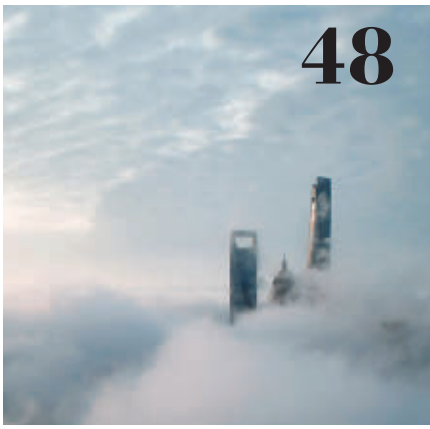
ARRANHA-CÉUS ATINGEM NOVAS ALTURAS PÁGINA 48
PM Network®
JUNHO DE 2017 VOLUME 31, NÚMERO 6
CAPTURAR FALSIFICADORES DE ARTE
PÁGINA 14
TERCEIRIZAÇÃO + ÁGIL PODE FUNCIONAR
PÁGINA 24
CHERNOBYL, SEPULTADA
PÁGINA 62
SEÇÃO ESPECIAL
PROCURA-SE: SUPERLÍDERES
PARA TEMPOS CAÓTICOS
PÁGINA 28
MAKING PROJECT MANAGEMENT INDISPENSABLE FOR BUSINESS RESULTS.®
PMI
Project Management Institute

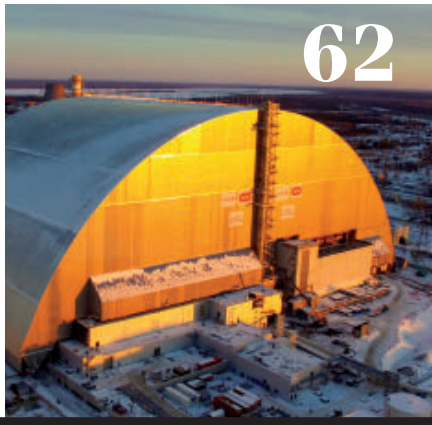
Stephanie Schmid, PMP, ADP, Salt Lake City, Utah, EUA

28



48

56



62

Destaques

JUNHO DE 2017 | VOLUME 31, NÚMERO 6

SEÇÃO ESPECIAL

28 Líderes para uma nova era
A era do caos começou. As organizações precisam de líderes de projeto rápidos, bem informados e decisivos. Mas quem vai atender ao chamado?

30 Tempo para transformar
Um ambiente de negócios volátil exige um novo tipo de líderes de projeto.
De Kate Rockwood

36 Não há tempo a perder
Como os profissionais de projeto podem elevar a sua capacidade de liderança
De Kate Rockwood

40 Grandes expectativas
Um diretor de informática com mais de 15 anos de experiência em gerenciamento de projetos e programas explica como os gerentes de projeto podem intensificar a atividade.

44 Fora do abismo
Luiz Andre Dias, PMP, PgMP, conta como os líderes afiam as qualificações de que precisam com o tempo e a experiência – inclusive os fracassos.

48 Não olhe para baixo
Equipes de projeto de arranha-céu contornam riscos para chegar a novas alturas estonteantes.
De Sarah Fister Gale

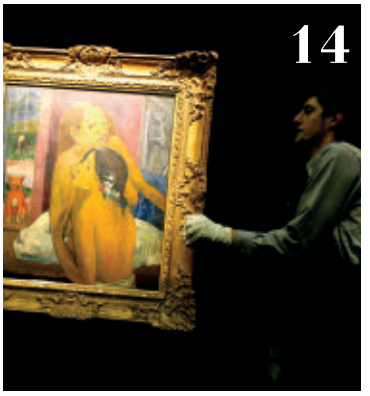
56 Controle caseiro
Avanços rápidos e colaboração cuidadosa mantêm os projetos de casa inteligente andando.
De Matt Alderton

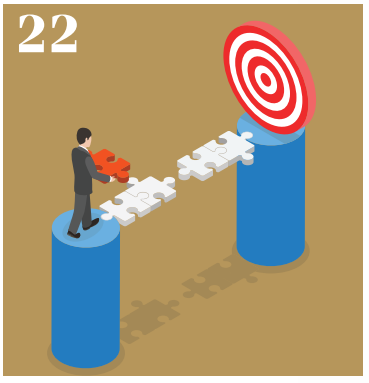
62 Chernobil recuperada
O reator que causou o pior desastre nuclear do mundo precisou ser lacrado. Mas as equipes de projeto tinham de permanecer seguras e em sintonia.
De Novid Parsi

ILUSTRAÇÃO DE CAPA DE HUGO ESPINOZA/THINKSTOCK IMAGES

Também

JUNHO DE 2017 | VOLUME 31, NÚMERO 6





THE EDGE

5 **Está vivo** Um edifício muito ecológico na China adota uma nova abordagem no combate à poluição do ar.

6 **O reino e o EGP** Arábia Saudita cria Um novo escritório de gerenciamento de projetos nacional.

6 **Tesouro enterrado** Minerar diamantes está mais difícil que nunca.

8 **Procuradas: toneladas de talento** A procura de profissionais de projeto vai aumentar na próxima década.

9 **Abordagem desbotada** Projeto de pintura no Brasil irrita partes interessadas.

10 **Renovação du jour** Reformas de restaurante vêm com acompanhamento de risco.

11 **Uma folga** Por que os trabalhadores do Reino Unido estão dando um tempo.

12 **Preparem-se para o piloto automático** A automação generalizada está logo virando a esquina.

14 **O autêntico** Projetos de alta tecnologia visam a garantir que as falsificações de arte não passem despercebidas.

16 **Métricas** Recrutamento igualitário

VOZES

18 **Largando na frente:** firme e flexível
Carlos Brenes Mena, PMP, sócio e diretor de gerenciamento regional, GCI Ingeniería, San José, Costa Rica

20 **Caixa de ferramentas de projeto**
Festejar os bons tempos

22 **Perguntas e respostas de carreira** O nível mais alto
De Lindsay Scott

24 **Faça a entrega** terceirização e ágil? Tudo bem
De Priya Patra, PMP

25 **Sessão de estratégia** Mudança de rumo
De Andrew Robinson, PMP

FAZENDO ACONTECER:
o gerenciamento de projetos em ação

26 **Cure-se**
De Genesh Chariyil, PMI-RMP, PMP

ETC.

68 **Mercado PMI**
Guia do gerenciamento de projetos

70 **Pensamentos finais**
Paul Ajayi, 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

Diretora de liderança de pensamento e conteúdo
Christine Perovich; christine.perovich@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

Editor executivo
Jeremy Gantz; jgantz@imaginepub.com

Editor sênior
David Brummer; dbrummer@imaginepub.com

Editor
Matt Schur; mschur@imaginepub.com

Editor assistente
Jessica Boden; jboden@imaginepub.com

Revisora sênior
Becky Maughan; bmaughan@imaginepub.com

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

Vice-Presidente, estratégia do cliente, associações
Jaime Andriooulos;
jandriooulos@imaginepub.com

Gerente de projetos, produção de impressão
Breanne Moreno;
bmoreno@imaginepub.com

Traduções e Diagramação
Magnum Group, Inc.
translations@magnumgroupinc.com

EDITOR COLABORADOR

Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP
LeadingAgile

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO PMI, 2017

Presidente
Mark Dickson, MBA, FAICD, PMP
+61 407 933 110,
mark.dickson@bod.pmi.org

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

Secretária-tesoureira e presidente, Comissão de supervisão de auditoria e desempenho
Jennifer Tharp, PMP
+1 415 385 1749, jennifer.tharp@bod.pmi.org

Presidente da Comissão de Supervisão de Estratégia
Cecil White, EdD, MBA, PMP
+1 876 533 6714, cecil.white@bod.pmi.org

DIRETORES

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

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

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

J. Davidson Frame, PhD, PMP, PMI Fellow
+1 703 623 0035,
davidson.frame@bod.pmi.org

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

Wagner Maxsen Jose de Oliveira PMI-RMP, PMP
+45 21247673,
wagner.maxsen@bod.pmi.org

Antonio Nieto-Rodriguez, MBA, PMP, ex-presidente imediato
+32 479 80 94 18,
antonio.nieto.rodriguez@bod.pmi.org

Kathleen P. Romero, MBA, CSM, SAFe PM/PO, PMP
+1 804 677 7674,
kathleen.romero@bod.pmi.org

W. Stephen Sawle, PE, CMC, PMP, PgMP
+1 312 209 5512, steve.sawle@bod.pmi.org

Roberto Toledo, MBA, PMP
+52 55 5416 7214
roberto.toledo@bod.pmi.org

Thomas Walenta, Dipl.Math, PMP, PgMP, PMI Fellow
+49 171 3358938
thomas.walenta@Bod.PMI.org

EQUIPE EXECUTIVA

Presidente e diretor executivo
Mark A. Langley
+1 610 356 4600,
mark.langley@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
Cingapura
Tel.: +65 6496 5501/e-mail: customercare.asiapac@pmi.org

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

Números para ligação gratuita
00 800 7464 8490: Áustria, Bélgica*, Bulgária*, República Checa*, Dinamarca, Estônia*, Finlândia, França, Alemanha, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Letônia*, Lituânia*, Luxemburgo, Malta*, Holanda, Noruega, Polônia, Portugal, República Eslovaca*, Eslovênia*, Espanha, Suécia*, Suíça, Reino Unido, Cidade do Vaticano

00 800 4414 3100: Chipre, Grécia

07 810 800 7464 8490: Rússia*

+353 42 682 5610 (ligação paga): Andorra, Bielorrússia, Bósnia e Herzegóvina, Croácia, Liechtenstein, Macedônia, Moldávia, Mônaco, Romênia, Sérvia e Montenegro, Ucrânia

*Use o número de ligação paga (+353 42 682 5610) de celulares nesses países

PMI Centro de Atendimento Índia
Nova Deli, Índia
Tel.: +91 124 4517140/e-mail: customercare.india@pmi.org

OUTROS LOCAIS
Pequim, 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 CORREIO PARA PUBLICAÇÕES N.º 40030957
Devolver não entregues a endereços canadenses para: Departamento de circulação/
P.O. 1051/Fort Erie, Ontario L2A 6C7

© 2017 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 contate 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 ou outros materiais não solicitados.

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.

"Achamos (e esperamos) que essa ideia de florestas verticais possa ser reproduzida por toda parte".

— Stefano Boeri Architetti, para o *The Guardian*

the Edge

FOTO CORTESIA DE STEFANO BOERI ARCHITETTI

Está vivo

Há projetos de edifícios verdes, e há a Floresta Vertical de Nanquim. O projeto visa a melhorar a qualidade do ar cobrindo as fachadas de duas torres com milhares de plantas, arbustos e árvores. Espera-se que todo esse verde absorva 25 toneladas de dióxido de carbono por ano e gere cerca de 60 quilos de oxigênio por dia.

Entre os desafios do projeto está o de escolher as plantas certas para o clima. Mas a equipe pode aprender com outras florestas verticais projetadas pelo arquiteto Stefano Boeri. Uma equipe de projeto de Milão, Itália, por exemplo, teve de selecionar espécies de árvore que aguentassem o vento quando plantadas em varandas de andares altos. Também precisaram escolher terra que não fosse pesada demais para a varanda sem deixar de proporcionar estabilidade para a árvore.

O projeto de Nanquim vai trazer mais que apenas benefícios ambientais. Com 200 metros de altura, a torre mais alta terá espaço de escritórios, museu, escola de arquitetura e clube privativo na cobertura A outra torre, de 108 metros de altura, será um hotel.

PROJETO:
Floresta vertical de Nanquim

LOCALIZAÇÃO:
Nanquim, China.

ESTIMATIVA DE ANO DE CONCLUSÃO:
2018

NÚMERO DE ÁRVORES, PLANTAS E ARBUSTOS:
3,600

O reino e o EGP

A Arábia Saudita está apertando o cinto. Com a queda das receitas de petróleo, o governo está procurando diminuir o déficit orçamentário, podendo cancelar projetos de transporte, habitação, saúde e educação avaliados em mais de USD 20 bilhões.

Contudo, os cancelamentos não são a única opção disponível para economizar dinheiro. O reino também está reforçando a sua atuação em gerenciamento de projetos criando uma nova Organização Nacional de Gerenciamento de projetos (ONGP). Também conhecida como "Mashroat", a ONGP vai ajudar os órgãos do governo saudita a reduzir ineficiências e gerenciar melhor projetos de infraestrutura de larga escala, inclusive muitos ligados ao plano Visão 2030 do país, visando a diversificar a economia afastando-a do setor petrolífero.

Em 2015, para evitar desperdícios nas despesas, o governo suspendeu todas as novas adjudicações de contratos importantes até o novo EGP nacional estar operacional. Até projetos que tinham sido aprovados, como os dos novos metrôs em Meca e Jedá, não puderam avançar para a fase de contratação.

A empresa de engenharia, suprimento e construção Bechtel, baseada nos EUA, está agora preparando a ONGP, que depois operará. "A Bechtel vai mobilizar peritos de toda a empresa para desenvolver sistemas e processos de categoria internacional para a ONGP e compartilhar essas ferramentas com todos os ministérios e entidades do governo saudita, disse em nota à imprensa Georges Chahine, diretor de programas da Bechtel.

Com os preços do barril de petróleo bruto ainda bem abaixo do pico de há dez anos, sobe a pressão para encontrar eficiências. "O governo precisa racionalizar as despesas por causa da queda dos preços do petróleo, disse Bloomberg John Sfakianakis, diretor de pesquisas econômicas do Gulf Research Center. — *Jessica Boden*

Distrito financeiro de Riade em construção em 2015

Tesouro enterrado

No fim, pode ser que os diamantes não sejam para sempre. Prevê-se que, em termos de valor, a oferta global de diamantes bruto (não lapidados) vá cair de 1% a 2% por ano até 2030, segundo a Bain & Co., enquanto a procura pelas preciosas gemas vai aumentar de2% a 5% por ano. Com o desaparecimento das jazidas fáceis e o fechamento de velhas minas, as empresas de mineração precisam gastar mais em projetos para localizar e explorar jazidas – e estar dispostas a desistir delas quando os riscos superarem as recompensas. Por exemplo, depois de gastar USD 120 milhões em seis anos, a gigante mineradora global Rio Tinto abandonou no ano passado um projeto de USD 300 milhões na Índia devido a preocupações ambientais, entre elas o possível impacto em habitats de tigres.

Depois de gastar **USD 120 milhões** em seis anos, a gigante mineradora global Rio Tinto abandonou no ano passado um projeto de USD 300 milhões na Índia devido a preocupações ambientais.

As organizações mineradoras estão em busca de maneiras para acelerar o ROI enquanto procuram novos campos diamantíferos. Para o seu portfólio de projetos de exploração no Canadá, na África do Sul e em Botsuana, equipes da De Beers estão empregando novas tecnologias, inclusive dispositivos supercondutores de interferência

ISTOCKPHOTO

Diamantes brutos na De Beers

FOTO DE CORTESIA DA DE BEERS

quântica (SQUID), que conseguem indicar a presença de depósitos de diamante a até 305 metros da superfície da terra. A organização está planejando também implementar software de inteligência artificial e algoritmos complexos para revisar rapidamente massas de dados e resultados de amostras minerais.

A tecnologia SQUID pode trazer grandes benefícios, disse Beth Taylo, assistente técnica sênior do chefe da De Beers Group Expoloration, em entrevista à revista *Mining Magazine* em abril. "Essa teconologia vai... tornar a pesquisa de diamantes muito menos cara, pois podemos usar os resultados de levantamentos para nos concentrar nas áreas mais promissoras, reduzindo a necessidade de perfurar".

Na De Beers e outras organizações mineradoras, os projetos para desenvolver novas tecnologias envolvem muitas vezes colaboração externa. A Petra Diamonds vem trabalhando com a Master Drilling desde 2014 em um projeto piloto em Cullinan, na África do Sul, para desenvolver e testar tecnologia de raise-boring horizontal. As organizações dizem que essa técnica permite que as brocas atravessem a rocha com minério cerca de 4 metros por dia, duas vezes a velocidade dos métodos convencionais de perfuração e explosão. A tecnologia exige menos mineiros do que as abordagens tradicionais e a perfuração pode ser feita 24 horas por dia.

A execução do projeto piloto na mina Cullinan da Petra exigiu algo de improvisação e agilidade. Meses depois de iniciado o teste, a broca ficou presa nas rochas, forçando a equipe a perfurar um segundo túnel para soltá-la. O projeto foi finalmente concluído em fevereiro, a Petra está agora em negociações com a Master Drilling para utilizar a tecnologia na mina Cullinan além da área piloto.

Por definição, todos os projetos de inovação implicam achar um equilíbrio entre o risco e a recompensa, disse o diretor executivo da Master Drilling, Danie Pretorius, em Fochville, África do Sul. Mas a proporção risco-recompensa não precisa estar dividida meio a meio para que um projeto valha a pena. "Pode-se ter uma probabilidade de sucesso de 30% e mesmo assim valer a pena", disse Danie. "Vemos a nós mesmos como uma empresa de tecnologia, e isso exige inovação". – *Sara Bongiorni*

"Pode-se ter uma probabilidade de sucesso de 30% e mesmo assim valer a pena".

– Danie Pretorius, Master Drilling, Fochville, África do Sul

500

Número aproximado de engenheiros de software que o município japonês de Mie vai contratar este ano de Bengaluru, na Índia, para resolver a carência de talentos de tecnologia do Japão.

Fonte: Business Standard

Procura-se: toneladas de talento

A procura de profissionais de projeto vai aumentar na próxima década. Qualquer lacuna de talentos potencial será um problema para as organizações que procuram implementar iniciativas estratégicas.

ENORME OPORTUNIDADE

22 milhões Número aproximado de novos empregos de gerenciamento de projetos a ser criados entre 2017 e 2027

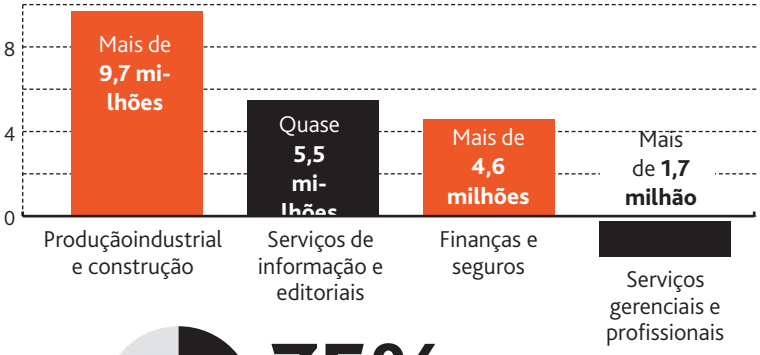
Taxa estimada de crescimento da força de trabalho de setores relacionados ao gerenciamento de projetos até 2027

8,5% Taxa estimada de crescimento das ofertas de emprego em gerenciamento de projetos nos EUA até 2027 — comparada a **6,5%** para todas as profissões

EM DESTAQUE

Prevê-se que o maior crescimento em gerenciamento de projetos até 227 ocorra em alguns poucos setores nos 11 países analisados.

Projeção de novos cargos:



75%

Participação da China e da Índia nos empregos orientados a projeto até 2027

RISCO E RECOMPENSA

USD 5,6 trilhões Contribuição para o PIB de setores* ligados ao gerenciamento de projetos entre 2017 e 2027

*Setores que dependem fortemente de gerenciamento de projetos nos 11 países analisados

Quase USD 208 bilhões

Montante em risco se as organizações não preencherem a lacuna de talentos de gerenciamento de projetos

Fonte: *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027* (Crescimento de empregos e lacuna de talentos em gerenciamento de projetos de 2017 a 2027), PMI, 2017. Todas as cifras foram extraídas da análise de 11 países: Alemanha, Arábia Saudita, Austrália, Brasil, Canadá, China, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, Índia, Japão, Reino Unido

ALF RIBEIRO/ALAMY STOCK PHOTO

Abordagem desbotada

Como parte de uma iniciativa da prefeitura de São Paulo, Brasil, chamado Cidade Linda,uma equipe de projeto cobriu murais de arte de rua com tinta no início do ano. A oposição das partes interessadas foi imediata: moradores que diziam que a arte tornava a cidade especial protestaram contra um dos patrocinadores do projeto, o prefeito João Dória, na internet e nas ruas. Em resposta, Dória prometeu criar um museu de arte de rua a céu aberto para exibir o trabalho de artistas locais.

Renovação du jour

A Taco Bell revelou quatro novos modelos de lanchonete, com panos para **2,000** locais redesenhados nos próximos cinco anos.

Os menus não são as única coisa que está mudando nos restaurantes do mundo. No setor ultracompetitivo da gastronomia, até os restaurantes mais famosos são pressionados a reinventar constantemente o seu espaço para garantir que a sua reputação não fique passada.

O French Laundry, de Yountville, Califórnia, que já foi considerado o melhor restaurante do mundo, concluiu uma renovação de quatro anos de USD 10 milhões. O projeto demoliu seis prédios e instalou grandes janelas entre o salão e uma cozinha ampliada, para que os clientes possam ver os chefs em ação. O espaço atualizado agora inclui uma adega com capacidade para 16 mil garrafas, um anexo de 197 metros quadrados e 836 metros quadrados de projeto paisagístico.

O motivo da renovação não foi um sentimento de concorrência, mas antes o compromisso do restaurante em estar sempre na ponta, disse ao *San Francisco Chronicle* o gerente geral Michael Minnillo, em fevereiro. "Estamos constantemente mudando tudo todos os dias. Digo à equipe o tempo todo, somos desbravadores. Temos de fazer isso pela profissão".

A concorrência é igualmente feroz nas cadeias de fast-food. Por exemplo, em 2016, a Taco Bell revelou quatro novos modelos de lanchonete no sul da Califórnia, EUA, com planos para 2.000 locais redesenhados nos próximos cinco anos.

Receita de redução de riscos

No entanto, os riscos são abundantes nos projetos de reforma. Cálculos de ROI mal feitos podem ser devastadores: pode levar anos para os restaurantes recuperarem as despesas feitas, e então pode já estar na hora de reformar tudo de novo. Além disso, com as margens já apertadas, cada dia de portas fechadas equivale a perda de receita. Por isso, os líderes de projeto precisam alinhar os tempos de fechamento com as reservas financeiras que os proprietários tiverem para enfrentar perdas durante uma renovação.

