



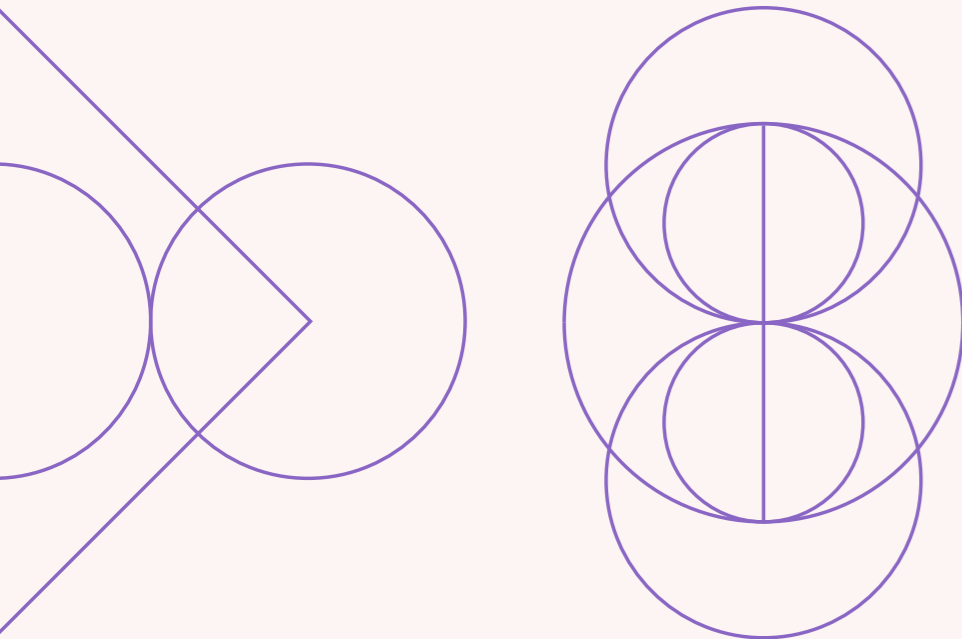
Pulse of the Profession® 2023:

Power Skills, a redefinição do sucesso do projeto | 14ª edição



Conteúdo

| | |
|--|----|
| Prefácio..... | 3 |
| Introdução | 4 |
| A relação entre power skills e sucesso do projeto..... | 6 |
| Consenso em toda a comunidade de gerenciamento de projetos sobre as principais power skills..... | 9 |
| Tempo e orçamento de desenvolvimento profissional: Power skills vs. habilidades técnicas..... | 11 |
| Principais barreiras para priorizar o treinamento e o desenvolvimento de power skills..... | 12 |
| Oportunidade de enfatizar as power skills por meio da avaliação da equipe..... | 14 |
| Uma chamada para priorizar power skills | 15 |
| Sobre esta pesquisa | 17 |
| [Apêndice] Desenvolver power skills em equipes de projeto..... | 21 |



Prefácio



Há vários anos, o PMI defende a importância das power skills, aquelas habilidades "pessoais" ou "interpessoais", como comunicação e pensamento estratégico. Construídas sobre uma base sólida de habilidades técnicas, as power skills permitem que os gerentes de projetos alinhem os projetos aos objetivos organizacionais e inspirem suas equipes a trabalhar juntas, resolver problemas e entregar resultados que agregam valor à organização e seus clientes.

Acreditamos tanto nessa conexão que atualizamos o PMI Talent Triangle®, que representa o conjunto ideal de habilidades para profissionais de projetos, para refletir que as power skills são uma necessidade para os gerentes de projetos. Quando integradas a fortes habilidades técnicas que se mantêm atualizadas com as formas de trabalho em evolução, as power skills ajudam os profissionais de projetos a navegar no cenário de negócios em rápida mudança em que agora operamos.

A conexão é confirmada por meio de pesquisas. O relatório *Narrowing the Talent Gap* (Estreitando a Lacuna de Talentos), produzido em colaboração com a PwC, indica que as power skills estão no topo da lista das capacidades mais importantes necessárias para gerentes de projetos. E vimos várias outras organizações ecoarem essa ênfase por meio de relatórios que conectam power skills a resultados.

Nossa pesquisa *Pulse of the Profession* mais recente foi projetada para explorar as conexões entre as power skills e o sucesso dos projetos. Os resultados revelam algumas conexões interessantes. Por exemplo, 92% dos entrevistados concordam que as power skills os ajudam a trabalhar de forma mais inteligente. E as organizações que priorizam as power skills observam taxas mais altas de

maturidade de gerenciamento de projetos, maturidade de gerenciamento de percepção de benefícios e agilidade organizacional.

Os profissionais de projetos que aprimoram suas habilidades em comunicação, resolução de problemas, liderança colaborativa e pensamento estratégico terão as power skills mais críticas para ajudar a cumprir os objetivos organizacionais.

O relatório também identifica oportunidades para as organizações capitalizarem essas conexões e impulsionarem o sucesso e o valor dos projetos. As organizações gastam apenas cerca de um quarto de seu orçamento de treinamento em power skills, por exemplo, e não avaliam universalmente as power skills em gerentes de projeto ou equipes durante as avaliações de desempenho.

Quando as power skills são uma prioridade organizacional, comunicadas claramente pela liderança e reforçadas por meio de ofertas de desenvolvimento profissional e avaliações individuais e de equipe, as organizações podem esperar um melhor desempenho dos projetos.

Continue lendo para saber mais sobre essas conexões e as etapas que você e sua organização podem seguir para aproveitar a vantagem competitiva de uma forte ênfase em power skills.

Pierre Le Manh

Presidente e CEO do PMI

Introdução

As power skills, também conhecidas como habilidades interpessoais ou habilidades pessoais, como comunicação, solução de problemas e liderança colaborativa, estão se mostrando essenciais para os profissionais de projetos. Elas estão no centro da liderança de equipes bem-sucedidas, envolvendo as partes interessadas e vencendo desafios para o plano dos projetos. As habilidades técnicas permitem que os gerentes de projetos tracem o caminho desde o início até o encerramento de um projeto, mas as power skills são o meio para unir toda a equipe na jornada para executar uma visão comum.

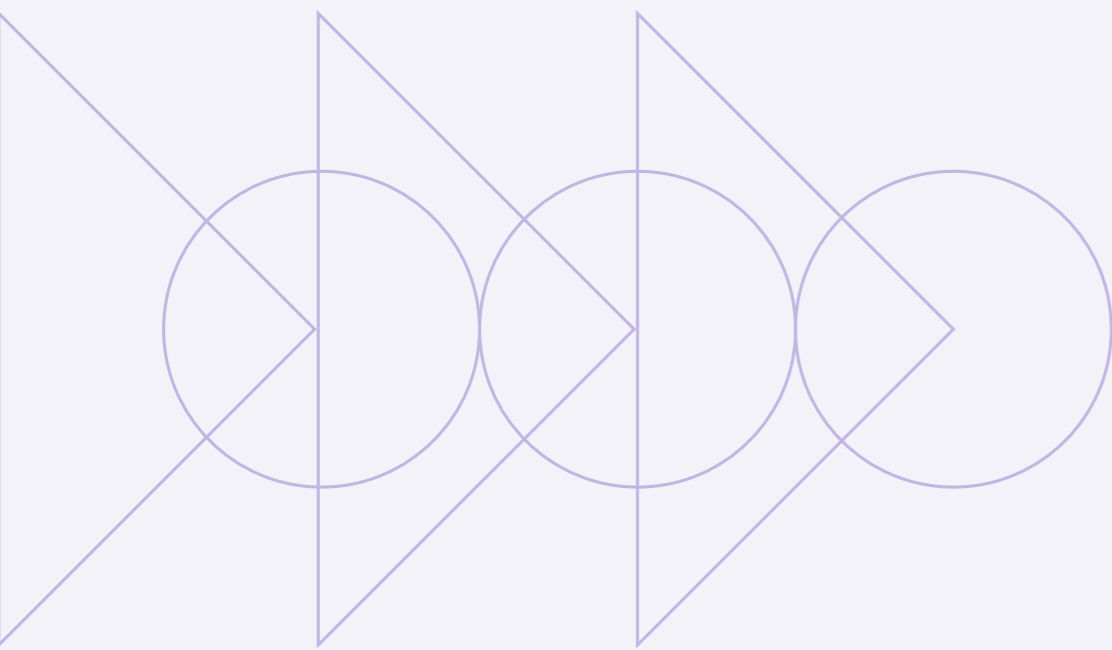
As ferramentas de projetos baseadas em tecnologia começaram a aumentar as habilidades técnicas, como geração de relatórios, programação e gerenciamento de riscos, permitindo que os gerentes de projetos se concentrem nos resultados e elevando sua função para uma que impulse o valor para a organização por meio de colaboração, influência e pensamento estratégico. As power skills são a chave para esse nível mais alto. Na verdade, nove entre cada dez gerentes de projetos dizem que as power skills os ajudam a trabalhar de forma mais inteligente, de acordo com nossa pesquisa.

Por mais de cinco décadas, o Project Management Institute (PMI), a autoridade principal para o gerenciamento de projetos, está comprometido em capacitar os profissionais de projetos para desenvolver um conjunto robusto de habilidades para ajudá-los a impulsionar mudanças positivas em suas organizações e comunidades. O relatório *Pulse of the Profession*[®] de 2023 do PMI demonstra como priorizar as power skills ajuda os profissionais e as organizações a redefinir o sucesso dos projetos em nosso mundo dinâmico.

Os resultados da Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos mostram que as organizações que valorizam mais as power skills tendem a ter um desempenho significativamente melhor em vários fatores-chave de sucesso, como maturidade de gerenciamento de percepção de benefícios (BRM), agilidade organizacional e maturidade de gerenciamento de projetos – indicando que habilidades de poder trabalham em conjunto com habilidades técnicas para trazer uma nova definição para o sucesso dos projetos de uma organização.

Para examinar a correlação entre habilidades de poder e sucesso dos projetos, o relatório *Pulse of the Profession*[®] 2023 do PMI discute:

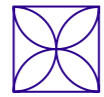
- Como as power skills são essenciais para a entrega de valor e o sucesso dos projetos.
- O que a comunidade de gerenciamento de projetos considera como as power skills mais críticas.
- Por que o custo e o valor percebido são barreiras para priorizar o desenvolvimento de power skills.
- Por que as organizações continuam com dificuldades para avaliar as power skills em indivíduos e equipes e o que podem fazer para mudar isso.



O que são power skills?

O PMI define power skills como habilidades e comportamentos que facilitam o trabalho com outras pessoas e ajudam os profissionais de projetos a obter sucesso no local de trabalho. Alguns indivíduos e outras organizações também se referem a elas como "habilidades pessoais" ou "habilidades interpessoais".

Chamar essas habilidades e comportamentos "power skills" representa o valor que elas trazem aos profissionais, equipes e organizações dos projetos.



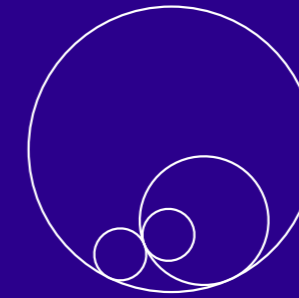
"Quando comecei minha carreira, queria entender como entregar um projeto no prazo, dentro do escopo e do orçamento. Quanto mais eu aprendia sobre gerenciamento de projetos e desenvolvia minhas habilidades, mais eu percebia que o impacto que você pode ter quando combina habilidades técnicas e de negócios com power skills é muito mais amplo."

Karen Dove, Diretoria do PMIEF, Ottawa, Canadá

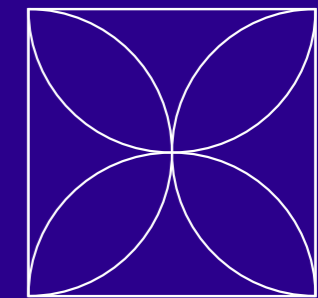
Através desta nova perspectiva as power skills tornam-se críticas no kit de ferramentas de qualquer profissional.

