

# PANORAMA DO MERCADO DE PRODUCT MANAGEMENT

2021



# O que é esse relatório?

Este é o segundo ano no qual a PM3 desenvolve esta pesquisa. Para nós, a escola referência na educação em Product Management no país, ter esse raio-x do mercado em Produto no Brasil é algo de extrema importância. A nossa área está em constante mudança e entender o caminho que ela está seguindo é chave não só para o diagnóstico, mas também para sabermos como podemos melhorar mais. Isso conecta diretamente com a visão da PM3 que é a de **"Tornar o mercado brasileiro de tecnologia uma referência mundial em Product Management."**

Na edição 2021, além de trazer as clássicas questões referentes à remuneração e outros dados demográficos, nós nos aprofundamos em outros assuntos como: o papel de produto nas empresas, autonomia dos times, desafios e até mesmo sobre *go-to-market* de produtos.

Reforçamos que "O Panorama do mercado de Product Management no Brasil" não é apenas uma pesquisa, mas também um guia para toda empresa que possui uma área de produtos digitais. Esperamos que ele sirva como base para que a gente reflita pontos importantes que precisam ser melhorados no ecossistema de Tecnologia e Produto em nosso país.

Em 49 questões, nós vamos navegar pelo o que mais de 1.000 respondentes da comunidade disseram sobre as suas carreiras, e assim termos uma percepção mais alargada sobre a área de produtos digitais em terras tupiniquins.

**Aproveite a leitura e faça bom uso dos achados.**

**Marcell Almeida**

**CEO & Co-fundador, PM3.**



# Quem somos

A nossa Visão é de *"Tornar o mercado brasileiro de tecnologia uma referência mundial em Product Management."* Por isso criamos a PM3, para que a comunidade tenha acesso a um conteúdo de qualidade, feito por um time de peso de instrutores e profissionais.

Fundada em março de 2018, a PM3 é a **referência na educação em Product Management no país**. Hoje contamos com quatro cursos lançados: Product Management, Product Discovery, Product Growth e Product Marketing os quais já somam mais de **7.000 pessoas** aprendendo as melhores práticas de produto no dia-a-dia.

Somos uma empresa do **Grupo Alura**, movidos pela missão de levar uma educação de qualidade e reduzir o imenso déficit de profissionais na área de tecnologia – que pode chegar a 260.000 pessoas até 2024. Vem elevar a barra com a gente e pôr o Brasil no mapa da inovação mundial!

# Metodologia de pesquisa

## Como e quando foi realizada

A pesquisa foi realizada durante os meses de **julho e agosto de 2021**. Distribuímos ela nos maiores grupos e comunidades de Produto do país, atingindo um quórum exato de **1.068 respondentes**.

Nosso objetivo era ter o máximo possível de pluralidade no mercado e não apenas as hegemonias de Product Manager e Product Owner. Por isso, espere ter nas respostas profissionais que ocupam funções tanto mais operacionais como "*Business Analyst*", além das lideranças de Produto (CPOs, VPs etc), UX, Agilistas, e Desenvolvedores.

## Principais achados



### Tempo no mercado de trabalho e sensação de estabilidade

41,1% dos participantes trabalham na área de Produto há 4 anos ou mais, mantendo o mesmo perfil dos respondentes de 2020. Além disso, 54,9 % dos profissionais se sentem seguros na área de Produto e 69,9% desejam estar em um cargo de liderança nos próximos 5 anos.



### Líderes homens são os que mais ganham salários acima de R\$30.000

Assim como no ano passado, São Paulo se mantém como o estado com maior média salarial, na faixa de R\$10.001 - R\$12.000. Quase 20% dos respondentes do Rio de Janeiro e de São Paulo têm um salário superior a R\$15.000.



### Mais trabalho híbrido, menos tempo em reunião

O modelo híbrido, que mescla trabalho remoto e presencial, é o favorito de 65,9% dos participantes, apenas 0,7% dos profissionais preferem trabalhar no escritório em tempo integral. Para 50,4% dos respondentes, o longo tempo em reuniões é o que mais incomoda no trabalho em Produto.



### Os desafios se mantêm

O gerenciamento de *stakeholders* ainda é o principal desafio dos profissionais de Produto, pelo segundo ano consecutivo. Assim como em 2020, neste ano, os alinhamentos consumiram mais tempo dos participantes do que a visão de produto e ocupam o primeiro lugar no *ranking* das maiores responsabilidades de PMs em 2021.



### Novas funcionalidades e visão de futuro

45% dos profissionais responderam que as suas empresas lançam novas funcionalidades ou produtos todos os meses. A eficiência das organizações em relação ao *go-to-market* é considerada boa por 22,7% dos participantes. Já 45,6% dos profissionais de Produto acreditam que a liderança tem uma visão razoavelmente clara de onde querem chegar.

## Resultados da Pesquisa 2021



01.

Perfil  
Demográfico

02.

Retrato de  
Carreira

03.

Trabalho  
Remoto

04.

Retrato das  
Empresas

05.

Dia a dia de  
Produto

06.

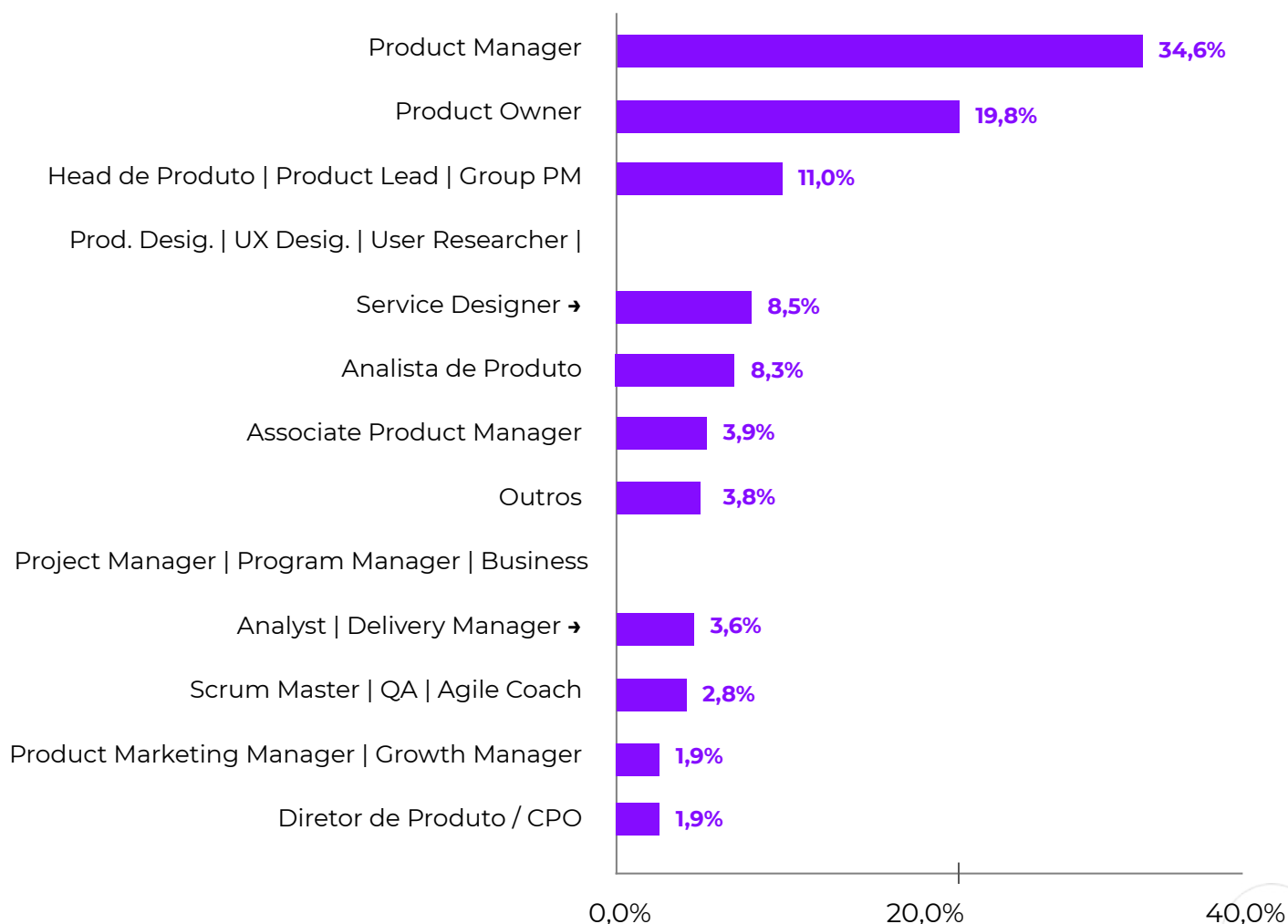
Relacionamento  
com Outras Áreas

07.

Skill set e  
Educação

## Qual é o seu cargo atual?

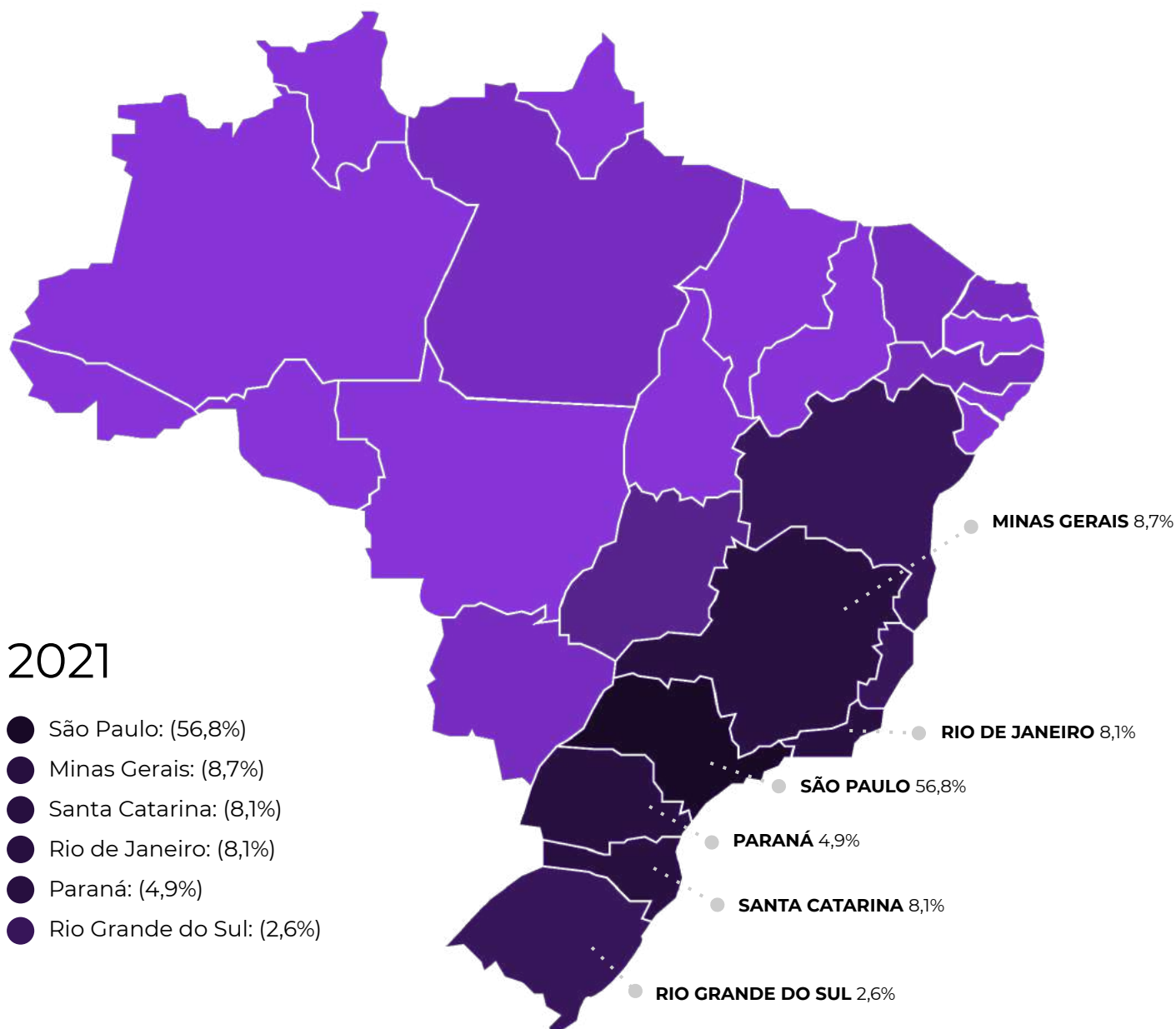
PMs e POs seguem sendo a maioria dos respondentes. Em 2021, 54,4% dos respondentes ocupam o cargo de Product Manager ou de Product Owner, embora, neste último caso, o número tenha caído, aproximadamente, 10 pontos percentuais em comparação com o período anterior.





