

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO DE PROJETOS: MELHORIA DE PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

PROJECT PERFORMANCE DOMAINS: BETTER PLANNING AND COMMUNICATION WITH STAKEHOLDERS

Vinícius Gonçalves Gomes¹ 

Clárison Gonçalves Gamarano² 

Robert Cruzoaldo Maria³ 

Natália Fernanda Santos Pereira⁴ 

Resumo: A excelência em gerenciamento de projetos exige uma boa estrutura de comunicação entre os envolvidos. Buscar a evolução é uma constante no mercado, e um caminho para isso é ter uma boa interface de acompanhamento com as partes interessadas para atuar o quanto antes em desvios, como também identificar e agir preventivamente enquanto estes são apenas vulnerabilidades e não impactam nos resultados esperados. O presente artigo, elaborado com base em uma investigação exploratória, com análise documental, propõe a melhoria do documento de acompanhamento de projeto intitulado Relatório Gerencial. Espera-se que as intervenções propostas passem a atender efetivamente todas as partes interessadas na carteira de projetos, possibilitando uma melhor integração dos dados e uma visão geral dos *status* e acompanhamento dos projetos em uma gerência de implantação de investimentos que atua em áreas diversas, distribuídas em 2 estados (MG e ES), para as várias naturezas de demandas que surgem para as equipes (civil, eletromecânica, geotecnia, SPCI, dentre outras). Essa gerência é atuante em uma empresa do setor de mineração. Como resultado, tem-se um novo modelo proposto de relatório gerencial, bem como as evoluções nas análises de dados que se tornaram possíveis após essa aplicação.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos. domínios de desempenho de projetos. planejamento. partes interessadas.

¹ Engenheiro, Estudante de Pós-graduação em Gestão de Projetos e Operações, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFMG), Congonhas, MG, Brasil. E-mail: viniciusvg7@hotmail.com

² Mestre em Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFMG), Congonhas, MG, Brasil. E-mail: clarison.gamarano@ifmg.edu.br

³ Mestre em Engenharia Mineral, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFMG), Congonhas, MG, Brasil. E-mail: robert.maria@ifmg.edu.br

⁴ Doutoranda em Engenharia de Produção, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFMG), Congonhas, MG, Brasil. E-mail: natalia.pereira@ifmg.edu.br

Abstract: Excellence in project management requires a good communication structure among those involved. Seeking improvement is a constant in the market, and one way to do this is to have a good monitoring interface with stakeholders, to act as soon as possible on deviations, as well as to identify and act preventively while these are only vulnerabilities and do not impact the expected results. This article, elaborated based on an exploratory investigation, with document analysis, proposes the improvement of the project follow-up document entitled Management Report. It is expected that the proposed interventions will effectively meet all stakeholders in the project portfolio, enabling better data integration and an overview of the status and monitoring of projects in an investment implementation management that operates in various areas, distributed in 2 states in Brazil (Minas Gerais and Espírito Santo), for various types of demands that arise for the teams (civil, electromechanical, geotechnical, SPCI, among others). This management is active in a mining sector company. As a result, a new proposed model of the Managerial Report is obtained, as well as the evolution of data analysis that became possible after this implementation.

Keywords: project management. project performance domains. planning. stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de atendimento ao cliente interno, com a implantação de projetos como forma de ratificar a importância de se manter uma equipe especializada para tais atividades, tem-se uma grande exigência e necessidade de apresentar bons resultados de forma consistente e constante. É importante não somente entregar o produto final, mas também envolver e atualizar o cliente ao longo de todo o processo.

Para isso, é desejável que essa comunicação durante toda a execução de um projeto tenha a participação de todas as partes envolvidas. Fazer o adequado mapeamento destas partes proporcionará facilidade de desenvolvimento das estratégias de comunicação necessárias, com conseqüente influência positiva no engajamento do grupo (SANTOS, 2021).

A ausência de detalhamento nos Relatórios Gerenciais apresentados ao cliente dificulta o entendimento da real situação em que o projeto se encontra. De forma que, alguns questionamentos e dúvidas necessitam de um esforço adicional na coleta de informações com outras partes interessadas do projeto para um posterior retorno e alinhamento.

Segundo Wyse (2022), é através do engajamento das partes interessadas que se possibilita a aproximação da equipe de projetos aos clientes. E com isso, se torna factível fazer a gestão das expectativas, como também direcionar melhor as ações e informações que estarão em convergência com às necessidades do empreendimento e do cliente.

O presente artigo tem por objetivo propor e implementar melhorias às áreas de domínios de desempenho de projeto: partes interessadas e planejamento. A busca pelo atingimento desse objetivo passa pela atividade de revisão no Relatório Gerencial que é apresentado periodicamente ao cliente, e é tido como um dos principais documentos de gerenciamento dos projetos na equipe que será apresentada.