Em nossa pesquisa, os profissionais de projetos classificaram a comunicação, a resolução de problemas, a liderança colaborativa e o pensamento estratégico como as power skills mais críticas para ajudá-los a cumprir os objetivos organizacionais. Para obter a lista completa de power skills, consulte Sobre esta pesquisa.

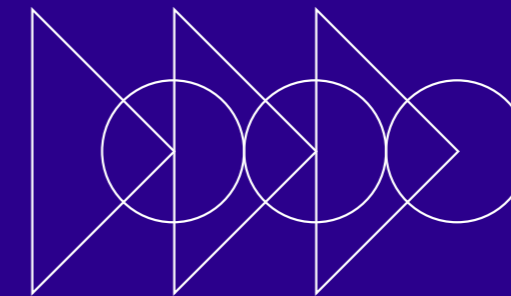
As quatro principais power skills que ajudam os profissionais de projetos a cumprir os objetivos organizacionais



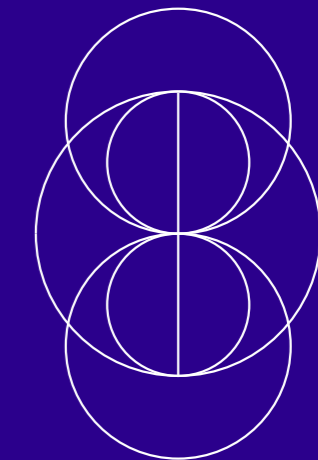
Comunicação



Solução de problemas



Liderança colaborativa



Pensamento estratégico

A relação entre power skills e sucesso do Projeto

Para entender o que impulsiona a entrega de valor e o sucesso dos projetos, o PMI analisou dados de quase 3.500 profissionais de projetos que responderam à Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos (consulte Sobre esta pesquisa).

A maturidade do gerenciamento de realização de benefícios (BRM), a agilidade organizacional e a maturidade do gerenciamento de projetos emergiram como os principais impulsionadores do sucesso dos projetos, juntamente com outros fatores (consulte a Figura 1).

Embora muitos desses fatores sejam frequentemente associados ao sucesso organizacional e dos projetos, nossa pesquisa agora conecta esses principais impulsionadores às power skills e mostra que esses fatores são significativamente mais prevalentes em organizações que priorizam power skills àquelas que não o fazem (consulte a Figura 2).

Figura 1: Principais motivadores do sucesso dos projetos



Observação: A modelagem de regressão robusta é usada para identificar os fatores que mais contribuem para o sucesso dos projetos, com base nos dados dos entrevistados. "Porcentagem de projetos que atingiram com sucesso as metas de negócios" é a variável dependente (a medida do sucesso dos projetos). "Motivadores" de sucesso são as variáveis independentes da pesquisa classificadas de acordo com suas contribuições relativas à variável dependente.

Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

Figura 2: Maturidade do gerenciamento de realização de benefícios (BRM), Maturidade do gerenciamento de projetos e agilidade organizacional: Organizações que priorizam power skill sem comparação com as que não priorizam

O que são maturidade de BRM, maturidade de PM e agilidade organizacional?

O gerenciamento de realização de benefícios (BRM) é um conjunto de processos e práticas para identificar benefícios e alinhá-los com a estratégia formal, garantindo que os benefícios sejam percebidos à medida que a implementação dos projetos progride e termina e confirmando que os benefícios são sustentáveis e sustentados após a conclusão da implementação dos projetos.

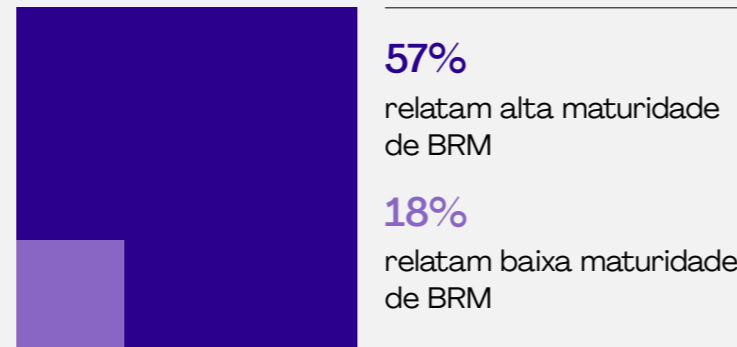
A maturidade do gerenciamento de projetos é a extensão em que a organização usa consistentemente a metodologia formal, alinha projetos/ programas com a estratégia organizacional, controla benefícios e se concentra na melhoria contínua.

Agilidade organizacional é a capacidade de se adaptar rapidamente em resposta às mudanças no mercado ou a outros fatores externos. A agilidade organizacional inclui o uso de todas as abordagens para a entrega de projetos: tradicional, ágil e híbrida.

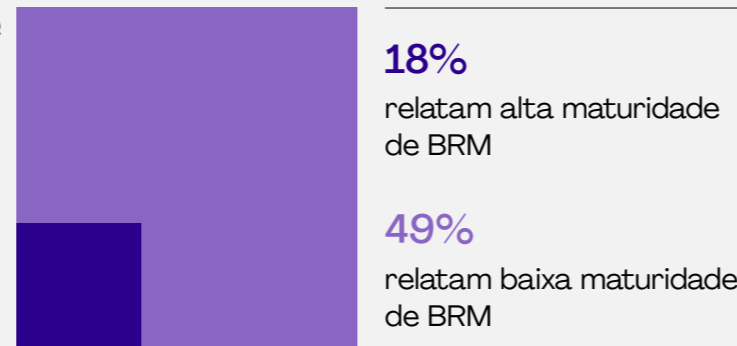
Essas definições foram fornecidas aos participantes da Pesquisa global anual de PMI sobre Gerenciamento de projetos.

Maturidade de BRM

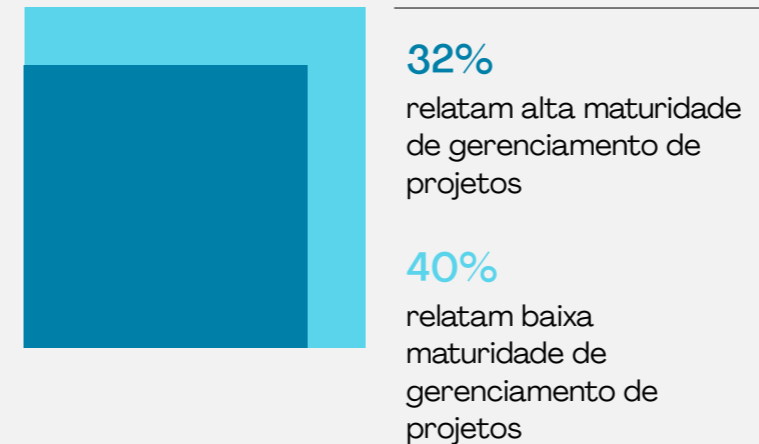
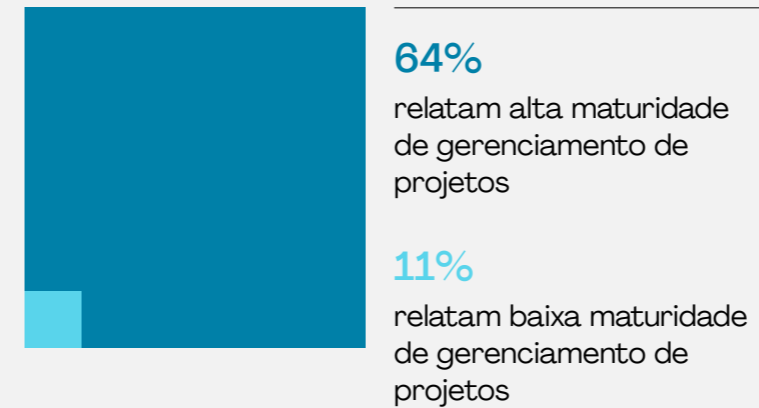
Alta prioridade em power skills:



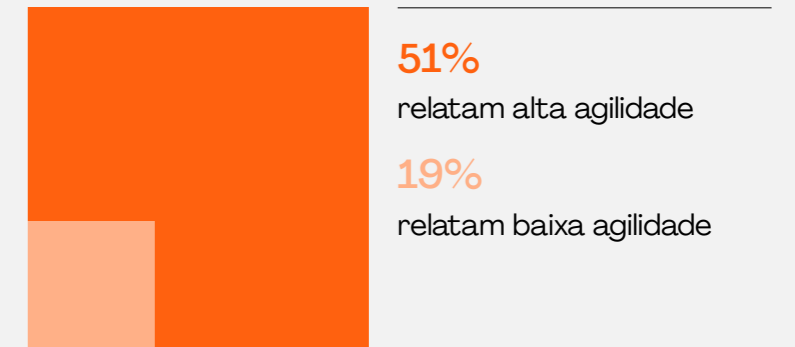
Baixa prioridade em power skills:



Maturidade de gerenciamento de projetos

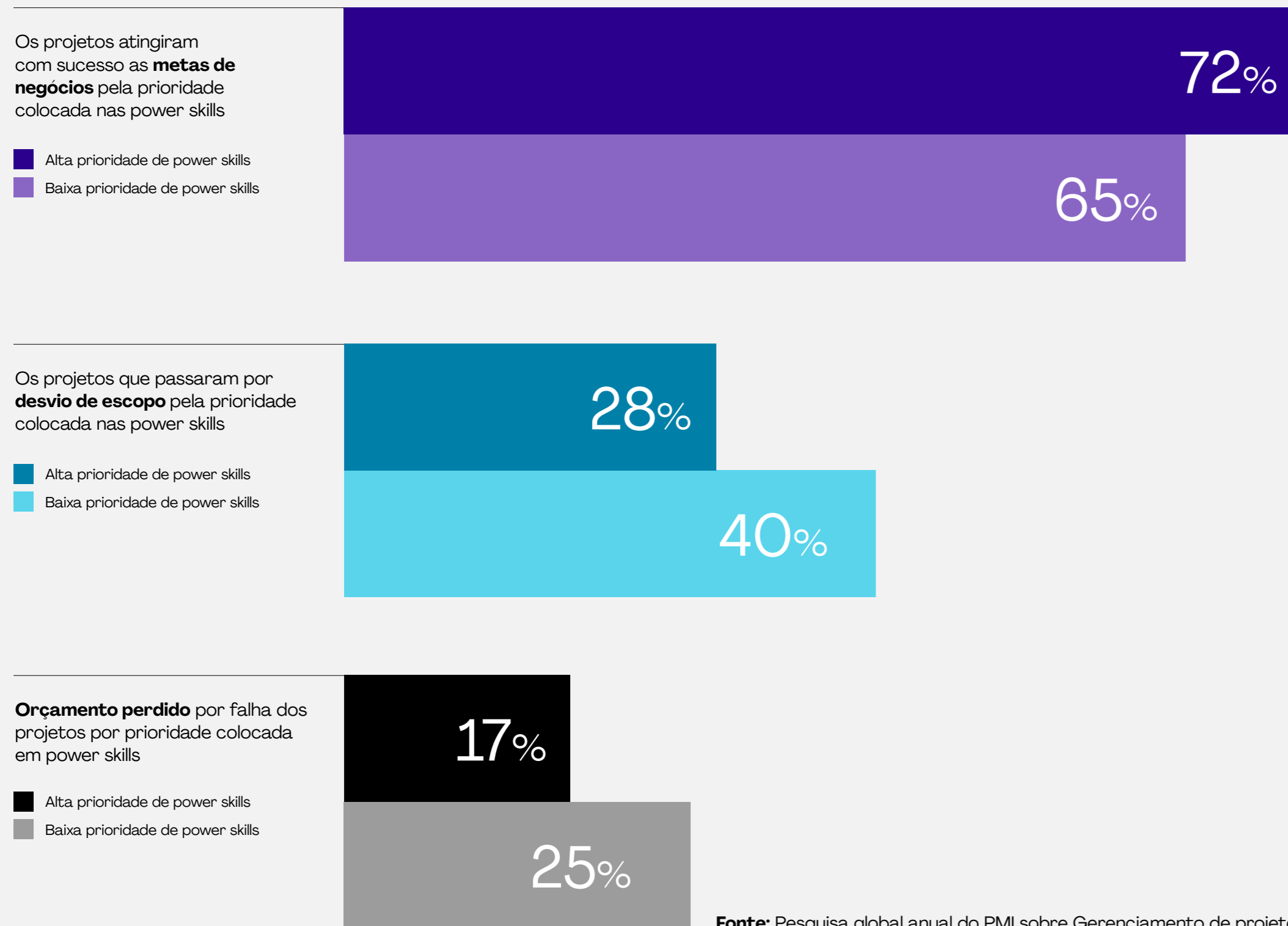


Agilidade organizacional



Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

Figura 3: Power skills e sucesso dos projetos: Organizações que priorizam power skills em comparação com as que não priorizam



Nossa pesquisa indica ainda que as organizações que colocam uma alta prioridade em power skills são significativamente melhores na conclusão de projetos que atendem às metas de negócios. Elas também experimentam muito menos lentidão no escopo e, embora não sejam melhores para evitar falhas definitivas nos projetos, essas organizações sofrem significativamente menos perda de orçamento se os projetos falharem (veja a Figura 3).

