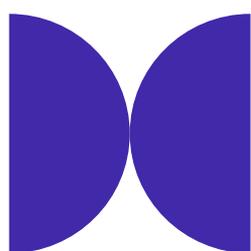




# O sucesso do EGP na América Latina

Possibilitando o sucesso por meio da estratégia  
e dos talentos de gerenciamento de projetos



# Introdução

Os projetos na América Latina estão em um ponto de virada. Em toda a região, da infraestrutura às finanças, da TI ao desenvolvimento sustentável, as organizações estão implementando iniciativas para criar mudanças duradouras e significativas. Para entregá-las com sucesso, o gerenciamento de projetos eficaz é fundamental. No entanto, para muitos líderes organizacionais na região, o gerenciamento de projetos continua tendo uma prioridade baixa.

Essa pesquisa<sup>1</sup> revela que o gerenciamento de projetos tem um problema de imagem na América Latina. Mais de um terço dos entrevistados descreve os gerentes de projeto como burocratas e seguidores de regras, enquanto mais da metade dos entrevistados associa os gerentes de projeto a cronogramas. Visto como uma função administrativa mais focada no processo e nos detalhes da entrega do que na realização dos objetivos organizacionais, o valor estratégico do gerenciamento de projetos permanece desconhecido.

Mudar essa percepção é fundamental para que a América Latina libere o potencial da Economia de Projeto. As organizações da região devem reconhecer a importância estratégica do gerenciamento de projetos e capacitar as pessoas que executam projetos e impulsionam mudanças.

<sup>1</sup> Fonte: Pesquisa Global do PMI e PwC sobre Transformação e Gerenciamento de Projetos 2021.

Como mostra a pesquisa, as organizações bem-sucedidas na América Latina fazem do gerenciamento de projetos eficaz uma prioridade – tirando o gerenciamento de projetos de seu silo, vinculando a estratégia de gerenciamento de projetos à execução e identificando e desenvolvendo talentos para projetos.

Este relatório, baseado em evidências da pesquisa mais recente da PwC e do PMI, explora como as organizações na América Latina podem perceber o verdadeiro valor do gerenciamento de projetos para impulsionar os objetivos estratégicos e aumentar o desempenho organizacional – e potencialmente mudar as percepções da profissão no processo.

Este relatório concentra-se em duas grandes implicações para a América Latina:

- 1. Aumentar o valor estratégico do gerenciamento de projetos**
- 2. Identificar e desenvolver talentos de projeto**

## Os Top 10% no mundo

A pesquisa da PwC e do PMI identificou um grupo global de 230 organizações com escritórios de gerenciamento de projetos (EGPs) de alto desempenho. As empresas com maturidade avançada de EGP são mais propensas a ter um desempenho muito melhor em comparação ao

ano anterior em indicadores comuns de desempenho de negócios, como receita, fidelização e aquisição de clientes, e indicadores ambientais, sociais e de governança (ESG).

Essas organizações estão em todo o mundo, e 14 delas, na América Latina. Vamos nos referir a essas organizações como as “Top 10%” ao longo deste relatório, como ponto de referência a ser seguido pelas organizações da América Latina que quiserem fazer parte deste seleto grupo.

As Top 10% são mais propensas a ter o gerenciamento de projetos representado no nível da diretoria, contribuindo de forma consistente para o desenvolvimento da estratégia. Elevar as funções do projeto a esse nível é crucial para garantir que as operações do EGP se alinhem com a estratégia organizacional mais ampla e que o valor do gerenciamento de projetos seja continuamente reconhecido. Essas organizações também foram mais ágeis em sua resposta à pandemia, enfrentam menos desafios quando se trata de atrair, reter e aprimorar talentos e são mais avançadas em termos de implementação de soluções tecnológicas.

As Top 10% são descritas mais detalhadamente em nosso relatório recente, [PMO Maturity: Lessons from the Global Top Tier \(Maturidade do EGP: lições da categoria Top 10\)](#).

## Antecedentes da pesquisa

Em julho e agosto de 2021, a PwC e o PMI realizaram uma pesquisa global com 4.069 pessoas envolvidas na liderança ou facilitação da entrega de projetos, programas e portfólios. A pesquisa, disponibilizada em vários idiomas, explorou como projetos, programas e portfólios estão funcionando para gerentes de projeto e suas organizações. Um total de 539 entrevistados da América Latina com responsabilidades de gerenciamento de projetos participaram da pesquisa, com 269 respostas de líderes seniores.

Perfil de resposta da América Latina (n = 539):

### 22 países incluindo:

México (42%)  
Brasil (23%)  
Argentina (7%)  
Costa Rica (5%)  
Equador (4%)  
Países restantes (19%)

### 29 setores, incluindo:

TI (29%)  
Construção (11%)  
Telecomunicações (10%)  
Serviços financeiros (10%)  
Governo (7%)  
Energia (7%)  
Setores restantes (26%)

### Respondentes:

Indivíduos que trabalham em um escritório de gerenciamento de projetos (EGP)\* (61%)  
Indivíduos em papéis de diretoria ou equivalentes (50%)  
Indivíduos que lideram um EGP\* (22%)

Para entender melhor os fatores que impulsionam as tendências em toda a região e descobrir oportunidades de melhoria, a PwC e o PMI realizaram uma série de entrevistas com especialistas em gerenciamento de projetos. Esses insights ajudam a trazer exemplos da vida real para muitos dos principais insights da pesquisa global.

