

TALENTOS DA NOVA GERAÇÃO

# QUEM É O PRÓXIMO?

Para atrair e reter talentos de projeto jovens, as organizações precisam saber o que motiva a nova geração.

DE SARAH FISTER GALE





FOTO DE TURSK ALEKSANDRA/SHUTTERSTOCK

embros da geração mais jovem no mercado de trabalho não parecem jogar conforme as regras. Quando um chefe diz "pule", eles não perguntam, "alto ou baixo?" Eles perguntam, "por quê?"

A maioria dos pertencentes à geração do Milênio, os nascidos entre 1981 e 1997, estão interessados em mais do que apenas seguir ordens e ganhar salários e promoções. De acordo com a *Pesquisa do Milênio da Deloitte 2015*, 60% dos entrevistados globais mencionaram "um sentimento de propósito", como parte da razão pela qual escolheram trabalhar para o empregador atual. E eles querem que as organizações deem mais ênfase sobre o bem-estar, crescimento e desenvolvimento dos funcionários.

Embora alguns possam subestimar estes ideais como loucuras da juventude, a geração do Milênio está tornando-se numerosa demais para ser ignorada. Nos EUA, a geração do Milênio se tornará a maior geração na força de trabalho até o final do ano. Mesmo assim, 53% dos gerentes de contratação do país dizem que é difícil encontrar e manter esses jovens profissionais. E, como o mercado de talentos para projeto no mundo fica cada vez mais apertado, a escassez pode começar a prejudicar os resultados dos negócios.

De acordo com o *Relatório de Benchmark de Gerenciamento de Projetos* global da Arras People 2015, 81% dos profissionais de projeto dizem que seria necessário recrutar mais membros da equipe neste ano para atender à demanda crescente. Porém, um de cada cinco afirma que não conseguiria preencher todas as vagas abertas no ano passado, sugerindo que a oferta não está acompanhando a demanda.

“Provavelmente será um desafio que impactará o custo e o risco de projetos de curto prazo”, disse John Thorpe, diretor de gerenciamento da Arras People, uma empresa de consultoria de carreiras e recrutamento de gerenciamento de projetos, em Londres, Inglaterra. “À medida que aumenta a demanda por gerentes de projeto, o custo da mão de obra vai subir. E se as organizações não conseguirem preencher essas funções, a sua capacidade de entregar projetos bem sucedidos vai cair. Essa combinação de falta de habilidade e preços altos será um golpe duplo”.



**“À medida que aumenta a demanda por gerentes de projeto, o custo da mão de obra vai subir. E se as organizações não conseguirem preencher essas funções, a sua capacidade de entregar projetos bem sucedidos vai cair”.**

— John Thorpe, Arras People, Londres, Inglaterra

## **NÃO É NECESSÁRIA EXPERIÊNCIA**

Para reduzir esse risco, muitas organizações estão ampliando os esforços de recrutamento e treinamento, trazendo formandos jovens e proporcionando-lhes uma combinação de experiência de treinamento, coaching e prática. O primeiro desafio é simplesmente atraí-los até a porta, disse Chris Jones, diretor de aprendizagem e desenvolvimento da BAM Construct UK, uma empresa de construção, projeto de edifícios, gerenciamento de instalações e desenvolvimento de propriedades, em Hemel Hempstead, Inglaterra.

“O primeiro passo é atraí-los para a construção e educá-los sobre as oportunidades de carreira disponíveis”, disse ele. Felizmente, uma vez que veem um trabalho que poderiam fazer, “eles são atraídos para a construção, e muitos aspiram a se tornar gerentes de projeto”.

A BAM ajuda os recém-contratados a compreender as suas oportunidades de carreira definindo um caminho de desenvolvimento cuidadosamente concebido que irá movê-los em direção à liderança de projetos. A empresa utiliza treinamento em sala de aula e experiência no trabalho para desenvolver habilidades dos membros da equipe mais jovens e ajudá-los a desenvolver conhecimentos sobre uma ampla gama de áreas, como engenharia, planejamento e finanças. Isso permite à BAM construir um banco de gerenciamento de projetos profundo e diversificado, disse Jones.

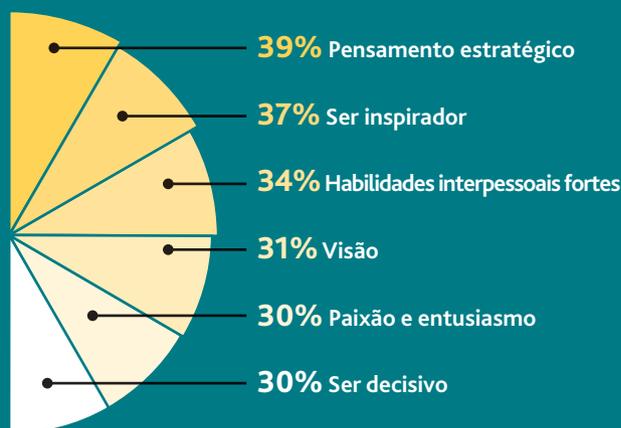
O programa de desenvolvimento da empresa para gerentes de projeto tem sido tão bem sucedido que outras empresas muitas vezes tentam roubar seus melhores funcionários. “Mas não podemos apenas jogar as mãos para cima e desistir”, disse Jones. “Temos de continuar a investir neles e ajudá-los a compreender as oportunidades que têm com a nossa empresa, para que fiquem com a gente”.