Há, atualmente, uma dificuldade em integrar os dados e *status* de acompanhamento das partes interessadas dos projetos dentro da gerência de implantação de investimentos. Isso porque os dados atuais dos relatórios

permitem apenas uma análise superficial, assim como tomadas de decisões pontuais sobre os projetos em andamento.

Porém, do ponto de vista da equipe de gestão estratégica da carteira de projetos da referida gerência, há uma série de análises adicionais a se fazer sobre cada projeto, que não são possíveis de serem realizadas ao se analisar apenas o relatório gerencial. Se faz necessário, então, um esforço adicional para a coleta de dados com outras partes interessadas e, aí sim poder tomar decisões com maior abrangência e entender o real cenário em que cada projeto se encontra.

Diante do exposto, o trabalho em questão se inicia com o estabelecimento de uma equipe multidisciplinar para identificar as partes interessadas de um projeto e as respectivas informações essenciais de cada uma delas para a exibição nos relatórios gerenciais. A partir daí, foi verificado no modelo existente quais as informações que já faziam parte da divulgação, e então foi preparado um novo modelo de relatório, com a inclusão das demais informações levantadas como essenciais e que não faziam parte no documento anterior.

Para tal, este artigo foi dividido da seguinte forma: além desta introdução, a seção 2 contém o referencial teórico, em que são abordadas as questões da mudança em alguns termos de gerenciamento de projetos após lançamento da 7 edição do PMBOK, e já em concordância com essa última edição, são abordados os domínios de desempenho das partes interessadas e domínio de desempenho do planejamento. A seção 3 é dedicada aos procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e o tratamento dos dados. Na seção 4, tem-se os resultados obtidos com as mudanças no modelo padrão de Relatório Gerencial, assim como a discussão dos impactos dessas mudanças no gerenciamento de projetos. Por fim, a última seção contém a conclusão do estudo, como também as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aplicar uma metodologia de gerenciamento de projetos para realizar as atividades necessárias possibilita que uma empresa integre sistematicamente

todos os eventos necessários para o cumprimento de um projeto. Outro benefício apresentado, é o de permitir a avaliação constante do desempenho do trabalho dos envolvidos e buscar melhorias de forma contínua (MARTINS, 2015).

O gerenciamento de projetos, para que ocorra de forma eficaz e eficiente, exige a aplicação e a integração apropriadas dos processos de gerenciamento identificados para o projeto em questão. Esses processos são categorizados por áreas de conhecimento, que, por sua vez, são descritos em termos dos processos que as compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2017). As 10 áreas de conhecimento estão destacadas na Figura 1:

Figura 1 – As 10 áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos



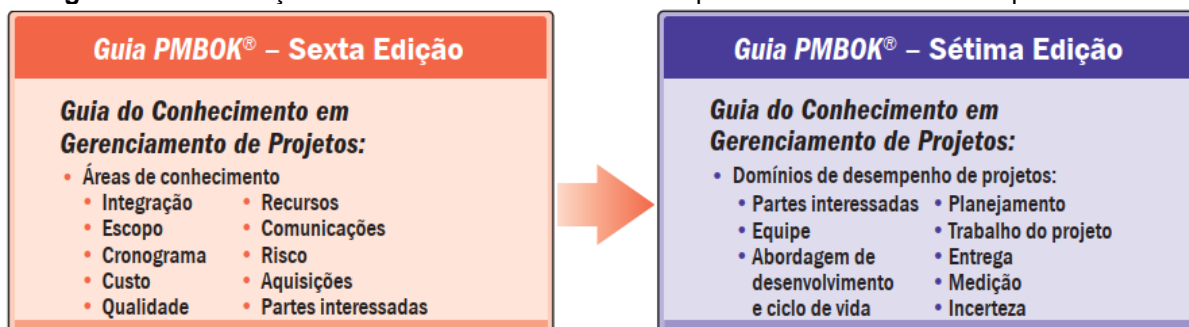
Fonte: Adaptado de PMBOK, 2017.

Segundo Amaral (2023), a área de conhecimento denominada Gerenciamento da Integração tem por objetivo garantir a conexão entre todas as demais áreas de conhecimento. Sendo assim, cabe a esta área estruturar uma execução consolidada das tarefas do projeto, desde a sua criação, até o seu encerramento. Além disso, a execução deve se manter em convergência com as respectivas expectativas dos envolvidos.

As áreas de conhecimento sofreram uma modificação na 7ª edição do PMBOK, e passaram a ser vistas como 8 domínios de desempenho de projetos, que funcionam de forma interativa, inter-relacionada e

interdependente para alcançar os resultados desejados (PMBOK, 2021). A Figura 2 exibe a mudança no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, no que tange a modificação das 10 áreas de conhecimento para os 8 domínios de desempenho de projetos:

Figura 2 – Modificação das 10 áreas de conhecimento para 8 domínios de desempenho.