Alguns restaurantes reduzem a perda de receitas mantendo a cozinha aberta para servir pratos para levar ou entregar durante o projeto. Os donos do Eleven Madison Park, em Nova York, Nova York, EUA, têm uma estratégia de redução de perdas

Salão do Eleven Madison Park em Nova York, New York, EUA

"Estamos constantemente mudando tudo todos os dias. ...Temos de fazer isso pela profissão".

—Michael Minnillo, French Laundry, Yountville, Califórnia, EUA

FOTO CORTESIA DE ELEVEN MADISON PARK

THINKSTOCK

Uma folga

Profissionais de projeto do Reino Unido se estão afastando da força de trabalho por diversas razões.

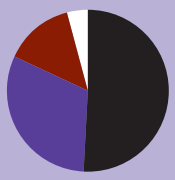
A maioria de profissionais de projeto do Reino Unido que tiraram uma folga da carreira diz que isso não prejudicou as suas perspectivas de trabalho no longo prazo.

24% dos **homens** tiraram folga da carreira

25% das **mulheres** tiraram folga da carreira

Cinco principais razões para tirar uma folga:

- **32%** Mereciam uma folga
- **29%** Viagem
- **21%** Educação/autodesenvolvimento
- **15%** Cuidado de crianças
- **12%** Doença na família

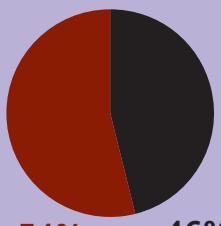


Quanto tempo?

- **51%** 6 meses ou menos
- **31%** 7 a 12 meses
- **14%** 1 a 2 anos
- **4%** 2 a 5 anos

Valeu a pena?

Porcentagem que achou que a sua folga da carreira teve no longo termo um impacto...



54% positivo

46% negativo

Fonte: *Relatório de benchmark de gerenciamento de projetos* Arras People, 2017

diferentes para a reforma de três meses que começou neste mês. Programaram o projeto para que o restaurante fechasse na época em que muitos clientes estão fora da cidade, e abriram um restaurante temporário em East Hampton (no leste de Long Island, New York), onde muitos desses clientes passam férias.

Embora seja importante manter os clientes contentes e conscientes das mudanças durante uma renovação, os restaurantes não devem negligenciar outra grande parte interessada nesses projetos: os donos do imóvel. Muitos restaurantes alugam o seu espaço, de modo que os gerentes de projeto precisam informar ao dono da propriedade de qualquer plano de reformas, disse Rui Barbosa, fundador e diretor gerente da KPM Project Management, Macau, China. Quando a empresa de Rui Barbosa gerenciou uma renovação de USD 125 mil de um resort de cassino no ano passado, o projeto foi atrasado vários meses até que a equipe do proprietário terminasse um dos seus próprios projetos internos e pudesse aprovar o projeto de restaurante da KPM. O projeto de um ano foi concluído em maio de 2017.

Como os proprietários do imóvel precisam aprovar as mudanças, "todo o planejamento que envolva os empreiteiros deve começar muito antes que o habitual", disse Rui. — *Ambreen Ali*

Preparem-se para o piloto automático

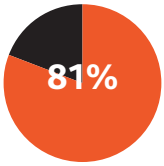
Os robôs não dominam o mundo, ainda. Mas muitas organizações vão em breve lançar uma torrente de projetos para automatizar uma ampla gama de atividades.

AVANÇO RÁPIDO

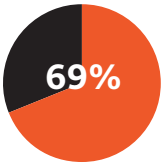
<5%
Profissões suscetíveis de serem plenamente automatizadas hoje

60%
Profissões suscetíveis de serem pelo menos parcialmente automatizadas

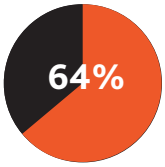
Estes três campos têm o mais alto potencial de automação (as porcentagens representam quanto tempo se gasta em atividades que podem ser automatizadas):



Atividades físicas previsíveis



Processamento de dados



Coleta de dados

Os empregos associados a essas atividades representam **51% de todas as atividades da economia dos EUA** — ou quase USD 2,7 trilhões em salários.

5 setores com o mais alto potencial de automação nos EUA:

73%
Serviços de hospedagem e alimentação

60%
Indústria

60%
Transporte e armazenamento

57%
Agricultura

53%
Varejo

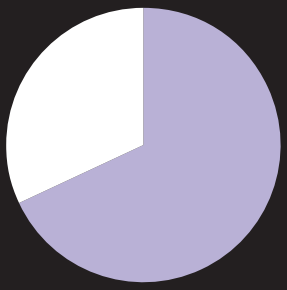
MUDANÇAS NO ATACADO

As organizações de varejo, em especial, podem beneficiar-se de projetos de automação.

Os benefícios da automação serão equivalentes a

3 vezes
os custos de implementação.

32%
dos ganhos virão da melhora do desempenho.



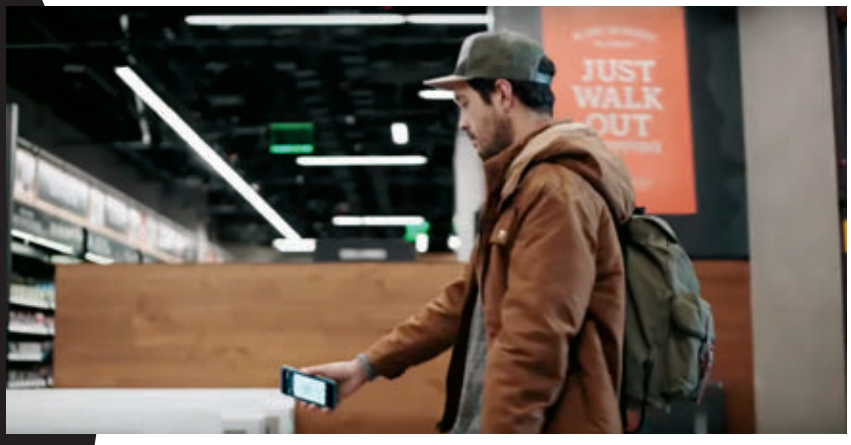
68%
dos ganhos virão da substituição de mão de obra

60 a 80%

Estimativa de economia em produtividade de espaço, devida à capacidade de manter estoques e depósitos menores

65%

redução de horas de pessoal em especial nas mercearias



TOQUE E SIGA

O projeto piloto de mercearia automática da Amazon, programado para ser concluído em 2017, ilustra o potencial da automação.

Como funciona:
a loja escaneia os smartphones dos clientes na entrada. Sensores anotam quais produtos os consumidores escolhem. Todos os artigos são pagos automaticamente por meio de uma conta Amazon quando o cliente sai da loja.

Desafio:
a equipe do projeto adiou a inauguração da loja depois de ter problemas com o controle das vendas se houvesse mais de 20 pessoas comprando.

Fontes: *A Future That Works: Automation, Employment and Productivity* (Um futuro que funciona: automação, emprego e produtividade, McKinsey, 2017; Amazon; *Wall Street Journal*

Trabalhadores pendura uma obra de Gauguin na Sotheby's. Abaixo, "Homem desconhecido", que se pensava ser do artista holandês Frans Hals, foi declarado falso.

REUTERS/ALAMY STOCK PHOTO

FOTO CORTESIA DA THE WEISS GALLERY

O autêntico

O mercado de arte atingiu **USD 45 bilhões** em 2016.

Fonte: *Relatório TEFAF sobre o mercado de arte, 2017*

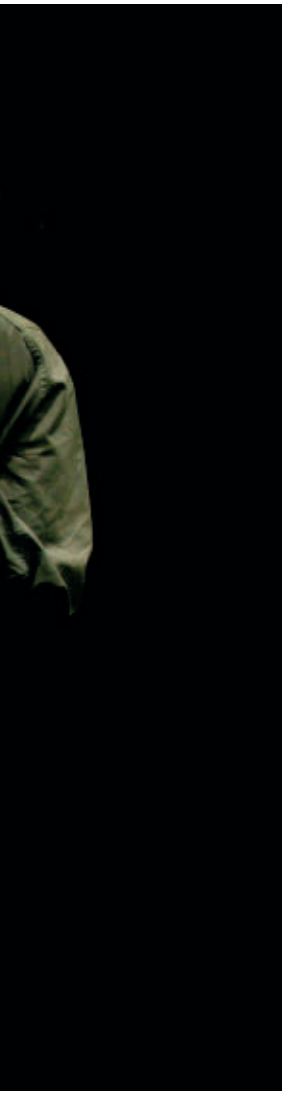
Um jogo de gato-e-rato de apostas altas mantém o mundo das artes em polvorosa. Em outubro passado, a Sotheby's percebeu que uma pintura que tinha vendido anos antes por GBP 8,4 milhões era falsa. Não foi a primeira organização de prestígio a ser vítima de fraude: a Knoedler and Co., outrora um dos mais antigos negociantes de arte dos EUA, fechou as portas em 2011 depois de vender 30 obras forjadas por mais de USD 60 milhões. Alguns especialistas acreditam que de 30% a 50% das obras no mercado de arte são falsas, mas é difícil fazer estimativas exatas, disse Colette Loll, fundadora e diretora da Art Fraud Insights LLC, Washington, D.C., EUA. Uma coisa é certa: muito dinheiro está em jogo. O mercado de arte atingiu USD 45 bilhões em 2016, segundo o relatório global *TEFAF Art Market Report 2017*.

É provável que a epidemia de fraudes piore à medida que mais obras forem vendidas on-line. O anonimato da Internet, unido à falta de regulamentação, pode criar um viveiro de atividade ilegal, disse Colette. "Isso reúne condições perfeitas para as fraudes".

O único jeito de seguir em frente, portanto, é atacar os atacantes.

Cercados de tinta

A empresa de Colette, a Art Fraud Insights, que trabalha com todos, de artistas e acervos a negociantes e colecionadores, expõe fraudes por meio de análises forenses e investigações on-line. Em abril, uma equipe



concluiu um projeto para desenvolver um software que consegue identificar obras de arte fraudulentas on-line. A Art Fraud Insights está agora usando a plataforma, Proteção da Arte e do Patrimônio Artístico, em nome de artistas e acervos, para infiltrar e monitorar grupos e leilões privativos on-line onde se vende arte falsificada e coletar informações sobre os principais operadores desse mercado, disse ela. (Enquanto se costuma chamar de falsa uma duplicata exata de uma obra existente, chama-se forjada a obra que replica o estilo de um pintor famoso sem copiar uma obra específica.)

Um dos maiores desafios do projeto girou em torno a criar um processo de fornecimento de dados que os clientes, que muitas vezes têm pouco tempo e poucas habilidades técnicas, consigam entender, disse Nikhil Grover, diretor de operações, Strategic IP Information, Nova Delhi, Índia. Essa empresa desenvolveu o software para a Art Fraud Insights.

"A interface de usuário e o processo precisavam ser perfeitos e fáceis o bastante para que eles pudessem usar e nos dar feedback. Se não, eles ficariam sobrecarregados em vez de ter informações acionáveis", disse Nikhil. "Por isso, trabalhamos de perto com alguns artistas proeminentes na fase beta para incorporar o feedback deles no sistema".

A Deloitte Luxemburgo também está usando tecnologia para ajudar a evitar fraudes. Concluiu no ano passado um projeto de prova de conceito de uma cadeia de transações "blockchain" que rastreia o caminho de uma obra de arte pelo tempo. O livro-razão distribuído da blockchain prova o histórico de transações completo da obra de arte em um ambiente seguro acessível a todo proprietário.

Certificável

A MyTemplArt, organização baseada em Verona, Itália, está assumindo uma abordagem diferente da autenticação de obras de arte: está elaborando um sistema baseado em código QE que pode apoiar as alegações de autenticidade do proprietário. Depois de a obra de arte ser certificada por uma organização separada (por exemplo, um museu ou coleção de artista), a MyTemplArt cria um certificado de autenticidade com um código QR e registra esse código em um banco de dados seguro juntamente com informações sobre o proprietário. Quem quiser provar a propriedade e a autenticidade pode escanear o código QR com o aplicativo da MyTemplArt e gerar uma mensagem de confirmação do banco de dados, confirmando o registro.

O projeto para desenvolver esse sistema começou quando Gianni Pasquetto, colecionador de arte, descobriu que várias obras do seu portfólio eram falsas. Gerente-geral de uma empresa de software de planejamento de recursos empresariais, ele começou imediatamente a imaginar uma solução de banco de dados para o problema da fraude no mundo da arte. Em 2013, Gianni fundou a MyTemplArt e lançou o projeto para desenvolver o banco de dados que pudesse armazenar e proteger documentos e dados importantes para provar o histórico de propriedade. Depois de cinco protótipos, a empresa chegou à primeira versão do software em 2015; a funcionalidade de código QR foi implementada em maio de 2016.

O maior obstáculo para a equipe do projeto foi comunicar características específicas de obras de arte à empresa de software contratada para elaborar o sistema, disse Carel Colijn, diretor comercial e técnico da MyTemplArt, Lausanne, Suíça. Por exemplo, os desenvolvedores pensaram naturalmente em termos de largura de banda ao determinar como as imagens deveriam ser usadas. Preferiram trabalhar com miniaturas, que se carregam com facilidade para os usuários. Mas quando a meta é provar a autenticidade de obras de arte, fotos de alta resolução que permitam aos clientes observar detalhes são imprescindíveis, mesmo que incorporar essa funcionalidade signifique que o projeto se atrase.

"A empresa de software não definiu esse requisito, e incorporar ao software a funcionalidade errada", disse Carel. "É o conflito clássico entre os que escrevem as especificações técnicas e os que fazem a programação. É preciso fazer com que conversem entre si para obter os resultados que se quer de um modo eficiente".

— *Tegan Jones*

O anonimato da Internet, unido à falta de regulamentação, pode criar "as condições perfeitas para fraudes".

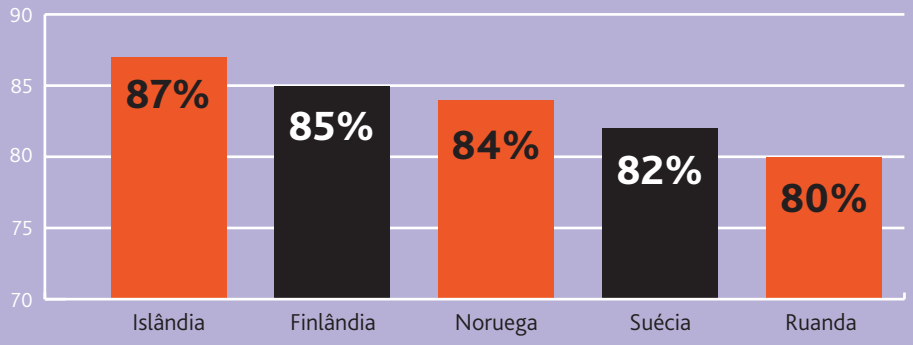
— Colette Loll, Art Fraud Insights LLC, Washington, D.C., EUA

Recrutamento igualitário

A paridade de gêneros continua elusiva. Mas organizações em todo o mundo estão trabalhando para romper essa barreira profissional. *De Tegan Jones*

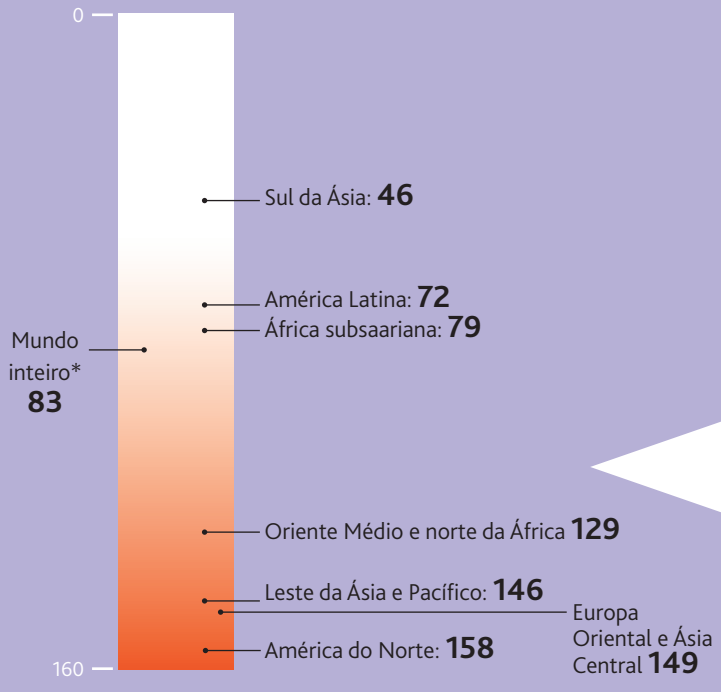
UMA LONGA ESPERA

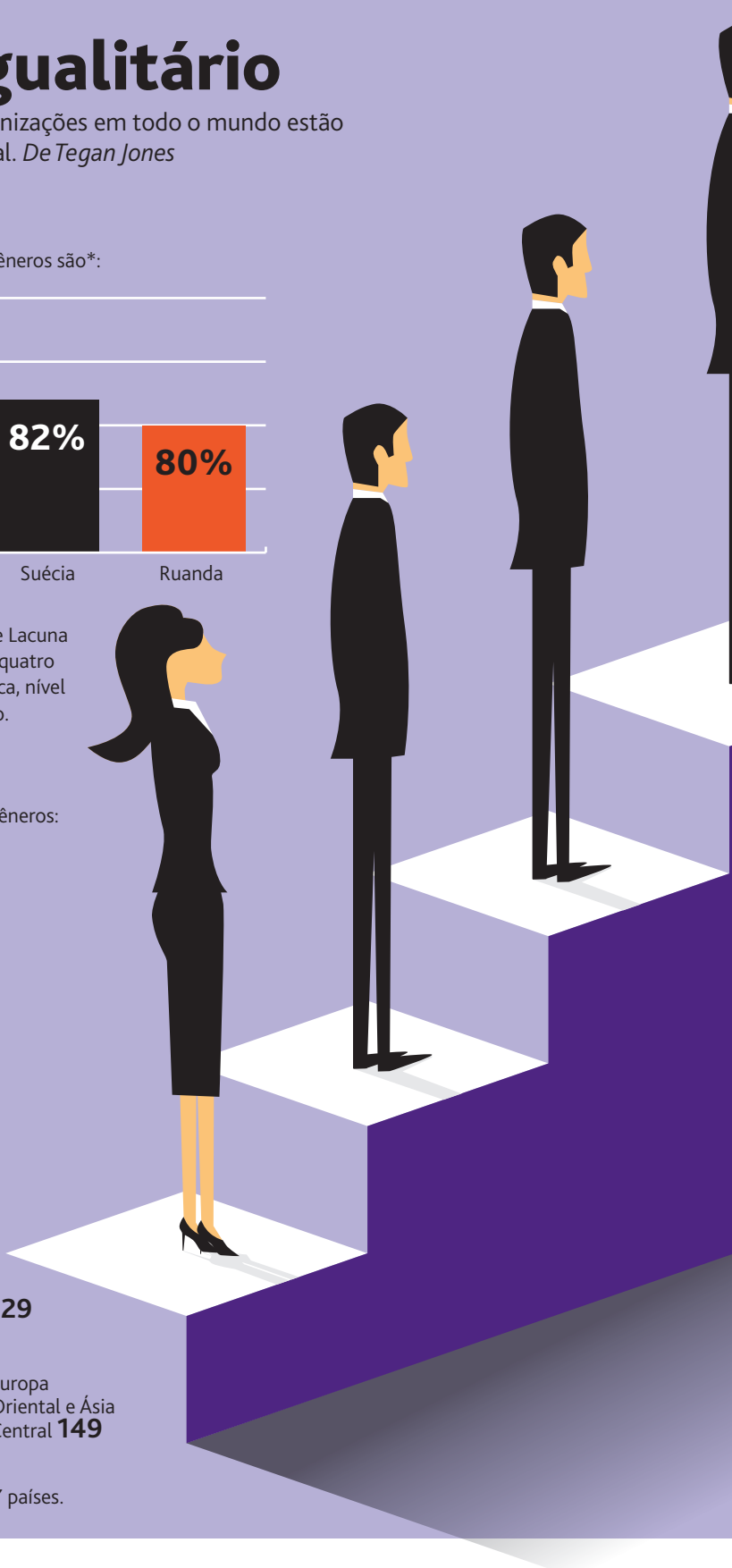
Os cinco países mais próximos de alcançar a igualdade de gêneros são*:



*100% seria igualdade de gêneros plena. O Índice Global de Lacuna de Gêneros do Fórum Econômico Mundial (FEM) considera quatro categorias principais: participação e oportunidade econômica, nível educacional atingido, saúde e sobrevivência e poder político.

Número estimado de anos até a eliminação da lacuna de gêneros:



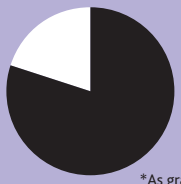


*O *Relatório global sobre lacuna de gêneros* do FEM cobre 107 países.

ESTAMOS CONTRATANDO

1 de cada 5 mulheres sofreu discriminação pessoalmente ao se candidatar ou ser entrevistada para um emprego.

58% de todos os empregadores e **78%** das grandes* organizações estão tentando ativamente contratar mais mulheres.



80% das organizações alinharam a sua estratégia de diversidade à estratégia de recrutamento.

*As grandes organizações têm mais de 10.000 funcionários

Cerca de metade de todos os empregadores:

- Garantem a diversidade dos entrevistadores
- Treinam os profissionais de recrutamento para focarem mais nos esforços de recrutamento inclusivo
- Revisam as descrições de papel para garantir o uso de linguagem inclusiva

71% dos empregadores

que adotaram práticas de diversidade tiveram um impacto positivo nos esforços de recrutamento. Destes:

39% das organizações aumentaram os níveis de candidatas a emprego.

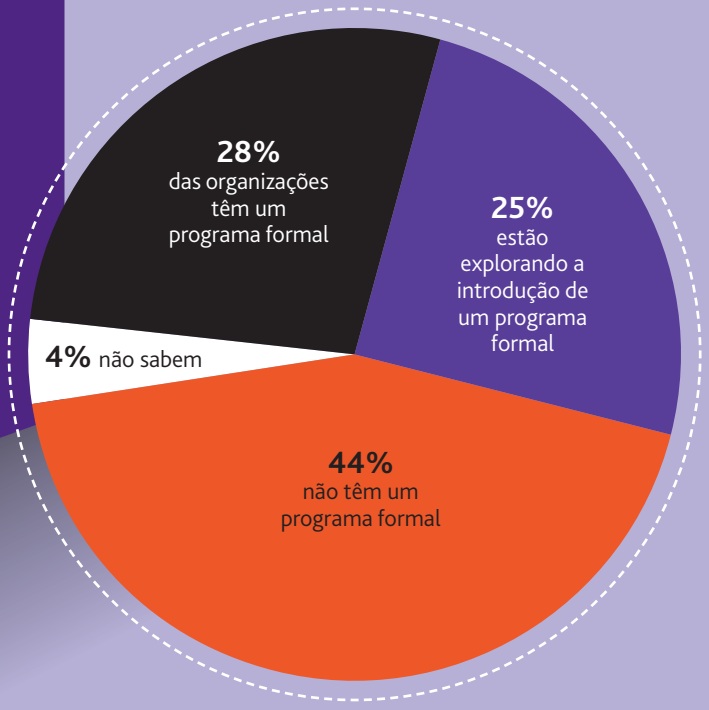
32% das organizações aumentaram os níveis de contratadas diplomadas.