A priorização das power skills compensa. Investimento desperdiçado devido à baixa média de desempenho dos projetos 4,8% para organizações que colocam uma alta prioridade em power skills, enquanto é quase o dobro, 8,8%, para aquelas que colocam uma baixa prioridade em power skills. A média global de investimento desperdiçado devido ao baixo desempenho dos projetos é de 5,2%.

Em uma perspectiva regional, os profissionais de projetos relatam que suas organizações estão colocando uma prioridade mais alta nas power skills na África Subsaariana (67%) e na Índia (64%), e relatam uma prioridade mais baixa nas power skills na Ásia-Pacífico (27%) e América do Norte (24%). As indústrias mais propensas a priorizar as power skills são a tecnologia da informação, manufatura, energia e telecomunicações. Os

profissionais de projetos que trabalham no governo, na saúde e no treinamento/educação provavelmente reportarão que suas organizações colocam uma prioridade mais baixa em power skills. Os profissionais de projetos dos setores de construção, consultoria, serviços financeiros, automotivo e varejo relatam uma priorização mista de power skills, com um número quase igual de entrevistados de organizações que colocam uma prioridade alta ou baixa em power skills.

A ênfase nas power skills, em conjunto com fortes habilidades técnicas, aumenta os recursos de gerenciamento de projetos das organizações, levando a um melhor desempenho em projetos individuais e portfólios de projetos. As organizações que necessitam de power skills, como a solução de problemas e o pensamento estratégico, podem esperar uma maior agilidade organizacional e maturidade do gerenciamento de projetos para ajudá-las a enfrentar desafios complexos de projetos, mudanças de mercado, adoção de tecnologias e pressões socioeconômicas.

INSIGHTS IMPORTANTES

As organizações que não têm uma alta prioridade em power skills correm um risco maior em projetos que não atendem às metas de negócios, que experimentam lentidão no escopo e que perdem mais orçamento se os projetos falharem

Consenso em toda a comunidade de gerenciamento de projetos sobre as principais power skills

Nove em 10 entrevistados da Pesquisa global anual sobre gerenciamento de projetos do PMI concordam que as power skills ajudam a trabalhar de forma mais inteligente, enquanto oito em dez também concordam que sua organização valoriza todos os funcionários que possuem power skills.

Quando se trata das power skills mais críticas para ajudar os gerentes de projetos a cumprir os objetivos organizacionais, comunicação, solução de problemas, liderança colaborativa e pensamento estratégico classificados como os mais altos entre nossa amostra global, independentemente da região, indústria, anos de experiência, nível de liderança de gerenciamento de projetos ou status do PMP® (veja a Figura 4). A abordagem de gerenciamento de projetos (ágil,

tradicional ou híbrida) também não impactou esses resultados.

Essas descobertas são compatíveis com as pesquisas recentes feitas pelo PMI e a PwC, que identificaram a construção de relacionamentos, a liderança colaborativa, o pensamento estratégico e a solução criativa de problemas como os principais recursos de que os gerentes de projetos bem-sucedidos precisam. Por outro lado, empatia, disciplina, orientação para fins específicos e orientação focada no futuro são classificados de forma consistente na parte inferior.



"As habilidades técnicas são importantes, mas também a compreensão das interações entre as pessoas. Afinal, os projetos são feitos por humanos. Precisamos apreciar isso. Precisamos trabalhar nisso."

Luis Revilla, diretor de pessoal, Softtek, Monterrey, México

"O importante é as habilidades das pessoas: engajamento, visão geral, compreensão da estratégia e alinhamento geral. Essas são as coisas que realmente importam."

Paul Jones, líder da comunidade de P&PM na Europa, Fujitsu, Londres, Reino Unido

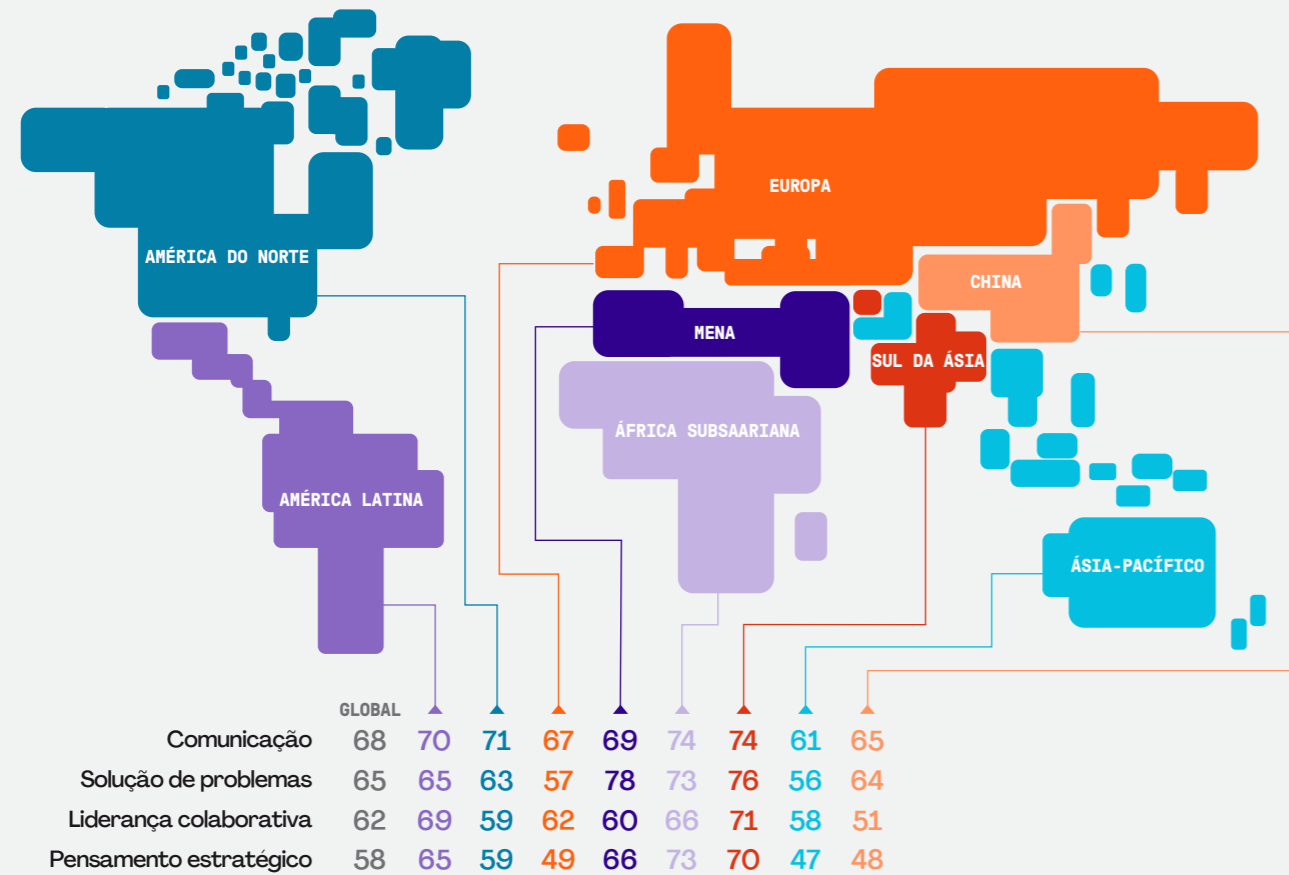
INSIGHTS IMPORTANTES

A comunicação, a resolução de problemas, a liderança colaborativa e o pensamento estratégico são consistentemente classificados como os mais importantes para ajudar os profissionais de projetos a cumprir os objetivos organizacionais.

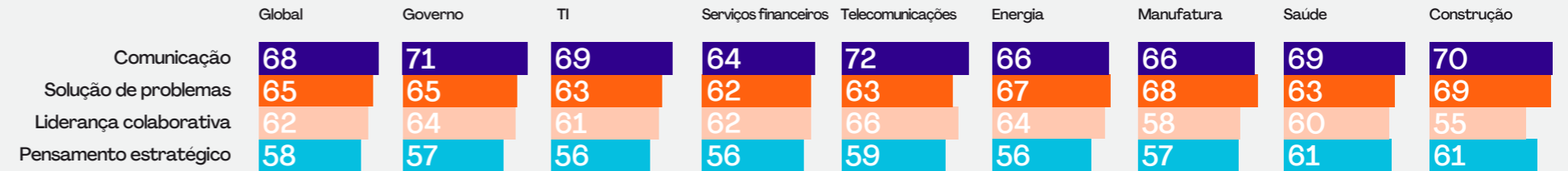
Figura 4: Power skills individuais classificadas por região; Indústria; anos no gerenciamento de projetos, programas e portfólios (PPPM); e certificação profissional de gerenciamento de projetos (PMP)®

A porcentagem de entrevistados que indicam cada habilidade de poder é fundamental para ajudar a atingir os objetivos organizacionais. Para obter os dados completos, consulte Sobre esta Pesquisa.