## Qual é o estado que você mora?

São Paulo se manteve como o estado que concentra a maior parte dos participantes, seguido por Minas Gerais, Santa Catarina e Rio de Janeiro.



## 2020

São Paulo: (61%)  
Minas Gerais: (10%)  
Santa Catarina: (10%)  
Rio de Janeiro: (8%)  
Paraná: (7%)  
Rio Grande do Sul: (4%)



## Principais achados

PMs e POs seguem sendo a maioria dos respondentes. A maior parte dos participantes mora em São Paulo.

**Em 2021, 54,4% dos respondentes ocupam o cargo de Product Manager ou de Product Owner.**

**São Paulo se manteve como o estado que concentra a maior parte dos participantes, seguido por Minas Gerais, Santa Catarina e Rio de Janeiro.**

## Com qual gênero você se identifica?

Ano 2021



### TODOS

- Masculino: 52,5%
- Feminino: 45,0%
- Sem resposta: 1,6%



### LÍDERES

- Masculino: 70,6%
- Feminino: 25,9%
- Sem resposta: 2,1%



### UX

- Masculino: 50,0%
- Feminino: 44,8%
- Sem resposta: 4,2%



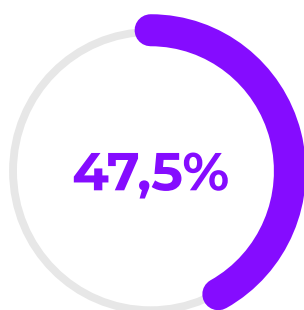
### PMS

- Masculino: 52,6%
- Feminino: 44,6%
- Sem resposta: 2,2%

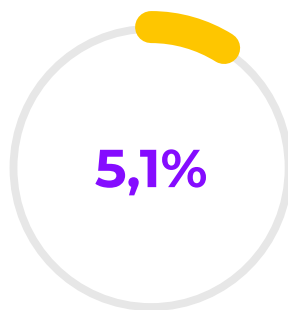


## Qual é o seu grau de instrução?

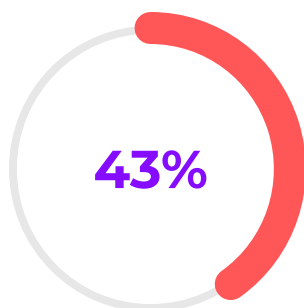
Ano 2021



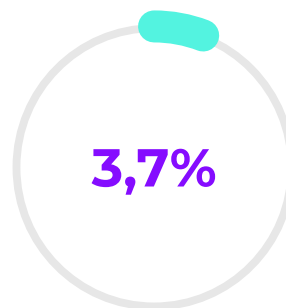
Pós-graduação/MBA



Mestrado



Ensino Superior



Ensino Médio



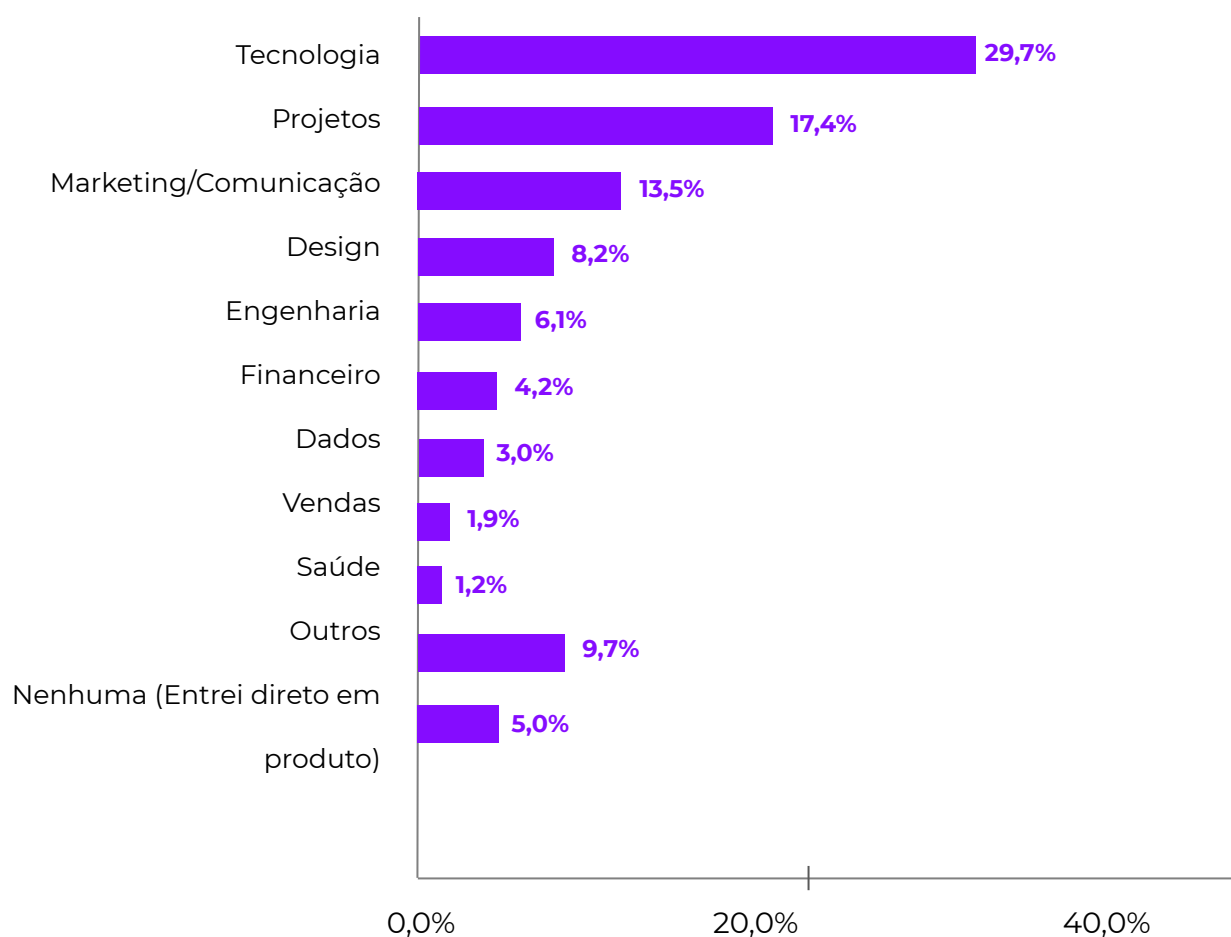
## Principais achados

### Maior parte dos entrevistados é homem e possui Pós-Graduação ou MBA

- Homens cisgêneros ainda são a maioria no mercado de Produto, representando, aproximadamente 52% deles, mas a diferença para mulheres cisgêneros (7,5%) é de menos 12,8 pontos percentuais do que a observada no ano passado (20,3%).
- A disparidade maior entre os gêneros aparece entre os líderes, já que mais de 70% deles são homens. Isso mostra a falta de mulheres ocupando cargos de liderança na área de Produto.
- A diferença entre a quantidade de homens e mulheres diminuiu entre os profissionais de UX, homens representam 50% do grupo e as mulheres, quase 45%.
- Em comparação com 2020, o grau de instrução dos participantes se manteve. 47,5% deles possuem Pós-graduação ou MBA, seguido por Ensino Superior (43%). É possível supor que os profissionais de Produto tenham interesse em ampliar e aprofundar o conhecimento na área de negócios depois da graduação, mas com cursos mais voltados à prática e menos à carreira acadêmica, como o Mestrado e o Doutorado.

## Qual foi a sua última área de atuação, antes de produto?

Ano 2021



## Quantos empregos na área de produto você já teve?

Ano 2021



### TODOS

- 1 emprego: 42,2%
- 2 empregos: 27,7%
- 3 a 5 empregos: 27,9%
- Mais de 5 empregos: 2,2%



### LÍDERES

- 1 emprego: 23,1%
- 2 empregos: 25,2%
- 3 a 5 empregos: 43,4%
- Mais de 5 empregos: 8,4%



### UX

- 1 emprego: 39,6%
- 2 empregos: 26,0%
- 3 a 5 empregos: 29,2%
- Mais de 5 empregos: 5,2%



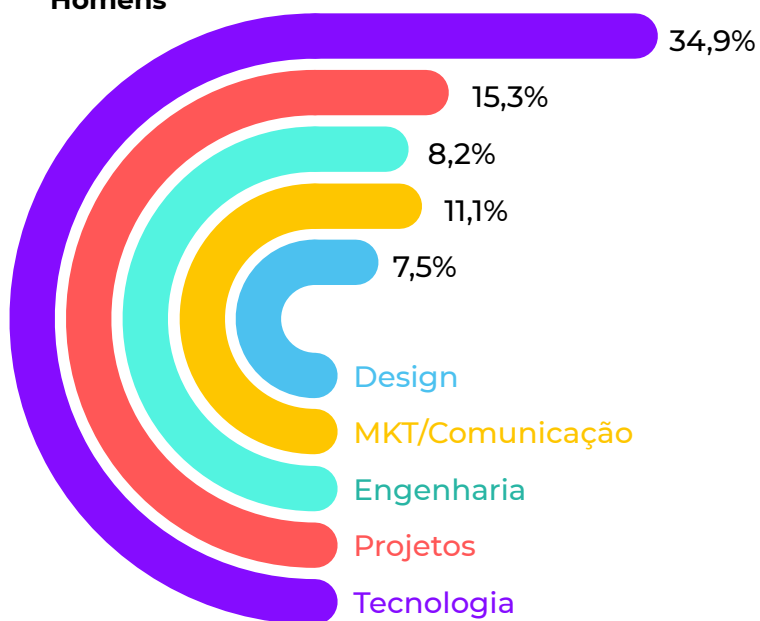
### PMs

- 1 emprego: 39,3%
- 2 empregos: 27,2%
- 3 a 5 empregos: 31,9%
- Mais de 5 empregos: 1,6%