Fonte: Adaptado de PMBOK, 2021.

A nova edição do PMBOK passa a ver, portanto, as práticas de gerenciamento de projetos mais focadas nos resultados buscados, em substituição às entregas necessárias. Os domínios de desempenho do projeto foram apresentados pelo PMBOK como os principais tópicos que devem receber foco durante o ciclo de vida de um projeto, sendo estes meios para se garantir bons resultados ao longo do processo (SAUL, 2022).

2.1 Domínio de desempenho das Partes Interessadas

Weible (2006) define que responder as seguintes perguntas conduzem à construção do conceito de partes interessadas: (i) Quem são as partes interessadas para incluir na análise? (ii) Quais são os interesses e crenças dos interessados? (iii) Quem controla os recursos críticos? (iv) Com quem as partes interessadas formam coalizões? e (v) Quais estratégias e locais os interessados usam para alcançar seus objetivos?

As partes interessadas, segundo Vargas (2017), são todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto. A participação dessas pessoas é indispensável para o sucesso de um projeto. Isto é, elas são determinantes para definir se o projeto ocorrerá da forma que foi planejado, ou se serão necessárias mudanças.

De acordo com o PMBOK (2021), implantar ações e estratégias que proporcionem uma participação e envolvimento produtivo destas partes com o projeto é tido como o engajamento efetivo das partes interessadas. Esse engajamento passa pelas seguintes atividades: identificar, compreender, analisar, priorizar, engajar e monitorar. Sendo que, essas atividades ocorrem em ciclos ao longo de todo o projeto.

À medida que o projeto avança, as partes interessadas mudam, passam a ter mais ou menos prioridade em determinada fase, e a todo momento é necessário compreender e analisar as necessidades que podem sofrer alterações. Assim como o próprio projeto, esse conjunto de ações contribuem de forma relevante para o sucesso do projeto, desde que executadas com boa comunicação (PMBOK, 2021).

2.2 Domínio de desempenho do Planejamento

O objetivo do planejamento é orientar o trabalho e estruturar as entregas, que por sua vez conduzem aos resultados pelos quais o projeto foi estruturado para alcançar. Existe uma ligação natural entre o planejamento, a entrega e a medição do trabalho, essa ligação é estabelecida como a métrica. As equipes do projeto, bem como as partes interessadas, estabelecem medidas de progresso e sucesso, que indicam se o desempenho do trabalho está conforme o esperado (PMBOK, 2021).

Vargas (2017) afirma que, para que os objetivos sejam atingidos, é preciso documentar todas as ações necessárias, para que se possibilite uma boa orientação, monitoramento e controle do projeto. Essas ações podem ser repartidas em atividades, e inseridas como etapas ou marcos no cronograma.

Ainda segundo o PMBOK (2021), os planos criados podem precisar ser revisados ou novos planos devem ser desenvolvidos para dar conta de eventos ou condições que surgirem. Os membros da equipe do projeto, o ambiente e os detalhes do projeto influenciam os planos para trabalhar de forma eficaz com a equipe do projeto, assim como se engajar de forma proativa com as partes interessadas.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de promover a melhoria nos domínios de desempenho de projeto: partes interessadas e planejamento, foi realizada uma investigação exploratória, que, de acordo com Gil (2022), tem como foco primordial o aprimoramento de ideias. Além disso, a pesquisa também se classifica como descritiva, já que se tem por objetivo a identificação, o registro e a análise de fatos relacionados com o processo em estudo (BARROS; LEHFELD, 2007).

A investigação foi conduzida sob uma metodologia qualitativa. A metodologia qualitativa possibilita ao pesquisador a interpretação do objeto em estudo e proporciona o envolvimento de uma extensa variedade de dados experimentais (CRESWEL, 2010). O estudo foi aplicado em uma empresa do segmento de mineração, dentro de uma gerência de implantação de projetos.

O método técnico adotado foi o estudo de caso, descrito como um método que norteia a coleta e a análise de dados amparado pelo desenvolvimento prévio de proposição teórica (YIN, 2015). Este artigo também recebe a caracterização de um estudo de natureza aplicada, uma vez que o pesquisador observou os dados, recolheu em campo e fez análise dos mesmos (MALHOTRA, 2019).

Para o desenvolvimento deste artigo, selecionou-se a coleta de dados primários e secundários, por pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Segundo Yin (2015), a coleta de dados documental tem destaque no estudo de caso, pois é considerada estável, suporta inúmeras revisões, e discreta, uma vez que não foi criada a partir do estudo de caso. Para o tema em questão, a análise documental terá como fonte os relatórios gerenciais de acompanhamento dos projetos dos anos de 2021/2022.

