JANEIRO DE 2019 VOLUME 33, NÚMERO 1

PMNetwork®

MCDONALD'S MANDOU FAZER UMA REVISÃO TOTAL
PÁGINA 48

ELIMINE A **CONFUSÃO DAS RETROSPECTIVAS**
PÁGINA 56

TRANSIÇÕES SUAVES
PÁGINA 22

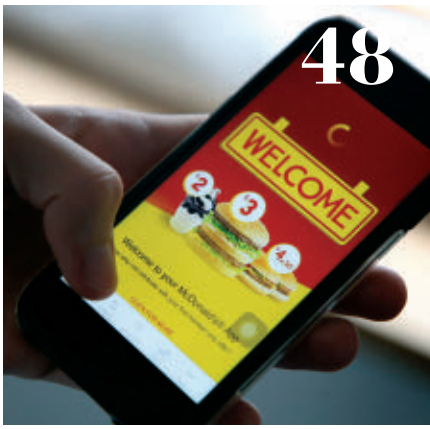
RELATÓRIO DE EMPREGOS 2019

LOCAIS QUENTES, INDÚSTRIAS EM CRESCIMENTO E HABILIDADES EM DEMANDA
PÁGINA 28

MAKING PROJECT MANAGEMENT INDISPENSABLE FOR BUSINESS RESULTS.®

PMI® Project Management Institute

Amanda Augustine,
TopResume, Nova York,
Nova York, EUA



Destaques

JANEIRO DE 2019 | VOLUME 33, NÚMERO 1

RELATÓRIO DE EMPREGOS 2019

28 Onde está a ação
Oportunidades de carreira não faltam. Mas os setores mais quentes e as habilidades mais desejáveis, que diferenciam os candidatos, variam por região.
De Ashley Bishel

42 Como ser contratado na era da IA
Sistemas automatizados estão transformando a forma como os talentos de projetos são encontrados. Os profissionais de projeto devem se adaptar para cumprir as exigências.
De Jen Thomas

FINALISTA DO PROJETO DO ANO PMI 2018

48 Reformulação a pedidos
O McDonald's reinventou a experiência digital de seus clientes, bem como sua sua governança de projetos, em menos de um ano.
De Sarah Fister Gale

56 Visão retrospectiva proativa
Quer evitar uma disputa de retrospectivas no final de um projeto? Crie um processo contínuo de documentação.
De Novid Parsi

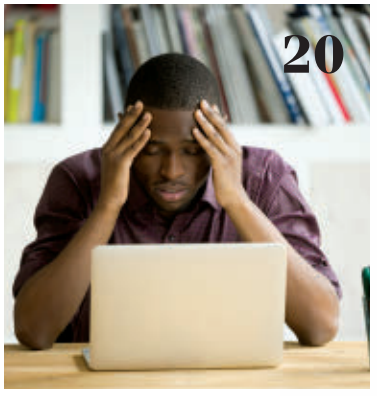
FINALISTA DE EGP DO ANO 2017

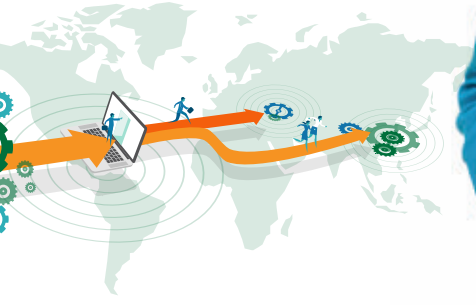
64 Melhor da turma
O EGP de um distrito escolar mede o sucesso do projeto, um aluno de cada vez.
De Sarah Fister Gale

ILUSTRAÇÃO DE CAPA DE HUGO ESPINOZA/THINKSTOCK IMAGES

Também

JANEIRO DE 2019 | VOLUME 33, NÚMERO 1





THE EDGE

5 **Na crista da onda** Projetos para gerar com precisão as ondas do mar estão crescendo.

6 **Novas escavações** Projetos de mineração estão aumentando na América Latina, mas os riscos estão por toda parte.

8 **Força-tarefa de limpeza** Para resolver um problema de fezes a céu aberto na Índia, as equipes recorrem às partes interessadas.

9 **A conquista da internet das coisas** Projetos de internet das coisas estão impulsionando a transformação nas organizações.

10 **Um lugar para não esquecer** Equipes de construção de instalações para pessoas com demência aprendem com o passado.

12 **O poder das licenças** As licenças se tornam empecilhos em um projeto centenário.

13 **Mover-se rápido para ganhar as partes interessadas** O projeto de compartilhamento de bicicletas elétricas do Uber se concentra nos usuários.

14 **Rostos conhecidos** Varejistas combinam reconhecimento facial com inteligência artificial.

16 **Um senso de segurança** Os sensores estão melhorando a segurança local em projetos de construção.

VOZES

18 **Largando na frente:** Linha de raciocínio
Michael Foster, diretor de informação e diretor de tecnologia, Canadian National, Montreal, Quebec, Canadá

20 **Caixa de ferramentas do projeto**
Revelações de um iniciante

22 **Atingir a Meta** Estado de fluxo
De Priya Patra, PMP

23 **Clube da cultura** Influência positiva
De Karen Smits, PhD

CHEGAR AO FINAL:
o gerenciamento de projetos em ação

24 **Retrabalho em equipe***James Bryant, PMP*

26 **Motivos internos***De Fred Wenger III, PMP*

ETC.

70 **Boas leituras do PMI**
Um guia para ajudar a expandir suas práticas de análise de negócios.

71 **Considerações finais**
Nahlah Al-Yamani, PMI-ACP, PMI-RMP, PMP

PMNetwork®

A REVISTA PROFISSIONAL DO PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

EQUIPE DO PMI

Vice-presidente, gerenciamento de marcas
Cindy W. Anderson; cindy.anderson@pmi.org

Editor
Donn Greenberg; donn.greenberg@pmi.org

Editor-chefe
Dan Goldfischer; dan.goldfischer@pmi.org

Supervisor de produção de publicações
Barbara Walsh; barbara.walsh@pmi.org

Comentários de leitores: editorial@pmi.org

Livraria: bookstore@pmi.org

VENDAS DE PUBLICIDADE

advertising@pmi.org

www.PMI.org/advertise

Project Management Institute
Departamento editorial
14 Campus Boulevard / Newtown Square,
PA 19073-3299 EUA
Tel.: +1 610 356 4600; Fax +1 610 356 4647

Envie perguntas editoriais, consultas sobre publicidade e aluguel de listas de mala direta e pedidos de reimpressão, exemplares a granel ou permissão para reimpressão ao departamento de publicações do PMI.

Salvo disposição em contrário, todas as cartas e artigos enviados ao PMI são considerados para publicação e tornam-se propriedade com copyright do PMI se publicados.

SERVIÇOS DE PUBLICAÇÃO

Imagination, Chicago, Illinois, EUA

Presidente, CEO
James Meyers; jmeyers@imaginepub.com

Vice-presidente executivo, Design e Marca
Douglas Kelly; dkelly@imaginepub.com

Vice-presidente executivo, diretor de conteúdo
Kim Caviness; kcaviness@imaginepub.com

Vice-presidente, Conteúdo
Cyndee Miller; cmiller@imaginepub.com

Diretor de conteúdo
Kate Rockwood; krockwood@imaginepub.com

Editores seniores
David Brummer; dbrummer@imaginepub.com
Matt Schur; mschur@imaginepub.com

Editor associado
Tessa D'Agosta; tdagosta@imaginepub.com

Revisora sênior
Becky Maughan; bmaughan@imaginepub.com

Diretor de arte sênior
Hugo Espinoza; hespinoza@imaginepub.com

Editor contribuinte
Tegan Jones; tjones@imaginepub.com

Vice-presidente, estratégia de clientes, Associações
Jaime Painter;
jpainter@imaginepub.com**Gerente de Projetos,**

Produção de Impressão
Ellen Tarantino;
etarantino@imaginepub.com

Traduções e Diagramação
Hector Baraona
hbaraona@magnumgroupinc.com

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO PMI, 2019

Presidente Randall T. (Randy) Black, P.Eng., PMP
+1 (587) 988 9917, randy.black@bod.pmi.org

Presidente, Comitê de Auditoria
Teresa A. (Terri) Knudson, MBA, PMP, PgMP, PfMP
+1 (507) 259 9568, teresa.knudson@bod.pmi.org

Presidente do Comitê de Supervisão Estratégica
Roberto Toledo, MBA, PMP +52 (155) 5416 7214, roberto.toledo@bod.pmi.org

Presidente do Comitê de RemuneraçãoJ.
Davidson Frame, PhD, PMP, bolsista do PMI
+1 (703) 623 0035, davidson.frame@bod.pmi.org

DIRETORES

Tony Appleby, MBA, PMP
+1 (510) 468 9658, tony.appleby@bod.pmi.org

Margareth Carneiro, MBA, MSc, PMP
+55 (61) 8175 3455,
margareth.carneiro@bod.pmi.org

Presidente Caterina (Cathy) La Tona, BCS, PMP, PfMP
+1 (248) 703 9810,
cathy.latona@bod.pmi.org

Beth Partleton, PMP, PMI Fellow
+1 (262) 337 1097, beth.partleton@bod.pmi.org

LuAnn Piccard, PMP
+1 (970) 443 1917, luann.piccard@bod.pmi.org

Tejas Sura, MS, MBA, PMP, PfMP
+91 (91672) 37828, tejas.sura@bod.pmi.org

Vice-presidente Jennifer Tharp, PMP
+1 (415) 385 1749, jennifer.tharp@bod.pmi.org

Galen Townson, PMP
+61 (400) 331 888, galen.townson@bod.pmi.org

Thomas Walenta, Dipl.Math, PMP, PgMP, PMI Fellow
+49 (171) 3358938 thomas.walenta@bod.pmi.org

EXECUTIVO INTERINO

Joseph Cahill
+1 (610) 356 4600, joseph.cahill@pmi.org

PUBLICAÇÃO E ASSOCIAÇÃO
A PM Network (ISSN 1040-8754) é publicada mensalmente pelo Project Management Institute. A PM Network é impressa nos EUA pela Quad Graphics, Sussex, Wisconsin. Postagem de periódico paga em Newtown Square, PA 19073-3299 e em outras agências de correio. Acordo canadense #40030957. Agente postal: Enviar mudanças de endereço para PM Network, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299, EUA. Telefone +1 (610) 356 4600, fax +1 (610) 482 9971.

A missão da PM Network é facilitar o intercâmbio de informações entre profissionais da área de gerenciamento de projetos, programas e portfólios, fornecer-lhes ferramentas práticas e técnicas e servir como um fórum para a discussão de questões e tendências emergentes. Todos os artigos da PM Network são de opiniões dos autores e não necessariamente do PMI.

A assinatura para associados é de USD 42 por ano e está incluída nas taxas anuais. O PMI é uma organização profissional sem fins lucrativos dedicada ao avanço técnico do gerenciamento de projetos. A associação ao PMI está aberta a todos por uma taxa anual de USD 129. Para obter informações sobre associações e programas do PMI, para informar sobre mudança de endereço ou de problemas com a sua assinatura, entre em contato:

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
14 Campus Boulevard / Newtown Square, PA 19073-3299 EUA
Tel.: +1 610 356 4600; Fax +1 610 482 9971
E-mail: customercare@pmi.org
Ligação gratuita: +1 855 746 4849 (Estados Unidos)/+1 855 746 4849 (Canadá)/
+1 800 563 0665 (México)

PMI Centro de Atendimento Ásia-Pacífico de PMI
Singapura
Tel.: +65 (6496) 5501/E-mail: customercare.asiapac@pmi.org

Centro de atendimento Europa-Oriente Médio-África (EMEA) do PMI
Dundalk, Irlanda Tel.: Tel.: +353 (42) 682 5610/e-mail: customercare.emea@pmi.org

Centro de atendimento Índia do PMI Nova Deli, Índia Tel.: +91 (124) 4517140/E-mail: customercare.india@pmi.org

OUTROS LOCAIS
Beijing, China; Bangalore, Índia; Bruxelas, Bélgica; Buenos Aires, Argentina; Dubai, Emirados Árabes Unidos; Londres Inglaterra; Mumbai, Índia; Rio de Janeiro, Brasil; São Paulo, Brasil; Xangai, China; Shenzhen, China; Sydney, Austrália; Washington, D.C., EUA
Veja mais detalhes de contato em PMI.org/AboutUs/Customer-Care.aspx.

CONTRATO DE PORTE DE MATERIAL IMPRESSO Nº 40030957
Devolver endereços canadenses não encontrados para: Departamento de circulação/ Caixa postal 1051/Fort Erie, Ontario L2A 6C7

© 2019 Project Management Institute Inc. Todos os direitos reservados.
Todos os direitos reservados. "PMI", o logotipo do PMI, "CAPM", "PMP", "PMBOK", "PM Network" e "Project Management Institute" são marcas registradas do Project Management Institute, Inc. Para obter uma lista completa das marcas do PMI, consulte a Lista de Marcas do PMI que se encontra em nosso site em pmi.org/~/media/PDF/Media/PMI_List_of_Marks.ashx ou entre em contato com o Departamento Jurídico do PMI.

A PM Network agradece o envio de ideias para matérias e/ou sugestões sobre fontes. As nossas matérias são escritas por jornalistas profissionais. Entre em contato com a vice-presidente de conteúdo da Imagination, Cyndee Miller, ou com o editor-chefe do PMI, Dan Goldfischer, com as suas ideias e sugestões. Se estiver interessado em enviar artigos para a PMI Knowledge Shelf, no ProjectManagement.com/Knowledge-Shelf, entre em contato com Dan Goldfischer. Os artigos publicados não refletem necessariamente as opiniões da revista ou do Project Management Institute. A PM Network não é responsável por perdas, danos ou quaisquer estragos causados a manuscritos não solicitados ou outros materiais.

EDIÇÃO DIGITAL
Uma edição digital deste número está disponível para associados do PMI: basta fazer login em PMI.org, selecionar Knowledge Center, PM Network e Acessar a PM Network completa. A edição digital da PM Network também pode ser acessada em dispositivos Android, iPad, iPhone e iPod Touch, pelo aplicativo PM Network.

ATENDIMENTO AOS LEITORES
Para fazer pedidos ou esclarecer dúvidas, entre em contato com o departamento de publicações do PMI em pmipub@pmi.org.

Permissões. Visite PMI.org/Home-Permissions.aspx para obter informações sobre permissão para reimprimir artigos publicados na PM Network. Nenhuma parte da PM Network pode ser reproduzida ou transmitida em qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informações sem permissão por escrito do editor.

Edições anteriores. Edições anteriores podem ser adquiridas quando disponíveis entrando em contato com documentdelivery@pmi.org. O preço varia com o número de exemplares, e os associados recebem um desconto.
Reimpressões em couché. Pedidos de reimpressão em papel couché de artigos em quantidades de 100 ou mais podem ser enviados para pmipub@pmi.org.
Exemplares a granel da edição atual. Exemplares da PM Network atual podem ser obtidos em quantidades de 25 ou mais. Os pedidos precisam ser feitos 40 dias antes da data da emissão. O custo é de USD 5,50 por exemplar, mais frete.
Mudança de endereço. Os associados podem editar os próprios dados demográficos, incluindo o endereço, fazendo login em PMI.org e acessando "My PMI". Todos os leitores podem enviar informações de mudança de endereço para customercare@pmi.org ou ligar para o atendimento ao cliente do PMI no +1 (610) 356 4600, opção 8.

"Nosso objetivo era criar uma onda que fosse como uma onda do mar. Não é como uma novidade ou onda de baixa energia. É uma onda forte. Quando você desce a onda, sente a força dela".

— Kelly Slater para a CNBC

Kelly Slater caminha ao longo da praia artificial no Surf Ranch. Acima, um surfista pega a onda mecânica.

Na crista da onda

A busca pela construção de uma máquina que possa replicar com precisão as ondas do mar tem sido longa e difícil de se firmar. Mas as notícias de que o surfe será incluído nas Olimpíadas de 2020 no Japão provocaram uma onda de iniciativas com este objetivo. E graças a um projeto de uma década para construir a onda mecânica perfeita, o campeão mundial de surfe Kelly Slater largou na frente nesta corrida.

A equipe de projeto de Slater, que incluía um engenheiro aeroespacial, passou cinco anos projetando um conjunto de ondas circulares antes de abandonar os resultados pouco atraentes em favor de uma lagoa linear. O sistema mecânico resultante cria ondas de até dois metros de altura, que podem durar até um minuto. O dispositivo puxa um hidrofólio de 100 toneladas feito especialmente ao longo de um trilho de 640 metros a cerca de 29 quilômetros por hora. (E para proteger o desenho do projeto contra possíveis concorrentes, apesar de estar exposto ao ar livre e aberto a drones, a equipe do projeto cobriu a parte mecânica com painéis solares.

Os contornos da lagoa são tão importantes quanto o hidrofólio, e a equipe contou com supercomputadores para ajustar todos os detalhes: os recifes de contornos no fundo do lago fazem com que a onda se quebre e as calhas laterais gigantes atenuam o efeito de rebote. O sistema pode criar 50 tipos de ondas e a água volta a se estabilizar em três minutos.

PROJETO:
The Surf Ranch

ORÇAMENTO:
USD 30 milhões

CRONOGRAMA:
Concluído em maio de 2018

LOCALIZAÇÃO:
Lemoore, Califórnia, EUA

PRÓXIMOS SWELLS:
Até 2026, os patrocinadores do projeto planejam expandir o Surf Ranch para 63 hectares com duas piscinas de ondas públicas.

FOTOS DE ERICK MADRID/ZUMA WIRE/ALAMY LIVE NEWS

Novas escavações

O projeto Chuquicamata no Chile está transformando a maior mina a céu aberto do mundo em uma moderna operação subterrânea.

FOTO DE CORTESIA DA CODELCO

Depósitos de minério dificilmente são o único fator que os líderes de projeto usam para determinar futuros locais de mineração na América Latina. Tudo, desde turbulências geopolíticas a mercados de trabalho locais, pode afetar o portfólio de uma empresa de mineração. Após anos de crescimento lento, vários desses fatores mudaram para criar uma nova e otimista perspectiva para projetos de mineração em toda a região.

Organizações públicas e privadas, em particular no Chile, Peru e Equador, estão lançando novos projetos em um ritmo vertiginoso. A Minsur começou a construção em setembro em uma mina de cobre de USD 1,6 bilhão fora de Lima, Peru. É apenas um em um pipeline de 49 projetos no Peru, com grande parte da construção começando no ano passado e ao longo de 2019. A Kingsgate deve começar a construção de uma mina de ouro de USD 215 milhões na região de Maricunga, no Chile, no próximo ano. Enquanto isso, o setor de mineração do Equador poderia crescer oito vezes de 2017 a 2021, de acordo com a BMI Research.

O aumento coletivo é, em parte, resultado de uma maior estabilidade política e de um interesse renovado do governo em impulsionar o crescimento econômico, investindo no setor de mineração. "Quando muitos países latino-americanos tinham líderes fortes e instituições fracas, os investidores não sabiam como lucrar nesse ambiente", disse Donald Hulse, vice-presidente de mineração da Gustavson Associates, Denver, Colorado, EUA. A empresa é especializada em projetos de mineração em toda a América Latina. "Isso está mudando gradualmente e estamos vendo que os portfólios de projetos refletem isso".

"Os líderes do projeto não podem presumir que lidar com funcionários do governo tornará o projeto oficial. Eles também têm que lidar com seus vizinhos".

— Donald Hulse, Gustavson Associates, Denver, Colorado, EUA

No entanto, embora muitos países da região estabeleceram culturas de mineração, incluindo o México e o Peru, outros têm um histórico menos comprovado. Na Colômbia, por exemplo, o investimento internacional em projetos de mineração tem sido historicamente escasso. No entanto, o governo está agora ansiosamente cortejando a indústria para reforçar a economia, disse Donald.

Porém, para que as equipes de projeto implementem com sucesso novas minas, os gerentes de projeto devem dar uma ajuda com sua experiência em gerenciamento de riscos. "A diferença entre uma mina e uma fábrica é que você pode mover o local do projeto para uma fábrica", disse ele. Com os projetos de mineração, ainda segundo Donald, as equipes terão que lidar com os riscos geopolíticos dessa área específica.

Esses riscos podem variar de relações com a comunidade e segurança até corrupção local e greves trabalhistas, todos os itens que as empresas de mineração devem considerar ao avaliar riscos, disse Remi Piet, PhD, diretor sênior e líder de prática, infraestrutura, energia e recursos naturais.

Miami, Flórida, EUA. Ele atua como analista de risco para projetos de mineração na América Latina. "Os principais riscos estão na superfície e podem levar ao fechamento de uma mina ou causar atrasos graves. Os gerentes de projeto devem realizar uma avaliação cuidadosa dos riscos adaptada à jurisdição e ao histórico específico da operação de mineração".

Toque local

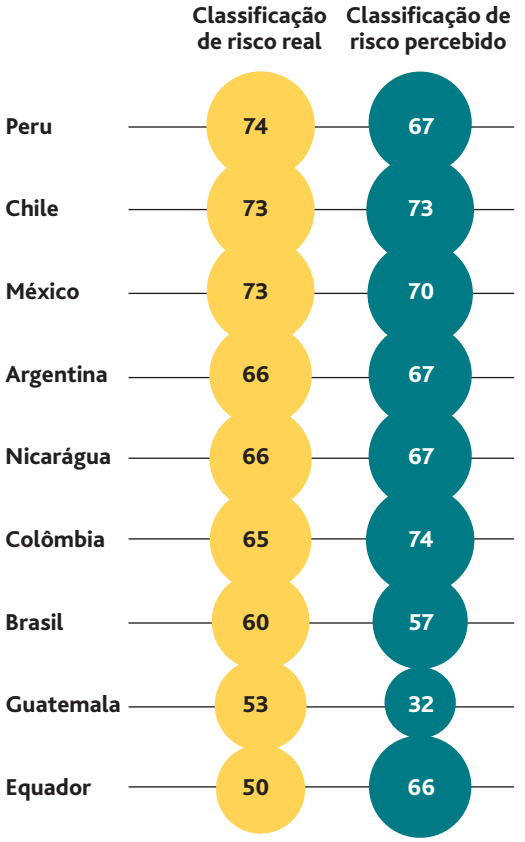
Nesses projetos de mineração, o gerenciamento de partes interessadas pode ser um componente essencial do gerenciamento de risco adequado. De acordo com Donald, os líderes de mineração, especialmente os novos em determinados países ou regiões, vão contratar empresas terceirizadas para ajudar. Essas empresas podem facilitar o gerenciamento das partes interessadas com as populações locais, seja para acalmar os moradores preocupados com o impacto ambiental de um projeto ou negociar com os trabalhadores locais que executarão o projeto. "Os líderes do projeto não podem presumir que lidar com funcionários do governo tornará o projeto oficial", disse Donald. "Eles também têm que lidar com seus vizinhos".

As empresas mais bem-sucedidas, disse ele, muitas vezes vão ainda mais longe: patrocinam escolas locais ou investem em laboratórios de informática ou instalações de saúde, por exemplo. O objetivo é reforçar que o projeto de mineração terá um impacto positivo na comunidade e também pode servir como um exercício suave de branding para os líderes de projetos ansiosos por divulgar o projeto no mercado local de talentos.

