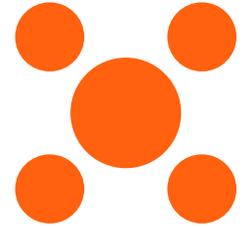
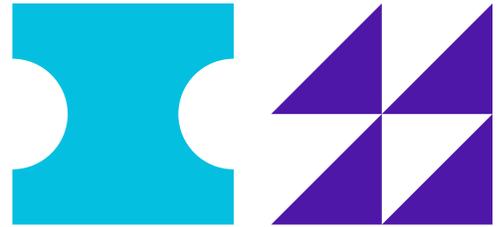




Megatendências 2021



O futuro começa agora



Sunil Prashara
Presidente e CEO, PMI

A COVID alterou quase todos os aspectos de nossas vidas no ano passado, perturbando a própria natureza de como vivemos, trabalhamos e nos divertimos. Agora nos encontramos em um momento único na história. E, ao olharmos para o futuro, podemos vislumbrar como a humanidade está encontrando oportunidades não apenas para se recuperar, mas para se transformar.

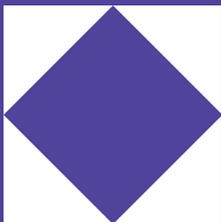
Isso não significa diminuir os desafios econômicos e sociais que temos pela frente. Eles são profundos. Mas, como vimos desde o início da pandemia, há um novo ecossistema de criadores de mudança que estão transformando novas estratégias ousadas em realidade.

Isso exige que os líderes de projeto tenham um equilíbrio entre conhecimento técnico, visão de negócios e o que chamamos de habilidades de poder, como empatia, criatividade e liderança inspiradora. No entanto, eles também devem ter uma compreensão das principais tendências que reformulam o mundo e como essas tendências amplificam e aceleram umas às outras. Só então eles podem criar um efeito multiplicador para uma mudança poderosa.

Para ajudar nisso, o PMI conduziu uma avaliação das tendências mais urgentes e de longo prazo em todo o mundo, que inclui a COVID, mudanças climáticas, os movimentos de igualdade e a inteligência artificial. Avaliamos pesquisas, notícias e dados do setor e conduzimos entrevistas com líderes de projetos. Em seguida, sintetizamos essas descobertas em um guia conciso projetado para beneficiar nossas partes interessadas em todo o mundo.

Espero que você goste e aproveite este resumo das cinco megatendências que estão impulsionando o mundo dos negócios. Como este ano deixou claro, a mudança é inevitável. Mas, ao compreender o que motiva a volatilidade, as organizações e seus líderes podem prosperar na Project Economy, proporcionando impacto social positivo quando for mais necessário.

Como vimos desde o início da pandemia, há um novo ecossistema de criadores de mudança que está transformando novas estratégias ousadas em realidade.



Conteúdo

MEGATENDÊNCIAS

Cinco megatendências dominam o Project Economy e todas têm um traço comum: elas aumentam a exclusão, a ruptura e o descontentamento.

PÁGINA

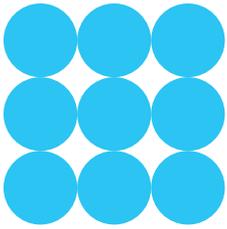
- 5 COVID-19**
- 7 Crise climática**
- 9 Movimentos civis, cívicos e de igualdade**
- 11 Mudança na dinâmica da globalização**
- 13 Inteligência artificial principal**

MULTIPLICADORES DE MEGATENDÊNCIAS

Três maneiras pelas quais as organizações podem atuar sobre todas as megatendências, através dos tipos de projetos em que se focam e da forma de lidar com esses projetos, criando um efeito multiplicador para o bem.

- 16 Tornar os projetos de impacto social uma prioridade estratégica**
- 17 Fomentar ecossistemas de parceria aberta e inovadora**
- 18 Repensar relacionamentos com clientes e partes interessadas mais importantes**

- 19 UM ECOSSISTEMA DE CRIADORES DE MUDANÇAS**



Curando fraturas, construindo pontes

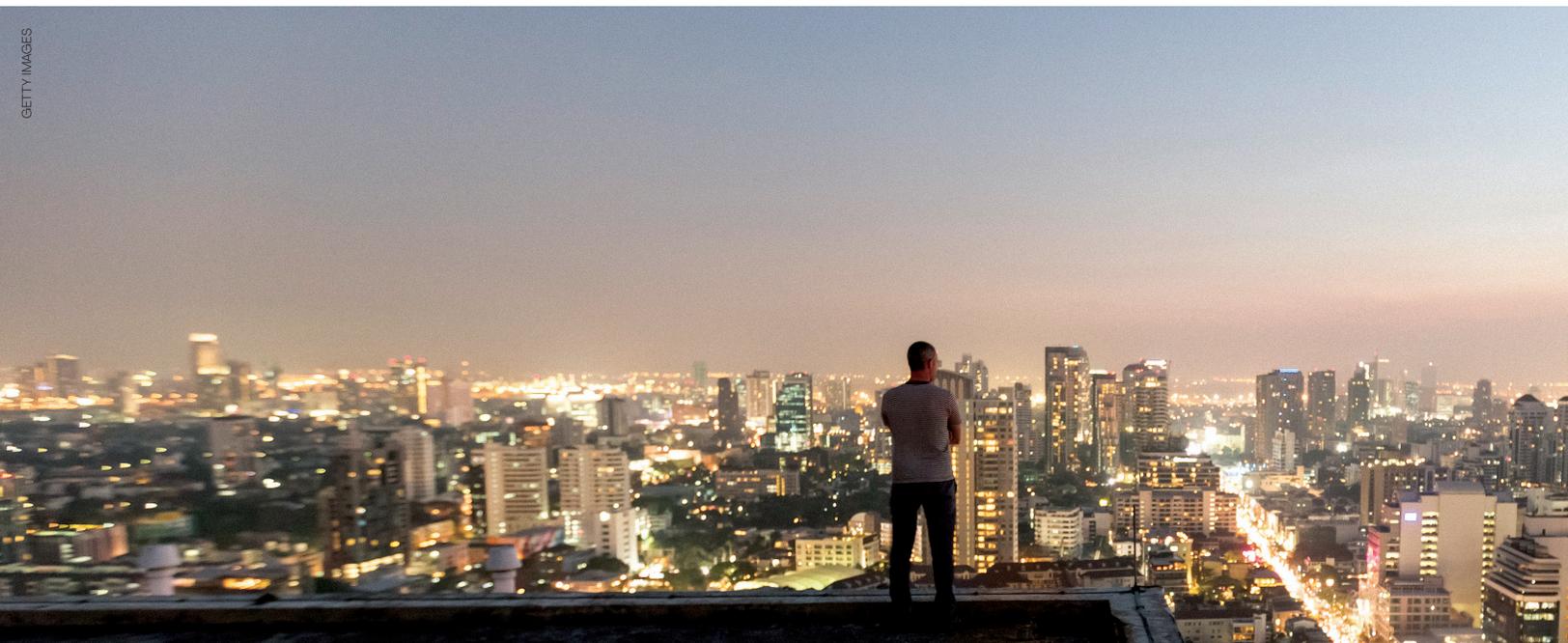
Cheio de incertezas, 2020 foi um ano que testou até as organizações mais excepcionais. Não houve como escapar da pandemia e do tremendo impacto que ela causou em comunidades e indústrias do mundo todo. Mas os líderes também tiveram que lidar com reviravoltas políticas, protestos pelos direitos civis e grandes desigualdades sociais, tudo enquanto aprendiam novas formas de trabalho. O resultado? Graves ondas de choque socioeconômicas e tecnológicas das quais era impossível escapar.

