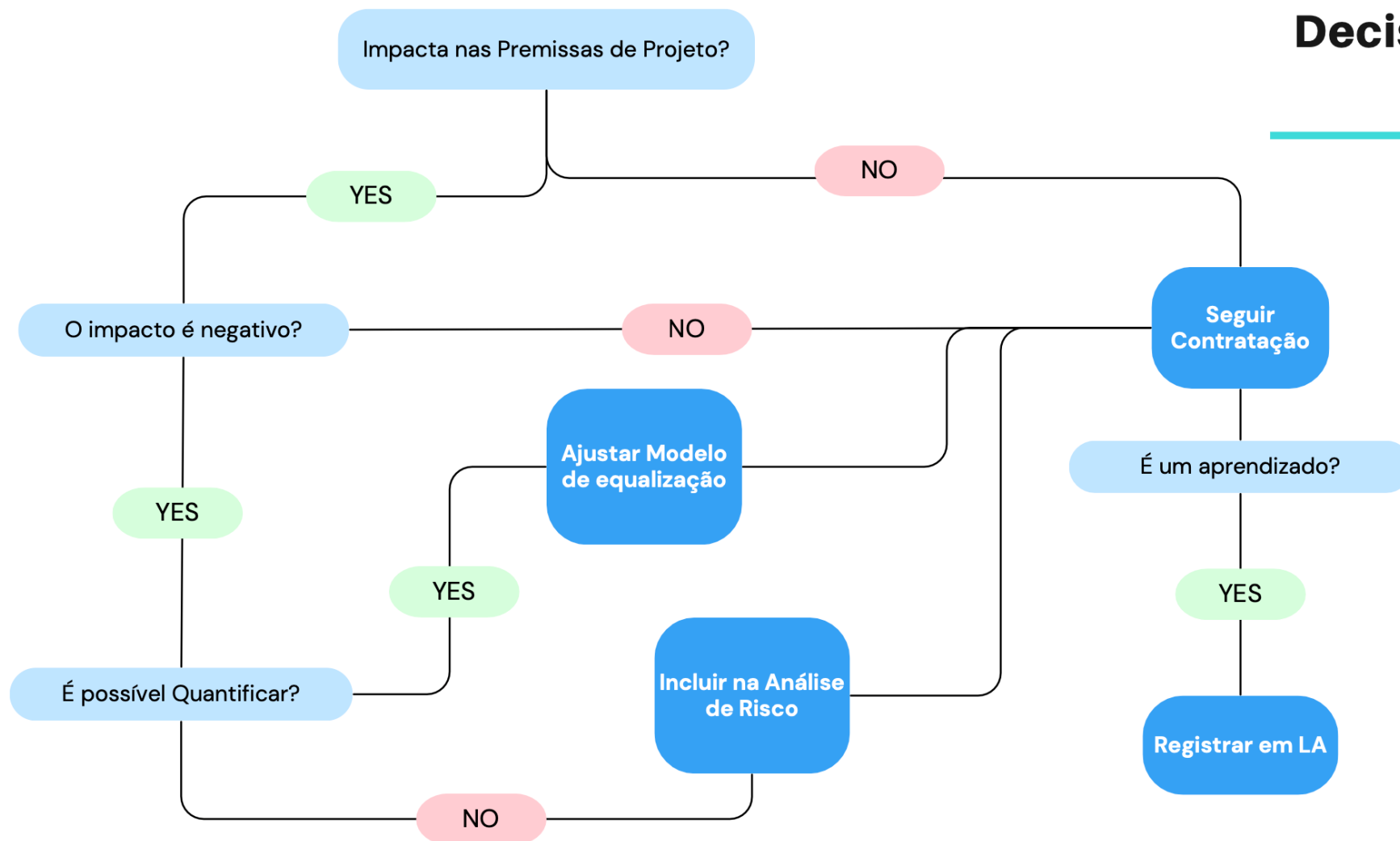
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS
FORNECEDORES
DESENVOLVIMENTO DE
SOLUÇÕES ALTERNATIVAS

BENEFÍCIOS STAKEHOLDERS INDIRETOS / EXTERNOS

MELHOR FLUXO DE CAIXA DO
FORNECEDOR*
OTIMIZAÇÃO RECURSOS DO
FORNECEDOR*



Decisão sobre Saving



Gestão de KPI's

É Preciso Equilíbrio



KPI	Vs	KPI	Foco	Eventual Impacto
Custo		Qualidade	\$	Comprometer a durabilidade, segurança e desempenho do projeto em caso de escolha de materiais ou soluções de menor qualidade.
Tempo de Conclusão		Conformidade Normas de segurança	🕒	Negligência de procedimentos de segurança aumento o risco de acidentes e não conformidade com regulamentações
Satisfação Cliente		Escopo	😊	Levar a expansões não planejadas do escopo sobrecarregando recursos e gerando desvios de orçamento e prazo.
Disponibilidade de Caixa		Custo e Prazo	🐷	Transferir riscos financeiros aos contratados impactando nos custos de aquisições, prazos de entrega, gestão de contratos, etc..
Desempenho em Custo		Desempenho em Prazo	\$	Levar a cortes que afetam o cronograma.