27% aumentaram os níveis de contratadas com experiência.

24% aumentaram os níveis de indicações externas de lideranças femininas.

BEM-VINDAS DE VOLTA

Programas formais de retorno à carreira oferecem às mulheres que estiveram afastadas da força de trabalho por anos um papel temporário que pode levar a um emprego permanente.



ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Para atrair mais candidatas mulheres e de minorias a empregos, as principais organizações de soluções tecnológicas usam:

1. Plataformas de identificação de talento diversificado que permitem aos recrutadores procurar, identificar e contatar talentos diversificados

2. Software para avaliar se as ofertas de emprego têm linguagem preconceituosa e/ou criar ofertas de emprego com linguagem neutra

3. Plataformas de audição que permitem às organizações selecionar candidatos com base apenas no seu desempenho diante de desafios

Fonte: *Winning the Fight for Female Talent* (Vencendo a luta por talentos femininos), PwC, March 2017; *Relatório global de lacuna de gêneros*, Fórum Econômico Mundial, 2016

ILUSTRAÇÃO DE JOEL KIMMEL

LARGANDO NA FRENTE

Firme e flexível

Carlos Brenes Mena, PMP, sócio e diretor regional de gerenciamento de projetos, GCI Ingeniería, San José, Costa Rica

Mesmo quando têm uma língua em comum, partes interessadas de países diferentes tendem a trazer hábitos diferentes para o mesmo projeto. Padronizar as práticas de entrega e ao mesmo tempo personalizar as comunicações pode ajudar a superar essas diferenças.

Carlos Brenes Mena estabeleceu essas práticas na GCI Ingeniería, que presta serviços de engenharia e gerenciamento de projetos para construção, basicamente na América Central e no Caribe. Ele supervisiona 10 gerentes de projeto e um portfólio com orçamentos totalizando cerca de USD 150 milhões na empresa, da qual foi cofundador há 12 anos. Tem mestrado em gerenciamento de projetosda Universidade de Cooperação Internacional de San José, Costa Rica, onde ensinou gerenciamento de projetos por mais de uma década.

O que implica o seu papel?
Na verdade, tenho dois papéis: supervisiono os nossos gerentes de projeto e monitoro o portfólio. Em todas as nossas unidades de negócio — por exemplo, engenharia civil, engenharia estrutural e modelagem em 3D —, acompanho os projetos do nosso portfólio e monitoro a carga de trabalho. O nosso sistema on-line me permite ver como as horas dos nossos recursos são distribuídas entre projetos e se estão nos nossos limites aceitáveis.

Você também faz parte da equipe executiva. De que modo a sua supervisão dos projetos influencia as decisões da diretoria?
A equipe executiva se reúne a cada duas semanas para discutir os dados dos nossos projetos. Temos indicadores para mostrar se os nossos projetos estão cumprindo o escopo, o orçamento, o cronograma

Para mim, o desafio é termos uma estrutura padronizada baseada em práticas recomendadas de gerenciamento de projetos, e ao mesmo tempo sermos flexíveis o bastante para nos adaptar.

e os requisitos dos nossos clientes. Se vejo que vamos ter recursos ociosos, informo aos meus parceiros para ver se podemos nos concentrar mais agressivamente na obtenção de mais projetos. Ou, se prevejo picos de carga de trabalho, ajustamos os cronogramas, subcontratamos trabalho ou adquirimos mais recursos internos. Assim, estamos usando dados para tomar decisões e adaptar-nos.

Que processos de gerenciamento de projetos você estabeleceu, e como eles evoluíram desde que você cofundou a empresa?
Alguns anos depois de lançarmos a empresa, implementamos um sistema de gerenciamento da qualidade, baseado na norma 9001 da Organização Internacional de Normalização. Temos procedimentos e instruções por escrito e, o que é mais importante, documentamos tudo o que fazemos. Estão incorporadas ao sistema de gerenciamento de qualidade práticas recomendadas do PMI relacionadas a cada parte do ciclo de vida do projeto, como algumas abordagens de estimativa de custos e cronogramas.

Estamos agora no processo de reforçar as nossas praticas de modelagem de informações de construção (BIM), que segundo vimos melhora as nossas capacidades de gerenciamento de projetos.
Estamos implementando uma BIM 4D e 5D para vincular os desenhos aos cronogramas e custos de projeto, respectivamente.

Quando um projeto envolve partes interessadas de países diferentes, como é que isso complica a execução?
Aqui está um exemplo. No ano passado, uma incorporadora do Equador nos contratou para projetar um edifício residencial de 15 andares e USD 20 milhões aqui na Costa Rica. A primeira coisa que fizemos foi criar matrizes para identificar as partes interessadas mais importantes da incorporadora e listá-las pelos seus níveis de poder e de interesse no projeto. Como as expectativas deles para o projeto se baseavam em experiências no Equador, foi preciso gerenciá-las com cuidado. Os custos, métodos de construção, padrões de desenho e até as plantas de construção são diferentes na Costa Rica.

Como é que as diferenças culturais afetam o gerenciamento de partes interessadas?
Muitas vezes tivemos de tratar de diferenças culturais e de língua para garantir que nos entendíamos. Sim, tanto a Costa Rica como o Equador estão na América Latina, mas temos as nossas próprias culturas e jeitos diferentes de fazer as coisas. Tem-se a impressão de que engenheiros que falam espanhol devem se entender, mas às vezes isso não acontecia. Os nomes técnicos de muitas coisas são diferentes. Por exemplo, a palavra que usamos para "gesso" na Costa Rica é completamente diferente da que eles usam no Equador.

Esses tipos de diferença influenciaram o nosso plano de comunicações. Depois de cada conversa com o cliente, mesmo por vídeo, nós a documentávamos e enviávamos o documento por e-mail para o cliente. Isso garantia que a nossa compreensão (por exemplo, dos pedidos e solicitações) estivesse alinhada com a deles.

Quais são os principais desafios que vocês encontram?
No nosso setor, o ambiente é muito volátil. Um ano de eleições pode afetar a economia, de tal modo que as organizações como a nossa podem ter de concorrer por menos projetos. Quando o mercado fica mais competitivo, precisamos responder com rapidez aos nossos clientes e gerenciar as mudanças deles sem mudar os nossos preços. De modo que, para mim, o desafio é termos uma estrutura padronizada baseada em práticas recomendadas de gerenciamento de projetos, e ao mesmo tempo sermos flexíveis o bastante para nos adaptar.

Como vocês alcançam esse equilíbrio?.
Com muito cuidado. Não tem receita, fazemos caso a caso. O mais importante é estarmos cientes desse desafio e reconhecermos a sua importância crítica para a empresa. E você precisa ter as habilidades interpessoais para gerenciar ao mesmo tempo as expectativas dos clientes externos e os recursos internos. **PM**

Conversa rápida

Qual é a qualificação que todo gerente de projeto precisa ter?
Habilidades interpessoais. Os projetos são feitos por pessoas, de modo que você precisa ser capaz de se comunicar, liderar e gerenciar conflitos.

Qual é o melhor conselho profissional que você já recebeu?
O presidente da primeira empresa para a qual trabalhei me disse um dia: "Seja confiante e seja conciso".

Qual é a sua atividade de lazer favorita?
Artes marciais. Sou faixa preta de caratê. É um bom exercício, e é bom para o estresse. Você aprende a se defender, mas também a ser uma pessoa melhor, a ficar mais disciplinado e a confiar nas suas capacidades.

Festejar os bons tempos

Perguntamos à comunidade de gerenciamento de projetos: ***Como você festeja o sucesso do projeto?***

RECONHECIMENTO ININTERRUPTO

"Na minha organização, festejamos sucessos dos projetos de muitas maneiras diferentes durante todo o ciclo de vida de implementação. Reconhecemos que os projetos bem sucedidos muitas vezes implicam realizações incrementais por esforço colaborativo. Por isso, é importante recompensar o sucesso quando ele ocorre, e promover uma camaradagem constante. Por exemplo, nas sessões de desenho e testes, fazer jantares com as nossas equipes de implementação e as do cliente consolida o relacionamento. Na conclusão de um projeto bem sucedido, recompensas e reconhecimentos como vales-presente, brindes promocionais e publicação no nosso boletim são usados para reconhecer os membros da nossa equipe. Comemorar o sucesso leva a satisfação dos associados e aumenta a confiança da equipe."

— Yolonda Swain, PMP, gerente de envolvimento de implementação, ADP, Atlanta, Geórgia, EUA

INSTANTÂNEO DO SUCESSO

"Festejar o sucesso de projetos garante que todos os membros da equipe saibam que o trabalho deles é valorizado e que tocamos a vida dos nossos clientes. A minha primeira maneira de festejar é agradecer a todos os membros da equipe pelo esforço que dedicaram ao projeto. Mas isso é só o começo. Às vezes nos juntamos para comer um bolo ou fazer um churrasco e tomar umas cervejas, especialmente se a entrega do projeto tiver sido estressante. E tirar uma selfie da equipe do projeto se tornou um prazer indispensável".

— Jesus Vazquez, PMP, gerente de sistemas de varejo, GNC México, Monterrey, México

FATORES DE MOTIVAÇÃO

"Na nossa equipe, tomamos uns drinques juntos depois de uma demonstração de sprint bem-sucedida. Mas também festejamos com uma refeição na semana seguinte, na

qual podemos fazer sessões de "almoçar aprendendo". Descobrimos que o pico de envolvimento ocorria nas demonstrações de sprint, pois a equipe tinha prazer em mostrar à empresa o que tinha aprendido, realizado e melhorado no produto. Expandindo isso às sessões de almoçar aprendendo, especialmente os engenheiros podem compartilhar o que aprenderam com outras equipes de desenvolvimento da empresa. Isso lhes permite fazer apresentações em um nível mais técnico e receber feedback técnico valioso. Descobrimos que esses encontros comemorativos motivam muito a equipe a exibir com orgulho as suas realizações e ao mesmo tempo obter ideias valiosas para o sprint seguinte. E todos somos recompensados com um pouco de diversão".

— Christie Plumb, gerente de projetos de software, Ticketmaster, Londres, Inglaterra

PADRÃO DE CRESCIMENTO

"A comemoração é fundamental para reconhecer os esforços e o compromisso da equipe que contribuíram para o projeto, mesmo que não tenha sido um sucesso completo, porque contribui para o amadurecimento. A estratégia de comemoração mais frutífera que experimentei é uma atividade informal da equipe ao ar livre, seguida de um almoço ou jantar. A atividade se concentra em áreas que acho que podem ser melhoradas para garantir melhores desfechos de projeto no futuro.

Por exemplo, em um projeto de três fases muito difícil e complexo no ano passado, decidi levar a equipe para festejar a conclusão da primeira fase fazendo parapente. Quis mostrar a eles que podiam fazer uma coisa assustadora, se reuníssemos nossa coragem. No fim, todos voamos independentemente. Os seis meses de projeto que se seguiram foram duros, mas a confiança e a atitude positiva que criamos fazendo parapente nos ajudou a entregar o projeto com sucesso: no prazo e no orçamento e com melhor qualidade do que a esperada".

— Muhammad Altaf, PMP, gerente sênior, ideias e dados, Capgemini, Melbourne, Austrália

A COBERTURA DO BOLO

"Quando a nossa equipe alcança um marco importante, faço um bolo e depois uso cobertura colorida para fazer nele desenhos alusivos ao marco alcançado. As minhas habilidades são de nível de escola primária na melhor das hipóteses, de modo que a equipe fica na expectativa para ver o que vou inventar. Normalmente, comemos o bolo no almoço ou antes de nos encontrarmos em uma happy hour. Isso nos ajuda a celebrar o progresso e a nos preparar para o que vem em seguida. Estabelecemos metas claras sobre o que precisa ser feito antes de eu fazer o próximo bolo delicioso".

— Jason Orloske, PMP, gerente de projetos, Aldevron, Fargo, Dakota do Norte, EUA

Recompensar a experiência

Como você comemora os marcos do projeto para forjar unidade na equipe? Compartilhe os seus melhores conselhos no grupo LinkedIn de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios do PMI.

Melhor juntos

O envolvimento no local de trabalho melhora a produção. Mas uma esmagadora maioria dos funcionários do mundo sente necessidade de construir mais unidade de equipe.

147% Melhora do desempenho das empresas com forças de trabalho altamente envolvidas em relação às empresas do mesmo setor (em ganho por ação).

48% dos trabalhadores dos EUA dizem que o reconhecimento do desempenho pela gerência é muito importante para a satisfação no emprego.

Ruptura dos laços

Como os funcionários classificam o nível de envolvimento no seu local de trabalho:

Fontes: Gallup; Society for Human Resource Management; *2016 Trends in Global Employee Engagement* (Sociedade de Gerenciamento de Recursos Humanos; Tendências Globais do Envolvimento de Funcionários, 2016), Aon Hewitt

O nível mais alto

Às vezes, o próximo passo na carreira não é tão óbvio. Também: como tornar-se um orientador de ágil

De Lindsay Scott

Para gerentes de projeto, uma área óbvia é aprofundar o conhecimento do quadro mais amplo, do contexto organizacional e setorial em que os seus projetos se inserem.

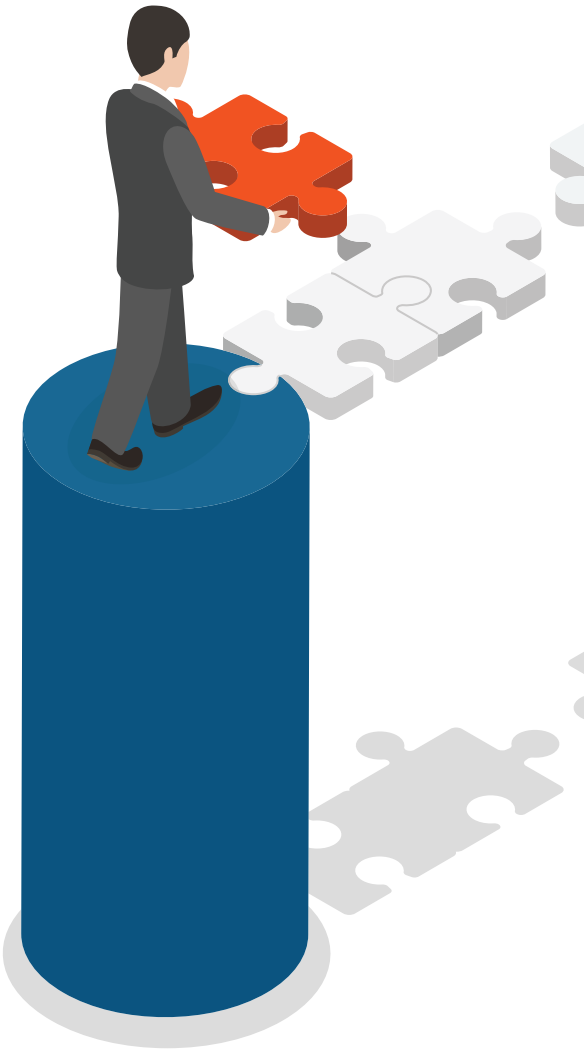
Após mais de 20 anos gerenciando pessoas e projetos em papéis operacionais, estou procurando obter uma certificação de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP®). Qual cargo devo ter por meta? Tenho experiência bastante para estar acima do nível de "coordenador de projetos" e "gerente de projetos I", mas não tenho certeza onde isso me deixa.

A sua experiência até este momento será vista pelos contratantes como gerenciamento de projetos informal. E não ter uma certificação de PMP® agora deixa você em desvantagem na concorrência por papéis de gerente de projetos que exijam anos de experiência. Mas nem tudo está perdido.

A primeira coisa de que você precisa é obter experiência formal em gerenciamento de projetos (além da certificação de PMP). Se isso significar aceitar antes um papel de gerente de projetos I, faça isso, mesmo que se sinta superqualificado. Ponha o pé na porta e comece a fazer um trabalho excelente.

Não deixe também de apoiar-se na sua experiência atual. Você pode não querer procurar um papel de gerente de projetos em um ambiente semelhante àquele em que está trabalhando agora, mas é muito provável que a sua experiência no setor seja o fator que abre as portas de uma nova oportunidade. Os contratadores procuram experiência formal em gerenciamento de projetos específica de um setor. Sem a primeira, recomendo sublinhar a sua experiência no setor.

Finalmente, tenha em mente que algumas oportunidades não são o que parecem à primeira vista. Um anúncio de emprego pode dizer "coordenador de projetos" quando o que a organização de fato quer é um gerente de projetos, ou vice-versa. Às vezes você precisa entrar de sola - não deixe que nada segure você. A melhor coisa que você pode fazer é sair, fazer todas as entrevistas que puder e procurar oportunidades para saber quais papéis são adequados para você, enquanto avança para obter a sua certificação de PMP.



Tenho experiência com scrum, Kanban e XP, e procuro me tornar orientador de ágil. A minha meta é orientar gerentes de projeto, diretores executivos e outros em coisas como pôr princípios ágeis em prática com clientes. Por onde devo começar?

Uma primeira etapa a considerar seria obter uma certificação na área de orientação de ágil de uma organização como o Instituto de Orientação Ágil. Mas dado o debate atual sobre se os orientadores ágeis serem certificados em práticas gerais de orientação (em vez de só orientação ágil) para aumentar a credibilidade e destacar-se da concorrência, talvez

fosse bom você considerar também esse tipo de treinamento formal.

Em termos de qualificação, trabalhar no papel de orientação que você descreve envolve quatro grandes áreas: ensino, tutoria, facilitação e orientação profissional. Para ser levado a sério, você precisa poder demonstrar que já fez orientação antes e que tem experiência em várias abordagens ágeis em diversas organizações, porque você pode querer que a sua empresa de orientação seja ativa em vários setores. Também, ser orientador de ágil em um papel "de cima para baixo" no nível da empresa exige não só um entendimento técnico do ágil, mas também conhecimento em desenho de organização, gerenciamento de mudanças e mudança cultural.

Depois de acumular mais treinamento, o próximo passo é encontrar aquela importantíssima primeira oportunidade. Isso pode ser difícil quando se procura um papel novo, e por isso você deve procurar primeiro na sua própria rede. Afinal de contas, as pessoas nessas redes sabem do que você é capaz.

E como o papel que você procura entra no campo do desenvolvimento de negócios, e até mesmo de geração de dicas, você precisa criar cuidadosamente um poço de elevador para fisgar sua primeira tarefa de coaching.

Sou gerente de projetos e estou pensando no meu desenvolvimento para o ano que vem. Como devo abordar o lado do "gerenciamento estratégico e de negócios" do Talent Triangle® do PMI?

As habilidades de gerenciamento estratégico e de negócios significam ajudar a empresa a ter êxito. Portanto, pense em qualquer tipo de desenvolvimento que ajude você a realizar isso. Para gerentes de projeto, uma área óbvia é aprofundar o conhecimento do quadro mais amplo, do contexto organizacional e setorial em que os seus projetos se inserem.

Experimente ler alguns dos muitos relatórios que o PMI publicou que destacam os vínculos entre os objetivos estratégicos de uma organização e os seus programas e projetos. O gerenciamento e a execução da estratégia e o gerenciamento de portfólio, por exemplo, são áreas que valem a pena explorar. Você pode também preferir concentrar-se em áreas que se relacionem de perto com as suas tarefas diárias de gerenciar projetos. Pense em gerenciamento de benefícios, gerenciamento de mudanças e análise de negócios. O PMI também recomenda áreas como análise de concorrência, percepção do mercado, análise de tendências e modelos e estruturas de negócio. Todos esses temas podem proporcionar um ponto de vista ou conjunto de ferramentas diferente para ajudar você a entregar projetos de maneira mais estratégica.

Há também áreas de conhecimento que você pode não ver como estratégicas e habilidades de gerenciamento de negócios... coisas como design thinking, ferramentas de análise de dados e psicologia. Além disso, muitos profissionais de projeto consideram fazer um MBA por causa do seu foco em gerenciamento estratégico e de negócios.

Se você quiser que a sua carreira envolva gerenciar projetos (ou programas ou porttfólios) cada vez mais complexos, não pode negligenciar as habilidades e o conhecimento mais amplos. **PM**

Lindsay Scott é diretora de recrutamento para gerenciamento de projetos e programas da Arras People, Londres, Inglaterra.

CONSIDERE A SUA CARREIRA

Não percorra sozinho o seu plano de carreira. Busque conselhos e orientações aqui. Envie perguntas sobre emprego para **pmnetwork@imaginepub.com.**

Terceirização e ágil? Tudo bem

A colaboração estreita e a comunicação podem superar os desafios das equipes distribuídas.

De Priya Patra, PMP

Sou um propagandista do ágil. Acredito que, ao focar mais nos indivíduos do que nos processos, as abordagens ágeis ajudam a entregar mais valor ao cliente. Mas há quem insista em que o ágil funciona mal em ambientes de terceirização, em que várias equipes de diferentes organizações trabalham juntas, muitas vezes em diversos fusos horários. Segundo o *11º Relatório anual sobre o estado do ágil* da VersionOne, publicado este ano, 51% dos entrevistados que terceirizam projetos de desenvolvimento de software usam práticas ágeis para eles.

No caso dos outros, o ágil também pode funcionar bem em projetos terceirizados - vi isso de perto. Veja como.

Abordagens ágeis podem ajudar os membros da equipe a colaborar para entregar valor em incrementos regulares.

OS AGENTES

Fui encarregado de gerenciar uma equipe de 25 membros espalhados pela América do Norte, Europa e Ásia, trabalhando em um projeto terceirizado para elaborar uma plataforma de contas a receber. Três organizações estavam envolvidas: a grande multinacional que terceirizou o projeto, o prestador de serviços encarregado do desenho, da montagem do código, dos testes e do desenvolvimento, e o empreiteiro de garantia de qualidade (QA) contratado por esse fornecedor. E, é claro, os testes envolviam usuários finais - cobradores de pagamento e operadores de entrada de dados, por exemplo.