Para aprofundar a compreensão dos líderes do projeto sobre os principais desenvolvimentos que remodelam nosso mundo, o PMI identificou cinco megatendências, que têm um traço comum: elas estão aumentando a exclusão social, a ruptura e o descontentamento que se infiltraram em nossa sociedade.

Em meio ao caos, executivos e líderes de projeto foram forçados a tomar decisões difíceis sobre como seguir em frente e quais projetos buscar (ou não). Os melhores desses líderes usaram o momento como um catalisador para a mudança, fornecendo soluções na interseção de várias megatendências.

O mundo está apenas começando a refletir sobre a realidade pós-pandemia. As mudanças e os desafios serão monumentais, mas a comunidade de gerenciamento de projetos e todos os criadores de mudanças que podem transformar ideias em realidade estão prontos para ajudar a construir um mundo melhor.

Cinco megatendências dominam o Project Economy. Veja como um novo ecossistema de criadores de mudanças está encontrando oportunidades de negócios com impacto social positivo.





SPENCER PLATT/GETTY IMAGES

MEGATENDÊNCIA COVID-19

O impacto na saúde não deve ser subestimado, mas o que está forçando as empresas a repensar velhos hábitos é tudo o que a pandemia revelou.

A pandemia alterou fundamentalmente o cenário comercial, geopolítico, tecnológico e econômico em 2020. Houve impactos devastadores na saúde, que somou mais de 1,7 milhão de mortos ao final do ano.¹ E havia temores muito reais de uma recessão global pior do que qualquer outra vivenciada desde a Segunda Guerra Mundial.² Ao mesmo tempo, a crise da COVID-19 expôs e exacerbou as desigualdades sistêmicas de renda, riqueza, emprego e acesso à saúde para grupos marginalizados.

Dados dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos EUA mostram que as comunidades negras dos Estados Unidos experimentaram taxas mais altas de infecção e morte do que as comunidades brancas (veja a figura 1). Pessoas com renda mais baixa e sem educação superior enfrentaram desigualdades semelhantes. No lado econômico, a ONU previu que a pandemia (e a

desaceleração econômica, perda de empregos e falta de proteção social) levaria 96 milhões de pessoas à extrema pobreza este ano, e que as mulheres sofreriam o maior impacto, principalmente, no Sul da Ásia.³

A COVID-19 também transformou o ritmo e a escala da digitalização, gerando grande impacto na forma como as pessoas trabalham e aprendem. “O mundo da educação foi empurrado 30 anos rumo ao futuro da noite para o dia”, disse Mac Glovinsky, gerente de programas da UNICEF.⁴ Com escolas em mais de 190 países fechadas, ele e sua equipe trabalharam com a Microsoft, a Universidade de Cambridge e o Dubai Cares para expandir rapidamente uma plataforma digital existente que atendesse às demandas de estudantes presos em casa em áreas desfavorecidas.

A ONU previu que a pandemia levaria **96 milhões de pessoas** à extrema pobreza.

"O mundo da educação foi empurrado 30 anos rumo ao futuro da noite para o dia."

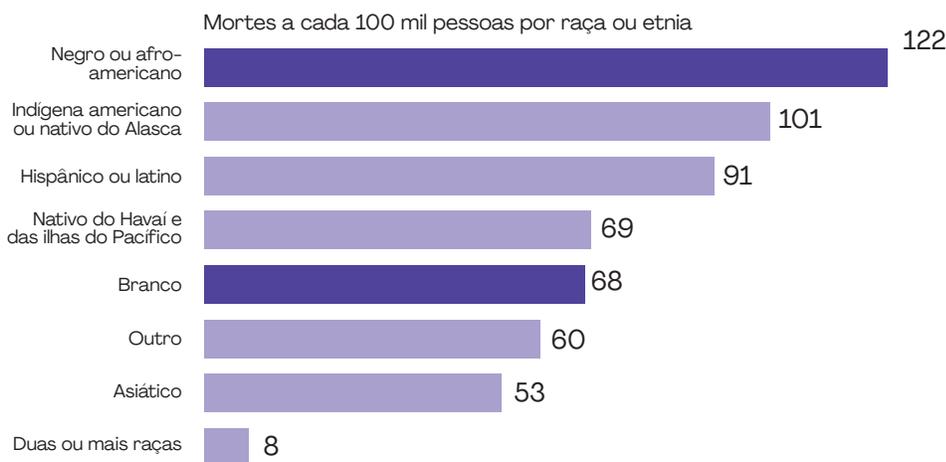
– Mac Glovinsky,
gerente de programas,
UNICEF

No entanto, tanto para jovens quanto para adultos, essa digitalização em massa reduziu o sentimento de pertencimento e aumentou a ansiedade, a depressão e o desengajamento. E, no mundo dos negócios, isso criou uma divisão entre os profissionais do conhecimento digital, que puderam permanecer em casa, e aqueles em empregos de risco ou que não tinham acesso à Internet de alta velocidade, quase todos os quais eram economicamente desfavorecidos.

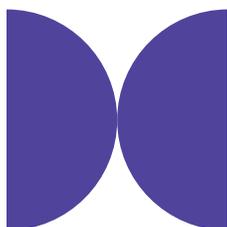
Para os líderes de projeto, foi um momento para construir pontes. "A COVID-19 interrompeu nosso

modo de vida normal", disse Hugh Lawson, diretor de projetos da Sydney Metro City e Southwest na Austrália.⁵ "Os desafios de trabalhar remotamente e o distanciamento físico têm sido difíceis, mas também vimos uma maior colaboração e criatividade. Isso nos permitiu fazer as coisas de forma diferente." Pelo fato de grande parte de Sydney estar fechada, sua equipe, por exemplo, teve uma oportunidade inesperada e sem precedentes de acelerar seus cronogramas. Ela pôde trabalhar em alguns locais por mais horas e, até mesmo, fechar algumas estradas no centro da cidade.

Figura 1. Mortes por COVID-19 nos EUA por raça ou etnia em 2020



Fonte: COVID Tracking Project, dezembro de 2020





MEGATENDÊNCIA

Crise climática

A crise climática, talvez a maior ameaça existencial que a humanidade já enfrentou, só pode ser atenuada com iniciativas ambiciosas e inovadoras, além do talento de projetos para tornar esses planos realidade.

Pesquisas de diversas organizações apontam para a mesma direção: haverá mais mudanças climáticas e isso acontecerá mais rápido. A humanidade está em uma encruzilhada. Se tomarmos a gama completa de medidas necessárias para evitar que as temperaturas subam menos de 2 graus Celsius (3,6 graus Fahrenheit) acima da média de 1981 a 2010, os efeitos ainda serão controláveis. Se não fizermos nada, grande parte da Terra poderá se tornar inabitável.

