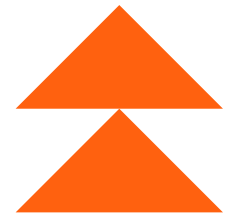




Project
Management
Institute.

Megatendências 2022



Do nosso Diretor de Operações: Um novo caminho a seguir

Qualquer análise das forças globais que afetam significativamente a sociedade atualmente não pode ignorar o impacto duradouro da pandemia da COVID-19. Após mais de dois anos desde o seu início em dezembro de 2019, a pandemia continua a impactar muitos aspectos das nossas vidas e a sabedoria convencional sobre como o mundo funciona. Mas, enquanto continuamos a enfrentar esse desafio em nossas vidas profissional e pessoal, o mundo está aprendendo o valor de ser mais ágil e reimaginando um novo caminho a seguir. Temos uma nova maneira de pensar sobre como as comunidades devem se unir além das fronteiras para encarar nossos desafios mais urgentes.

Mas à medida que a sociedade e as indústrias encontram novas soluções, não significa que não haja complexidades a serem superadas. Ao contrário, elas estão mais difundidas do que nunca. O progresso depende de agentes de mudanças — pessoas que veem oportunidades e soluções no meio da crise.

Os profissionais de projeto, é claro, são agentes de mudança natos. Organizações começaram a recorrer à gerentes de projeto e profissionais com habilidades de projeto para ajudá-las a transformar ideias em realidade. O que realmente diferencia essa comunidade é o foco na implementação — descobrir como tornar algo concreto a partir de um objetivo audacioso. Esse conjunto de habilidades será mais indispensável do que nunca nos próximos anos, à medida que o mundo enfrenta alguns dos desafios descritos no relatório Megatendências deste ano.

Os agentes de mudanças de hoje não podem operar em um vácuo removido dos desafios mundiais. Para serem líderes mais eficazes, é imperativo desenvolver uma compreensão sobre para onde o mundo está indo, o que isso significa para as organizações e onde podemos contribuir. Para atender à necessidade desse amplo contexto global, o PMI oferece seu relatório anual de Megatendências, avaliando tendências de longo prazo, pesquisas e dados setoriais de todo o mundo, além de apresentar perspectivas em primeira mão de profissionais de projetos que lideram as mudanças agora.

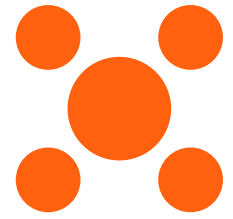
Enxergamos seis megatendências surgindo para 2022, todas com o potencial de impacto contínuo nos negócios e na sociedade — da disruptura digital aos movimentos para a igualdade que estão remodelando todos os cantos do globo.

No entanto, entender as tendências que afetam nosso mundo é apenas o primeiro passo para superá-las ou aceitá-las. Nossa comunidade tem o maior impacto quando pegamos grandes ideias e trabalhamos na cansativa tarefa de implementá-las. Por isso, não basta compreender as implicações de grandes desafios, como a crise climática ou a crescente desigualdade econômica — também cabe a essa comunidade ajudar a reimaginar e impulsionar soluções.

Minha esperança é que o relatório deste ano ensina e inspire os agentes de mudança e as organizações em todo o mundo a gerar impactos — e estamos ansiosos em colaborar para que eles continuem traçando caminhos a seguir.

Mike DePrisco
Diretor de Operações, PMI





Introdução Megatendências 2022

Em 2021, aprendemos que pode não haver um novo normal, apenas o ritmo contínuo e acelerado da mudança. À medida que o PMI monitora ativamente a dinâmica tecnológica, as mudanças demográficas e as complexidades da globalização que estão reformulando nosso mundo, seis megatendências se destacam com base no seu impacto e nas implicações para projetos em todo o mundo:

1. **Disruptura digital**
2. **Crise climática**
3. **Mudanças demográficas**
4. **Mudanças econômicas**
5. **Escassez de mão de obra**
6. **Movimentos civis, cívicos e pela igualdade**

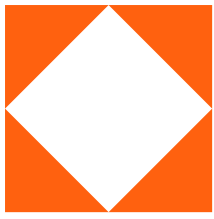
Com a COVID-19 e a ameaça de pandemias futuras, será exigido de nós ainda mais para que possamos enfrentar os desafios das carências e desigualdades de longa data que foram expostas, como distribuição desigual de vacina e desordem na cadeia de suprimentos. Mesmo enquanto buscamos o equilíbrio em nossas interações com os muitos mundos em que nos movemos — virtual e físico, pessoal e público —, devemos inovar para criar uma realidade nova e melhor.

Enquanto abraçamos os benefícios e reconhecemos os riscos da era digital abrangente, também reconhecemos que as pessoas permanecem centrais como os verdadeiros impulsionadores da inovação. E, à medida que as informações demográficas e as ameaças econômicas colidem, a tecnologia pode ajudar a aliviar a escassez de trabalhadores e a impulsionar iniciativas de sustentabilidade, mas não pode substituir pessoas ou ações e colaborações individuais. Para ter o melhor

desempenho, permanecer e crescer em seus empregos, as pessoas querem ser valorizadas, nutridas, compreendidas e tratadas com igualdade.

Para enfrentar esses desafios, os profissionais de projeto precisam de mais do que apenas habilidades técnicas. Eles precisam adotar uma mentalidade estratégica para alinhar os projetos às metas da sua organização e entender como seus resultados afetarão e serão afetados pelo progresso diário dos eventos mundiais. Eles também precisam potencializar suas habilidades de liderança e competências, como comunicação, empatia e promover uma mentalidade inovadora, e ajudar os outros a fazer o mesmo.

Desde a publicação do [relatório Megatendências](#), o PMI consultou as informações mais recentes dos líderes do setor e realizou pesquisas quantitativas e qualitativas primárias e secundárias para ajudar você a navegar pelas mudanças nas correntes globais em 2022. Além disso, convocamos especialistas e líderes de opinião do mundo todo a compartilharem suas reflexões para nos guiar e inspirar. Esses profissionais de projeto e outros agentes de mudanças incorporam as qualidades necessárias para apoiar a mudança real e positiva e ajudar a resolver os maiores desafios do mundo.



Disruptura digital

Quase não há campo de atuação que esteja livre dos impactos constantes da mudança tecnológica. Mesmo antes de nos acostumarmos com a mais recente ferramenta de colaboração ou dispositivo para casa inteligente, a tecnologia mais recente vem com recursos atualizados. Embora essas soluções possam economizar tempo, aumentar a produtividade e oferecer suporte à inovação, elas também podem apresentar riscos, como violações de dados e perda de privacidade.

A transformação digital estava em andamento mesmo antes do surgimento da pandemia da COVID-19, com muitas organizações redefinindo seus principais modelos de negócios para obter vantagem competitiva em um mercado de produtos e ideias em constante mudança. Tecnologias como computação em nuvem, Internet das coisas (IoT) e **inteligência artificial (IA)** foram implantadas para melhorar a experiência do cliente, aumentar a eficiência dos funcionários e melhorar os resultados do projeto. Não é contradição dizer que a transformação agora também se tornou um negócio.

O relatório detalhado do PMI *Pulse of the Profession*[®], **Próximas práticas: Maximizar os benefícios das tecnologias disruptivas em projetos**, determinou que a grande maioria dos inovadores, que são definidos como organizações de alto desempenho que possuem uma estratégia de transformação digital madura, indicam que a adoção de tecnologias disruptivas tem apoiado uma melhoria significativa no cumprimento ou na superação dos objetivos de negócios.

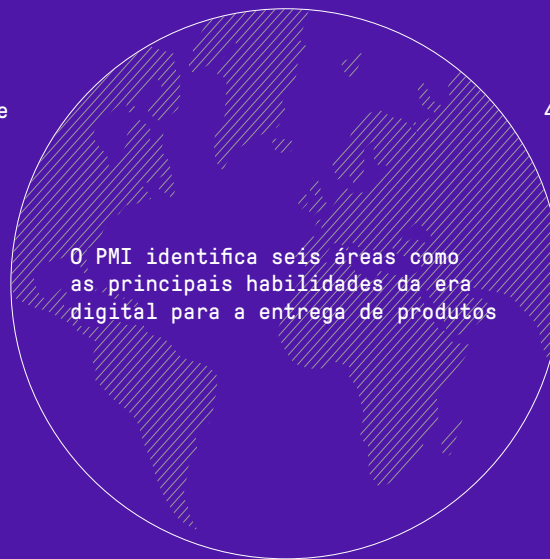
A pandemia acelerou muito a expansão de tecnologias digitais, especialmente ferramentas para permitir a colaboração on-line e o trabalho remoto. A tendência para o trabalho remoto vinha ganhando velocidade, facilitada pela digitalização e conectividade aprimorada. Mas todas as barreiras ou hesitações sobre a adoção de um modelo remoto foram retiradas conforme a habilidade de trabalhar em casa tornou-se necessária para realizar negócios normais. Essa mudança parece suscetível de consolidação em um futuro próximo.