A PARCERIA

É possível articular parcerias on-line, mas viajar ao local do cliente reforça a relação cliente-fornecedor. Como fornecedores do serviço de desenvolvimento, viajamos ao local do cliente para saber sobre a sua filosofia de negócios e a cultura e as metas da empresa. Isso nos ajudou a ver o projeto como mais que uma simples tarefa. O mesmo valia para o prestador de serviços de QA: deixamos um analista de testes no local do cliente por duas semanas para ver a plataforma em uso e entender as áreas de dificuldade do usuário final.

Mas a maior parte da equipe estava espalhada em vários continentes. Como a comunicação face a face é um dos valores básicos do ágil, obrigamos as partes interessadas a estar disponíveis para colaboração pelo menos 30 minutos por dia (usamos scrum), por telefone ou videoconferência e por mensagem instantânea. Um representante do proprietário do produto foi incorporado às equipes de desenvolvimento e QA para facilitar a entrega, e realizamos retrospectivas de sprint em videoconferência para manter todos sintonizados no mesmo canal.

Toda a equipe evoluiu de uma mentalidade de "atirar por cima do muro" para uma abordagem de monitoramento e orientação constantes. A confiança e a transparência foram essenciais. Para garantir que houvesse uma verificação contínua, paralela e independente, fazíamos visitas ao local do prestador de serviços.

A RECOMPENSA

Dois meses e quatro sprints depois, lançamos o nosso primeiro produto viável mínimo 10% abaixo do orçamento; os usuários finais ficaram satisfeitos. Um ano depois, a equipe está implementando a plataforma em quatro das linhas de negócios do cliente.

Em projetos terceirizados (sobretudo fora do país), o maior desafio é fazer todas as partes se concentrarem numa única meta. Abordagens ágeis podem ajudar os membros da equipe a colaborar para entregar valor em incrementos regulares. Mas todos precisam estar comprometidos com a abordagem desde o primeiro dia. **PM**

Priya Patra, PMP, é uma colaboradora regular do ProjectManagement.com e gerente de programas no setor de Ti que mora em Mumbai, Índia.

Mudança de rumo

Os gerentes de projeto precisam provar o próprio valor estratégico para acalmar as preocupações da diretoria.

De Andrew Robinson, PMP

Um colega executivo me disse recentemente que ia rebatizar os seus gerentes de projeto como "gerentes de entrega". A razão não era positiva: ele acha a mudança necessária para lembrar aos funcionários o objetivo deles.

Entendi o que ele quis dizer. Não sou alarmista, mas acho que é necessária uma correção de rumo para revigorar o sentido de propósito dos gerentes de projeto, que é o de realizar grandes tarefas por meio de pensamento e processos sistêmicos, em vez de apenas apresentar relatórios e estatísticas de desempenho.

Há duas coisas que ouvi ultimamente de pessoas que trabalham em setores comerciais e no mercado de contratos com o governo dos EUA:

- Algumas certificações de gerenciamento de projetos podem não significar mais necessariamente um gerente de projetos capaz.
- A profissão precisa decidir se um gerente de projetos é responsável por entregar um projeto (e executar a estratégia por trás dele) ou emitir relatórios sobre a entrega de projetos.

O QUE É PRECISO

Portanto, como é que a profissão de gerenciamento de projetos pode evoluir? Um ponto de partida pode ser considerar as certificações só um ponto de partida. Na minha organização, que vive e morre das suas capacidades de entrega de projetos, procuro o seguinte:

Pensadores críticos tenazes. Eles nunca perdem de vista o problema que precisa ser resolvido, e garantem que os requisitos levem à solução correta.

Mestres de escopo. Os gerentes de projeto precisam ser capazes de enxergar o quadro mais amplo, estar à vontade em alterar um escopo para maximizar as probabilidades de sucesso e estar dispostos a se responsabilizar pelo escopo prometido.

Líderes de entrega. Gerentes de projeto capazes de liderar uma equipe para uma solução, em vez de apenas gerenciar um cronograma.

Essas qualidades exigem:

uma perspectiva flexível. As implementações de software, por exemplo, muitas vezes precisam de estruturas híbridas formadas por várias metodologias de entrega. Os gerentes de projeto precisam ser capazes de ajustar-se em consequência.

Excelente comunicação Os gerentes de problema devem comunicar as questões aos patrocinadores do negócio e saber como executar planos de gerenciamento de mudanças.

Gerenciamento de riscos agressivo A capacidade de reconhecer e depois liderar a mitigação de riscos do projeto é indispensável.

Os executivos precisam poder nomear uma pessoa ou escritório que possa fazer o trabalho e o faça. Os gerentes de projeto e os escritórios de gerenciamento de projetos precisam definir os seus papéis e responsabilidades com clareza, para que ninguém precise adivinhar. A meta deles deve ser a de não dar nenhuma oportunidade para que um colega duvide que as capacidades de gerenciamento de projetos são *a* maneira de traduzir a estratégia em desempenho. **PM**

A capacidade de reconhecer e depois liderar a mitigação de riscos do projeto é indispensável.

Andrew Robinson, PMP, é presidente de RG em Alexandria, Virgínia, EUA. Trabalha em consultoria de gerenciamento há mais de 25 anos e pode ser contatado em andrew.robinson@TeamRG.com.

Cure-se

Quando o estresse aumenta, pergunte-se: é causado por alguma coisa que se possa controlar?

De Genesh Chariyil, PMI-RMP, PMP

Compartilhe os seus pensamentos

Ninguém sabe mais de gerenciamento de projetos do que vocês, os profissionais que estão "**fazendo as coisas 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 estiver interessado em contribuir, envie um e-mail para pmnetwork@imaginepub.com.

Como gerentes de projeto, a nossa tarefa é com frequência absorver preocupações alheias: da equipe, dos clientes, dos patrocinadores e outras partes interessadas. Mas e o nosso próprio estresse? Quando exigências intensas se acumulam, a capacidade de resistência de um gerente de projetos deve ser encarada como outros riscos.

Encontrei dois modos de lidar com o estresse, dependendo da situação. Um é usar técnicas para distrair a mente. A outra é reconhecer as pressões logo de cara, e depois tomar medidas proativas para lidar com elas.

TERAPIA DE DISTRAÇÃO

Certa vez, ter uma distração especial me ajudou a lidar com um atraso estressante em um projeto de alto perfil, quando uma nova tecnologia que estava sendo implantada em uma fábrica não funcionou adequadamente, e o patrocinador pressionou por uma solução rápida. Havia pouca coisa que eu pudesse fazer além de pressionar os especialistas para consertar o problema.

O estresse ia comigo para casa A minha família começou a notar uma mudança no meu comportamento. Ficava irritado por nada e dormia mal. Com o tempo, percebi que me preocupar com o projeto em casa não era produtivo.

Então, construí uma garagem para distrair a mente. Aprendi sozinho a fazer a parte elétrica, o revestimento exterior, o isolamento e o revestimento interno. Logo depois, o meu apetite, o meu sono e a minha paz de espírito melhoraram enormemente. Ter uma tarefa importante longe do trabalho me deixava sem tempo para ruminar problemas do trabalho que eu não podia controlar. Notei uma melhora no trabalho, também. Tinha mais clareza, o que me ajudou a enfrentar com facilidade os desafios do projeto.

Claro, não é preciso começar um projeto grande, como eu fiz. Um novo passatempo ou atividade social pode proporcionar uma distração saudável, também. O importante é escapar do ciclo de pensamento negativo e autorrecriminação.

TRATAMENTO PROATIVO

Adiantar-se ao estresse relacionado ao trabalho também é outro mecanismo valioso. Mais tarde na minha carreira, gerenciei um projeto que tinha de ocorrer durante um breve fechamento da fábrica. A poucas semanas do fechamento, o patrocinador decidiu expandir o escopo do projeto. Dessa vez, eu sabia que tinha um grande desafio pela frente, e assim pude tomar medidas para atenuar o estresse.

Quando exigências intensas se acumulam, a capacidade de resistência de um gerente de projetos deve ser encarada como outros riscos.

Conversei imediatamente sobre as minhas preocupações com as partes interessadas. Solicitei e obtive permissão para tomar decisões independentes sobre a seleção de empreiteiros, aquisição e recursos internos. Providenciei para que os recursos e especialistas críticos estivessem no local durante a execução, para não sair do cronograma. Também me comunicava com as partes interessadas todos os dias, e não uma só vez por semana. O resultado foi concluir o projeto antes do prazo, no orçamento, e sem alta ansiedade.

O estresse vai sempre aparecer nos projetos. Mas aprender a lidar com ele garante que os projetos e seus gerentes estejam prontos para enfrentar todos os desafios. **PM**

Genesh Chariyil, PMI-RMP, PMP, é gerente de projetos da Nova Chemicals, Calgary, Alberta, Canadá.

Faça a **diferença** em sua profissão em 2017

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

Líderes para uma nova era

A era do caos começou. As organizações precisam de líderes de projeto rápidos, bem informados e decisivos. Mas quem vai atender ao chamado?

ILUSTRAÇÃO POR HUGO ESPINOZA / ISTOCKPHOTOS

TEMPO PARA Transformar

Um ambiente de negócios volátil exige um novo tipo de líderes de projeto.

DE KATE ROCKWOOD

FOTO POR CHADE KIRKLAND

Algumas qualidades de liderança são intemporais: integridade, paixão, visão. Outros não. A aproximação prática e autocrática de Henry Ford funcionou há mais de um século, mas os CEOs bem sucedidos de hoje não apenas dão ordens de marcha. Eles constroem consenso em torno da estratégia certa, inspirando em vez de simplesmente comandar. E eles sabem como articular quando enfrentam novas ameaças.

À medida que o ritmo da mudança se acelera, os gerentes de projeto também devem estar prontos para fazer o pivô. O sucesso do projeto não é apenas sobre escopo, tempo e custo. Trata-se de oferecer valor à organização - inspirando os membros da equipe,

Stephanie Schmid, PMP, diretor, escritório de gerenciamento de projetos de implementação, ADP, Salt Lake City, Utah, EUA

Lacuna de Gênero

Repartição dos papéis do executivo sênior em todo o mundo:

76% Homens

24% Mulheres

33% Das empresas não têm mulheres na alta administração.

Fonte: *Grant Thornton Relatório de Negócios Internacionais*, Grant Thornton, 2016

"Foram-se os dias em que a orientação foi dada apenas para que os líderes de projeto executassem de encontro".

-Joel Verinder, PMP, HMS, Irving, Texas, EUA

resolvendo problemas na mosca e protegendo o apoio das partes interessadas. A capacidade de manter os projetos alinhados aos objetivos estratégicos - e falar quando o caso de negócios vai para o sul - surgiu como outro requisito essencial.

Os executivos querem que os gerentes de projetos sejam tecnicamente experientes. Mas eles também querem que eles se tornem líderes. De acordo com o PMI 2017 *Pulso da Profissão*® , 73 por cento dos executivos dizem que é uma prioridade um pouco ou muito alta para desenvolver talentos com as habilidades necessárias de liderança para a gestão de projetos. (Setenta por cento também priorizou o desenvolvimento de habilidades técnicas de gerenciamento de projetos.).

Joel Verinder, PMP, diretor sênior de desenvolvimento de aplicativos na empresa de gerenciamento de saúde HMS em Irving, Texas, EUA, viu o papel de gerente de projeto evoluir dramaticamente em toda sua carreira. Quando ele começou a trabalhar como gerente de projeto há 14 anos, em uma organização anterior, seu papel foi limitado, em grande parte, ao gerenciamento da restrição tripla de cronograma, orçamento e escopo. "Demorou algum tempo para provar o valor do gerenciamento de projetos antes que tivéssemos mais responsabilidades estratégicas", diz ele. "Eventualmente, fomos incluídos em conversas de nível superior e dada a chance de conduzir mais visibilidade e arriscados esforços".

Hoje, mais organizações estão procurando gerentes de projeto para liderar desde o primeiro dia. Muitos CEOs têm crescido acostumados a navegar a incerteza e estão cada vez mais focados em aproveitar as oportunidades criadas por circunstâncias imprevisíveis, de acordo com o PwC 2017*CEO Survey*.

Mas florescer em um ambiente de negócios volátil requer a integração perfeita de estratégia e execução. Uma Estratégia recente & Global de executivos descobriu que apenas 8 por cento dos principais líderes são considerados muito eficaz tanto na execução e criação de estratégia. É por isso que as organizações estão à procura de líderes de projetos, programas e carteiras que possam habilmente executar uma iniciativa - e também aproveitar novas vantagens estratégicas.

Na HMS, onde o Sr. Verinder supervisiona o portfólio de produtos de TI da organização, não há dúvida de que a estratégia e a interrupção estão na frente e no centro de seu papel. "Um grande pedaço do meu trabalho é parceria com a minha contraparte de negócios para desenvolver a estratégia de linhas de produtos: Para onde vamos? Onde está o potencial de receita criativa? Qual é a análise custo-benefício de prosseguir esta via versus essa ideia?"

Durante a reunião de estratégia da sua divisão em fevereiro, o Sr. Verinder analisou tudo, desde produtos que deveriam estar em preparação até atualizações da indústria e do setor competitivo, que podem ajudar a orientar a estratégia de produtos

6 Hábitos de Líderes corajosos

Quando a Deloitte entrevistou 600 executivos *Relatório de Confiança de Negócios de 2016*, Os entrevistados estavam em acordo quase unânime sobre um ponto: Líderes corajosos constroem desempenho inovador. No entanto, a maioria dos entrevistados temia que as empresas não estivessem fazendo o suficiente para cultivar habilidades de liderança ousadas entre líderes em ascensão - e o "déficit de liderança" provavelmente piorará no futuro, de acordo com o relatório.

Estas são as características que distinguem os líderes ousados, de acordo com Deloitte:

1. **Definição de metas ambiciosas:** Esse foi o traço de liderança mais comum identificado.
2. **Convidando o feedback dos colegas de todos os níveis:** Os líderes corajosos têm uma abordagem de 360 graus para o feedback.
3. **Inovação:** Eles procuram maneiras novas e melhores de fazer as coisas.
4. **Propor idéias suas empresas podem considerar controversa:** Eles sabem que é necessário empurrar o envelope.
5. **Correr riscos:** Este é o traço de liderança menos comum regularmente praticado pelos entrevistados.
6. **Construindo equipes fortes e capacitando-as para ter sucesso:** Gerentes de projetos e programas que habilmente gerenciam equipes provavelmente já têm essa habilidade.

de longo prazo da equipe. "Passaram-se os dias em que a orientação era apenas transmitida para que os líderes de projeto executassem contra", diz ele.

NOVA MENTALIDADE, NOVO PAPEL

Os líderes de projeto voltados para o futuro agora estão acostumados a olhar muito além do fim de seu cronograma de projeto atual ou do ano calendário. Eles estão tentando dimensionar o que o futuro pode ter para a sua indústria e organização décadas abaixo da linha.

"Fazer projetos na quarta revolução industrial requer uma mentalidade diferente", diz Shakespeare Hadebe, PMP, diretor do projeto, Transnet, Johannesburg, África do Sul.

Esta revolução, que ofusca as linhas entre os reinos físico, digital e biológico, tem estado em movimento por décadas, de acordo com o Fórum Econômico Mundial. Com a digitalização interrompendo todos os setores - do varejo à bancária, a construção para a educação - as empresas devem estar mais abertas à reinvenção radical se quiserem permanecer relevantes. Netflix, fundada há 20 anos, já tem transformado sua estratégia várias vezes. A empresa que começou a alugar filmes de DVD para clientes por correspondência agora compete com as redes de televisão como uma empresa de criação de conteúdo. A General Motors ainda fabrica automóveis, mas está duplicando projetos para desenvolver veículos de condução autônomos e lançar redes de compartilhamento de carros.

Na Transnet, uma empresa de logística de frete, o Sr. Hadebe diz que gerencia projetos de uma perspectiva de "incubadora". "Como líderes de projeto, devemos perguntar: Que iniciativas estratégicas permitirão à organização identificar novas fontes de receita ou criar novos negócios?" Como essas novas iniciativas podem levar uma carga de

"Fazer projetos na quarta revolução industrial requer uma mentalidade diferente".

-Shakespeare Hadebe, PMP, Transnet, Johannesburg, África do Sul

Bandeiras vermelhas

Três sinais de seu estilo de liderança está preso na Idade da Pedra, de acordo com Shakespeare Hadebe, PMP, diretor do projeto, Transnet, Joanesburgo, África do Sul.

1 **Você se irrita quando desafiado:** Se agilidade e inovação são as novas apostas na tabela, você não quer que os membros da equipe sigam cegamente as ordens. "É absolutamente importante permitir que sua equipe traga suas idéias e persuadi-lo além de seus próprios pensamentos", diz ele.

2 **Você acha que a liderança é um conjunto de habilidades estáticas:** Se você completou um curso de liderança há 10 anos, isso não significa que você está definido para a vida. "Estou sempre trabalhando para aprofundar minha compreensão do negócio e habilidades estratégicas para melhorar minha destreza de liderança", diz Hadebe. Enquanto ele concluiu cursos, ele ainda se reúne regularmente com um mentor.

3 **Você iguala a hesitação com a falta de engajamento:** Demasiado frequentemente, os líderes do projeto começam frustrados quando uma iniciativa nova corajosa não é abraçada imediatamente, diz. Mas você quer que sua equipe seja tão rigorosa e analítica como sempre - não importa o quão animado você possa estar por um novo projeto ou objetivo.

FOTO POR CHADE KIRKLAND

alto risco - novas tecnologias, novos processos, novos mercados - "os gerentes de projeto devem ser mais ágeis e adaptáveis do que nunca", diz ele.

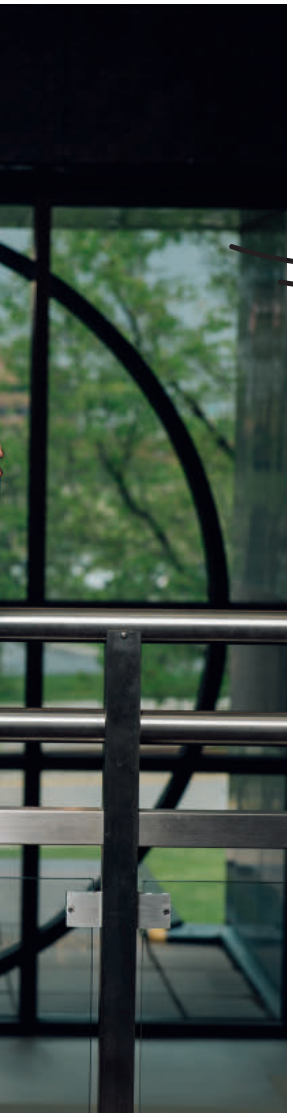
Isso significa que mesmo os processos de projeto padrão estão caindo sob escrutínio. "Historicamente, os ambientes de TI poderiam ser congelados por um período de tempo durante um projeto" para impedir a implantação de outros produtos ou atualizações ", diz Stephanie Schmid, PMP, diretora, escritório de gerenciamento de projetos de implementação, ADP, Salt Lake City, Utah, EUA. "Hoje, nenhuma empresa pode se manter estagnada porque pode custar a receita de uma organização ou causar uma vulnerabilidade na quota de mercado".

E enquanto os gerentes de projeto da velha escola poderiam ter se concentrado em apresentar atualizações e resultados para as partes interessadas sênior, os líderes modernos entendem que seu papel mudou de apresentador para parceiro.

"Um gerente de projeto tático pode ser bem sucedido na condução da equipe para cumprir os prazos com qualidade, mas um gerente de projeto estratégico eleva essa habilidade para o próximo nível, implementando a visão da empresa na mentalidade da equipe", diz Schmid.

O ritmo acelerado da mudança não significa um planejamento de projeto menos rigoroso, mas requer mais agilidade. Os gerentes de projeto que pensam que podem permanecer atuais em notícia e tendências ao igualmente micro-gerenciar cada tarefa estarão dentro para um despertar rude.

"No ambiente de negócios de hoje, precisamos de diferentes tipos de pensadores e perspectivas em nossas equipes", diz Verinder. Empoderar os membros da equipe com expectativas claras e dar-lhes a liberdade de executar é a melhor maneira de garantir que a equipe oferece - mas não à custa de idéias individuais e estilos de trabalho.



Fora da caixa

71%

Dos executivos acreditam que suas organizações são adequadas ou excelentes na identificação e promoção de diversos líderes.

Fonte: *Global Human Capital Trends 2016, Deloitte*

"Se eles começam a soltar, você pode intervir antes que as coisas dão errado", diz ele. "Mas os líderes sabem que não devem estar no controle direto de cada aspecto de cada tarefa do projeto".

SENTINDO O FUTURO

Às vezes, as iniciativas que exigem maior liderança não são as que chegam à linha de chegada, mas as que precisam ser interrompidas.

Em janeiro, uma divisão da Alphabet (empresa-mãe do Google) anunciou que havia fechado o Projeto Titan, que visava a produção de drones movidos a energia solar para fornecer acesso à Internet em áreas remotas. O projeto não tinha se desviado do cronograma, do escopo ou do orçamento, mas já não fazia sentido para a empresa quando comparada a outro projeto no portfólio. Projeto Loon está desenvolvendo balões de alta altitude para fornecer acesso à Internet para lugares semelhantes mais rentável. Assim, a equipe do Titan foi dissolvida e reatribuída.

Puxar o plug em um projeto ou programa que está atingindo seus marcos sem questão pode parecer imprudente para um praticante de projeto tático. Mas como líderes de projetos estratégicos, "sempre temos que ter uma visão objetiva e ser aberta e honesta", diz Rosemarie Santos, PMP, gerente de projeto sênior da Cubic Transportation Systems, Sydney, Austrália. "Às vezes, quando um projeto não é mais relevante e um patrocinador continua a insistir nisso, você tem que se inclinar realmente em conversas difíceis".

Como um exemplo, ela aponta para um projeto que ela trabalhou em alguns anos atrás para implementar um portal de pagamento web comerciante em uma grande organização. "Pretendia ser uma solução de ponta para clientes de varejo", diz Santos. Mas o fornecedor da organização, contratado para entregar um conjunto de software, não tinha começado a desenvolver o produto quando ela veio a bordo. Embora fosse um ponto interno de orgulho, o projeto terrivelmente atrasado parecia fazer cada vez menos sentido estratégico com o passar do tempo. Então, ela sugeriu que "a solução seja revisitada e o caso de negócios atualizado", diz ela. Depois de analisar as lacunas na solução proposta, o atraso com o cronograma do fornecedor e o caso de negócios atualizado, as partes interessadas internas decidiram colocar o projeto em espera.