Assim como o coronavírus, as mudanças climáticas também agravam as desigualdades sociais. As populações desfavorecidas são desproporcionalmente

afetadas pelos seus efeitos. Sem um controle, isso continuará a aumentar as desigualdades entre os pobres e os ricos, dividindo comunidades e nações.

A pressão para agir está aumentando, principalmente por parte das gerações mais jovens. Greta Thunberg e outros três jovens ativistas de mudança climática cobraram medidas dos líderes políticos em julho de 2020 para que parem de falar e comecem a agir: "Nosso sistema atual não está "quebrado", o sistema está fazendo exatamente o que deveria e foi projetado para fazer. Ele não pode mais ser "corrigido". Precisamos de um novo sistema."⁶

As organizações que desejam ser líderes no enfrentamento do risco climático devem considerar **todo o ciclo de vida do projeto.**

Para realmente causar impacto, as empresas não podem se concentrar em problemas isolados em suas operações, como onde obtêm um material ou fabricam um produto. "Isso pode simplesmente adiar o impacto", disse Dame Clare Moriarty, presidente da pesquisa sobre o impacto da COVID-19 da UK Health Foundation, em Londres. As organizações que desejam ser líderes no enfrentamento do risco climático devem considerar todo o ciclo de vida do projeto e estabelecer ferramentas e métricas para atenuar os efeitos negativos durante todo o processo. "É preciso ter uma visão holística e usá-la para moldar a forma de lidar com as questões climáticas de maneiras relevantes para a sua empresa."

Caso em questão: Stella McCartney, designer da Ecoluxe, começou a testar uma nova ferramenta do Google Cloud que usa análise de dados e aprendizado de máquina para dar às marcas uma visão mais abrangente de sua cadeia de suprimentos. Para McCartney, que é dedicada à sustentabilidade, o projeto é uma oportunidade de orientar a indústria da moda, notoriamente esbanjadora, a medir com mais precisão a poluição do ar, as emissões de gases de efeito estufa, o uso da terra e a escassez de água provocadas pelo fornecimento de sua matéria-prima.⁷

150 milhões

Esperava-se que a extrema pobreza mundial aumentasse em 2020 pela primeira vez em mais de 20 anos, uma vez que a ruptura causada pela pandemia da COVID-19 agravou as forças do conflito e as mudanças climáticas. Isso poderia significar mais 88 milhões de pessoas passando para a extrema pobreza, somadas às atuais 115 milhões. O total alcançaria até 150 milhões em 2021.

Fonte: Banco Mundial

A mudança climática está aumentando a distância entre ricos e pobres. A proporção entre os rendimentos dos mais ricos e dos 10% mais pobres da população global está

25% maior

do que seria em um mundo sem aquecimento global.

Fonte: Relatório Social Mundial da ONU





CHARLES-FAIR-KURIS/GETTY-UNSPASH

MEGATENDÊNCIA

Movimentos civis, cívicos e de igualdade

Houve um tempo em que, para as organizações, posicionar-se em relação às questões sociais era considerado tabu ou mau negócio. Os enormes protestos globais de 2020 ressaltaram que o silêncio não é mais uma opção, e a mudança é somente uma questão de tempo.

Mesmo em meio à pandemia, manifestações em massa agitaram as ruas em vários países. As pessoas saíram para protestar contra a violência policial e o racismo sistêmico. Os protestos de 2020 são parte de uma tendência mais ampla que abrange a última década, atinge quase todos os continentes e envolve uma série de questões sociais.

Essas questões representam sérios riscos para as organizações em termos de interrupção dos negócios e perda de confiança. Mas silenciar-se

e evitar o envolvimento com a luta pela igualdade, no momento, pode ser muito pior. A bolsa norte-americana Nasdaq, por exemplo, propôs novas regras de inclusão que exigiriam que todas as empresas em seu cadastro divulgassem publicamente estatísticas de diversidade consistentes e transparentes em relação à diretoria. Tornou-se necessário ter (ou explicar por que não tem) pelo menos dois diretores diversificados, incluindo um que se autoidentifica como mulher e outro, como uma minoria sub-representada ou LGBTQ+. Ao



JACK TAYLOR / AFP VIA GETTY IMAGES

mesmo tempo, os consumidores e os cidadãos estão cada vez mais analisando as organizações de pequeno e grande porte, examinando tudo, desde práticas de contratação até campanhas de marketing e relações com as partes interessadas.

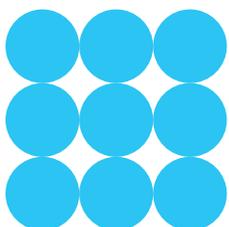
Anos de dados também mostram que a liderança diversificada leva a maior lucratividade, maior inovação e governança mais eficaz. No entanto, as empresas fizeram pouco progresso na diversificação real de suas posições. De acordo com uma pesquisa, apenas 1 em cada 25 executivos de alto escalão nos Estados Unidos é uma mulher de cor,⁸ e 1% dos CEOs da Fortune 500 são negros. A própria pesquisa do PMI mostra que apenas 33% dos entrevistados afirmam que sua organização tem uma equipe de liderança sênior culturalmente diversa.⁹ A COVID pode estar aumentando o problema: mais de um quarto das organizações relataram ter colocado todas ou a maioria das iniciativas de diversidade e inclusão em espera por causa da pandemia, de acordo com um estudo do Institute for Corporate Productivity.¹⁰ Isso é um erro.

Para o arquiteto negro Pascale Sablan, iniciativas em prol da diversidade atacam as injustiças de dentro para fora através da "justiça no design", um entendimento de que a arquitetura não é algo positivo para todas as pessoas.

"A arquitetura, o planejamento da cidade e o planejamento urbano podem ser muito opressivos

para determinados dados demográficos e de um ponto de vista econômico. Entender que a arquitetura tem injustiças incorporadas significa que você tem que ativar e criar projetos que mudem a narrativa e corrijam essas injustiças", disse Sablan, associado sênior da S9Architecture, fundador e diretor executivo da Beyond the Built Environment LLC, Nova York, Nova York, Estados Unidos. "Há uma arquitetura que fere, uma arquitetura que mata e uma arquitetura que prejudica. Precisamos identificar esses componentes, erradicá-los de nosso ambiente construído e substituí-los por uma arquitetura que cura. A justiça no ambiente construído permitirá a diversidade e a inclusão. Não basta ter designers diversificados. É necessário fazer com que o ambiente construído esteja de acordo com a comunidade diversificada."

Por exemplo, Sablan está atualmente trabalhando no The Bronx Point, que visa transformar completamente as moradias urbanas acessíveis com um projeto que prioriza os residentes, elevando os espaços comunitários com comodidades como o primeiro museu físico de hip-hop. Mas foi um detalhe que acabou conquistando a maior vitória: quando os futuros moradores pediram churrasqueiras, Sablan convenceu a liderança do projeto a expandir o escopo para atender à solicitação. "Às vezes, o espaço de nossas casas é tão pequeno que é difícil se reunir em comunidade e compartilhar uma refeição."