As empresas de mineração devem monitorar cuidadosamente as expectativas e motivações das partes interessadas, e fazem isso com uma abordagem personalizada, disse Remi. "É de suma importância entender cada comunidade local, implementar a reunião de inteligência adaptada ao local e um processo de levantamento de informações o mais cedo possível durante o desenvolvimento de um projeto de mineração". Isso deve incluir tanto uma análise de comparação salarial para a equipe do projeto como um tempo para pesquisar quem está por trás do sindicato dos trabalhadores para entender melhor o que faz isso funcionar. Alocar dinheiro suficiente para um gerenciamento de riscos adequado é essencial (e um item muitas vezes negligenciado), disse ele. "O sólido levantamento de informações e o gerenciamento da comunidade ajudarão a reduzir a oposição local, os riscos sociais e de segurança e os custos associados". — *CJ Waity*

Percepção x realidade

Para o seu índice de risco anual, os pesquisadores do *Mining Journal* ponderam cinco categorias (jurídico, governança, social, fiscal e infraestrutura) para calcular uma pontuação geral de risco de projetos futuros. Quanto maior a pontuação, mais insignificantes são os riscos do projeto, com mais de 70 sendo considerados de risco muito baixo e qualquer valor abaixo de 50 é considerado de alto risco. Mas quando se trata de projetar investimentos, opiniões profissionais também podem influenciar o registro de riscos. Assim, os pesquisadores entrevistaram cerca de 800 profissionais de mineração no mundo para criar um índice de risco percebido. Veja como os países da América Latina se saíram no *Relatório Mundial de Risco* de 2018:



Fonte: *Relatório de Risco Mundial, Mining Journal*, 2018

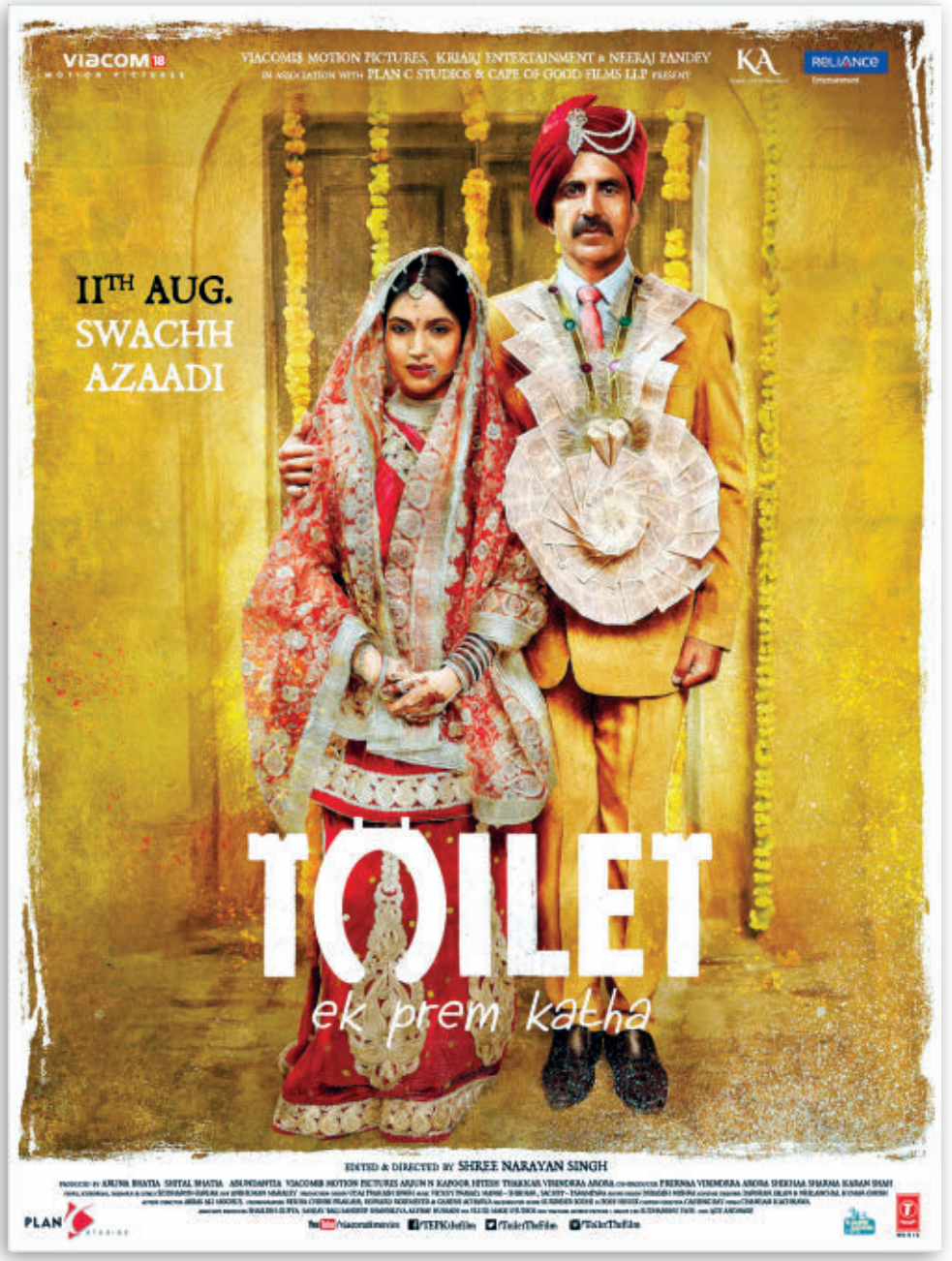
Força-tarefa de limpeza

A Índia está construindo aproximadamente 62.000 banheiros por dia. Como parte do programa Clean India de USD 29 bilhões, o projeto de construção de banheiros do governo, o maior esforço de todos os tempos, visa a construir 111 milhões de vasos sanitários até outubro de 2019. O objetivo? Eliminar as fezes a céu aberto.

Antes do Clean India, quase a metade dos 1,3 bilhão de habitantes do país defecava regularmente em campos, praias, estradas e outros espaços abertos. Segundo o Banco Mundial, 1 em cada 10 mortes na Índia estava ligada à falta de higiene, com custos anuais relacionados ao saneamento excedendo USD 53 bilhões.

Mas para garantir que os benefícios pretendidos sejam alcançados, ou seja, as pessoas realmente usarem os banheiros, o governo teve que vender o projeto para aldeões cautelosos e ensinar partes interessadas que nunca construíram banheiros. "O desafio mais importante é mudar a mentalidade das pessoas sobre banheiros", disse Sarika Saluja, gerente sênior de projetos da World Toilet Organization, em Singapura. Sua organização ajudou a assessorar o governo em diversas facetas do projeto.

Para conquistar a aceitação, os governos nacional, estaduais e locais adotaram uma variedade de táticas, que vão desde a persuasão até a punição. Em escala nacional, o governo recru-



O filme *Toilet, a Love Story* foi lançado durante a maior campanha de construção de banheiros na história da Índia.

Boom de construção

38,7%
Famílias que possuíam vasos sanitários individuais em outubro de 2014, quando o projeto foi lançado

95,1%
Famílias que possuíam vasos sanitários individuais em outubro de 2018

Fonte: Ministério indiano de água potável e saneamento

IMAGEM DE CORTESIA DO IMDB.COM

"O desafio mais importante é mudar a mentalidade das pessoas sobre banheiros".

— Salika Saluja, World Toilet Organization, Singapura

tou estrelas de Bollywood e jogadores de críquete para conseguir apoio através de filmes, outdoors e anúncios de TV. E, em nível local, facilitadores de campo experientes conduziram sessões de educação comunitária sobre tópicos como consequências econômicas e e de saúde da defecação a céu aberto. Outros esforços foram mais punitivos. No estado de Chhattisgarh, os moradores que não construíssem banheiros não poderiam acessar as lojas do governo de distribuição pública de itens alimentares essenciais.

Organizações sem fins lucrativos globais, incluindo o Banco Mundial e a UNICEF, também se uniram ao governo nos esforços de educação. O UNICEF, por exemplo, lançou uma campanha de conscientização direcionada a aldeias remotas. "Na verdade, mostramos a eles como as moscas que pousavam nas fezes também pousavam na água e na comida que consumiam", disse Rushabh Hemani, especialista em água, saneamento e higiene do UNICEF, à Agence France-Presse. "Quando souberam como as moscas estavam espalhando doenças, perceberam a necessidade de banheiros cobertos".

O esforço educacional também se estendeu aos fabricantes de banheiros. Construir banheiros era uma novidade para muitas organizações, e grande parte da força de trabalho existente não sabia qual tecnologia estava disponível, disse Sarika. Sua organização se reuniu com funcionários do governo e outros funcionários da linha de frente para mostrar-lhes como construir banheiros e como garantir o financiamento do governo para a construção de banheiros.

Os esforços de educação valeram a pena. Desde que o programa foi lançado em 2014, mais de 88 milhões de banheiros domésticos foram construídos, e o governo declarou 25 de seus 29 estados livres de defecação. No geral, o número de indianos defecando a céu aberto caiu de mais de 550 milhões no início do projeto para 200 milhões no início de 2018. — *Novid Parsi*

A conquista da internet das coisas

Projetos de inteligência artificial (IA) e de robótica podem estar ganhando manchetes em todo o mundo, mas uma recente pesquisa de líderes de tecnologia mostra que são os projetos de internet das coisas (IoT) que têm mais probabilidade de moldar o portfólio de uma organização — e potencialmente transformar um negócio.

Até 2021, os entrevistados disseram que as seguintes tecnologias irão:

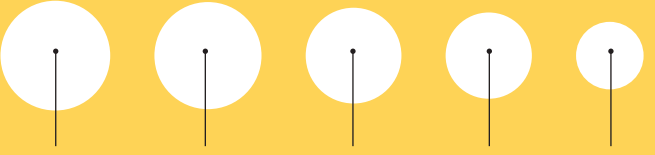
Os gastos mundiais em IoT atingirão um total de

USD 1,1 trilhão

até 2021.

PONTOS QUENTES DE PROJETOS DE IOT

Líderes globais em tecnologia dizem que os países que mais esperam usar a IoT para impulsionar a transformação dos negócios nos próximos três anos são:



21% Reino Unido

20% Japão

16% Estados Unidos

13% China

8% Índia

PRINCIPAIS DESAFIOS

1. Complexidade tecnológica
2. Gerenciamento de riscos
3. Segurança

Fonte: *The Changing Landscape of Disruptive Technologies*, KPMG, 2018

Um lugar para não esquecer

Representação artística do projeto Village Landais Alzheimer em Dax, França

Há um armazém de 1.858 metros quadrados na Califórnia, EUA, adornado do chão ao teto com decoração da década de 1950, desde fotos de Elvis Presley até um Ford Thunderbird que funciona. Apesar da decoração, a Glenner Town Square, de USD 3 milhões, inaugurada no ano passado em Chula Vista, pretende ser confortável, não cafona.

O projeto faz parte de uma tendência crescente das chamadas vilas de Alzheimer, que visam a redefinir os cuidados para as pessoas com demência, colocando-as em ambientes que pareçam cotidianos, normais. Até recentemente, os pacientes com doenças cerebrais degenerativas na grande maioria das vezes viviam seus últimos anos em ambientes hospitalares, um contexto potencialmente inquietante para uma população que pode não se lembrar nem de onde eles estão.

A nova abordagem tem equipes de projeto concebendo e construindo instalações para imitar a vida dos pacientes, seja recorrendo a dicas visuais passadas de quando suas memórias eram mais nítidas ou refletindo projetos de construções e paisagismo próximos. O Village Landais Alzheimer, de EUR 28,8 milhões e que recebeu financiamento público maciço, em Dax, França, contará com as comodidades comuns do dia-a-dia, como um supermercado e uma biblioteca, mas será projetado em estilo medieval, semelhante à arquitetura de Dax. O projeto de cinco anos deve ser concluído no final deste ano. A Glenview Community Services está construindo uma vila de AUD 25 milhões, chamada Korongee, em Glenorchy, Tasmânia, Austrália, que também deve ser concluída no final deste ano. A organização está fazendo uma parceria com o HESTA, um fundo de aposentadoria do setor de saúde, que está financiando AUD 19 milhões. A instalação de 96 pessoas contará com casas que são organizadas em becos sem saída, semelhantes aos subúrbios próximos, e conterá comodidades como um café e salão de beleza.

"O projeto Korongee possibilitará que os moradores que vivem com demência caminhem pela vila e participem das decisões da vida cotidiana, que atualmente não estão disponíveis para os que sofrem desta condição: atividades como ir à cafeteria e comprar um café ou simplesmente ir ao supermercado para comprar mantimentos para o jantar", disse Lucy O'Flaherty, CEO da Glenview Community Services, Glenorchy, Tasmânia, Austrália.

O desejo de proporcionar um melhor atendimento coincide com o aumento das taxas de demência. Prevê-se que o número de pessoas com demência varie mais de 50 milhões em 2018 para 152 milhões em 2050, de acordo com o *Relatório Mundial de Alzheimer 2018*. À medida que as equipes de projeto constroem essas novas instalações, aproveitam as lições aprendidas e, ao mesmo tempo, enfrentam novos riscos de segurança.

"A questão aqui é a fronteira entre cuidados médicos e cuidados individuais".

— Francis Lacoste, Conselho Departamental de Landes, Mont-de-Marsan, França

Aprender com o passado

Os projetos atuais de vilas de Alzheimer são inspirados no vilarejo de Hogeweyk, nos arredores de Amsterdã, Holanda. Pioneira desse tipo de instalações, a vila foi inaugurada em 2009 depois de mais de uma década de construção. Os fundadores da Hogeweyk dizem que perceberam uma diminuição na dependência de medicamentos

e uma melhoria na qualidade de vida dos pacientes.

Para criar a vila de Korongee, na Tasmânia, Lucy viajou pelo mundo para entender como outras instituições são melhores no atendimento de pessoas com demência. Sua busca por lições aprendidas a levou, naturalmente, a Hogeweyk.

"O conceito da vila Korongee baseia-se em uma série de modelos internacionais de práticas recomendadas, incluindo a vila de Hogeweyk, e muitos modelos vivos menores no Reino Unido, e ao mesmo tempo contextualiza isso para uma experiência única da Tasmânia", disse Lucy. Uma das lições aprendidas com a equipe do projeto de Hogeweyk é que eles gostariam de ter consultado mais a comunidade local para integrar melhor a vila à comunidade do entorno.

Tendência à demência

50 milhões
Pessoas que vivem com demência em 2018

82 milhões
Número projetado de pessoas com demência até 2030

152 milhões
Número projetado de pessoas com demência até 2050

USD 1 trilhão
Custo global estimado total de demência em 2018

USD 2 trilhões
Custo global estimado total de demência até 2030

*Custos sociais e econômicos

Fonte: *Relatório Mundial de Alzheimer 2018*, Alzheimer's Disease International

Um sentimento de lugar

Um risco adicional que esses projetos compartilham vem de permitir que os pacientes circulem livremente em ambientes onde podem se machucar. "A questão aqui é a fronteira entre cuidados médicos e cuidados individuais", disse Francis Lacoste, diretor de solidariedade do Conselho do Departamento de Landes, que está supervisionando o projeto Village Landais Alzheimer.

A vila consiste em "bairros" distintos, cujas cores, vegetação e cheiros são projetados para combinar com as várias regiões do país de onde vêm muitos pacientes. Uma área tem uma praia, outra, uma floresta e uma terceira, colinas e vales. Os pacientes serão atribuídos ao bairro que melhor corresponda ao seu ambiente doméstico.

A tecnologia está ajudando a equipe do projeto a mitigar parte do risco que advém de dar aos moradores tanta liberdade. Os pisos dos quartos estão embutidos com sensores que se comunicam com chips de GPS usados pelos residentes. Se um residente cai e não consegue se levantar, o sensor dispara um alarme.

Ainda assim, o risco de lesão só pode ser gerenciado, não eliminado, disse Francis. Parte do plano também exige que a aldeia se comunique claramente com as partes interessadas sobre esses riscos.

"Temos que explicar às famílias que seus pais, marido ou esposa estarão em um lugar melhor e que eles serão bem cuidados, mas isso vem com o risco de alguém cair ou se machucar", disse ele. "Quando você dá liberdade a alguém, uma certa dose de risco está incluída". — *Ambreen Ali*

O poder das licenças

Licenças podem interromper ou acelerar um megaprojeto de construção. Uma questão de licença está afetando até mesmo um projeto centenário: a Sagrada Família, em Barcelona, Espanha. O projeto foi lançado em 1882, e apesar disso menos de um quarto da fase de execução havia sido concluída quando seu famoso arquiteto, Antoni Gaudí, morreu em 1926. O progresso do projeto ganhou força nas últimas duas décadas, e a igreja (que recebe 4,5 milhões de turistas por ano) está programada para ser concluída em 2026.

Mas agora as autoridades da cidade argumentam que nem o falecido arquiteto nem o conselho de construção da Fundação Sagrada Família, sem fins lucrativos, solicitaram as licenças certas para o projeto de construção da estrutura, e mais dinheiro deve ser pago à cidade para a solução do licenciamento. O conselho argumenta que uma licença foi obtida da cidade de Sant Martí de Provençals quando o projeto começou, enquanto a cidade afirma que a papelada deveria ter sido refeita quando a cidade foi absorvida por Barcelona. Como resultado da pressão da cidade, o conselho concordou em pagar USD 41 milhões para regularizar o status legal do prédio. Esse acordo será usado para financiar projetos futuros, incluindo obras de transporte para melhorar o acesso público ao projeto finalizado.

ISTOCKPHOTO

Mover-se rápido para ganhar as partes interessadas

O Uber, gigante do setor de transporte compartilhado, espera lucrar com a mania das bicicletas elétricas em alguns mercados urbanos. A empresa anunciou, no final de 2018, um projeto para projetar suas próprias bicicletas e tem planos para projetos piloto de compartilhamento de bicicletas em Santa Monica e São Francisco, Califórnia, EUA.

Para superar a concorrência em um campo que ficou saturado de uma hora para outra, a equipe do projeto também está atenta às lições aprendidas com o lançamento de seus aplicativos de compartilhamento de carros, tratando o gerenciamento das partes interessadas como prioridade inicial. Isso significa evitar a implementação de guerrilhas em favor das licenças adequadas.

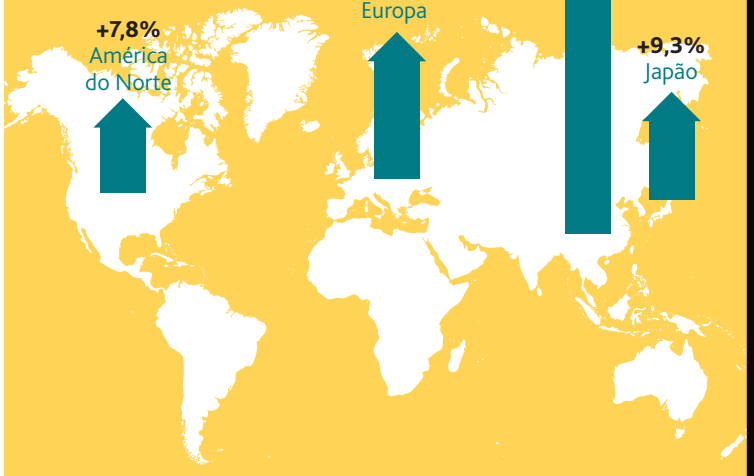
Nos Estados Unidos, tanto os cidadãos como os funcionários do governo se frustraram por projetos-piloto conduzidos pelos concorrentes Lime e Bird. Para um piloto, equipe por trás de Bird simplesmente largou dezenas de bicicletas elétricas em várias cidades sem aviso prévio. As autoridades em Ann Arbor, Michigan, EUA, recolheram um grupo de bicicletas Bird confiscadas, estacionadas nas calçadas da cidade.

Bicicletas elétricas da Bird, concorrente do Uber

Corrida de pesquisa e desenvolvimento

A P&D pode ser a força vital de iniciativas inovadoras, e um estudo em outubro da PwC mostra que a saúde está boa em quase todas as regiões e setores.

11% aumento global em P&D empresarial gasto em 2018, totalizando **USD 782 bilhões**



Os analistas da PwC descobriram que essas características sustentam o alto desempenho em empresas inovadoras:

1. Controlam rigorosamente a seleção de projetos no início do processo de inovação.
2. Alinham estreitamente a estratégia de inovação com a estratégia de negócios.
3. Criam apoio cultural em toda a empresa para a inovação.
4. Sua liderança superior está intimamente envolvida com programas de inovação.
5. Baseiam a inovação em insights diretos de usuários finais.

Fonte: *O estudo 2018 Global Innovation 1000*, PwC

Rostos conhecidos

O uso difundido da tecnologia de reconhecimento facial não é mais apenas para telefones. As empresas de varejo estão lançando projetos para gerar receita, reduzir custos, eliminar roubos e melhorar a experiência do cliente ao entender melhor o comportamento do cliente. O mercado global de reconhecimento facial deve saltar de USD 2,8 bilhões em 2014 para estimados USD 9 bilhões até 2023, segundo a Crystal Market Research.

"Se você considerar as 40 ou 80 maiores empresas que você conhece, quase todas estão pensando em reconhecimento facial, ou todas pelo menos já andaram pesquisando a respeito", disse Peter Trepp, diretor executivo da empresa de software de reconhecimento facial FaceFirst, disse à BuzzFeed. Ele observou que centenas de lojas de varejo, e em breve serão milhares, implementaram a tecnologia de sua empresa.

O mercado global de reconhecimento facial deve saltar de USD 2,8 bilhões em 2014 para estimados **USD 9 bilhões** até 2023.

Fonte: Crystal Market Research

Em março passado, a 7-Eleven lançou a tecnologia de reconhecimento facial em 11.000 lojas na Tailândia. O sistema pode sugerir produtos, analisar o tráfego na loja, monitorar os níveis de produtos e até mesmo avaliar as emoções dos clientes quando olham os produtos. Em outubro, o novo National Soccer Hall of Fame foi aberto em Frisco, Texas, EUA. A instalação criou um sistema que permite que os visitantes optem por um passeio personalizado que exibe imagens e estatísticas relacionadas aos seus times favoritos quando passam por determinados painéis. A CaliBurger, uma cadeia de hambúrgueres presente em mais de 40 localizações globais, testou um projeto-piloto em 2017, no qual um quiosque reconhece o rosto dos clientes que retornam para exibir os pedidos anteriores e facilitar o processo. Em 2018, a cadeia lançou um projeto-piloto separado para testar um sistema de pagamento baseado no reconhecimento facial.

Mas a recepção das partes interessadas nem sempre é simples. De acordo com o relatório de

experiência de clientes de 2018 da InMoment, 75 por cento dos consumidores consideram a maioria das formas de personalização um tanto assustadoras, e 22 por cento dizem que reagiriam a essa aflição comprando em outro lugar.

Como a adesão das partes interessadas terá um enorme impacto sobre como os projetos de reconhecimento facial são recebidos, as organizações precisarão projetar sistemas em que a aceitação do usuário e a privacidade sejam primordiais. Testar e iterar a tecnologia com base no feedback será fundamental.

Apelo às massas

O projeto da 7-Eleven é uma das maiores implementações de reconhecimento facial de todos os tempos. Também será muito usado. Aproximadamente 10 milhões de pessoas fazem compras nas lojas 7-Eleven da Tailândia por dia, aproximadamente um sétimo da população do país.

Para implementar a tecnologia, a Remark Holdings instalou câmeras conectadas ao seu sistema KanKan, que pode reconhecer rostos e gestos. O sistema registra dados sobre o tráfego de clientes e os padrões dos pés e como as emoções mudam à medida que se movimentam pelas lojas. Essa informação pode então fazer recomendações alimentadas pela inteligência artificial (IA) acerca de quais produtos devem ser estocados em determinadas lojas. Também pode identificar membros do programa de fidelidade da 7-Eleven, criando uma oportunidade para promoções personalizadas.