Avaliação de risco e estratégia de risco não é apenas sobre como evitar armadilhas, no entanto. "Muitas vezes, os gerentes de projeto se concentram em evitar riscos em vez de ampliar os riscos de oportunidades presentes", diz Schmid. "Por definição, os riscos incluem oportunidades de exploração".

Mas os gerentes de projetos, programas e carteiras não podem aproveitar as oportunidades no vácuo, diz ela. Eles devem manter sua perspicácia de negócios no ponto, suas equipes capacitadas e suas conversas com os tomadores de decisão focada.

Os melhores líderes de projetos terão o equilíbrio certo de rigor e flexibilidade, diz Santos. Os líderes de projeto devem considerar os conhecimentos do *Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos* (*Guia PMBOK®*) Como um ponto de partida importante, ao invés de todo o mapa - que hoje em dia é mais difícil e mais difícil de ver na íntegra. "Devemos ser ágeis o suficiente para flexionar a metodologia central para se adaptar às condições de negócios dinâmicas", diz ela. **PM**

Qual é a melhor liderança profissional que você já recebeu?

"Seja um desenvolvedor de pessoas - e não tenha medo de contratar alguém mais esperto do que você. Liderança é sobre a contratação, inspirando e orientando a equipe para que haja alguém na linha seguinte que possa liderar, mesmo em sua ausência".

-Venkatraman Lakshminarayanan, PMI-ACP, PMI-RMP, PMP, diretor associado, projetos, Cognizant Digital Business, Abu Dhabi, Emirados Árabes Unidos

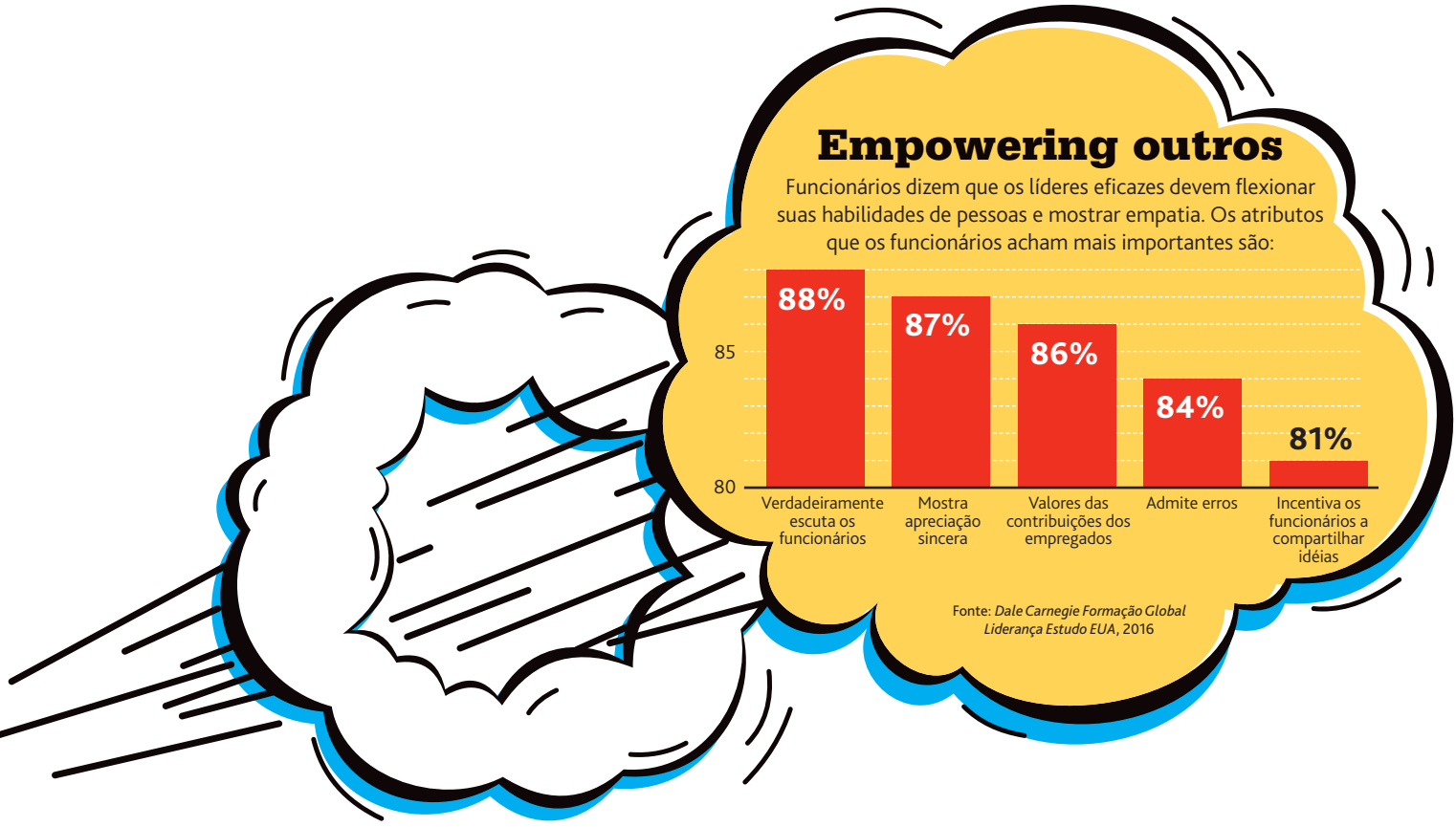
"Quando as coisas vão lateralmente, não jogue a culpa em sua equipe. Defenda o seu povo na frente dos outros chefes. Os membros da equipe vão lutar por você se você lutar por eles".

-Antoni Llevat, PMP, CIO, Grupo SB, Barcelona, Espanha

Não há tempo a perder

Como os profissionais de projeto podem elevar a sua capacidade de liderança

DE KATE ROCKWOOD



ISTOCKPHOTO

Até agora, o projeto, o programa e os gerentes da carteira de papel devem ter começado a mensagem: Eles precisam ser tão versados em habilidades de liderança quanto em habilidades técnicas. E não apenas habilidades clássicas de liderança como comunicação, resolução de problemas e construção de equipes. Além disso, cada vez mais líderes de projetos devem ter fortes habilidades estratégicas e de gestão de negócios para manter as iniciativas no bom caminho, oferecendo valor.

Dominar todas essas áreas pode parecer uma tarefa insuperável. O primeiro passo para progredir em metas de liderança é simples: Torná-lo uma prioridade, diz Grant Moore, PMP, gerente sênior do programa, Dark Fiber África, Cidade do Cabo, África do Sul. As demandas diárias do projeto poderiam facilmente consumir todo o foco dos gerentes de projetos na organização do Sr. Moore. Para ajudar sua equipe de gerentes de projeto, gerentes de entrega de serviços e coordenadores esculpir tempo para a construção de habilidades de liderança, ele os incentiva em avaliações de desempenho de seis meses para definir metas de desenvolvimento e identificar as classes e oficinas que podem levá-los lá.

"Eu deixo claro: Se você puder me dar um artigo sobre por que você quer aprender isso e como isso irá beneficiar o seu papel, vamos tentar fazer isso acontecer", diz Moore. "Eu espero mais desses gerentes de projeto e do resto da minha equipe a cada ano, e eles esperam mais de si mesmos". Exemplos de desenvolvimento profissional que seus gerentes de projetos têm buscado recentemente incluem cursos de comunicação e oficinas de oratória.

"Ser um líder de projeto estratégico significa constantemente pesquisar coisas e ficar atualizado sobre notícias da indústria".

-Grant Moore, PMP, Dark Fiber África, Cidade do Cabo, África do Sul

Depois de mais de uma década de supervisionar projetos, Marc Burlereaux, PMI-RMP, PMP, PgMP, gerente de unidade de negócios, ITSS, Genebra, Suíça, empurrou-se a buscar certificações adicionais que aprofundariam seu conjunto de habilidades de liderança. Ingressou no PMI em 1976 e obteve o seu certificado de Project Management Professional (PMP®) em 1984. "Eu queria me

concentrar mais em oferecer benefícios alinhados aos objetivos estratégicos e entender melhor como garantir a realização de benefícios", diz ele.

No entanto, os líderes de projeto concordam que cursos formais e treinamento são apenas uma seta na aljava de um praticante. "O desenvolvimento de liderança também deve vir do treinamento de campo", diz Grace Willis, PMP, treinador ágil, Accenture Technology, Fort Lauderdale, Flórida, EUA.

Para tornar esse treinamento de campo prático, o Sr. Moore rota qual membro da equipe lidera a reunião semanal da equipe do programa. Isso não significa simplesmente passar por questões escaladas, também - é uma oportunidade para discutir mudanças e desafios da indústria. "Eles olham para tópicos de tecnologia que são novos no mercado e levam uma discussão sobre isso, e olhar para tópicos de aprendizagem e pesquisa que possam ser relevantes para a indústria em que trabalhamos", diz ele. "Especialmente na indústria de telecomunicações, que está mudando semanalmente, ser um líder de projeto estratégico significa constantemente pesquisar coisas e ficar atualizado sobre notícias da indústria".

Esse foco no cenário de negócios pode parecer uma partida de como as gerações passadas viram a liderança do projeto, mas Burlereaux vê isso como uma evolução. "Atualmente, os gerentes de projeto precisam ter a habilidade de entender os benefícios do negócio e a estratégia organizacional, mas habilidades como comunicação, empatia e resolução de problemas são ainda parte integrante da liderança de projetos", diz ele. E os gerentes de projeto fortes sabem como e quando se voltar para as habilidades certas para fazer o trabalho. **PM**

Pare com isso!

Às vezes, os maiores impedimentos para ser um líder estratégico são os próprios maus hábitos. Grace Willis, PMP, treinador ágil, Accenture Technology, Fort Lauderdale, Flórida, EUA, destaca quatro obstáculos para uma grande liderança.

1 Tentando suportar tudo: "Há um risco real em esperar que o gerente de projeto seja o alfa e omega em um projeto", diz ela. Claro, os líderes de projetos estratégicos têm uma mão ativa no registro de risco e uma profunda compreensão do caso de negócios. Mas ainda há uma necessidade real de apoio a patrocinadores de projetos e especialistas em assuntos.

2 Obsessão sobre autoridade: "Um gerente de projeto que age como uma figura autoritária é tão perigoso quanto sendo muito passivo", diz ela. "A liderança do projeto hoje envolve a habilidade de capacitar os outros". Ela ressalta que estabelecer os membros da equipe para o sucesso e apoiar o seu crescimento cria um melhor buy-in de projetos e propriedade de entregas. Isso se traduzirá em um maior senso de responsabilidade e participação do que tentar reinar com um punho de ferro.

3 Operando em uma bolha: Se ninguém além da equipe ou departamento sabe sobre a iniciativa em mãos, os gerentes de projeto devem adivinhar como vinculado à estratégia organizacional este projeto é realmente, ela diz. Ser um verdadeiro líder significa levantar a bandeira vermelha se um projeto isolado parece ser um outlier estratégico.

4 Procurando apoio no último minuto: Líderes de projeto devem identificar dependências departamentais e colaborar e comunicar em toda a organização desde o início - não só em um momento de crise. "Se você chegar na última hora pedindo às pessoas para remover um obstáculo ou fornecer apoio, você poderia comprometer todo o projeto", diz ela.

Qual é a melhor liderança profissional que você já recebeu?

"Conheça suas fraquezas. Lembre-se de que sua equipe não trabalha para você - você trabalha para eles. Ouça a sua equipe e mostre-lhes como crescer".

-Brian Alvarez, PMP, gerente de implementação de TI, PeopleScout, Chicago, Illinois, EUA

"Sempre pense no quadro mais amplo - como suas decisões afetam os clientes, a pessoa comum nas ruas e o país como um todo. Se não há nenhum efeito de ondulação dos benefícios a eles, então nós estamos em um trajeto bem-pavimentado que conduz a nenhuma parte".

-Leabetswe Bomvana, diretor divisional, escritório estratégico de gerenciamento de projetos, Liberty Group South Africa, Johannesburg, África do Sul

Defina seu curso

Não espere que o mentor perfeito ou um programa de mentoring formal para emergir. Existem outras maneiras de encontrar o apoio personalizado certo para aumentar as habilidades de liderança.

O valor da orientação é bem estabelecido. Mas muitos empregados ou não têm um mentor ou são menos felizes com os programas de mentoria formal da sua organização. Os comentários coletados pela InHerSight de mais de 150.000 profissionais em 28.000 organizações descobriram que, a partir de fevereiro, os funcionários classificaram sua satisfação com programas de orientação mentais mortos em uma lista de 14 métricas fixas (incluindo coisas como salário e oportunidades de gerenciamento). E a Deloitte *Levantamento Milenar de 2016* Descobriu que apenas 61 por cento dos milenários têm um mentor. Cerca da mesma porcentagem de funcionários nesta geração sentem que suas habilidades de liderança não estão sendo totalmente desenvolvidas. Em alguns países, como o Brasil, Cingapura e Tailândia, este último número excede 70 por cento.

Os gerentes de projeto mais jovens podem não ter tempo ou capacidade para defender a criação ou melhoria de um programa formal de tutoria em sua organização, mas isso não significa que toda a esperança se perde para aqueles que buscam fortalecer suas habilidades de liderança. Abordagens de desenvolvimento profissional mais informais tem emergido.

Grupos Mastermind: Esses grupos de pares se reúnem regularmente para enfrentar desafios profissionais e se responsabilizam pelos objetivos de desenvolvimento. Neste estilo de mentoria peer-to-peer, looping em profissionais de projeto mais sênior é menos importante do que ter uma mistura de perspectivas pesar dentro.

Conselho de administração pessoal: A principal distinção entre encontrar um mentor e ter um conselho informal para rejeitar idéias é que há menos pressão para encontrar uma pessoa que representa o caminho ideal para a carreira futura, de acordo com Dorie Clark, um professor adjunto de negócios na Universidade de Duke e autor de *Reinventando Você: Defina sua marca, imagine seu futuro.* Um conselho pessoal poderia incluir colegas atuais (júnior ou sênior), um ex-colega de trabalho e até mesmo um professor do passado - qualquer um que pudesse ter sabedoria de liderança relevante e habilidades para compartilhar.

Micro-mentoring: Dada a onipresença das mídias sociais - bem como as atitudes mais casuais dos milenaristas em relação ao conselho de carreira - os membros dessa geração às vezes procuram micro-mentores. Em vez de programar reuniões regulares ou telefonemas com um mentor (ou membros de um conselho pessoal), as pessoas usam essa abordagem ad hoc para resolver problemas específicos. Pode envolver uma enxurrada de interações focadas com um pro experiente pro em torno de um único desafio - como inspirar uma equipe a pensar mais estrategicamente ou convencer um patrocinador que o caso de negócios de um projeto é falho.

Grandes expectativas

Uma diretora de informática com mais de 15 anos de experiência em gerenciamento de projetos e programas explica como os gerentes de projeto podem intensificar a atividade.

A carreira de Charlotta Brile levou-a através de algumas das maiores organizações do mundo: Boeing, Volvo, Statoil, Lufthansa e Capgemini. Atualmente, CIO da Skanem em Stavanger, Noruega, uma das maiores produtoras de rótulos do mundo, a Sra. Brile atende clientes que vão da Kraft Heinz Co. à Exxon Mobil. Ela traz uma perspectiva global e anos de experiência em gerenciamento de projetos e programas para sua supervisão dos profissionais de TI que apoiam os funcionários da Skanem em 13 locais de produção em todo o mundo. De onde ela está, a Sra. Brile vê mudanças nas demandas dos profissionais de projetos e, em alguns casos, déficits de habilidades.

Como as expectativas dos líderes de projeto estão mudando?

Organizações em todo o mundo estão se tornando mais conscientes dos custos. Eles querem mais por seu dinheiro. E os tomadores de decisão estão lendo cada vez mais sobre a realização de benefícios. Eles estão mais conscientes de que isso precisa acontecer. Esta mentalidade coloca mais demanda sobre os líderes de projeto para se certificar de que eles não apenas executem um projeto, mas também garantir que oferece benefícios direcionados.

Que habilidades os gerentes de projeto precisam para realizar isso?

Bons gerentes de projeto dominaram o básico - configurar o plano do projeto, alocar recursos, gerenciar

Aprenda com experiências e fracassos. Analisar os erros - e todos cometemos erros em nossas carreiras - e transformar insights em ação futura.

-Charlotta Brile

FOTO DE TOM HAGA

a restrição tripla. Mas isso não é suficiente. Grandes gerentes de projeto entendem o que a empresa precisa e o que define o sucesso para o cliente no longo prazo. Eles olham para o quadro geral e vêem onde uma organização quer estar dentro de cinco anos e, em seguida, ajudam a determinar quais os projetos que precisam para chegar lá. Grandes gerentes de projeto não apenas executam um projeto - eles influenciam se os projetos são lançados mesmo.

Então, como os gerentes de projetos podem ir de bom para ótimo?

Aprenda com experiências e fracassos. Analise erros - e todos nós cometemos erros em nossas carreiras - e transformar insights em ação para a frente. Eu também recomendo networking para aprimorar habilidades e aumentar o conhecimento. Sim, a rede é uma palavra desgastada. Mas é mais do que ir a reuniões profissionais algumas vezes por ano ou perseguir uma nova posição. Também deve ser sobre, por exemplo, enviar uma mensagem a um contato via LinkedIn para pedir conselhos sobre um projeto. Não estamos totalmente alavancando nossas redes profissionais em termos de compartilhamento de conhecimento.

Como você e outros executivos da Skanem estabelecem expectativas para seus gerentes de projeto?

Partilhamos conhecimento com nossos gerentes de projetos por meio de algo que chamamos de Academia Skanem. Nós os treinamos em nosso modo de projetos principais, junto com melhores práticas globais e padrões de PMI. Nós ensinamos processos, modelos, listas de verificação e diretrizes. E continuamente atualizamos a academia com o conhecimento de nossos funcionários. Desta forma, por exemplo, a perícia de gerenciamento de mudanças dos líderes de projeto é empurrada em toda a organização.

Qual é o déficit que você vê com mais frequência nos conjuntos de habilidades dos profissionais do projeto?

Muitos gerentes de projeto, e não apenas júnior, são excessivamente dependentes da teoria de gerenciamento de projetos. Eles precisam ser melhores em adaptar estruturas aprendidas através de certificações e instituições de gerenciamento de projetos para situações reais.

Aqui está uma maneira de preencher essa lacuna: Fale com os proprietários do projeto. Desenvolver relacionamentos com eles para descobrir o que eles realmente querem. Muitos programas de certificação falam sobre gerenciamento de comunicações, mas há uma diferença entre ser bom em entregar uma mensagem durante uma apresentação e entregar a mensagem durante todo o projeto. **PM**

Passo para a direita acima

Os principais líderes do século XXI compartilham um conjunto de habilidades básicas. As organizações sabem o que procurar - mas pode ser difícil de encontrar.

DEFINIÇÃO DE TRAÇOS

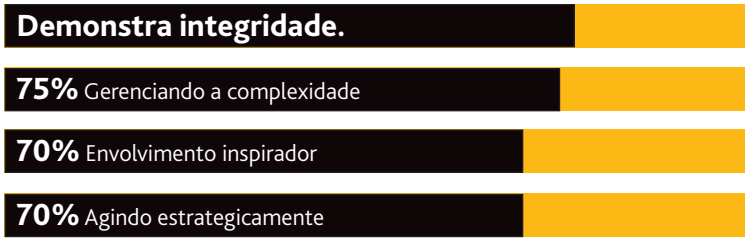
As três melhores habilidades que os bons líderes precisam, de acordo com profissionais de negócios seniores:

35% Comunicação

31% Visão inspirada

25% Capacidade de delegação

Quatro capacidades de liderança são consideradas muito importantes para mais de dois terços dos gerentes seniores:



UM GRANDE PROBLEMA

As organizações lutam para encontrar líderes que têm capacidades múltiplas.

75% Dos CEOs acreditam que é um pouco difícil ou muito difícil recrutar pessoas com habilidades de liderança.

A NECESSIDADE DE LIDERAR

O que motiva as pessoas a assumir papéis de liderança?

37% Capacidade de conduzir a estratégia de negócios e efetuar mudanças

32% Reconhecimento de capacidade e desempenho profissional

28% Capacidade de capacitar os outros

23% Desejo de contribuir para a comunidade local

NOIVO PARA CRESCER

As organizações estão olhando para melhorar seus programas de desenvolvimento de liderança - e há muito trabalho a fazer.

89% Dos executivos vêem o fortalecimento e a reengenharia da liderança organizacional como uma prioridade.

90% Das empresas têm algum tipo de programa de desenvolvimento de liderança.

Mas poucos estão satisfeitos com seu desempenho.

7% Melhor na turma

47% Aspirante

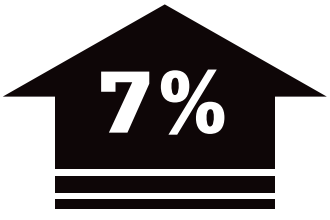
31% Inconsistente

12% Desempenho

DIFERENÇA ENTRE GERAÇÕES

Milenários agora têm uma força de trabalho plural, mas eles não estão necessariamente prontos para liderar.

63% Dos milenários dizem que suas habilidades de liderança não estão sendo totalmente desenvolvidas.



Das organizações têm acelerado programas de liderança para milenários.

Fontes: *Grant Thornton Relatório de Negócios Internacionais,* 2016; *O Estado do Desenvolvimento da Liderança*, Harvard Business Publishing, 2016; Estratégia + Negócios, 2016; *20ª Pesquisa do CEO*, PwC, 2017; *Tendências do Capital Humano Global*, Deloitte, 2016; *Pesquisa Milenial*, Deloitte, 2016

Ombros de gigantes

O que significa para você? Como os grandes líderes pensam? Algumas das pessoas mais influentes do mundo soam sobre o que é preciso para assumir o controle.

"Se você não acredita que Você é o melhor, então você nunca vai conseguir tudo o que você é capaz".

-**Cristiano Ronaldo**Profissional
Estrela de futebol

"O mundo precisa de nova liderança. Esta nova liderança não é sobre uma pessoa. Não se trata de um único país. Trata-se de trabalhar em conjunto para resolver problemas".

-**Jack Ma**, Fundador e presidente executivo, Alibaba Group

"Tento cercar-me de pessoas que realmente sabem o que estão fazendo e dar-lhes a liberdade de fazê-lo".