Os protestos em massa aumentaram anualmente uma média de **11,5%** de 2009 a 2019.

Fonte: A era dos protestos em massa: Compreendendo uma tendência global crescente



DONAL HUSNI/NURPHOTO VIA GETTY IMAGES

MEGATENDÊNCIA

Mudança na dinâmica da globalização

Os mercados emergentes podem ter despontado no cenário global, mas investimentos sérios em infraestrutura e educação são necessários para ajudá-los a ir além da condição de renda média.

O eixo econômico global tem se inclinado para mercados promissores emergentes e em desenvolvimento há algum tempo. Mas sua adoção precoce do setor de serviços levou a uma desaceleração da rápida industrialização necessária para obter ganhos nos padrões de vida. Como resultado, esses países podem ser condenados ao status de renda média permanente e se tornar menos atraentes para multinacionais globais.

Para avançar, esses países precisam de investimento em infraestrutura e educação, disse Farhad Abdollahyan, chefe do escritório de gerenciamento de projetos, Escritório da ONU para Serviços de Projetos (UNOPS), Niamey, Níger. Para isso, a organização investe em uma série de projetos, que vão desde a melhoria da irrigação em países atingidos pela seca até a melhoria do acesso à Internet. "Cada projeto é diferente, mas todos seguem a mesma lógica: criar oportunidades sustentáveis na comunidade para gerar receita e reduzir a pobreza."

Em 2020, as gerações Y e Z se afirmaram como a maioria da força de trabalho global. Mais de um terço delas vive em somente dois países: **Índia e China.**

Mudanças demográficas nas economias emergentes também são motivo de preocupação. Em 2020, as gerações Y e Z se afirmaram como a maioria da força de trabalho global. Mais de um terço delas vive em somente dois países: Índia e China. Esses dois países também representam mais de 75% dos quase 88 milhões de indivíduos necessários em funções voltadas ao gerenciamento de projetos até 2027.¹¹ No entanto, embora a existência de grandes populações jovens em mercados emergentes possa parecer positiva, a realidade é de desemprego elevado e níveis crescentes de pobreza, ambos agravados pela pandemia. Além

disso, o entendimento de necessidades, aspirações e formas de trabalhar das organizações é, muitas vezes, diferente do entendimento dos jovens talentos.

Os líderes de projeto podem ajudar a preencher essa lacuna. Na Ericsson, os novos trainees passam de três a seis meses em um programa conduzido por CEO, no qual se deslocam entre diferentes áreas da empresa para ver como cada equipe trabalha. "A empresa acredita que eles serão a próxima geração a governá-la", disse Nelson Rosamilha, PMI-ACP, PMP, chefe regional de gerenciamento de projetos, Ericsson, São Paulo, Brasil.¹² "Portanto, estamos formando uma nova geração de líderes."



FREDÉRIC SOLTAN/CORBIS VIA GETTY IMAGES

361 milhões

Número de jovens na Ásia Central e Meridional em 2019, a maior coorte do mundo

Fonte: ONU

19,92%

Taxa de desemprego dos jovens no sul da Ásia em 2019

Fonte: Banco Mundial (via Macrotendências)

211 milhões

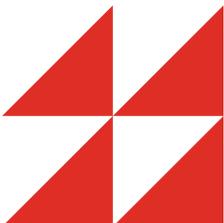
População jovem na África Subsaariana em 2019, a terceira maior do mundo

Fonte: ONU

11,58%

Taxa de desemprego dos jovens na África Subsaariana em 2019

Fonte: Banco Mundial (via Macrotendências)





ISTOCK

MEGATENDÊNCIA

Inteligência artificial principal

A IA agora é fundamental para muitas empresas. Mas ainda é extremamente necessário enfrentar conversas difíceis sobre as implicações éticas da IA.

A IA cresceu muito além da esfera da automação de tarefas de rotina. Agora, ela está tomando decisões por nós com base em nossos comportamentos e usando algoritmos adaptativos para nos ajudar a navegar em ambientes desconhecidos. As implicações são enormes, alimentando a inovação em tudo, desde o transporte totalmente autônomo até o conhecimento e o trabalho criativo movidos a IA.

"Estamos vendo cada setor adotar a IA, e os maiores projetos de valor estão ocorrendo em grandes

empresas financeiras e seguradoras", disse Steven Astorino, vice-presidente de desenvolvimento, dados e IA da IBM, Toronto, Ontário, Canadá.

No entanto, o uso e os benefícios da IA são distribuídos de forma desigual (veja a figura 2). E a inovação traz riscos: a integração perfeita de algoritmos em nossas vidas diárias significa que opiniões e preconceitos codificados não são notados, muito menos questionados. Uma área emergente que está ganhando força é o campo da IA emocional. Ela permite que as máquinas leiam e respondam aos nossos estados emocionais. Isso

"Todas as conversas sobre tecnologias devem questionar 'Mas quais são as implicações éticas? Quais são as consequências não intencionais?'"

Rana el Kaliouby, CEO da Affectiva

pode ajudar as organizações a compreender melhor seus clientes e funcionários. Mas também oferece riscos e interfere em áreas éticas sombrias.

"Todas as conversas sobre tecnologias devem questionar 'Mas quais são as implicações éticas? Quais são as consequências não intencionais?'" disse Rana el Kaliouby, fundadora e CEO da Affectiva, empresa pioneira em IA emocional com sede em Boston, Massachusetts, Estados Unidos.¹³