KPI's

Como podemos utilizar esta ferramenta para potencializar sinergia e integração em projetos?

Compartilhamento mais amplo de metas?

Exs:

- Seria saudável compartilhar os resultados operacionais durante ramp up com a equipe de projetos?
- Calibrar ou ajustar saving com eventuais desvios após entrega do material/equipamento ou no encerramento do contrato?
- Associar os impactos das metas dos stakeholders internos aos resultados de projeto, tal como com as metas operacionais, seria um caminho?
- Metas intermediárias e finais no fechamento dos projetos?

Como podemos alcançar stakeholders externos (fornecedores e clientes)? compartilhamento de metas? Contratos colaborativos, parcerias, ????

Considerações Finais

Considerações Finais

- Comunicação é o pilar do sucesso
- A gestão eficaz dos stakeholders é fundamental para o êxito dos projetos de capital.
- KPI's são ferramentas e que precisam estar alinhadas aos objetivos do negócio em toda sua cadeia.

O Fator Humano é o princípio, meio e fim

As melhores práticas de gestão de projetos são amplamente conhecidas e estão disponíveis em diversas plataformas. Além disto, o mercado conta com empresas especialistas e profissionais altamente qualificados para apoiar na implantação destas ferramentas, com maior ou menor sucesso. No entanto, o grande desafio atual está em formar e manter equipes com as competências necessárias, comprometidas em consolidar e compartilhar o conhecimento, enquanto se dedicam ao sucesso do projeto.

Thank You

Referências Bibliográficas

LIVROS

KERZNER, Harold. *A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12ª edição.

SCHWALBE, Kathy. *Information Technology Project Management*. 9ª edição.

MORRIS, Peter W. G. *The Management of Projects*.

GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. *Project Management: The Managerial Process*.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. *Strategic Design and Implementation*.

MABELO, Pascal Bohulu. *How to Manage Project Stakeholders: Effective Strategies for Successful Large Infrastructure Projects*. 1st ed. London: Routledge, 2020.

ARTIGOS

TURNER, J. R.; MÜLLER, R. The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*.

[Rashmi Assudani](#) and [Timothy J. Kloppenborg](#) Managing Stakeholders for Project Success. *International Journal of Project Management*.

OLANDER, S. Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, v. 25, n. 3, p. 277-287.

OLANDER, S.; LANDIN, A. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*.

TURNER, J. R.; ZOLIN, R. Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders. *Project Management Journal*.

ROWLINSON, S.; CHEUNG, Y. K. F. Stakeholder management through empowerment: Modelling project success. *Construction Management and Economics*.

Referências Bibliográficas

ARTIGOS ONLINE

CUNHA, Jhonatan. *A importância da boa comunicação em projetos*. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/comunicacao-em-projetos/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

MINDTOOLS.COM. Conflict Resolution in Project Management. Disponível em: <https://www.mindtools.com/ahcpfn4/conflict-resolution>. Acesso em: 24 jan. 2025.

INFOMONEY. Falhas de comunicação: estudo do PMI Brasil aponta que 76% dos fracassos em projetos estão relacionados à comunicação. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/falha-na-comunicacao-e-principal-motivo-para-fracasso-nos-projetos/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

PUMBLE. Comunicação e produtividade: dados sobre como a comunicação eficaz pode aumentar a produtividade em 25%. Disponível em: <https://pumble.com/learn/pt/communication/communication-statistics/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

RADAR DE PROJETOS. Desafios e armadilhas comuns na implementação de indicadores. Disponível em: <https://radardeprojetos.com.br/desafios-e-armadilhas-comuns-na-implementacao-de-indicadores/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

PROJECT BUILDER. Integração e KPIs: como gerenciar indicadores concorrentes. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/indicadores-de-acompanhamento-do-projeto>. Acesso em: 24 jan. 2025.

PROJECT MANAGER: What is Stakeholder Management? Disponível em: <https://www.projectmanager.com/guides/stakeholder-management>. Acesso em: 24 jan. 2025.

PMKB: Como calcular o custo de uma alteração de escopo? Disponível em: <https://pmkb.com.br/como-calcular-o-custo-de-uma-alteracao-de-escopo>. Acesso em: 24 jan. 2025.

Referências Bibliográficas

ARTIGOS ONLINE

BRINDED, Tom; KOK Erkhans; PONBAUER, Lucas. How capital expenditure management can drive performance. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-capital-expenditure-management-can-drive-performance/>. Acesso em: 05 fev, 2025.

Harvard Business Review (HBR): What to Do When Stakeholders Have Competing Visions. Disponível em: <https://hbr.org/2023/12/what-to-do-when-stakeholders-have-competing-visions>. Acesso em: 28 jan. 2025.

ESCOLA DNC: Mapeamento e Engajamento de Stakeholders: Guia Completo. Disponível em: <https://www.escoladnc.com.br/blog/mapeamento-e-engajamento-de-stakeholders-guia-complete>. Acesso em: 24 jan. 2025.

NORMAS E GUIAS

ISO 21500:2021 - Guidance on Project Management.

ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos.

PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7ª edição.