Uma maneira pela qual a Bam cultiva um senso de lealdade entre os membros mais jovens da equipe é oferecer programas de trabalho-estudo, então as

# A MENTALIDADE DA GERAÇÃO DO MILÊNIO

Os negócios, como de costume, não funcionam para a geração do Milênio. Para atrair os talentos jovens de projeto, as organizações devem adaptar as suas técnicas de gerenciamento de talento. Aqui estão alguns insights sobre o que os jovens de 20 e poucos anos de hoje querem de um empregador.

Esses jovens dizem que os **verdadeiros líderes** possuem os seguintes traços de personalidade:



Se a geração do Milênio estivesse **no leme** de suas organizações, eles priorizariam:

**Garantir o futuro a longo prazo das suas organizações**



**Bem-estar dos funcionários**



**Desenvolvimento e crescimento dos funcionários**



**Fazer contribuições positivas para as comunidades e a sociedade**



## Apenas 28%

dos jovens da geração do Milênio sentem que a sua organização atual faz pleno uso das competências que eles têm a oferecer.

Fonte: *Mind the Gaps: A Pesquisa do Milênio da Deloitte de 2015*

As pessoas podem entrar na empresa enquanto ainda estão na faculdade. Isto evoluiu para um programa de aprendizagem de gerenciamento de projetos. Os aprendizes começam a trabalhar na empresa logo depois da escola, durante os seus estudos de tempo parcial numa universidade por até cinco anos para se formar em engenharia civil, medições/quantificações/inspeção de quantidade ou planejamento. A BAM tem relações com algumas universidades próximas dos seus escritórios regionais, onde os aprendizes podem se matricular, dependendo da disponibilidade do curso.

“Começam em uma função júnior e acumulam cinco ou seis anos de experiência enquanto completam a sua certificação acadêmica”, disse o Jones.

Embora esses alunos não possam circular em funções de gerenciamento de projeto por vários anos, eles seguem o mesmo treinamento e carreira que universitários e têm as mesmas oportunidades ao mesmo tempo em que desenvolvem as suas habilidades.

“Descobrimos que aqueles que estão conosco

desde o início frequentemente progredem mais rapidamente do que aqueles entram diretamente na universidade, porque ganham muita experiência no trabalho enquanto estudam”, disse Jones.

## TRABALHANDO PARA CHEGAR À CLASSE MUNDIAL

A promessa de projetos interessantes e viagens pelo mundo é outra grande influência para jovens profissionais, disse Edwin Bolwerk, diretor gerente da Vanderlande Industries, fornecedor global de sistemas automatizados de manuseio de material, em Veghel, Holanda.

Bolwerk aproveita iniciativas globais de pequena escala para dar experiência a gerentes de projeto jovens em situações de baixo risco, e ao mesmo tempo mantê-los envolvidos. “Podemos deixá-los responsáveis pela construção de um pequeno carrossel na Tunísia, onde podem comandar tudo”, disse Bolwerk. “É melhor fazê-los gerenciar um projeto inteiro, de A a Z”.



**“Temos de continuar a investir nos [gerentes de projeto] e ajudá-los a compreender as oportunidades que têm com a nossa empresa, para que fiquem com a gente”.**

— Chris Jones, BAM Construct UK, Hemel Hempstead, Inglaterra



## A promessa de projetos interessantes e viajar pelo mundo é outro grande chamativo para jovens profissionais.

—Edwin Bolwerk,  
Vanderlande Industries,  
Veghel, Holanda

A empresa também oferece oportunidades de desenvolvimento personalizado que mantém os gerentes de projeto jovens avançando. A Vanderlande tem sete níveis de gerenciamento de projeto, cada um deles com um título e salário associados e treinamento e capacidades necessárias. Os funcionários recebem avaliações semestrais dos seus gerentes para determinar se estão prontos para avançar para o próximo nível e qual treinamento e experiência podem precisar para fechar as lacunas de habilidades.

Essas avaliações dá a funcionários e gerentes uma oportunidade para identificar pontos fracos, como incapacidade de lidar com conflitos ou habilidades de gerenciamento de tempo deficientes, então eles podem resolvê-los logo no início, disse Bolwerk. “Sempre queremos desafiar-los e ajudá-los a seguir em frente”.

A combinação de oportunidades de desenvolvimento, viajar pelo mundo e a chance de assumir funções de liderança no início da sua carreira tem ajudado a Vanderlande manter baixa a rotatividade de gerentes de projeto.

“Os gerentes de projeto são altamente considerados na nossa companhia e muito poucos da nossa equipe saem para outra empresa”, disse Bolwerk. “Se os projetos são parte fundamental da sua empresa, então os gerentes de projeto têm de ser socialmente

reconhecidos como líderes na empresa. Tem de ser um valor fundamental da empresa”.