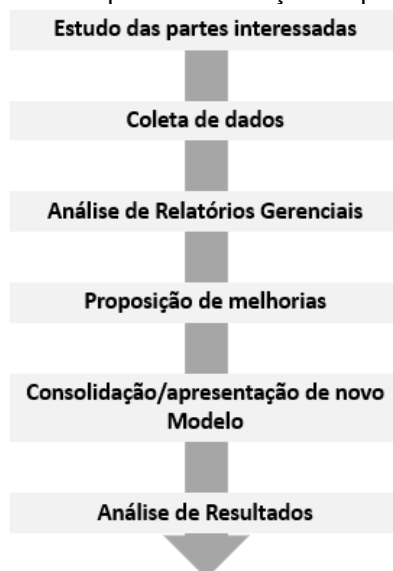
Foi realizada ainda a coleta de dados por meio de entrevista não estruturada, que se configura como um processo de dinâmica mais ajustável (BATISTA, 2021). Assim, os entrevistados possuem maior autonomia para estruturar as repostas e transparecer as expectativas, cabendo ao entrevistador, apenas incentivar e ratificar as informações fornecidas pelo entrevistado (MORGADO, 2013). Como a área objeto de estudo atende

clientes em grande diversidade de condições e especificidades, a entrevista não estruturada foi identificada como melhor opção para o presente artigo.

Promover a evolução nas áreas de domínio de desempenho das partes interessadas e de planejamento de projetos através da melhoria nos relatórios gerenciais, foi uma proposta desafiadora, ao se levar em consideração que a gerência de implantação de investimentos trabalha em projetos de várias naturezas (civil, eletromecânica, ferroviária etc.). Além disso, a sua equipe atua de forma descentralizada, em um total de 15 áreas distribuídas em 6 complexos de trabalho, presentes em 2 estados brasileiros (MG e ES), atuantes em mineração, ferrovias e portos. Para atender a todas essas áreas, a gerência conta com uma equipe de 340 colaboradores entre diretos e indiretos.

A pesquisa foi subdividida em etapas, conforme exibe a Figura 3:

Figura 3 – Etapas de realização da pesquisa.



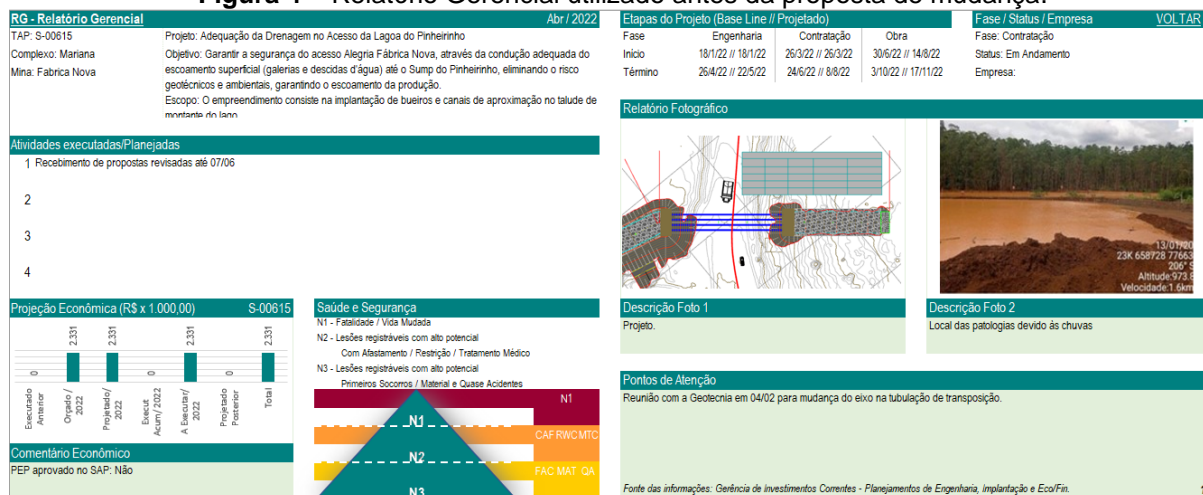
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Na primeira etapa, a equipe responsável fez um estudo das partes interessadas que necessitam ser envolvidas no trabalho. Na sequência, deu-se início à coleta de dados necessários para exibição nos relatórios gerenciais, e, em seguida, foi realizada a análise dos Relatórios atuais. A partir daí, foi possível realizar as duas etapas seguintes: foi realizada a proposição de melhorias, como também a consolidação, apresentação e implantação do novo modelo proposto de Relatório Gerencial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As equipes de planejamento divulgavam os *status* dos projetos ao longo de seu desenvolvimento aos clientes através de relatórios gerenciais. Porém, os dados contidos neles não apresentavam uma riqueza de detalhes suficiente às necessidades do cliente. Além disso, os dados não possibilitavam que as demais partes interessadas dos projetos pudessem identificar as prioridades, os riscos, além de dificultar que as lideranças de área pudessem gerenciar a carteira de projetos como um todo. A Figura 4 exibe um exemplo de relatório gerencial utilizado antes da proposta de mudança:

Figura 4 – Relatório Gerencial utilizado antes da proposta de mudança.