As empresas também correram para trazer novas ofertas digitais para o mercado. De acordo com a **McKinsey**, a taxa na qual as empresas introduziram produtos e serviços de natureza digital avançou seis anos na América do Norte, sete anos na Europa, mais de 10 anos na Ásia-Pacífico e sete anos em todo o mundo. Os resultados variam de acordo com o setor, com os aumentos mais significativos ocorrendo nos serviços de saúde e farmacêuticos, financeiros e profissionais.

Requalificação e qualificação da força de trabalho digital

1. Mentalidade inovadora
2. Conhecimento em conformidade legal e regulatória
3. Conhecimento em segurança e privacidade



4. Habilidades de ciência de dados
5. Capacidade de tomar decisões baseadas em dados
6. Habilidades de liderança colaborativa

Torne-se um profissional digital proficiente com a **Digital Intelligence Series** do PMI

As organizações continuarão a investir em **IA** para ampliar habilidades como tomada de decisões, gerenciamento de riscos, análise de dados e gerenciamento de conhecimento. Mas se e *quando* a IA vai se mostrar capaz de substituir a inteligência humana é um assunto de muito debate e especulação.

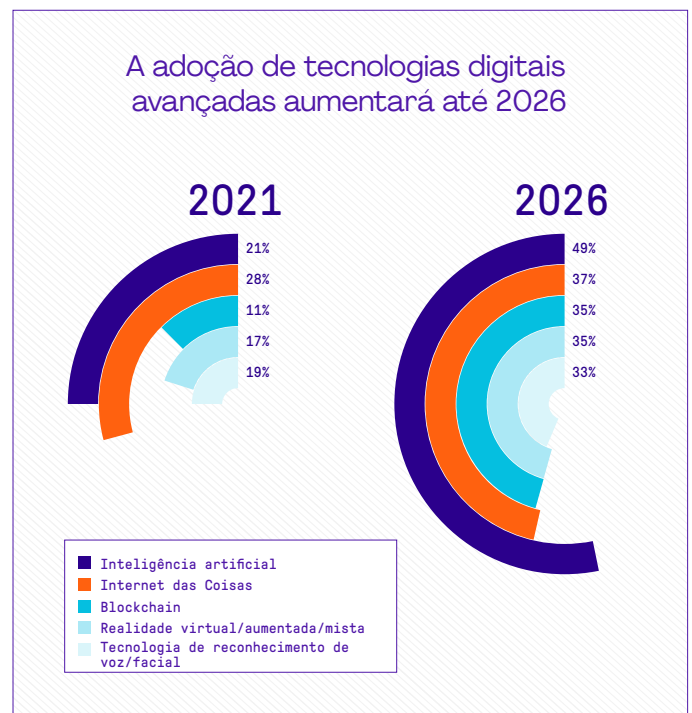
O tópico da **ética de dados** é mais explorado nesse relatório, juntamente com a **segurança cibernética** e suas implicações no ambiente de trabalho moderno. Ambas as áreas devem ser abordadas com maior consciência e diligência se quisermos fazer a transição para um futuro confiável construído sobre o progresso digital.

Em novembro de 2021, Eric Schmidt, antigo CEO da Google, junto com o ex-secretário de Estado dos EUA, Henry Kissinger, e o cientista da computação do MIT, Daniel Huttenlocher, sugeriu que o nosso curso futuro não deveria ser adiar a IA nem resistir a ela, **estimulando-nos** a “moldar a IA com valores humanos, incluindo a dignidade e a agência moral dos humanos.”

Essas preocupações exigirão um foco mais nítido à medida que avançamos para o futuro digital. Para dar suporte à aplicação significativa da IA, as organizações precisarão investir na aquisição ou no treinamento de especialistas em TI e dados, criar uma estratégia para governança de dados e manter a transparência.

A coleta de dados é a matéria-prima que alimenta a expansão de tecnologias disruptivas e a transformação digital contínua. Proteger a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade dos dados deve ser uma parte essencial de qualquer resposta a essas iniciativas de negócios voltadas para o futuro.

A adoção de tecnologias digitais avançadas aumentará até 2026





Inovando para a disruptura: Entrevista com Ade McCormack

Ade McCormack ajuda organizações de todo o mundo a se transformarem para a era digital.

Conversamos com Ade McCormack, consultor de preparação para a disruptura, sobre uma série de problemas digitais. Aqui, ele compartilha suas opiniões sobre o cenário de disruptura digital.

“Acho que, no próximo ano, vamos ver um grande impulso na realidade aumentada (RA) e na realidade virtual (RV)”, diz McCormack. Mesmo os setores tradicionais que estão atualmente ligados a um local físico, como encanamento, podem sofrer disruptura com a RA. “De repente, o consumidor pode olhar por baixo da pia com um mapa de RA e instruções. Pode haver uma megaempresa de encanamento na Argentina, digamos, que lida com as necessidades de encanamento de todos. Nós conseguimos a completa disruptura da necessidade de encanadores físicos.”

Mas tecnologia não é o suficiente se o modelo de negócio não for mais adequado ao propósito. Os líderes não podem esperar simplesmente “pulverizar seu antigo modelo de negócio com as tecnologias mais recentes. Isso não vai resolver”, diz McCormack. “Precisamos ir além do modelo de fábrica da era industrial e orientado à processos, para prosperar nesta era cada vez mais disruptiva. Se você desfruta de dominância hoje, isso é transitório na melhor das hipóteses. É melhor você já estar pensando em sua próxima inovação.”

Agora, McCormack acredita que não há foco suficiente no futuro. “Os empregadores estão mais focados em recriar 2019. Penso que estão voltando às formas pré-pandêmicas de trabalhar como um tipo de zona de conforto. Eles estão se agarrando ao que podem. Mas isso não vai funcionar. A disruptura pós-pandemia está apenas começando.”



Atualmente, há muita atenção em torno do trabalho híbrido, e a garantia de que temos tecnologias em vigor para permitir que as pessoas trabalhem em casa com segurança, o que, em si, não é necessariamente uma inovação tecnológica.”

ADE McCORMACK

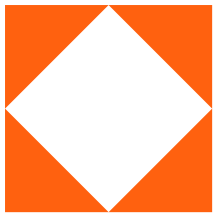
Consultor de preparação para disruptura



Treinar pessoas para novas tecnologias é demorado, caro e incerto. Precisamos implementar um processo estratégico e garantir que os projetos estejam alinhados com as tecnologias que têm a melhor chance de sucesso.”

MARCOS LOPEZ REGO

Ph.D., PMP



Crise climática

Os líderes mundiais presentes na Conferência das Nações Unidas sobre as mudanças climáticas (COP26) de 2021 exaltaram a necessidade de uma ação urgente. No entanto, o progresso para lidar com as alterações climáticas tem sido ilusório. No futuro, as práticas de sustentabilidade precisarão ser incorporadas a todos os projetos e processos se o mundo quiser conter os efeitos mais prejudiciais do aquecimento global.

A pandemia aumentou a consciência do impacto que os humanos têm no meio ambiente e o efeito que a degradação ambiental tem no bem-estar humano e na economia mundial. Os EUA e a UE comprometeram-se com a neutralidade de carbono até 2050, a China comprometeu-se a fazer o mesmo até 2060 e a Índia, até 2070. A maior parte das energias renováveis estão agora **mais baratas** do que os combustíveis fósseis, graças aos investimentos feitos na última década. E foram iniciados projetos para remover o dióxido de carbono da atmosfera. O megaprojeto **AFR100** na África, por exemplo, visa reflorestar 247 milhões de acres em 10 países até 2030.

Mesmo com essas ações, a situação está piorando.