\*O termo “EGP” utilizado nesta pesquisa também se refere aos seguintes escritórios: escritório de gerenciamento de programas (EGPg), escritório de gerenciamento de portfólio de projetos (EGPP) e EGP empresarial (EGPE). Também estamos usando “EGP” para nos referirmos a outros escritórios que implementam várias iniciativas, incluindo “projetos”, “mudança organizacional”, “novas ofertas” etc. (p.ex., Escritório de Gerenciamento de Estratégia, Escritório de Gerenciamento de Transformação, Escritório de Gerenciamento de Produtos etc.)



# Aumentar o valor estratégico do gerenciamento de projetos

As organizações na América Latina podem melhorar os resultados dos negócios, acelerando sua maturidade em gerenciamento de projetos. Esses resultados aprimorados são demonstrados pelas Top 10%, que são organizações altamente maduras e relatam melhor desempenho geral (Figura 1). Essas organizações estão estabelecendo uma governança forte, alinhando projetos com a estratégia organizacional e investindo em seus talentos de gerenciamento de projetos.

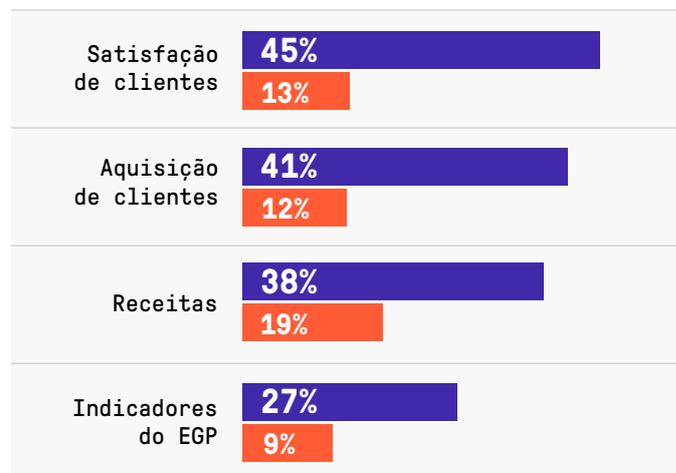
No entanto, os EGPs na América Latina estão lutando para atrair investimento e apoio interno. Os líderes organizacionais geralmente não entendem como essas funções podem apoiar a tomada de decisões e ajudar a executar a estratégia. Enquanto isso, exemplos que uniram organizações de alto perfil e má execução de projetos aumentaram o ceticismo em relação ao valor do gerenciamento de projetos.

Como resultado, o gerenciamento de projetos é muitas vezes tratado como uma função administrativa separada ou um item de despesas gerais no qual os líderes de negócios não estão mais dispostos a investir. Restringidas por orçamentos apertados e isoladas dos negócios mais amplos, as funções de projeto podem ter dificuldades para entregar iniciativas bem-sucedidas, diminuindo ainda mais a valorização de seu valor.



## Figura 1: Desempenho organizacional

A porcentagem de respondentes da diretoria que afirmou que sua organização teve um desempenho muito melhor em 2020 em comparação com 2019 nas seguintes métricas principais:



■ Top 10% globais - Diretoria (n = 73)  
■ América Latina - Diretoria (n = 269)

Fonte: Pesquisa Global do PMI e PwC sobre Transformação e Gerenciamento de Projetos 2021. Respostas apenas de respondentes de nível de diretoria.

## Como as organizações podem conectar projetos à estratégia

A lacuna entre projetos e estratégia é impulsionada por uma percepção equivocada de que o gerenciamento de projetos se resume a seguir um método e que o objetivo dos profissionais de projeto é simplesmente fazer cumprir os cronogramas. EGPs bem-sucedidos na América Latina atuam como facilitadores – não barreiras – pois obtêm uma série de resultados e benefícios aprimorados ao vincular a estratégia à execução.

Preencher essa lacuna estratégica ajuda os EGPs a alinhar os resultados do projeto com os principais objetivos organizacionais. Este relatório destaca dois princípios fundamentais que as organizações de cada região estão implementando para se tornarem pioneiras no alcance do alinhamento estratégico:

1. Alinhar a medição à estratégia
2. Criar uma visão de projeto comum

### Figura 2: EGPs e estratégia

**Alinhamento do EGP e contribuição para a estratégia:  
Top 10% global versus organizações na América Latina**

Top 10%		América latina
89%	Sentem que o EGP de sua organização está sempre <b>contribuindo para o desenvolvimento da estratégia</b>	36%
94%	Sentem que o EGP de sua organização está sempre <b>alinhando plenamente as iniciativas e os KPIs às metas essenciais de estratégia e mudança da organização como um todo</b>	34%

Fonte: Pesquisa Global do PMI e PwC sobre Transformação e Gerenciamento de Projetos 2021. Respostas apenas de quem trabalha dentro de um EGP.