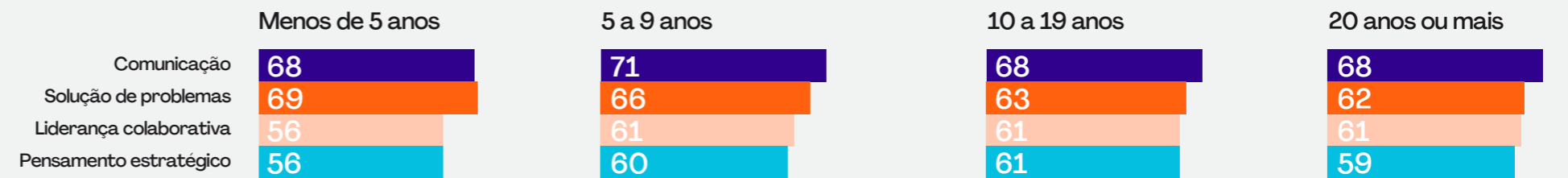
As power skills mais críticas por região



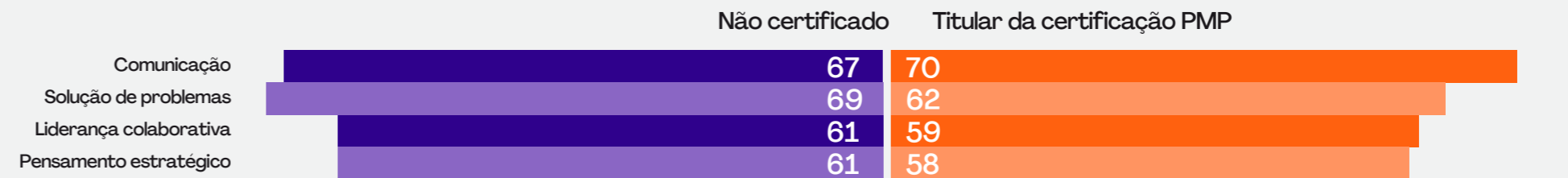
As power skills mais críticas por setor



As power skills mais críticas por anos trabalhados no PPPM

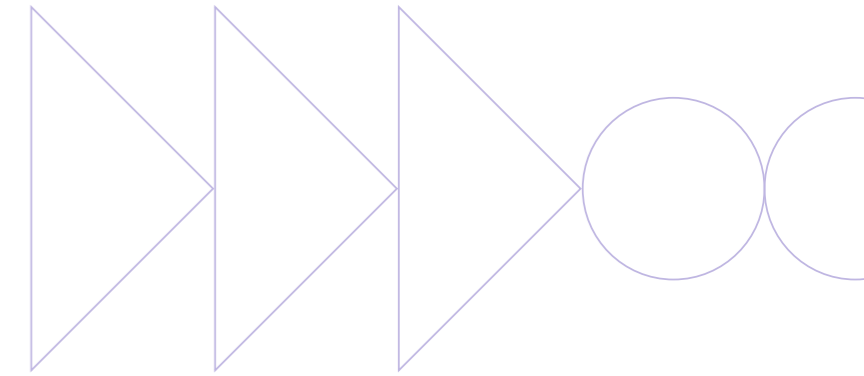


Power skills mais críticas por status PMP®



Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

Tempo e orçamento de desenvolvimento profissional: Power skills vs. habilidades técnicas



Apesar das fortes conexões entre as power skills e os motivadores de sucesso dos projetos, descobrimos que muitas organizações ainda não priorizam esforços para ajudar os funcionários a desenvolvê-las.

Como parte de nossa pesquisa, também entrevistamos tomadores de decisão de talentos que se concentram na aquisição de talentos e no desenvolvimento em suas organizações. Esses tomadores de decisão de talentos relatam gastar apenas um quarto de seu orçamento anual (25%) em treinamento e desenvolvimento em power skills, enquanto gastam mais da metade (51%) em habilidades técnicas, como práticas ágeis ou proficiência em ferramentas de colaboração.

Essa divisão é confirmada pelos profissionais de projetos, que relatam gastar quase metade (46%) de suas horas de desenvolvimento profissional em habilidades técnicas e menos de um terço (29%) em power skills (veja a Figura 5). Além disso, quase metade (47%) dos profissionais de projetos dizem que sua organização não discutiu as power skills quando foram contratados ou promovidos em sua função, destacando que as power skills não estão sendo discutidas em descrições de trabalho e crescimento de carreira tão amplamente quanto poderiam ser.

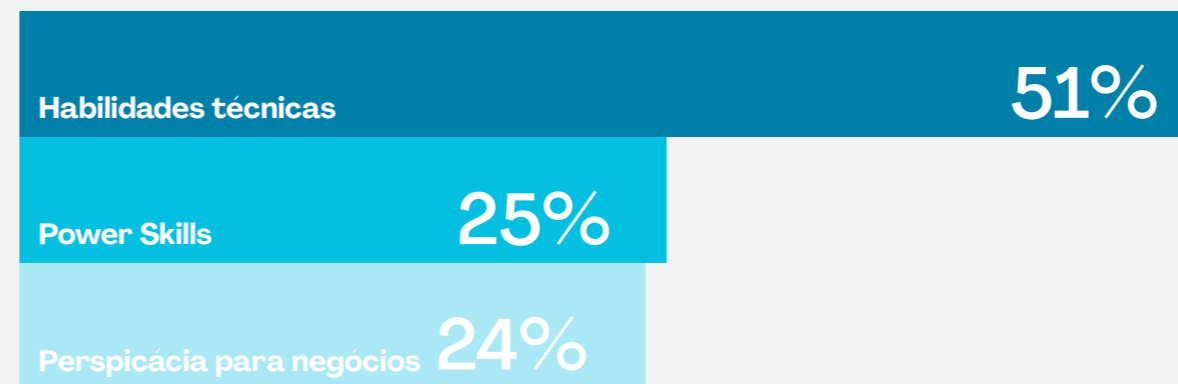
Os líderes de projetos e os profissionais de desenvolvimento de talentos podem trabalhar juntos para enfatizar mais

o treinamento e o desenvolvimento de power skills para se alinharem com competências como as descritas no *Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)* e no *Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP®)*, que se baseiam em extensa pesquisa e análise das práticas dos gerentes de projetos e refletem uma ênfase mais forte nas power skills. Por exemplo, o exame da certificação PMP inclui 42% das perguntas do domínio "Pessoas". A necessidade de equilíbrio ao criar habilidades também é representada no PMI Talent Triangle® com três lados que representam o amplo conjunto de habilidades de que os gerentes de projetos precisam: Power skills, formas de trabalhar e perspicácia nos negócios.



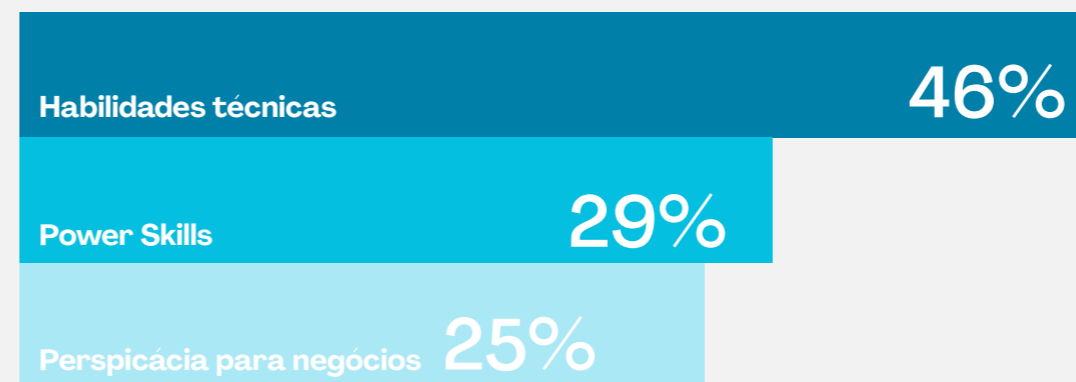
Figura 5: Orçamento e tempo de treinamento: Habilidades técnicas vs. power skills

Orçamento de treinamento gasto, de acordo com os tomadores de decisão de talentos



Fonte: Pesquisa global do PMI sobre desenvolvimento de talentos

Horas de treinamento gastas, de acordo com os profissionais do projeto



Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

Quem são os tomadores de decisão de talentos?

Os tomadores de decisão de talentos são recrutadores e especialistas em desenvolvimento profissional cujas principais responsabilidades são a aquisição de talentos e o desenvolvimento profissional de funcionários não executivos em sua organização. Como parte da pesquisa *Pulse of the Profession® 2023* do PMI, esses profissionais de talentos compartilharam suas percepções sobre os compromissos de suas organizações com o recrutamento, treinamento e desenvolvimento de profissionais de projetos não executivos, especialmente em relação às power skills. Uma amostra global e entre setores de 1.059 tomadores de decisão de talentos respondeu à Pesquisa global do PMI sobre desenvolvimento de talentos em maio de 2022.

Principais barreiras para priorizar o treinamento e o desenvolvimento de power skills

Se as power skills são tão importantes, por que as organizações não investem mais nelas? De acordo com nossos tomadores de decisão de talentos, a principal barreira é o custo, seguido de perto por uma falta de valor percebido. Mesmo para organizações que priorizam o treinamento e o desenvolvimento de power skills, a percepção de valor não deixa de ser um desafio (veja a Figura 6).

Em uma perspectiva regional, os tomadores de decisão de talentos relatam falta de valor percebido do desenvolvimento de power skills na Europa (57%) e na África Subsaariana (54%), e menos frequentemente na Ásia-Pacífico (28%) e no Oriente Médio/Norte da África (35%). Por indústria, a falta de valor percebido é mais alta em energia (58%) e manufatura (57%), e mais baixa em construção (34%) e serviços financeiros (45%).

Nossa pesquisa revela as etapas que as organizações podem tomar para melhorar esse problema de percepção. As organizações que iniciam a conversa durante o processo de recrutamento, enfatizando o treinamento de power skills como um benefício do emprego, têm muito menos probabilidade de

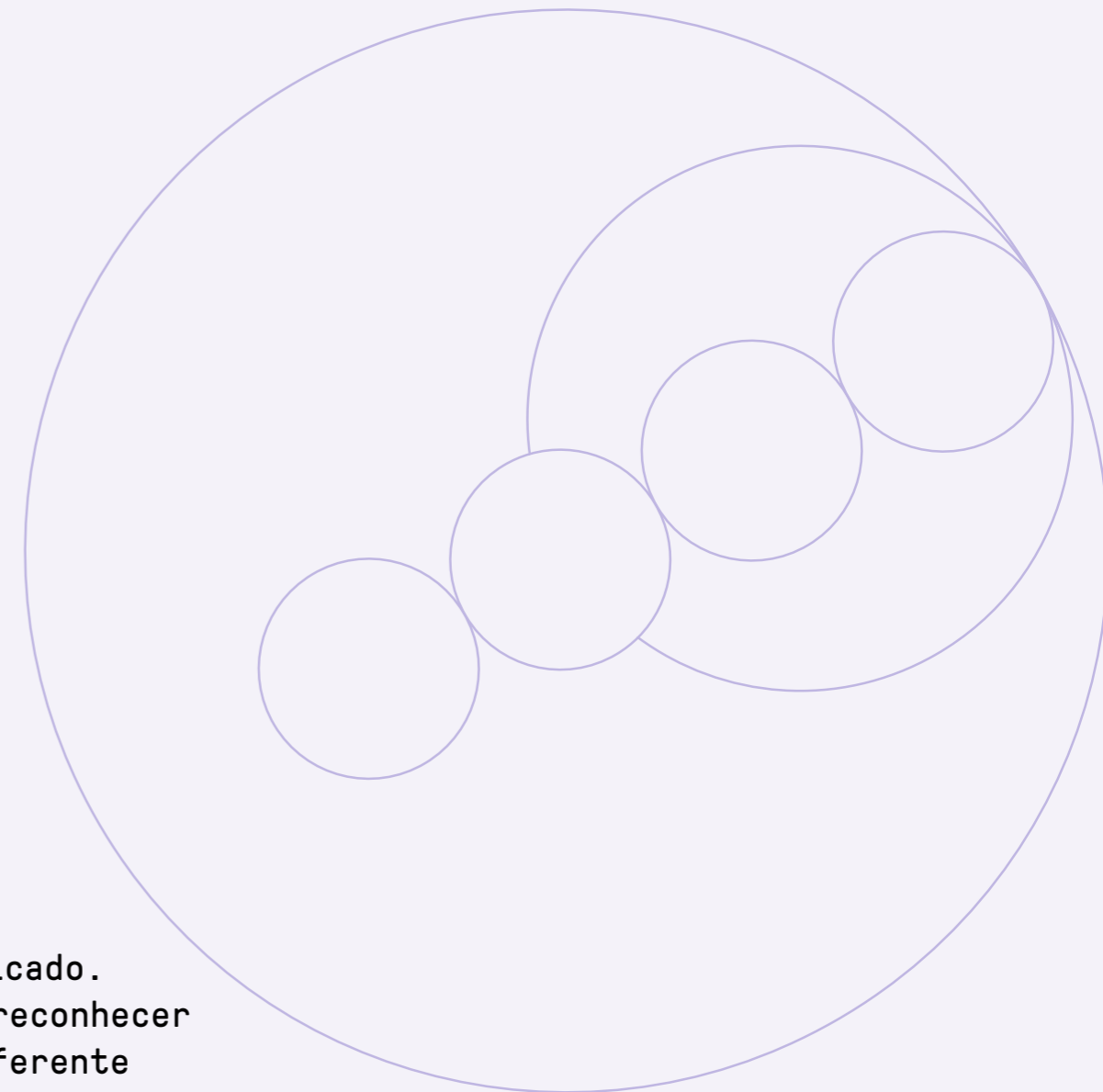
relatar o valor percebido como uma barreira para priorizar o treinamento. O mesmo vale para organizações que incorporam power skills em planos de desenvolvimento de funcionários individuais e metas de desempenho. Assim, aqueles que tecem power skills em pontos de contato regulares com os funcionários têm menos probabilidade de ver a falta de valor percebido como uma barreira (consulte a Figura 7), de acordo com os tomadores de decisão de talentos.