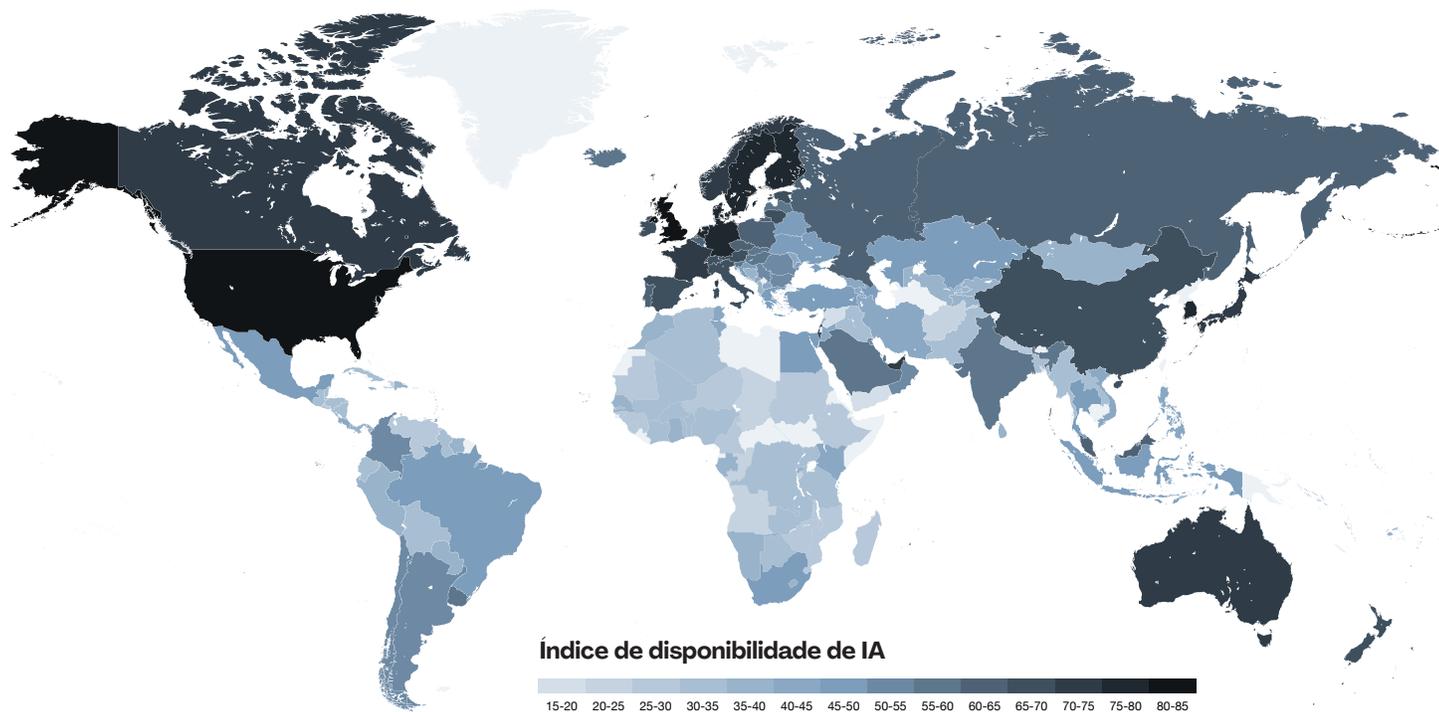
Os efeitos verdadeiros nem sempre são notados. "A minha maior preocupação não é que os robôs assumam o controle, preocupo-me por estarmos criando preconceitos de maneiras não intencionais", disse. Para

combater isso, os líderes de projeto devem se empenhar na construção de equipes diversificadas, de modo que essa tecnologia poderosa seja aproveitada por pessoas com diferentes pontos de vista e perspectivas.

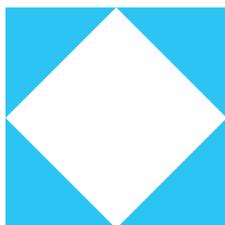
A AnalogueFolk, uma agência de criação global do Reino Unido, deu um passo além. Ela viu como a linguagem pode afetar a forma como as pessoas são vistas, e que as mulheres geralmente escolhem palavras que as fazem parecer passivas. Com esse conhecimento, a agência desenvolveu uma ferramenta chamada BigUp.AI, que usa processamento de linguagem natural e aprendizado de máquina para analisar blocos de texto e oferecer aos usuários uma redação mais poderosa.¹⁴

Figura 2. Índice de disponibilidade de IA 2020

Os governos de países de renda mais alta estão em melhor posição para aproveitar as vantagens da IAdo que os governos de países de renda média e baixa.



Fonte: Government AI Readiness Index 2020, Oxford Insights





Multiplicadores de megatendências

Cada uma dessas megatendências terá, sem dúvidas, enormes repercussões por si só. Mas elas não estão acontecendo em uma bolha. Nem os projetos. Há três maneiras pelas quais as organizações podem atuar sobre todas as megatendências, através dos tipos de projetos em que se focam e da forma de lidar com esses projetos, criando um efeito multiplicador para o bem e uma poderosa mudança:

1. Tornar os projetos de impacto social uma prioridade estratégica.

O impacto social de cada megatendência é grande e crescente. Garantir que mais projetos atinjam um impacto social positivo líquido, especialmente nas áreas de sustentabilidade e diversidade, equidade e inclusão, não é simplesmente uma opção, é uma questão de sobrevivência nos negócios.

2. Fomento a ecossistemas de parceria aberta e inovadora.

Para realizar projetos de impacto social com sucesso, as organizações não podem agir sozinhas. Uma gama muito mais diversificada de parceiros e modelos de parceria pode ajudar a alcançar resultados significativamente melhores. E as parcerias locais/regionais podem atenuar o impacto negativo de algumas das megatendências.

3. Repensar relacionamentos com clientes e partes interessadas mais importantes.

O aumento ou a diminuição dos projetos de impacto social também depende do envolvimento de um público muito mais amplo. As organizações que empregam uma definição mais ampla de clientes e partes interessadas e adaptam sua proposta de valor de acordo, podem aproveitar melhor o poder de muitos.



ISTOCK



1 Tornar os projetos de impacto social uma prioridade estratégica

A criação de impacto social positivo está ascendendo ao topo de muitas agendas corporativas, direcionando grandes prioridades executivas e permeando cada projeto. A pesquisa do PMI mostra que 87% dos profissionais de projeto dizem que o impacto social é uma preocupação para sua organização.¹⁵

"As empresas precisam atender mais do que apenas seus acionistas. Elas precisam ser estimuladas por um propósito", disse Kamil Mroz, diretor, líder de gerenciamento de programas, equipe de missões de valor do paciente precoce na biofarmá global UCB, Bruxelas, Bélgica.¹⁶ Clientes e comunidades estão exigindo cada vez mais provas de investimento social como uma condição para garantir lealdade e realizar novos negócios. "As empresas precisam mostrar como seu produto ou serviço afeta a comunidade em geral e agrega valor à sociedade", disse ele.

A gigante de design e engenharia Arup, com sede em Londres, por exemplo, incorpora metas de sustentabilidade ambiental e social em cada plano de projeto. "As métricas para o sucesso do projeto estão subindo de nível", disse Richard de Cani, líder de planejamento global. Não basta saber quantos veículos uma estrada pode transportar ou quantos passageiros cabem em um trem. Os projetos também devem cooperar com a tentativa de reduzir as emissões de carbono, melhorar o acesso a comunidades socialmente desfavorecidas e impulsionar o crescimento econômico.

Abdollahyan, da UNOPS, observa que muitos projetos que sua equipe apoia ajudam pequenas comunidades a obter crescimento econômico e consideram as mudanças climáticas. A construção de bombas solares de água e sistemas de irrigação aumenta a produção, cria mercados secundários para manutenção e fornece energia limpa. "Podemos combater as mudanças climáticas e aumentar o PIB por meio de investimentos sustentáveis que tornam esses países mais resilientes", disse ele.

Um apoio inesperado para a tentativa de controlar o clima veio da COVID. Com o mundo praticamente paralisado, as emissões de gases de efeito estufa despencaram, a qualidade do ar disparou e os ecossistemas prosperaram sem intervenção. O progresso provou ser temporário: conforme as cidades asiáticas emergiam do grande confinamento, a BBC relatou que o tráfego, bem como a poluição do ar que o acompanha, começou a aumentar.¹⁶ Mas alguns líderes de governos perceberam esse fato como um apelo para agir: planejadores urbanos na Itália, no Quênia, na Grécia, na França, na Argentina e no Reino Unido criaram grandes áreas em suas cidades dedicadas a pedestres e ciclistas.