### Alinhar a medição à estratégia

Alinhar as métricas de desempenho do projeto à estratégia é uma característica-chave dos Top 10%. A pesquisa mostra que 94% dos Top 10% estão alinhando plenamente as iniciativas e os principais indicadores de desempenho (KPIs) às metas essenciais de estratégia e de mudança da organização em geral, em contraste com a América Latina, onde apenas 34% das organizações fazem isso de forma consistente.

Nossas conversas com líderes de EGP na América Latina revelam que os EGPs tendem a se concentrar excessivamente em método e processo, mesmo às custas dos resultados. Isso contrasta com o amplo reconhecimento da importância dos objetivos definidos para o sucesso do projeto; 64% da amostra global de gerentes de projeto sentiram que marcos e objetivos claramente alcançáveis eram os cinco principais fatores que contribuem para o sucesso do projeto.

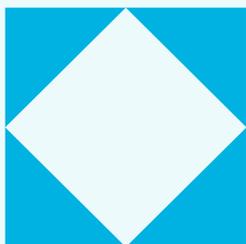
Desenvolver e incorporar estruturas de realização de benefícios pode ajudar a melhorar os vínculos entre os KPIs e a estratégia organizacional. Isso permite o rastreamento contínuo do valor que o gerenciamento de projetos está criando para os negócios. As metas organizacionais nunca permanecem estáticas, e os ciclos de feedback contínuos permitem que sejam feitos ajustes, conforme necessário, para apoiar o alinhamento contínuo.

Mas nossa pesquisa indica que apenas 22% dos EGPs na América Latina estão conduzindo consistentemente uma cultura de gestão de benefícios ou orientada à resultados, o que pode explicar por que uma alta proporção de projetos na América Latina têm uma percepção de entrega abaixo do valor esperado.

## Criar uma visão de projeto comum

Uma visão de projeto comum permite que as equipes de projeto executem de uma maneira que não apenas agreguem valor para suas organizações, mas também de acordo com os valores de sua organização.

Os critérios de entrega podem abranger uma variedade de áreas, incluindo melhoria da inovação, qualificação, desenvolvimento sustentável, diversidade e inclusão, e muito mais. A consideração desses fatores pode ser incorporada nas decisões sobre como o projeto será realizado. As equipes de projeto podem então implantar seus conhecimentos, selecionando os métodos e abordagens mais eficazes para entregar esses valores organizacionais.



## ESTUDO DE CASO: UNOPS

# Criação de uma visão de projeto comum

*Leyre Sastre trabalha para o Escritório das Nações Unidas para Serviços de Projetos (UNOPS), que é dedicado a serviços de infraestrutura, aquisições e gerenciamento de projetos para governos, instituições financeiras e outras agências da ONU na América Latina. Ela desempenha um papel diversificado como coordenadora de atividades regionais, fornecendo supervisão, gerenciamento de risco e problemas para 13 escritórios em toda a região e dando consultoria ao diretor regional no gerenciamento do portfólio regional.*

Como membro do UNOPS (Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos), Leyre Sastre é apaixonada por servir as pessoas necessitadas e ajudar as comunidades a alcançar o desenvolvimento sustentável. O UNOPS desenvolve critérios de sucesso específicos a iniciativas para garantir que os projetos agreguem valor — tanto de acordo com os valores centrais da ONU quanto com o que a comunidade local identifica como melhoria econômica, social e ambiental sustentável.

Para o UNOPS, desenvolver e cumprir critérios de sucesso envolve as seguintes etapas:

- **Alinhar-se com a comunidade local:** Envolver membros da comunidade local de diversas idades, dados demográficos e estágios da vida para entender o que o sucesso sustentável significa para eles.
- **Foco nos resultados e na sustentabilidade dos produtos:** Considerar o que o projeto precisa entregar em longo prazo, incluindo como as entregas serão operadas e mantidas após o término do projeto.
- **Incorporar a inclusão social nas formas de trabalho:** Integrar considerações de gênero e diversidade em todos os projetos relevantes. Por exemplo, os critérios do UNOPS sobre inclusão exigem que as equipes de projetos implementem planos de ação de diversidade de gênero dentro do cronograma do projeto. O UNOPS reconhece as pessoas como propulsoras de seu próprio desenvolvimento, valorizando seus conhecimentos, experiências e propostas. As pessoas são colocadas em primeiro plano, com real capacidade de influenciar projetos ao longo de seu ciclo de vida.

## Como os profissionais de projeto podem comunicar valor

Demonstrar o valor do gerenciamento de projetos não se limita ao alinhamento com a estratégia organizacional. Os profissionais de projeto também têm um papel a desempenhar na comunicação do impacto estratégico dos projetos para a organização mais ampla. Esta pesquisa destaca as principais maneiras pelas quais os profissionais de projetos transmitem efetivamente o valor dos projetos que entregam.

**Enfatiza os resultados:** Concentre-se nos resultados – o “quê” e não o “como” da entrega. Isso é especialmente importante para comunicar valor aos líderes seniores, que muitas vezes se distanciam dos detalhes e preferem falar em termos do que deve ser alcançado. Enfatizar os resultados tem o benefício adicional de manter os profissionais de projeto focados em seus objetivos finais.