Fonte: dados da empresa (2022).

No modelo de relatório exibido pela Figura 4, é possível verificar algumas das vulnerabilidades citadas: (i) não é possível identificar a porcentagem de avanço da fase atual do empreendimento; (ii) apesar de ter identificado a etapa atual e o prazo dela, não está claro se a fase de Engenharia está de fato concluída ou apresenta alguma pendência; (iii) não é possível identificar as próximas etapas mapeadas, nem os pontos de atenção em relação à etapa atual em desenvolvimento. A partir daí, identificou-se a oportunidade de aplicar melhorias aos relatórios gerenciais, a fim de se proporcionar uma visão adequada do projeto à todas as partes interessadas.

O setor de gestão estratégica da gerência de investimentos definiu uma equipe multidisciplinar para elaborar um plano de gerenciamento das partes

interessadas. A equipe foi composta de um engenheiro de planejamento de engenharia, um engenheiro de planejamento de obra, um analista de suprimentos (materiais e serviços) e um engenheiro de planejamento da área de gerenciamento de riscos. Este plano envolveu o estudo, a identificação e o entendimento das particularidades de cada parte interessada, além de definir a padronização do levantamento e a disponibilização das informações essenciais do projeto, que, até o momento, não se faziam presentes nos relatórios gerenciais.

Na fase inicial, foi feita a identificação das partes interessadas, os grupos e as equipes de trabalho que exercem influência direta na *performance*, como também tem papel fundamental no resultado do projeto, que foram: planejamento, cliente, saúde, segurança e meio ambiente, engenharia, suprimentos, implantação, órgãos reguladores e gestão econômica. Em seguida, a equipe deu sequência com a identificação das informações relevantes de cada parte interessada que precisam compor o relatório gerencial.

Esta identificação se deu através da realização de entrevistas não estruturadas com representantes de diferentes áreas clientes, em diversas localidades, disciplinas e tipos de projetos. As entrevistas tiveram como objetivo coletar as dificuldades de leitura e acompanhamento dos relatórios apresentados, como também entender o que de fato nossos clientes buscavam ter como dados de fácil interpretação sobre o *status* de cada projeto. Além disso, também foi solicitado que informassem os indicadores de *performance* e demais informações que gostariam de ver nos relatórios gerenciais e que não eram exibidos.

Para a equipe de planejamento, as informações essenciais que devem compor o relatório são: a nota de priorização do projeto, as datas de *baseline* e a projeção dos principais marcos do projeto (etapas de engenharia, contratação e obra), avanço das etapas, aderência geral do projeto, detalhe das atividades mais recentes concluídas e as próximas atividades planejadas, com os principais pontos de atenção do período.

Na visão de saúde, segurança e meio ambiente, tem-se como principais pontos, o levantamento das ocorrências conforme política da empresa, para saúde e segurança. São elas: N1 - Fatalidade/Vida Mudada; N2 - Lesões registráveis com alto potencial, com Afastamento, Restrição e/ou Tratamento Médico; N3 – Lesões com Primeiros Socorros, dano Material e Quase Acidentes. Para o meio ambiente, tem-se: MA1 – Severidade Real Crítica e muito crítica; MA2 – Severidade Real Grave com Potencial Crítico ou Muito Crítico; MA3 – Severidade Real Sem consequência, Leve ou Moderada com Potencial Crítico; MA4 – Severidade Real Grave com Potencial Grave; MA5 – Severidade Real sem consequência, leve ou moderada.

Com a equipe de Engenharia, as informações essenciais a serem lançadas (se aplicáveis ao escopo do projeto aberto junto ao cliente) são: a definição da contratação de projetista para desenvolvimento de projeto e seu referido *status* de acompanhamento; a solução apresentada de acordo com o objetivo e escopo do projeto solicitado pelo cliente; os respectivos impactos da solução apresentada; os pontos de atenção e *status* do prazo de entrega das documentações de engenharia para contratação de obras.

Para suprimentos, foram levantados como pontos principais: as datas dos marcos de contratação e aquisição de materiais com respectivo *status*; fase atual e previsão de assinatura de contratos com divulgação dos prestadores definidos.

Quando atingida a fase de Implantação do projeto, é necessário apresentar no relatório gerencial, o detalhamento de execução da obra, com possíveis paradas/interferências para a área cliente, principais atividades executadas, desempenho da empresa contratada para execução da obra, com plano de ação para cumprimento das datas de necessidade em caso de atrasos e/ou identificação de vulnerabilidades.