Líderes de projetos e tomadores de decisão de talentos também podem colaborar para garantir que oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamento para profissionais de projetos ofereçam oportunidades amplas e eficazes para aprender e praticar power skills. Essas oportunidades, que podem incluir trabalhos formais do curso, aprendizagem online, relacionamentos de orientação e muito mais (consulte o Apêndice: Desenvolvimento de power skills em equipes de projetos), deve ser reforçado com profissionais de projeto e integrado a planos de desenvolvimento individuais.



Meu CFO... pergunta sobre o retorno sobre o investimento [de] power skills. É muito complicado. Compreendo o conceito de ROI, mas precisamos reconhecer que os seres humanos são de natureza muito diferente dos recursos. Posso medir recursos, mas quanto a humanos, precisamos acreditar.

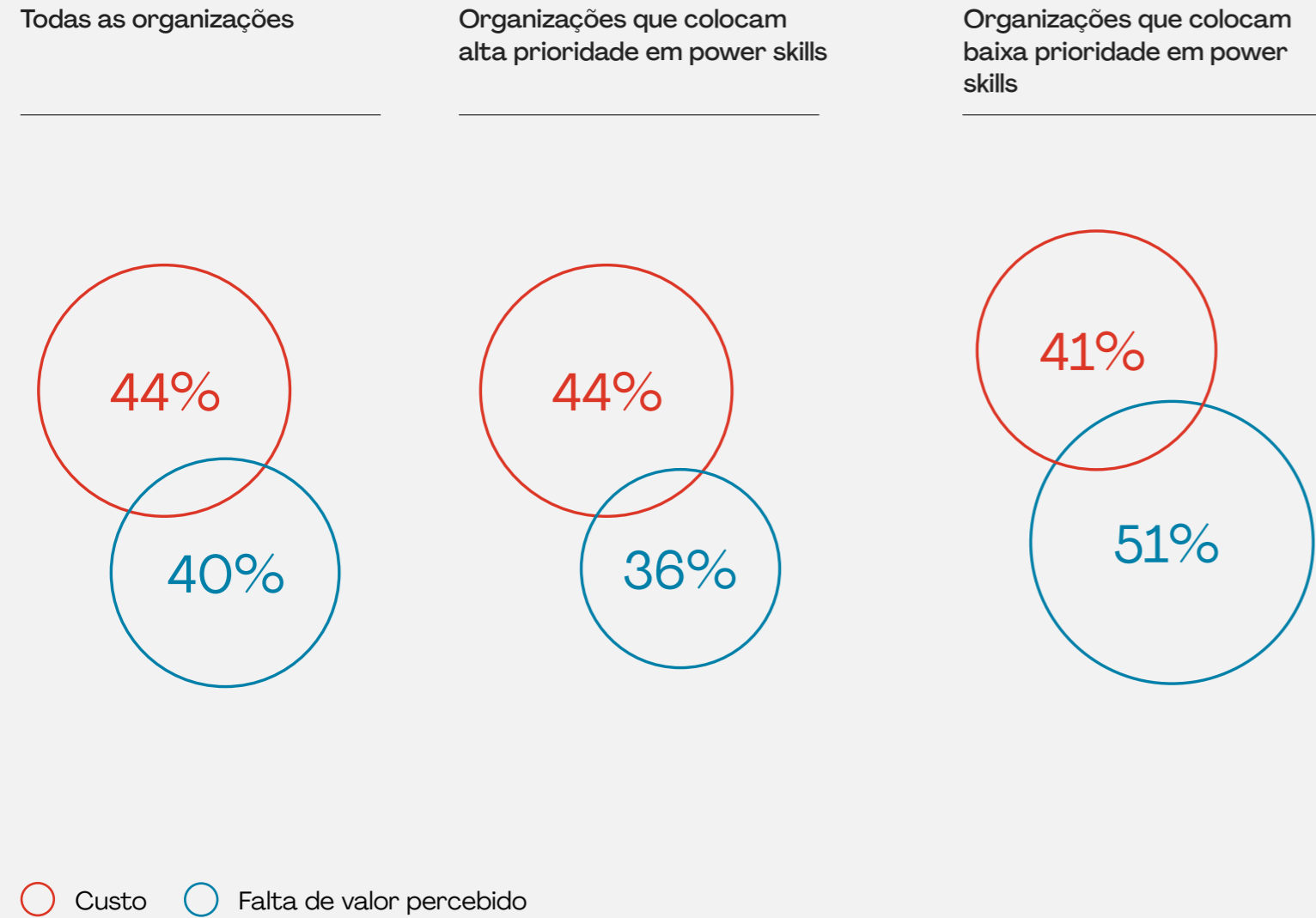
Luis Revilla, diretor de pessoal, Softtek, Monterrey, México



INSIGHTS IMPORTANTES

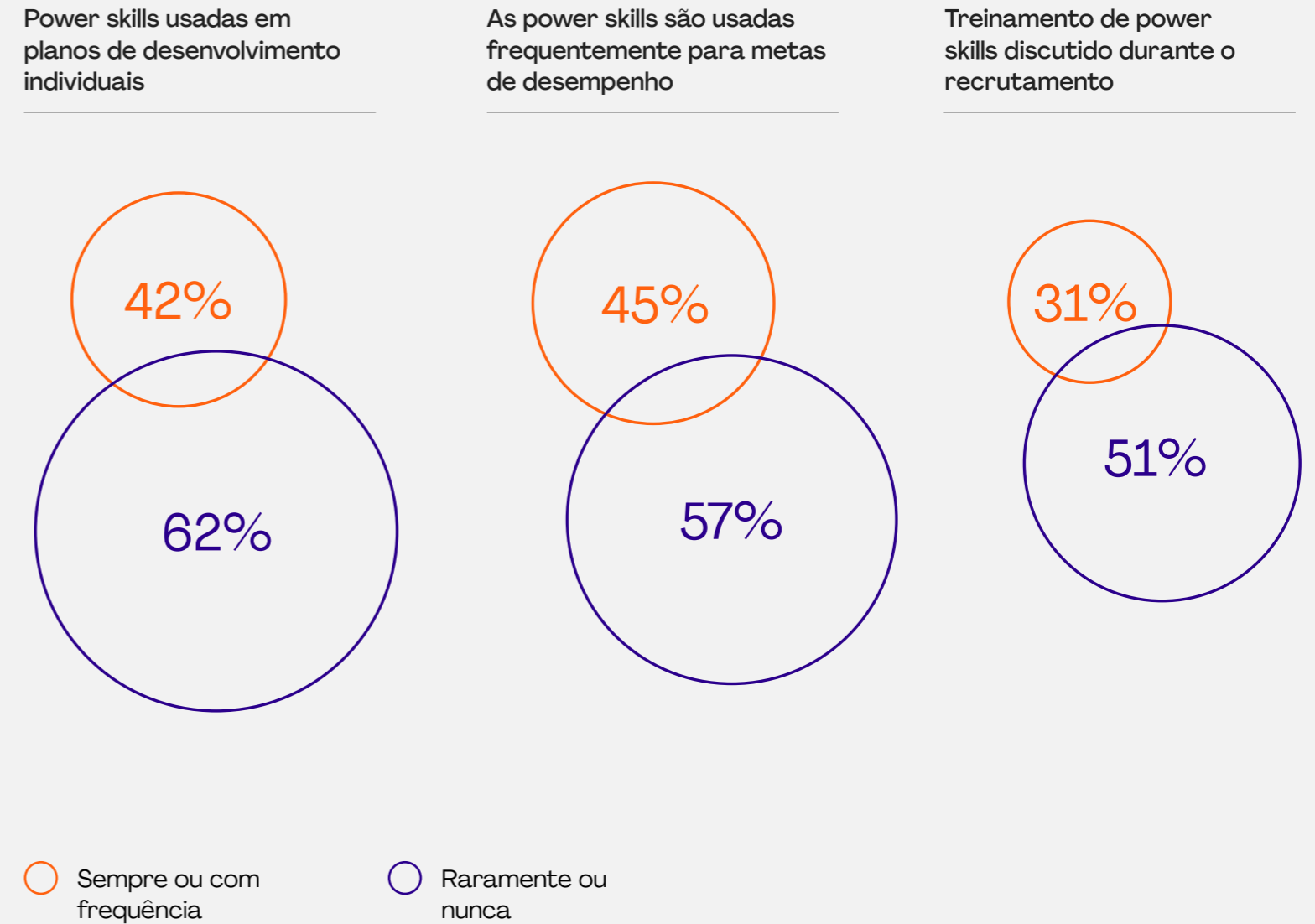
As organizações que reforçam consistentemente a importância das power skills em pontos de contato frequentes com os funcionários têm muito mais probabilidade de ver o valor do treinamento e desenvolvimento de power skills.

Figura 6: Barreiras para priorizar o desenvolvimento de power skills



Fonte: Pesquisa global do PMI sobre desenvolvimento de talentos

Figura 7: A percepção de baixo valor é uma barreira para a adoção do desenvolvimento de power skills?



Fonte: Pesquisa global do PMI sobre desenvolvimento de talentos

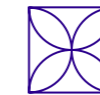
Oportunidade de enfatizar as power skills por meio da avaliação da equipe

Talvez sem surpresa, as organizações que priorizam o desenvolvimento de power skills estão avaliando essas habilidades em equipes e funcionários individuais com muito mais frequência (91% usam avaliações individuais e 86% usam avaliações de equipe) do que as organizações que dão baixa prioridade às habilidades de poder (69% e 43%, respectivamente). Doze por cento dos entrevistados da Pesquisa global anual do PMI sobre gerenciamento de projetos dizem que suas organizações não medem power skills em indivíduos e 20% dizem que essas habilidades não são medidas em equipes.

As organizações que avaliam power skills em indivíduos usam uma variedade de métodos, incluindo avaliações formais de desempenho (79%), avaliações de supervisor/gerente (74%), feedback de clientes (47%), pesquisas de 360 graus (41%) e testes padronizados (29%).

É muito menos comum as organizações avaliarem as power skills entre as equipes. Entre os que fazem, o feedback do cliente é o mecanismo mais comum, usado por 67% das organizações, seguido pela avaliação de supervisor/gerente (53%), avaliações formais de desempenho (44%), pesquisas de 360 graus (44%) e testes padronizados (34%).

Essa lacuna na avaliação das equipes sobre power skills pode sinalizar uma grande oportunidade para as organizações demonstrarem o valor que elas colocam nessas habilidades. Conectar o desempenho das equipes às power skills por meio de avaliações baseadas em equipe pode aumentar a eficiência organizacional.