**Aumente a conscientização sobre a criação de valor:** Comunicar o valor das metodologias de gerenciamento de projetos com partes interessadas que não são do projeto. “Convencer as pessoas que não fazem parte do projeto é mais difícil, pois elas estão menos familiarizadas com o valor”, explicou Carolina Boros, líder do EGP do Banco Central do Brasil. “Precisamos mostrar a eles como as metodologias de projeto são importantes – como elas nos proporcionam governança, transparência, resultados, benefícios e inovação.”

**Melhore a visibilidade da diretoria:** Forneça aos líderes organizacionais uma linha de visão dos resultados de negócios dos projetos por meio de relatórios de fácil acesso e impacto. A diretoria deve ter visibilidade dos KPIs do projeto que se alinham com os KPIs gerais da organização para apoiar de forma mais eficiente a tomada de decisões e o realinhamento dos portfólios de projetos. Isso fortalece o caso de negócios das funções do projeto, ajuda a garantir investimentos futuros e incentiva a participação e a adesão do restante da organização.

## Além da grande organização

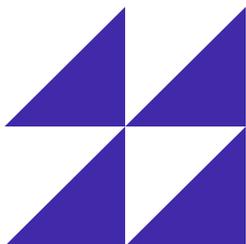
As pequenas e médias empresas (PMEs) dominam as economias locais em toda a região da América Latina. Encontramos provas de que muitas PMEs da região associam práticas de gerenciamento de projetos a organizações multinacionais grandes e complexas e podem hesitar em adotar estratégias ou abordagens de gerenciamento de projetos devido a preocupações com custos, restrições de tempo e adequação percebida para suas necessidades.

Embora nem todas as organizações exijam um EGP, as PMEs podem obter ganhos adotando abordagens de gerenciamento de projetos de maneira flexível, que se adaptem às suas organizações e ajudem a entregar a estratégia. “As PMEs muitas vezes ignoram as boas práticas de gerenciamento de projetos”, disse André B. Barcaui, coordenador do MBA em Gerenciamento de Projetos da Fundação Getúlio Vargas, Brasil. “Essas empresas precisam de gerenciamento de projetos, mas temem que seja muito caro ou burocrático. Mas as pessoas podem estar curiosas sobre como usar essas coisas. Há oportunidades em fazer um diagnóstico para cada organização e treinar seus profissionais de projeto, sugerindo oficinas e ferramentas personalizadas.”

As PMEs normalmente operam com orçamentos e recursos mais restritos do que suas contrapartes maiores. Um primeiro passo útil para líderes de PMEs que desejam adotar práticas de gerenciamento de projetos é definir suas prioridades de entrega e, em seguida, considerar o que eles podem alcançar dentro do tempo, orçamento e recursos alocados. Isso permitirá que eles identifiquem as abordagens específicas que podem atender às suas necessidades dentro dos recursos que têm disponíveis.

Identificar e desenvolver profissionais de projeto também deve ser uma prioridade para as PMEs. Os talentos de projeto das PMEs poderão utilizar suas habilidades de poder – por exemplo, como empatia, colaboração e comunicação – para desenvolver uma cultura de projeto personalizada e flexível que perceba o valor para sua organização.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Habilidades de poder são os comportamentos que permitem que as pessoas tenham sucesso. More information and resources on power skills can be found at <https://www.pmi.org/disciplined-agile/people/powerskills>.



# Identificar e desenvolver talentos de projeto

Apoiar as pessoas que entregam projetos é um componente essencial para dinamizar a Economia de Projeto na América Latina. Com uma grande população em idade ativa e um número crescente de grandes projetos de infraestrutura planejados ou em andamento, a região tem um grande potencial para o desenvolvimento de uma forte força de trabalho para projetos e a próxima geração de talentos para projetos.

No entanto, nossa pesquisa mostra que as organizações são desafiadas a encontrar talentos de gerenciamento de projetos com a combinação certa de habilidades, incluindo experiência em método e processo, bem como pensamento estratégico e habilidades de poder, como empatia, colaboração e comunicação (Figura 3).

## Figura 3: Habilidades e capacidades

As cinco principais habilidades/capacidades dos gerentes de projeto na América Latina e a porcentagem que diz achar difícil encontrar candidatos com essas habilidades

Capacidade	% de respondentes que dizem que é uma das 3 capacidades mais importantes de um gerente de projeto	% dos envolvidos no recrutamento de talentos de gerenciamento de projetos que afirmam ser difícil encontrar candidatos com esta habilidade
Liderança colaborativa	38%	39%
Capacidade de construir confiança e relacionamentos	28%	34%
Pensamento estratégico	27%	42%
Conhecimento dos negócios	24%	38%
Solução criativa de problemas e pensamento inovador	24%	46%

Source: Pesquisa Global do PMI e PwC sobre Transformação e Gerenciamento de Projetos 2021.