Depois da trégua nas emissões devido ao “grande lockdown”, **“não há sinal** de que estamos ficando mais verdes”, de acordo com a Organização Meteorológica Mundial, que encontrou concentrações crescentes dos principais gases do efeito estufa em 2020 e no primeiro semestre de 2021.

Para ajudar a inverter esta tendência, as empresas devem assumir mais responsabilidade. Um quinto das maiores empresas do mundo estabeleceu metas líquidas de net-zero. Muitas outras precisam fazer o mesmo e precisarão unir forças com governos, universidades e outras organizações. Um maior investimento em projetos de sustentabilidade é imperativo, especialmente em indústrias que produzem a maior parte das emissões, como produção de energia e transportes.

Bilhões de toneladas de dióxido de carbono ainda precisam ser removidos da atmosfera todos os anos por meio de reflorestamento e outros meios — um processo que mal começou.

Corte das emissões de gases do efeito estufa: Da COP21 à COP26

Os Acordos Climáticos de Paris, adotados na COP21, é um tratado internacional para limitar o aquecimento global, preferencialmente a 1,5 C (34,7 F).

Paris 2015 (COP21)

Alvo: Reduzir as emissões de gases do efeito estufa para

52,4 GT*

Glasgow 2021 (COP26)

Alvo: Reduzir as emissões de gases do efeito estufa para

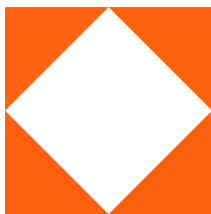
41,9 GT

FUTURO 2030

Alvo: Reduzir as emissões de gases do efeito estufa para

26,6 GT

* gigatons



Esses esforços são complexos e desafiadores de implementar. Uma **pesquisa do PMI** mostra que quase 40% das organizações relataram grandes barreiras para melhorar o impacto social, com apenas 33% dos projetos entregando melhorias para o meio ambiente. Isso se deve principalmente à falta de recursos financeiros e de comprometimento organizacional. Esse comprometimento provavelmente acontecerá se a diretoria estiver envolvida e reconhecer explicitamente que melhorar a resiliência do planeta melhora a resiliência dos negócios. Incentivar essa mentalidade e conectar projetos com propósito pode aumentar a retenção e melhorar a produtividade, abrindo o caminho para a ação real.

O papel do diretor de sustentabilidade (CSO), que tem visto um aumento drástico na última década, pode ajudar a alcançar isso. **Nishita Baliarsingh**, cofundadora e CEO da Nexus Power, na Índia, no entanto, adverte que isso não é uma panaceia — os esforços precisam ocorrer em um nível individual, e levará tempo para mudar a mentalidade das pessoas. A incorporação de práticas de sustentabilidade em todas as funções, processos e decisões em toda a cadeia de valor exigirá a colaboração entre empresas.

Os gerentes de projetos precisarão integrar as metas de emissões aos principais indicadores de desempenho, incluir o gerenciamento de emissões nos modos de trabalho e interagir com todos os interessados sobre as práticas de

sustentabilidade. Além de recursos financeiros e comprometimento organizacional, obter as habilidades certas é um ativo essencial para possibilitar a mudança.

Fundamentalmente, as organizações também devem ser capazes de avaliar seu rastro de energia, seus custos e impactos; caso contrário, não haverá transparência ou responsabilidade e nenhum meio de acompanhar o progresso. Mas saber o que medir e como medir ainda não foi padronizado. Há muitas classificações e provedores de certificação, várias estruturas para contabilidade não financeira e debate sobre quais métricas usar. Os esforços de digitalização também precisarão ser desenvolvidos para realmente entender o nível de uso de recursos e desperdício em cada processo de negócio por meio de dados e análises.

Usar o que está disponível, no entanto, é uma alternativa melhor do que não fazer nada, e os profissionais de projeto precisarão trabalhar em estreita colaboração com as equipes de sustentabilidade para identificar as melhores práticas e criar um caminho a seguir. Os **United Nations Sustainable Development Goals (UNSDGs)**, apoiados pelo PMI, fornecem um modelo. O objetivo 12, por exemplo, incentiva padrões mais sustentáveis de consumo e produção através da reciclagem de resíduos eletrônicos e plásticos de uso único, ações que podem ser tomadas nos níveis individual e corporativo.





Criando produtos sustentáveis: Entrevista com Nishita Baliarsingh

Nishita Baliarsingh é CEO e cofundadora, com sua irmã, Nikita, da startup indiana Nexus Power. Uma das homenageadas no PMI Future 50, ela está trabalhando na produção de uma bateria biodegradável para veículos elétricos a partir de resíduos agrícolas.

Os veículos elétricos (VEs) são alvos de grande interesse, mas os períodos de carregamento, a segurança da bateria e os impactos ambientais das baterias de íons de lítio são preocupações. Nishita Baliarsingh e sua irmã gêmea, Nikita, tiveram uma ideia ousada: criar uma bateria biodegradável de alto desempenho a partir de resíduos de colheitas que combata as emissões da queima de resíduos agrícolas, além de fornecer renda extra aos agricultores.

“O conceito de sustentabilidade não é claramente compreendido”, explica Baliarsingh. “Muitos consideram que significa ‘salvar o planeta’, mas, na verdade, é uma utilização otimizada dos recursos. Quando você está tentando criar um produto sustentável, precisa olhar toda a cadeia, desde as matérias-primas até a produção e o canal de vendas.”

O progresso rumo à sustentabilidade começou no nível individual com pequenos gestos, como carregar sacolas reutilizáveis e frascos recarregáveis para reduzir o uso de embalagens. Baliarsingh diz, “temos visto muitas mudanças nos últimos 10 anos e devemos esperar ver

muito mais nos próximos 10.” Ela cita as mudanças recentes no **Tata Group**, uma das empresas mais conhecidas da Índia, como evidência de que as grandes empresas estão migrando de um modelo puramente otimizado para lucros. “Melhoraram significativamente seu rastro de carbono e estão mudando para um espaço neutro em carbono. Nos próximos 10 anos, eles podem tornar-se emissores negativos de carbono. Portanto, não é como se a eficácia não fosse visível”, salienta.

“A tecnologia será um dos principais agentes de mudança em termos de sustentabilidade. A pandemia realmente abriu portas para muitas coisas que antes nem sequer pensávamos que poderiam ser feitas virtualmente, como videoconferências.”

Baliarsingh diz que a necessidade de os gerentes de projetos impulsionarem esforços de sustentabilidade é alta. “Os gerentes de projetos serão necessários em todos os lugares. Tudo o que fazemos hoje é chamado de projeto — seja um projeto de um dia, 10 dias ou seis meses — você precisaria de gerentes de projeto para garantir que todo o processo seja aperfeiçoado. O benefício que os gerentes de projeto trazem para os esforços de sustentabilidade é criar a melhor maneira de realizar o trabalho.”

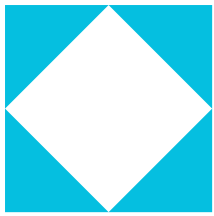


O benefício que os gerentes de projetos trazem para os esforços de sustentabilidade é criar a melhor maneira de realizar o trabalho. ”



NISHITA BALIARSINGH

Cofundadora e CEO, Nexus Power, Índia



Mudanças demográficas

O relatório Talent Gap de 2021 do PMI, uma previsão das tendências de emprego para a próxima década, prevê que a economia global precisará de 25 milhões de novos profissionais de projeto até 2030. Com o declínio das taxas de fertilidade e uma porcentagem crescente de trabalhadores envelhecendo, as organizações precisarão encontrar novas maneiras de aliviar a escassez de funcionários e fechar o gap de talentos.

As empresas têm sido rápidas em reconhecer as oportunidades que existem para atender às necessidades de população mais velhas, especialmente através da tecnologia. A **IBM**, por exemplo, desenvolveu ambientes residenciais inteligentes que utilizam a IoT e a computação cognitiva para monitorar a saúde e as atividades diárias. O **MyndVR** oferece soluções imersivas para combater o isolamento social entre os idosos, e o grupo de tecnologia de tráfego **SWARCO**, com sede na Áustria, oferece um aplicativo de semáforo inteligente que se adapta às mudanças nos padrões de mobilidade.

Muitas economias desenvolvidas estão experimentando um aumento na idade efetiva da aposentadoria, o que tem implicações na reformulação de espaços de trabalho para acomodar funcionários mais velhos, recrutamento, bem-estar físico e mental e gestão de desempenho.