"Fazemos uma revisão anual da avaliação para todos os funcionários dos projetos. Avaliamos a comunicação e a capacidade de comunicação. Mas não sei se fazemos uma avaliação suficiente da eficácia da comunicação, do estilo de comunicação ou do sucesso que tiveram em negociações críticas e persuadindo os outros. Talvez possamos melhorar essas avaliações para incluir muitas das power skills."

Mohammed Al Sadiq, gerente de projetos, Saudi Aramco, Darã, Arábia Saudita

INSIGHTS IMPORTANTES

As organizações podem demonstrar o valor que elas agregam às power skills incorporando-as em avaliações baseadas em equipes..

Uma chamada para priorizar power skills

Quando as organizações enfatizam as power skills de forma demonstrável, os benefícios são claros. Essas organizações se destacam por seu compromisso com fatores que impulsionam o sucesso dos projetos: beneficia a maturidade da realização, a agilidade organizacional e a maturidade do gerenciamento de projetos. Os projetos têm mais probabilidade de serem bem-sucedidos e menos probabilidade de sofrer lentidão no escopo. Quando os projetos falham, essas organizações perdem menos de seus orçamentos investidos.

O que as organizações podem fazer para priorizar as power skills?

Nossa pesquisa revelou uma série de abordagens usadas por organizações que colocam alta prioridade nessas habilidades:

1.

Entender a conexão entre o sucesso dos projetos e as power skills. Saia do triângulo de ferro de escopo, custo e tempo e anote as power skills que contribuem para a dinâmica diária do gerenciamento de projetos.

2.

Concentre-se nas power skills mais ligadas ao cumprimento dos objetivos organizacionais (comunicação, solução de problemas, liderança colaborativa e pensamento estratégico) e coloque-os no DNA organizacional. Faça com que a liderança do gerenciamento de projetos modele essas power skills críticas e comunique sua importância de forma consistente.

3.

Enfatize o valor das power skills conectando-as à contratação e ao desempenho contínuo. Comece a conversar com os funcionários durante o processo de recrutamento, enfatizando o treinamento de power skills como um benefício do emprego. Desenvolva power skills em seus planos de desenvolvimento de carreira individuais e monitore o domínio dessas habilidades durante as avaliações de desempenho.

4.

Avaliar o desenvolvimento profissional e a programação de treinamento para garantir que ela reflita o compromisso da organização em desenvolver power skills nos funcionários. Apoiar esse compromisso alocando o financiamento certo para impulsionar as ofertas de habilidades.

5.

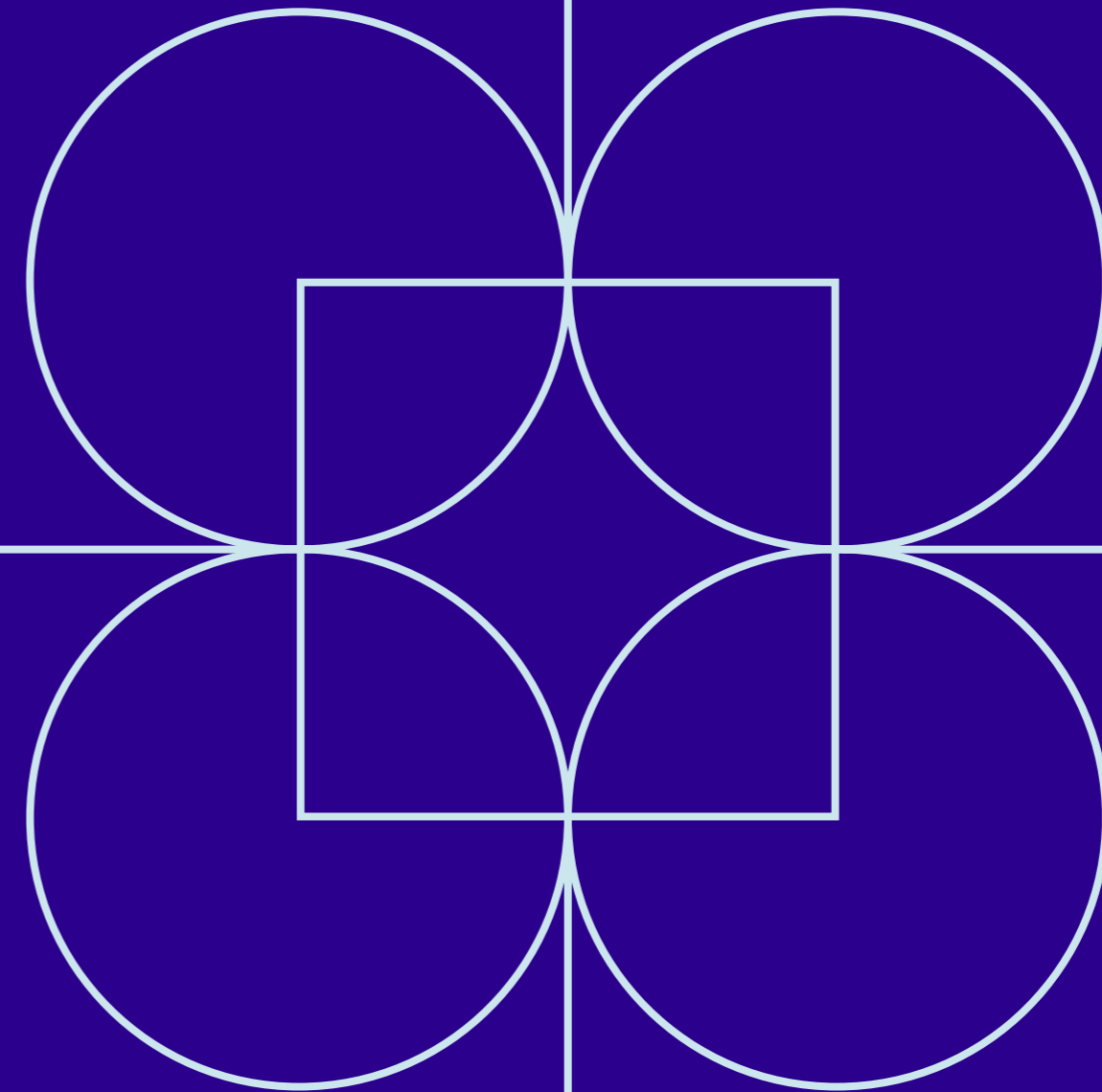
Considere a introdução de avaliações baseadas em equipe de power skills como uma forma adicional de avaliar essas habilidades no contexto e reforçar sua importância na organização.

As power skills podem redefinir o sucesso para profissionais de projetos e organizações; aqueles que usam essas abordagens podem ver um retorno claro sobre seu investimento.

Visite o [PMI Power Skills Resource Hub](#) para explorar outros conteúdos relacionados.

pmi.org/powerskills





Sobre esta pesquisa

Em março e abril de 2022, o PMI conduziu e implantou a Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos para 3.492 profissionais de projetos (indivíduos que usam habilidades de projetos para realizar mudanças), incluindo 538 líderes de projetos (indivíduos responsáveis pela integração em toda a organização de projetos consistentes metodologias e terminologia de gerenciamento, incluindo diretores que lideram o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) da organização). A pesquisa explorou várias facetas do gerenciamento de projetos, incluindo os principais motivadores do sucesso dos projetos, power skills, evolução do PMO, adoção de práticas padronizadas de gerenciamento de projetos e treinamento e desenvolvimento profissionais.

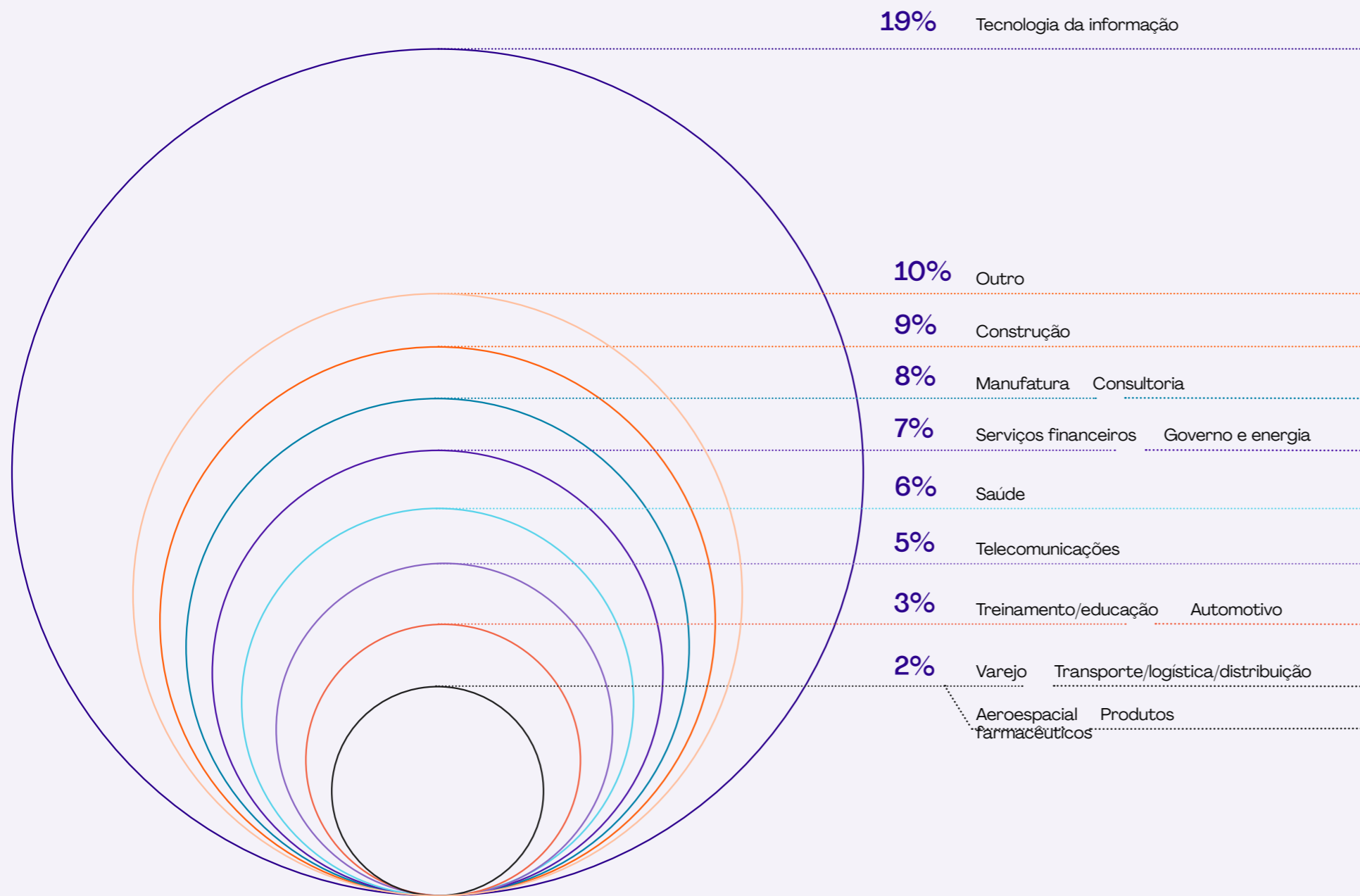
Para entender melhor os fatores que impulsionam a evolução do gerenciamento de projetos e a importância das power skills, realizamos entrevistas com 12 especialistas em gerenciamento de projetos que atuam em funções de liderança em grandes organizações em todo o mundo e têm a principal responsabilidade pelo desenvolvimento de projetos e/ou talentos para gerentes de projetos. Suas percepções ajudaram a trazer exemplos reais para muitas das principais percepções da pesquisa global. Este é o perfil de resposta da pesquisa.