Para enfrentar esses desafios de recrutamento, as organizações na América Latina podem priorizar o desenvolvimento de talentos para profissionais de gerenciamento de projetos já empregados na organização. Entre as Top 10%, 74% recrutam talentos para projetos internamente e mais da metade das organizações na América Latina estão seguindo o exemplo.

As organizações também podem considerar seus “talentos ocultos”. São funcionários que, apesar de não terem um título específico de gerenciamento de projetos, passam uma parte significativa de seu tempo trabalhando em projetos e entregando mudanças. Esses gerentes de projeto ocultos geralmente têm uma forte compreensão de suas organizações, o que os ajuda na entrega.

Esta pesquisa mostra o que as organizações de sucesso estão fazendo para apoiar o desenvolvimento de talentos para profissionais de gerenciamento de projetos já presentes em sua força de trabalho:

1. Enfatizar o valor das habilidades de poder
2. Priorizar o aprendizado contínuo
3. Atrair jovens para os papéis de gerenciamento de projetos

## Enfatizar o valor das habilidades de poder

Uma pesquisa anterior da PwC mostra que os melhores gerentes de projeto estão evoluindo além de um foco estreito no gerenciamento de escopo, orçamento e cronograma. Eles estão construindo confiança e relacionamentos com uma variedade de partes interessadas e usando uma mistura de inteligência emocional e perspicácia estratégica para gerar resultados.

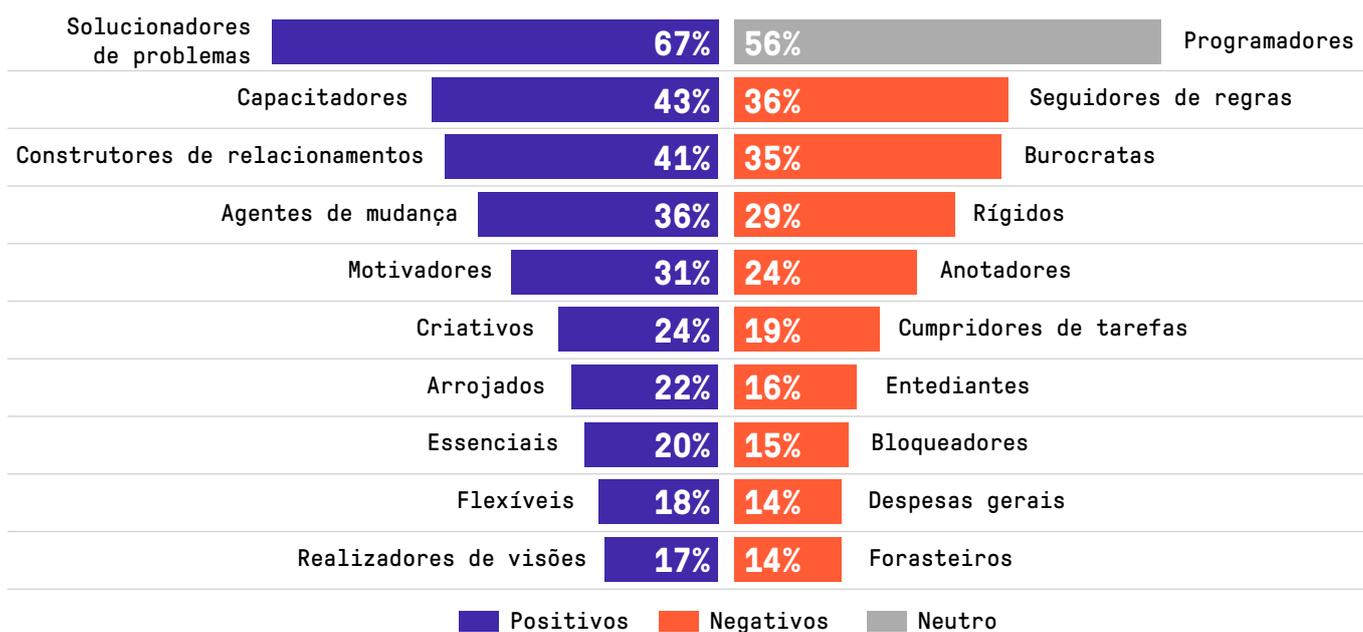
Mas a imagem desatualizada dos profissionais de projeto como programadores burocráticos que seguem regras é persistente na América Latina (Figura 4). Ele destaca a necessidade premente das organizações na América Latina de promover a imagem renovada do gerente de projetos moderno<sup>3</sup> para impulsionar o suporte para funções de projeto e atrair e desenvolver novos talentos de projeto, tanto interna quanto externamente nas organizações.

“Uma coisa que observei é uma grande mudança em termos do que você espera de um gerente de projeto típico. Quando comecei a trabalhar como gerente de projetos, as habilidades técnicas (“hard skills”) eram fundamentais. Hoje, com todas as mudanças acontecendo em todo o mundo e o aumento da adaptabilidade que temos que ter, as habilidades interpessoais (“soft skills”), como flexibilidade, inteligência emocional, negociação, relacionamentos e comunicação, tornaram-se as estrelas. É o que as pessoas mais apreciam.”