Mas com grandes quantidades de dados vem uma grande responsabilidade. A Remark disse que tomou as medidas para evitar o armazenamento de imagens de rostos em seus servidores. "Nenhum rosto ou imagem humana sai do sistema KanKan nem entra na rede pública", declarou a empresa em um comunicado à imprensa.

E embora a empresa tenha mantido silêncio sobre o ROI do projeto desde que o lançamento foi concluído, a 7-Eleven anunciou planos para implementar tecnologia semelhante em lojas no Japão e em Taiwan.

"Este é o momento certo para abordar como esses sistemas de inteligência artificial funcionam e onde eles falham, para torná-los socialmente responsáveis".

— Suresh Venkatasubramanian, Universidade de Utah, Salt Lake City, Utah, EUA, ao *The New York Times*

Base de teste

Mesmo assim, os críticos argumentam que alguns desses projetos podem ter falhas no nível mais básico: o próprio código com que são construídos. Um estudo do MIT Media Lab de 2018 descobriu que algumas tecnologias de reconhecimento facial são muito menos precisas com pessoas de pele mais escura. Ao testar algoritmos da Microsoft, Megvii e IBM, o gênero de homens de pele mais escura foi identificado erroneamente 12 por cento da vezes e o de mulheres de pele mais escura, 35 por cento das vezes. As mulheres de pele mais clara foram identificadas erroneamente apenas 7 por cento das vezes e os homens de pele mais clara foram identificados erroneamente apenas 1 por cento das vezes. Essa lacuna significativa na precisão aumenta a preocupação com o preconceito e o perfil racial, e pode prejudicar os benefícios que os projetos de reconhecimento facial estão tentando realizar.

Antes que os líderes do portfólio se apressem em implementar esses projetos, devem examinar cuidadosamente a tecnologia. "Este é o momento certo para abordar como esses sistemas de inteligência artificial funcionam e onde eles falham, para torná-los socialmente responsáveis", disse Suresh Venkatasubramanian, professor de ciência da computação da Universidade de Utah, ao *The New York Times.*

Organizações de varejo podem querer emprestar algumas lições aprendidas do setor de companhias aéreas. A Delta, por exemplo, lançou e acompanhou de perto vários projetos-piloto de um sistema de embarque que usa software de reconhecimento facial. Os scanners biométricos, que são de uso opcional, ajudam a economizar tempo quando as pessoas fazem check-in nos seus voos, permitindo que seu rosto funcione como o cartão de embarque. No ano passado, a empresa lançou um novo projeto em Detroit, Michigan, EUA, baseado em importantes aprendizados de projetos-piloto anteriores em outros aeroportos. "Esta nova fase nos permitirá obter dar mais feedback de clientes e funcionários", disse Gil West, diretor de operações da Delta, em um comunicado. *— Ashley Bishel*

Um senso de segurança

Em projetos de construção, a segurança salva vidas e economiza dinheiro. Na União Europeia, mais de um quinto de todos os acidentes de trabalho fatais acontecem no setor de construção, segundo a Comissão Europeia. A mesma taxa existe nos Estados Unidos, de acordo com a Occupational Safety and Health Administration (OSHA). Em resposta, muitas organizações estão incorporando a tecnologia de sensores, incluindo sensores montados ou com prendedores para instalar na roupa dos trabalhadores, para melhorar a segurança nos locais do projeto.

Em seus locais de projeto, a Gilbane Building implementou sensores com prendedores para rastrear a localização dos trabalhadores. No caso de um escorregão ou queda, a Gilbane pode levar ajuda para um trabalhador imediatamente. Com aproximadamente 39 por cento, as quedas são a principal causa de mortes de trabalhadores da construção civil dos EUA, de acordo com a OSHA. No Japão, a Hitachi desenvolveu dispositivos que monitoram as posições e movimentos dos trabalhadores da construção civil para determinar se eles caírem ou entrarem em ambientes de trabalho perigosos. Dos operários da construção civil que usaram dispositivos portáteis, 82 por cento relataram que tiveram um impacto positivo na segurança, de acordo com relatório *Safety Management in the Construction Industry 2017 SmartMarket (SmartMarket — Gerenciamento de segurança na indústria da construção de 2017)* da Dodge.

"Acreditamos que essa tecnologia nos ajudará a identificar quando ocorrerão quedas e condições inseguras, e também nos ajudará a mudar comportamentos para evitar quedas e lesões", disse Donald Naber, vice-presidente sênior, diretor de gerenciamento de riscos da Gilbane, Providence, Rhode Island, EUA.

No entanto, as empresas construtoras precisam ajustar essa tecnologia crescente às suas necessidades específicas, e garantir que seus funcionários a aceitem. Afinal, os acessórios para prender em roupas só funcionam se as pessoas os usarem.

A forma melhora a função

Os sensores da Gilbane, desenvolvidos pela Triax Technologies, vão além de mostrar as localizações dos membros da equipe. A tecnologia oferece um conjunto completo de visibilidade digital em tempo real nos locais, trabalhadores e equipamentos do projeto.

Por exemplo, os sensores podem indicar a gravidade de uma queda, rastreando a velocidade e a distância. Eles também permitem que os líderes do projeto

"Acreditamos que essa tecnologia nos ajudará a identificar quando ocorrerão quedas e condições inseguras, e também nos ajudará a mudar comportamentos para evitar quedas e lesões".

— Donald Naber, Gilbane, Providence, Rhode Island, EUA

ISTOCKPHOTO

saibam como os trabalhadores estão se movimentando em um determinado espaço, inclusive se os funcionários estiverem levantando materiais de maneira que possam causar lesões ou não usando equipamentos à sua disposição. Com o tempo, movimentos repetitivos inadequados podem resultar em lesões para o trabalhador (e altos custos para os empregadores). Por causa dos sensores, a Gilbane foi capaz de comunicar que as equipes de projeto tinham que treinar os trabalhadores para sempre usar as ferramentas certas a fim de evitar danos.

A Gilbane Building implementou sensores com clipes para rastrear a localização dos trabalhadores.

A tecnologia "ajuda a melhorar a segurança em nossos locais de projeto, identificando comportamentos inseguros, e nos permite ser proativos na correção desses comportamentos antes que um incidente ocorra", disse Rebecca Severson, vice-presidente de segurança corporativa da Gilbane, em um comunicado à imprensa.

Como acontece com qualquer nova tecnologia, os sensores também tiveram que ser testados e comprovados por meio de pilotos. A Gilbane lançou os sensores no início de 2017 em um canteiro de obras em Connecticut, EUA. Rapidamente percebeu que os sensores eram muito sensíveis, às vezes eles disparavam quando os trabalhadores simplesmente subiam e desciam escadas, e precisavam ser recalibrados.

Dois é bom

O teste também é crucial em projetos de desenvolvimento de produtos. A startup norte-americana Pillar Technologies testou e monitorou as primeiras iterações para melhorar sua tecnologia de sensores conectados. Os sensores da Pillar estabelecem uma linha de base de condições ambientais normais, como níveis de temperatura, umidade e poeira, e alertam as empresas para variações anormais.

Em sua primeira versão, a Pillar montou sensores em tripés nos canteiros de obras, só para descobrir que seriam facilmente derrubados. Então Pillar redesenhou os dispositivos. Cada sensor agora tem um imã para que possa aderir ao metal, uma tira para que possa envolver tubos ou vigas e um gancho para que possa ser pendurado nas paredes acabadas. A tecnologia é usada dentro de um local enquanto um prédio está em construção, com os sensores posicionados a cada 186 metros quadrados. "Essa cobertura nos permite criar um 'sistema nervoso' no projeto para identificar rapidamente as áreas problemáticas", disse Alex Schwarzkopf, CEO da Pillar Technologies, Nova York, Nova York, EUA.

"A ideia de sensores em projetos de construção ainda é relativamente nova, então a educação é um grande componente do que fazemos".

— Alex Schwarzkopf, Pillar Technologies, Nova York, Nova York, EUA

A Pillar também aproveitou o feedback das partes interessadas para ajustar seu design. Logo no início, ele selecionou os dados de seus sensores em tabelas longas e de difícil manejo. Mas os clientes queriam uma visualização maior. Então, a Pillar também redesenhou sua plataforma para sobrepor os dados dos sensores sobre planta do local. Os usuários podem agora clicar no ícone de um sensor, que então abre esse conjunto de dados. "Agora toda a experiência é mais interativa e mais intuitiva", disse Alex.

Além de identificar riscos ambientais em tempo real, como temperaturas congelantes que podem levar à ruptura de tubos, os sensores da Pillar registram os dados para que uma equipe de projeto possa provar que seguiu o protocolo de construção adequado. Em um projeto, um inspetor de construção alegou que estava muito úmido para instalar drywalls. Isso ameaçava parar o trabalho e atrasar o projeto. No entanto, o gerente de projeto conseguiu extrair os dados da Pillar. Essas informações satisfizeram as preocupações do inspetor em relação aos níveis de umidade e permitiram que a equipe do projeto continuasse a trabalhar. "Os dados os ajudaram a permanecer dentro do cronograma", disse Alex.

Trabalho em conjunto

Ainda assim, a tecnologia conectada só funciona se os trabalhadores a adotarem. Para garantir a aceitação nas suas localizações, a Gilbane torna os sensores uma exigência contratual para os empreiteiros. A Gilbane também comunica aos empreiteiros que os sensores só rastreiam seus movimentos enquanto estiverem no local, não quando saírem. "Não estamos interessados em rastrear o que eles fazem quando saem do local do projeto. Estamos interessados em melhorar sua segurança quando estiverem lá", disse Donald.

Para evitar o retrocesso dos trabalhadores, a Pillar garante que seus sensores sejam fáceis de instalar e usar. "A ideia de sensores em projetos de construção ainda é relativamente nova, então a educação é um grande componente do que fazemos", disse Alex.

A Pillar também criou um processo de integração simplificado, permitindo que as equipes de projeto sejam treinadas em menos de 20 minutos. "Sabemos que, se não for supersimples, criará atrito com as equipes", disse Alex. "Para as pessoas que constroem edifícios, a última coisa que querem é descobrir como usar uma nova ferramenta complicada". — *Novid Parsi*

ILUSTRAÇÃO DE JOEL KIMMEL

LARGANDO NA FRENTE

Linha de raciocínio

MICHAEL FOSTER

TÍTULO: diretor de informação e diretor de tecnologia

ORGANIZAÇÃO: Canadian National

LOCALIZAÇÃO: Montreal, Quebec, Canadá

A Canadian National (CN), maior rede ferroviária do Canadá, teve a carga de trabalho mais intensa dos seus 100 anos de história, no ano passado. Sob o comando de um novo CEO, Jean-Jacques Ruest, a rede ferroviária de carga melhorou sua capacidade de lidar com o aumento do tráfego e subiu a velocidade em seus 32.187 quilômetros de trilhos, que se estendem pelo Canadá e os Estados Unidos.

Acompanhar a demanda cada vez maior exigirá o reforço da tecnologia da CN, agora e no futuro. Essa tarefa cabe a Michael Foster, que ingressou na CN em março de 2018, após passar 22 anos na FedEx, onde atuou mais recentemente como vice-presidente sênior de TI e diretor de informação da FedEx Freight.

O que está envolvido em seus papéis de diretor de informação e diretor de tecnologia, e por que você atua nos dois?

A função de diretor de informação abrange a tecnologia que possibilita que a CN funcione: infraestrutura, segurança da informação, engenharia de rede, desenvolvimento de aplicativos, provisionamento e tecnologia voltada para o cliente. O papel do diretor de tecnologia diz respeito a como usamos a tecnologia operacional atual e futura para melhorar a maneira como trabalhamos. Em muitas empresas, as funções de diretor de informação e diretor de tecnologia são separadas. Mas, como rede ferroviária, a CN está toda voltada para a tecnologia aplicada.

Como você e seus colegas de diretoria dirigem a estratégia?

Formalmente, temos a governança associada para garantir que os investimentos em tecnologia sustentem a estratégia estabelecida pela diretoria. Como diretor de informação, garanto que investimos nos programas tecnológicos certos para viabilizar a estratégia de negócios. Também passamos muito

Centralizamos nosso escritório de gerenciamento de projetos e o construímos como um centro de competência para que todos os gerentes de projeto tenham padrões, processos e linguagem comuns.

tempo informal juntos para construir conexões, de modo que, quando usamos os mecanismos formais, é muito mais fácil executar a estratégia.

Como é esse tempo juntos?
A diretoria combina reuniões externas com a localização operacional e visitas a clientes para melhorar continuamente o conhecimento do grupo sobre o negócio como um todo. Também nos reunimos regularmente com os 40 e os 200 principais executivos da empresa. Recentemente, pedimos aos líderes dos maiores 200 que viessem preparados com ideias para ajudar a melhorar os impulsionadores de negócios, como lucratividade, engajamento dos funcionários e segurança. Em seguida, os líderes de diretoria e a equipe de vice-presidentes seniores se reuniram com pessoas de diferentes área, como finanças, compras, TI e operações, que apresentaram suas ideias. Nós os questionamos sobre como essas iniciativas eram implementáveis e como elas impactariam a empresa. As melhores ideias foram injetadas em nosso processo formal de alinhamento estratégico e planejamento de negócios.

Como você garante que os projetos permaneçam alinhados?
No nível de projeto, temos comitês de direção multifuncionais que mantêm os projetos em andamento. No nível de portfólio, continuamos a investir nas coisas certas, nos momentos certos, que viabilizam nossa estratégia de negócios. Temos reuniões trimestrais de governança entre os executivos de nível de diretoria, onde decidimos se nossos projetos ainda estão capacitando a CN a atingir seus objetivos estratégicos ou se queremos adiar ou cancelar quaisquer projetos e redirecionar recursos para iniciativas de maior impacto.

Como suas equipes se beneficiam da metodologia de gerenciamento de projetos?
Há muitas coisas que mantêm as equipes juntas: a direção estratégica da empresa, a cultura e o espírito de equipe. Historicamente, na CN, nos certificamos de que nosso trabalho seja o mais próximo possível do destino, de modo que os gerentes de projeto fiquem descentralizados. Como fizemos investimentos cada vez maiores em tecnologia nos últimos cinco ou seis anos, precisávamos ter uma força de trabalho de gerenciamento de projetos mais móvel. No entanto, devido à natureza historicamente descentralizada dos gerentes de projeto, eles não tinham uma linguagem comum de gerenciamento de projetos. Em 2018, centralizamos nosso escritório de gerenciamento de projetos e o construímos como um centro de competência para que todos os nossos gerentes de projeto tivessem padrões, processos e linguagem comuns. Já estamos começando a ver uma melhoria na qualidade e na velocidade de nossa entrega.

Qual abordagem de entrega você usa?
Para projetos focados em receita, regulamentação ou segurança, tendemos a usar um processo controlado por cascata para garantir que tenhamos bons controles e equilíbrios no local. À medida que desenvolvemos novos recursos para nossos parceiros de negócios internos e clientes externos, adotamos um processo ágil e contínuo de desenvolvimento.

Quais são os desafios primários que vocês enfrentam?
O maior desafio também é a maior oportunidade: tecnologia operacional. Estamos em um ponto de inflexão agora. Como a tecnologia operacional começou a amadurecer em todos os setores, ela tendeu a ser algo adicionado depois do desenho da solução. Na CN, estamos investindo uma quantidade significativa de tempo e esforço na incorporação de tecnologia operacional em nossos projetos iniciais. Então a gente cozinha, não cimenta.

O que é um exemplo de cozimento em tecnologia operacional?
Temos sensores que monitoram continuamente a temperatura dos rolamentos das rodas dos trens, para que possamos analisar esses dados e prever quando uma roda irá falhar. O outro desafio que tivemos de resolver foi implantar essas tecnologias remotamente, enviando atualizações de software para elas em vez de mantê-las. Estamos levando esses aprendizados e aplicando-os aos nossos sensores de próxima geração. **PM**

Conversa rápida

Qual é a qualificação que todo gerente de projetos precisa ter?
Liderança: entender o valor comercial do que você está entregando e ser capaz de comunicar isso às suas partes interessadas.

O que você gostaria de saber no começo da sua carreira?
A importância de comunicar uma visão e o caminho para chegar lá. Quando comecei a poder fazer isso, e não apenas ser tecnicamente competente em minha disciplina, foi quando minha carreira decolou.

O que você acha que é subestimado?
Em um mundo de informações em ritmo acelerado, é a capacidade de dar um passo atrás, refletir e digerir, e ver o padrão maior.

Quem inspira você?
O fundador e CEO da FedEx, Fred Smith. Ele usa seu amplo conhecimento do comércio global, economia, política e liderança para não apenas definir uma visão estratégica, mas também garantir que todos os membros da equipe saibam como podem contribuir para isso.

GETTY IMAGES

Revelações de um iniciante

Perguntamos à comunidade de gerenciamento de projetos: ***Qual foi o maior erro que você cometeu no começo de sua carreira?***

NÃO SER FLEXÍVEL

"Ser obcecado em criar o cronograma do projeto mais perfeito e depois ignorar evidências de que estava obsoleto alguns dias depois de ter sido revisado e aprovado. Isso me ensinou uma lição valiosa: O planejamento, como atividade, é essencial, mas o valor de um determinado plano é efêmero".

— Kiron D. Bondale, PMI-RMP, PMP, consultor sênior, World Class Productivity Inc., Mississauga, Ontário, Canadá

APRENDER TUDO

"O meu foi mais um momento de luz do que um erro. Como jovem gerente de projetos, pensei que deveria saber a resposta para todas as perguntas feitas. Aprendi que é por isso que temos especialistas diversos assuntos em nossos projetos. Eu preciso saber as

perguntas e a quem pedir as respostas. Meu papel é reger a banda, não tocar todos os instrumentos".

— Sheena Downey, PMP, consultora, ITAlex Pty Ltd, Brisbane, Austrália

PRESSUPOR QUE TODOS ME ENTENDEM

Depois de estudar muito, fazer o exame de quatro horas e ganhar minha certificação em Project Management Professional (PMP)®, acreditei erroneamente que os outros entendiam a filosofia do gerenciamento de projetos. No meu campo, o gerenciamento de construção, em grande parte um campo dominado por homens, não me senti muito respeitada por essa certificação. Então, tive que sublimar isso e me lembrar o tempo todo que tinha de ter confiança e praticar um gerenciamento de projetos forte, apesar de como outros gerenciavam projetos caros. Mais tarde, um dos meus colegas arquitetos obteve um PMP® e agora comparamos anotações e observações frequentemente e reforçamos um ao outro. Isso me ensinou a ser confiante no que aprendi e no que estudei muito para aprender".

— Irene Krill, gerente de projetos do Austin Independent School District, Austin, Texas, EUA

IGNORAR AS NOTAS DO ESCOPO

Concordar com o escopo sem documentar adequadamente os acordos verbais, fazer a equipe do projeto embarcar nem obter a aceitação total das partes interessadas foi um grande erro. Isso afetou o orçamento e a aceitação geral dos resultados finais. Essa foi uma lição difícil, mas muito valiosa, para aprender desde o início. Depois de chegar a essa conclusão, concentrei-me em melhorar nossa agilidade para reagir a novas estratégias e tecnologias. Isso incluiu a reformulação de nossas práticas de comunicação e relatórios, bem como a melhoria de nossos modelos de documentação de projetos. Também criei reuniões recorrentes de revisão de escopo de executivos e partes interessadas, por isso, se qualquer um de nossos outros métodos de comunicação falhassem, eles tinham a oportunidade de analisar e fornecer informações".

— Keith Arthur, PMP, gerente de programas, serviços em nuvem, Burwood Group, Irvine, Califórnia, EUA

EMOÇÕES INTENSAS

O maior erro que cometi no início da minha carreira em gerenciamento de projetos foi permitir que a emoção desempenhasse um papel muito grande ao lidar com desafios, problemas, riscos e oportunidades de projetos. Aprendi rapidamente que as emoções podem obscurecer o julgamento, impedir o pensamento crítico e retardar as ações críticas. Quando os projetos acertam em cheio, não é incomum sentir a reação do tipo brigar ou ignorar. O desejo de resolver o problema o mais rápido possível é grande, mas uma calma e serena compreensão permite consideração e profundidade. Isso ajuda a se chegar a uma resolução sem introduzir desafios adicionais e a criar confiança entre os membros da equipe e em si mesmo".

— Lynn Kenning, PMP, PgMP, gerente de prestação de serviços, Acliviti, Chicago, Illinois, EUA

Facilitar a melhoria

As organizações podem acelerar a curva de aprendizado dos profissionais do projeto. Aqui estão as principais maneiras pelas quais as organizações campeãs* investem no desenvolvimento de talentos.

83% Têm treinamento de gerenciamento de projeto

81% Têm um processo formal de transferência de conhecimento

81% Priorizam o desenvolvimento de habilidades de negócios em gerenciamento de projeto

79% Priorizam o desenvolvimento de habilidades de liderança em gerenciamento de projetos

77% têm um processo formal para desenvolver competência em gerenciamento de projetos

*Organizações com 80 por cento ou mais de projetos concluídos no prazo e no orçamento, que cumprem as intenções de negócio e têm alta maturidade de percepção de benefícios.

Fonte: *Pulse of the Profession®*, PMI, 2018

Como você ajuda os membros da equipe a se recuperarem de burnout? Respostas por e-mail para **pmnetwork@imaginepub.com** (As respostas serão publicadas em uma edição futura)

Estado de fluxo

As transições de serviço são um fato da vida no mundo da terceirização. Veja como fazer atribuições perfeitas.

De Priya Patra, PMP

O mundo da terceirização está repleto de transições. Uma organização pode optar por fazer a transição de serviços de si para um fornecedor terceiro ou transferir serviços de um fornecedor estabelecido para um novo fornecedor. Em ambos os casos, os gerentes de projetos geralmente são encarregados de supervisionar a transferência de funções e responsabilidades. O gerenciamento de transição surgiu como uma espécie de subconjunto do gerenciamento de mudanças, com foco em garantir que a organização que transfere serviços não sofra interrupções. O objetivo básico? Manter os negócios funcionando normalmente, sem problemas.

Há alguns anos, gerenciei uma transição em larga escala de 36 serviços de testes de TI diferentes, distribuídos em quatro continentes e quatro verticais de negócios. O programa de quatro meses consolidou esses serviços em um centro de testes de um único local na organização do cliente. Por tudo isso, agi como uma espécie de gerente de programa especializado, ajudando minha equipe a executar a transição em larga escala em fases:

PLANEJAMENTO Em vez de usar a mesma abordagem para cada transição de serviço, concentrei-me na complexidade de cada uma. A complexidade foi determinada com base em itens como criticalidade de negócios, dependência de recursos e nível de documentação. Os erros mais comuns cometidos nas transições envolvem apenas a transição do conhecimento. Por isso, nossa equipe trabalhou em conjunto com a equipe de fornecedores para entender e reunir requisitos de processo de ponta a ponta com foco em pessoas, processos, tecnologia e infraestrutura.

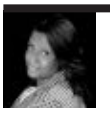
Design e configuração: Essa etapa do programa envolveu reunir todos os recursos e requisitos técnicos necessários para implementar a transição, por exemplo, qualquer infraestrutura especial ou requisitos de segurança. Revelamos todos os prazos para adquirir as informações necessárias e revisamos o plano periodicamente para garantir que atendêssemos a quaisquer novos requisitos.

Implementação: Esta fase concentrou-se na execução do plano de transição no cronograma e no acompanhamento do progresso por meio de um painel. Uma equipe multifuncional englobou especialistas em processos/operações, tecnologia e recursos humanos. Mantive a equipe envolvida, incentivando a colaboração com membros de equipes de outros fornecedores, juntamente com várias partes interessadas.