Oito regiões, incluindo:



Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

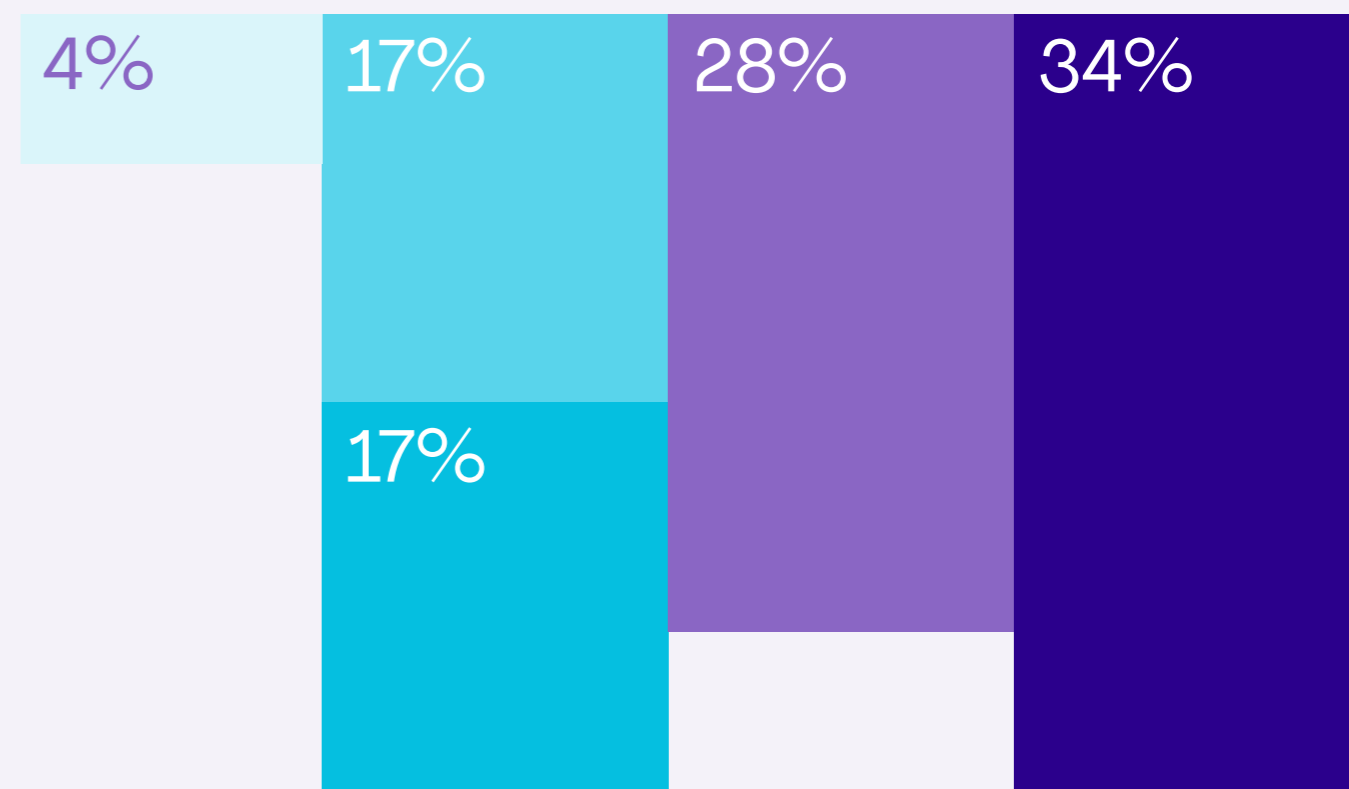
Uma ampla gama de setores, incluindo:



Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

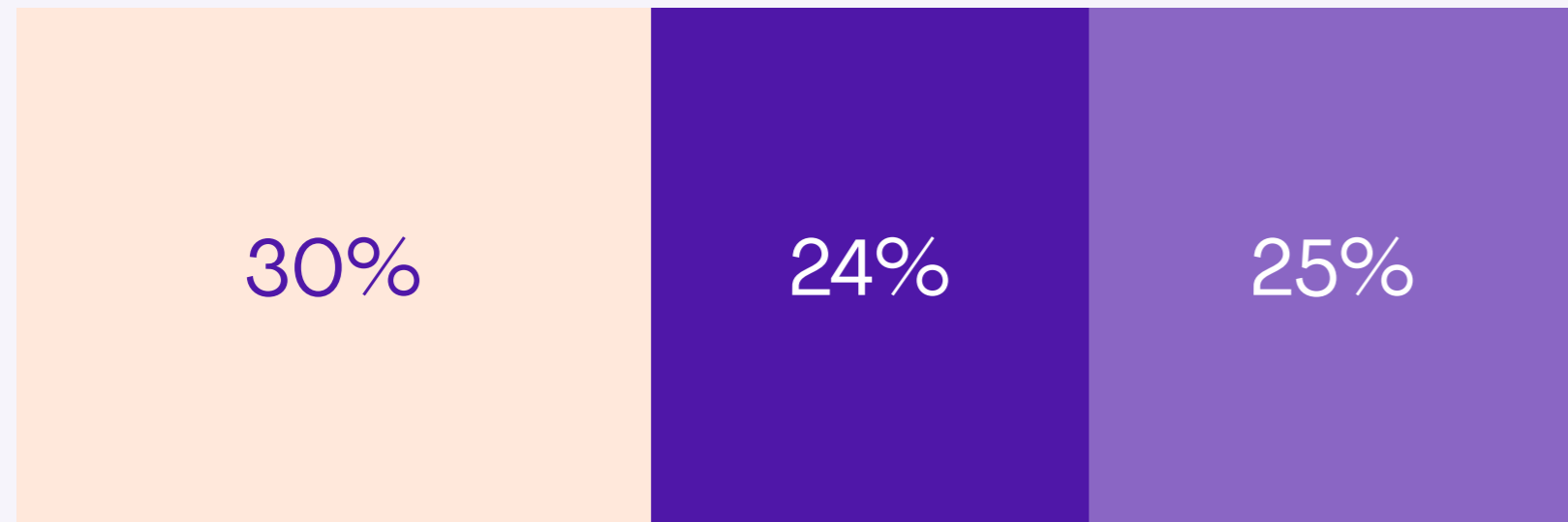
Profissionais de projeto em todos os níveis, incluindo:

- 10 a 19 anos de experiência
- 5 a 9 anos de experiência
- 20 anos ou mais de experiência
- 2 a 4 anos de experiência
- <2 anos de experiência



Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

Organizações em níveis de receita, incluindo:



US\$ 1 bilhão ou mais em receita anual

US\$ 100–999 milhões em receita anual Menos de US\$ 100 milhões em receita anual

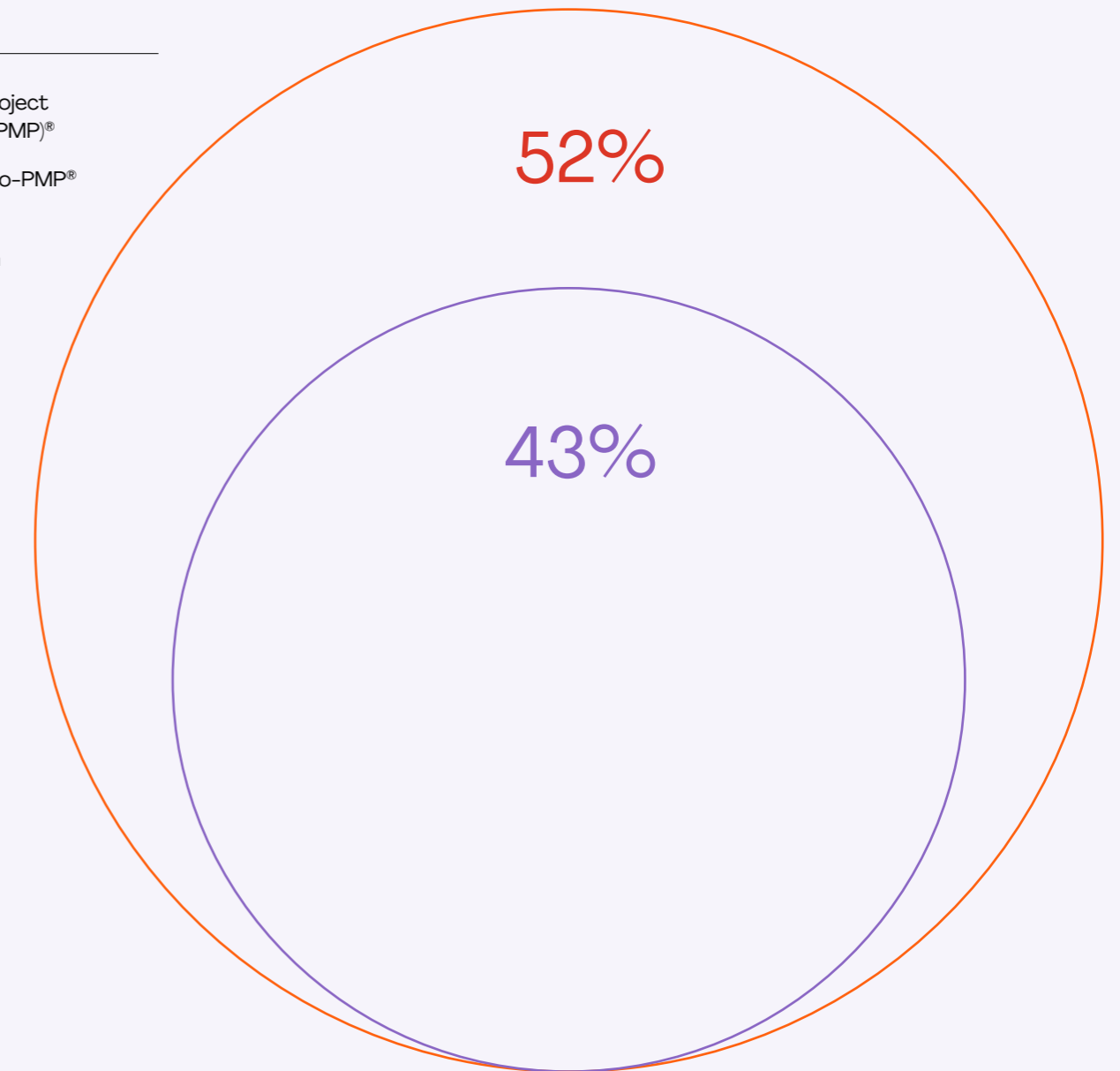
*Os entrevistados restantes selecionaram "não tenho certeza"

Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

Profissionais de projetos certificados e não certificados, incluindo:

- Titulares da certificação Project Management Professional (PMP)[®]
- Titulares de certificação não-PMP[®]

Os entrevistados restantes têm status de certificação inativo



Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

As power skills examinadas nesta pesquisa incluem:

Responsabilidade

Assumir a responsabilidade psicológica pelo que você diz que fará

Adaptabilidade

Capacidade de responder a mudanças imprevistas

Liderança colaborativa

Capacidade de trabalhar com outras pessoas além das fronteiras para tomar decisões

Comunicação

Efícaz em explicação, escrita e discurso público

Disciplina

Capacidade de impor estrutura por meio de planejamento, rotinas e cronogramas

Empatia

Capacidade de sentir as emoções dos outros ao se imaginar em sua situação

Orientação para fins específicos

Reconhecer as necessidades dos outros e buscar ativamente maneiras de ajudá-los

Orientação voltada para o futuro

Capacidade de energizar outras pessoas com sua visão do futuro

Mentalidade inovadora

Capacidade de gerar ideias criativas e agir sobre elas para resolver problemas

Solução de problemas

Capacidade de descobrir o que está errado e resolvê-lo

Construção de relacionamentos

Capacidade de aprofundar relacionamentos pessoais através da construção de confiança

Pensamento estratégico

Capacidade de ver padrões e caminhos alternativos em vez de complexidade

Em nossa pesquisa, os profissionais de projetos classificaram a **comunicação**, a **resolução de problemas**, a **liderança colaborativa** e o **pensamento estratégico** como as power skills mais críticas para ajudá-los a cumprir os objetivos organizacionais.