**ANDRÉ B. BARCAUI**  
Coordenador do MBA em Gerenciamento de Projetos  
Fundação Getulio Vargas, Brasil

### Figura 4: A imagem da profissão

Atributos positivos e negativos percebidos de gerentes de projeto na América Latina



Fonte: Pesquisa Global do PMI e PwC sobre Transformação e Gerenciamento de Projetos 2021.

**74%** das organizações na América Latina recrutam gerentes de projeto com base em habilidades de poder.

3 (PwC). (2021). [Quem é o gerente de projetos moderno?](#)

As organizações na América Latina precisam considerar como desenvolver as habilidades de poder como parte de sua estratégia de educação e treinamento de longo prazo.

Nossos especialistas sugeriram que a América Latina pode ter uma vantagem especial quando se trata de desenvolver e estimular habilidades de poder. “Na América Latina, temos uma cultura centrada nas pessoas”, explicou André B. Barcaui, coordenador do MBA em Gerenciamento de Projetos da Fundação Getúlio Vargas, Brasil. “Gostamos de fazer contato, conversar – somos muito calorosos e podemos ser flexíveis. Assim, podemos ser bons nessa parte social do gerenciamento de projetos: podemos conversar com as pessoas, olhar para elas, elogiar e dar feedback, o que é muito importante.”

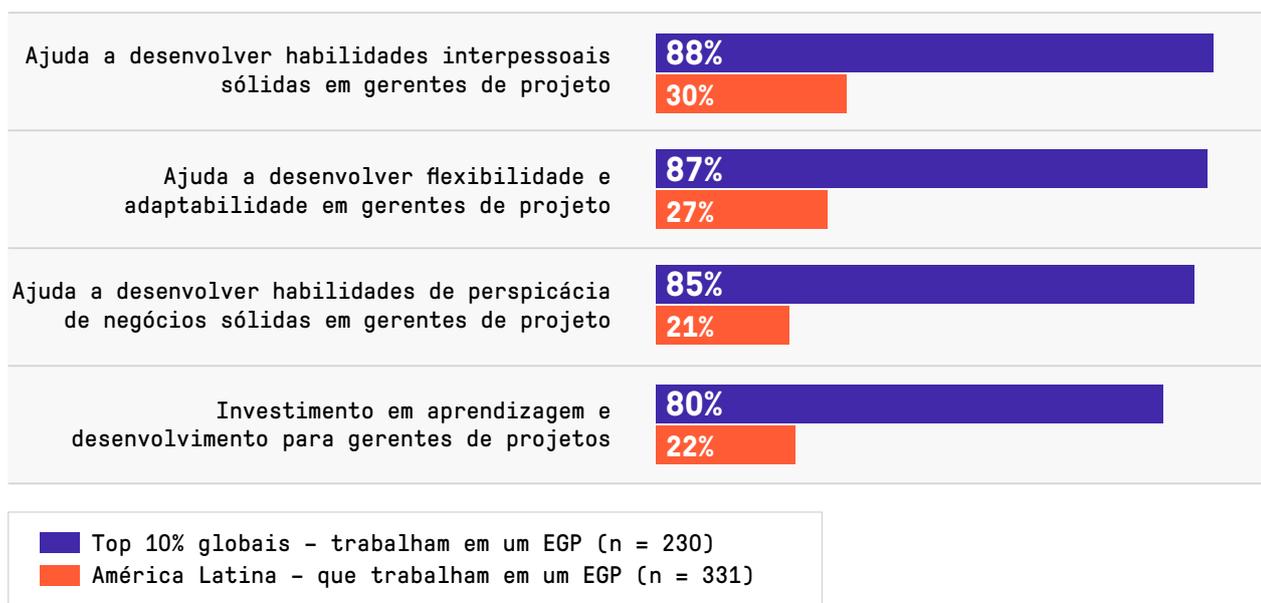
## Priorize o aprendizado contínuo

Ao investir em educação e treinamento, as organizações podem aliviar os desafios de recrutamento e liberar oportunidades na região. Isso é especialmente importante para profissionais de projeto ocultos e para aqueles promovidos a papéis de projeto internamente.

O que as organizações da América Latina podem aprender com as estratégias de gerenciamento de talentos das Top 10%? Esse grupo de alto desempenho investiu em alimentar e sustentar uma cultura de aprendizado contínuo, apoiada por uma orientação contínua de funcionários. Apoiar as carreiras dos profissionais de projeto não só melhorará seu impacto, mas também aumentará o engajamento dos funcionários, conforme uma pesquisa da Gallup<sup>4</sup> demonstrou. Isso tem o benefício adicional de tornar a função mais atraente, tanto interna quanto externamente, e reduzir a chance de saída de funcionários.

### Figura 5: Criar uma cultura de aprendizagem

Abordagem para aprender e desenvolver: Top 10% global versus organizações na América Latina



Fonte: Pesquisa Global do PMI e PwC sobre Transformação e Gerenciamento de Projetos 2021. Respostas de quem trabalha dentro de um EGP.