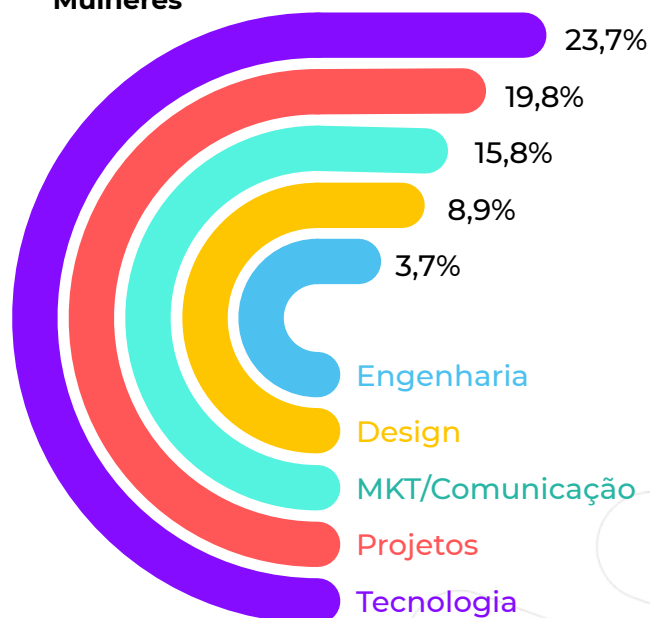
## Área de atuação e gênero

Ano 2021

### Homens



### Mulheres



## Área de atuação e gênero

Ano 2021

### Principais achados

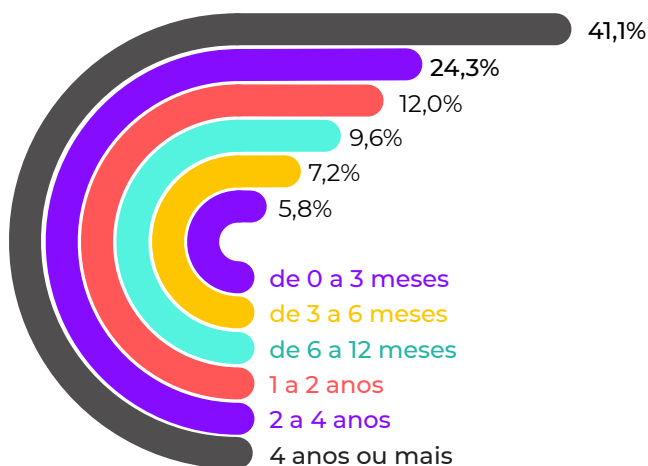
**Tecnologia é o setor principal de atuação anterior dos entrevistados. Líderes são os que tiveram o maior número de empregos na área de Produto.**

- Em ambos os anos, a área de Tecnologia foi a mais citada como sendo o último setor de atuação dos participantes antes de Produto. Em 2021, a área de Projetos veio em segundo lugar e o setor de Marketing/Comunicação ficou em terceiro. É possível observar uma grande diversidade de áreas de atuação anteriores.
- Tanto em 2020, como em 2021, a maior parte dos respondentes afirmou ter tido 1 emprego na área de produtos digitais. Quase 40% dos Product Managers e dos profissionais de UX acompanharam essa tendência.
- Entre os líderes, a porcentagem de pessoas que tiveram mais de 5 empregos na área de Produto (8,4%) é um pouco superior em relação ao todo (2,2%), uma tendência esperada, já que cargo de liderança exige mais experiência de mercado. Da mesma forma, 43,4% dos líderes respondentes afirmaram ter tido entre 3 e 5 empregos em Produto, o que reforça essa hipótese.
- Em ambos os anos, em torno de 2% dos entrevistados tiveram mais de 5 empregos na área e os PMs são o grupo com a menor porcentagem nessa categoria.
- Não há variações muito significativas quando analisamos a área de atuação anterior em relação ao gênero dos participantes. Mas é possível observar que há uma ligeira diferença de 5 pontos percentuais entre homens (com a maior porcentagem) e mulheres que vieram da Engenharia. A maior diferença entre os gêneros, no entanto, é percebida quando olhamos para o setor de Tecnologia, já que 34,9% dos homens responderam que vieram desse segmento, contra 23,7% de mulheres com a mesma resposta.

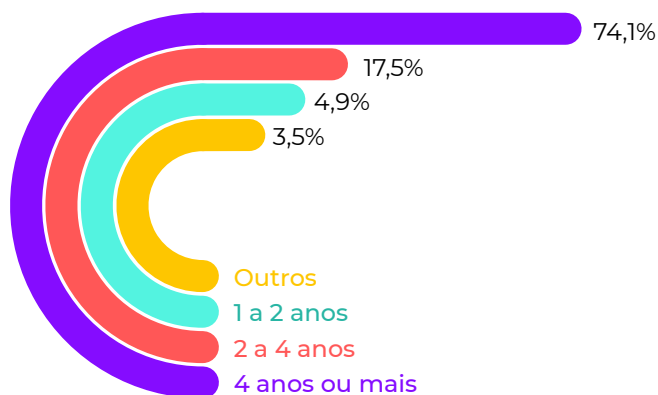
## Faz quanto tempo que você trabalha na área produto e/ou tecnologia?

Ano 2021

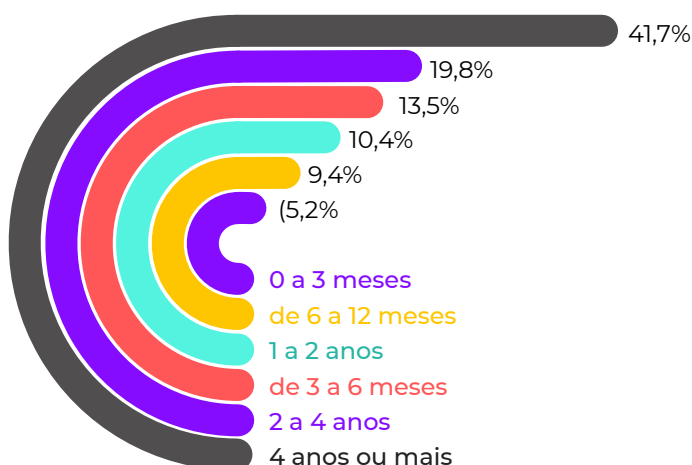
### TODOS



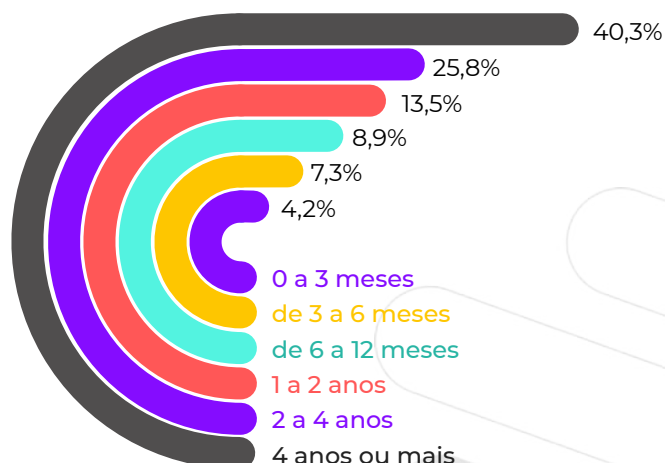
### LÍDERES



### UX



### PMs

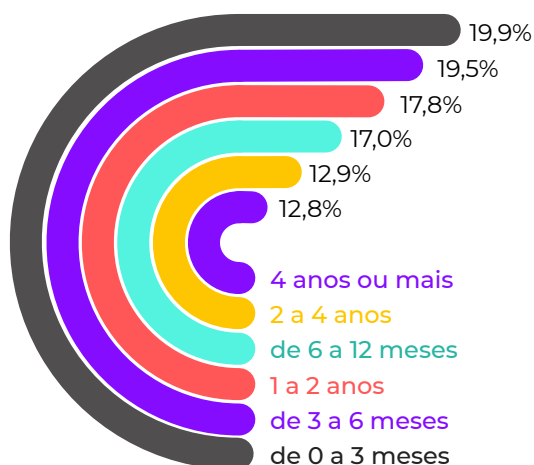




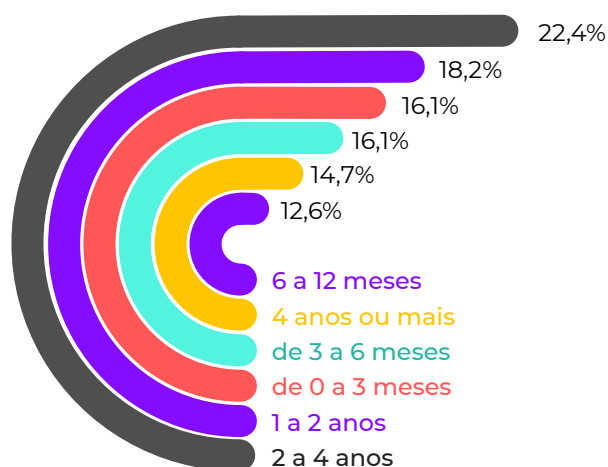
## Há quanto tempo você está no seu emprego atual?

Ano 2021

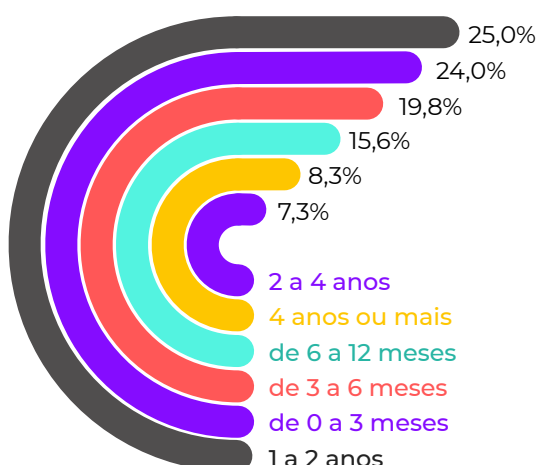
### TODOS



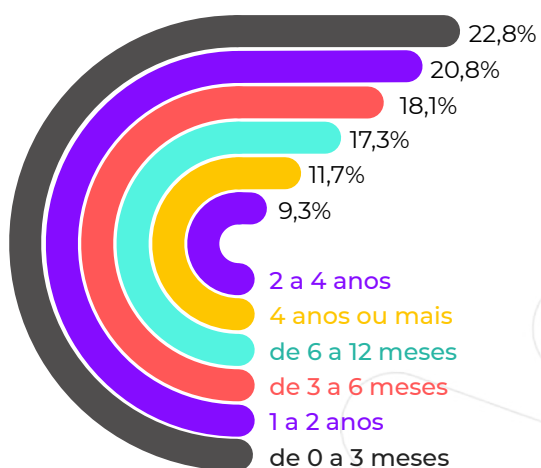
### LÍDERES



### UX



### PMs



## Principais achados

**41,1% dos respondentes trabalha na área de produto há 4 anos ou mais, mantendo o mesmo perfil dos respondentes do ano anterior.**