Trabalhar mais anos, no entanto, não compensará o declínio geral das populações em idade ativa. A necessidade de gerentes de projeto qualificados e outros agentes de mudança só aumentará à medida que as indústrias se tornarem mais projetizadas. Esse gap de talentos está sendo exacerbado pelas restrições de viagem relacionadas à COVID e pela Grande Demissão, a onda de demissões que começou durante a pandemia.

Conforme as pessoas repensam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e apesar de algumas gerações mais velhas permanecerem na força de trabalho, as organizações buscarão atrair funcionários mais jovens. Os gerentes de projetos terão que desenvolver as habilidades de liderança necessárias e trabalhar em

estreita colaboração com os gerentes de recursos humanos para implementar políticas equitativas e inclusivas para apoiar a equipe de diversas idades.

A pesquisa de gap de talentos de 2021 do PMI aponta para cinco ações para ajudar a evitar uma crise de talentos:

- 1. Adotar tecnologia.** Automação e IA podem reduzir a carga dos gerentes de projetos.
- 2. Ser criativo para encontrar e reter talentos.** Apenas 38% das organizações priorizam atrair jovens talentos.
- 3. Procurar talentos no exterior.** Regiões como África, Sudeste Asiático e América Latina oferecem pools de jovens talentos, o que também promove equidade, diversidade e inclusão (EDI) saudáveis.
- 4. Aproveitar o poder de todos os agentes de mudança.** Plataformas low code/no-code podem impulsionar os funcionários existentes de maneira mais eficiente e econômica.
- 5. Preservar o conhecimento dos trabalhadores que partem.** Menos da metade das organizações tem um processo formal de transferência de conhecimento.



Desenvolvendo a força de trabalho da próxima geração: Entrevista com Takeshi Hayama, Ph.D., PMP

Takeshi Hayama é estrategista de tecnologia na NTT DATA Corp. e vice-presidente do [PMI Japan Chapter](#).

O Japão abriga a população mais velha do mundo e, embora esteja altamente preparado para enfrentar os desafios que isso traz, muitas questões permanecem. Conversamos com Takeshi Hayama, estrategista de tecnologia na NTT DATA Corp., em Tóquio, para saber o que ele pensa sobre esse importante tópico.

Embora muitas pessoas mais velhas estejam trabalhando além da idade de aposentadoria, as indústrias que exigem um alto grau de especialização estão enfrentando uma crise de talentos enquanto procuram a próxima geração de trabalhadores. Hayama explica que a IA e os robôs estão sendo usados para aliviar a escassez de trabalhadores qualificados. “Especialmente na área de manutenção da infraestrutura pública, tecnologias como IoT, IA e drones são usadas para a detecção precoce de defeitos e redução dos custos de reparo.”

Hayama diz que a globalização e o desenvolvimento da TI têm polarizado o mercado de trabalho japonês em ocupações que exigem altas habilidades e criatividade e aquelas com baixos salários. “Os jovens não podem mais contar com o sistema tradicional de emprego vitalício do Japão ou com programas de reciclagem oferecidos pelas empresas. Como resultado, eles precisam melhorar suas habilidades de forma independente. Associações profissionais, como o PMI, e organizações industriais estão desempenhando um papel no apoio ao desenvolvimento deles.”

Para apoiar o desenvolvimento de jovens gerentes de projetos, Hayama acredita que há uma necessidade de educação que melhore as habilidades práticas. Segundo Hayama, “no Japão, o gerenciamento de projetos é muitas vezes um componente de um emprego, não uma profissão, por isso presume-se que o gerente de projetos tenha conhecimentos avançados sobre o domínio do negócio e habilidades interpessoais suficientes. A tecnologia educacional é fundamental tanto para os jovens quanto para a sociedade para que a aprendizagem eficiente e autônoma se adapte às mudanças.”



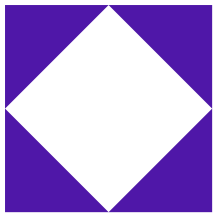
A tecnologia educacional é fundamental para os jovens e para a sociedade.

No Japão, não temos opção, a não ser escolher a globalização. Precisamos colaborar com os Estados Unidos. Precisamos manter contato com inúmeros países para reduzir os riscos de depender de alguns países específicos.”



TAKESHI HAYAMA

Estrategista de tecnologia da NTT DATA Corp. e vice-presidente do [PMI Japan Chapter](#)



Mudanças econômicas

As tensões criadas pela pandemia levaram à desordem da cadeia de suprimentos e a repensar a globalização. O problema é complexo. A reconstrução de cadeias de suprimentos nacionais é um empreendimento de longo prazo, e retrocessos permanentes não são certos. No entanto, existem estratégias que podem ser aplicadas para reduzir os riscos da cadeia de suprimentos global e facilitar a colaboração entre fronteiras.

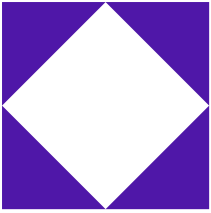
A pandemia da COVID-19 expôs vulnerabilidades de longa data da cadeia de suprimentos, particularmente dependência excessiva de provedores e fornecedores de fonte única. Essas vulnerabilidades — combinadas com picos de demanda, escassez de mão de obra, eventos meteorológicos e outros fatores — dizimaram a capacidade portuária e de transporte, elevaram os custos de transporte para novos máximos, criaram uma enorme escassez de bens e componentes, elevaram os preços ao consumidor e aumentaram a inflação. Como resultado, alguns países estão procurando redefinir as principais indústrias de manufatura e diversificar as cadeias de suprimento de fonte única.

Uma questão-chave é, dadas as habilidades existentes e a escassez de trabalhadores: De onde virá o talento em países que abandonaram as capacidades tradicionais de manufatura? A pesquisa do PMI mostra que o setor global de manufatura e construção tem um dos maiores gaps entre os trabalhos atuais e os trabalhos projetados no emprego orientado para o gerenciamento de projetos (EOGP), com a taxa de crescimento de 13,2% no EOGP ser maior do que a prevista para o emprego geral nesse setor. O treinamento levará tempo e investimento. Assim como a reconstrução de cadeias de suprimentos domésticas. Por exemplo, são necessários vários anos e bilhões de dólares para construir uma fábrica de semicondutores. A produção de bateria de veículo elétrico (VE) leva ainda mais tempo para alavancar, assim como a autossuficiência em extração, processamento e refino de terras raras.

A globalização se recuperou de graves retrocessos no passado e permanece em níveis historicamente altos. A Atualização de 2021 do Índice de Conexão Global da DHL, uma medida de sentimento de negócios nos EUA, encontrou empresas ansiosas para aumentar sua presença internacional. Além disso, a conexão digital global ajudou muitas empresas a sobreviver à pandemia, mas também arriscou a abertura de uma divisão digital, a possibilidade de países mais pobres e menos conectados ficarem para trás. O relatório concluiu que laços mais fortes acelerariam a recuperação mundial.

As estratégias regionais da cadeia de suprimentos, dentro de um quadro global, também podem melhorar a resiliência a eventos mundiais, aproveitando as mudanças econômicas globais. Membros da Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN) e seis parceiros regionais, incluindo a Austrália e a China, assinaram recentemente o que é, sem dúvida, o maior acordo de comércio livre da história, a Parceria Econômica Regional Abrangente (RCEP).

Os gerentes de projetos também podem encontrar maneiras de facilitar projetos internacionais por meio da colaboração remota e do compartilhamento de conhecimento. De fato, não podemos seguir sozinhos se quisermos encontrar soluções para os maiores desafios ambientais, sociais e de governança do mundo. À medida que a globalização se recalibra, há esperança de que ela possa emergir mais suave e mais gentil, com uma maior consciência social em seu núcleo.



Oito maneiras de gerenciar os riscos da cadeia de suprimentos sem abandonar a globalização

1. Gerenciar os níveis de produção e estoque com mais eficiência
2. Armazenar componentes essenciais
3. Reduzir o comprimento e a complexidade das cadeias de suprimentos
4. Diversificar e melhorar a confiabilidade dos fornecedores
5. Priorizar a qualidade
6. Reduzir o tempo de inatividade da máquina
7. Fazer melhorias no processo
8. Implementar novas tecnologias





Recriando a indústria local: Entrevista com Marcos Lopez Rego, Ph.D., PMP

Marcos Lopez Rego é professor da IAG Business School, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pesquisador sênior do Instituto de Pesquisas da Marinha do Brasil.