“É realmente difícil encontrar candidatos com todas as habilidades necessárias. Assim, desenvolvemos um plano de carreira muito detalhado e robusto em nossa organização. Temos muitas pessoas na base da estrutura, e elas têm todas as oportunidades de aprender no trabalho e continuar avançando para o próximo nível, de acordo com seu desenvolvimento e capacidades. Garantimos que todos nós façamos todo o treinamento na empresa e que sejam orientadas por colegas mais experientes.”

**JUAN CARLOS ZAMBRANO**  
CEO, Conciviles, Colômbia

4 Gallup. 2020. O que é engajamento de funcionários e como melhorá-lo?

## Atrair jovens para os papéis de gerenciamento de projetos

Envolver os jovens pode ser uma solução eficaz para combater problemas de recrutamento e desenvolver a próxima geração de talentos do projeto. A América Latina tem uma grande população com menos de 25 anos e os jovens continuarão a representar uma parcela muito substancial da população nas próximas décadas.<sup>5</sup>

Com o desemprego abaixo dos níveis pré-pandêmicos, equipar os jovens com habilidades de projeto é uma oportunidade para organizações individuais e a região dinamizarem a Economia de Projetos com novos talentos empolgantes. Nossas conversas na América Latina revelam os principais atributos valorizados em jovens profissionais de projetos e os benefícios que eles trazem para as organizações:

- **Flexibilidade:** Os jovens profissionais de projeto são percebidos como dinâmicos e abertos a novas formas de trabalhar, e muitas vezes são experientes em tecnologia e sempre dispostos a aprender no mundo digital. Isso é especialmente valioso no ambiente atual, onde a mudança é uma constante e as organizações precisam mudar a direção e se adaptar. Os jovens geralmente são adeptos de personalizar e adaptar técnicas e abordagens de gerenciamento de projetos para as situações em questão.
- **Mentalidade focada em resultados:** Com base na experiência de nossos especialistas, os jovens da região geralmente trazem uma nova perspectiva e uma mentalidade focada em resultados para os projetos. Embora seja essencial uma sólida compreensão fundamental da metodologia e da prática, o foco dos jovens profissionais nos resultados pode ser revigorante e vantajoso do ponto de vista estratégico, especialmente quando combinado com a experiência e a orientação de colegas experientes.
- **Compromisso em fazer a diferença:** Nossos especialistas destacaram que os jovens da região muitas vezes aspiram causar um impacto positivo. Eles estão interessados em fornecer resultados significativos em suas regiões locais e ansiosos para se envolver com comunidades de jovens profissionais de projetos como parte de seu desenvolvimento.

“Damos liberdade aos nossos jovens para pensarem e terem novas ideias, e incentivamos as pessoas a fazerem as coisas de forma diferente, reconhecendo quando fazem algo de forma inovadora. Nosso objetivo desde o início não era apenas fazer coisas boas dentro da empresa, mas mudar todo o setor. Para atrair talentos, as empresas precisam criar uma cultura que promova a inovação e a colaboração.”

**HUGO VINICIUS ROSA**  
Presidente, Método, Brasil

Então, como as organizações podem atrair e desenvolver jovens talentos? A pesquisa destacou que, ao recrutar para funções de gerenciamento de projetos, as organizações da América Latina geralmente especificam que são necessários experiência e conhecimento do setor. Muitas vezes, os jovens sentem que não têm a experiência necessária para se candidatar a esses tipos de cargos. Apoiar os jovens para ganhar experiência permitirá que eles demonstrem seu valor para recrutadores e organizações, apesar de não terem anos de experiência.

<sup>5</sup> Website Cations Couto: Panorama Regional, América Latina e Caribe. (UN). (2013).



# Um apelo à ação

Reconhecer a importância estratégica e o valor do gerenciamento de projetos e capacitar as pessoas que executam projetos pode injetar vitalidade na Economia de Projetos na América Latina, ao mesmo tempo em que oferece novas e empolgantes oportunidades para o desenvolvimento de jovens profissionais de projetos. As ações a serem consideradas incluem:

- **Liberar o impacto estratégico do gerenciamento de projetos** fazendo a ponte entre as funções do projeto e a organização mais ampla em que operam.
- **Alinhar a medição à estratégia e criar uma visão comum do projeto** para entregar mais valor.
- **Enfatizar as habilidades de poder e a visão de negócios** juntamente com os fundamentos do conhecimento e experiência em gerenciamento de projetos para atualizar a imagem da profissão.
- **Desenvolver uma estratégia de talentos** que oferece aos profissionais de projeto formação contínua e desenvolvimento de carreira.
- **Engajar a população jovem da região e suas perspectivas** abrindo espaço para eles em funções de projetos organizacionais e equipando-a com habilidades-chave.

“ Acho que o gerenciamento de projetos tem um futuro brilhante. Há muito a ser feito na região e muito que pode ser alcançado por meio de projetos — há muito espaço para gerenciamento de projetos porque há muitos projetos que devem acontecer. Projetos foram feitos para a mudança. Se queremos mudar as coisas, ou criar coisas novas, então precisamos de projetos. Há muito para entregar nesta região, e não consigo imaginar de que outra forma podemos fazê-lo, senão através de bons projetos. ”

**LEYRE SASTRE**

Coordenadora de atividades regionais  
Região América Latina e Caribe, UNOPS

## Agradecimento

A PwC e o PMI agradecem a todos que participaram da pesquisa e das entrevistas qualitativas referenciadas neste relatório.