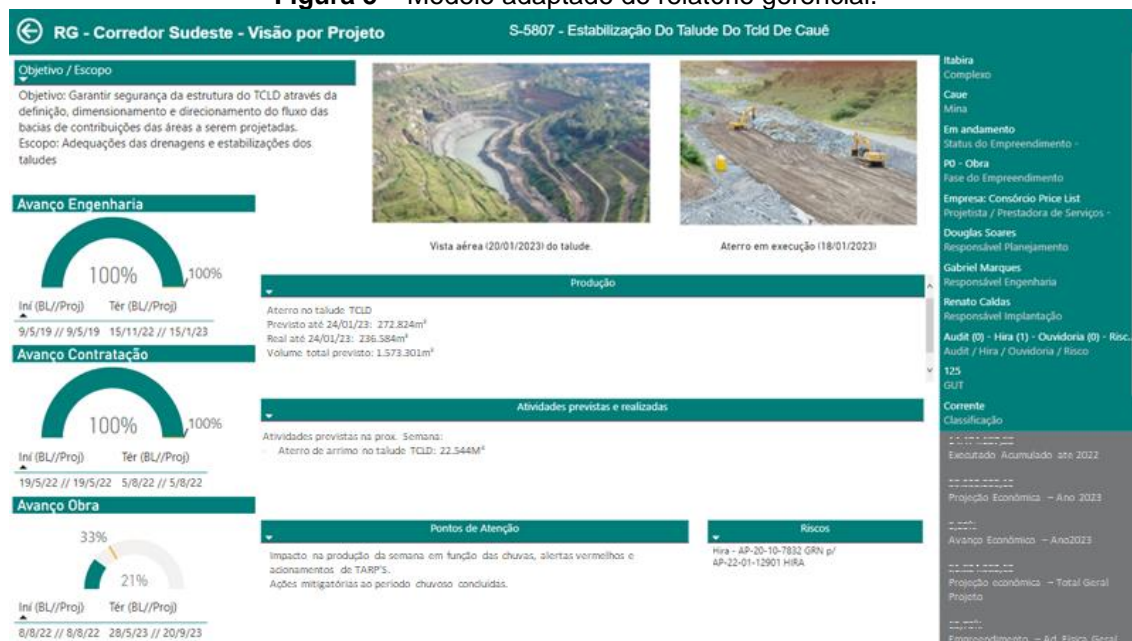
No que tange à Gestão Econômica, é necessário apresentar o acompanhamento do orçamentário do projeto, com informações sobre a sua aderência, projeção do ano, visão plurianual, quando aplicável, e acompanhamento de processos extraordinários de liberação de verba, quando

identificada a necessidade de aportes fora do período de definição do ciclo orçamentário anual.

Alguns projetos levantados pelo cliente são para o atendimento de pendências de auditoria. Porém, essa informação não era associada à ficha do projeto com sua respectiva prioridade. Então, para a parte de órgãos reguladores, foi definido como ponto essencial detalhar o risco/pendência associado ao projeto, com respectivo órgão responsável pelo levantamento, prazo de conclusão e plano de ação, em caso de desvio na projeção de conclusão do item.

Todas as ações listadas, desde que acompanhadas e divulgadas em periodicidade adequada, contribuem para garantia do atendimento às premissas, escopo e objetivo do projeto, imprescindíveis para a satisfação do cliente, a última das partes interessadas. Assim, foi concluído o trabalho de mapeamento pela equipe multidisciplinar e realizada a adaptação do modelo de relatório gerencial. A Figura 5 exibe o novo modelo de relatório gerencial aplicado a um dos projetos da Gerência:

Figura 5 – Modelo adaptado do relatório gerencial.



Fonte: dados da empresa (2023).

Na Figura 5, são exibidos diversos dados citados ao longo do estudo feito com cada uma das partes interessadas, como a priorização do projeto,

que foi definida com a área de planejamento, os quantitativos da produção da obra para a próxima semana, pontos de atenção e vulnerabilidades para a execução, levantados juntamente com a equipe de implantação. Tem-se também, os dados de execução e projeção econômica do projeto (foi solicitado pela empresa que os valores fossem mantidos em sigilo). Além disso, encontra-se no relatório a exibição da rastreabilidade e o quantitativo de itens envolvendo auditorias, riscos e órgãos reguladores.

Ao se destacar o planejamento, tem-se nas Figuras 6 e 7 a diferença entre a exibição dos dados e leituras possíveis do *status* do projeto:

Figura 6 – Dados de planejamento relatório gerencial anterior.

Etapas do Projeto (Base Line // Projetado)				Fase / Status / Empresa	VOLTAR
Fase	Engenharia	Contratação	Obra	Fase: Contratação	
Início	18/1/22 // 18/1/22	26/3/22 // 26/3/22	30/6/22 // 14/8/22	Status: Em Andamento	
Término	26/4/22 // 22/5/22	24/6/22 // 8/8/22	3/10/22 // 17/11/22	Empresa:	

Fonte: dados da empresa (2022).