“A pandemia irá conduzir uma diminuição a longo prazo nos fluxos transfronteiriços de pessoas? Sim, definitivamente sim”, diz Rego. “Será mais intenso no futuro.” Estrategicamente, a pandemia da COVID-19 revelou a gravidade da dependência mundial de suprimentos e bens de consumo de alguns países.

Para combater essa dependência, decisões políticas e estratégicas precisarão ser implementadas. “O gerenciamento de projetos será uma capacidade essencial porque os projetos serão cada vez mais importantes.” Rego afirma que:

“O principal problema é a falta de recursos para implementar isso. Em alguns setores, as capacidades locais foram perdidas, por isso será necessário iniciar políticas públicas de educação e formação, o que é muito demorado, caro e incerto.” Rego pensa que tecnologias como a impressão 3D e a robótica são ferramentas promissoras, mas levará muito tempo até que as economias orientadas para o serviço possam se voltar em direção à produção doméstica de componentes críticos.

Rego também acredita que setores orientados ao conhecimento e aos serviços também se tornarão mais desglobalizados. Mas, acrescenta: “É importante garantir que os projetos locais estejam alinhados com as tendências globais. As habilidades de gerenciamento de projetos e de comunicação são fundamentais para isso.”



A globalização definitivamente traz muitos benefícios em termos de melhoria do comércio, troca de tecnologia, troca de cultura e troca de um tipo diferente de entendimento. Uma economia estável precisaria de um equilíbrio adequado entre o comércio interno e a manufatura, bem como o comércio global, portanto, ela precisa ser equilibrada.

NISHITA BALIARSINGH

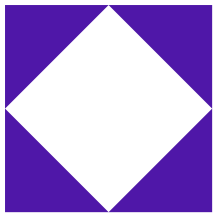
Cofundadora e CEO, Nexus Power, Índia



Um benefício da desglobalização é que as pessoas dentro dos países são capazes de liderar o que acham ser melhor para suas comunidades. Mas espero que esta mudança não signifique que não colaboramos mais uns com os outros, porque isso também não é o que precisamos para uma economia global próspera.

ANGELINA HOWARD

Gerente de produtos sênior, Amazon Web Services (AWS), EUA.



Escassez de mão de obra

Há um êxodo de funcionários e uma perda de conhecimento institucional acontecendo nas organizações ao redor do mundo, e isso está afetando o local de trabalho de um modo nunca antes visto ou para o qual não nos preparamos. A forma como as organizações reagem determinará se essa é uma tendência de longo prazo ou apenas uma redefinição.

No ano passado, muitas empresas enfrentaram um acerto de contas, pois um grande número de funcionários deixou seus empregos, lançando uma espécie de movimento que Anthony Klotz, professor da Texas A&M University, no Texas, EUA, chamou de Grande Demissão.

Em janeiro de 2022, o Serviço de Estatísticas do Trabalho dos Estados Unidos anunciou que **4,5 milhões de americanos deixaram seus empregos em novembro** — o nível mais alto registrado desde que a agência começou a monitorar esses dados, em 2000. A taxa de desistências atingiu novamente 3%, recuperando-se para uma alta registrada no primeiro cenário em setembro de 2021.

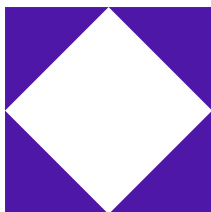
A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que inclui 38 países membros, **descobriu** que 20 milhões de pessoas a menos estão trabalhando agora em comparação com antes da pandemia, com uma recuperação lenta prevista. Uma **pesquisa recente** realizada para a Fundação Bertelsmann informou que 66% dos tomadores de decisão da empresa na Alemanha, a maior economia da Europa, disseram que atualmente estão com falta de funcionários qualificados, um aumento em relação a 2020. Na **Austrália**, 40% dos funcionários disseram que pretendem procurar um novo emprego nos próximos seis meses. E em **Cingapura**, 49% dos funcionários pesquisados como parte do Índice de Tendências do Trabalho de 2021, da Microsoft, disseram que estão pensando em deixar seus empregos este ano.

O período que iniciou essas taxas crescentes de desistência pode ser atribuído ao início da pandemia da COVID-19, quando milhões de funcionários em todo o mundo foram

demitidos ou dispensados. Em alguns países, os subsídios de desemprego e os fundos de ajuda governamentais proporcionaram às pessoas a oportunidade de permanecerem em casa por motivos de saúde e de cuidarem das suas famílias. Mas mesmo agora, à medida que as taxas de vacinação aumentam e as organizações começam a normalizar os ambientes de trabalho, e à medida que mais empresas oferecem bônus e incentivos para novos funcionários, milhões de cargos permanecem vagos.

Essa escassez histórica de mão de obra é ainda mais complicada pela marginalização desproporcional das mulheres, uma situação exacerbada pelas desigualdades nos papéis de cuidador e nas oportunidades. No início da pandemia, setores da força de trabalho com empregos ocupados principalmente por mulheres, como o setor de hospitalidade, estavam mais em risco. Na América Latina, **pesquisas** constataram que a pandemia interrompeu o progresso que a região havia feito anteriormente em relação à igualdade de gênero na força de trabalho, com 12 milhões de mulheres deixando a força de trabalho regional devido à eliminação de empregos.

Mesmo que as empresas busquem ativamente funcionários, muitas mulheres estão tendo problemas para retomar ou iniciar novas carreiras. O National Women's Law Center (NWLC) **relata** que a participação das mulheres na força de trabalho era de apenas 57,3% em outubro de 2021, a menor taxa de participação desde 1988. As taxas de desemprego entre mulheres negras e latinas superaram o número geral de mulheres.



O desejo reprimido de buscar uma melhor experiência de trabalho e maior flexibilidade está sendo liberado à medida que as restrições trazidas pela pandemia retrocedem. Esse fator adicional faz com que a liderança organizacional questione como eles podem reter os funcionários que têm enquanto atraem novos talentos. Para encontrar a resposta, os líderes devem estar dispostos a enfrentar a onda de desilusão sentida por muitos funcionários sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e o que eles querem agora dos seus empregos e das organizações para as quais trabalham.

Com 25 milhões de novos profissionais de projeto necessários até 2030, de acordo com o relatório **Talent Gap 2021**, do PMI, essa escassez de mão de obra só intensificará os desafios de entregar projetos dentro do prazo, do orçamento e que atendam às expectativas dos clientes. No curto prazo, pelo menos, muitas organizações

podem experimentar rotatividade significativa e atrasos no cronograma à medida que os membros da equipe e as partes interessadas saem em busca de novas oportunidades. Se não for monitorada e controlada de perto, a qualidade pode diminuir à medida que aumenta a carga imposta aos membros restantes da equipe.

Embora a Grande Demissão não tenha atingido todas as partes do mundo ou todos os setores, a ameaça de escassez de mão de obra e funcionários descontentes é grande. As organizações precisarão redefinir o relacionamento empregador/empregado para criar uma cultura de retenção bem-sucedida, alinhando-se a iniciativas de impacto social importantes para os trabalhadores e proporcionando maior reconhecimento e recompensas pelas contribuições dos funcionários. Trata-se de uma mudança para o mundo do trabalho que promete durar décadas.





Ajudando as mulheres a reivindicar valor: Entrevista com Susan Coleman, J.D., MPA

Susan Coleman é uma consultora residente nos EUA com mais de 30 anos de experiência em treinamento e facilitação de dezenas de milhares de pessoas em todo o mundo em negociações e estratégias colaborativas para construir um consenso. Seu foco principal agora é capacitar mulheres por meio de negociações.

Na visão de Coleman, o fato de a pandemia da COVID-19 ter forçado milhões de mulheres a sair do trabalho reforça algumas verdades sobre seu lugar no mundo. “Contanto que não estejamos no primeiro degrau, desde que estejamos apoiando o próximo, as pessoas não veem problema. Mas se realmente tivéssemos uma verdadeira igualdade de gênero, acho que haveria muita reação. Para as mulheres que querem ser profissionais e também querem ser mães, cuidar dos filhos é fundamental e, se não houver acesso a bons cuidados infantis, as mulheres vão desistir”, afirma Coleman.