As power skills mais críticas por região

| | Global | Ásia-Pacífico | Europa | América Latina | China | MENA | América do Norte | Sul da Ásia | África Subsaariana |
|----------------------------------|--------|---------------|--------|----------------|-------|------|------------------|-------------|--------------------|
| Comunicação | 68 | 61 | 67 | 70 | 65 | 69 | 71 | 74 | 74 |
| Solução de problemas | 61 | 61 | 57 | 65 | 64 | 78 | 63 | 76 | 73 |
| Liderança colaborativa | 62 | 58 | 62 | 69 | 51 | 60 | 59 | 71 | 66 |
| Pensamento estratégico | 58 | 47 | 49 | 65 | 48 | 66 | 59 | 70 | 73 |
| Construção de relacionamentos | 49 | 38 | 48 | 42 | 42 | 62 | 55 | 61 | 57 |
| Adaptabilidade | 48 | 33 | 44 | 55 | 37 | 61 | 50 | 59 | 58 |
| Mentalidade inovadora | 43 | 27 | 38 | 45 | 46 | 51 | 40 | 58 | 56 |
| Responsabilidade | 42 | 30 | 34 | 42 | 44 | 44 | 41 | 57 | 56 |
| Empatia | 37 | 31 | 39 | 49 | 23 | 31 | 36 | 47 | 45 |
| Disciplina | 35 | 19 | 29 | 42 | 28 | 50 | 32 | 48 | 51 |
| Orientação para fins específicos | 31 | 30 | 23 | 26 | 55 | 30 | 20 | 34 | 33 |
| Orientação voltada para o futuro | 30 | 28 | 25 | 27 | 23 | 42 | 27 | 47 | 40 |

As power skills mais críticas por setor

| | Global | Governo | TI | Serviços Financeiros | Telecomunicações | Energia | Fabricação | Saúde | Construção |
|----------------------------------|--------|---------|----|----------------------|------------------|---------|------------|-------|------------|
| Comunicação | 68 | 71 | 69 | 64 | 72 | 66 | 66 | 69 | 70 |
| Solução de problemas | 61 | 65 | 63 | 62 | 63 | 67 | 68 | 63 | 69 |
| Liderança colaborativa | 62 | 64 | 61 | 62 | 66 | 64 | 58 | 60 | 55 |
| Pensamento estratégico | 58 | 57 | 56 | 56 | 59 | 56 | 57 | 61 | 61 |
| Construção de relacionamentos | 49 | 49 | 48 | 47 | 47 | 49 | 44 | 48 | 48 |
| Adaptabilidade | 48 | 50 | 44 | 46 | 48 | 50 | 45 | 48 | 51 |
| Mentalidade inovadora | 43 | 46 | 41 | 43 | 43 | 43 | 40 | 45 | 43 |
| Responsabilidade | 42 | 43 | 42 | 40 | 42 | 43 | 41 | 43 | 45 |
| Empatia | 37 | 40 | 38 | 40 | 39 | 37 | 32 | 37 | 33 |
| Disciplina | 35 | 34 | 30 | 30 | 36 | 35 | 30 | 37 | 44 |
| Orientação para fins específicos | 31 | 27 | 33 | 32 | 31 | 31 | 33 | 28 | 27 |
| Orientação voltada para o futuro | 30 | 32 | 29 | 29 | 30 | 30 | 31 | 30 | 29 |

As power skills mais críticas por anos trabalhados no PPPM*

| | Menos de 5 anos | 5 a 9 anos | 10 a 19 anos | 20 anos ou mais |
|----------------------------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|
| Comunicação | 68 | 70 | 68 | 68 |
| Solução de problemas | 69 | 66 | 63 | 62 |
| Liderança colaborativa | 56 | 61 | 61 | 61 |
| Pensamento estratégico | 56 | 60 | 61 | 59 |
| Construção de relacionamentos | 47 | 47 | 50 | 52 |
| Capacidade de adaptação | 50 | 52 | 48 | 49 |
| Mentalidade inovadora | 43 | 49 | 42 | 42 |
| Responsabilidade | 44 | 44 | 41 | 40 |
| Empatia | 32 | 37 | 39 | 36 |
| Disciplina | 37 | 38 | 34 | 32 |
| Orientação para fins específicos | 34 | 33 | 27 | 25 |
| Orientação voltada para o futuro | 29 | 31 | 30 | 29 |

Gerenciamento de projetos, programas e portfólios

Power skills mais críticas por status PMP® **

| | Não certificado | Suporte PMP |
|----------------------------------|-----------------|-------------|
| Comunicação | 67 | 70 |
| Solução de problemas | 69 | 62 |
| Liderança colaborativa | 61 | 59 |
| Pensamento estratégico | 48 | 58 |
| Construção de relacionamentos | 54 | 50 |
| Capacidade de adaptação | 48 | 46 |
| Mentalidade inovadora | 44 | 42 |
| Responsabilidade | 38 | 41 |
| Empatia | 40 | 35 |
| Disciplina | 42 | 32 |
| Orientação para fins específicos | 32 | 28 |
| Orientação voltada para o futuro | 32 | 28 |

Profissional de gerenciamento de projetos

Fonte: Pesquisa global anual do PMI sobre Gerenciamento de projetos

Apêndice: Desenvolver power skills em equipes de projetos

Como as organizações podem priorizar as power skills e colher os benefícios que elas oferecem? Os exemplos a seguir mostram como três organizações oferecem oportunidades de treinamento e desenvolvimento para que os profissionais de projetos obtenham essas habilidades. Essas organizações demonstram seu compromisso com o poder das habilidades por meio de uma variedade de intervenções formais e informais.

IBM Austrália

Na IBM, um programa regional chamado "Liderança para influência" ajuda os gerentes de projetos na região Ásia-Pacífico da organização (incluindo Austrália, Índia, China, Japão, Coreia e Cingapura) a aprender as power skills para se tornar verdadeiros líderes. Seis módulos de 3 horas, integrados em colaboração com gerentes de programas experientes, concentram-se em habilidades como gerenciamento de partes interessadas, negociação, solução de problemas e narrativa.

"Temos tantos cursos sobre como gerenciar um registro de risco ou coisas como esse, mas esse curso realmente o ajuda a trabalhar com seus acionistas e suas equipes", diz Janelle Delaney, um executivo de excelência em entrega com sede em Sydney, Austrália. "Trata-se de 'Como eu, como gerente de projetos, lidero minha equipe, trabalho com minha equipe e influencio meu cliente a estar onde queremos que ele esteja?'"

Embora o programa tenha sido criado para a região da Ásia-Pacífico, e ofereça cursos em idiomas locais para funcionários de diferentes países, Delaney agora está trabalhando para torná-lo global por meio do Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos da IBM. Ela também está trabalhando para integrá-lo ao sistema interno de certificação da IBM, que oferece crachás para indicar competências e habilidades.

Safaricom

Na Safaricom, PLC, uma empresa de telecomunicações em Nairóbi, no Quênia, os funcionários são obrigados a buscar metas de desenvolvimento profissional e recebem tempo e recursos para isso. As reuniões não são recomendadas às sextas-feiras para se concentrar em atividades de aprendizagem, e a equipe tem acesso a uma ampla variedade de recursos de treinamento on-line, incluindo o LinkedIn Learning. Um programa de treinamento dedicado oferece instrutores profissionalmente treinados para qualquer pessoa na organização.

Quando se trata de avaliar as power skills, os gerentes revisam regularmente as power skills das equipes durante as avaliações de desempenho e oferecem treinamento e feedback. "Falamos sobre coisas como comunicação clara, objetivos dos projetos, envolvimento das partes interessadas e garantir que os usuários que você está entregando estejam satisfeitos com seu envolvimento com eles", compartilha Mary Murekio, gerente de programa sênior da TI Digital. "Falamos sobre liderar os membros da sua equipe de projetos para atingir a meta."

A orientação, seja por meio de treinadores formais ou gerentes, pode ajudar os funcionários a conectar o que aprendem ao seu trabalho, acredita Murekio. "Quando fiz o treinamento de inteligência emocional pela primeira vez, eu era um gerente bastante novo na organização. No entanto, eu realmente não me conectei com isso em um nível pessoal até conseguir um treinador. É quando percebi que preciso implementar tudo o que aprendi no meu treinamento de inteligência emocional."

Kalyani Steels

Os profissionais de projetos em aço de Kalyani, Pune, Índia, têm o acesso a uma variedade de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento ao longo de suas carreiras. "As habilidades de software são mais importantes para conduzir ou negociar os projetos de forma mais suave", diz Partha S. Ghose, PMP, diretor de projetos. No entanto, nem todos os funcionários têm as power skills de que precisam para ter sucesso. "Tentamos treiná-los e nós os treinamos continuamente. Às vezes, é informal por meio de interações individuais e, às vezes, por meio de reuniões formais e treinamento organizado em sala de aula."

Os membros da equipe de projetos júnior e intermediário recebem um mentor experiente quando são atribuídos a uma nova equipe de projetos. Os mentores os instruem sobre uma variedade de habilidades, desde habilidades técnicas até power skills, como comunicação, habilidades de pessoas e abordagens sobre consciência cultural e ambiental.

As habilidades de comportamento também são incorporadas às avaliações individuais e de equipe. No nível individual, as revisões anuais incluem critérios quantitativos para power skills. As avaliações de equipe são menos estruturadas, mas mais frequentes. Durante reuniões semanais ou mensais de equipe, os líderes de projetos analisam o desempenho da equipe e identificam dificuldades, incluindo as relacionadas às power skills, onde a equipe precisa de suporte.

Agradecimentos

O PMI gostaria de agradecer a todos que participaram das pesquisas e nas entrevistas qualitativas mencionadas neste relatório.

Sobre o PMI

O PMI (Project Management Institute) é a principal organização profissional para gerenciamento de projetos e a autoridade para uma comunidade global em crescimento de milhões de profissionais de projetos e indivíduos que usam habilidades de gerenciamento de projetos. Coletivamente, esses profissionais e 'agentes de mudança' consistentemente criam melhores resultados para empresas, comunidades e sociedade em todo o mundo.

O PMI capacita as pessoas a tornar as ideias uma realidade. Com a defesa global, rede de relacionamentos, colaboração, pesquisa e educação, o PMI prepara organizações e indivíduos em todas as etapas de sua jornada de carreira para trabalhar de maneira mais inteligente, para que possam impulsionar o sucesso em um mundo de mudanças.

Com base em um legado orgulhoso que data de 1969, o PMI é uma organização sem fins lucrativos com objetivos específicos e trabalha em quase todos os países do mundo para alavancar carreiras, fortalecer o sucesso organizacional e capacitar profissionais de projetos e visionários com novas habilidades e maneiras de trabalhar para maximizar seus impactos. As ofertas do PMI incluem padrões, certificações, cursos online, liderança inovadora, ferramentas, publicações digitais e comunidades reconhecidas mundialmente.

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

©2022 Project Management Institute. Todos os direitos reservados. "PMI" e o logotipo do PMI são marcas registradas do Project Management Institute, Inc.

Para ver uma lista completa das marcas comerciais do PMI, entre em contato com o Departamento Jurídico do PMI.

Nos visite em

www.pmi.org
www.projectmanagement.com
www.linkedin.com/company/pminstitute
@PMIInstitute, Twitter
CNT-22-043-TL GDR 1108

PMI.org