Tornar os projetos de impacto social uma prioridade estratégica também ajuda as empresas a criar um negócio mais ágil e resiliente. Na empresa global de engenharia e construção Black & Veatch, as equipes

analisam rotineiramente como a empresa pode alinhar sua estratégia de negócios para lidar com os desenvolvimentos emergentes. A partir desse trabalho, em novembro de 2020, a empresa anunciou novas promessas para apoiar suas metas ambientais, sociais e de governança na estratégia de sustentabilidade, que estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS). Isso inclui alcançar a neutralidade de carbono até 2025, reduzir o uso de água em projetos e operações, melhorar a diversidade e a inclusão nas equipes e priorizar os esforços anticorrupção. "[As promessas] também informarão as soluções que a Black & Veatch oferecerá aos clientes", disse Rob Wilhite, vice-presidente sênior e diretor de energia distribuída global da Black & Veatch, Charlotte, Carolina do Norte, Estados Unidos. "A demanda por esses tipos de serviços está crescendo."

A IA está provando ser uma ferramenta fundamental nos esforços de mitigação das mudanças climáticas. "Os clientes estão mudando do pensamento sobre confiabilidade de curto prazo para resiliência de longo prazo", disse Wilhite. "A IA se tornou uma parte importante da adaptação a ameaças conhecidas e desconhecidas." Agora, alguns clientes exigem a criação de réplicas digitais de ativos de energia do mundo real para simular como os sistemas reagirão a grandes eventos ambientais sob várias melhorias de resiliência. "Se um furacão interromper a energia de uma grande parte de um estado ou uma região dos EUA por vários dias, a cada dia são quase um bilhão de dólares ou mais referentes a perdas econômicas totais", disse ele.

Vimos como ferramentas como o BigUp.AI do AnalogueFolk podem impulsionar os esforços em prol da igualdade. A IA mal projetada, em contraste, pode perpetuar as desigualdades sociais, particularmente quando se baseia em dados históricos tendenciosos para informar decisões futuras. Em 2020, o governo do Reino Unido foi forçado a abandonar seu sistema de classificação de IA depois que ele gerou protestos em todo o país. Cerca de 40% das notas atribuídas ficaram abaixo das previsões dos professores. As maiores vítimas disso foram os alunos com notas altas de escolas menos favorecidas.¹⁶

Astorino, da IBM, reconheceu o difícil caminho à frente. "Ainda há muita coisa que o setor precisa fazer para detectar tendências e garantir que os algoritmos sejam confiáveis", disse ele. Uma governança mais forte de aplicativos de IA e a criação de "explicabilidade" do modelo no projeto podem ajudar a reduzir os riscos. "Se você puder explicar por que uma decisão é tomada, ou por que alguém é aceito ou rejeitado, isso traz confiança ao processo." Astorino apontou o Watson OpenScale da IBM, uma plataforma aberta que ajuda a remover barreiras à IA em escala corporativa, como uma ferramenta desse tipo que foi projetada para ajudar os desenvolvedores a reduzir preconceitos em modelos, bem como explicar seus resultados em linguagem natural.

"As empresas precisam atender mais do que apenas seus acionistas. Elas precisam ser estimuladas por um propósito."

– Kamil Mroz, UCB, Bruxelas, Bélgica



2 Fomento a ecossistemas de parceria aberta e inovadora

Ao investir em educação, acesso à Internet e infraestrutura básica, as empresas podem impulsionar a economia e criar um mercado mais próspero e competitivo.

Uma das maneiras mais poderosas de impulsionar a mudança é olhar para fora do círculo tradicional de colaboradores e buscar uma gama mais diversificada de parceiros e modelos de parceria, inclusive com fornecedores, clientes, organizações não governamentais (ONGs) e até mesmo rivais. E a crise da COVID está provocando encontros incrivelmente rápidos: Setenta por cento dos entrevistados na *Fortune/Deloitte CEO Survey* disseram que a pandemia está promovendo a formação de novas parcerias e alianças.¹⁷

Talvez não haja um exemplo melhor de parcerias inovadoras do que os esforços para criar e testar vacinas e protocolos de tratamento para a COVID-19: A AstraZeneca em parceria com a Universidade de Oxford; a Upstart Moderna trabalhando com o programa Operation Warp Speed do governo dos EUA; Pfizer e BioNTech unindo forças. A capacidade da indústria farmacêutica de selecionar, desenvolver e testar várias vacinas e tratamentos em menos de um ano, um processo que normalmente leva uma década ou mais, foi possível por meio de colaborações inovadoras entre a indústria, a academia, órgãos reguladores, ONGs e a tecnologia.

Um dos principais estudos de caso neste novo modelo de parceria é a escolha número um da lista do PMI de projetos mais influentes: o COVID-19 Therapeutics Accelerator, de US\$ 125 milhões.¹⁸ Apoiado por grandes nomes, como Mastercard, The Bill & Melinda Gates Foundation e Wellcome, o projeto é extremamente focado em dimensionar potenciais tratamentos para a COVID-19 por meio de intensa colaboração com a Organização Mundial da Saúde, a comunidade de pesquisa internacional, governos, organizações do setor privado e órgãos reguladores do mundo todo.

As organizações estão seguindo uma estratégia de parceria semelhante para aumentar a resposta global às mudanças climáticas, descobrindo que as parcerias público-privadas e alianças com outras organizações com expertise em uma área-alvo podem ampliar a escala dos projetos, além do ROI. Após a eclosão de incêndios florestais na Austrália, que consumiu quase metade da Ilha Kangaroo, uma equipe de ponta de agências governamentais e ONGs se formou para resgatar o ecossistema icônico da área e para ajudar a salvar cangurus, coalas e outras espécies.¹⁹ Em outra frente, o Fórum Econômico Mundial se uniu à Salesforce, à Deloitte e ao LinkedIn para criar o UpLink, uma plataforma que conecta empreendedores sociais com recursos acionáveis para atacar os ODS da ONU.²⁰

A parceria em iniciativas de impacto social positivo, como o Pacto Global da ONU, oferece oportunidades

para que as organizações pensem mais amplamente sobre suas escolhas de projeto e impulsionem o progresso reunindo recursos e o profundo conhecimento dos mercados necessários em um mundo multipolar.

A equipe UNOPS de Abdollahyan trabalha com parceiros locais, ONGs e empresas do setor privado interessadas em investir na economia. As empresas que se comprometem a colaborar e investir em comunidades locais para fornecer benefícios sociais ajudarão a apoiar esses mercados e ganharão confiança. Engajar-se, principalmente, com jovens de países em desenvolvimento de maneiras inovadoras que atendam às necessidades da sociedade ajudará a abrir esses mercados, que compensam a falta de poder de compra com seu tamanho e potencial de crescimento.

No Níger, por exemplo, quase 60% da população têm menos de 18 anos e a maioria dos jovens tem oportunidades limitadas de educação e emprego. Ao investir em educação, acesso à Internet e infraestrutura básica, as empresas podem impulsionar a economia e criar um mercado mais próspero e competitivo. "Se criarmos um ecossistema econômico dinâmico, os investimentos serão sustentáveis", disse Abdollahyan.