Entrega em estado estável: Essa fase envolveu o fechamento de todas as principais entregas e a entrada no novo negócio como de costume, ou seja, o estado estável. Isso incluiu um processo de transferência formal para a equipe de operações regulares, envolvendo o projeto do cliente e as equipes de negócios. Deste ponto em diante, quaisquer questões pendentes e itens de ação ainda no painel seriam gerenciados pela equipe de operações.

No final, um forte gerenciamento de riscos levou ao sucesso.

No final, um forte gerenciamento de riscos levou ao sucesso. Reuniões periódicas com o fornecedor, a organização do cliente, os usuários finais e as partes interessadas internas nos ajudaram a identificar os riscos e a mitigar cada um deles. Nosso registro de riscos estava em fluxo: exatamente como os serviços que fizemos na transição. **PM**



Priya Patra, PMP, contribui regularmente ao projectmanagement.com e é gerente de programa do setor de TI, e mora em Mumbai, Índia.

Influência positiva

Os gerentes de projeto constroem culturas de projetos direta e indiretamente, estejam ou não tentando fazer isso.

De Karen Smits

Um objetivo principal da liderança do projeto é criar uma cultura de projeto. Essas culturas são formadas em primeiro lugar através do processo de criação de uma identidade de pequenos grupos. Ao compartilhar o objetivo do projeto, entender sua missão e conduzir a um resultado positivo, o grupo não é apenas um punhado de pessoas trabalhando juntas: é uma equipe que se organiza para realizar o trabalho.

Os gerentes de projeto podem e devem liderar o processo de construção de cultura. Mas na minha experiência, eles muitas vezes não sabem como influenciam a cultura. A influência direta vem por meio do comportamento que eles modelam e sobre o que eles falam. A influência indireta vem através dos sistemas de entrega de trabalho e estruturas que o gerente de projeto escolhe usar, e como os membros da equipe são recompensados e promovidos.

Se os gerentes de projeto estão cientes da influência de seu comportamento e palavras, eles podem sistematicamente alavancá-los para comunicar mensagens que constroem uma cultura desejável. Se eles subestimarem o poder de seu comportamento ou se seu comportamento for inconsistente, os membros da equipe gastarão tempo e energia excessivos tentando decifrar o que o comportamento de seu líder significa.

É um ponto óbvio que vale a pena repetir: O que um gerente de projeto fala indica para a equipe o que é importante. Mesmo observações casuais e perguntas sempre dirigidas a tópicos específicos podem ser tão potentes quanto mecanismos e medições formais de controle. As preocupações e ações que os participantes do projeto veem no topo se resumem em como os participantes se comportam e quais problemas eles partem com entusiasmo para resolver.

ISTOCKPHOTO (2)

QUE CULTURA VOCÊ ESTÁ CRIANDO?

Consciente de tudo isso, que tipo de cultura de projeto você está construindo? E como isso se alinha e reforça os valores organizacionais? O que você deseja mudar e como você pode usar sua influência direta e indireta para alcançar essa mudança? Certifique-se de não aprofundar inadvertidamente uma cultura problemática. Se as pessoas são passivas, mas você quer que elas sejam ativas, não tome decisões por elas: isso apenas reforça o comportamento passivo. Em vez disso, empurre-os para resolver as coisas.

Reflita regularmente. Como os membros da equipe interpretarão suas ações e comportamento? E como essas ações e comportamentos foram motivo de irregularidades? Afinal, a medida mais fundamental da liderança do projeto não são os resultados do projeto, mas sim a cultura que um líder cria em toda a equipe para impulsionar esses resultados. A cultura vem em primeiro lugar. **PM**

O que um gerente de projeto fala indica para a equipe o que é importante.

Karen Smits, PhD, é antropóloga organizacional e trabalha no Practical Thinking Group, em Singapura. Para entrar em contato com ela, escreva para karen.smits@practical-thinking.com.

Retrabalho em equipe

Como e por que avaliar e qualificar sua equipe de projeto.

James Bryant, PMP

O desempenho da equipe principal do projeto pode ser o elemento de sucesso mais crítico de um projeto. É também um dos mais negligenciados. Embora as lacunas de competência ou o desligamento de uma equipe reduzam a probabilidade de um projeto bem sucedido, poucas organizações expressamente incluem atividades de formação e qualificação de equipes em seus processos de gerenciamento de projetos. Portanto, o papel de garantir que a equipe e a mentalidade corretas estão certas é dos gerentes de projeto.

Os projetos geralmente começam com os membros da equipe que não são adequados, porque são designados pelos gerentes de recursos no "front end confuso" do projeto. Esses gerentes de recursos carecem da orientação e da profundidade de insight de um gerente de projetos. Eu chamo este primeiro grupo atribuído de *equipe inicial* para me lembrar de que não precisa ser a equipe principal do projeto.

Para garantir que eu crie a equipe certa para o meu projeto, convido a equipe inicial para participar de um processo de qualificação autorreflexiva. Isso significa que os membros da equipe devem avaliar criticamente os critérios de sucesso do projeto e sua capacidade de atingi-los. Isso não é para os fracos e pode ser desconfortável

As equipes de maior sucesso são impulsionadas pela conquista de metas.

para alguns; não perca de vista isso enquanto você trabalha nos quatro passos do processo:

1. Orientar a equipe inicial. Em última análise, convém responder por que cada pessoa é importante para o sucesso do projeto e o que ele ou ela tem a ganhar com o projeto. Mais especificamente, você deve garantir que a equipe compreenda as condições comerciais e/ou de mercado vigentes que apoiam a necessidade do projeto. É improvável que você perceba o alto envolvimento da equipe sem articular como o projeto se encaixa nos objetivos da organização. Essa etapa também envolve geralmente a identificação de partes interessadas e uma análise de custo-benefício.

2. Estruturar para o desempenho ideal. Em seguida, faça a equipe ajustar seus próprios membros à luz do que foi aprendido. Os gerentes de recursos estarão mais receptivos às mudanças sugeridas quando seus próprios recursos estiverem produzindo! Determine quem formará a equipe principal permanente, como os grupos e subgrupos de equipe se comunicarão e quando as equipes se reunirão. É aqui que o gerente de projeto deve usar a última pesquisa de desempenho de equipe e seu próprio conhecimento especializado para orientação.

Por exemplo, durante um projeto de desenvolvimento de produto recente, a equipe decidiu se reestruturar, passando de um modelo horizontal para um modelo de comunicação distribuído vertical, com uma equipe de liderança de três pessoas, uma equipe principal de nove e sete subequipes subordinada ao núcleo. Embora tenha sido uma abordagem única para a empresa e tenha adicionado uma camada de complexidade organizacional, conseguimos aumentar a agilidade e a velocidade de execução dos tamanhos reduzidos de equipes: várias unidades menores gerenciavam o projeto com mais eficiência do que um único grande esforço.

3. Estabelecer metas de equipe. Tanto tempo é gasto focando nos objetivos do projeto que às vezes os objetivos da equipe são negligenciados. É uma boa prática para a equipe ter seus próprios objetivos, como desenvolver habilidades interfuncionais, melhorar o alinhamento e incentivar uma orientação para a ação. As equipes de maior sucesso são impulsionadas pela conquista de metas.

4. Estabelecer normas de equipe. Em vez de criar regras fixas que possam limitar a flexibilidade e a capacidade de resposta, o gerente de projeto deve liderar a equipe na documentação das normas que serão eficazes em várias situações durante a vida útil do projeto. As normas podem incluir expectativas de comunicação e liderança, comportamento durante as reuniões da equipe, a aplicação de especialistas no assunto, planos internos de treinamento e como as recompensas e o reconhecimento serão gerenciados.

Ao criar sua equipe, lembre-se de que, na maioria dos casos, equipes de gêneros, idades e etnias variados superam suas contrapartes menos diversificadas. E os gerentes de projeto devem ter cuidado ao avaliar a "boa química". Tenho notado que relacionamentos preexistentes e coesão interpessoal levam a resultados menos bem-sucedidos do que equipes exibindo conflito construtivo e autonomia individual.

Como gerente de projetos, você tem várias maneiras de garantir que a composição da equipe do projeto contribua para a probabilidade de sucesso. Tente implementar atividades de formação e qualificação de equipe nos processos formais de sua organização. Se você achar difícil ou não tiver tempo de esperar pela mudança desses processos, às vezes rígidos, use a avaliação de riscos do projeto para identificar e orientar a qualificação da equipe como uma ação de mitigação de riscos. Alternativamente, defina-os como entregas obrigatórias dentro do seu plano de projeto. Seja qual for a sua abordagem, reservar um tempo para qualificar sua equipe de projeto será recompensado em valor realizado por meio de maior engajamento de pessoal e projetos mais bem-sucedidos. **PM**

James Bryant, PMP, é o principal gerente de projetos da Waters Corp., Cumberland, Rhode Island, EUA.

Compartilhe os seus pensamentos

Ninguém sabe mais de gerenciamento de projetos do que vocês, os profissionais que estão "Fazendo acontecer". Por isso, todos os meses, a *PM Network* compartilha os conhecimentos de vocês sobre tudo, da sustentabilidade ao gerenciamento de talentos e todos os temas de projeto entre um e outro. Se você estiver interessado em contribuir, envie um e-mail para pmnetwork@imaginepub.com.

GETTY IMAGES

Motivos interiores

Existe um inimigo escondido dentro do seu projeto?

De Fred Wenger III, PMP

Os gerentes de projetos estão acostumados a olhar para fora de seus projetos em busca de riscos: concorrentes, clientes, fornecedores, economia e até mesmo o clima. Mas a experiência me ensinou que todos os projetos enfrentam uma ameaça de dentro da organização. Essa ameaça pode vir da equipe de entrega do projeto, do gerente do projeto, da cultura da organização ou de seus processos.

Esses erros autoinfligidos podem corroer o lucro, degradar o desempenho e inviabilizar um projeto. Aqui estão algumas áreas que os gerentes de projeto devem ficar de olho durante as diferentes fases do projeto:

- **Iniciação:** A ameaça interna é muitas vezes uma falta de compreensão ou adesão entre a liderança sênior e outras partes interessadas.
- **Planejamento:** A falta de um estado final claro e um escopo mal definido são comuns, levando ao aumento do escopo, problemas orçamentários e escorregamentos no cronograma.
- **Execução:** Uma equipe que não tem poder para resolver seus próprios problemas pode ser a maior ameaça.
- **Monitoramento e fechamento:** O risco mais sério pode ser você. A falta de atenção do gerente de projeto às atividades da equipe pode levar à perda de prazos e à baixa qualidade do projeto. E não coletar lições aprendidas pode resultar em ameaças ao próximo projeto.

No gerenciamento de projetos, a melhor defesa contra ameaças internas é um bom ataque.

ANTECIPAR RISCOS

Como podemos lutar contra essas ameaças internas? Começa com o total comprometimento do gerente de projeto com o resultado bem-sucedido do projeto. Em seguida, o gerente de projeto deve orientar o planejamento detalhado e aberto do projeto. Ele ou ela é responsável por garantir que todas as partes interessadas concordem com os resultados e tenham as informações de que precisam. Ao formar a equipe, o gerente de projeto deve capacitar todos os membros a agir de forma independente. Os membros da equipe precisam entender que são responsáveis por suas tarefas e responsáveis por seus resultados.

Faça o teste de estresse o projeto para identificar os desafios que ele poderia enfrentar; pergunte à equipe: "O que poderia dar errado?" Uma vez identificados esses riscos, as equipes devem lidar com eles o mais rápido possível: a resolução atrasada nunca melhora o resultado. Durante as reuniões da minha equipe, concentro-me na produção de tarefas. Eu até as chamo de reuniões de "produção" para enfatizar a necessidade de completar tarefas para levar o projeto adiante.

Por fim, sempre descobri que as ameaças internas não funcionam bem em um ambiente rico em comunicação. A comunicação pode fazer ou quebrar um projeto. O gerente de projeto deve obter informações da equipe e enviá-las às partes interessadas e garantir que todos os envolvidos permaneçam informados durante todo o ciclo de vida do projeto.

No gerenciamento de projetos, a melhor defesa contra ameaças internas é um bom ataque. E um bom ataque começa com o gerente de projeto e uma equipe construída com profissionais de projeto informados, capacitados e responsáveis. **PM**

Fred Wenger, PMP, vice-presidente associado de serviços de programas e construção, Louis Berger, Washington, D.C., EUA

Faça a **diferença** em sua profissão em 2019

Torne-se um voluntário do PMI.

Como voluntário você:

- contribui para a profissão de gerenciamento de projetos
- atua localmente ou globalmente
- pode ajudar sua comunidade através de seu capítulo local
- conhece outros profissionais da área
- recebe PDUs!

Diversas oportunidades de voluntariado estão disponíveis no *Volunteer Relationship Management System* (pmi.org/vrms) ou no capítulo do PMI mais próximo de você!

Assista a um vídeo com depoimentos de voluntários brasileiros do PMI:

youtu.be/OvTqhr_w2KY

Coisas boas acontecem quando você se envolve com o PMI.

PMI® Project Management Institute

Relatório de empregos 2019

Onde está a ação

Oportunidades de carreira não faltam. Mas os setores mais quentes e as habilidades mais desejáveis, que diferenciam os candidatos, variam por região.

DE ASHLEY BISHEL

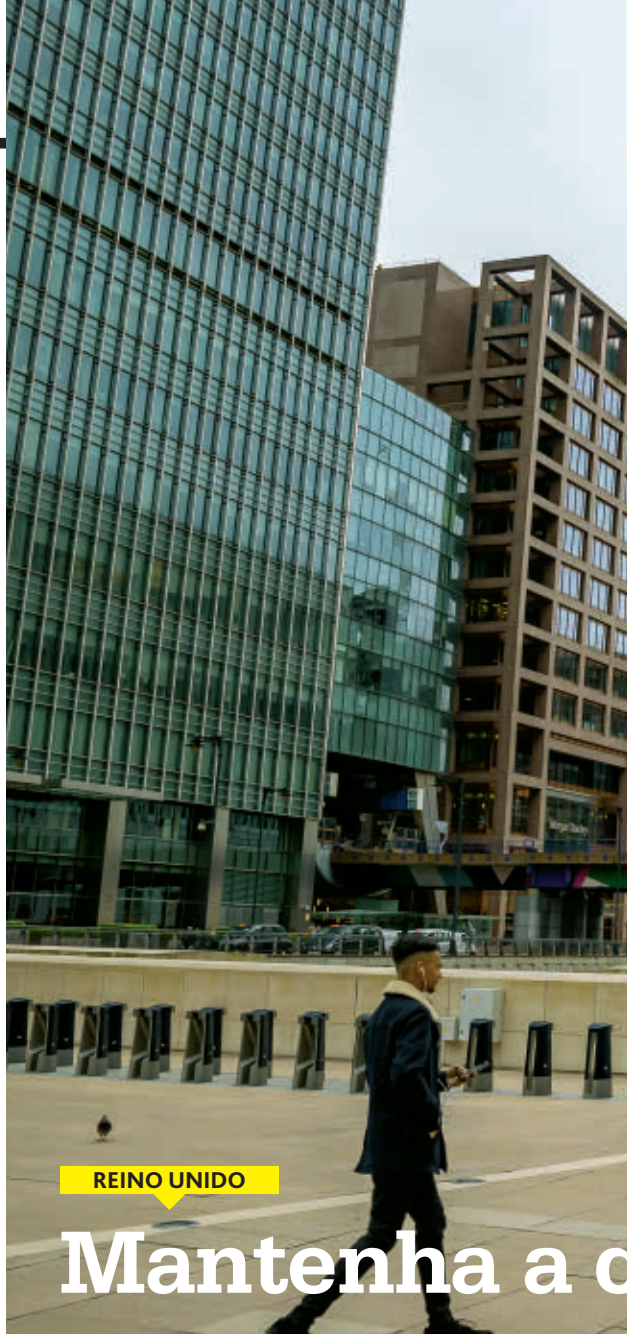
ILUSTRAÇÃO DE ADRIÁ FRUTO

INDIA
MADE IN USA AMERICA
GERMANY
MEXICO
NIGERIA

Relatório de empregos 2019

O gerenciamento de projetos é necessário em qualquer parte do mundo. No entanto, para profissionais de projetos que buscam progredir em suas carreiras, essa demanda é tudo menos uniforme. Enquanto a liderança de um país tende fortemente à diversificação da sua economia, outra exige que os líderes empresariais aceitem a digitalização ou corram o risco de ficar para trás. Alguns CEOs estão perdendo o sono devido à escassez de profissionais habilitados para a segurança cibernética. Outros estão dobrando os esforços de retenção para mudar uma cultura de alta rotatividade para uma de estabilidade.

Você está querendo migrar ou se estabelecer no gerenciamento de projetos em 2019? A facilidade dessa mudança pode depender da localização e do currículo. Veja aqui oito países com uma clara necessidade de talentos em projetos.



REINO UNIDO

Mantenha a c

ISTOCKPHOTO

Nestes últimos dois anos desde que o Reino Unido votou para deixar a União Europeia, o Brexit tem sido um tema quente nas conversas e fonte de confusão em todo o mundo. Em agosto, a chanceler da Grã-Bretanha culpou a nuvem de incerteza pela lentidão no crescimento econômico e nos investimentos das empresas.

"No entanto, em muitas áreas, os negócios continuam normais", disse John Thorpe, diretor administrativo da Arras People, Londres, Inglaterra. Na verdade, 88 por cento dos CEOs do Reino Unido preveem crescimento, de acordo com a PwC, e estão quase duas vezes mais otimistas quanto ao futuro do que um ano atrás. E, em um relatório da Arras People de 2018, o aumento da demanda de negócios foi o principal motivo pelo qual os recrutadores de talentos buscavam preencher posições de

calma e siga em frente

Projetos de construção em Londres, Inglaterra

Só em Londres, a construção está crescendo, com mais de **500 projetos de construção de edifícios altos** no pipeline e 13 projetos de arranha-céus propostos para ser concluídos até 2026.

EM RESUMO

Previsão de crescimento do PIB em 2019: 1,5%

Salário profissional médio em projetos: USD 81.227

Setores para prestar atenção: TI, construção, transporte

gerenciamento de projetos abertas. Enquanto isso, a taxa de desemprego no Reino Unido está pairando ao redor de uma baixa histórica de 4 por cento, de acordo com o Office for National Statistics.

Essa é uma ótima notícia para o talento de projetos, especialmente aqueles com habilidades e experiência especializadas, disse John, já que muitas empresas britânicas estão lutando para ocupar vagas de profissionais qualificados. O campo da construção, por exemplo, está ganhando força, apesar da incerteza do Brexit. Estima-se que a produção do país aumente dois por cento até 2022, de acordo com o relatório *Perspectiva Global da Construção para 2022*. Isso se compara ao resultado global da Europa Ocidental de apenas 1,1 por cento, de 2013 a 2017.

Em Londres, a construção está nas alturas, com mais de 500 projetos de construção de edifícios altos em andamento e 13 projetos de arranha-céus já prontos até 2026. Sessenta por cento dos agrimensores do Reino Unido dizem que a falta de trabalhadores qualificados limita sua atividade de projeto, especialmente por habilidades profissionais. E uma enxurrada de grandes projetos de infraestrutura, incluindo os megaprojetos de transporte Crossrail e HS2 e a usina nuclear Hinkley Point, ganharam as manchetes internacionais.

Enquanto isso, no setor de TI, a demanda por talentos está mais forte do que nunca. Um relatório de julho da PwC apontou a inteligência artificial, a robótica, os drones e os veículos autônomos como os responsáveis pelos arrepios no mercado de trabalho do país, eliminando muitos trabalhos manuais e criando oportunidades de carreira em outros lugares, como o gerenciamento de projetos.

MÉXICO

Demonstração de valor

EM RESUMO

Previsão de crescimento do PIB em 2019: 2,5%

Salário profissional médio em projetos: USD 34.904

Setores para prestar atenção: Energia, telecomunicações, transporte, TI

Os líderes do México têm grandes ambições quando se trata de infraestrutura. Em julho, o presidente eleito Andrés Manuel López Obrador anunciou a priorização de sete projetos críticos de infraestrutura, incluindo um aeroporto internacional, a pavimentação de 300 estradas rurais, a modernização da malha ferroviária e a disponibilização do acesso à internet em todo o país. O preço total do portfólio: USD 26,5 bilhões.

O novo governo também planeja lançar um projeto de três anos e USD 8 bilhões para construir a maior refinaria de petróleo do país, capaz de produzir 400 mil barris diários de gasolina. E, como único membro latino-americano da Agência Internacional de Energia, o México é muitas vezes visto como o país mais promissor para o investimento em gás natural na região. E no início desta década, o México recebeu quase USD 4 bilhões em investimentos em portfólio para construir e manter gasodutos e outras infraestruturas de gás. No entanto, ainda falta infraestrutura, e muitas refinarias existentes produziram cerca de 40 por cento de capacidade no ano passado em razão de questões operacionais e de segurança.

Para profissionais de projetos, um novo governo energético e uma economia saudável podem se traduzir em novas oportunidades de carreira. Porém, "dependendo do setor, os papéis do gerente de projetos e do gerente de programas ainda estão evoluindo", disse María José Romo Cotera, gerente sênior de projetos da Aki Technologies, Cidade do México, México. Nem todas as organizações entendem o valor que as práticas adequadas de gerenciamento de projetos podem trazer.

"Essa profissão ainda é relativamente desconhecida em muitas empresas no México", disse René Nuño Cabrera, PMP, gerente do escritório de gerenciamento de projetos (EGP), Pounce, Cidade do México, México. E ao contratar gerentes e recrutadores para preencher novos cargos de projeto, muitas vezes não entendem a importância da experiência no mundo real e da certificação em gerenciamento de projetos. Os profissionais de projeto que se encontram do outro lado dessas entrevistas seriam sábios para destacar proativamente esses diferenciais, disse ele.

Aceitar bem a mudança constante de emprego também pode aumentar as oportunidades de carreira. "O talento de projeto é frequentemente contratado por projeto como freelancer ou terceiro", disse Gustavo Pastrana, PMP, chefe de EGP, serviços profissionais, Diebold Nixdorf, Cidade do México, México. Como o gerenciamento de projetos organizacionais continua amadurecendo, ele espera que isso mude. Mas, por enquanto, "muitas organizações não estão investindo em sustentar o conhecimento que ganham com o talento de projeto".

Para os profissionais de projetos que procuram encontrar pistas sólidas e ganhar uma posição no mercado mexicano, a rede é vital, disse René.

"Na prática, a maioria das oportunidades de emprego não é publicada no México. Você os encontrará por meio de indicações e headhunters", disse ele.

O México está expandindo seu sistema ferroviário com uma nova linha entre Toluca e a Cidade do México.

Plataformas de petróleo offshore no Brasil

FOTO DE RANIMIRO LOTUFO NETO/ALAMY STOCK

BRASIL

Re-energização cautelosa

O Brasil emergiu oficialmente de sua pior recessão na história, no início de 2017, mas a oitava maior economia do mundo ainda está se arrastando: as previsões de crescimento têm sido pessimistas e o desemprego gira em torno de 13 por cento . Na pesquisa *Perspectiva Global do Emprego* do ManpowerGroup, Brasil e Panamá afirmaram que as previsões de emprego são menos otimistas na América Latina.

No entanto, as intenções de contratação modestas por parte de empregadores ainda são as mais fortes em três anos, segundo relatórios da ManpowerGroup. E há alguns pontos positivos para o crescimento, e oportunidades de emprego para profissionais qualificados de projetos.