-**Oprah Winfrey**, magnata da mídia

"As pessoas com idéias rígidas e falta de criatividade não têm para onde ir. Nem o fazem ... aqueles que são cegamente egoístas em sua ambição de alcançar o sucesso. Tal comportamento é uma combinação tóxica que coloca resíduos em recursos valiosos e tempo".

-**Li Ka-shing**, Presidente, CK Hutchison Holdings

"Eu digo a mim mesmo quase todas as manhãs e todas as noites que ainda tenho a energia para aprender, para ouvir e depois para projetar E definir".

-**Sri Mulyani Indrawati**, Ex-diretor-gerente do Banco Mundial

"Os líderes devem ter visão, criatividade e capacidade de influenciar os outros a segui-los e apoiá-los em território desconhecido e muitas vezes arriscado".

-**Richard Branson**, Fundador, Virgin Group

"O sucesso é sempre Trabalho em equipe Está tudo bem em admitir o que você não sabe. Está tudo bem em pedir ajuda. É mais do que ok para ouvir as pessoas que você leva. Na verdade, é essencial".

-**Mary Barra**, Presidente e CEO da General Motors

Citações compiladas de LinkedIn; *Companhia Rápida*; Li Ka-shing Fundação; *GQ* e *The Jakarta Post*

RONALDO: AFLO CO., LTD. /ALAMY STOCK PHOTO BARRA: CORTESIA DA GM

FORA DO Abismo

Os líderes não nascem com as habilidades de que precisam; Eles as afiam ao longo do tempo e através da experiência, incluindo as suas falhas.

-Luiz Andre Dias, PMP, PgMP

Durante as últimas duas décadas, **Luiz Andre Dias, PMP, PgMP**, Tem aumentado através das fileiras do projeto. Diretor de projeto, gerente de programa e diretor de gerenciamento de projetos (PMO), Dias foi diretor de operações da Ericsson no Rio de Janeiro até março. Ele enfatiza que os líderes não nascem com as habilidades de que precisam; Eles as afiam ao longo do tempo e através da experiência, incluindo as suas falhas.

Quando eu comecei como um gerente de projeto na década de 1990, o foco era muito mais em conseguir o projeto feito. Você aprendeu a motivar e gerenciar sua equipe, para priorizar, para saber quando escalar um problema. Não havia tanta ênfase, em seguida, em uma mentalidade estratégica ou perspicácia de negócios. Geralmente, a liderança não se estende além do projeto para o quadro maior.

ILUSTRAÇÃO DE CAPA DE HUGO ESPINOZA/THINKSTOCK FOTOS

Qual é a melhor liderança profissional que você já recebeu?

"Faça o trabalho certo, o caminho certo, quando necessário. Sua equipe irá segui-lo não porque eles têm que, mas porque eles confiam em você".

– Daniel Levine, PMP, gerente de programa sênior, BlackBerry, Waterloo, Ontário, Canadá

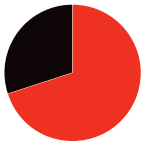
"Os líderes confiam sem controlar. Eles libertam a energia e a inteligência dos outros. Eles ouvem mais, falam menos, capacitam os membros da equipe e fornecem uma estrutura de decisão ética".

-Daniela Chiricioaia, PMI-ACP, PMP, gerente de projeto sênior, SIVECO Romênia, Bucareste, Romênia

MUDANÇAS

Os programas de desenvolvimento de liderança de "melhor classe" (definidos como tendo pouco a melhorar) têm maior probabilidade de impactar o desempenho organizacional do que os programas "aspiracionais" (definidos como sendo excelentes em algumas áreas e exigindo melhorias em outros).

94%
Mais probabilidades de impactar significativamente o sucesso financeiro de uma empresa



70%
Maior probabilidade de reportar um grande impacto no desempenho competitivo

Fonte: *O Estado do Desenvolvimento da Liderança*, Harvard Business Publishing, 2016

O maior desafio para muitas pessoas que eu vejo é uma tendência natural para apagar o fracasso de suas memórias. A verdade é que, mesmo com trabalho duro e as melhores intenções, às vezes falhamos.

-Luiz Andre Dias, PMP, PgMP

Mas como a quantidade de responsabilidade que eu tinha aumentou, eu percebi que eu tinha que meconcentrar mais sobre os benefícios que o projeto iria entregar-em vez de apenas a entrega. Quando fui promovido de gerente de projeto para a Ericsson em 2000, passei de gerenciar 15 pessoas em uma ou duas equipes de projeto para supervisionar até 500 pessoas envolvidas no programa de telecomunicações. Eu tinha que pensar além da implantação de qualquer projeto. Essa foi uma curva de aprendizado para mim.

Então eu encontrei um mentor dentro da organização. Tive o cuidado de escolher alguém que não estivesse diretamente envolvido em nenhum de meus projetos. Eu realmente tive dois mentores enquanto eu trabalhei meu caminho de gerente de programa para executivo do projeto para o PMO. A primeira pessoa foi curta e seca em sua abordagem - muito analítica. A outra pessoa estava muito mais focada no elemento humano, fazendo perguntas nuançadas às pessoas. Tenho muita sorte de ter visto esses diferentes estilos de liderança de perto, porque isso me permitiu ter o que eu queria de ambos e encontrar meu próprio estilo - saber como ser suave quando eu preciso ser e como ser franco quando eu preciso ser.

Eu sei que algumas pessoas lutam em ter conversas duras. Eu sou grato que eu nunca tive um problema de ser direto ou compartilhar minhas opiniões, seja enfrentando meu chefe ou um cliente. Ajudou que meus papéis fossem muito voltados para o cliente, e assim eu vi em primeira mão como era extremamente importante um sentimento de confiança. O cliente não esperava que atingíssemos o escopo, o cronograma e o orçamento - tínhamos de oferecer valor estratégico.

Qual é a melhor liderança profissional que você já recebeu?

"Todo mundo tem sua própria razão para trabalhar. Você tem que encontrar a maneira de motivar as pessoas individualmente e como uma equipe".

-James McKim, PMP, operações, estratégia e liderança de escritório de gerenciamento de projetos, soluções de aprendizado técnico, Hewlett Packard Enterprise, Goffstown, Nova Hampshire, EUA

"Um líder é tão forte quanto sua equipe. Elevar os membros da equipe e suas capacidades, e todos vocês se levantam juntos".

-Karen Chovan, PMP, diretor, Estratégias de Integração Enviro, Saskatoon, Saskatchewan, Canadá

"Você não pode administrar todos da mesma maneira. Cada pessoa é diferente - então gerencie-os de acordo para obter o melhor trabalho de cada pessoa".

-Matt McFadden, global Estrategista, Samsung, Seul, Coreia do Sul

ISTOCKPHOTO

Mais de uma vez, tive que ter uma conversa dura em que eu recomendava arquivar ou adiar um projeto que já não fazia sentido estratégico. Do ponto de vista desse projeto, não foi tão benéfico para a nossa empresa. Mas a partir da visão de longo prazo da relação com o cliente, fazer uma recomendação difícil como essa foi realmente benéfico.

APRENDER COM FALHA

Como diretor da Ericsson com responsabilidades globais, dedico tempo para treinar pessoas, para ajudá-las a se desenvolverem. A demanda por habilidades de liderança é mais forte do que nunca. Hoje, há uma maior ênfase no pensamento do big-picture, mesmo no nível de gerente de projeto.

O maior desafio para muitas pessoas que eu vejo é uma tendência natural para apagar o fracasso de suas memórias. A verdade é que, mesmo com trabalho duro e as melhores intenções, às vezes falhamos. Mas uma coisa que me melhorou mais como um líder é enfrentando um fracasso em frente. Quando as emoções, arrependimento e angústia esfriaram, eu tento me sentar e descobrir o que eu poderia ter feito de forma diferente, o que eu posso aprender com o fracasso. Se você pode fazer uma boa análise, você pode melhorar. Mas se você remover resultados ruins de sua mente, logo que o projeto acabou, você estará preso repetindo os mesmos erros.

Durante uma revisão anual do desempenho, é natural querer observar somente o material espetacular. Mas para o seu próprio bem, faça uma revisão de liderança pessoal também, e não tenha medo de se concentrar nas falhas. Você não pode fortalecer seus pontos fracos até que você saiba onde eles estão. **PM**

Horizonte de Xangai, China

ISTOCKPHOTO

Não olhe para baix

Equipes de projeto de arranha-céu contornam riscos para chegar a novas alturas estonteantes.

DE SARAH FISTER GALE

FOTO DE CORTESIA DE SCHWING

Em um mundo onde maior é sempre melhor, projetos de arranha-céu são o objeto do desejo. Em 2016, um recorde de 128 projetos de arranha-céus foram concluídos em todo o mundo, com até 150 outros programados para 2017, de acordo com o Conselho de Edifícios Altos e Habitats Urbanos.

E o prédio mais alto do mundo, o Burj Khalifa, com 828 metros, em Dubai, Emirados Árabes Unidos, logo será ofuscado pela Torre de Jidá, na Arábia Saudita: o primeiro arranha-céu a atingir um quilômetro de altura, quando for concluída em 2022. Mas os extremos não terminam aí. A Sky Mile Tower, planejada para Tóquio, Japão, faria sombra nessas duas torres, com um projeto de 1.700 metros de altura, enquanto outra empresa sonha em construir um arranha-céu em forma de U em Nova York, Nova York, EUA, que, de ponta a ponta, se estenderia por 1.219 metros.

"Não há limite", disse Jerry Bianco, vice-presidente sênior e diretor de operações da Lendlease em Nova York, Nova York, EUA, onde vem construindo arranha-céus há 16 anos. Ele observou os

Torre de Jidá, em construção na Arábia Saudita

projetos ficarem mais altos, com os desenvolvedores muitas vezes negociando a aquisição de "espaço aéreo" para que pudessem apoiar o novo edifício sobre edifícios vizinhos para obter mais área construída nos limitados espaços urbanos.

Porém, enquanto esses projetos atravessam as nuvens, projetistas e equipes de projeto enfrentam uma série de novos riscos, de deslocar com segurança centenas de trabalhadores para cima e para baixo até transportar toneladas e toneladas de materiais para lugares apertados, e tudo isso sem perturbar vizinhos nem congestionar ruas estreitas em áreas urbanas repletas de gente.

"Há muitas restrições e muitos riscos precisam ser cuidadosamente planejados e administrados", disse Jerry. "Em projetos de arranha-céus, estamos focados na segurança do pessoal e na velocidade de movimentação deles e de materiais".

CORRIDA PARA O TOPO

A missão de chegar mais alto está forçando projetistas e gerentes de projeto a serem criativos no planejamento e na solução de problemas. "É um quebra-cabeça de logística constante", disse Patrick Murray, vice-presidente e executivo de construção civil, Turner Construction Co., Nova York, Nova York, EUA.

Os gerentes de projeto devem trabalhar com projetistas, engenheiros e dezenas de fornecedores e empreiteiros para construir essas montanhas de metal o mais rápido possível. E se as partes interessadas não cumprirem sua parte no projeto, de remessas de material até a mão-de-obra no local, pode haver um impacto em cascata em todo o plano.

"Você tem que começar a planejar com anos de antecedência para identificar e resolver todos os riscos que enfrentará", disse Patrick. "Dessa forma, todos os empreiteiros conhecem o plano antecipadamente e podem refletir sobre seus custos e cronograma".

Assim que os contratos são adjudicados, Patrick reúne-se com empreiteiros para repassar suas estratégias de execução de logística respectivas. Essas conversas concentram-se nas restrições de segurança, estratégias de carregamento e determinam como alinhar os diferentes especialistas no negócio por toda a construção.

"A melhor maneira de descrever o alinhamento, agendamento e logística de um edifício vertical é criar um desfile de negócios", disse ele. "Cada grupo de negócios confia e espera o trabalho precedente ser terminado no prazo e no nível esperados para permitir que seu trabalho seja terminado de uma maneira previsível e eficiente".

E uma vez que a construção esteja em andamento, Patrick usa um sistema de planejamento de projeto para esboçar e comunicar as ações que diferentes empreiteiros precisam completar para fazer avançar o projeto. Esses planos

"Estamos focados na segurança do pessoal e na velocidade de movimentação deles e de materiais".

— Jerry Bianco, Lendlease, Nova York, New York, EUA

são distribuídos durante reuniões semanais e encontros diários, disse ele. "Com comunicação constante, lidamos com quaisquer problemas e podemos evitar retrabalho e atrasos".

O planejamento logístico proativo também ajuda os gerentes de projetos a identificar oportunidades de inovação, disse George Argryou, diretor-gerente do Hickory Group, uma empresa de construção integrada em Melbourne, Austrália. Uma ênfase no transporte de trabalhadores e materiais o mais rápido possível levou a avanços de próxima geração em tecnologia de construção, como elevadores super-rápidos com cabos de fibra de vidro, que são mais fortes e mais leves do que o aço. Estes sistemas exigem menos energia e podem subir mais do que os projetos de cabos de aço. A indústria também viu inovações de construção pré-moldadas que ajudaram a acelerar o processo de construção.

Por exemplo, o sistema de tecnologia de construção da Hickory integra núcleo, paredes de cisalhamento, banheiros e fachada de um edifício em uma única estrutura pré-fabricada, construída fora do local ao mesmo tempo que outros trabalhos no local. Esta abordagem reduz o número de empreiteiros trabalhando no local e o número de entregas de caminhões e tempo de guindaste. O resultado: construção mais rápida, segura e de maior qualidade sem impacto no orçamento nem alterações no desenho original. George estima que um projeto de torre típico com placas de piso de 900 metros quadrados usaria cerca de 60 trabalhadores na estrutura do núcleo e na fachada, e capacidade de construção de um andar por semana. Com a abordagem da pré-fabricação, sua equipe de projeto precisa de apenas 20 trabalhadores, que são capazes de construir até dois andares por semana.

"Este processo de pré-fabricação reduz 60% do trabalho no local", disse George. "Tudo que for possível fazer para reduzir o número de trabalhadores e materiais no local acelerará a construção e reduzirá os riscos".

"Tudo que for possível fazer para reduzir o número de trabalhadores e materiais no local acelerará a construção e reduzirá os riscos".

— George Argryou, Grupo Hickory, Melbourne, Austrália

DE TODOS OS ÂNGULOS

Peter Weismantle, diretor de tecnologia de edifícios super-altos, Adrian Smith + Gordon Gill Architects,

O céu é o l

LAKHTA CENTER

Altura: 462 metros (1.516 pés)

Localização: São Petersburgo, Rússia

Orçamento: USD 2,5 bilhões

Destaques: Comissionado pela empresa russa de gás natural Gazprom, o Lakhta Center será o edifício mais alto da Rússia e Europa quando estiver concluído, em 2018. Em 2015, a equipe do projeto estabeleceu um Recorde Mundial do Guinness para o maior bombeamento de concreto contínuo, 19.624 metros cúbicos durante 49 horas, o que ajudou a manter o projeto dentro do cronograma.

CENTRO SUZHOU ZHONGNAN

Altura: 729 metros (2.392 pés)

Localização: Suzhou, China

Orçamento: USD 4,4 bilhões

Destaques: Esta torre de uso misto será o primeiro edifício superalto em Suzhou. O projeto do prédio de 137 andares apresenta uma rede de colunas e estabilizadores unidos ao núcleo de concreto para formar uma moldura flexível capaz suportar ventos fortes. Lançado em 2014 e programado para conclusão em 2021, a construção está parada por causa de dificuldades financeiras.

imite

Os projetos do arranha-céus que almejam quebrar recordes no mundo.

◀ TORRE DE XANGAI

Altura: 632 metros (2.073 pés)

Localização: Xangai, China

Orçamento: USD 2,4 bilhões

Destaques: O edifício mais alto da China e terceira torre superalta no horizonte de Xangai foi concluída no ano passado. O edifício foi classificado como LEED Platinum, tornando-o um dos edifícios superaltos mais ecológicos do mundo. Seus muitos atributos sustentáveis incluem 200 turbinas eólicas que geram 10% da eletricidade do edifício, um sistema de captura de água da chuva, reciclagem de águas residuais e 24 jardins elevados. O desenho torcido ajudou a reduzir o impacto do vento e a quantidade de aço necessário, economizando USD 58 milhões em custos de materiais.

TORRE DE JIDÁ ▶

Altura: 1 km (3.281 pés)

Localização: Jidá, Arábia Saudita

Orçamento: USD 1,2 bilhões

Destaques: Lançada em 2013, espera-se que a esbelta torre seja a mais alta do mundo até o momento em que o projeto estiver programado para ser concluído, em 2022. Cada lado do edifício em forma de triângulo irá fornecer uma entrada dedicada para suas três funções primárias: empresarial, hotelaria e residencial.

◀ SKY MILE TOWER

Altura: 1.700 metros (5.577 pés)

Localização: Tóquio, Japão

Orçamento: Ainda não informado

Destaques: Se construído, este arranha-céu proposto terá quase o dobro da altura do Burj Khalifa. A torre residencial caracterizaria afilamento incremental e fenda vertical na estrutura para mitigar o impacto do vento. O projeto também incorpora uma fachada articulada que facilita a coleta e o armazenamento de água de nuvem, o que reduziria o tempo e o custo de bombear água do solo. Ainda não há data para construção.

BIG BEND SKYSCRAPER ▶

Altura: 1.219 metros (4.000 pés) de altura total

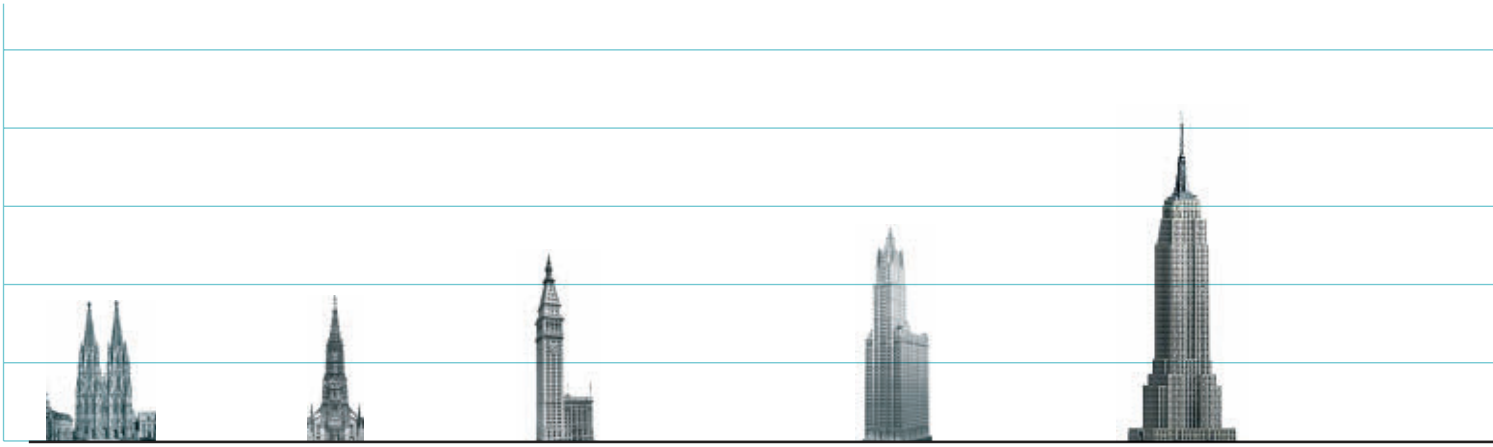
Localização: Nova York, New York, EUA

Orçamento: Ainda não informado

Destaques: A empresa responsável pelo projeto, Oiio Studio, tem um toque único para criar o edifício mais alto do mundo: erigir torres gêmeas unidas por um topo curvo. O conceito resultaria em um único edifício que, no seu pico, seria aproximadamente 219 metros mais curto do que o Burj Khalifa. Mas o total, de ponta a ponta, o tornaria o mais longo do mundo. Não há como dizer quando (ou se) a torre será construída.

Lembre-se dos Titãs

A fama de edifício mais alto é fugaz. Veja como as estruturas mais elevadas do mundo se acumularam ao longo do tempo.



1880
Catedral de Colônia
Colônia, Alemanha
157 metros
(516 pés)

1890
Ulm Minster
Ulm, Alemanha
162 metros
(530 pés)

1909
Metropolitan Life Insurance Company Tower
Nova York, New York, EUA
213 metros (700 pés)

1913
Woolworth Building
Nova York,
New York, EUA
241 metros (792 pés)

1931
Empire State Building
Nova York,
New York, EUA
381 metros
1.250 pés)

Chicago, Illinois, EUA, é um dos projetistas líderes do Burj Khalifa nos Emirados Árabes Unidos e da Torre de Jidá, na Arábia Saudita, e ele aplicou as lições aprendidas do primeiro projeto no segundo. Mais notadamente, Burj Khalifa usou um design cônico para tornar o edifício mais estreito e mais resistente ao vento enquanto era erigido. No entanto, o projeto apresentou camadas que recuaram em cada nível, que eram difíceis e demoradas para construir.

A interrupção causada pelo projeto em camadas resultou em meses de atraso enquanto a equipe mudava sistemas de cordames e cofragem de concreto, disse Peter. Assim, para a torre de Jidá, sua equipe aplicou um projeto com uma inclinação lisa que não exigiu etapas de aço e concreto adicionais.

"Na Torre de Jidá, a estrutura de concreto armado é muito simples, com um núcleo triangular vertical, paredes ripadas anguladas, paredes de cisalhamento em corredor verticais, paredes de extremidade inclinadas mas contínuas e pisos com laje", disse ele. "Economizamos muito tempo na construção sem afetar os objetivos do projeto".

"Simplesmente extrapolar os dados da velocidade do vento no solo não é adequado quando se passa dos 600 metros de altura".