A Coca-Cola HBC é outra organização que lida com a questão do desemprego dos jovens através de parcerias. A gigante de bebidas produz, distribui e vende seus produtos em 28 mercados, incluindo muitos em desenvolvimento e emergentes. A empresa iniciou seu principal programa #YouthEmpowered em 2017 para abordar "uma das questões sociais mais relevantes em muitos de nossos mercados: a empregabilidade dos jovens". A empresa se comprometeu a treinar 1 milhão de jovens em todo o mundo até 2025. E então a COVID-19 surgiu.

"No início do confinamento, imaginamos que não conseguiríamos atingir nossa meta anual", disse Michael Dickstein, diretor de sustentabilidade e comunidade do grupo da empresa em Viena, Áustria. Mas, ao trabalhar em estreita colaboração com as comunidades locais e as ONGs e ao reconsiderar a metodologia, a equipe mudou para o aprendizado virtual e, segundo ele, "conseguimos alcançar muito mais jovens". Em outubro, a empresa atingiu um marco importante: o total de 300 mil participantes.

Esses projetos para engajar e aprimorar as habilidades dos jovens não apenas ajudam a aliviar a perda de empregos, as desigualdades e outros riscos da pandemia, mas também criam um canal de talentos que as empresas podem explorar para o crescimento futuro.



3 Repensar relacionamentos com clientes e partes interessadas mais importantes

"Os valores de nossos clientes não se concentram apenas em remunerações, cronogramas e orçamentos. Trata-se, na verdade, da ligação humana, da ligação cultural e dos valores comuns."

—Gabrielle Bullock, Perkins and Will, Los Angeles, Califórnia, Estados Unidos

Lidar com problemas sociais em grande escala também requer uma reformulação radical dos relacionamentos com clientes e partes interessadas, incluindo exatamente quem as organizações estão tentando alcançar. Só então as empresas podem garantir que estão resolvendo os problemas certos para as pessoas certas com os projetos certos.

Considere a equipe da Missão 2025 da Coca-Cola HBC, que conduz uma pesquisa anual de materialidade com cerca de 1.000 partes interessadas internas e externas para identificar tópicos sociais e ambientais que impactam os geradores de valor da empresa. "Não se trata apenas de um exercício único", disse Dickstein. "É o ponto de partida para as atividades de engajamento que ocorrem ao longo do ano."

Os resultados da pesquisa ajudaram a Coca-Cola HBC a definir seus compromissos de sustentabilidade para 2025, que, por sua vez, se alinham aos ODS da ONU. Com isso, a empresa está pronta para atuar sobre uma ampla gama de questões, que vão desde reduzir 20% o uso de água em áreas de risco de escassez de água até aumentar para 50% a participação feminina em cargos gerenciais.

"Estamos nos unindo com as partes interessadas para determinar a ação climática no novo normal e o que a pandemia global como um todo significa para nós como empresa", disse ele sobre o fórum de partes interessadas da empresa em 2020. "Ouvir e saber o que eles pensam é uma fantástica forma de colocar as melhores práticas em ação, além de ser necessária para avançar a agenda."

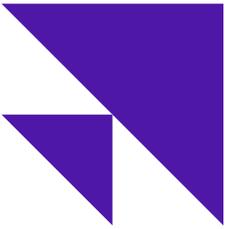
Uma mentalidade centrada no cliente, por sua vez, pode produzir formas mais inovadoras de pensar que continuam a oferecer valor aos clientes, mesmo em momentos de crise. Considere o desenvolvimento urbano: em Londres, como em outras cidades, há uma "grande conversa" sobre "igualdade na infraestrutura

pública e como o acesso à saúde, parques e centros de bairro beneficia desproporcionalmente algumas comunidades mais do que outras", segundo de Cani, da Arup. À medida que os líderes em todo o mundo contemplam um futuro pós-pandemia, essas discussões podem gerar investimentos em projetos mais equitativos. E de Cani disse que mais clientes da Arup querem desempenhar um papel ativo no desenvolvimento dessas soluções. Eles desejam entender o impacto dos projetos em termos muito mais amplos e esperam orientação sobre como melhorá-los para beneficiar mais pessoas por meio do acesso a cidades, dados e oportunidades econômicas. "Em um nível meta, essas medidas agora afetam a aprovação de um projeto", disse ele.

Também é importante, como salienta o Fundo ODS da ONU, que as empresas não só implementem medidas reativas, mas também possibilitem o florescimento das condições certas para a inclusão social. Isso inclui o envolvimento em um verdadeiro diálogo com os clientes.

"Em vários projetos, percebemos que a conexão cultural, a linguagem, seja ela como for, é um valor real", disse Gabrielle Bullock, principal e diretora de diversidade global da empresa de arquitetura e design Perkins and Will, Los Angeles, Califórnia, Estados Unidos. "Os valores de nossos clientes não se concentram apenas em remunerações, cronogramas e orçamentos. Trata-se na verdade da ligação humana, da ligação cultural e dos valores comuns."²¹

Em um caso, Bullock disse que a Perkins and Will quase perdeu uma oportunidade porque seu compromisso com a comunidade LGBTQ+ não foi claramente demonstrado. "Nós não o promovemos como deveríamos", disse ela. Depois que a empresa mostrou a compreensão e o compromisso de sua equipe com a comunidade, conquistou o projeto.



Um ecossistema de criadores de mudanças

A condução da mudança sistêmica depende da colaboração e da inclusão, tanto dentro quanto fora da empresa: funcionários, parceiros, clientes e comunidades locais, nacionais e internacionais. Mais especificamente, isso depende de um ecossistema de criadores de mudanças, todos aqueles que podem transformar ideias em realidade, seja por meio de mudanças transformacionais ou contribuições para a entrega de valor.

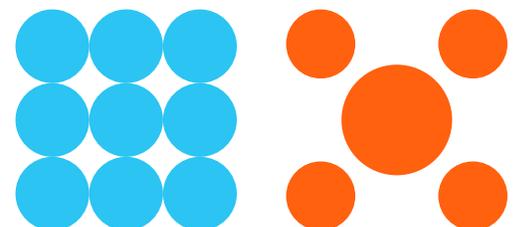
Os criadores de mudança dependem de recursos importantes para obterem sucesso:

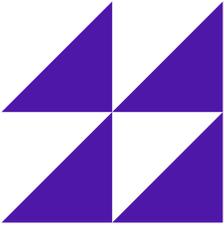
- **Novas formas de trabalhar**, incluindo metodologias ágeis, em cascata e híbridas, e abordagens de gerenciamento de projetos digitais, como ferramentas de solução de problemas, ferramentas orientadas por IA e aplicativos de microaprendizagem
- **Habilidades de capacitação**, como liderança colaborativa, mentalidade inovadora, empatia com a voz do cliente, empatia com a voz do funcionário e a capacidade de construir relacionamentos de confiança
- **Visão de negócios**, abrangendo um conjunto completo de recursos que permitem que as pessoas entendam não apenas suas próprias funções, mas também a relação do trabalho delas com a estratégia de negócios e com outras partes do negócio