EM RESUMO

Previsão de crescimento do PIB em 2019: 2,4%

Salário profissional médio em projetos: USD 45.114

Setores para prestar atenção: Energia, TI, telecomunicações, infraestrutura

"Com 44 novos sistemas de produção offshore entrando em operação nos próximos 10 anos, o Brasil está na meta de ser um dos principais contribuidores para o crescimento da produção mundial de petróleo até 2030", disse Daniel Godoy, PMP, gerente nacional do Jacobs Engineering Group, São Paulo, Brasil. Graças, em parte, às recentes mudanças regulatórias do governo, o petróleo e o gás têm o potencial de atrair USD 490 bilhões em investimentos em projetos na próxima década, disse ele, e um talento robusto de projetos será necessário para impulsionar essas iniciativas.

Oportunidades também estão se formando para energia renovável. No início do ano passado, o Brasil iniciou o processo de adesão à Agência Internacional de Energia Renovável, a organização intergovernamental que apoia os países em transição para um futuro energético sustentável. A abundância de recursos naturais do país o torna um local privilegiado para projetos de energia renovável.

Os serviços financeiros e de TI também são setores bem agitados para o crescimento, de acordo com um relatório da McKinsey de 2018, e seriam alvos inteligentes para os talentos de projetos que buscam mudar de carreira. E a infraestrutura de saneamento, em particular o tratamento de água e coleta de esgoto, continua na lista de tarefas do país.

"Apesar da ambição do governo de fornecer saneamento universal até 2015, apenas 83,3 por cento da população tem acesso a água tratada, com a coleta de esgoto sendo ainda menor", disse Daniel. Com pouco movimento do governo, o setor privado pode impulsionar iniciativas futuras, depois de preencher quadros de projetos.

Como os profissionais do projeto podem progredir em suas carreiras em 2019?

"Esteja sempre pronto para uma oportunidade. A guerra pelo talento de gerenciamento de projetos vai se intensificar, então, certifique-se de que seu currículo está em grande forma e que você está preparado mentalmente para agarrar uma nova oportunidade com as duas mãos".
— John Thorpe, Arras People, Londres, Inglaterra

"Reforce seus recursos de entrega ágil. Em 2019, veremos que a maioria das grandes empresas se concentrará agressivamente em reinventar as jornadas de seus clientes por meio de soluções inovadoras. Os gerentes de projeto, portanto, devem aumentar suas capacidades de entrega para conseguir gerar um valor rápido e previsível de projetos nesse contexto de negócios em mutação".
— Alarka Purkayastha, PMP, líder em transformação digital, Accenture, Bengaluru, Índia

"Melhore suas habilidades de comunicação: este ano, no próximo ano e todos os anos depois disso. Sempre há espaço para melhorias, e sem isso o projeto falha e a equipe desmorona"
— J. Eric Maier, PMP, ex-diretor de projetos, Intech Process Automation, Lagos, Nigéria

"Concentre-se no setor em que você está mais interessado e crie um plano para adquirir as habilidades e conhecimentos especializados necessários para esse campo. Os gerentes de projeto que falam a mesma língua que as partes interessadas em um determinado campo são definitivamente os mais eficazes, e os mais procurados".
— Val Kaplan, PMP, diretor técnico e de marketing, CIMS Ltd., Suzhou, China

Wall Street, em Nova York, Nova York, EUA

ESTADOS UNIDOS

Otimismo e oportunida

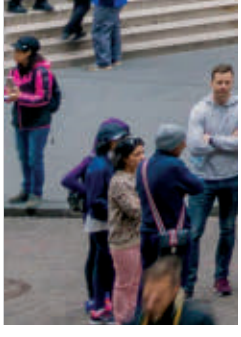


FOTO DE YUEN MAN CHEUNG/ALAMY STOCK

EM RESUMO

Previsão de crescimento do PIB em 2019: 2,5%

Salário profissional médio em projetos: USD 112.000

Setores para prestar atenção: TI, saúde, construção

Dez anos depois da Grande Recessão, e apesar dos rumores de uma guerra comercial com a China, a maior economia do mundo está prosperando. E isso impulsionou o otimismo entre os executivos de nível de diretoria dos EUA: Cinquenta e três por cento dos CEOs estão confiantes no crescimento da receita de suas organizações até 2021, em comparação com 45 por cento no mundo, de acordo com a *Pesquisa Global com CEOs* da PwC. Embora o crescimento dos negócios não tire o sono deles, encontrar o talento certo provoca insônia: 32 por cento dos CEOs expressam preocupações extremas sobre a disponibilidade de habilidades-chave, 11 por cento a mais que em 2013. Na verdade, os líderes empresariais dos EUA classificaram os problemas de talento como mais preocupantes do que os comportamentos em mudança dos consumidores, o acesso a capital acessível, novos participantes no mercado, e até mesmo crescimento econômico incerto.

Isso faz deste um mercado de profissionais de projetos, com empresas de todos os tamanhos e em todos os setores competindo ferozmente para atrair talentos de alto nível, disse John Challenger, CEO da Challenger, Gray & Christmas, Chicago, Illinois, EUA.

Uma pesquisa da Challenger de 2018 descobriu que 64 por cento das empresas estão contratando e 25 por cento estão em modo de retenção, tentando ativamente manter as pessoas comprometidas e engajadas em suas posições atuais. "Neste ambiente, os empregadores estão encontrando salários competitivos e os benefícios nem sempre são suficientes para se destacar", disse ele.

Em um mercado de talentos tão apertado, os profissionais do projeto podem encontrar oportunidades de emprego em lugares surpreendentes. "Indústrias como a de petróleo e gás têm a reputação de contratar engenheiros ou apenas especialistas técnicos para assumir papéis de liderança em projetos, mas estão começando a se candidatar a vagas de generalistas ou gerentes de projetos não técnicos", disse Sara Gallagher, PMP, vice-presidente de entrega, The Persimmon Group, Tulsa, Oklahoma, EUA.

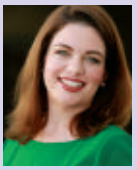
Para se destacar em uma busca por empregos, ela recomenda que os profissionais realcem seu histórico de resultados de projetos, bem como qualquer experiência relacionada que tenham com abordagens ágeis, gerenciamento de mudanças organizacionais e análise de negócios.

Alguns setores parecem estar em ebulição para a contratação: mineração, construção e manufatura estão experimentando as maiores taxas de crescimento desde 1984, de acordo com análise do *Washington Post*. O número de gerentes de projetos de TI deve crescer 12 por cento até 2026. E "os empregos no setor de saúde continuarão a crescer em quase todos os níveis, incluindo posições de projetos", disse Sara.

O relatório *Project Management Job Growth and Talent Gap* do PMI (Gerenciamento de projetos: crescimento do emprego e lacuna de talentos) apoia isso, estimando um crescimento de 17 por cento em empregos orientados a projetos entre 2017 e 2027 no setor da saúde: o maior aumento percentual em todos os setores dos EUA.

Como os profissionais do projeto podem progredir em suas carreiras em 2019?

"Abrace a mudança. É uma constante e pode envolver muitas variáveis. Não pressuponha que a procura de emprego ou oportunidade de promoção atual será semelhante à última".
— Edgar Bonilla Torres, PMP, consultor de projetos de energia e hidrocarbonetos, LG International Corporation, Bogotá, Colômbia



"Procure por oportunidades profissionais nos aspectos de liderança e gerenciamento estratégico e de negócios do Talent Triangle® do PMI. Faça isso no ano em que você ganhar um conhecimento prático de análise de negócios ou aprender um pouco sobre finanças. Decida que você vai trabalhar em sua capacidade de facilitar uma reunião ou persuadir um público ou atravessar um conflito difícil. Quanto mais você puder complementar seu conhecimento e experiência tradicionais em gerenciamento de projetos, mais fácil será crescer em um papel de liderança dentro de sua organização".
— Sara Gallagher, PMP, vice-presidente de entrega, The Persimmon Group, Tulsa, Oklahoma, EUA

"Treine-se em tecnologias emergentes, como inteligência artificial ou aprendizado de máquina, e posicione-se como gerente de projetos de tecnologia ou gerente de programas. Você deve pensar além dos papéis de projeto puros se quiser permanecer competitivo no setor".
— Duraideivamani Sankararajan, PMI-ACP, PMP, gerente de programas, IBM India, Bengaluru, Índia

"Mantenha-se curioso. Para realmente progredir como gerente de projeto, você não pode ter medo de fazer perguntas, experimentar coisas novas e ser disruptivo".
— Stefano Riva, PMP, gerente de programa, aquisição de talentos globais, pessoas e cultura, Philip Morris International, Lausanne, Suíça

Aeroporto Internacional Chhatrapati Shivaji em Mumbai, Índia

ÍNDIA

Destacar-se.

ISTOCKPHOTO

EM RESUMO:

Previsão de crescimento do PIB em 2019: 7,4%

Salário profissional médio em projetos: USD 25.959

Setores para prestar atenção: TI, transporte, serviços financeiros

Em julho, o Fundo Monetário Internacional reduziu ligeiramente a previsão de crescimento da Índia para 2019, citando os preços mais altos do petróleo e o aperto monetário antes que o previsto. No entanto, a Índia continua sendo uma das economias que mais crescem no mundo, e as oportunidades de carreira para talentos de projetos são abundantes. Espera-se que as taxas de contratação acelerem em todos os setores, de acordo com o relatório *Global Employment Outlook* (Perspectiva Global do Emprego) da ManpowerGroup, com otimismo para emprego 21 por cento maior do que a média global.

"Há uma demanda generalizada por gerentes de projeto, mas ainda existe uma lacuna em termos de encontrar o mix de habilidades certo para essas funções", disse Alarka Purkayastha, PMP, líder em transformação digital, membro do Conselho Executivo Global da PMI, Accenture, Bengaluru, Índia. Os gerentes de contratação geralmente procuram candidatos para funções limitadas à coordenação de projetos e ao gerenciamento de recursos, e a falta de uma carreira interna contribui para a alta taxa de rotatividade no campo.

Os profissionais do projeto que estão considerando uma mudança na carreira devem investigar o desenvolvimento de treinamento e habilidades da empresa, bem como a trajetória de carreira da função, disse ele. De fato, em breve poderá ser mais fácil encontrar uma empresa que contrarie a tendência de alta rotatividade. Quase metade das empresas relataram em 2018 que estão investindo mais em esforços de retenção, mais que o dobro em relação aos 22 por cento de 2017, segundo o relatório *India Employment Screening Benchmark da HireRight*.

"Muitas empresas de TI estão investindo no treinamento de seus funcionários, incluindo gerentes de projetos e gerentes de programas", disse Duraideivamani Sankararajan, PMI-ACP, PMP, gerente de programa, membro do Conselho Executivo Global do PMI, IBM India, Bengaluru, Índia. Mais profissionais de projetos locais estão adotando tecnologias emergentes, disse ele, para ocupar cargos em projetos de gerenciamento de disrupção digital, blockchain e inteligência artificial.

E para realmente progredir, os talentos de projeto deveriam ser inteligentes e aproveitar as oportunidades de treinamento ou, se não forem oferecidas no trabalho, procurá-las de forma independente, disse Duraideivamani. "Houve uma mudança de paradigma nos últimos anos em como os gerentes de projetos são percebidos e quais habilidades eles precisam para se manter competitivos".

NIGÉRIA

Empurrão pós-petróleo

A maior economia da África está saindo de forma contínua da recessão de 2016, mas especialistas alertam que o país ainda não está livre do perigo. O petróleo continua sendo o maior artigo de exportação do país e, quando os preços globais caíram em 2018, a produção da Nigéria se contraiu pela primeira vez em décadas.

Embora os preços do petróleo voltaram a subir, o Banco Mundial pediu que os líderes se concentrem em infraestrutura mais sólida e simplifiquem os regulamentos para impulsionar uma maior diversificação econômica e apoiar a crescente classe média do país. O governo parece estar ouvindo. Reformas regulatórias recentes ajudaram a Nigéria a subir nos rankings do relatório de *Ease of Doing Business (Facilidade para fazer negócios) de 2018 do Banco Mundial*. E os líderes estão no meio de uma iniciativa de planejamento estratégico de três anos, conhecida como Plano de Crescimento e Recuperação Econômica, que deve lançar dezenas de projetos públicos e privados em agricultura, transporte, manufatura e energia.

"O sistema de energia elétrica precisa de muito investimento para elevar a capacidade das usinas atuais e construir novas usinas. O sistema existente não acompanhou o aumento da população", disse J. Eric Maier, PMP, que trabalhou como diretor de projetos na Intech Process Automation, em Lagos, Nigéria, antes de se mudar recentemente para os Estados Unidos. Ele ressalta que melhorias na infraestrutura em uma área provavelmente estimularão o crescimento e as oportunidades de emprego em outros setores também. "Energia mais eficiente também significa mais manufatura e oportunidades na fabricação de equipamentos pesados, por exemplo".

Uma pesquisa da KPMG em 2018 revelou que 76 por cento dos CEOs estão confiantes sobre as perspectivas de crescimento do país nos próximos três anos. Mas encontrar o talento do projeto será crucial para esse crescimento. Um relatório de 2018 do FMI constatou que muitos projetos de larga escala na Nigéria foram enfraquecidos pela falta de avaliações e considerações eficazes de projetos. À medida que a profissão de gerenciamento de projetos amadurece na Nigéria, disse J. Eric, os gerentes de contratação aprendem a se concentrar em habilidades específicas, como gerenciamento de risco e controle de orçamento, ao avaliar os candidatos.

EM RESUMO

Previsão de crescimento do PIB em 2019: 2,3%

Salário profissional médio em projetos: USD 21.498

Setores para prestar atenção: Agricultura, transporte, mineração, manufatura, energia

Refinaria de petróleo, Port Harcourt, Nigéria

FOTO DE JOHN COLE/ALAMY STOCK

Xangai, China

ISTOCKPHOTO (2)

CHINA

Outras direções

EM RESUMO:

Previsão de crescimento do PIB: 6,2%

Salário profissional médio em projetos: USD 29.040

Setores para prestar atenção: TI, finanças, manufatura, transporte

Já se foi o tempo em que a China dependia principalmente de manufaturas e exportações para impulsionar seu crescimento econômico. O país mudou para um modelo de crescimento econômico impulsionado pela tecnologia. Na verdade, os negócios baseados em internet se expandiram a uma taxa anual média de 16 por cento entre 2007 e 2016 (quase duas vezes mais rápido que o crescimento do PIB no mesmo período), segundo o Instituto de Economia Populacional e Trabalhista da Academia Chinesa de Ciências Sociais. O mais recente plano quinquenal do governo prevê que a China se torne uma "nação de inovação" até 2020 e líder internacional em inovação até 2030.

E embora as notícias recentes de que os Estados Unidos pretendam impor tarifas de 25 por cento sobre importações de USD 267 bilhões tenham feito alguns economistas alertarem sobre uma desaceleração econômica, o mercado de trabalho do país ainda não foi afetado. Setenta por cento dos CEOs esperam expandir o número de funcionários no futuro próximo, segundo a PwC.

"O mercado de trabalho global é estável, apesar da incerteza e dos atritos comerciais entre a China e os Estados Unidos", disse Frank Fu, PMP, fundador e presidente da Shanghai Changeway Management Consulting, em Xangai, China. "E aqueles com habilidades profissionais, como gerentes de projetos, são muito procurados neste mercado".

Isso é algo que Val Kaplan, PMP, sentiu pessoalmente, já que sua organização tem lutado para preencher vagas de profissionais de projetos. "É cada vez mais difícil atrair os melhores talentos", disse Val, diretora técnica e de marketing da CIMS Ltd., Suzhou, China.

No entanto, as oportunidades de carreira não são consistentes em todos os setores. Os líderes empresariais chineses estão mais interessados em expandir o número de funcionários em finanças e transporte, por exemplo, do que em mineração ou construção, de acordo com uma pesquisa da ManpowerGroup de 2018. E "nos últimos anos, o setor manufatureiro teve um rápido aumento na demanda por talentos de gerenciamento de projetos", disse Frank. Da mesma forma, os profissionais de projeto com habilidades digitais podem escolher suas posições, já que 88 por cento dos CEOs estão um pouco ou extremamente preocupados com a escassez dessas habilidades: quase 20 por cento a mais do que a média global, de acordo com a PwC.

Profissionais de projeto interessados em fazer uma mudança de carreira no mercado atual da China devem destacar o que os diferencia além da embalagem, disse Val. "Em finanças, os gerentes de contratação querem ouvir sobre suas habilidades de gerenciamento de risco e experiência especializada, enquanto as contratações de projetos de tecnologia podem exigir mais conhecimento sobre o assunto", disse ele. "Os gerentes de projeto que deixam claro que podem falar uma língua técnica comum com outras partes interessadas serão mais eficazes em sua busca de emprego".

ALEMANHA

Energizando-se ao longo do caminho

Apesar da turbulência política interna, das possíveis consequências do Brexit e da ameaça de uma grande disputa comercial europeia com os Estados Unidos, a economia da Alemanha permanece viva e dinâmica. O crescimento projetado de 2,1 por cento do país está acima da média na última década e supera outros países europeus. Não admira, portanto, que 90 por cento dos alemães se sintam otimistas em relação à economia local, segundo o Eurobarômetro da Comissão Europeia. E 35 por cento dos CEOs alemães estão confiantes de que suas empresas vão crescer nos próximos três anos, segundo a PwC.

A maré alta eleva todos os barcos, e "o mercado de trabalho do gerente de projetos está bom no momento", disse Daniel G. Glasow, PMP, diretor de gerenciamento de transição da Unisys, Stralsund, Alemanha. Em particular, a TI é um ponto forte da atividade profissional, observou ele, enquanto as organizações disputam um aumento nas iniciativas de digitalização em vários setores, do bancário ao de saúde.

EM RESUMO:

Previsão de crescimento do PIB em 2019: 1,9%

Salário profissional médio em projetos: USD 88.449

Setores para prestar atenção: Bancos, saúde, TI, finanças

Isso é especialmente notável, considerando que a Alemanha historicamente ficou para trás na corrida digital, com iniciativas prejudicadas pela burocracia do governo, resistência entrincheirada às novas tecnologias digitais e banda larga ultrapassada. (Uma análise de 2018 da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico classificou a Alemanha como a 29ª entre as 37 economias industrializadas em termos de conexões rápidas com a internet.)

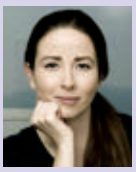
Mas a chanceler Angela Merkel disse que a prosperidade futura do país depende da correção de suas deficiências digitais, e muitas organizações agora estão reagindo, lançando projetos e expandindo o número de funcionários. Profissionais de projetos com experiência digital estarão em alta demanda, e aqueles com habilidades de segurança cibernética poderão encontrar múltiplas ofertas no campo. De acordo com o *relatório de segurança cibernética* da Cisco em 2018, 24 por cento das organizações alemãs citam a falta de pessoal treinado como um grande obstáculo.

Berlim, Alemanha

Como os profissionais do projeto podem progredir em suas carreiras em 2019?

"Obtenha a certificação Project Management Professional (PMP)®, se ainda não a tiver. Isso pode ajudar a ter um melhor desempenho em sua função e se destacar no processo de inscrição. E se você já tiver seu PMP®, aproveite o programa de requisitos de certificação contínuo do PMI".
— René Nuño Cabrera, PMP, gerente do escritório de gerenciamento de projetos, Pounce, Cidade do México, México

"Conheça três novas pessoas a cada semana. Isso pode significar colegas, profissionais de projetos em outras empresas ou referências de sua rede social. A melhor maneira de progredir na sua carreira é através do crescimento e do aproveitamento da sua rede profissional".
— John Challenger, CEO, Challenger, Gray & Natal, Chicago, Illinois, EUA



"Aproveite o tempo para entender suas próprias capacidades e pontos fortes. A melhor maneira de interagir em sua carreira é avaliar onde você está (não importa se isso significa perguntar a um mentor ou revisar objetivamente sua experiência) e só então tentar mapear quais organizações ou posições podem ser mais adequadas".
— María José Romo Cotera, gerente sênior de projetos, Aki Technologies, Cidade do México, México

"Ouça mais. As habilidades de comunicação podem fazer toda a diferença em sua carreira, mas ouvir é uma parte muito subvalorizada".
— Toshiaki Hattori, PMP, Sangikyo Corp., Yokohama, Japão

"Ganhe experiência com abordagens de entrega híbridas. Não há dúvida de que mais organizações estão caminhando para isso e procurando gerentes de projetos que tenham essa capacidade de transição e adaptabilidade".
— Venkatraman Lakshminarayanan, diretor associado, projetos, Cognizant Digital Business, Abu Dhabi, Emirados Árabes Unidos

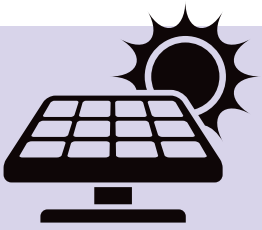
Descoberta e dema

VANTAGEM POR SETOR
Entre os setores em que se espera a maior demanda por talentos de gerenciamento de projetos em 2017 e depois estão:

Construção
O ritmo de produção da construção deve aumentar em média 3,6 por cento ao ano até 2022, atingindo USD 12,7 trilhões em 2022, em relação a USD 10,6 trilhões em 2017. Em particular, a atividade de projeto aumentou na Europa Ocidental, com a produção da região no caminho para expandir 2,4 por cento ao ano até 2022. (Entre 2013 e 2017, o crescimento foi lento, de 1,1 por cento).

Recursos humanos
A automação e a inteligência artificial estão prontas para redefinir como as organizações operam, mas apenas se as empresas tiverem uma função de recursos humanos pronta para o uso digital, capaz de gerenciar essas transformações em larga escala. Sessenta por cento dos CEOs estão procurando reformular seus departamentos de recursos humanos para abraçar melhor a nova fronteira.

Segurança cibernética
O que tira o sono dos CEOs? A falta de talentos qualificados está no topo da lista em todos os setores e em todas as regiões, de acordo com o *2018 Annual Cybersecurity Report* (Relatório Anual de Cibersegurança de 2018) da Cisco. Um número significativo de organizações está expandindo o número de funcionários em suas equipes de segurança este ano.



Energia
Um céu de almirante está no horizonte para o setor de energia renovável. Há um aumento significativo em projetos em mercados emergentes e um foco global na descarbonização em muitas organizações empresariais.

Saúde
O envelhecimento da população global, o fluxo regulatório, a mudança no comportamento do consumidor e a interrupção digital continuam a impulsionar a atividade do projeto no setor. E 83 por cento dos CEOs do setor de saúde estão um pouco ou extremamente preocupados com a disponibilidade de habilidades essenciais.

Finanças
O gerenciamento de riscos e a redução de custos continuam sendo um foco no setor em todo o mundo, mas 95 por cento dos executivos de finanças veem a disrupção tecnológica como uma grande oportunidade. Os gerentes de transformação digital abriram a lista das cinco principais habilidades necessárias para o setor financeiro crescer.

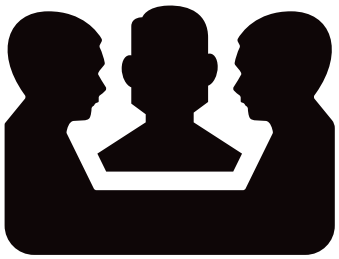
anda

O primeiro passo para chegar à frente é saber onde procurar. Aqui estão os setores, habilidades e pontos no mundo mais propensos a fornecer oportunidades de carreira em profusão.