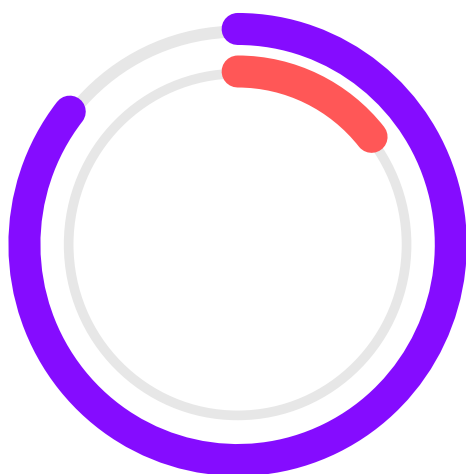
- Quase 75% dos líderes têm 4 anos ou mais de experiência na área e maior número de empregos. Embora mais de 40% dos profissionais de UX e PMs respondentes também tenham mais de 4 anos de atuação, a porcentagem de líderes que vivem essa realidade é, aproximadamente, 35 pontos percentuais maior – reforçando que líderes têm ciclos mais longos nas empresas.
- Em comparação com Product Managers e profissionais de UX, os líderes participantes estão há mais tempo no cargo atual, entre 2 e 4 anos.
- 19,9% dos entrevistados estão no emprego atual entre 0 e 3 meses. O segundo lugar é ocupado por aqueles que estão “de 3 a 6 meses” no mesmo trabalho (19,5%). Os resultados são diferentes dos observados no ano passado, quando 20,7% dos participantes estavam no mesmo emprego de 1 a 2 anos e apenas 13,5%, de 3 a 6 meses.
- Apenas 12,8% dos respondentes da pesquisa estão no mesmo emprego há 4 anos ou mais.
- Esse quadro muda um pouco quando olhamos para os líderes, nesse caso, 22,4% está no emprego atual de 2 a 4 anos. E 12,6%, de 6 a 12 meses.
- A perspectiva também é diferente ao se olhar para os profissionais de UX, 25% destes estão no trabalho atual de 1 a 2 anos e cerca de 7% de 2 a 4 anos.
- Os PMs acompanham a tendência do todo, quase 23% estão no mesmo emprego de 0 a 3 meses.

## Você é PJ ou CLT?

Ano 2021

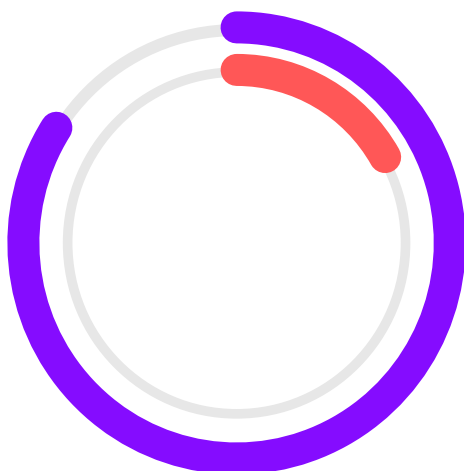
### TODOS

● CLT: 84,3%  
● PJ: 15,7%



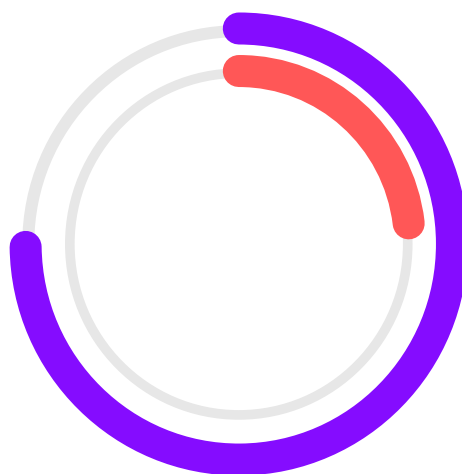
### UX

● CLT: 83,3%  
● PJ: 16,7%



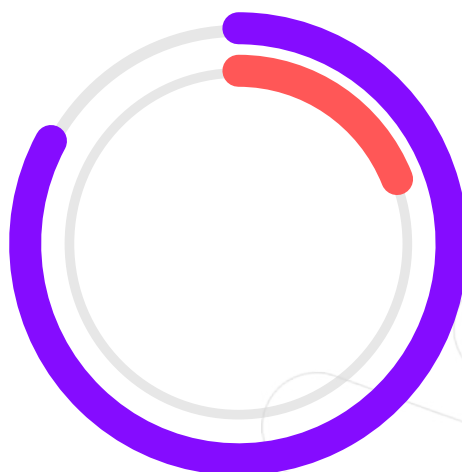
### LÍDERES

● CLT: 75,5%  
● PJ: 24,5%



### PMs

● CLT: 82,1%  
● PJ: 17,9%



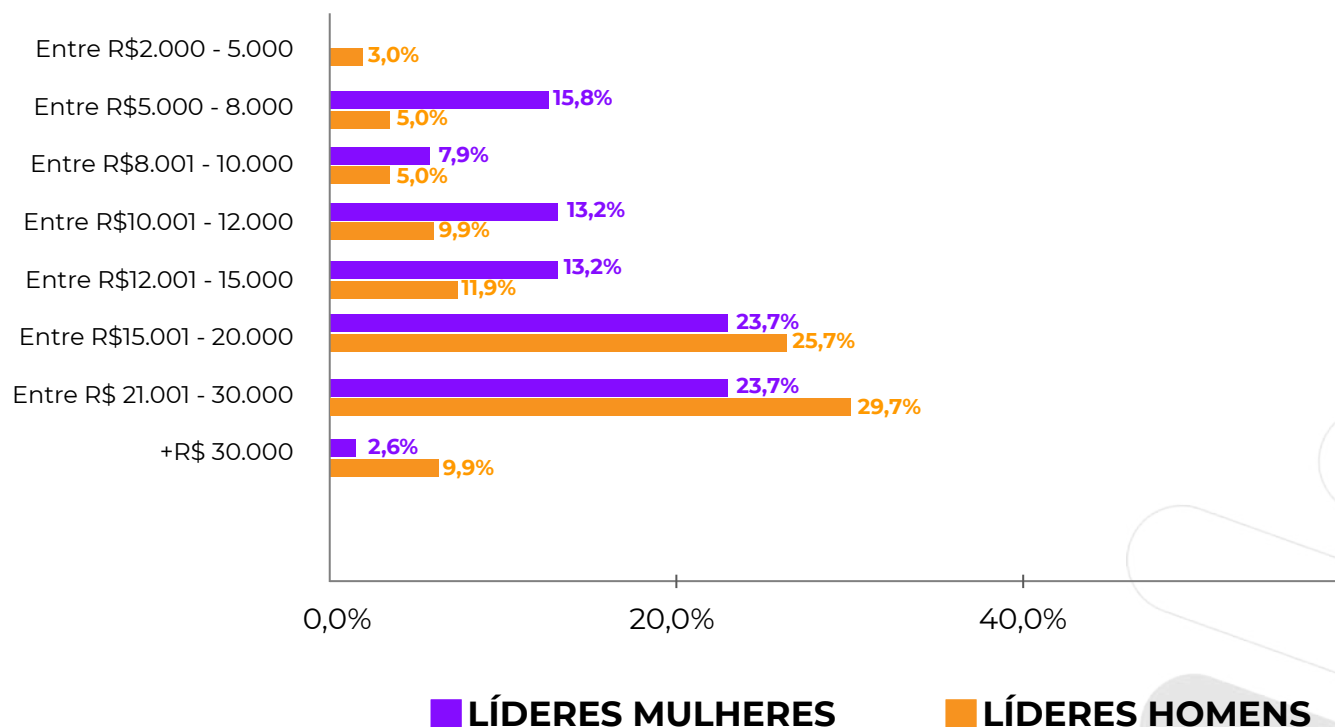
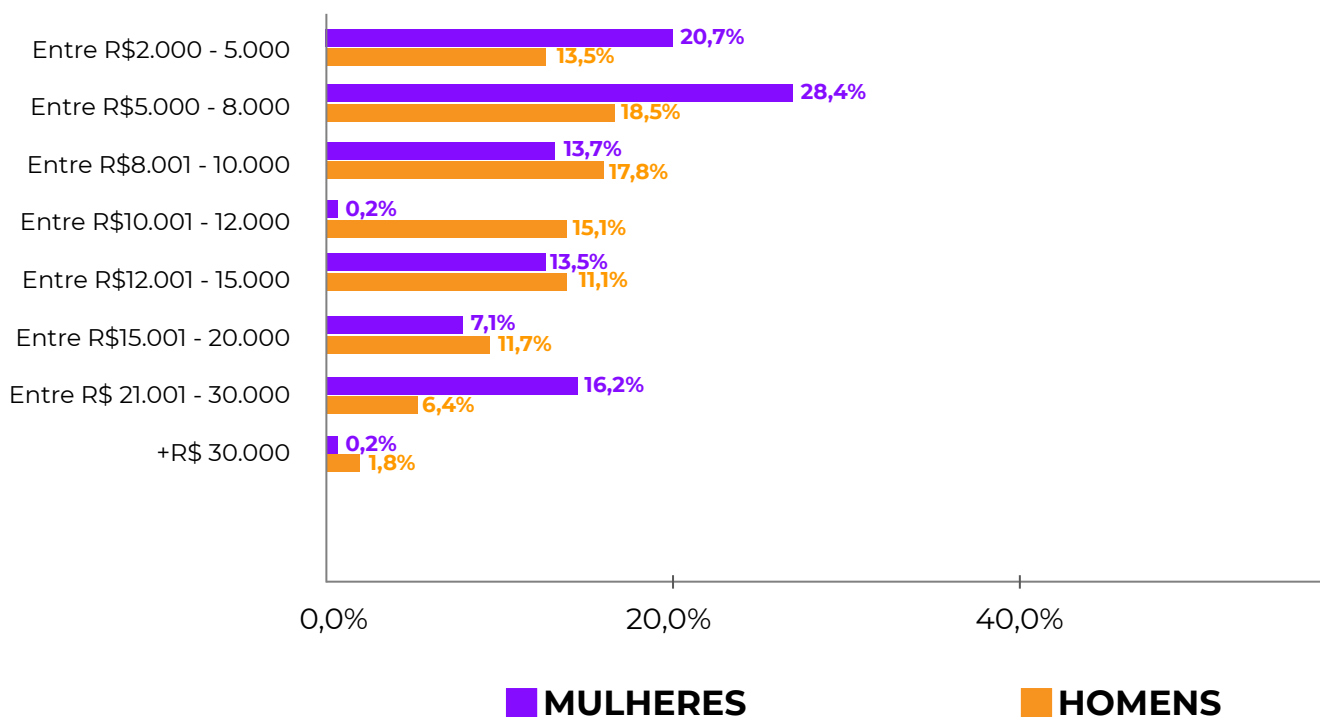
## Qual é o seu salário atual?