Figura 7 – Dados de planejamento no novo relatório gerencial.



Fonte: dados da empresa (2023).

No modelo anterior do relatório gerencial (Figura 6), era possível identificar as datas previstas na *base line* do projeto, com as projeções e datas

realizadas. Ao se analisar as datas em cada campo, não era possível concluir com clareza o quão atrasado ou adiantado estava uma fase do projeto. Ao passo que, na nova exibição de dados (Figura 7), essa leitura é possível através da melhoria feita no acompanhamento da aderência esperada em cada fase, em que se percebe, no último dos gráficos, que, o avanço de obra está em 21%, enquanto era esperado já ter um avanço de 33%.

O Quadro 1 traz uma comparação entre as análises possíveis no modelo anterior do relatório gerencial e no novo modelo proposto:

Quadro 1 – Correlação entre parte interessada e as análises nos modelos de relatório gerencial.

EVOLUÇÃO NAS POSSÍVEIS ANÁLISES NOS RELATÓRIOS GERENCIAIS		
PARTE INTERESSADA	RELATÓRIO GERENCIAL ANTERIOR	NOVO RELATÓRIO GERENCIAL PROPOSTO
Planejamento	Análise de data projetada para conclusão das fases em relação à data definida de <i>base line</i>	Análise de % de avanço real em relação ao previsto das fases e a aderência em relação ao planejamento, permite identificação do quão atrasado/adiantado está a execução do projeto em relação ao seu planejamento
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Não havia divulgação.	Divulgação de ocorrências aos <i>stakeholders</i> conforme política da empresa
Engenharia	Prazo geral de desenvolvimento da Engenharia.	Identificação das datas previstas de entrega de documentação de aquisição de material e contratação para as respectivas áreas
Suprimentos	Prazo geral de contratação de obra. Nenhuma análise era possível na parte de aquisição de materiais.	Identificação atualizada da etapa de contratação e aquisição. Verificar data prevista de assinatura do contrato.
Implantação	Últimas atividades executadas, próximas atividades planejadas e data prevista de entrega da obra	Além do informado no relatório gerencial anterior, é possível analisar a aderência de execução da obra, o quão ela está adiantada ou atrasada em relação ao previsto e o plano de ação para recuperar desvios.
Órgão Regulador	Não havia divulgação.	Identificação de item de auditoria que deverá ser atendido com respectivo prazo, e verificação se o projeto apresenta alguma vulnerabilidade que pode impactar no tema.
Gestão Econômica	Análise do orçamento disponível para o projeto, parcela já consumida e projetada até a finalização do projeto. <i>Status</i> de aprovação da verba do projeto	

Fonte: dados do autor (2023).

Com o Quadro 1, é possível identificar para cada parte interessada, as análises possíveis no relatório gerencial anterior em relação ao novo modelo proposto, suas possíveis conclusões e vulnerabilidades para cada tema.

Além da alteração no modelo de relatório gerencial, foi identificada a oportunidade de promover uma melhoria na *capa/dashboard* geral de acompanhamento dos projetos. As Figuras 8 e 9 apresentam, respectivamente, a capa anterior utilizada como referência para a navegação e a apresentação dos relatórios gerenciais, bem como o *dashboard* criado para compilar as informações e ampliar a possibilidade de filtros, estratificação e análises.

Figura 8 – Capa do relatório gerencial anterior.

RG - Relatório Gerencial								VOLTA
Mariana - Abr / 2022								
Projetos								
ID	TAP	Projeto	Complexo	Mina	Disciplina	Fase	Status	
1	S-6010	TCLD - Proteção contra incêndio nos túneis e proteção contra colisão nas passagens de veículos	Mariana	Fabrica Nova	Spci	Engenharia	Em Andamento	
2	S-5424	Adequação do circuito de ar comprimido da usina Timbopeba	Mariana	Timbopeba	Industrial	Engenharia	Em Andamento	
3	S-1023-5	Implantação da Pilha PDE Porteira	Mariana	Alegria	Pilhas E Barragens	Engenharia	Em Andamento	
4	S-00392	Humanização Barragens Complexo Mariana	Mariana	Timbopeba	Infraestrutura	Contratação	Em Andamento	
5	S-00061	Adequação à NR10 - SE-412	Mariana	Fabrica Nova	Elétrico / Spda	Engenharia	Em Andamento	
6	S-1749-1	PDE união FASE 2	Mariana	Fabrica Nova	Pilhas E Barragens	Contratação	Em Andamento	
7	S-5575-1	Recuperação da Ombreira Esquerda da Barragem Timbopeba - Drenagens	Mariana	Timbopeba	Infraestrutura	Engenharia	Em Andamento	
8	S-5562-1	Pavimentação da Lokotrack - limpeza de sumps, construção de drenagens	Mariana	Alegria	Infraestrutura	Obra	Em Andamento	
9	S-00512	Pinça Hidráulica do Lokotrack de Fazenda	Mariana	Fazendão	Industrial	Engenharia	Cancelado	
10	S-00406	Revitalização do prédio da classificação de Timbopeba	Mariana	Timbopeba	Industrial	Obra	Em Andamento	

Fonte: dados da empresa (2022).