PESQUISA DE HABILIDADES

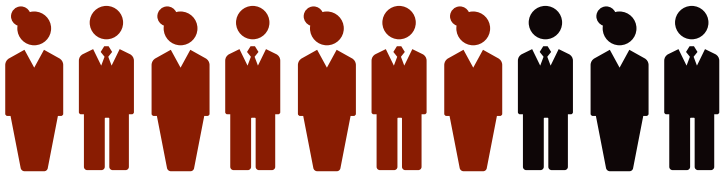
Quais habilidades são mais importantes para estabelecer uma capacidade verdadeiramente digital para os líderes de projeto? Os entrevistados de organizações inovadoras apontaram para:

1. Habilidades em ciência de dados
2. Mentalidade inovadora
3. Conhecimento de segurança e privacidade
4. Conhecimento de conformidade legal e regulamentar
5. Capacidade de tomar decisões baseadas em dados
6. Habilidades de liderança colaborativa



4 de cada 5

entrevistados dizem que as habilidades sociais, como comunicações, liderança e negociação, são mais importantes hoje do que há cinco anos (ver a figura 7).

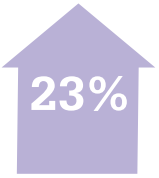


7 de cada 10

Os líderes de projeto estão atualmente usando ou considerando o uso de práticas ágeis enxutas para gerenciar o impacto de tecnologias disruptivas.

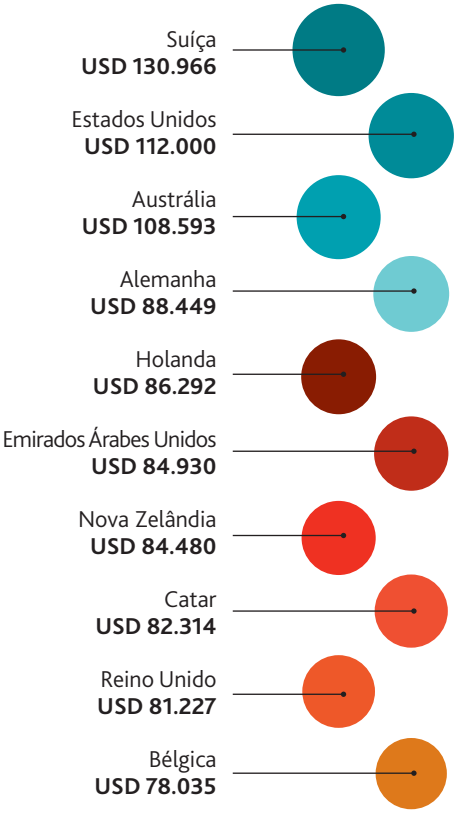
O DINHEIRO FAZ DIFERENÇA

A localização e as certificações podem ter um grande impacto nos salários.



Aumento médio de salário que os detentores de uma certificação de Project Management Professional (PMP®) ganham em comparação com os que não a têm.

Países com os mais altos salários médios para profissionais de gerenciamento de projetos. (Todos os salários foram convertidos a dólares americanos).



Fontes: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico; *Global Construction Outlook to 2022 (Perspectiva global da construção para 2022)*, ReportBuyer, 2018; *Global CEO Survey (Pesquisa global com CEOs)* PwC 2018; *Annual Cybersecurity Report (Relatório Anual de Segurança Cibernética)*, Cisco, 2018; *2018 CEO Outlook Perspectivas de CEOs em 2018)*, KPMG, 2018; *Renewable Energy Industry Outlook (Perspectiva da indústria de energia renovável)*, Deloitte, 2018; *The Project Manager of the Future Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times (O gerente de projeto do futuro: desenvolvimento de habilidades de gerenciamento de projetos na era digital para prosperar em tempos de disrupção)*, PMI, 2018; *Earning Power: Project Management Salary Survey (Ganho de poder: pesquisa sobre salários em gerenciamento de projetos)*, 10th edition, PMI, 2018

Relatório de empregos 2019

Como ser contratado na era da IA

Sistemas automatizados estão transformando a forma como os talentos de projetos são encontrados. Os profissionais de projeto devem se adaptar para cumprir as exigências.

DE JEN THOMAS

RETRATOS DE ALBERTO OVIEDO

Amanda Augustine, TopResume, Nova York, Nova York, EUA

De carros autônomos a mecanismos de busca, a inteligência artificial (IA) está lentamente transformando o mundo ao nosso redor.

Agora, está começando a desempenhar um papel em como os profissionais de projetos entregam as novas atrações. Recrutadores e gerentes de contratação estão cada vez mais contando com ferramentas tecnológicas, incluindo aquelas programadas com IA ou aprendizado de máquina, para acelerar drasticamente seus fluxos de trabalho e tomar decisões de contratação mais inteligentes e eficientes.

Três em cada quatro gerentes de contratação acham que o impacto da IA no recrutamento será pelo menos até certo ponto significativo, de acordo com o relatório *Tendências de recrutamento global* do LinkedIn. E a área que pode ter o maior impacto é a terceirização de candidatos, de acordo com 58 por cento dos entrevistados.

Nem todas as organizações têm um robô com inteligência artificial para análise de currículos, claro, mas mesmo as que não estão propensas em confiar em programas automatizados, tampouco querem enfrentar uma pilha de currículos ou resumos para identificar candidatos qualificados, disse Amanda Augustine, profissional certificada que trabalhou com profissionais de projetos e especialista em carreira na TopResume, Nova York, Nova York, EUA.

"Mais empresas estão usando sistemas de rastreamento de candidatos, porque podem tornar uma pilha de currículos mais administráveis para o ser humano classificar", disse ela. "Mas se você for um gerente de projetos que está se candidatando a uma vaga em aberto, isso significa que tudo, desde o tipo de arquivo que você usa até o layout do seu currículo, será considerado quando vc chegar ao programa eletrônico de avaliação e triagem. As pessoas são barradas no sistema o tempo todo, mesmo que tenham as habilidades e a experiência exatas requeridas pelo projeto para a vaga".

Para se destacar na nova busca de talentos digitais, os profissionais de projeto devem ajustar sua abordagem, e estender essas lições ao currículo e ao perfil on-line. Veja como.

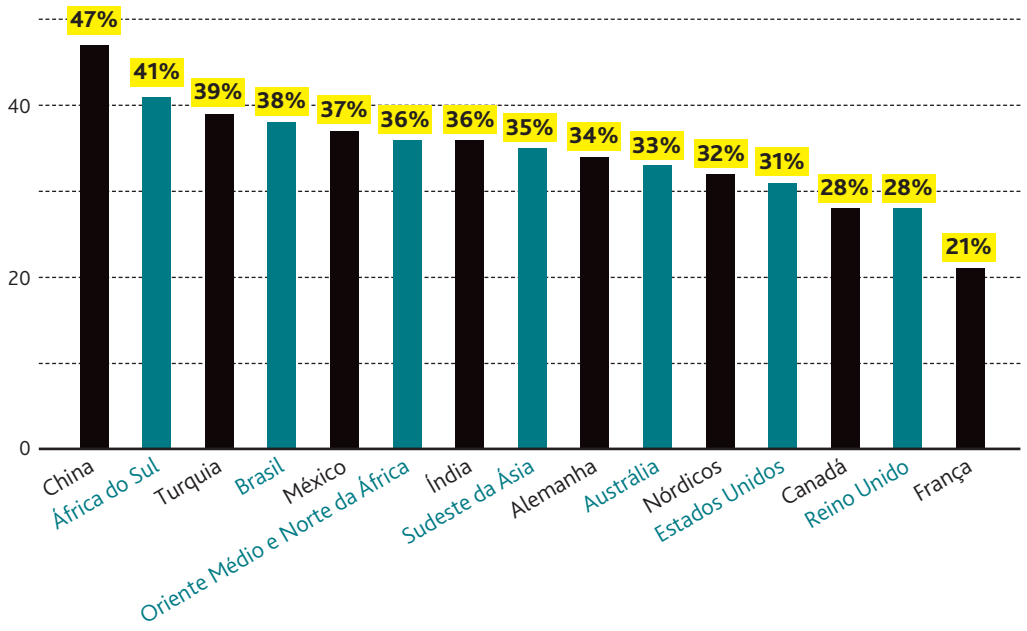
1 Seja específico com habilidades e certificações

Habilidades sólidas de liderança e um grande estilo de comunicação podem tornar alguém um gerente de projeto melhor, mas mostrar essas habilidades em um currículo ou no perfil do LinkedIn não ajudará muito essa pessoa a conseguir uma entrevista, disse François Passet, PMP, diretor de sistemas de informações de recursos humanos, Vertiv Co., Londres, Inglaterra. "Concentre-se em detalhes específicos, como destacar certificações e habilidades técnicas, porque isso é o que está sendo pesquisado, e não habilidades interpessoais", disse ele.

Por exemplo, alguém que queira preencher um papel de gerente de portfólio pode procurar candidatos que listam a certificação PMI (Portfolio Management Professional, PfMP). Alguém tentando preencher um papel em uma equipe que

Disrupção real

O impacto da inteligência artificial (IA) na contratação é generalizado, mas isso não significa que seja adotado em toda parte. A porcentagem de entrevistados que dizem que a inteligência artificial é a principal tendência que afeta a forma como eles contratam, de acordo com o relatório *Global Recruiting Trends* (Tendências de recrutamento global) do LinkedIn:



usa uma abordagem ágil pode definir o software de rastreamento de candidatos (ATS) para priorizar os candidatos com a certificação PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP®).

"Pense com cuidado sobre quais habilidades, certificações ou experiência um recrutador estaria procurando e, em seguida, recue e pense como eles as procurariam ou como instruiriam uma ferramenta automatizada para examiná-los", disse Ellen Bird, diretora de aquisição de talentos, Artisan Talent, Chicago, Illinois, EUA. Se o perfil de um candidato no LinkedIn detalha anos atuando como scrum master em projetos de sucesso, mas não inclui a palavra "ágil", ele pode não sair da pilha de candidatos. Da mesma forma, se um candidato listar o nome completo de todas as certificações de gerenciamento de projetos, mas não incluir as siglas, como PfMP® ou PMI-ACP®, os robôs poderão ignorar as certificações duramente conquistadas.

2 Espelhe o papel desejado

O conselho para incluir palavras-chave da descrição do trabalho na candidatura tem sido dado antes mesmo do processo ser automatizado. Mas isso nunca foi mais importante do que agora, quando um software automatizado ou um algoritmo de inteligência artificial está digitalizando o perfil de um candidato, disse Ellen. Um cérebro humano poderia inferir que o gerenciamento de projetos nucleares envolvesse o gerenciamento avançado de riscos. Mas o ATS que foi programado para procurar as palavras "registro dos riscos" ou "gerenciamento de riscos" vai pular direto uma candidatura que não tenha essas palavras.

Para uma abordagem macro para incorporar mais palavras-chave em um currículo, resumo ou LinkedIn, Amanda sugere este exercício: "Copie as descrições de trabalho de três a cinco funções nas quais você pode se interessar e coloque-as em uma

"Concentre-se em detalhes específicos, como destacar certificações e habilidades técnicas, porque isso é o que está sendo pesquisado, e não habilidades interpessoais".

— Francois Passet, PMP, HSBC, Londres, Inglaterra

"Tudo, desde o tipo de arquivo que você usa para o layout do seu currículo, será considerado quando vc chegar ao programa eletrônico de avaliação e triagem".

— Amanda Augustine, TopResume, Nova York, Nova York, EUA

ferramenta geradora de nuvem de palavras", disse ela. "As palavras que aparecerem com mais frequência, e que aparecerem grandes na nuvem de palavras, serão aquelas em que convém se concentrar, supondo que você tenha essas habilidades".

Ela sugere usar cada palavra-chave algumas vezes em frases diferentes, para aumentar as chances de que o aplicativo filtre "gerenciamento de partes interessadas" e "gerenciar partes interessadas", por exemplo. "Mas não use cada palavra-chave 15 vezes", disse ela. Lembre-se, se um aplicativo aprovar a parte de tecnologia, em algum momento um ser humano *irá* ler. Encher de palavras-chave pode vencer o robô, mas depois chegará um humano e descartará o currículo.

3 Ostentar sucessos em projetos

Postar em perfis online pode manter os candidatos no topo das atenções das pessoas em redes profissionais e dar aos gerentes de contratação que acessam as páginas dos candidatos uma janela maior sobre quem eles são. Mas não pressuponha que toda atividade on-line é igualmente valiosa para a procura de emprego. "Nunca ouvi falar de alguém que tenha sido contratado pela eficiência de publicações de artigos de jornal", disse François. "Já exibir sucessos ou reconhecimento na vida real — como ser selecionado para apresentar em uma conferência de gerenciamento de projetos, por exemplo — é muito mais significativo no mercado de trabalho de gerenciamento de projetos".

Estrelas da IA

Três projetos de destaque na corrida para alinhar o aprendizado de máquina durante todo o processo de contratação.

Robô Vera

A startup russa Stafory agora está executando projetos-piloto na Europa e nos Estados Unidos para testar e refinar um robô capaz de conduzir e analisar centenas de vídeos ou entrevistas por telefone simultaneamente. Para construir o vocabulário do robô e ajudá-lo a entender melhor a fala humana, a equipe do projeto inseriu 13 bilhões de exemplos de sintaxe e fala, provenientes de listagens de empregos, TV e Wikipedia.

VMock

Em setembro, a Universidade de Boston juntou-se ao crescente número de universidades que implementaram o VMock, uma plataforma on-line que permite aos alunos fazer upload de seus currículos e receber feedback em tempo real sobre tudo, desde gramática e escolha de palavras até a probabilidade de seus currículos receberem uma resposta. O VMock conta com análises preditivas de aprendizado de máquina e algoritmos de IA. Antes do lançamento, a equipe do projeto adaptou a plataforma para a população estudantil, inserindo informações sobre dados demográficos, empregadores, listas de empregos e estágios.

Greenhouse

Esta ferramenta de recursos humanos alimentada por IA envolve os candidatos em conversas, ajudando a descobrir suas habilidades e experiência, e combiná-los melhor com as vagas de emprego certas. Em setembro, a Greenhouse anunciou um projeto conjunto com o Watson da IBM para integrar suas ferramentas cognitivas na plataforma e fornecer às organizações corporativas uma plataforma personalizada em apenas duas semanas.

Os candidatos a emprego também podem mostrar seus conhecimentos, escrevendo suas próprias postagens sobre determinados tópicos do projeto, disse Amanda. Ou, se preferirem entrar na conversa do que iniciá-la, podem adicionar comentários a quaisquer artigos que compartilharem. "Aproveite a oportunidade de compartilhar seu ponto de vista dentro de sua disciplina", disse ela.

4 Atenção ao formato

"Embora o tipo de arquivo PDF seja normalmente preferido porque mantém sua formatação, nem todo sistema de rastreamento de candidatos pode processá-lo", disse Amanda. "Não deixe sua candidatura ao acaso: a menos que o site declare especificamente que aceita o formato PDF, envie seu currículo ou resumo como documento do Word".

Ela também não recomenda incluir nenhuma informação no cabeçalho ou rodapé do arquivo (a maioria dos sistemas não pode processar esses campos). E opte por um formato limpo e direto. "O ATS favorece documentos que tenham uma hierarquia clara para as informações", disse ela. "Quando você tenta ser criativo com seu layout de currículo, o sistema pode ficar confuso e perder algumas das informações. É melhor ser simples e compreendido do que parecer elegante e acabar na pilha do "não".

"Goste ou não das novas ferramentas de inteligência artificial, saiba que vieram para ficar".

— Catherine Cunningham, The Career Consultancy, Adelaide, Austrália

5 Faça um vídeo experimental

Entrevistas em vídeo substituíram os recrutadores de telefone em muitas organizações, mas algumas empresas estão levando o vídeo a um passo além. Cada vez mais pedem aos candidatos que respondam a perguntas predefinidas em vídeo e, em seguida, usam algoritmos sofisticados para analisar plenamente essas imagens, desde conhecimento técnico até energia e atitude. Candidatos solicitados a enviar um "selfie" de vídeo devem dar a mesma consideração e esforço que eles dariam em uma entrevista presencial ou bidirecional, disse Catherine Cunningham, fundadora da The Career Consultancy, Adelaide, Austrália. "Certifique-se de fazer sua pesquisa sobre a organização, esteja atento a qualquer limite de tempo que lhe seja dado para responder a cada pergunta e mantenha suas respostas sucintas e focadas", disse ela.

Os candidatos a emprego que pensam muito sobre o algoritmo, analisando cada palavra ou expressão facial, podem acabar se atrapalhando, então, tente relaxar, disse ela. E considere que todos os profissionais de projeto terão a oportunidade de praticar em algum momento. "Goste ou não das novas ferramentas de inteligência artificial, saiba que vieram para ficar". **PM**

FINALISTA
PROJETO PMI® DO ANO
DE 2018

Reformul

O McDonald's reinventou a experiência digital de seus clientes, bem como sua governança do projeto, em menos de um ano.

DE SARAH FISTER GALE RETRATOS DE SAM GRANT

Amy Martin, PMP, e Scott Badskey, McDonald's, Chicago, Illinois, EUA

lação a pedidos

O CEO do McDonald's, Steve Easterbrook, ordenou a mudança, e tinha que ser rápido. No ano passado, o líder da segunda maior cadeia de restaurantes do mundo deu à sua equipe menos de um ano para concluir uma grande reforma digital que adaptaria a inovadora experiência de fast-food do McDonald às expectativas hiperconectadas de hoje.

"Não tenho absolutamente nenhuma dúvida de que nossa indústria sofrerá uma disrupção tecnológica", alertou ele. "Nossas discussões no McDonald's são 'Por que não introduzimos a disrupção em vez de esperar para sermos afetados por ela?' Você tem a escolha de ser o originador ou o recebedor da disrupção".

Mais de 60 anos depois que a empresa virou o setor de serviços de alimentação de ponta-cabeça, o McDonald's lançou o projeto de Aceleração digital em janeiro de 2017. O projeto de USD 155 milhões desenvolveu e implantou uma plataforma de pedidos e pagamentos móveis personalizados em mais de 20.000 restaurantes nos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Austrália, França, China Continental e Hong Kong. O novo sistema permite que os clientes comprem refeições em quiosques na loja ou em um aplicativo móvel e recebam seus pedidos assim que chegam ao restaurante. A equipe do projeto também implementou a tecnologia de delimitação geográfica, que usa o GPS no dispositivo móvel de um cliente para direcionar os pedidos para o restaurante mais apropriado com base na localização do cliente. Essa detecção precoce também ajuda a acelerar a preparação de alimentos, reduzindo o tempo precioso da janela de entrega.

"Trata-se de nos reinventar", disse Daniel Henry, vice-presidente executivo e CIO global do McDonald's, Chicago, Illinois, EUA. "Temos que mostrar aos nossos clientes que podemos ser agressivos em como avançamos com a tecnologia para fornecer a experiência que queremos que nossos clientes tenham".

O rápido dimensionamento de uma plataforma digital global colocou a equipe do projeto em um território desconhecido: prazos excepcionalmente agressivos representaram uma tarefa assustadora para uma empresa que possui 37.000 restaurantes em 120 países. A governança descentralizada e deliberada tornou-se parte do DNA da empresa tanto quanto cheeseburgers e batatas fritas. Processos de transformação, cultura e treinamento de pessoal foram necessários para garantir benefícios imediatos e ROI.

"Os maiores riscos que tivemos que enfrentar foram a velocidade com que estávamos nos movendo e o ritmo e a mudança que estávamos impulsionando", disse Scott Badskey, diretor de portfólio e gerenciamento de processos do

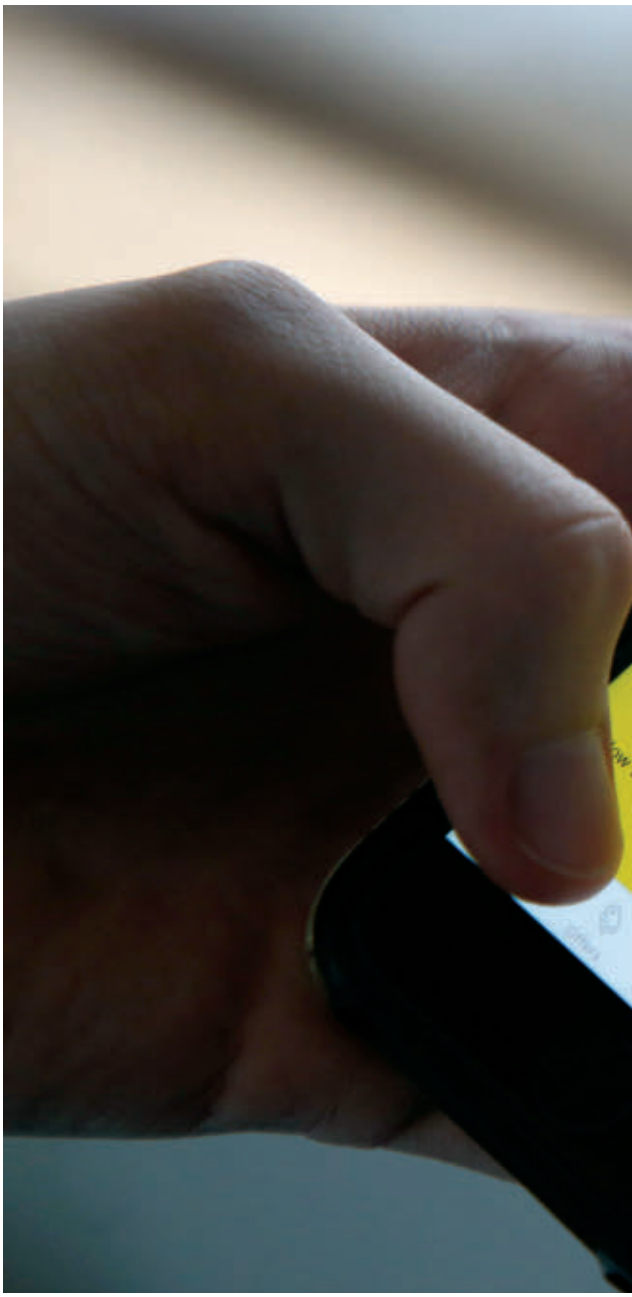
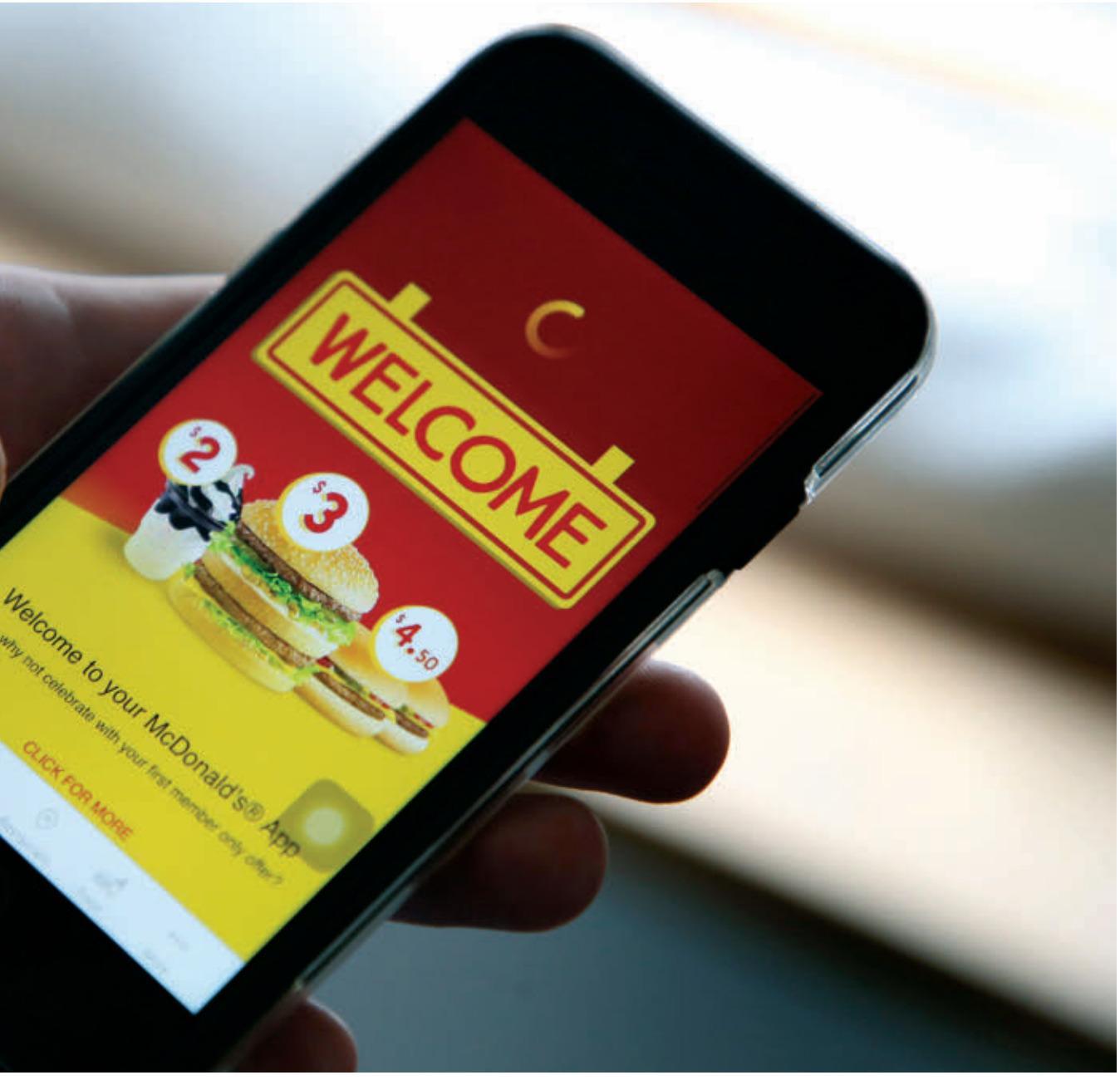


FOTO DE DPA PICTURE ALLIANCE/ALAMY STOCK

"Trata-se de se reinventar".