Ano 2021

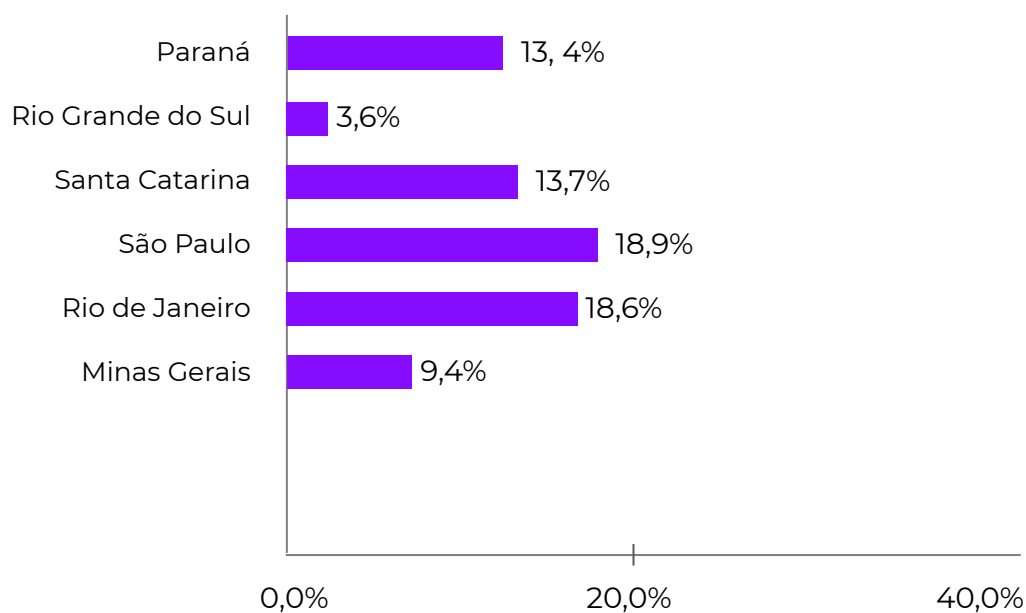
Todos	
R\$ 15.001 - R\$20.000	9,6%
R\$ 12.001 - R\$15.000	14,3%
R\$ 10.001 - R\$12.000	14,2%
R\$ 8.001 - R\$10.000	15,7%
R\$ 5.000 - R\$8.000	23%
R\$ 2.000 - R\$5.000	16,9%
Outros	6,2%
Líderes	
+R\$30.000	8,4%
R\$21.001 - R\$30.000	28,7%
R\$ 15.001 - R\$20.000	25,2%
R\$ 12.001 - R\$15.000	11,9%
R\$ 10.001 - R\$12.000	10,5%
R\$ 8.001 - R\$10.000	5,6%
R\$ 5.000 - R\$8.000	7,7%
UX	
R\$21.001 - R\$30.000	2,1%
R\$ 15.001 - R\$20.000	1,0%
R\$ 12.001 - R\$15.000	3,1%
R\$ 10.001 - R\$12.000	10,4%
R\$ 8.001 - R\$10.000	15,6%
R\$ 5.000 - R\$8.000	31,3%
R\$2.000 - R\$5.000	36,5%
PMs	
R\$21.001 - R\$30.000	1,6%
R\$ 15.001 - R\$20.000	10,3%
R\$ 12.001 - R\$15.000	20,0%
R\$ 10.001 - R\$12.000	16,3%
R\$ 8.001 - R\$10.000	16,7%
R\$ 5.000 - R\$8.000	20,8%
R\$2.000 - R\$5.000	14,3%

## Qual é o seu salário atual?

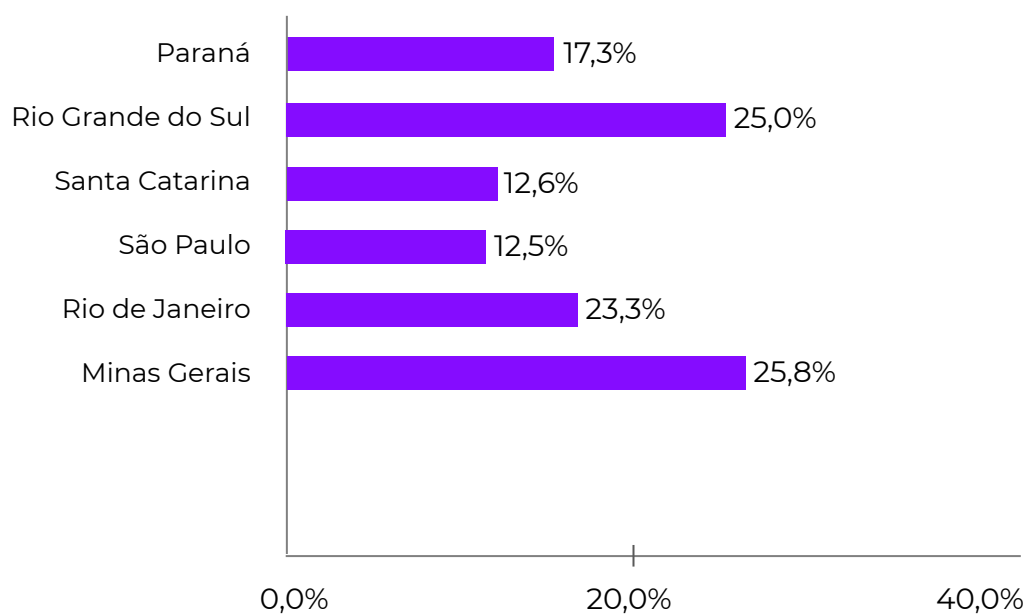
Ano 2021



## % SALÁRIOS ACIMA DE R\$15.001 POR REGIÃO



## % SALÁRIOS ENTRE R\$2000 E R\$5000





## MÉDIAS SALARIAIS

Todos	
R\$ 21.001 - R\$30.000	5%
R\$ 15.001 - R\$20.000	10%
R\$ 12.001 - R\$15.000	14%
R\$ 10.001 - R\$12.000	14%
R\$ 8.001 - R\$10.000	16%
R\$ 5.000 - R\$8.000	23%
R\$ 2.000 - R\$5.000	17%
<b>Média salarial</b>	<b>R\$ 10.092,80</b>
<b>Faixa salarial:</b>	<b>R\$10.001 - R\$ 12.000</b>

Mulheres	
R\$ 21.001 - R\$30.000	16%
R\$ 15.001 - R\$20.000	7%
R\$ 12.001 - R\$15.000	14%
R\$ 10.001 - R\$12.000	0,2%
R\$ 8.001 - R\$10.000	14%
R\$ 5.000 - R\$8.000	28%
R\$ 2.000 - R\$5.000	21%
<b>Média salarial</b>	<b>R\$ 11.033,26</b>
<b>Faixa salarial:</b>	<b>R\$10.001 - R\$ 12.000</b>

Homens	
R\$ 21.001 - R\$30.000	7%
R\$ 15.001 - R\$20.000	12%
R\$ 12.001 - R\$15.000	16%
R\$ 10.001 - R\$12.000	15%
R\$ 8.001 - R\$10.000	18%
R\$ 5.000 - R\$8.000	19%
R\$ 2.000 - R\$5.000	14%
<b>Média salarial</b>	<b>R\$ 10.865,04</b>
<b>Faixa salarial:</b>	<b>R\$10.001 - R\$ 12.000</b>

## MÉDIAS SALARIAIS

PMs	
R\$ 21.001 - R\$30.000	2%
R\$ 15.001 - R\$20.000	10%
R\$ 12.001 - R\$15.000	20%
R\$ 10.001 - R\$12.000	16%
R\$ 8.001 - R\$10.000	17%
R\$ 5.000 - R\$8.000	21%
R\$ 2.000 - R\$5.000	14%
<b>Média salarial</b>	<b>R\$ 10.059,52</b>
<b>Faixa salarial:</b>	<b>R\$10.001 - R\$ 12.000</b>

UXs	
R\$ 21.001 - R\$30.000	2%
R\$ 15.001 - R\$20.000	1%
R\$ 12.001 - R\$15.000	3%
R\$ 10.001 - R\$12.000	10%
R\$ 8.001 - R\$10.000	16%
R\$ 5.000 - R\$8.000	31%
R\$ 2.000 - R\$5.000	36%
<b>Média salarial</b>	<b>R\$ 6.994,79</b>
<b>Faixa salarial:</b>	<b>R\$5.000 - R\$ 8.000</b>

## MÉDIAS SALARIAIS

Líderes	
R\$ 21.001 - R\$30.000	31%
R\$ 15.001 - R\$20.000	27%
R\$ 12.001 - R\$15.000	13%
R\$ 10.001 - R\$12.000	11%
R\$ 8.001 - R\$10.000	6%
R\$ 5.000 - R\$8.000	8%
R\$ 2.000 - R\$5.000	2%
<b>Média salarial</b>	<b>R\$ 16.977,10</b>
<b>Faixa salarial:</b>	<b>R\$15.001 - R\$ 20.000</b>

Líderes Mulheres	
R\$ 21.001 - R\$30.000	24%
R\$ 15.001 - R\$20.000	24%
R\$ 12.001 - R\$15.000	14%
R\$ 10.001 - R\$12.000	14%
R\$ 8.001 - R\$10.000	8%
R\$ 5.000 - R\$8.000	16%
R\$ 2.000 - R\$5.000	0%
<b>Média salarial</b>	<b>R\$ 15.554,05</b>
<b>Faixa salarial:</b>	<b>R\$15.001 - R\$ 20.000</b>

## MÉDIAS SALARIAIS

Líderes Homens	
R\$ 21.001 - R\$30.000	33%
R\$ 15.001 - R\$20.000	29%
R\$ 12.001 - R\$15.000	13%
R\$ 10.001 - R\$12.000	11%
R\$ 8.001 - R\$10.000	5%
R\$ 5.000 - R\$8.000	5%
R\$ 2.000 - R\$5.000	3%
<b>Média salarial</b>	<b>R\$ 17.362,64</b>
<b>Faixa salarial:</b>	<b>R\$15.001 - R\$ 20.000</b>

Média por estado	
Média salarial do RS	R\$9.160,71
<b>Faixa</b>	<b>R\$8.000 - R\$10.000</b>
Média salarial do MG	R\$8.252,69
<b>Faixa</b>	<b>R\$8.000 - R\$10.000</b>
Rio de Janeiro	R\$9.363,10
<b>Faixa</b>	<b>R\$8.000 - R\$10.000</b>
Santa Catarina	R\$9.650,60
<b>Faixa</b>	<b>R\$8.000 - R\$10.000</b>
Paraná	R\$9.269,23
<b>Faixa</b>	<b>R\$8.000 - R\$10.000</b>
São Paulo	R\$10.993,34
<b>Faixa</b>	<b>R\$10.001 - R\$ 12.000</b>

## Principais achados

### Grande parte dos participantes é CLT.

- 84,3% dos entrevistados têm CLT como regime de contratação. Quando segmentamos pessoas com cargos de UX ou Product Manager, vemos que 80% têm carteira assinada. Segmentando as lideranças esse percentual cai para 75,5%
- 23% dos respondentes recebem um salário entre R\$5000 e R\$8000. Em 2020, 28,2% dos respondentes também afirmaram receber entre R\$5.000 e R\$8.000. Assim, essa faixa salarial teve a maior porcentagem pelo segundo ano consecutivo.
- Os líderes apresentam ter o maior salário. 28,7% afirmam ganhar entre R\$21.001 e R\$30.000. Enquanto a média para o cargo está na faixa de R\$15.001 - R\$20.000.
- Profissionais de UX são os que ganham menos no comparativo, 36,5% deles recebem um salário entre R\$2.000 e R\$5.000 e a média salarial do grupo está na faixa de R\$5.000 - R\$8.000
- Líderes homens são os que mais ganham salários acima de R\$30.000 na área de Produto
- A média salarial de homens e mulheres líderes é semelhante e se mantém na faixa de R\$15.001 - R\$20.000.
- Em geral, há algumas diferenças entre os salários de homens e mulheres na área de Produto. Enquanto mais homens (1,8% contra 0,2% de mulheres) ganham salários superiores a R\$30.000, mais mulheres (16,2% contra 6,4% de homens) recebem entre R\$21.001 e R\$30.000.
- Embora 18,5% dos homens e 28,4% das mulheres ganham entre R\$5.000 e R\$8.000, expandindo o espectro salarial, quase 50% delas ganham entre R\$2.000 e R\$8.000, contra, aproximadamente, 32% deles.