Em primeiro lugar, no entanto, os criadores de mudança devem ter os meios para adquirir esses recursos. O aprendizado contínuo é a única maneira de prosperar no ambiente de hoje voltado para a ruptura. Parte disso pode vir por meio da educação virtual que, especialmente desde o início da pandemia, parece estar em toda parte. Mas as organizações que elevam o nível usando a IA para facilitar o aprendizado contínuo, ágil e inovador, ou seja, o aprendizado colaborativo entre humano e máquina, são as que se destacam na condução da mudança. Ou, como o relatório de 2020 do *MIT Sloan Management Review* definiu: "Elas não usam apenas a IA; elas aprendem com a IA."²²

Não importa em que setor uma organização esteja, onde esteja localizada ou mesmo o que esteja conduzindo sua missão estratégica. Ela deve estar pronta para se adaptar a qualquer megatendência que apareça. E é aqui que o ecossistema de funcionários, parceiros, clientes e partes interessadas comprometidos com a mudança prova verdadeiramente seu valor.

"Roma não foi construída em um dia, nem a ação climática, a diversidade e a agenda de inclusão", disse Dickstein da Coca-Cola HBC. "Se você quer uma mudança sustentável, precisa fazer isso junto com as comunidades."





Fontes

1. Coronavirus Worldometer, acessado em 22 de dezembro de 2020. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>.
2. *Global Economic Prospects*, Banco Mundial, junho de 2020.
3. *From Insights to Action: Gender Equality in the Wake of COVID-19*. ONU Mulheres, 2020.
4. "Most Influential Projects 2020: Learning Passport," *PM Network*, setembro/outubro de 2020.
5. "Most Influential Projects 2020: Sydney Metro," *PM Network*, setembro/outubro de 2020.
6. "Open Letter and Demands to EU And Global Leaders," Declaração de Emergência Climática, 16 de julho de 2020.
7. "Most Influential Projects 2020: Stella McCartney Supply-Chain Pilot," *PM Network*, setembro/outubro de 2020.
8. "The number of black CEOs in the Fortune 500 remains very low," *Fortune*, 1º de junho de 2020.
9. *A Case for Diversity*, PMI, junho de 2020.
10. "Don't Let the Shift to Remote Work Sabotage Your Inclusion Initiatives," Institute for Corporate Productivity, 31 de março de 2020.
11. *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027*, PMI, 2017.
12. "The Youthquake Arrives," *PM Network*, julho/agosto de 2020.
13. "Reinvent, Reimagine, Rewrite, Reemerge—and Rise Up," *Voices on Project Management*, PMI, 2020.
14. *ibid.*
15. *Pulse of the Profession® Relatório detalhado: Why Social Impact Matters*. PMI, novembro de 2020.
16. "From lockdown to gridlock: Asia's traffic resumes after fall in pollution", BBC, 15 de maio de 2020.
17. *Fortune/Deloitte CEO Survey*. *Fortune* e Deloitte, outubro de 2020.
18. "Most Influential Projects 2020: COVID-19 Therapeutics Accelerator," *PM Network*, setembro/outubro de 2020 .
19. "Most Influential Projects 2020: Kangaroo Island Recovery", *PM Network*, setembro/outubro de 2020.
20. "Most Influential Projects 2020: Uplink," *PM Network*, setembro/outubro de 2020.
21. *Pulse of the Profession® Relatório detalhado: A Case for Diversity*, PMI, junho de 2020.
22. "Expanding AI's Impact with Organizational Learning", *MIT Sloan Management Review*, 19 de outubro de 2020.

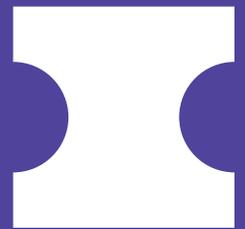
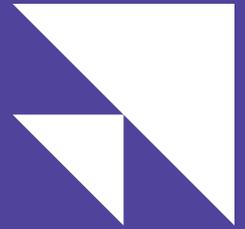
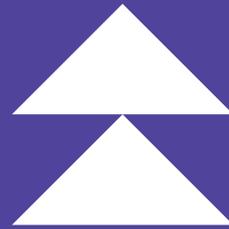
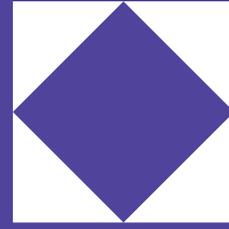
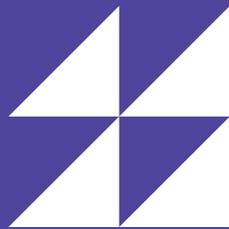
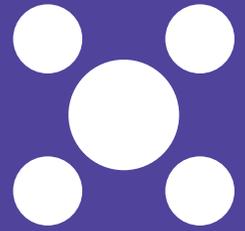
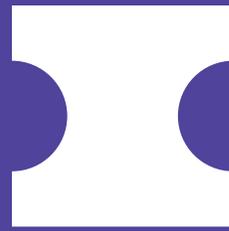
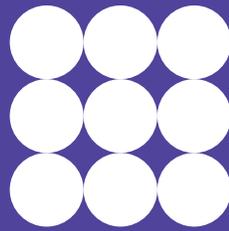
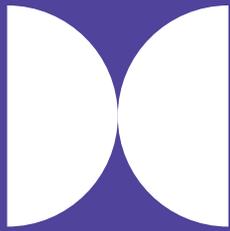
Sobre o Project Management Institute (PMI)

O PMI é a principal associação mundial de profissionais de gerenciamento de projetos, programas e portfólios.

Por meio de apoio, colaboração, educação e pesquisa globais, trabalhamos para preparar mais de 3 milhões de profissionais em todo o mundo para o Project Economy: a economia em desenvolvimento na qual o trabalho e os indivíduos são organizados em torno de projetos.

Em comemoração ao nosso aniversário de 50 anos em 2019, trabalhamos em quase todos os países do mundo para progredir carreiras, melhorar o sucesso organizacional e amadurecer ainda mais a profissão de gerenciamento de projetos por meio de padrões reconhecidos internacionalmente, certificações, comunidades, recursos, ferramentas, pesquisas acadêmicas, publicações, cursos de desenvolvimento profissional e oportunidades de criar redes de relacionamento.

Como parte da família PMI, o ProjectManagement.com cria comunidades online internacionais que oferecem mais recursos, melhores ferramentas, redes maiores e perspectivas mais amplas.



**Project
Management
Institute®**

Powering The Project Economy®

©2021 Project Management Institute. Todos os direitos reservados. "PMI", o logotipo do PMI e o slogan "Powering the Project Economy" são marcas do Project Management Institute, Inc. Para obter uma lista abrangente de marcas comerciais PMI, entre em contato com o Departamento Jurídico do PMI. Todas as outras marcas comerciais, marcas de serviço, nomes comerciais, marcas comerciais, nomes de produtos e logotipos aqui exibidos pertencem a seus respectivos proprietários. Quaisquer direitos não expressamente concedidos neste documento são reservados.

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