— Daniel Henry, McDonald's, Chicago, Illinois, EUA



escritório global de gerenciamento de projetos (EGP), McDonald's.

ESTABELECER O RITMO DO EGP

Uma maneira pela qual o McDonald's acelerou o ritmo foi repensar sua estrutura de governança. Projetos anteriores isolaram planos implantados separadamente em cada mercado, uma estrutura que retardou o progresso e impediu a comunicação e entrega consistentes, disse Badskey. Então, em dezembro de 2016, a empresa criou um EGP global. Meses depois, o EGP optou por construir uma única equipe para entregar o projeto em todos os mercados.

A estrutura centralizada assegurou o mesmo nível de qualidade e confiabilidade para implantação, digamos, tanto na China como no Canadá, ao mesmo tempo em que permitia a personalização para se adaptar às diferenças regionais de idioma, cardápio e cultura. Essa estrutura também ajudou o EGP a definir claramente as funções e responsabilidades para que a equipe do projeto pudesse antecipar e gerenciar os riscos à medida que surgissem.

"Sem isso, teríamos sido desafiados a realizar com sucesso este projeto dentro do prazo e do orçamento", disse Badskey.

O EGP global também acelerou a entrega,

"Um projeto dessa escala pode dividir uma equipe se você não for cuidadoso. Mas nossa equipe se mantinha unida quando as coisas não aconteciam como queríamos".

— Daniel Henry

TALENTO EM DESTAQUE

Amy Martin, PMP,
diretora sênior, escritório global de gerenciamento de projetos, McDonald's

Localização:
Chicago, Illinois, EUA

Experiência:
20 anos

Por que este projeto tem um significado especial para você?
Ele mostra o que uma organização tão vasta e diversa quanto o McDonald's pode alcançar quando seu pessoal está focado em um objetivo comum.

Como você aliviou o estresse do projeto?
Procuramos oportunidades para injetar diversão. Por exemplo, aproveitamos prêmios trimestrais e reconhecimentos informais e celebramos ganhos incrementais semanalmente.

Qual pessoa famosa poderia ter sido útil neste projeto?
Steve Jobs. Houve muitos paralelos com a forma como ele inovou e levou as equipes a alcançar a grandeza e a maneira como rodamos esse projeto. Sua orientação para ajudar a equipe a ver as possibilidades poderia ter sido útil.

Que lição de carreira você aprendeu neste projeto?
Aqueles que dizem que isso não pode ser feito devem sair do caminho daqueles que o fazem. Ter a equipe certa torna o aparentemente impossível possível.

"Se você errar em 37 mil restaurantes, você faz muito barulho".

— Amy Martin, PMP, McDonald's

introduzindo abordagens híbridas, incluindo uma cadência de lançamento mensal com sprints mais rápidos para entregas menores. Foi um novo modelo para equipes e executivos acostumados a ciclos de desenvolvimento mais longos, disse Amy Martin, PMP, diretora sênior e líder do EGP global. O turno de entrega exigiu que os líderes adotassem uma mentalidade de progresso acima da perfeição.

"O McDonald's é uma organização avessa ao risco", disse Amy. "Se você errar em 37 mil restaurantes, você faz muito barulho. Por mais que isso fosse um esforço de transformação digital, havia também uma mudança de cultura para implantar soluções mais rapidamente nos restaurantes".

DEFINIR LIMITES

Com tantas partes interessadas globais, a equipe do projeto sabia que uma enxurrada de solicitações de mudança era inevitável. Frequentemente, os mercados queriam ajustar o sistema para suas necessidades exclusivas ou clientes, e os operadores vinham com novas ideias de recursos, uma vez que tinham a chance de passar tempo com protótipos.

"Era um ambiente altamente complexo", disse Amy. "Se tivéssemos permitido que todas essas mudanças se integrassem organicamente ao trabalho, nunca teríamos chegado a tempo".

O EGP global criou um painel de controle de mudanças para priorizar as demandas das partes interessadas, fornecer um firewall para os desenvolvedores e mitigar o risco de scope creep. A diretoria se reunia semanalmente para revisar as últimas iterações, monitorar a integridade das metas do caminho crítico e considerar todas as solicitações

Local de coleta de pedidos móveis na calçada do McDonald's em Rockville, Maryland, EUA

FOTO DE DAVID TRAN/ALAMY STOCK

FAST-FOOD AINDA MAIS FAST

Janeiro de 2017: Lançamento do projeto

Fevereiro de 2017: Projeto-piloto de cinco lojas é lançado em Chicago, Illinois, EUA. Termo de abertura do projeto e plano formalizado para lançamento na Austrália, Canadá e China.

Março de 2017: Metas do projeto estabelecidas e compartilhadas com os investidores da empresa. Implantação começa no Reino Unido.

Abril de 2017: Escala dos EUA atinge 412 lojas.

Maio de 2017: Aplicativo para dispositivos móveis lançado nacionalmente na Austrália.

Junho de 2017: Aplicativo móvel na China entra online em nível nacional. O projeto piloto é iniciado em Hong Kong.

Julho de 2017: Escala do Reino Unido atinge 164 lojas.

Agosto de 2017: Principais riscos identificados e mitigados antes da continuação do dimensionamento global.

Setembro de 2017: Aplicativo no Reino Unido fica disponível em nível nacional.

Novembro de 2017: O projeto atinge 20.000 implantações de lojas em todo o mundo.

"Os maiores riscos que tivemos que enfrentar foram a velocidade em que estávamos correndo e o ritmo e a mudança que estávamos dirigindo".

— Scott Badskey, McDonald's

de mudança. A diretoria não aprovava alterações a menos que elas atendessem a um objetivo comercial válido, alinhado com a visão estratégica e tivessem um orçamento definido.

Mesmo com o apoio da diretoria ao controle de mudanças, o ritmo furioso criou mais riscos em um projeto já audacioso. "Assim como em qualquer projeto em que você tem um novo conjunto de arquitetura, uma nova capacidade, havia muitas incógnitas", disse Amy.

As equipes de governança procuravam proativamente sinais de alerta e imediatamente elevavam os possíveis problemas de caminho crítico para o registro dos riscos, para mitigação, disse ela. Por exemplo, depois que as principais metas iniciais foram perdidas nas primeiras iterações da plataforma, a equipe estabeleceu uma sala de guerra dedicada que implementou testes mais agressivos. Os desenvolvedores aplicaram a análise de causa-raiz, identificaram tickets à procura de elementos comuns e equipes foram rapidamente mobilizadas para tratar de questões de confiabilidade à medida que surgiam. Essa intervenção precoce ajudou a equipe a garantir lançamentos tranquilos, disse Amy.

"Essa abordagem mostrou-se eficaz ao manter o esforço geral em andamento ao longo do ano, garantindo que a equipe pudesse desenvolver um plano de mitigação e ser proativa desde o início", disse ela.

SERVIÇO SUSTENTADO

Desde o início, a equipe sabia que conseguir que os operadores-proprietários de restaurantes em todos os mercados aceitassem a plataforma exigiria um gerenciamento robusto de mudanças. Além de aprender novas tecnologias, os donos de franquias

e seus funcionários tiveram que implantar treinamento para a equipe e o gerente, fazer mudanças no design, criar espaço para instalar quiosques e adaptar os estacionamentos para entrega na calçada, disse Amy. Cada restaurante também teve que repensar o tempo de preparação de alimentos para garantir que a qualidade de cada pedido móvel permanecesse consistente, independentemente de os clientes optarem por comer no local, levar ou receber seus pedidos na calçada.

"As questões de gerenciamento de mudanças tiveram que ser incorporadas na estratégia de implantação do projeto para todos os mercados", disse Amy. "Sabíamos que precisávamos ajudar nossos funcionários a entender que a maneira como operamos seria muito diferente para que a implantação fosse bem-sucedida".

Para conseguir a aceitação, a equipe contratou especialistas para orientar e aconselhar as partes interessadas sobre como planejar as mudanças e comunicar o valor da transformação em toda a rede de restaurantes. A equipe também realizou demonstrações de tecnologia em restaurantes, estabeleceu prazos rigorosos para o lançamento e capturou as lições aprendidas para melhorar cada implantação que se seguiu.

"Isso nos permitiu ser mais rápidos à medida que continuávamos a fazer mais implantações no mercado", disse Badskey.

VALOR ALCANÇADO

A equipe do projeto atingiu a meta de 20.000 implantações em novembro de 2017, um mês antes do previsto e quase USD 10 milhões abaixo do orçamento. Os clientes do McDonald's agora podem fazer pedidos personalizados, acessar ofertas especiais e pagar pelas refeições em um dispositivo móvel. Eles podem pegar sua comida no balcão ou no drive-thru, ou receber na calçada.

Dados da empresa indicam que os clientes estão adotando o novo sistema, disse Amy. No início de 2018, somente nos Estados Unidos, o aplicativo acumulou 30 milhões de downloads, com 110 milhões de ofertas resgatadas e 7,9 milhões de usuários ativos. Amy também estima que nos primeiros meses (e sem promessas de marketing) a nova plataforma ajudou a empresa a superar as metas de vendas digitais para o ano todo.

Os benefícios são uma prova do desejo da empresa de enfrentar a disrupção (e seus concorrentes) de frente, em um esforço para transformar a experiência do cliente. Como parte da fase de planejamento, a equipe do projeto estudou como outros varejistas aproveitaram as iniciativas digitais para aumentar a frequência e a fidelidade do cliente. Por exemplo, estudar concorrentes levou a equipe a implementar a solução de geofencing que permite aos clientes que fazem pedidos por dispositivos móveis ser atendidos em qualquer local, disse Badskey.

"Isso realmente nos permite atender o cliente onde eles querem ser atendidos", disse ele. Todo o projeto foi uma oportunidade de "transformar a experiência do cliente".

Ao longo do caminho, o McDonald's também transformou sua estrutura de gerenciamento de projetos e, mais uma vez, estabeleceu-se como uma força disruptiva no panorama global dos restaurantes.

"Um projeto dessa escala pode dividir uma equipe se você não for cuidadoso. Mas nossa equipe se mantinha unida quando as coisas não aconteciam como queríamos", disse Daniel. "Nada era individual, era sempre a equipe toda". **PM**

LUZES, CÂMERA, AÇÃO!

Confira vídeos dos bastidores dos finalistas do prêmio Projeto do Ano do PMI deste ano no canal do YouTube do PMI.

CHAMADA DE INDICAÇÕES AO PRÊMIO

Homenagear a excelência de projetos em 2019. Visite PMI.org/Awards

Visão retrosp

pectiva proativa

Quer evitar uma disputa de retrospectivas no final de um projeto? Crie um processo contínuo de documentação.

DE NOVID PARSI

Desde o começo,

Soumen De, PMP, pensa sobre o final do projeto. É por isso que ele está sempre preparado para a retrospectiva, mesmo quando outros membros da equipe não estão.

Veja, por exemplo, os membros da equipe na matriz de um projeto de construção que ele gerenciou no ano passado. Para agilizar as coisas, eles contataram repetidamente o contratante externo sempre que ocorriam mudanças de escopo. Consciente de que isso poderia levar a um desastre na documentação do fechamento do projeto, com alegações conflitantes de se as mudanças eram necessárias ou não, o Soumen implementou um processo robusto de controle de mudanças de escopo. Antes de cada solicitação ser aceita e documentada, todas as partes interessadas envolvidas tinham que concordar que a mudança era necessária e seu efeito no orçamento e no cronograma era aceitável.

"Executar um projeto é como pilotar um avião: é necessário planejar o pouso antes que ele aconteça".

— Mattias Hallberg, PMP, Wahl and Case, Tóquio, Japão

"Tínhamos uma avaliação clara dos custos finais e do cronograma do projeto durante a sua retrospectiva, pois todas as mudanças no escopo e seu impacto no tempo e no custo foram documentados", afirmou Soumen, gerente geral executivo de excelência operacional do Centro Técnico da General Motors, Bengaluru, Índia.

Os gerentes de projeto devem estar dispostos a ir além para ficar por dentro do que é necessário para o fechamento do projeto durante todas as fases. No momento em que o projeto termina, muitos membros da equipe já estão em outra, o que pode deixar os gerentes do projeto lutando para obter feedback e amarrar a documentação. Adotar uma abordagem proativa para reunir a documentação retrospectiva pode atenuar esse risco e garantir que os gerentes de projeto e de programa gerem um relatório final mais relevante e abrangente.

"O fechamento do projeto é muitas vezes algo que as pessoas esquecem, mas executar um projeto é como pilotar um avião: é necessário planejar o pouso antes que ele aconteça. As equipes precisam entender que um projeto não está completo até que a retrospectiva seja feita", disse Mattias Hallberg, PMP, diretor de informação, Wahl and Case, uma organização de recrutamento e tecnologia de recursos humanos com sede em Tóquio, Japão.

Aqui estão quatro maneiras pelas quais os profissionais do projeto podem se preparar para encerrá-lo, muito antes do final chegar:

1 Obtenha feedback antes que seja tarde

Independentemente da abordagem de entrega de uma equipe, a coleta de feedback para fechamento precisa acontecer bem antes das atividades de encerramento do projeto. Para equipes que usam abordagens ágeis, obter feedback com antecedência e com frequência é uma ocorrência natural. Durante cada sprint iterativo ou periodicamente, durante uma fase do projeto em cascata, a equipe deve refletir sobre o que está indo bem e não tão bem e o que pode ser melhorado, disse Jeff Amster, PMP, diretor de gerenciamento de programas da AETEA Information Technology, Washington, D.C.

"Depois de alguns ciclos, você obtém uma boa cadência e terá uma retrospectiva no final de cada sprint", disse Jeff. Em seguida, os gerentes de projeto reúnem o feedback de cada sprint para a documentação de fechamento.

Pode ser mais rigoroso para projetos em cascata, que não possuem um processo de revisão contínuo integrado. Cabe aos gerentes de projeto criar retrospectivas do projeto e documentá-las. "É importante planejá-las como marcos dentro do cronograma geral do projeto", disse Jeff.

Em seus projetos em cascata, Jeff cria um documento compartilhado e envia e-mails e lembretes periódicos para sua equipe, a fim de contribuir com suas opiniões. Dessa forma, no momento da entrega, os membros da equipe não precisam se lembrar do que aconteceu meses antes.

Mesmo com projetos ágeis, as equipes podem precisar de lembretes para avaliar como o projeto está indo. Em seu calendário de convites para cada reunião de sprint, Jeff pede a suas equipes para refletirem antes da reunião e adicionarem ideias ao documento compartilhado antes da reunião para possibilitar que a equipe dedique a maior parte do tempo à colaboração.

"As pessoas que fornecem feedback espontaneamente normalmente perdem a oportunidade de reconhecer sucessos de longo prazo ou áreas problemáticas para fornecer as soluções mais valiosas para a equipe", disse ele. Com as percepções das equipes em um único documento compartilhado, os gerentes de projeto podem detectar padrões e tendências rapidamente.

GETTY IMAGES

2

Demonstre apreciação por insights honestos

Manter a porta aberta para todos os tipos de feedback ajudará a estabelecer uma cultura de honestidade e incentivará os membros da equipe a compartilhar. Esse ambiente garante que os desenvolvimentos positivos e negativos sejam documentados durante o fechamento do projeto. Mattias diz que nutrir essas expectativas começa nas reuniões iniciais, onde ele diz às equipes que todos devem procurar oportunidades pequenas e grandes de melhoria e relatá-las ao gerente do projeto, sem medo da repercussão.

"Se você fechar a porta para qualquer feedback, nada acontece", disse Mattias.

Ele demonstra apreço agradecendo aos membros da equipe e assegurando-lhes que analisará a questão que levantaram. Em assuntos delicados, ele garante a confidencialidade, se necessário. Mas ele não para por aí. Mattias acompanha os membros da equipe e informa-os sobre o resultado, ou seja, como as informações que eles deram foram postas em prática.

"Durante a execução de um projeto, tento ser genuinamente grato por qualquer informação fornecida, boa ou ruim, pois pode trazer à luz algo sobre o qual eu tinha muito pouco conhecimento", disse ele.

"Se você fechar a porta para qualquer feedback, nada acontece".

— Mattias Hallberg, PMP

3 Seja criterioso sobre o que foi coletado

Determinar o feedback mais útil para as retrospectivas, e quais as partes interessadas são mais prováveis de fornecê-las, precisa acontecer no início, com ajustes feitos conforme necessário.

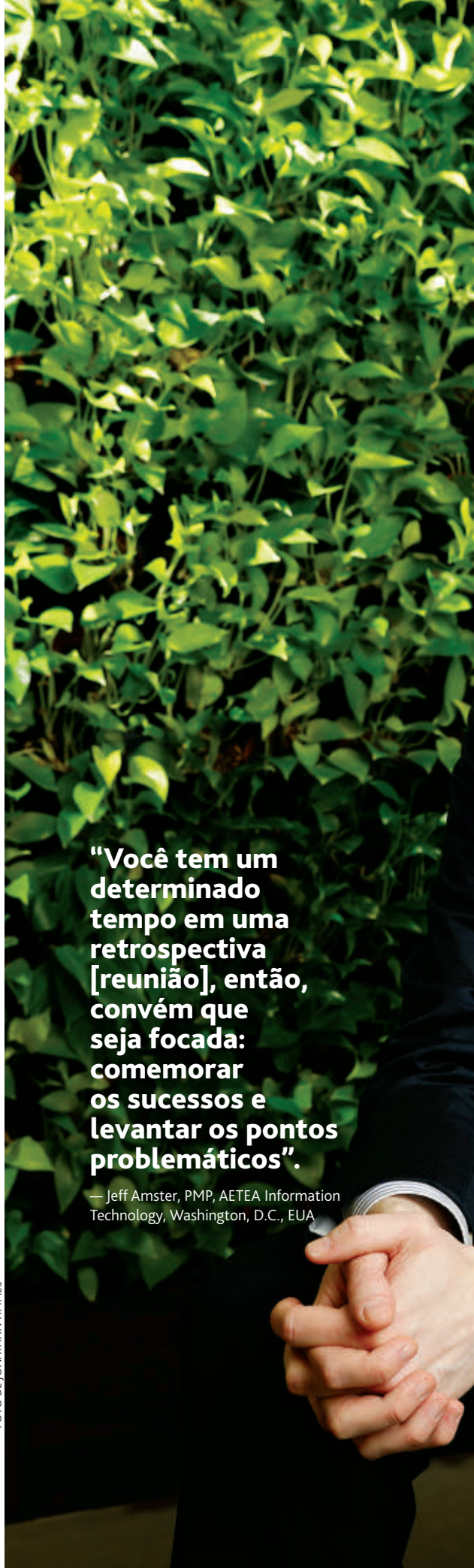
"Primeiro, segmente seu público. Determine quem participará do processo de retrospectiva", disse Jeff. Uma parte interessada que aparece na reunião inicial, mas não tem um papel ativo durante o projeto, provavelmente não fornecerá as informações mais valiosas. Mas um especialista no assunto ou uma parte interessada cuja aceitação o gerente do projeto teve que trabalhar duro para assegurar, poderia ter informações valiosas para compartilhar.

Porém, a lista de geradores de feedback não é fixa. As partes interessadas que fornecem feedback valioso em uma fase do projeto podem não ser tão úteis para outra fase. E as partes interessadas na lista de feedback podem mudar ao longo do tempo. "Uma parte interessada que não estava inicialmente na lista retrospectiva pode se tornar extremamente ativa e engajada", disse Jeff.

Da mesma forma, nem todo feedback é igualmente valioso. Jeff não quer que suas equipes se percam no documento retrospectivo compartilhado. Em vez disso, ele pede que listem duas coisas que estão indo bem em cada sprint, bem como as duas principais oportunidades de melhoria. Se eles não tiverem tempo para contribuir com os quatro itens ou se a lista de participantes da reunião for grande, limitar o número de contribuições é bom.

Essa categorização de solicitações ajuda suas equipes a organizar seus pensamentos de antemão. Em seguida, na reunião, os gerentes de projeto podem direcionar os participantes para identificar os dois principais itens de discussão, digitalizar rapidamente as duas colunas do documento (as boas e as não tão boas) e ir para os destaques de cada uma delas.

"Você tem um determinado tempo em uma retrospectiva [reunião], então, convém que seja focada: comemorar os sucessos e levantar os pontos problemáticos", disse ele.



"Você tem um determinado tempo em uma retrospectiva [reunião], então, convém que seja focada: comemorar os sucessos e levantar os pontos problemáticos".

— Jeff Amster, PMP, AETEA Information Technology, Washington, D.C., EUA

FOTO DE JONATHAN TIMMES

Análise macro

Aqui estão duas maneiras de construir uma cultura de retrospectivas proativas que podem beneficiar as organizações, de acordo com Jeff Amster, PMP, diretor de gerenciamento de programas da AETEA Information Technology, em Washington, D.C., EUA.

FOCO MAIS ABERTO

Permanecer à frente do jogo em retrospectivas pode revelar insights estratégicos que beneficiam todo o portfólio. É por isso que as organizações devem desenvolver um processo padronizado para que os gerentes de projetos compartilharem o feedback de cada encerramento de projeto em toda a empresa.

"Aprendi que simplesmente coletar retrospectivas em vários projetos durante um longo período não dará às organizações o valor que elas querem em retrospectivas", disse Jeff.

Seja por meio de um escritório de gerenciamento de projetos ou outra autoridade de governança, as organizações devem reunir os gerentes do projeto para analisar um conjunto de retrospectivas, destacar as lições mais impactantes documentadas e sintetizá-las em um conjunto de recomendações ou melhores práticas para o futuro. "Portanto, qualquer novo projeto pode alavancar esses aprendizados", disse ele.

O AQUI E AGORA

Adotar uma abordagem proativa para a retrospectiva pode gerar benefícios em tempo real ao longo do projeto.