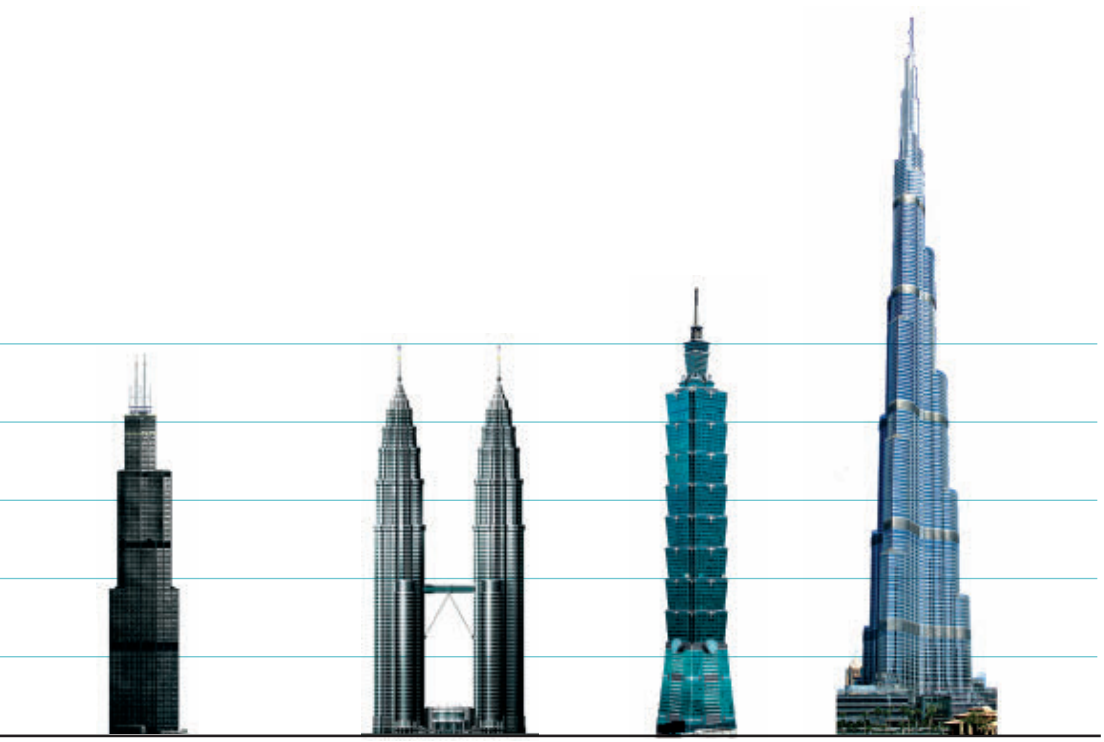
— Brian Jack, Adrian Smith + Gordon Gill Architects, Chicago, Illinois, EUA

A equipe de projeto também trabalhou em estreita colaboração com o cliente, as autoridades locais e empreiteiros para encontrar outras oportunidades para melhorar a eficiência e a segurança, disse Brian Jack, diretor e gerente do projeto da Torre de Jidá, Adrian Smith + Gordon Gill Architects, Chicago, Illinois, EUA. Por exemplo, a torre tem um deck com claraboia em cantiléver no 167º andar, que o empreiteiro podia usar como plataforma do guindaste durante a construção.

"Reunimo-nos com o empreiteiro para entender as cargas temporárias de construção sobrepostas e nosso engenheiro estrutural forneceu uma análise suplementar para confirmar que o deck com claraboia poderia ser usado dessa maneira", disse Brian. "Este é um excelente exemplo da colaboração benéfica entre a equipe de projeto e o contratante em projetos grandes e complexos".

TURBULÊNCIA EÓLICA

À medida que os arranha-céus atingem novas alturas, os desenvolvedores e gerentes de projeto também devem considerar o impacto dos ventos fortes, tanto no projeto quanto na segurança das equipes de construção.



1973
Willis Tower (antiga Sears Tower)
Chicago, Illinois, EUA
422 metros (1.451 pés)

1998
Torres Petronas
Kuala Lumpur, Malásia
452 metros (1.483 pés)

2004
Taipei 101
Taipei, Taiwan
508 metros (1.667 pés)

2010
Burj Khalifa
Dubai, Emirados Árabes Unidos
828 metros (2.717 pés)

"A segurança é o que impulsiona a inovação nesses projetos", disse Jerry.

Nos últimos anos, sua equipe começou a usar a cofragem de escalada, um tipo de molde de concreto para estruturas verticais que sobe com o edifício. A cofragem cobre de três a quatro andares, protegendo os trabalhadores contra ventos fortes e quedas mortais, e pode ser levado um andar acima antes do próximo nível de construção.

"Quando começamos a usar isto, todos disseram que iríamos estourar o cronograma, porque levaria muito tempo para se mover. Mas isso na verdade melhorou a produtividade", disse Jerry. Como resultado, o local fica mais seguro e os trabalhadores ficam mais confortáveis trabalhando na borda dos andares, o que significa que é possível acomodar mais trabalhadores e completar mais tarefas no mesmo espaço.

O projeto da Torre de Jidá incorpora características para atenuar o impacto de ventos fortes na estrutura. Um dos grandes desafios para este projeto foi que ninguém havia estudado as condições reais de vento em alturas tão extremas, disse Brian. "Simplesmente extrapolar os dados da velocidade do vento no solo não é adequado quando se passa dos 600 metros de altura".

Assim, os projetistas se associaram com a Rowan Williams Davies & Irwin, uma empresa de engenharia eólica canadense que empregou um túnel de vento, balões meteorológicos e sofisticados modelos de computador para prever o impacto de cargas de vento na estrutura em até 1.000 metros de altura.

"Os dados resultantes nos ajudaram a projetar com confiança", disse Brian. A forma da torre apresenta uma base em tripé larga que se afila até o topo do pináculo, e ajudou a criar entradas dedicadas para as três funções principais do edifício: empresarial, hotelaria e residencial. "Esta geometria básica é muito estável e comporta-se extremamente bem sob cargas de janela do projeto", disse ele.

Os gerentes de projeto no local ainda estão pesquisando soluções que manterão os trabalhadores seguros, e reduzirão os atrasos relacionados ao clima, em condições de vento intenso. A equipe recebe previsões de vento em intervalos de 100 metros, duas vezes por dia, para traçar padrões meteorológicos ao longo do ano, disse Peter Savoy, diretor de construção da Mace, a consultoria global que faz parte da joint venture que gerencia o projeto da Torre de Jidá, Jidá, Arábia Saudita.

"Ser um gerente de projeto em um projeto de edifício superalto pode ser extremamente intenso e muito mais técnico do que num edifício tradicional".

— Peter Savoy, Mace, Jidá, Arábia Saudita

Os dados indicam que ventos fortes podem resultar em 35 por cento de tempo de inatividade de guindastes e guinchos durante a construção em certas zonas, particularmente entre 300 e 750 metros de altura. Isso teria um enorme impacto na entrega. Para reduzir o tempo de inatividade, Peter e sua equipe analisaram a possibilidade de fazer mudanças na forma como materiais e objetos são levados para o topo do prédio. Por exemplo, grandes gaiolas de aço pré-fabricadas podem agir como uma vela em condições de vento e logo se tornam perigosas para levantar. Levantar feixes menores significa que suas equipes podem manter a face operacional aberta e manter a produção funcionando sem problemas.

"Ser um gerente de projeto em um projeto de edifício superalto pode ser extremamente intenso e muito mais técnico do que num edifício tradicional", disse ele. "Mas é uma experiência fantástica e sinto-me feliz por fazer parte deste projeto e dos imensos desafios que ele traz". **PM**

CONTROLE CASEIRO

Avanços rápidos e colaboração cuidadosa mantêm os projetos de casa inteligente andando.

DE MATT ALDERTON

ILUSTRAÇÃO DE BEN THE ILUSTRATOR

As casas inteligentes prometem libertar os seus proprietários de tarefas monótonas. Hoje, os dispositivos conectados podem limpar pisos, fazer compras e manter a temperatura ótima, e logo serão capazes de fazer muito mais.

Em 2022, o valor do mercado doméstico inteligente global atingirá **USD 53,5 bilhões**

Com sistemas operacionais como o Alexa da Amazon emergindo como hubs capazes de unificar a Internet das Coisas (IoT), desenvolvedores de terceiros e fabricantes de dispositivos estão aumentando a concorrência para criar dispositivos conectados que são controlados com comandos de voz. De acordo com a Gartner, 8,4 bilhões desses dispositivos estarão em uso em 2017, um aumento de 31% em relação a 2016. E, até 2022, o valor do mercado doméstico inteligente global chegará a USD 53,5 bilhões, mais que o dobro do valor de hoje, de acordo com a Zion Market Research.

Os gerentes de projeto encarregados de tomar conta de produtos domésticos inteligentes, desde a concepção até o consumo, devem ficar alertas enquanto navegam nessa paisagem. Requisitos em constante mudança, horários apertados e um quadro crescente de partes interessadas externas exigem atenção estreita e constante aos detalhes.

"As necessidades de negócios, orçamentos e expectativas dos clientes são apenas algumas das áreas que estão sempre em um estado de fluxo", disse Tanya Sinha, PMP, gerente de programa de engenharia/P&D, Harman Connected Services, Gurgaon, Índia. "Isso aumenta a necessidade de bons gerentes de projetos".

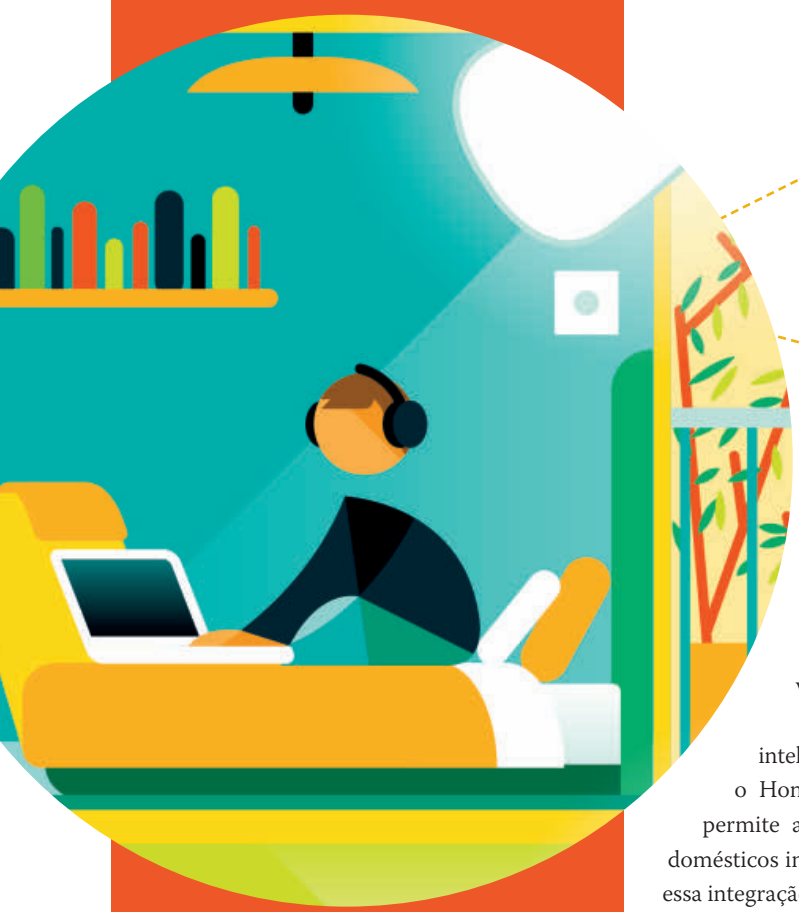
"Parece pavimentar uma estrada a 160 quilômetros por hora. Há muita pressão para lançar, integrar e anunciar novos produtos".

— Marco van den Bosch, PhD, PMP, Philips Lighting, Eindhoven, Holanda

NEXUS DA PRÓXIMA GERAÇÃO

Os dispositivos de um sistema doméstico inteligente estão interconectados, o que significa que as equipes de desenvolvimento de produtos devem, muitas vezes, ser formadas para atender aos requisitos dos parceiros. A colaboração efetiva com essas partes interessadas, desde fabricantes de eletrodomésticos tradicionais até os recém-chegados de alta tecnologia de comando por voz, é uma necessidade nesses projetos de tecnologia, disse Romain Paoli, gerente de programa da Netatmo, fabricante de produtos domésticos inteligentes em Boulogne-Billancourt, França.

"Se você quiser existir no espaço das casas inteligentes, tem que jogar bem e junto com os outros e estar aberto a interoperabilidades", disse ele. "Primeiro, deve entender o que os parceiros potenciais e outras empresas estão fornecendo, quais são os pontos fortes da sua tecnologia e produtos e qual é a melhor maneira



QI de talentos testado

O apetite crescente por dispositivos conectados está forçando as empresas a competir por talentos de projetos com competências valiosas, como engenharia de nuvem e desenvolvimento de aplicativos para dispositivos móveis. Aqui estão três maneiras pelas quais as organizações podem atrair os membros da equipe com habilidades em demanda, disse Tanya Sinha, PMP, gerente de programa, engenharia/P&D, Harman Connected Services, Gurgaon, Índia.

Desenvolver de dentro. A implantação de pequenas equipes de projeto para trabalhar em projetos-piloto ajuda as organizações a aumentarem a expertise interna e organicamente, ao mesmo tempo em que acomoda curvas de aprendizado íngremes.

Compartilhar recursos. Grandes organizações podem ser capazes de emprestar peritos de outros lugares da empresa. Por exemplo, a divisão de TI de uma organização pode emprestar seus especialistas para preencher lacunas de talentos de tecnologia ou ajudar a treinar outros para expandir a base de conhecimento da equipe.

Terceirizar. Atribuir tarefas especializadas, como a segurança, especialistas externos faz sentido quando as organizações não têm necessidades técnicas limitadas ou de curto prazo.

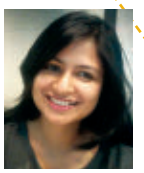
de desenvolver uma interoperabilidade valiosa com seus produtos".

Por exemplo, o termostato doméstico inteligente da Netatmo é compatível com o HomeKit da Apple, uma estrutura que permite aos usuários controlar os acessórios domésticos inteligentes via iPhone ou iPad. Atingir essa integração exige que as equipes de projeto interajam com a Apple desde o início para garantir que seus dispositivos são compatíveis com a tecnologia da Apple.

"Quando seu produto passa pelo processo de certificação da Apple HomeKit, você tem que entender o que significa esse processo e levá-lo em conta na sua agenda", disse Romain.

A estreita colaboração também ajuda os fabricantes de dispositivos domésticos inteligentes a antecipar e gerir a mudança. Para projetos que envolvem o sistema de iluminação inteligente Philips Hue, por exemplo, um gerente de desenvolvimento de negócios supervisiona os relacionamentos e um arquiteto de sistemas contrata os membros da equipe técnica de organizações parceiras para agilizar as conversas de compatibilidade, disse Marco van den Bosch, PhD, PMP, gerente de programa , Philips Hue, Philips Lighting, Eindhoven, Holanda.

Este processo valeu a pena no ano passado, quando a Philips lançou um projeto de 4,5 meses para permitir que os usuários do Hue controlassem suas luzes com os comandos de voz do Alexa. Isso significava que a equipe tinha que garantir a compatibilidade de reconhecimento de voz. A equipe do Dr. van den Bosch mantinha conversas frequentes com a equipe da Amazon, que visitaram a equipe de iluminação da Philips duas vezes durante o projeto para obter um melhor conhecimento sobre iluminação, facilitar as discussões no mercado e construir um forte relacionamento de projeto.



"Requisitos de negócios, orçamentos e expectativas do cliente são apenas algumas das áreas que estão sempre num estado de fluxo. Isso aumenta a necessidade de bons gerentes de projetos".

— Tanya Sinha, PMP, Harman Connected Services, Gurgaon, Índia

"Houve mudanças frequentes nos insights e requisitos", disse ele. "Quando você começa, não sabe na verdade onde vai parar, então, tem que co-desenvolver com seus parceiros. Aprendemos com eles, e eles aprenderam conosco: esse foi um dos elementos que resolveram a questão".

Incorporar os membros da equipe do projeto aos parceiros também pode facilitar comunicações rápidas e claras quando os requisitos mudam abruptamente, disse Gordon Lui, PMI-ACP, PMP, gerente sênior de programa, Honeywell International, Melville, Nova York, EUA. Durante um projeto de 15 meses, no ano passado, para lançar o termostato inteligente da empresa Lyric T5, incluindo um aplicativo móvel associado que tinha que ser aprovado pela Apple para ser exibido na sua loja de aplicativos, a equipe de Gordon transferiu alguns membros da equipe para a Apple, em Cupertino, Califórnia, EUA.

"Ter pessoas no local trabalhando lado a lado com a Apple ajudou a obter a aprovação necessária para o nosso aplicativo móvel mais rapidamente", disse Gordon.

VELOCIDADE ESTRATÉGICA

A tecnologia da casa inteligente está evoluindo num ritmo acelerado, o que significa que o retorno sobre o investimento (ROI) muitas vezes depende da vantagem de ser o pioneiro. Adotar uma abordagem ágil, especialmente em projetos de desenvolvimento de software, ajuda a maximizar a velocidade e a eficiência quando os prazos são apertados, disse Tanya.

"Tudo o que fazemos é novo, e não há ninguém que nos diga como fazê-lo", acrescentou Dr. van den Bosch. "Para gerentes e equipes de projeto, é como pavimentar a estrada a 160 quilômetros por hora. Há muita pressão para lançar, integrar e anunciar novos produtos".

Dada esta intensa pressão na agenda, Romain sugere que as equipes de projeto se concentrem em conseguir um produto minimamente viável. "A forte vantagem

"Se você quiser existir no espaço das casas inteligentes, tem que jogar bem e junto com os outros".

— Romain Paoli, Netatmo, Boulogne-Billancourt, França

"No setor de casas inteligentes, a mudança é parte de seu trabalho diário".

— Marco van den Bosch, PhD, PMP

que temos como um fabricante de IoT é que nossos produtos têm a capacidade interna de ser atualizado desde o início", disse ele. "É melhor chegar ao mercado rapidamente com um conjunto de recursos qualitativos e essenciais, e fazer o upgrade mais tarde com novos recursos, por meio de atualizações de software".

A metodologia ágil também pode ajudar as organizações a gerenciar melhor a mudança contínua, disse Gordon. Quando a Honeywell International lançou seu primeiro termóstato inteligente Lyric, em 2014, alavancou abordagens ágeis, incluindo sprints e scrums diários, para encurtar o ciclo de desenvolvimento de produto. A empresa forneceu treinamento ágil para os funcionários existentes e contratou novos funcionários com experiência em ágil para fazer com que todos entrassem no ritmo.

"A mensagem do CEO é clara. Ele quer transformar a Honeywell em uma empresa de software", disse Gordon. "Tivemos que mudar internamente a nossa cultura para ser mais focada em tecnologia. É apenas uma questão de fazer as pessoas se acostumarem com as novas práticas".

CONTROLE DE QUALIDADE

Velocidade de chegada ao mercado é fundamental, mas ser o primeiro significa apenas um produto no momento. As equipes de projeto também devem gerenciar a experiência do usuário para oferecer um dispositivo que os consumidores não possam viver sem. Coletar feedback dos consumidores finais na era da IoT e casas inteligentes é essencial para se garantir produtos muito bem recebidos e entregar o prometido, disse Tanya.

Na Netatmo, o típico projeto de desenvolvimento de produtos domésticos inteligentes inclui testes internos com funcionários e testes externos com partes confiáveis, incluindo amigos e familiares de funcionários, parceiros na indústria e clientes fiéis que a empresa conheça bem. Esse feedback ajuda a equipe do projeto a corrigir erros e refinar os requisitos, e ao mesmo tempo mitiga o risco de que os detalhes de propriedade da empresa possam ser vazados. E nos meses imediatamente posteriores ao lançamento, as equipes de Romain analisam o feedback de usuários em avaliações de produtos, classificações de lojas de aplicativos e tickets de suporte de clientes para desenvolver uma lista de upgrades de produtos desejados para versões futuras.

A equipe de P&D da Netatmo investe aproximadamente 70% do seu tempo em projetos atuais e 30% em manter e em melhorar produtos lançados, disse Romain. Isso significa que as equipes muitas vezes devem manipular projetos em estágios diferentes para garantir que as atualizações possam ser executadas "over the air" prontamente, por anos depois o lançamento do produto.

No entanto, alguns recursos de produtos domésticos inteligentes devem ser impecáveis desde o início, seja protegendo informações pessoais ou garantindo que o dispositivo traduza com precisão os comandos de voz. É por isso que os gerentes de projeto devem analisar os requisitos de privacidade e, em seguida, desenvolver programas de testes que ajudem a equipe a identificar falhas e garantir que os produtos não criarão problemas para os usuários quando eles chegarem ao mercado.

Por exemplo, há pouco espaço para idas e vindas quando se trata de cibersegurança. As avaliações de risco precoces podem ajudar as equipes a identificar e mitigar problemas críticos, mas peritos e pesquisadores de segurança de outros fabricantes muitas vezes continuam com o escrutínio após o lançamento do produto. Isso significa que as equipes de projeto devem estar prontas para o combate quando uma vulnerabilidade for descoberta.

Por exemplo, em 2016, pesquisadores do Instituto Weizmann de Ciências de Israel e da Universidade Dalhousie do Canadá descobriram uma falha de segurança que poderia ter tornado as lâmpadas inteligentes da Philips Hue vulneráveis a hackers, uma ameaça que poderia ter permitido aos invasores controlar a iluminação de até 350 metros de distância. Os pesquisadores notificaram a Philips, que corrigiu a falha com uma atualização de segurança. A necessidade urgente de correção exigiu que o Dr. van den Bosch emprestasse membros de equipe de um projeto ativo para a atualização. Para manter o projeto dentro do cronograma, ele transferiu certas atividades para um estágio posterior.

"No setor de casas inteligentes, a mudança é parte de seu trabalho diário", disse ele. "Para lidar com isso, o mais importante é ter a mentalidade correta. A mudança não deve desmotivar ninguém: a única maneira de ter sucesso é ser ágil e adotar a estratégia". **PM**

"Tivemos que mudar internamente a nossa cultura para ser mais focada em tecnologia".

— Gordon Lui, PMI-ACP, PMP, Honeywell International, Melville, Nova York, EUA

Che

ernobil recuperada

O reator que causou o pior desastre nuclear do mundo precisou ser lacrado. Mas as equipes de projeto tinham de permanecer seguras e em sintonia.

DE NOVID PARSI

Limpar o pior acidente nuclear na história levou mais de 30 anos, e um número sem fim de projetos de alto risco. Mas as fases finais de remediação para a usina nuclear de Chernobyl, na Ucrânia, não poderiam prosseguir com segurança até que o projeto do Novo Sarcófago, de 10 anos e USD 1,6 bilhão, fosse concluído.

O consórcio de construção francês Novarka e uma unidade de gerenciamento de projetos da Bechtel (PMU) lideraram uma equipe de projeto global que montou e instalou um arco maciço para sepultar o reator de Chernobyl e quaisquer resíduos tóxicos. A instalação foi concluída em novembro de 2016, e os testes finais no sistema de sarcófago do arco serão concluídos em novembro de 2017.

A estrutura cobre um sarcófago construído às pressas que selou o reator em 1986. A explosão do reator daquele ano provocou uma contaminação radioativa letal em toda a Europa.