“Embora as coisas estejam muito mais difíceis para as mulheres em todo o mundo desde que a COVID aconteceu, não acho que estamos retrocedendo. A tendência de as mulheres entrarem no mercado de trabalho tem sido uma das maiores mudanças na vida organizacional há muito tempo. E, mulheres, estamos mudando as coisas.”

O trabalho remoto proporcionou flexibilidade, mas Coleman diz: “Estamos em uma grande discussão mundial, sobre se estamos realmente nisso juntos ou se escolhemos a polarização. Uma das escolhas fundamentais que você precisa fazer ao negociar é fazer as coisas de forma colaborativa ou competitiva. A colaboração é realmente ganha-ganha. Para as mulheres, trata-se de aumentar nossa conscientização sobre qual é o conjunto de habilidades e como aumentar nossa capacidade de negociação. Com a negociação, muito se trata de reivindicar valor, receber valor, ser solicitado pelo que você quer.”

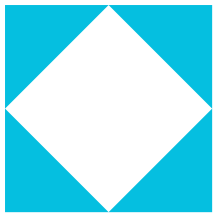


Para as mulheres, o trabalho não é apenas ganhar dinheiro – é também como temos voz, como temos influência, como crescemos como seres humanos.

Se você puder criar um ambiente de trabalho realmente bom que seja colaborativo, que esteja realmente construindo a capacidade das pessoas, que esteja aprendendo, todas essas coisas, você obterá o melhor das pessoas.”

SUSAN COLEMAN

Consultora de desenvolvimento organizacional, susancoleman.global, EUA



Movimentos civis, cívicos e pela igualdade

Apesar das restrições em curso devido à pandemia da COVID-19, os protestos sociais continuaram a se espalhar pelas ruas em 2021. Esperamos que esses protestos durem à medida que os efeitos econômicos e as crescentes desigualdades intensificadas pela pandemia contribuam para os motores da agitação social. Mas, cada vez mais, também veremos salas de reuniões, suítes de escritórios e locais de projetos se tornarem cenários para mudanças reais e colaboração em resposta a movimentos civis, cívicos e de igualdade.

Embora as organizações tenham aumentado os esforços de equidade, diversidade e inclusão (EDI), tem sido um desafio torná-los eficazes devido às mudanças abrangentes necessárias. A nomeação de diretores de diversidade (CDOs) — que aumentou nos últimos cinco anos e teve um grande aumento em 2020 — certamente ajudará a alcançar isso. A necessidade de eliminar os efeitos da **escassez de mão de obra** será um forte motivador para as empresas construírem culturas mais inclusivas. Ao mesmo tempo, os impactos da pandemia caíram mais fortemente nas comunidades de cor e, globalmente, atingiram mais fortemente os mercados emergentes e as economias em desenvolvimento.

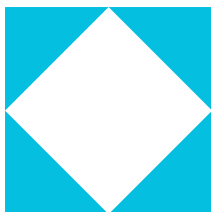
Embora numerosos estudos recentes tenham mostrado a importância da EDI para o sucesso dos negócios, as mulheres e as minorias étnicas continuam sendo mal pagas e sub-representadas nos níveis corporativos. Um estudo recente da **McKinsey** demonstra o caso de negócios para a diversidade em equipes executivas, com empresas no quartil superior em diversidade de gênero 25% mais propensas a ter lucratividade acima da média do que as empresas no quarto quartil. A probabilidade de desempenho superior é ainda maior para a diversidade étnica.

Sem o “E” e o “I”, não há “D”. A diversidade deve assumir muitas dimensões, e a verdadeira equidade e inclusão significa criar condições que deem a todos a mesma chance de contribuir, crescer e prosperar. Um **estudo recente no Reino Unido** descobriu que apenas 16% dos funcionários com deficiência disseram que se sentiram incluídos no

trabalho, comparado a 25% dos seus colegas. E embora muitas empresas da Fortune 500 tenham políticas de inclusão para funcionários LGBTQ em vigor, a maioria dos países ainda não oferece proteções legais. O **Catalyst** relata que “o medo impede que os funcionários LGBTQ se dediquem totalmente no trabalho.”

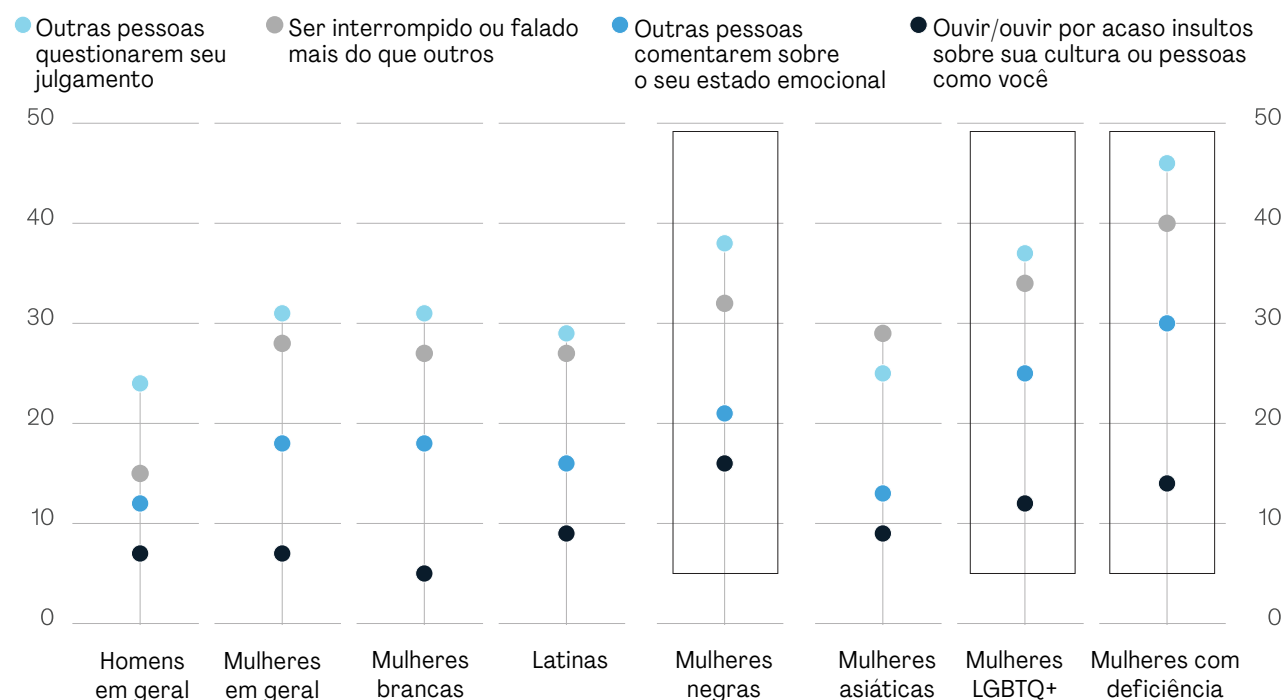
Apesar dos desafios, o trabalho remoto tem sido um grande nivelador para pessoas sujeitas a preconceitos no local de trabalho. Muitas mulheres negras estão relutantes em voltar ao escritório, de acordo com um artigo recente do **The New York Times**. O trabalho remoto aliviou o estresse de trabalhar em espaços de trabalho predominantemente ocupados por brancos e reduziu a exposição a microagressões e discriminação. Uma pesquisa do **Future Forum** em 2021, com mais de 10.000 profissionais do conhecimento nos EUA, Austrália, França, Alemanha, Japão e Reino Unido descobriu que os homens negros relataram uma melhor experiência do funcionário enquanto trabalhavam em casa.

Um desafio particular será incorporar a EDI em cada função, processo e decisão em toda a cadeia de valor. O PMI prevê que as principais práticas envolverão o envolvimento dos funcionários na criação de políticas e estabelecimento de metas, incorporando a EDI no treinamento e estabelecendo grupos de recursos de funcionários. Organizações com visão de futuro estão usando ferramentas robustas de IA para recrutar talentos diversos, fazendo parcerias com grupos que promovem a diversidade e alcançando os jovens. Aplicar uma abordagem orientada por dados para medir e relatar o progresso será um fator crítico de sucesso.



Mulheres negras, mulheres LGBTQ+ e mulheres com deficiência são muito mais propensas a sofrer microagressões como profissionais do que as mulheres em geral.