### CULTIVO CUIDADOSO

A Kuwait National Petroleum Co. trabalha para cultivar uma cultura de gerenciamento de projetos de cima para baixo, começando com o escritório de gerenciamento de projetos (PMO), disse Wael Aljasem, PMP, líder da equipe de gerenciamento de projetos na filial da empresa em Ahmadi, no Kuwait. “Onde trabalhamos, no Kuwait, a experiência de gerenciamento de projeto tem maturidade baixa”, disse Aljasem, “apesar de nos últimos três anos as pessoas estarem se tornando mais familiarizadas com o conceito”.

O PMO da organização, juntamente com a diretoria de projetos, demonstra o valor da profissão, incentivando jovens funcionários a perseguir caminhos de carreira em gerenciamento de projetos e fornecendo treinamento formal e orientação no trabalho para ajudá-los a desenvolver competências essenciais, especialmente relacionadas ao gerenciamento de riscos, gerenciamento de qualidade e gerenciamento de partes interessadas. “Não é difícil vender a ideia depois que entendem o valor das práticas recomendadas de gerenciamento de projeto”, disse ele. “Nos próximos 5 a 10 anos, atingiremos um



**“Não é difícil vender a ideia [de desenvolver competências centrais] quando [jovens funcionários] compreendem o valor das práticas recomendadas para gestão de projetos. Nos próximos 5 a 10 anos, atingiremos um nível de maturidade muito mais elevado à medida que a geração mais jovem obtém treinamento e experiência de que precisam para ter sucesso”.**

—Wael Aljaseem, PMP, Kuwait National Petroleum Co., Ahmadi, Kuwait

nível muito mais elevado de maturidade à medida que a geração mais jovem obtém o treinamento e a experiência de que precisam para ter sucesso”.

Frederic Casagrande, PMP, enfrenta um desafio semelhante no reforço da cultura corporativa de gerenciamento de projetos da sua empresa. Casagrande é diretor do PMO corporativo do Transguard Group, uma outsource de processo de negócios, provedor de serviços de segurança e gerenciamento de instalações em Dubai, Emirados Árabes Unidos. Seu PMO tem promovido ativamente o valor do gerenciamento de projetos em toda a organização, da equipe executiva até os novos contratados. O PMO envia aos executivos um relatório mensal destacando os sucessos do projeto e o impacto do gerenciamento de projetos nos resultados, e contribui para o boletim informativo interno corporativa da Transguard. A empresa também está no processo de projetar toda a organização. Todos esses esforços estão valendo a pena.

“Nossas partes interessadas reconhecem que um bom gerenciamento de projetos traz muito valor ao negócio”, disse ele. E isso está impulsionando as alterações na forma como a empresa recruta e treina novos funcionários.

“O Transguard tem um grande portfólio de projetos no pipeline. Se quisermos ter sucesso, precisamos contratar um exército de gerentes de projeto ou formá-los nós mesmos”, disse Casagrande.

Uma vez que não existem muitos gerentes de projeto experientes no mercado, a Transguard voltou-se para

a própria casa. No ano passado, o PMO lançou um programa de treinamento de gerenciamento de projeto aberto para qualquer pessoa na organização, mesmo que não esteja em um caminho de carreira de gerenciamento de projeto. O objetivo é promover uma cultura de gerenciamento de projeto que permita que todos falem a mesma língua em torno da entrega do projeto, disse Casagrande.

Até agora, o programa tem sido um enorme sucesso. O curso de treinamento está em tal demanda que o PMO teve de lançar sessões extras.

“Foi uma clara vitória para o negócio”, disse ele. Desde que começou a implementar o treinamento e o processo de gerenciamento de projeto, a Transguard vem desfrutando de reduções significativas no tempo necessário para entregar projetos, que se traduz em maior economia e flexibilidade. Por exemplo, costumava levar 12 semanas para a empresa configurar uma instalação de “acampamento de trabalho” para oferecer aos funcionários alojamento e alimentação durante projetos de longo prazo. Agora, demora menos de oito, graças ao planejamento simplificado e uma utilização mais eficiente dos recursos.

Por causa desses resultados tangíveis, a liderança da Transguard apoia firmemente o desenvolvimento do PMO de uma cultura de gerenciamento de projeto forte. O que, por sua vez, permite que a organização atraia e retenha talentos de profissionais promissores. “A qualidade dos candidatos e currículos que recebemos para cada posição aberta mostra claramente um grande interesse no que estamos fazendo”, disse Casagrande. “A taxa de rotatividade de 12 meses na disciplina de gerenciamento de projeto da Transguard é significativamente mais baixa do que para o resto da empresa.” **PM**



**“Se quisermos ter sucesso, precisamos contratar um exército de gerentes de projeto ou formá-los, nós mesmos”.**

— Frederic Casagrande, PMP, Transguard Group, Dubai, Emirados Árabes Unidos