Figura 9 – Dashboard dos Relatórios Gerenciais.



Fonte: dados da empresa (2023).

O *dashboard* criado possibilitou a consolidação de informações comuns entre os projetos, assim como as inúmeras formas de se estratificar ou compilar os dados de acordo com as particularidades da pessoa que o consultar. Entre as mudanças apresentadas no novo documento se destacam: o valor executado por montante de disciplina do projeto para uma única área de implantação, a divisão dos gastos com engenharia e obra somente para uma área, ou para todas as áreas, mas somente em um tipo de disciplina, entre várias outras formas de personalização de dados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo melhorar a comunicação e planejamento com as partes interessadas. Para isso, foi realizado um estudo em uma gerência de implantação de investimentos em uma empresa no segmento de mineração. A execução deste estudo permitiu trazer resultados positivos após a implantação de um novo modelo de relatório gerencial, fruto da proposta de melhorias nas áreas de domínio de desempenho: partes interessadas e planejamento de projetos. Foi possível aprimorar o processo de integração e consolidação das informações, o que permitiu uma melhor análise da situação atual do projeto em suas diversas áreas atuantes.

Com o exposto, fica evidente que o relatório gerencial, após implantado, deixou de ser uma forma de acompanhamento superficial do *status* do projeto entre planejamento e cliente e passou a ser uma ferramenta de comunicação a todas as partes interessadas com grande detalhamento de informações. Dessa forma, passa a ser possível acompanhar se o projeto está com boa aderência de planejamento, ao invés de apenas identificar a data prevista de término e essa mesma data atualizada.

Como limitação no desenvolvimento desse trabalho, não foi possível trazer melhores resultados à área “Gerenciamento de custos”, as informações já presentes no relatório anterior foram as mesmas consideradas essenciais no novo modelo proposto. Isto é, houve apenas uma melhoria na exibição, consolidação ou estratificação dos dados com a mudança no *dashboard* da

carteira de projetos. Fica então uma oportunidade para aprofundamento e estudo futuro neste elo tão importante dentro do gerenciamento de projetos.

6 REFERÊNCIAS

AMARAL, D. **Gerenciamento de Projetos na construção civil**. Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula, v.6, n.1, p. (35-62), 2023.1. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/TEC-USU/article/view/3577>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BARROS; LEHFELD. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª. ed. Editora: MAKRON, 2007.

BATISTA, B. et al. Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. **Reflexões em torno de Metodologias de Investigação**: recolha de dados, v. 2, p. 13-36, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Bookman Editora, 2019.

Morgado, J. C. **O Estudo de Caso na Investigação em Educação**. 4ª. ed. De Facto Editores, 2013

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK)/Project Management Institute. 6ª. ed. Pennsylvania: Newton Square, 2009.

PMBOK. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge** (PMBOK® Guide) – 7ª ed. Project Management Institute, 2021.

SANTOS, Bruna Zaidan; CUNHA, Pedro Henrique Braz da. **A importância do gerenciamento das comunicações no gerenciamento de propriedades**.

Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 24, n. 24, p. 40-49, jun. 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em:

<https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/559>. Acesso em: 19 mar. 2023.

SAUL, Prisca. **Gestão de Projetos: Estudo de caso em escritório de projetos de saneamento**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Universidade do Sul de Santa Catarina para obtenção do Grau Bacharel em Engenharia Ambiental e Sanitária. Palhoça, 69f. 2022.

SILVA, Leonardo Martins. **Gerenciamento de projetos como ferramenta para a geração de inteligência corporativa**. Trabalho de Pós Graduação (TCC) apresentado ao Centro Universitário Sant'Anna para obtenção do título pós graduando em Gestão Estratégica de Negócios. São Paulo, 78f. 2015.

WEIBLE, C. M. **An advocacy coalition framework approach to stakeholder analysis**: Understanding the political context of California marine protected area policy. *Journal of public administration research and theory*, v. 17, n. 1, p. 95-117, 2006.

WYSE, M.; NASCIMENTO, G. C. do; BLANCO, F.; BORGES, F. V.; PEDROTTI, F. S. **Análise de projetos e engajamento de partes interessadas em obras de saneamento**: estudo de caso. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 7-30, 2022. DOI: 10.11606/gtp.v17i4.196134. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/view/196134>. Acesso em: 19 mar. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5ª. ed. Editora: Bookman. Porto Alegre, 2015.