"O sarcófago era considerado instável e havia o receio de que em algum momento, devido à deterioração normal, ele pudesse desmoronar", disse Oscar McNeil, diretor administrativo da PMU, Bechtel, Chernobyl, Ucrânia. "Se isso acontecesse, provavelmente haveria outra liberação radioativa".

A PMU da Bechtel trouxe 18 especialistas, incluindo gerentes de projeto, engenheiros e pessoal de segurança, que trabalharam em estreita colaboração com o patrocinador do programa de limpeza, o Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD), para ajudar a equipe do arco a passar pelos desafios técnicos e regulatórios e completar um projeto único e montagem. Por exemplo, para reduzir a exposição à radiação aos trabalhadores da construção civil, o abrigo foi construído em duas metades e unido em um local de montagem a 300 metros do reator. Depois disso, foi colocado em trilhos e deslizado sobre o reator em avanços de 76 centímetros de cada vez, disse Nicolas Caille, diretor do projeto, Novarka, Chernobyl, Ucrânia. As equipes da Novarka e da Bechtel também tiveram que colaborar com uma lista global de especialistas em limpeza nuclear, assegurando segurança entre as cinzas radioativas de Chernobyl.

"A PMU trabalhou com a Novarka em todas as questões muito difíceis", disse Oscar. "Os empreiteiros têm que fazer o trabalho corretamente, mas como o PMU, temos que ter certeza de que eles são bem sucedidos. Estávamos todos nos adaptando durante o processo porque ninguém nunca tinha feito este tipo de projeto antes".

Enterrar o passado

1986: O acidente com a usina nuclear de Chernobyl expande a contaminação radioativa em toda a Europa.

1997: O patrocinador do projeto, o Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento e o governo da Ucrânia firmaram um acordo-quadro para o Plano de Implementação de Abrigo, um programa que inclui o projeto do arco do Novo Sarcófago.

2007: Os contratos de projeto e construção são adjudicados.

2011: Consórcio francês Novarka começa a construção do arco.

2013: A primeira seção do arco é concluída.

Novembro de 2016: O arco é deslizado para cima do reator.

Novembro de 2017: O teste do sistema climático e membrana do arco está programado para ser concluído.

Construção da primeira seção do abrigo. À direita, em cima, o local após a explosão do reator, em abril 1986. À direita, embaixo, o sarcófago que selou o reator imediatamente após o acidente.

"Estávamos todos nos adaptando durante o processo porque ninguém nunca tinha feito este tipo de projeto antes".

— Oscar McNeil, Bechtel, Chernobyl, Ucrânia

IMAGENS DE CORTESIA DA BECHTEL

ESTRUTURA COMO NENHUMA OUTRA

As equipes tiveram que retirar o conhecimento dos principais especialistas do mundo durante todas as fases do projeto, particularmente durante a janela de seis anos para construir e instalar o abrigo. Por exemplo, a equipe consultou especialistas para trabalhar em torno de um risco a longo prazo: a corrosão, que poderia anular a garantia estrutural de 100 anos do abrigo. Para garantir que o metal do arco fosse resistente à ferrugem, a equipe reuniu feedback de cientistas que forneceram lições aprendidas de um projeto anterior, que envolveu uma concha menor. O projeto do arco de Chernobyl incluiu, por fim, grandes secadores dessecantes que geram até 80.000 metros cúbicos de ar por hora para garantir que a umidade não exceda 40%. "Em vez de proteger a estrutura contra a corrosão, controlamos o ar para que a corrosão não possa começar", disse Nicolas.

A equipe de Nicolas também trabalhou com consultores de engenharia franceses para desenvolver uma membrana hermética dentro da casca que a selaria contra todo tipo de contaminantes. Mas a membrana tinha de ser flexível o suficiente para se mover com a casca caso fosse atingida por tornados ou outra condição meteorológica extrema. A solução foi usar uma membrana semelhante à que os consultores desenvolveram para as portas de mísseis dentro de submarinos militares franceses, disse ele.

Mas o principal desafio do gerenciamento de projetos surgiu em 2015, quando a Novarka percebeu que o arco precisaria ser instalado mais cedo do que o programado para permitir tempo suficiente para completar todas as tarefas pós-instalação, como testar o sistema climático e a membrana do arco. Mas quando a Novarka empurrou a data de instalação para novembro de 2016 em vez de julho de 2017, criou um efeito dominó para todas as tarefas de construção. As paredes da extremidade do arco, por exemplo, não podiam ser instaladas até que o arco fosse deslizado sobre o reator.

"Para que as paredes da extremidade estivessem prontas a tempo foi necessário um tremendo esforço e criatividade por parte tanto do empreiteiro ucraniano como da PMU", disse Oscar. "Essa foi uma conquista que muitos acharam inatingível".

A Bechtel ajudou o empreiteiro ucraniano a encontrar formas de poupar tempo. Por exemplo, em vez de seguir um método de construção típico que instala e depois remove formas temporárias para moldar o concreto bombeado, o empreiteiro comprou moldes que podiam ser deixados no lugar.

Dimensões

A cúpula metálica que cobre o reator de Chernobyl é a maior estrutura móvel do mundo em terra.

Altura: 108 metros (354 pés)

Comprimento: 162 metros (531 pés)

Largura: 257 metros (843 pés)

Peso: 40.000 toneladas

Em comparação, o arco é:

- **Mais alto** que a Estátua da Liberdade
- **Grande o suficiente** para conter toda a Catedral de Notre Dame de Paris

> "Houve uma quantidade saudável de dar e receber durante todo o projeto". ... Tentamos entender as opiniões uns dos outros e tomar as melhores decisões".
>
> — Oscar McNeil

Trabalhadores no topo do telhado do abrigo.
À direita, em cima, o sarcófago e a seção do corredor da turbina.
À direita, embaixo, o abrigo instalado.

TALENTO EM DESTAQUE

Oscar McNeil,
diretor administrativo da Bechtel

Localização: Chernobyl, Ucrânia

Experiência: 42 anos

Outros projetos notáveis:
1. Renovação da Embaixada dos EUA para melhorar a proteção e a segurança, Moscou, Rússia. Oscar atuou como gerente de projeto.

2. Programa de Redução de Ameaças Biológicas, uma iniciativa do governo dos EUA para reduzir a ameaça de armas biológicas na República da Geórgia, Cazaquistão, Usbequistão e Azerbaijão. Oscar atuou como gerente de programa.

Lição aprendida: "Quando você está fazendo um projeto sem precedentes, todas as partes têm que saber que estamos todos juntos e todos temos que ajudar uns aos outros".

Dessa forma, a equipe não teve que esperar que cada seção de concreto bombeado curasse.

"Custou um pouco mais, mas a longo prazo manteve os custos abaixo do que teriam sido se tivéssemos atrasado a Novarka", disse Oscar. "Cerca de um terço do valor da modificação do contrato estava vinculado a incentivos, assim, o empreiteiro das paredes de extremidade teve que conseguir a data acelerada para obter esses incentivos".

UM MUNDO DE AJUDA

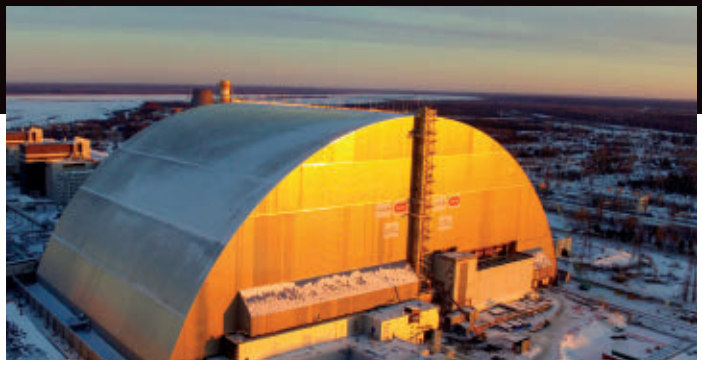
A equipe do projeto foi muito além das fronteiras da Ucrânia para encontrar empreiteiros e outros especialistas valiosos. No total, a Novarka gerenciou membros de equipes de 26 países. "Fomos aonde os especialistas estavam", disse Nicolas.

Por exemplo, a Novarka trabalhou com especialistas em andaimes de Portugal, especialistas em guindastes dos Estados Unidos, especialistas em ventilação da Inglaterra e com uma universidade alemã que ajudou a projetar o arco. A Novarka também aproveitou 20 membros da equipe do Azerbaijão para ajudar a levantar o arco até o ponto certo, em razão da especialização do país em elevação na indústria petrolífera. A organização tinha até 2.500 membros da equipe no projeto num único momento, cerca de 10.000 pessoas ao longo de todo o ciclo de vida.

Com tantos membros da equipe no mix, Oscar fez um ajuste no início para se certificar de que todos trabalhariam juntos em direção ao mesmo objetivo. No início do projeto, a equipe da Novarka tinha escritórios em vários países. Mas Oscar rapidamente percebeu que uma equipe dispersa tornava a colaboração mais difícil, então ele relocou todos para a Ucrânia. Os incentivos financeiros e a promessa cumprida de pausas de relaxamento frequentes ajudaram a atrair os trabalhadores, e a manter um alto desempenho. "Embora todos tenhamos telefones e videoconferência, era melhor ter todos no mesmo lugar", disse ele.

Ter uma equipe global também levou a surtos regulatórios. O BERD estipulou que o projeto seria construído de acordo com as normas regulamentares norte-americanas e europeias. Mas essas normas podem diferir dos padrões mais familiares aos reguladores ucranianos encarregados de garantir que os requisitos do BERD foram cumpridos. "Então tivemos que mostrar aos reguladores locais que o que a Novarka propôs realmente atendia a uma norma ocidental", disse Oscar.

Por exemplo, o sistema de proteção contra incêndio da Novarka para o arco incluiu câmeras de imagens térmicas que detectavam chamas. No entanto, as câmeras não eram aceitáveis para a detecção de incêndio



pelos padrões ucranianos. Os membros da equipe da Bechtel ajudaram a comunicar aos reguladores que as câmeras atendiam às demandas do BERD, e a equipe da Novarka adicionou sensores padrão de detecção de chamas para satisfazer os reguladores locais.

"Houve uma quantidade saudável de dar e receber durante todo o projeto", disse Oscar. "Mas trabalhamos bem juntos e trabalhamos duro para manter a coesão. Às vezes tínhamos as nossas diferenças, e nesses casos tentávamos entender as opiniões uns dos outros e a tomar as melhores decisões".

PRESERVAR E PROTEGER

Manter todos os membros da equipe protegidos contra radiação era uma prioridade constante. A equipe seguiu rigorosamente os protocolos baseados na regulamentação ucraniana e os requisitos da usina para garantir que a exposição dos trabalhadores não excedesse os padrões acordados como parte do planejamento do projeto.

Isto era particularmente crucial para os empreiteiros ucranianos que, ao contrário de outros membros da equipe, tinham que completar seu trabalho tanto no interior quanto no topo do sarcófago. Cada trabalhador neste local usava equipamentos de proteção, filtros de ar e um dosímetro de medição de radiação que um sistema eletrônico verificava duas vezes por dia. A Bechtel recebia relatórios diários sobre o monitoramento.

"Se alguém atingia o limite de dose, tinham que deixar o trabalho e não poderia voltar", disse Oscar.

A equipe da Bechtel também contratou um consórcio de quatro organizações ucranianas que forneceram serviços médicos necessários para manter os membros da equipe a salvo de muita radiação. Por exemplo, as equipes médicas testaram amostras fecais de trabalhadores para detectar radionuclídeos e forneceram uma máquina que testou radionuclídeos nos pulmões dos trabalhadores.

Mas as preocupações de segurança da equipe do projeto estenderam-se para o futuro. A nova concha conterá o reator por pelo menos 100 anos, protegendo o público e protegendo o reator contra tornados, terremotos e temperaturas extremas que poderiam liberar uma nova contaminação. Ele também garantirá que outras etapas finais de limpeza possam continuar, incluindo a desmontagem do reator através de um sistema de guindaste operado remotamente dentro do arco, sem a possibilidade de vazamentos de radiação.

"O projeto evitou uma catástrofe ambiental potencialmente significativa", disse Oscar. "Uma vasta região em torno de Chernobyl será protegida de uma segunda liberação de radiação do reator de Chernobyl". **PM**

"Embora todos tenhamos telefones e videoconferência, era melhor ter todos no mesmo lugar".

— Nicolas Caille, Novarka, Chernobyl, Ucrânia

LIVRO EM DESTAQUE

Irene Didinsky, MBA, PMP

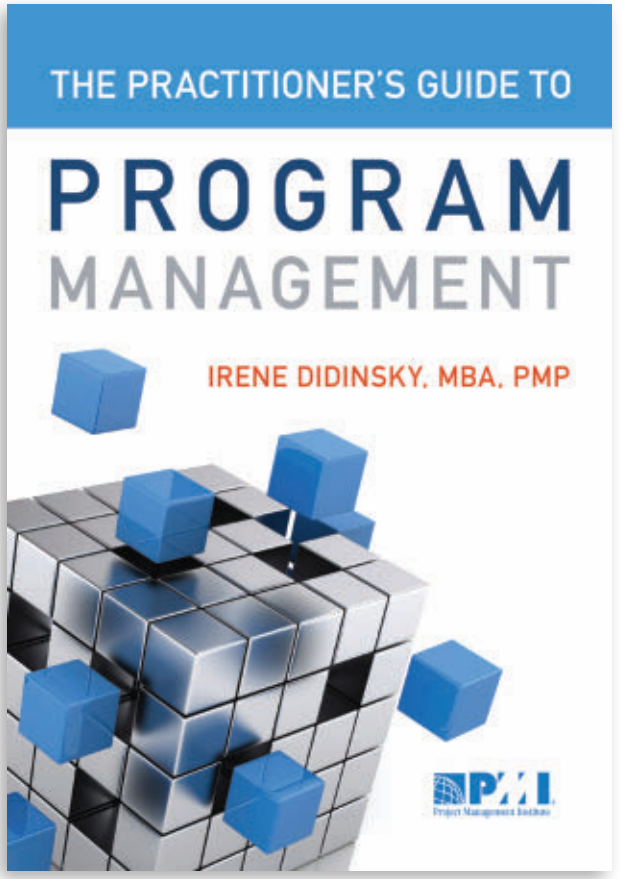
The Practitioner's Guide to Program Management

O programas servem como um elo crucial entre resultados de estratégia e negócios. As organizações os implementam para alcançar objetivos estratégicos. E, embora a prática de gerenciamento de programas tenha evoluído em sintonia com a profissão de gerenciamento de projetos, as principais causas da falha do programa permanecem.

Neste guia passo a passo, Irene Didinsky, PMP, oferece uma abordagem padronizada do gerenciamento de programas fechando as lacunas de conhecimento e as variações que existem atualmente nas organizações e setores. *O Practitioner's Guide to Program Management* leva o leitor pelo conhecimento de todos os componentes-chave do efetivo gerenciamento de programas. Usando um exemplo real de estudo de caso de um programa de melhoria de processo, Irene discute as qualidades de excelência na liderança do programa, a importância do alinhamento da estratégia organizacional durante todo o ciclo de vida do programa, como um programa percebe benefícios e como gerenciar as prioridades conflitantes das partes interessadas.

Este recurso abrangente também inclui uma visão geral histórica da profissionalização do campo, descreve a logística da formação de uma comunidade de prática de gerenciamento de programas e conclui com um glossário de termos. Com este manual de desktop em suas mãos, os profissionais podem esperar pela prosperidade.

Project Management Institute, 2017, ISBN: 9781628253689, brochura, 235 páginas, USD 31,95 para associados, USD 39,95 preço de catálogo



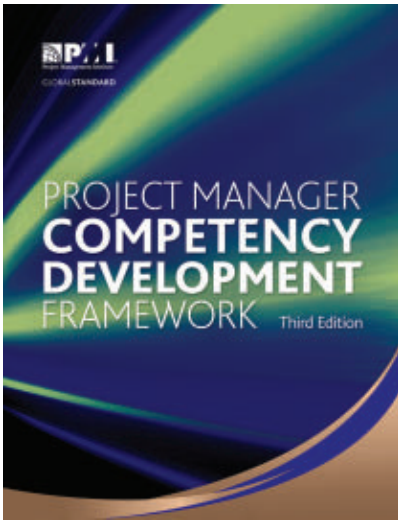
Neste guia passo a passo, Irene Didinsky, PMP, oferece uma abordagem padronizada do gerenciamento de programas fechando as lacunas de conhecimento e as variações que existem atualmente nas organizações e setores.

COMO FAZER PEDIDOS
online:
marketplace.pmi.org

Telefone:
1-866-276-4PMI
(EUA e Canadá) ou
+ 1-770-280-4129
(internacional)

E-mail: info@bookorders.pmi.org

Horário de pedidos por telefone agora prorrogado até as 20h00. Horário da Costa Leste dos EUA (GMT - 5)



Project Management Institute

Project Manager Competency Development Framework—Terceira edição

Esta terceira edição estende a estrutura previamente desenvolvida verticalmente, para incluir os gerentes de programa e portfólio, e horizontalmente, para cobrir o desenvolvimento continuado das funções de gerentes de projeto, programa e portfólio. Alinha-se com o *Guia PMBOK®* – 6ª edição, a ser publicada no terceiro trimestre deste ano e outros padrões do PMI. O livro fornece exemplos de comprovações necessárias para demonstrar a competência e abordar a necessidade do desenvolvimento de carreira ao longo de um continuum de conhecimentos especializados e experiência. O *PMCD Framework* é projetado para que todos os participantes no processo de gerenciamento de projetos possam avaliar o seu nível atual de competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

Project Management Institute, 2017, ISBN: 9781628250916, brochura, 191 páginas, USD 51,15 para associados; USD 63,95 preço de catálogo

Arun Singhal e Puja Bhatt

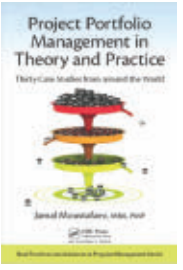
9 Habits of Project Leaders: Experience and Data-Driven Practical Advice in Project Execution

Este texto discute a transformação de um bom gerente de projetos em um excelente líder de projetos pela inclusão de nove hábitos simples, mas poderosos, à caixa de ferramentas de execução de projeto. Demonstrando e adotando decisivamente cada um dos nove hábitos — apoiados por princípios consagrados de gerenciamento de negócios — qualquer gerente de projetos pode aprender a influenciar e conquistar a equipe do projeto, a diretoria Executiva e o cliente. Esse livro apresenta um caminho para que os gerentes de projeto — que, essencialmente, estão no ramo dos "relacionamentos" — possam atacar, energizar e inspirar as suas equipes e, finalmente, atingir as suas metas profissionais e de projeto.

Project Management Institute, 2017, ISBN: 9781628251791, encadernação em espiral, 65 páginas, USD 10,35 para associados; USD 12,95 preço de catálogo

Jamal Moustafaev, MBA, PMP

Project Portfolio Management in Theory and Practice: Thirty Case Studies from around the World



Se questionados, quase todos os CEOs do mundo reclamariam do alto número de ideias a implementar, mas, infelizmente, poucos recursos para tal. Este livro fornece uma solução para esse dilema, fornecendo técnicas para avaliar o valor dos projetos, priorizar projetos e decidir quais projetos implementar e adiar. Além disso, descreve vários métodos de equilibrar portfólios de projetos e os diferentes modelos de alinhamento estratégico. O livro descreve 30 estudos de caso de gerenciamento de portfólio de projetos do mundo real, de vários setores, incluindo indústria farmacêutica, desenvolvimento de produtos, finanças, energia, telecomunicações, sem fins lucrativos e serviços profissionais.

CRC Press, 2016, ISBN: 9781498769242, capa dura, 292 páginas, USD 85,45 para associados, USD 89,95 para não associados

Paul Barshop

Capital Projects

Uma estrutura do mundo real para gerar sucesso em projeto de capital, este livro oferece uma estrutura de base empírica para a estratégia e implementação de projeto de capital, com base nas histórias de mais de 20.000 projetos de capital na faixa de USD 50.000 a USD 40 bilhões. Aplica-se essa estrutura sólida a todos os tipos de projetos de investimento em capital, grandes e pequenos, em qualquer setor. Os leitores aprenderão como evitar os erros que causam falhas em projetos de capital, conhecerão as práticas específicas que geram o sucesso de projetos, compreenderão o que significa o efetivo gerenciamento de projetos de capital e descobrirão as práticas recomendadas do mundo real que geram mais valor do capital.

Wiley Publishing, 2016, ISBN: 9781119119210, capa dura, 224 páginas, USD 38,00 para associados, USD 40,00 preço de catálogo

PENSAMENTOS FINAIS

Paul Ajayi, PMI-RMP, PMP

Localização: Winnipeg, Manitoba, Canadá
Título: Gerente de projetos
Organização: Paradigm Consulting Group Inc.
Setor: Tecnologia da informação/consultoria

Quais três adjetivos melhor descrevem você?
Inteligente, pragmático e orientado a objetivos.

O que o atraiu para o gerenciamento de projetos?
Eu gosto de promover o entrosamento da equipe e também de construir relacionamentos e valor tangível.

Qual é o melhor conselho sobre gerenciamento de projetos que você já recebeu?
Estratégia sem execução é alucinação.

Em abril, você concluiu um contrato de consultoria em tempo integral na Bell MTS. Qual foi o seu maior desafio de projeto?
Manter as coisas simples. Precisávamos integrar vários sistemas e aplicativos para criar um ponto de vista único e econômico para agentes de call center. Mais fácil de dizer do que de fazer.

Qual é o seu mantra de gerenciamento de projetos?
Chegar juntos, é um começo. Ficar juntos, é um progresso. Trabalhar juntos, é o sucesso.

Que conselho você tem para gerentes de projeto que estão começando?
Adquira conhecimentos e experiência e consiga um mentor de carreira.

Como você descreveria o seu estilo no gerenciamento de projetos?
Incentivo todos os integrantes da minha equipe a pensar que eles "fazem parte da turma". Sem recursos, não há projeto.

Qual é um projeto famoso em que você gostaria de ter trabalhado?
Construir a grande muralha da China ou a torre de Babel.

Como você alivia o estresse?
Ouvir música gospel e mensagens inspiradoras.

Incentivo todos os integrantes da minha equipe a pensar que eles "fazem parte da turma". Sem recursos, não há projeto.

O melhor livro que você leu recentemente?
Execution: The Discipline of Getting Things Done de Larry Bossidy e Ram Charan.

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

FOTO DE SIGHTLINES PHOTOGRAPHY