Microagressões por tipo, % de respostas¹



McKinsey & Company

1. Pergunta: No ano passado, durante o curso normal dos negócios, você passou por alguma das seguintes situações?
Fonte: Women in the Workplace 2021, LeanIn.Org and McKinsey, 2021

De modo geral, uma cultura que abrace diferentes perspectivas permitirá o pensamento criativo e a adaptabilidade, resultando em melhores resultados comerciais.

Os CDOs têm seu trabalho facilitado. A EDI não é um problema que possa ser resolvido emitindo alguma declaração padrão e falando estritamente em termos legais e de conformidade. Ela exige ser autêntica e

transparente. Exige que todos baixem a guarda, se sintam desconfortáveis, sejam vulneráveis e estejam dispostos a compartilhar emoções em seu estado mais bruto — seja tristeza, raiva, frustração ou medo — porque, em sua essência, as conexões reais de negócios começam e terminam com conexões humanas genuínas.



Conduzindo iniciativas de EDI (Equidade, Diversidade e Inclusão): Entrevista com Innocentia Mahlangu, Engenheira sênior, Mestre, PMP

Innocentia Mahlangu dedicou-se à condução de iniciativas de EDI. Ela é engenheira sênior e gerente de projeto do Project Delivery Group da Hatch na África do Sul. Uma das homenageadas no PMI Future 50, ela fundou a SHEngineers, uma rede de mentoria virtual sem fins lucrativos para mulheres em engenharia.

No início da sua carreira, Mahlangu percebeu que muitas vezes era a única mulher na sala. “Trabalho em setores predominantemente masculinos: engenharia, construção, gerenciamento de projetos e tecnologia”, explica ela.

Entre os recém-qualificados como candidatos a emprego em engenharia, pouco mais de 50% são mulheres, mas entre os profissionais registrados, apenas 12% são mulheres, de acordo com o Conselho de Engenharia da África do Sul. “Tentamos atrair mulheres para o setor, mas a retenção é um grande problema, e temos o que muitos chamam de pipeline com vazamento, onde em diferentes estágios de desenvolvimento você perde mulheres”, diz Mahlangu. “Isso mostra que em algum momento entre se tornar um profissional registrado e a categoria candidata, as mulheres simplesmente não estão conseguindo, e isso realmente enfatiza a escala do problema.”

O problema, de acordo com Mahlangu: “As organizações não estão realmente comprometidas com EDI e não há alinhamento entre as estratégias corporativas. Alguns percebem isso como um complemento à sua maneira normal de trabalhar. Eles não a adotaram como área central e, portanto, não a estão conduzindo do nível mais alto da organização; alguns nem têm metas estratégicas de longo prazo ou resultados mensuráveis.”

Mas Mahlangu insiste que a diversidade deve ir além do aumento da participação das mulheres na força de trabalho. “Há um equívoco de que a diversidade se refere apenas ao gênero e, muitas vezes, os líderes não percebem que, quando falamos sobre diversidade, implicamos uma ampla gama de categorias e queremos que nossas indústrias e locais de trabalho sejam diversos e inclusivos, e valorizem a singularidade das pessoas — pessoas de diferentes culturas, de diferentes idades, que falam línguas diferentes, que têm habilidades diferentes e outras qualidades diferenciadoras. Acho que quando abraçamos totalmente todas as formas de diversidade, alcançamos diversidade de pensamento, onde você realmente alcança maior sucesso nos negócios e também maior sucesso nos projetos.”

Mentoria de mulheres em tecnologia: Entrevista com Julissa Mateo Abad

Julissa Mateo é fundadora de uma comunidade de mulheres em tecnologia (@MujeresTICsRD) na República Dominicana. Mateo é uma das homenageadas no PMI Future 50 por elevar o papel das mulheres na tecnologia.

Enquanto participava de eventos de tecnologia como engenheira de tecnologia da informação e comunicação (TIC), outras pessoas pensavam que Mateo era a

namorada de um dos homens na sala. “Um dia ouvi algo que não tinha certeza se estava correto, então levantei a mão e pedi ao palestrante que explicasse novamente. Um dos palestrantes mais tarde me procurou e disse: ‘Por que você não nos dá uma palestra e compartilha seu interesse com outras mulheres, porque você realmente gosta desses eventos, então provavelmente mais mulheres também gostarão.’”



Esse foi o primeiro passo em direção à @MujeresTICsRD, uma comunidade de mulheres em áreas de tecnologia que orientam umas às outras, fazem networking e apoiam o desenvolvimento de carreira umas das outras. A organização começou na República Dominicana e agora está se expandindo para a Bolívia e a Guatemala. “Estamos tentando obter mais representação do que acho que o mundo precisa”, explica Mateo.

Mateo e seus colegas trabalham com organizações para ajudá-las a entender o significado e o valor da equidade, diversidade e inclusão (EDI). “As empresas estão apenas tentando atrair as pessoas pelos números — dizer que tenho três mulheres, quatro homens, uma pessoa negra”, é como Mateo descreve os obstáculos. “Mas, na verdade, quando estamos tentando dizer que somos diversos, estamos tentando chegar à igualdade — quando você entende a maneira de se comportar das pessoas, a maneira como agem, como é parte da sua cultura — é tudo parte delas.

“Às vezes, nós, como mulheres, não acreditamos em outras mulheres que estão fazendo o trabalho delas porque nunca vimos pessoas que se parecem conosco fazendo aquilo antes. É por isso que tentamos fornecer mentoras. E mesmo que você venha do zero, porque posso dizer que venho do menos 20, você pode crescer exatamente até onde quer chegar. Você precisa ter pessoas ao seu redor que também entendam sua visão.”

Mateo diz que a inclusão também melhora a experiência do cliente: “Estou tentando garantir que as empresas de tecnologia entendam o valor da EDI porque estamos criando a tecnologia do futuro. Se você não considerar as pessoas que usarão essa tecnologia, vamos acabar com uma tecnologia que não se encaixa em nós, e isso é algo que temos que eliminar.”



Se não começar no topo e não estiver enraizado na visão estratégica da empresa, é mais provável que não tenha sucesso. ”

INNOCENTIA MAHLANGU

Engenheira sênior e gerente de projeto, Hatch, África do Sul



Acho que cada pessoa, independentemente de quão grande ou pequeno seja o papel, tem um impacto significativo que pode contribuir para uma equipe ou um projeto. ”

JORDAN CHANETSA

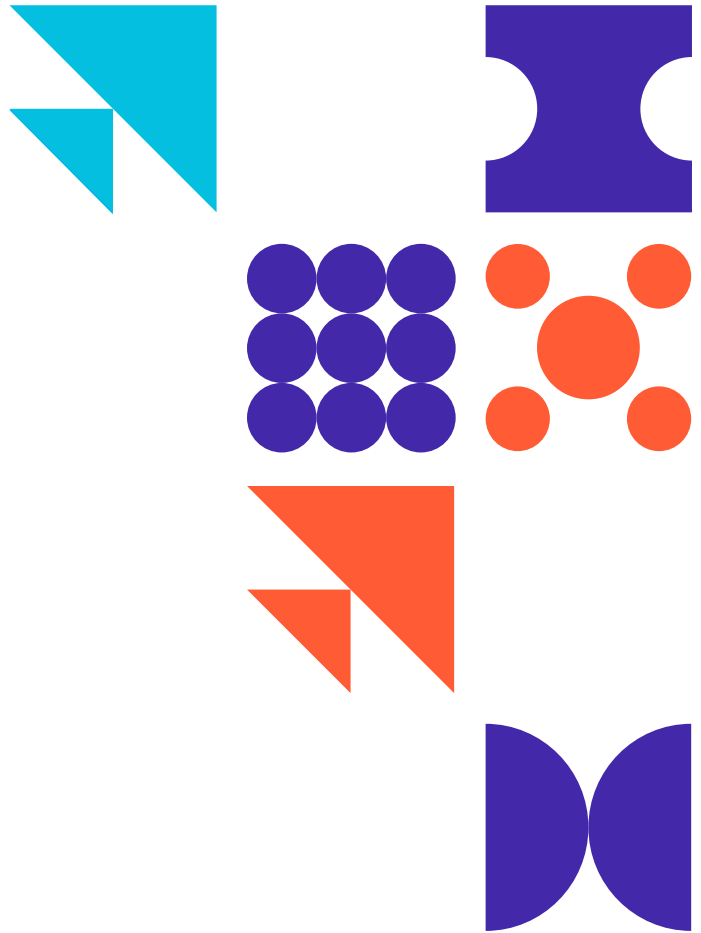
Ativista de direitos LGBTQIA+, Zimbábue



Se você não tiver políticas claras, acabará com as pessoas saindo da empresa assim que conseguirem outra solução melhor para si mesmas. ”

JULISSA MATEO

Fundadora da @MujeresTICsRD, República Dominicana



Conclusão

Este é um ano para redefinir e resolver seguir em frente e enfrentar os desafios que o Megatendências 2022 apresenta. Os últimos dois anos foram uma espécie de avaliação do nosso fracasso em enfrentar problemas e projetar e implementar soluções. Mas há uma oportunidade de reimaginar o caminho a seguir — um que seja mais verde, mais justo e com benefícios mais amplamente distribuídos.