## Sobre a PwC

Na PwC, nosso propósito é gerar confiança na sociedade e resolver problemas importantes. Somos uma rede de empresas presentes em 155 países e mais de 284.000 pessoas comprometidas em fornecer qualidade em serviços de garantia, consultoria e tributos. Saiba mais em [www.pwc.com](http://www.pwc.com). PwC refere-se à rede PwC e/ou uma ou mais de suas empresas-membro, cada uma das quais é uma entidade legal separada. Visite [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para saber mais.

Este relatório é uma colaboração entre o PMI e a PwC Research. A PwC Research é uma equipe de 100 profissionais de pesquisa com sede na PwC Reino Unido, que fornece provas e insights para impulsionar mudanças estratégicas, apoiar a tomada de decisões, mitigar riscos e melhorar o desempenho. [www.pwc.co.uk/pwcresearch](http://www.pwc.co.uk/pwcresearch).



## Sobre o Project Management Institute (PMI)

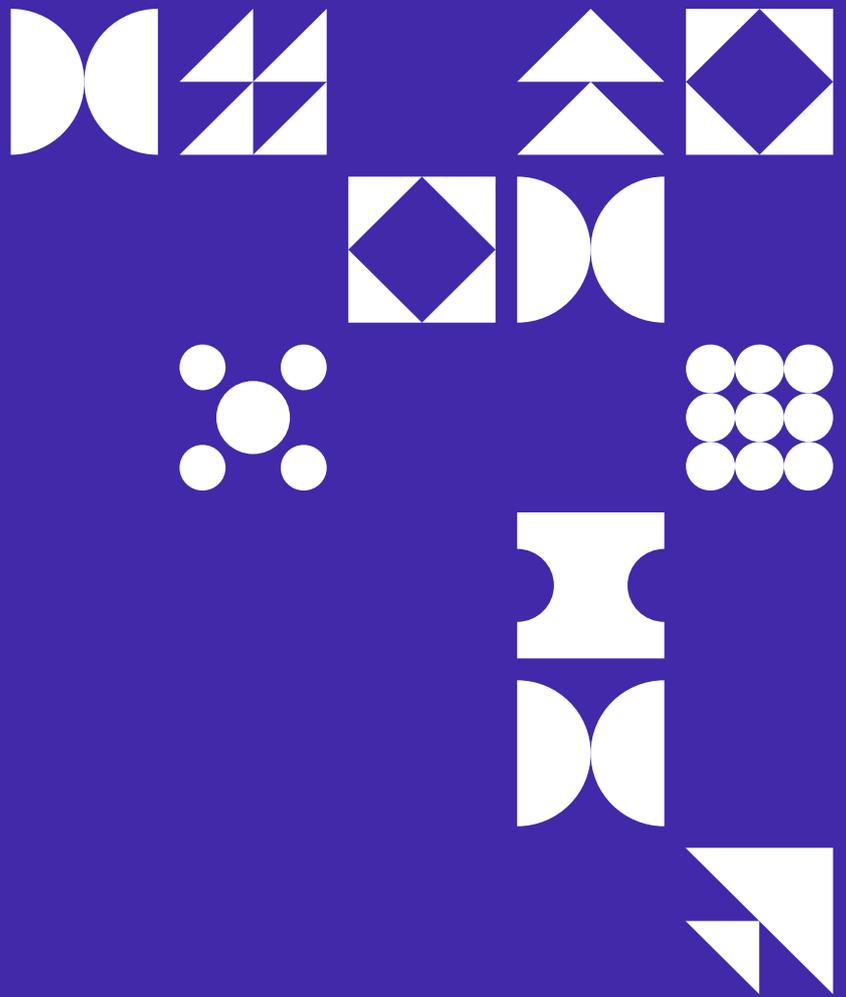
O PMI é a organização profissional líder global de uma comunidade crescente de milhões de profissionais de projetos e agentes de mudança em todo o mundo.

Como a maior autoridade mundial em gerenciamento de projetos, o PMI capacita as pessoas a transformarem ideias em realidade. Por meio de defesa global, networking, colaboração, pesquisa e educação, o PMI prepara organizações e indivíduos para trabalhar de forma mais inteligente e assim chegar ao sucesso em um mundo de mudanças.

Com base em um legado orgulhoso que data de 1969, o PMI é uma organização “direcionada” que trabalha em quase todos os países do mundo para desenvolver carreiras, fortalecer o sucesso organizacional e capacitar os agentes de mudança com novas habilidades e formas de trabalhar para maximizar seu impacto. As ofertas do PMI incluem padrões reconhecidos globalmente, certificações, cursos on-line, liderança de pensamento, ferramentas, publicações digitais e comunidades.

Visite-nos em [PMI.org](http://PMI.org), [ProjectManagement.com](http://ProjectManagement.com), [Facebook](https://www.facebook.com/pmi), [Twitter](https://twitter.com/pmi) e [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/pmi).





PMI.org