## Principais achados

**São Paulo se mantém como a região com a média salarial mais alta da área de Produto. Sudeste é a região que mais paga salários acima de R\$15.001.**

- Assim como no ano passado, em 2021, São Paulo se mantém como o estado com maior média salarial, na faixa de R\$10.001 - R\$12.000.
- Quase 20% dos respondentes do Rio de Janeiro e de São Paulo têm um salário superior a R\$15.000. A maior porcentagem para os dois estados se concentra na faixa de R\$5.000 - R\$8.000, 19,8% para SP e 25,5% para o RJ. Em relação à menor faixa salarial, São Paulo tem 12,5% das pessoas recebendo entre R\$2.000 e R\$5.000 e o Rio, 23,3%.
- Considerando os respondentes da região, o Sul conta com 12% das pessoas recebendo salário acima de R\$15.000 para a área de Produto. Em Santa Catarina, 13,7% dos participantes recebem acima desse valor e, no Paraná, 13,4%. Além disso, Santa Catarina também conta com 4,6% dos salários acima de R\$30.000, sendo o estado com maior recorrência nessa faixa salarial.



### Qual é o seu nível de segurança na área atual?



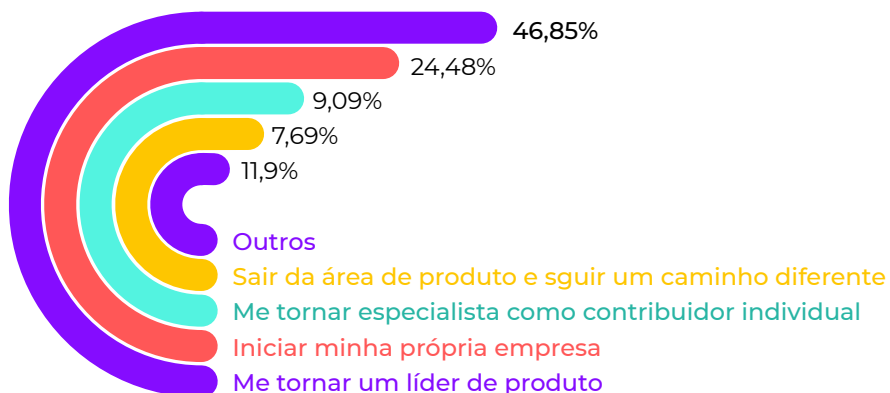
- Sinto-me seguro: 54,9%
- Sinto-me mais ou menos seguro: 36,8%
- Não me sinto seguro : 7,1%
- Não sei: 1,2%

### Em 5 anos, onde você almeja estar?

#### TODOS



#### LÍDERES



## Em 5 anos, onde você almeja estar?

### UX



### PMS



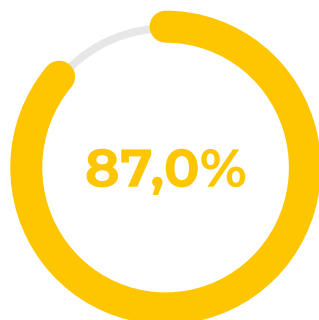
## Principais achados

**54,9 % dos respondentes se sentem seguros na área de Produto e 69,9% almejam um cargo de liderança nos próximos 5 anos.**

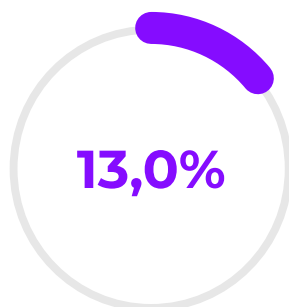
- 36,8% dos respondentes afirmaram se sentir mais ou menos seguros na área de Produto. Enquanto isso, apenas 7,1% das pessoas responderam que se sentem inseguras, indicando que o setor tende a passar uma sensação de estabilidade para os profissionais do ramo.
- Em conjunto com outros fatores, como alta média salarial, crescimento das empresas de tecnologia no Brasil e alto volume de vagas abertas na área, o fato de as pessoas se sentirem seguras pode contribuir para elas quererem se manter na área de Produto pelos próximos 5 anos. Já que apenas 3,9% dos respondentes pretendem iniciar uma transição de carreira deixando a área de Produtos.
- Os profissionais de UX são os que menos pensam em abandonar a área. Sendo apenas 2,1% dos profissionais que desejam uma transição para outra área, enquanto os líderes são os que mais desejam a transição, representando 7,69% do total desse grupo.
- Entre os Product Managers, 71% têm como objetivo se tornar líder de produto. O resultado é o mesmo entre os profissionais de UX, cujo maior número de respondentes (quase 70%) também almeja estar na liderança da área de Produto em 5 anos.
- Quase 50% dos líderes também desejam se manter em um cargo de liderança no futuro. Mas percebemos uma tendência entre eles para abrir uma empresa dentro dos próximos 5 anos, já que quase 25% deles têm esse desejo. Ter o próprio negócio é um desafio grande e talvez por causa disso as pessoas busquem pela área de produto para conseguirem se desenvolver em visão de negócio, gestão de pessoas e planejamento financeiro.

**Se você fosse obrigado a escolher, você iria preferir trabalhar remotamente 100% do tempo ou ir para o escritório todos os dias?**

2021



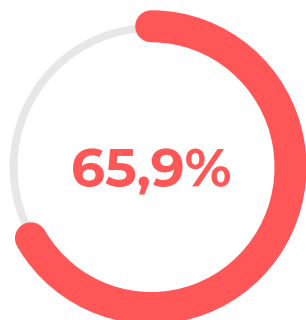
Remoto 100% do tempo



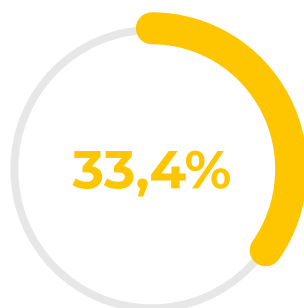
Escritório 100% do tempo

**E se pudesse escolher uma das 3 opções, qual escolheria?**

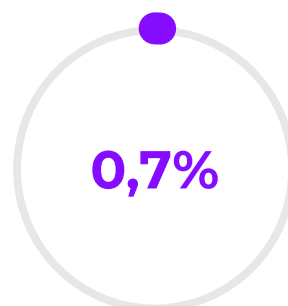
2021



Híbrido (remoto e presencial)



Remoto 100% do tempo



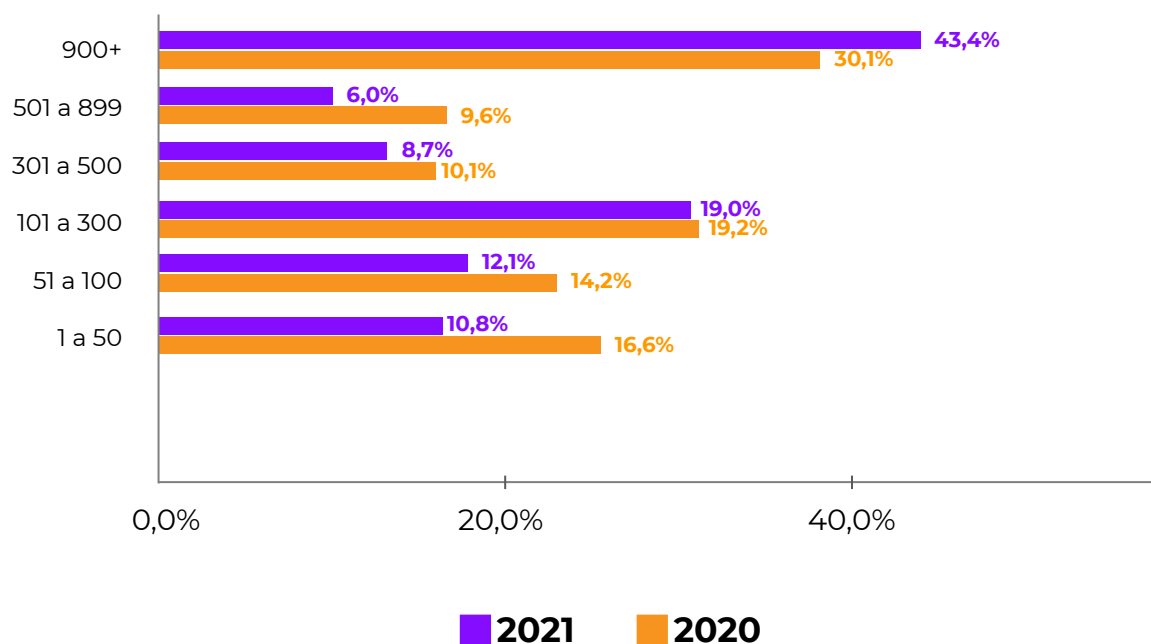
Escritório 100% do tempo

## Principais achados

**Trabalho híbrido é o favorito dos profissionais que responderam a pesquisa**

- Com a pandemia, as empresas passaram a adotar o trabalho remoto como alternativa para manter suas operações. Nesse contexto, 87% dos profissionais entrevistados preferem o trabalho remoto ao tradicional modelo no escritório.
- Mas, o preferido dos participantes é o modelo híbrido de trabalho, que mescla o remoto e o presencial. Isso revela uma tendência para mudanças nas formas tradicionais, abrindo oportunidade para novos modelos de trabalho. Apenas 0,7% dos respondentes preferem modalidade 100% presencial de trabalho.

### Qual é o tamanho da empresa que você trabalha? (em números de funcionários)



### Qual é o tipo de usuários que o produto que você cuida atende?



#### TOTAL

- Consumidores: 40,8%
- Empresas: 39,4%
- Usuários Internos: 15,8%
- Outros: 3%



#### 1 - 50

- Empresas: 58,3%
- Consumidores: 32,2%
- Usuários Internos: 6,1%
- Outros: 2,5%

Qual é o tipo de usuários que o produto que você cuida atende?