No ano passado, Jeff liderou um projeto ágil para automatizar e centralizar um sistema manual de entrada de dados. O sistema aprimorou o processo de uma revista global para avaliar os lançamentos de publicações. Jeff realizou uma retrospectiva em cada sprint e, após os primeiros, percebeu uma tendência: Erros de desenvolvimento de código, como recursos que não funcionavam, apareciam não durante a fase inicial de desenvolvimento, mas depois, durante o teste de aceitação do usuário.

Então, ele introduziu testes mais rigorosos mais cedo em cada sprint. "Dessa forma, tivemos um produto mais eficiente e de melhor qualidade quando chegamos aos testes de aceitação do usuário, onde nossos acionistas analisavam as entregas acabadas", disse ele. Essa informação e insight entraram na documentação final, e permitiram que sua equipe corrigisse o curso no meio do projeto.

Responder a resistência

Conseguir a aceitação de retrospectivas proativas de projetos não é fácil quando os membros da equipe já estão ocupados com os diversos processos do projeto. Solicitar que a equipe consiga tempo durante cada fase ou sprint para concluir tarefas relacionadas ao fechamento pode ser um tiro pela culatra quando as equipes estão sobrecarregadas. A solução: Considere eliminar outros processos para que os membros da equipe tenham mais tempo para contribuir com entusiasmo para a retrospectiva durante o projeto.

Considere eliminar outros processos para que os membros da equipe tenham mais tempo para contribuir com entusiasmo para a retrospectiva durante o projeto.

Quando trabalhou na Rakuten, uma empresa de serviços de internet japonesa, Mattias Hallberg, PMP, liderou equipes de até 160 pessoas que trabalhavam em lançamentos mensais e eram encarregadas de uma abundância de processos. Assim, a equipe monitorou continuamente se novos processos deviam ser continuados. "A regra era: antes de adicionar um novo processo, tente remover dois antigos", disse ele.

Por exemplo, durante uma retrospectiva, a organização decidiu que os requisitos escritos por um membro da equipe menos experiente passariam pela revisão de um colega mais experiente. Mas, uma vez que o profissional júnior do projeto tivesse dominado essa tarefa, a camada adicional de supervisão não era mais necessária. Com esse processo eliminado, os membros da equipe tiveram mais tempo para outras tarefas.

GETTY IMAGES

4 Adaptar a estrutura à equipe

Não existe uma abordagem única para obter feedback retrospectivo, de modo que os gerentes de projeto devem adaptar seus métodos de comunicação e formatos de coleta. Pedir que as pessoas falem em reuniões de retrospectiva funciona bem para os membros da equipe mais extrovertidos. Mas membros da equipe mais relutantes podem exigir pesquisas on-line formais para obter informações valiosas deles. Saber como personalizar a abordagem a cada parte interessada garante que os gerentes de projeto obtenham um feedback ideal desde o início.

"Sempre há pessoas em reuniões que não se manifestam e, em videoconferências, você às vezes não consegue ver toda a equipe", disse Mattias. "O feedback baseado em texto garante que ninguém seja esquecido".

Mattias também coleta insights consultando seus e-mails diários relacionados a projetos com o fechamento do projeto em mente. Ele copia todos os e-mails com insights potencialmente úteis em uma pasta rotulada para que ele possa avaliar essas informações posteriormente.

Contudo, pesquisas e reuniões não podem fazer todo o trabalho retrospectivo. Soumen descobre que os membros da equipe podem resistir em responder a questionários formais, que podem parecer trabalhosos. "As pessoas tendem a ignorar o pedido para responder a e-mails e preencher formulários", disse ele. Assim, ele complementa pesquisas formais com discussões informais em grupo e individuais em suas reuniões semanais de equipe e em ambientes mais casuais. Isso o ajuda a identificar os membros da equipe que estão motivados e aqueles que não estão, e é imperativo converter os não motivados. "Esta é a parte de liderança do gerenciamento de projetos", disse ele. **PM**

"As pessoas tendem a ignorar o pedido para responder a e-mails e preencher formulários".

— Soumen De, PMP, Centro Técnico da General Motors, Bengaluru, Índia

Finalista de **EGP do Ano** 2018

Melhor da turma

O EGP de um distrito escolar mede o sucesso do projeto, um aluno de cada vez.

DE SARAH FISTER GALE

RETRATOS DE RON WIRZER

Da esquerda, Briela Copeland, CAPM, Carla Santorno e Ryan Howland, PMP

O sistema escolar público em Tacoma, Washington, EUA, precisava transformar seu ambiente de aprendizado. As metas para o terceiro maior distrito do estado eram altas: aumentar as taxas de graduação, investir em uma reforma de TI, adicionar um programa de verão robusto para proporcionar um lugar seguro para crianças e desenvolver novas formas de garantir o bem-estar emocional de mais de 30.000 alunos ao longo do ano.

As iniciativas de mudança para as Escolas Públicas de Tacoma começaram em 2013, quando os eleitores aprovaram uma taxa para financiar projetos de tecnologia em todo o sistema escolar. Mas o distrito sabia que precisava de ajuda para garantir que todas as iniciativas possíveis à vista fornecessem os benefícios pretendidos. Assim, o distrito criou um escritório de gerenciamento de projetos empresarial (EGPE). Estabelecer processos formais de governança e uma visão mais estratégica ajudou o sistema escolar a completar com sucesso dezenas de projetos, e remodelar o futuro do distrito.

"Nossos professores, e todos os nossos colegas do sistema, trabalham como loucos, mas nem sempre trabalham com inteligência. E o que o gerenciamento de projetos fez por nós realmente nos ajudou a trabalhar de maneira inteligente", disse Carla Santorno, superintendente das Tacoma Public Schools.

PERFIL DO EGP

Estabelecido: 2013

Tamanho: Sete funcionários em tempo integral

Orçamento anual: USD 700.000

Valor médio do projeto: USD 200.000

Nos cinco anos desde que foi lançado, o EGPE ajudou a converter as partes interessadas do público cético e a aumentar a confiança dos contribuintes de que as iniciativas proporcionariam um ROI de longo prazo. Ter o apoio de Carla e de outros líderes distritais desde o início deu ao EGPE a capacidade de resistir às pressões iniciais, bem como a autoridade para implementar mudanças na forma como os projetos do distrito foram planejados e entregues, disse Briela Copeland, CAPM, gerente do projeto, Tacoma Public Schools. "Ninguém realmente sabia o que era gerenciamento de projetos e viam isso como uma duplicação de trabalho", disse ela.

Ao longo do tempo, o EGPE provou seu valor entregando projetos no prazo e no orçamento de maneira consistente, e com resultados mensuráveis. A equipe do EGPE interage diariamente com administradores, diretores e supervisores, e fornece relatórios regulares para a diretoria da escola sobre o status e o progresso de grandes projetos. Agora, a comunidade e os líderes distritais a veem como um fator essencial de valor.

"O EGPE permitiu que o distrito olhasse para todas as suas iniciativas de forma holística e garantisse que o que quer que escolhamos gastar em tempo e recursos será o melhor para os nossos estudantes e a comunidade", disse Briela.

SUCESSO GRADUADO

O impacto do EGPE nos resultados do projeto tem sido inegável. As taxas de conclusão do projeto dispararam de 10 por cento em 2013 para 90 por cento em 2017. Esse salto ilustra o valor de usar uma estrutura padronizada, mas flexível, para implementar a mudança em todo o distrito, disse Ryan Howland, PMP, gerente de projetos das Tacoma Public Schools. Com uma visão estratégica que abrange todas as partes das necessidades educacionais, o EGPE tem o cuidado de adaptar as abordagens de entrega para cada projeto, ou até mesmo os componentes dentro de um projeto, disse Ryan.

"Dependendo do projeto, uso aspectos do ágil, como reuniões de scrum, em que apenas verificamos

Finalista de **EGP do Ano** 2018

"O EGPE permitiu que o distrito olhasse para todas as suas iniciativas de forma holística e garantisse que o que quer que escolhamos gastar em tempo e recursos será o melhor para os nossos estudantes e a comunidade".

— Briela Copeland, CAPM, Tacoma Public Schools, Tacoma, Washington, EUA

continuamente o andamento das tarefas durante reuniões frequentes de 15 minutos. Essa abordagem nos ajuda a responder às mudanças e identificar possíveis blocos e resoluções mais cedo", disse ele. "Usar ágil e cascata em um projeto é realmente o melhor ajuste, com base em muitos fatores, como a complexidade do projeto e o engajamento de partes interessadas".

Ter uma mentalidade ágil ajuda o distrito escolar a se adaptar à mudança e permite que ele trabalhe de forma mais eficaz com fornecedores externos em projetos pequenos e grandes. Por exemplo, o EGPE fez parceria com a Microsoft em um projeto-piloto para aprimorar e implantar um sistema de software que permitirá que os alunos realizem autoavaliações sociais e emocionais, realizem autorreflexões, estabeleçam metas e acompanhem seu progresso desde o jardim de infância até o final do ensino médio por meio de um painel on-line pessoal.

"O crescimento socioemocional é algo realmente difícil para nossos alunos compreenderem e perceberem que estão tendo. Com essa ferramenta, eles poderão analisar seus itinerários e ver todos os diferentes desafios que tiveram, o que superaram e quanto estão se dedicando", disse Briela.

Um processo formal de gerenciamento de projetos é fundamental para o sucesso desse objetivo e de outros projetos distritais, disse ela. "O gerenciamento de projetos nos deu a estrutura, as ferramentas e os modelos que podem servir como migalhas de pão que podem ajudar outros distritos a recriar o que construímos aqui".

A estrutura forte do EGPE também ajudou a organização a responder de forma rápida e eficaz a crises que tinham potencial de desgastar a confiança do público. Por exemplo, quando níveis inseguros de chumbo foram descobertos no abastecimento de água do distrito, o EGPE ajudou a orquestrar um centro de comando de emergência que permitiu ao distrito resolver o problema em duas semanas. A equipe do projeto desenvolveu um mapa codificado por cores dos cerca de 70 locais afetados do distrito. O mapa, que foi compartilhado com o público, identificou quais torneiras eram seguras de usar, e quais estavam fora dos limites. A abordagem do EGPE teve um impacto em todo o estado, disse Briela.

"Quando outros distritos começaram a ter os mesmos problemas, eles nos procuraram porque fomos vistos como um modelo de como lidar com uma crise de água e o cronograma em que concluímos o trabalho", disse ela.

Boletim

O escritório de gerenciamento de projetos empresarial (EGPE) das Tacoma Public Schools supervisionou dezenas de projetos de sucesso em todo o distrito desde seu lançamento, em 2013. Somente nos primeiros três anos, o EGPE supervisionou a implantação de programas distritais de verão com um orçamento total de USD 5,3 milhões.

Aqui estão outros destaques do projeto de cada ano:

2014

- Criou cartões da biblioteca pública de Tacoma para todos os alunos do ensino fundamental.
- Forneceu um programa de diferenciação de desenvolvimento profissional para professores.
- Implantou portfólios on-line baseados em estudantes.
- Implantou cartões de identificação em ônibus para alunos do ensino fundamental.
- Instalou quiosques de computadores em todas as escolas para pais e membros da comunidade.

2015

- Criou cartões da biblioteca pública de Tacoma para todos os alunos do ensino médio.
- Trocou o sistema de expedição de professor substituto.
- Criou e forneceu ferramentas e processos de aprendizagem baseados em jogos e projetos.
- Concluiu a primeira fase de um projeto para substituir o sistema de folha de pagamento e o sistema de horários e presenças para 200 administradores.
- Lançou projetos-piloto de tecnologia em três escolas, que incluíram a implantação de tablets para oferecer apoio a aprendizado diferenciado, impressoras 3D e sistemas de tela plana.

2016

- Entregou a introdução ao treinamento de gerenciamento de projetos para o pessoal como parte do programa de desenvolvimento profissional.
- Lançou um programa de extensão acadêmica, uma abordagem inovadora para disciplina alternativa para estudantes que lutam para permanecer na escola.
- Criou um modelo de governança para adições ou alterações de programas propostos.
- Concluiu a fase dois do sistema de folha de pagamento e substituições do sistema de tempos e presenças para 3.500 professores.

2017-2018

- Estabeleceu a primeira clínica de saúde baseada na escola com um grande provedor de saúde comunitária no estado de Washington, EUA, em uma escola secundária de alto índice de pobreza.
- Digitalizou formulários e processos de matrícula para tornar o processo mais fácil e transparente para os pais.
- Iniciou a primeira aula de gerenciamento de projetos do ensino médio, usando o currículo do PMI Educational Foundation.

"[Fomentamos a colaboração] quebrando silos, entendendo o impacto nos departamentos e possibilitando conversas mais difíceis que precisam acontecer para implementar a mudança".

— Ryan Howland, PMP, Tacoma Public Schools

CURVA DE APRENDIZAGEM

O EGPE conquistou as partes interessadas em todos os níveis e uniu o gerenciamento de projetos ao tecido da organização. Os membros da equipe de EGPE educam outras pessoas no distrito por meio de treinamento e orientação em uma empresa altamente matricial para construir um idioma compartilhado, disse Ryan. Outra chave para conquistar a aceitação foi fomentar mais colaboração, em que os chefes de departamento se sentem confiantes trabalhando juntos para implantar grandes projetos. "Fazemos isso quebrando silos, entendendo o impacto nos departamentos e possibilitando conversas mais difíceis que precisam acontecer para implementar a mudança", disse Ryan.

Os membros da equipe agora dizem que estão ansiosos para trabalhar com o EGPE e procurar membros da equipe do EGPE quando estiverem

Finalistade **EGP do Ano** 2018

"O que o gerenciamento de projetos fez por nós realmente nos ajudou a trabalhar de forma inteligente".

— Carla Santorno,
Escolas Públicas de Tacoma

pensando em novos projetos. Ryan observa que os administradores, professores e outros funcionários elogiam os gerentes de projeto por ajudá-los no planejamento e no gerenciamento de riscos. A influência constante dos profissionais do projeto ajudou todo o distrito escolar a melhorar, acelerar a tomada de decisões e aumentar a confiança.

"Trata-se de prestar contas, fornecer transparência e executar", disse Ryan. "Ajudamos todos os envolvidos a pensar em todos os aspectos de um projeto e em como gerenciá-lo de maneira holística".

Para sustentar a aceitação de cima para baixo, o EGPE enfatiza as oportunidades de treinamento em toda a empresa. Os administradores podem participar de um curso de treinamento de 40 horas, e outros membros da equipe, incluindo professores e profissionais de escritório, recebem um curso de treinamento de 16 horas. As sessões estabelecem um entendimento básico da governança do projeto e ajudam as pessoas a aprender como as habilidades de gerenciamento de projetos podem ser aplicadas às suas tarefas cotidianas, disse Briela.

"Ele pegou como um incêndio", disse Carla. "Temos listas de espera de pessoas que estão prontas para o treinamento de gerenciamento de projetos, porque querem entendê-lo bem o suficiente para que possam fazer parte disso".

Até os alunos têm a oportunidade de aprender sobre gerenciamento de projetos. O distrito criou um programa para estudantes do ensino médio nas classes avançadas de carreira e ensino técnico que alavanca o currículo do PMI Educational Foundation "para que eles tenham habilidades de gerenciamento de projetos quando deixarem o programa", disse Briela.

MOMENTOS DE ENSINO

Com sete funcionários em tempo integral, o EGPE foi capaz de ensinar uma importante lição: um framework sólido de gerenciamento de projetos agrega valor à organização e à comunidade. Estabelecer um modelo de governança influente garante que os projetos financiados pelos contribuintes estejam alinhados com os objetivos estratégicos do sistema escolar.

A medida mais surpreendente do sucesso: as taxas de graduação aumentaram de 55 por cento em 2010 para 86 por cento em 2016, o que excede a média do estado. As Tacoma Public Schools conquistaram uma reputação de excelência em projetos, com líderes de distritos escolares de todo o país procurando copiar a abordagem disciplinada do EGPE.

"Nossa meta agora é ajudar a fornecer uma estrutura sólida e metodologia comprovada para outros departamentos e líderes distritais usarem em seus departamentos para criar programas eficazes para nossos alunos", disse Briela. "É assim que podemos oferecer um benefício continuado para o nosso distrito e continuar a trazer mais práticas recomendadas de gerenciamento de projetos para o nosso trabalho de operações diárias em nosso distrito". **PM**

Luzes, câmera, ação!

Confira vídeos dos bastidores do vencedor e dos finalistas deste ano do prêmio de EGP do Ano no canal do PMI no YouTube.

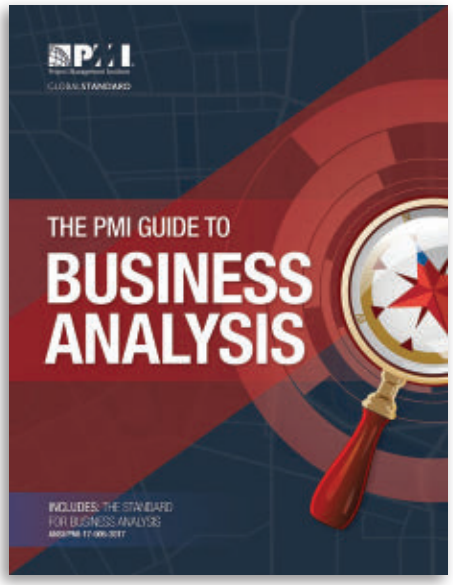
Chamada de indicações ao prêmio

Homenageie a excelência do EGP em 2019. Visite PMI.org/Awards

BOAS LEITURAS DO PMI

Project Management Institute

Guia de análise de negócios do PMI



O campo de análise de negócios cresceu nos últimos anos e é frequentemente visto como uma competência crítica de liderança para projetos, programas e portfólios.

Analistas de negócios, e aqueles que realizam análise de negócios como parte de sua função, ajudam a produzir requisitos de alta qualidade, envolvem as partes interessadas e ajudam a gerar resultados de sucesso.

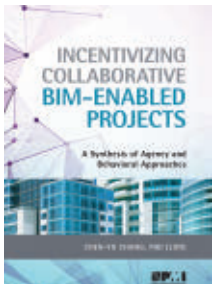
A demanda por profissionais de análise de negócios qualificados continua a crescer. Este padrão e guia fornecem uma base para o crescimento de suas práticas de análise de negócios e é adaptável para qualquer organização em qualquer setor e em todo o processo contínuo de entrega de projetos.

Assim como o *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*, esta publicação contém tanto um padrão fundacional patenteado pela American National Standards Institute accredited quanto um corpo de conhecimento na mesma publicação. O Guia foi escrito para se integrar perfeitamente com a obra *Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide* (Análise de negócios para profissionais: um guia de prática).

O *The PMI Guide to Business Analysis* (Guia da análise de negócios do PMI) discute o contexto, o ambiente e as influências sobre a análise de negócios. Ele fornece descrições de entradas e saídas e técnicas para executar cada processo. Também aborda os principais conceitos e tendências emergentes, e destaca as oportunidades para os analistas de negócios colaborarem com os principais interessados e equipes.

Cada um dos 35 processos de análise de negócios apresentados inclui informações sobre como adaptá-los para vários ciclos de vida. Esta rica publicação fornece uma base sólida para melhorar a maturidade da análise de negócios e impactar diretamente as taxas de sucesso do projeto.

Project Management Institute, 2017, ISBN: 9781628251982, brochura, 444 páginas, USD 59,95 para associados; preço de catálogo: USD 74,95



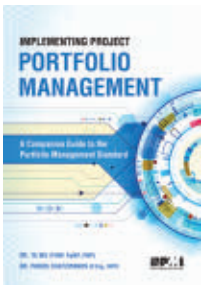
Chen-Yu Chang, PhD

Incentivizing Collaborative BIM-Enabled Projects: A Synthesis of Agency and Behavioral Approaches

O uso de representações digitais como auxílio em projetos (modelagem de informações de construção — BIM) está ganhando força em todo o mundo como abordagem eficaz e benéfica para a execução de projetos, que pode reduzir erros e melhorar os resultados do projeto. Esses benefícios cruciais estão levando muitas empresas e governos a exigir seu uso, enquanto outros buscam formas de aumentar e incentivar a prática.

Como o BIM continua a evoluir e transformar a indústria, esta pesquisa fornece informações valiosas sobre as práticas recomendadas para incentivar seu uso. Essa abordagem teórica oferece aos pesquisadores e organizações novas ferramentas e ideias para ajudar a construir suas próprias estratégias para incentivar o uso do BIM e entender melhor o seu lugar no gerenciamento de projetos.

Project Management Institute, 2018, ISBN: 9781628256239, brochura, 193 páginas, USD 27,95 para associados, USD 34,95 para não associados



Dr. Te Wu, PMP, PgMP, PfMP; Dr. Panos Chatzipanos, P.Eng, RPP

Implementing Project Portfolio Management

Como um guia complementar ao gerenciamento de portfólios, este livro é fundamentado principalmente em *The Standard for Portfolio Management* (Padrão de gerenciamento de portfólio) — Quarta edição. Destina-se ao uso por executivos de negócios, líderes de portfólio e profissionais e pensadores de portfólio. Um texto prático, aborda o aspecto prático do gerenciamento de portfólio. Seu valor central está nos insights sobre como aplicar cada um dos princípios cobertos no padrão e que estão em prática hoje, introduzindo ferramentas e modelos na discussão. Em última análise, este guia prevê a transformação contínua do gerenciamento de portfólio com as necessidades de mudança das organizações e os meios de avanço da tecnologia.

Project Management Institute, 2018, ISBN: 9781628255577, brochura, 309 páginas, USD 31,95 para associados, USD 39,95 para não associados

COMO FAZER PEDIDOS **On-line:** marketplace.PMI.org | **e-mail:** info@bookorders.pmi.org | **Telefone:** 1-866-276-4PMI (EUA e Canadá) ou +1-770-280-4129 (internacional) Horário para pedidos por telefone até as 20h00 no horário do Leste dos EUA (GMT -5). **Ou vá a qualquer livraria.**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nahlah Al-Yamani, PMI-ACP, PMI-RMP, PMP

Localização: Dhahran, Arábia Saudita
Título: gerente de projetos
Organização: King Fahad Specialist Hospital Dammam
Setor: Saúde

Quais três adjetivos melhor descrevem você?
Motivada, disciplinada, jogadora para a equipe.

Qual é o maior desafio que você enfrenta no seu projeto atual?
O gerenciamento das partes interessadas é especialmente difícil em uma equipe com diversas formações educacionais.

Como você descreveria o seu estilo de gerenciamento de projetos?
A liderança situacional é a melhor liderança. É relevante para a tarefa e adaptável.

O melhor filme que você assistiu recentemente?
The Post. Mostra a importância de ter a equipe certa e a liderança certa para superar os desafios.

Você ganhou três certificações do PMI em um período de dois anos. Como você conseguiu isso?
Passo a passo. O segredo é ter um objetivo claro, colocar um plano nele e seguir em busca dele.

Se você pudesse dar a alguém uma certificação honorária do PMI, quem seria?
Meu marido. Ele me apoiou e estudou comigo.

Qual é o lugar mais lindo que você já esteve?
Disneyland. É um ambiente mágico e um exemplo vivo de disciplina e precisão.

Como equipe, você entrega. Sozinho, você corre o risco de perder muito.

Qual é a lição mais importante que você aprendeu até agora?
Como equipe, você entrega. Sozinho, você corre o risco de perder muito.

O PMI está comemorando o seu 50º aniversário Que projeto no último meio século inspirou você?
Projetos de vacinas, por causa das inúmeras vidas salvas. **PM**

■ Sabe de alguém que deva ser apresentado nesta página? Envie um e-mail para pmnetwork@imaginepub.com.

FOTO DE TASNEEM ALSULTAN