Devemos estar mais atentos aos objetivos que estabelecemos, às abordagens que usamos para alcançá-los e como os resultados afetarão todas as pessoas ao redor do mundo.

Para profissionais de projeto, isso significa utilizar um kit de ferramentas completo de recursos. Os agentes de mudanças empregam novas formas de trabalhar, incluindo conhecimentos tecnológicos e habilidades de gerenciamento de projetos técnicos, bem como habilidades poderosas, como comunicação e empatia. Eles precisam entender o contexto dos seus projetos no ambiente macro e os objetivos estratégicos da sua organização. E eles precisam sobrecarregar sua criatividade e seu pensamento inovador — e de todos ao seu redor — para se adaptar a circunstâncias extraordinárias e encontrar soluções extraordinárias. Ao fazer isso, podemos transformar ideias em realidade e resolver os problemas mais urgentes do mundo.

Visite [Megatendências 2022](#) para saber mais sobre essas tendências e assista a entrevistas em vídeo com especialistas e líderes de opinião.



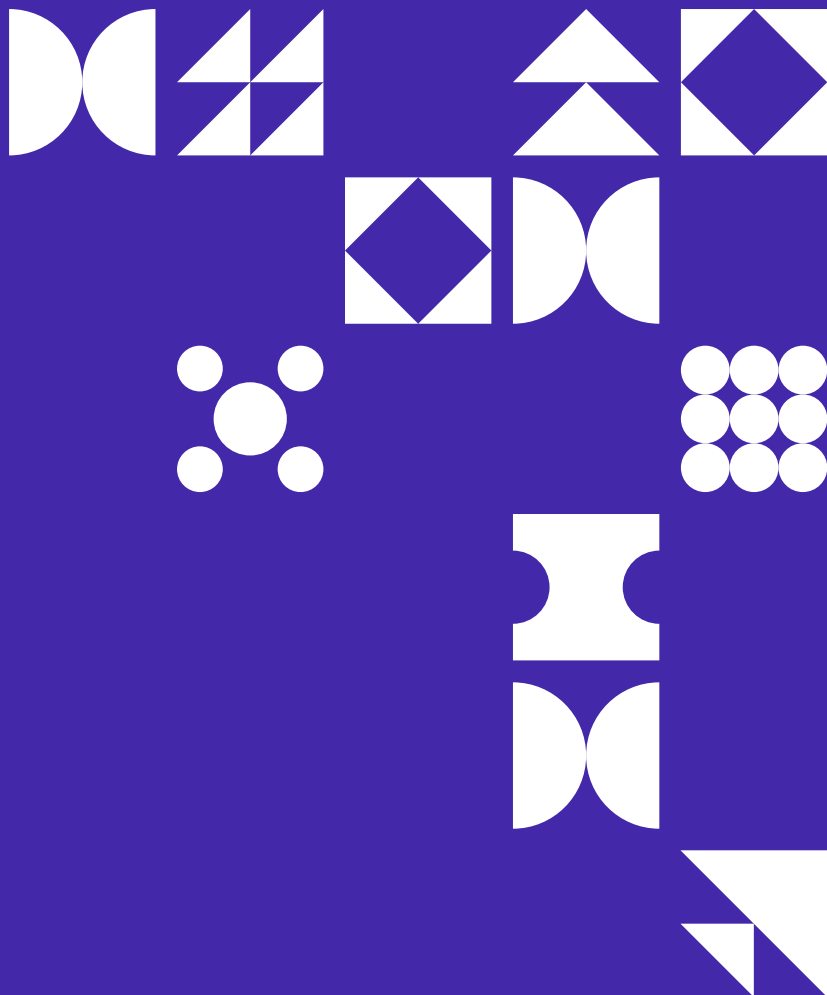
O futuro não é algo que você fica esperando.
O futuro é a realidade que você decide criar.



[PMI – FAÇA A REALIDADE](#)

Referências

- Accenture. (n.d.). *Who we are is how we'll grow*.
- Altman, S. A., & Bastian, C. R. (2021). DHL global connectedness index 2021 update. DHL.
- Catalyst. (2021, June 1). *Lesbian, gay, bisexual, and transgender workplace issues (quick take)*.
- DETV.us. (2021, November 4). *It is getting worse and worse: The end is not in sight if there is a shortage of skilled workers*. DETV.us.
- Employment Hero. (2021, October 29). *25 HR trends to watch out for in 2022*.
- Future Forum. (2021, October). *Future Forum Pulse: The great executive-employee disconnect*.
- Hendershot, S. (2020, May 1). *Trees of life: Os projetos de reflorestamento não serão enraizados, a menos que as equipes identifiquem cuidadosamente os riscos e preparem as partes interessadas locais*. Project Management Institute.
- International Labour Organization (ILO). (2021, March 8). *13 million women in Latin America and the Caribbean saw their jobs disappear due to the COVID-19 pandemic*. [Press release].
- International Renewable Energy Agency (IRENA). (2021, June 22). *Majority of new renewables undercut cheapest fossil fuel on cost*. [Press release].
- Kissinger, H., Schmidt, E., & Huttenlocher, D. (2021, November 1). *The challenge of being human in the age of AI*. *The Wall Street Journal*.
- McKinsey & Company. (2020, May 19). *Diversity wins: How inclusion matters*.
- McKinsey & Company. (2020, September 27). *Women in the workplace 2021*.
- McKinsey & Company. (2020, October 5). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*.
- Microsoft. (2021, May 18). *Microsoft work trend index: 49 percent of Singapore workers are considering leaving their employer this year*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *OECD employment outlook 2019: The future of work*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Digital transformation in the age of COVID-19: Building resilience and bridging divides*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Employment Outlook 2021: A once-in-a-lifetime opportunity to build a better world of work*.
- Project Management Institute (PMI). (2018). *PMI Pulse of the Profession® in-depth report: Next practices: Maximizing the benefits of disruptive technologies on projects*.
- Project Management Institute (PMI). (2020). *PMI Pulse of the Profession® in-depth report: Why social impact matters: Delivering meaningful change through projects*.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *Mainstream artificial intelligence. Megatrends 2021*.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *Megatrends 2021*.
- Project Management Institute (PMI). (2021, June). *Talent gap: Ten-year employment trends, costs, and global implications*.
- Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). (2021, December 14). *Regional comprehensive economic partnership (RCEP) agreement to enter into force on 1 January 2022*.
- Tucker, J. (2021, November). *Women gained 57% of jobs added to the economy in October but still need almost 8 months of growth at October's level to recover pandemic losses*. National Women's Law Center (NWLC).
- Tulshyan, R. (2021, June 23). *Return to office? Some women of color aren't ready*. *The New York Times*.
- United Nations. (2021, October 31–November 12). *26th UN climate change conference of the parties (COP26)*.
- United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. (n.d.). *The 17 goals*.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022, January 4). *Job openings and labor turnover summary*. [Press release].
- World Meteorological Organization. (2021, September 16). *Climate change and impacts accelerate*. [Press release].



PMI.org



Project Management Institute | Sede global | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 USA | Tel: +1 610 356 4600

©2022 Project Management Institute. Todos os direitos reservados. "PMI" e o logotipo do PMI são marcas do Project Management Institute, Inc. Para obter uma lista abrangente de marcas registradas do PMI, entre em contato com o Departamento Jurídico do PMI. CNT-21-027-TL(01/2022)