101 - 300

- Empresas: 46,8%
- Consumidores: 36,0%
- Usuários Internos: 13,3%
- Outros: 4%



301 - 500

- Consumidores: 50,5%
- Empresas: 36,6%
- Usuários Internos: 8,6%
- Outros: 4,3%



501 - 899

- Empresas: 37,5%
- Consumidores: 34,4%
- Usuários Internos: 21,9%
- Outros: 6,3%



51 - 100

- Empresas: 51,2%
- Consumidores: 35,7%
- Usuários Internos: 7,0%
- Outros: 5,4%



### Qual é o tipo de usuários que o produto que você cuida atende?



900+

- Consumidores: 45,5%
- Empresas: 29,1%
- Usuários Internos: 22,4%
- Outros: 2,9%

### Tamanho de empresa x nível de segurança

1 - 50	
Não me sinto seguro	7,8%
Não sei	0,9%
Sinto-me mais ou menos seguro	52,2%
Sinto-me seguro	39,1%
51 - 100	
Não me sinto seguro	7,8%
Não sei	2,3%
Sinto-me mais ou menos seguro	36,4%
Sinto-me seguro	53,5%
101 - 300	
Não me sinto seguro	3,9%
Não sei	1,0%
Sinto-me mais ou menos seguro	38,9%
Sinto-me seguro	56,2%
301 - 500	
Não me sinto seguro	9,7%
Não sei	2,2%
Sinto-me mais ou menos seguro	34,4%
Sinto-me seguro	53,8%
501 - 899	
Não me sinto seguro	12,5%
Não sei	-
Sinto-me mais ou menos seguro	31,3%
Sinto-me seguro	53,8%

### Tamanho de empresa x nível de segurança

900+	
Não me sinto seguro	6,9%
Não sei	1,1%
Sinto-me mais ou menos seguro	33,4%
Sinto-me seguro	58,6%

### Tempo na empresa x Tamanho de empresa

4 anos ou mais	
1-50	8,0%
101 a 300	19,7%
301 a 500	5,8%
501 a 899	4,4%
51-100	9,5%
900+	52,6%

2 a 4 anos	
1-50	15,2%
101 a 300	13,0%
301 a 500	10,1%
501 a 899	6,5%
51-100	12,3%
900+	42,8%

6 a 12 meses	
1-50	8,2%
101 a 300	23,6%
301 a 500	6,6%
501 a 899	4,4%
51-100	13,2%
900+	44,0%

### Tempo no empresa x Tamanho de empresa

3 a 6 meses	
1-50	11,5%
101 a 300	19,2%
301 a 500	10,6%
501 a 899	9,1%
51-100	12,0%
900+	37,5%

0 a 3 meses	
1-50	11,7%
101 a 300	18,3%
301 a 500	8,5%
501 a 899	5,2%
51-100	13,6%
900+	42,7%

## Principais achados

**49,4% dos respondentes trabalham em empresas com mais de 500 funcionários e 40,8% atendem consumidores.**

- O perfil de empresas participantes em 2021 se manteve sem grandes mudanças significativas em relação a 2020. No ano passado, quase 40% dos profissionais entrevistados trabalhavam em empresas com mais de 500 funcionários.
- 43,4% dos respondentes trabalham em empresas com mais de 900 funcionários e apenas 6%, em empresas com 501 a 899 colaboradores. Apenas 10,8% dos respondentes em 2021 trabalham em pequenas empresas, com 1 a 50 funcionários.
- As respostas se dividiram, principalmente, entre empresas B2B, que somam 39,4% e B2C (40,8%), com uma diferença de apenas 1,4% entre elas. O percentual de respondentes de empresas que atendem usuários internos também é relevante e corresponde a 15,8%.
- Um percentual maior de empresas com mais de 900 funcionários (45,5%) atende consumidores, contra 29,1% que atendem empresas. Quando olhamos para organizações desse tamanho, também chama atenção o percentual que atende usuários internos, 22,4%.
- Já as organizações de 501 a 899 atendem mais empresas (37,5%) e menos consumidores (34,4%), mas com uma diferença pequena (3,1%) entre os tipos de usuário. Considerando esse porte de empresa, também chama atenção a categoria de usuários internos (21,9%).
- Esse dado das organizações com mais de 500 funcionários deve ser destacado, sobretudo, em comparação com empresas de pequeno e médio porte, que se dividem, principalmente, entre serviços ou produtos B2B e B2C. Apenas 6,1% das organizações com 1 a 50 funcionários e 7% daquelas com 51 a 100 colaboradores atendem usuários internos.

## Principais achados

- Com isso, concluímos que empresas maiores atendem mais usuários internos do que as menores, o que é esperado, já que as grandes organizações costumam contar com processos mais complexos e que envolvem mais pessoas. Além disso, percebemos que quanto maior a empresa, a tendência é que haja uma diferença menor entre B2B e B2C. Quando olhamos para empresas de 1 a 50 funcionários, essa diferença é de 26,1%.
- Já considerando as organizações com 101 a 300, essa diferença já cai para 10,8%. E no caso de empresas com mais de 501 a 800 funcionários, essa porcentagem é de apenas 3,1%, voltando a subir no caso de organizações com mais de 900 colaboradores, chegando a 16,4%, o que foge à tendência observada.
- 50,5% das empresas de 301 a 500 funcionários atende consumidores e 36,6% delas, empresas. Essa perspectiva se inverte ao olharmos para organizações com 1 a 300 funcionários, em que o maior percentual atende empresas ao invés de consumidores. Seguem esse perfil: 46,8% das organizações com 101 a 300 funcionários atendem mais empresas, 51,2% das com 51 a 100 colaboradores e 58,3% das empresas com 1 a 50 funcionários.
- Quando olhamos para o tamanho de empresa e para o nível de segurança dos funcionários, todas as empresas mantiveram a proporção de, aproximadamente, 50%-60% das pessoas se sentindo seguras e 30%-40% se sentindo mais ou menos seguras, com exceção de empresas com 51-100 funcionários, em que essa perspectiva se inverte: 39,1% dos entrevistados se sentem seguros e 52,2% se sentem mais ou menos seguros.
- 52,6% dos participantes que trabalham em empresas com mais de 900 funcionários estão no mesmo trabalho há 4 anos ou mais. Esse porte de empresa é o que concentra as maiores porcentagens em todas as categorias de tempo no mesmo trabalho. Mas, quando olhamos para a faixa de 4 anos ou mais nesse porte, ela é, em média, quase 10 pontos percentuais maior em comparação com as outras. Isso pode indicar que as pessoas tendem a ficar mais tempo em empresas maiores.

## Qual é a clareza do seu papel como Produto na sua empresa?

2021



2021

- Razoavelmente claro: 46,3%
- Muito claro: 32,7%
- Nada claro: 2,1%
- Pouco claro: 18,9%

## Tamanho de empresa x clareza do papel



1-50

- Razoavelmente claro: 54,8%
- Muito claro: 25,2%
- Nada claro: 0,9%
- Pouco claro: 19,1%



101-300

- Razoavelmente claro: 41,9%
- Muito claro: 37,9%
- Nada claro: 1,5%
- Pouco claro: 18,7%

### Tamanho de empresa x clareza do papel



301-500

- Muito claro: 34,4%
- Pouco claro: 21,5%
- Razoavelmente claro: 44,1%



501-899

- Muito claro: 32,8%
- Nada claro: 3,1%
- Pouco claro: 20,3%
- Razoavelmente claro: 43,8%



51-100

- Muito claro: 31,0%
- Nada claro: 1,6%
- Pouco claro: 16,3%
- Razoavelmente claro: 51,2%



900+

- Muito claro: 32,3%
- Nada claro: 3,0%
- Pouco claro: 19,0%
- Razoavelmente claro: 45,7%



### Qual é o seu desafio atual na empresa em que atua?

2021	
Gerenciamento de stakeholder	43,8%
Discovery	41,9%
Débito técnico / Refactoring	34,5%
Definir KPIs	26,3%
Onboarding	16,2%
Outro	5,1%

### Quantos PMs sua empresa está planejando contratar nos próximos 12 meses?

2021	
Sem resposta	1,9%
1 a 3	20,7%
10 ou mais	11,4%
4 a 6	9,8%
7 a 9	2,5%
Não tenho essa informação	43,3%
Nenhum	10,4%

## Principais achados

**Para 32,7% dos respondentes, o seu papel com Produto é muito claro.**

**Gerenciamento de *stakeholders* é o maior desafio.**

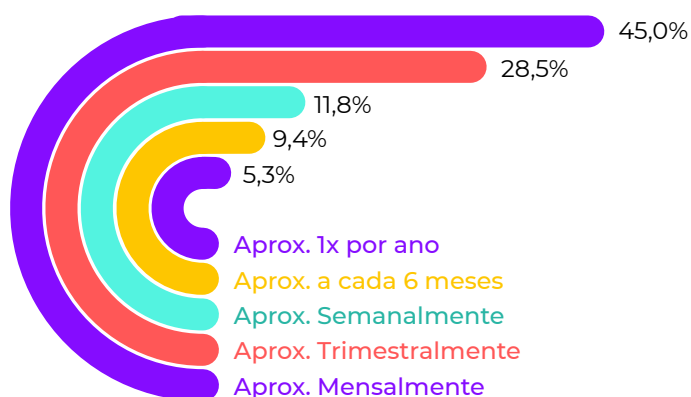
- 79% dos respondentes têm de “razoavelmente” a “muito claro” o papel em Produto na empresa, contra 21% daqueles que têm de “pouco” ou “nada claro” esse papel. Embora esses resultados tragam uma perspectiva otimista para a área de Produto, com profissionais conscientes sobre as suas responsabilidades, também indicam que parte ainda precisa entender melhor sua função. Nossa dica, nesse caso, é fazer um alinhamento de expectativas com os *stakeholders*.

## Principais achados

- Não houve evidência significativa de que o porte da organização influencia no nível de clareza dos participantes sobre seu papel em Produto. Por exemplo, considerando grandes e pequenas empresas, 25,2% dos entrevistados que trabalham em organizações com 1 a 50 funcionários responderam que têm “muito claro” esse papel, 54,8%, “razoavelmente claro” e 19%, “pouco claro”. Essa perspectiva é semelhante nas empresas com mais de 900 funcionários. Nesse caso, 32,3% dos participantes dessas organizações têm “muito claro” esse papel, 45,7%, “razoavelmente claro” e 19%, “pouco claro”.
- O gerenciamento de stakeholders foi apontado por 43,8% dos participantes como sendo o desafio atual na empresa, assumindo a primeira posição no ranking. Em segundo lugar e com uma diferença de apenas 2 pontos percentuais, aproximadamente, apareceu a etapa de Discovery. O Onboarding foi um dos desafios menos apontados pelos entrevistados, com 16,2%.
- A resposta mais frequente entre os participantes (43,3%) foi não ter informação sobre quantos PMs a empresa pretende contratar nos próximos 12 meses. Esse resultado talvez tenha a ver com o fato de que essa é uma decisão mais reservada aos líderes e, no caso desta pesquisa, apenas 13,4% dos participantes têm um cargo de liderança. Afinal, fazendo o recorte da pergunta para os líderes, apenas 18,2% responderam não ter a informação sobre quantos PMs devem contratar, uma diferença de 25,1 pontos percentuais a menos em relação à resposta do total de participantes.
- Daqueles que têm acesso a essa informação, 20,7% dos participantes responderam que a empresa pretende contratar de 1 a 3 PMs. A minoria (2,5%), de 7 a 9. Já 21,2% dos respondentes disseram que suas empresas devem contratar de 4 a 10 ou mais novos PMs. Apenas 10,4% das organizações não pretendem contratar PMs no próximo ano. Assim, os números indicam uma perspectiva positiva, de manutenção do alto volume de vagas na área.

## Com qual frequência você lança funcionalidades ou produtos novos?

2021



## Tamanho de empresa x frequência de lançamento

2021

1-50	
Aprox. 1x por ano	6,1%
Aprox. a cada 6 meses	7,0%
Aprox. Mensalmente	43,5%
Aprox. Semanalmente	10,4%
Aprox. Trimestralmente	33,0%

51-100	
Aprox. 1x por ano	3,9%
Aprox. a cada 6 meses	8,5%
Aprox. Mensalmente	49,6%
Aprox. Semanalmente	8,5%
Aprox. Trimestralmente	29,5%

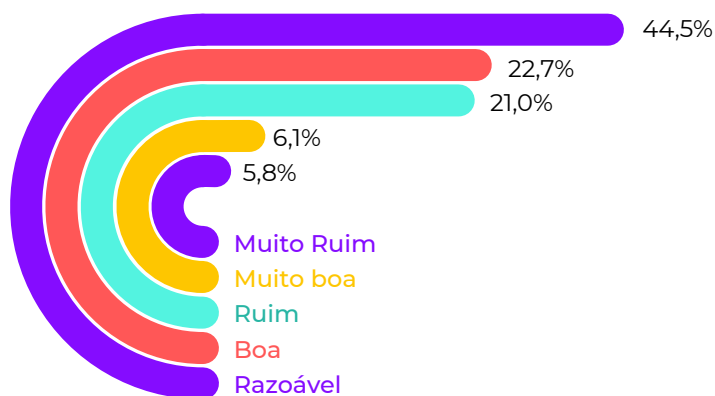
## Tamanho de empresa x frequência de lançamento

2021

101-300	
Aprox. 1x por ano	3,4%
Aprox. a cada 6 meses	8,9%
Aprox. Mensalmente	49,8%
Aprox. Semanalmente	16,7%
Aprox. Trimestralmente	21,2%
301-500	
Aprox. 1x por ano	5,4%
Aprox. a cada 6 meses	6,5%
Aprox. Mensalmente	47,3%
Aprox. Semanalmente	15,1%
Aprox. Trimestralmente	25,8%
501-899	
Aprox. 1x por ano	9,4%
Aprox. a cada 6 meses	6,3%
Aprox. Mensalmente	39,1%
Aprox. Semanalmente	14,1%
Aprox. Trimestralmente	31,3%
900+	
Aprox. 1x por ano	5,8%
Aprox. a cada 6 meses	11,4%
Aprox. Mensalmente	42,5%
Aprox. Semanalmente	9,9%
Aprox. Trimestralmente	30,4%

## Na sua avaliação, o quão eficiente é a sua empresa no *go-to-market* das novas funcionalidades e produtos?

2021



### Tamanho de empresa x eficiência do *go-to-market*

1-50	
Boa	18,3%
Muito boa	0,9%
Muito ruim	6,1%
Razoável	51,3%
Ruim	23,5%

101 a 300	
Boa	23,6%
Muito boa	3,9%
Muito ruim	5,4%
Razoável	43,3%
Ruim	23,6%

### Tamanho de empresa x eficiência do *go-to-market*

301 a 500	
Boa	16,1%
Muito boa	8,6%
Muito ruim	9,7%
Razoável	46,2%
Ruim	19,4%
51 a 100	
Boa	21,9%
Muito boa	4,7%
Muito ruim	6,3%
Razoável	51,6%
Ruim	15,6%
900+	
Boa	25,4%
Muito boa	7,5%
Muito ruim	4,5%
Razoável	44,4%
Ruim	18,1%

## Principais achados

**Para 45% das empresas, a frequência de lançamento de funcionalidades ou produtos é mensal. A eficiência das empresas em relação ao *go-to-market* é considerada boa por 22,7% dos respondentes.**

- 45% dos entrevistados afirmaram lançar funcionalidades ou produtos novos todos os meses. Uma taxa considerável de pessoas (28,5%) mencionou uma frequência trimestral para essa prática.
- Intervalos maiores, de 6 meses e um ano, contêm a menor porcentagem das respostas, respectivamente 9,4% e 5,3%.
- Para 44,5% dos entrevistados, o *go-to-market* de novas funcionalidades e produtos é “razoavelmente eficiente”. Somando as porcentagens daqueles que consideram a eficiência “muito boa” ou “boa”, temos 28,8%, contra 26,8% dos que consideram “ruim” ou “muito ruim”. Os números indicam, portanto, que há uma ligeira inclinação para a percepção de uma eficiência positiva do *go-to-market*.
- A diferença entre os que consideram essa eficiência “muito boa” e “muito ruim” é semelhante, com uma distância de 0,3% em favor de “muito boa”.
- Na percepção dos respondentes, não parece haver relação direta entre o tamanho da empresa dos participantes e a percepção deles sobre a eficiência do *go-to-market*. Por exemplo, no caso dos respondentes de empresas com 1 a 50 funcionários, 18,3% consideram a organização boa nesse processo. No caso de grandes empresas, com mais de 900 colaboradores, esse percentual é de 25,4%. Quando olhamos para as pessoas que consideram as suas empresas ruins no *go-to-market*, a diferença entre grandes e pequenos negócios é ainda menor, de apenas 5,4%.
- 9,4% das empresas com 501 a 899 lançam funcionalidades apenas uma vez ao ano, sendo o maior percentual para essa frequência de lançamento.
- Quase 50% das empresas de 51 a 100 e de 101 a 300 funcionários lançam funcionalidades mensalmente. Há uma ligeira diferença de dois pontos percentuais nessa categoria para empresas de 301 a 500 funcionários. 47,3% delas também lançam todos os meses.

## A sua liderança apresenta uma visão clara de onde vocês querem chegar?

Muito clara: 27,7%

Nada clara: 5,4%

Pouco clara: 21,3%

Razoavelmente clara: 45,6%

## Tamanho de empresa x Visão de produto

1 - 50	Muito clara	26,1%
	Nada clara	5,2%
	Pouco clara	22,6%
	Razoavelmente clara	46,1%
101 a 300	Muito clara	26,6%
	Nada clara	7,4%
	Pouco clara	20,2%
	Razoavelmente clara	45,8%
301 a 500	Muito clara	33,3%
	Nada clara	5,4%
	Pouco clara	20,4%
	Razoavelmente clara	40,9%



501 a 899	Muito clara	26,6%
	Nada clara	7,8%
	Pouco clara	21,9%
	Razoavelmente clara	43,8%
51 a 100	Muito clara	34,1%
	Nada clara	4,7%
	Pouco clara	17,1%
	Razoavelmente clara	44,2%
900+	Muito clara	25,9%
	Nada clara	4,5%
	Pouco clara	22,6%
	Razoavelmente clara	47,0%

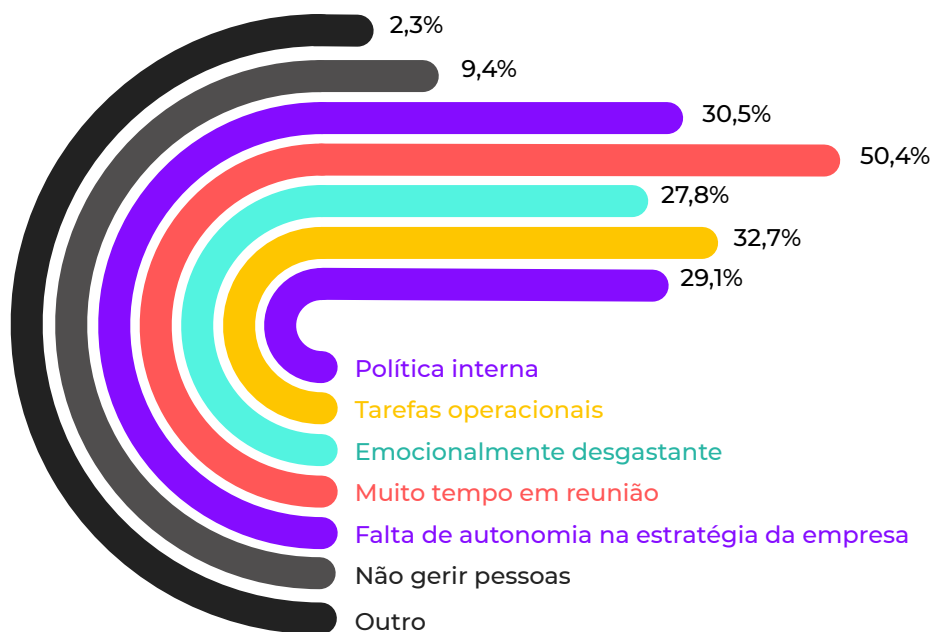
## Principais achados

**45,6% dos participantes afirmam que a liderança tem uma visão razoavelmente clara de onde quer chegar.**

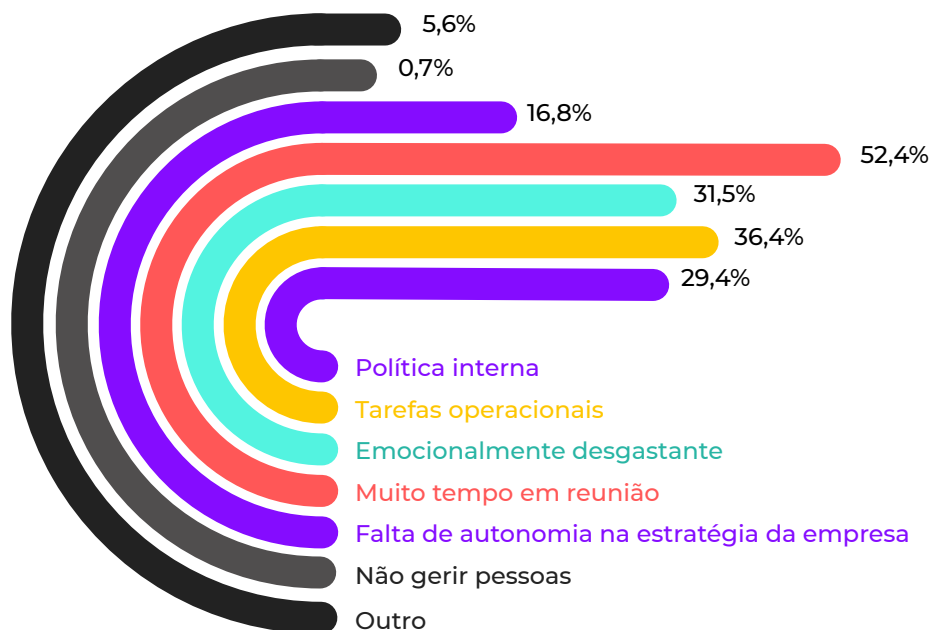
- 27,7% responderam acreditar que a liderança possui uma visão “muito clara” de onde quer chegar, isso traz uma perspectiva otimista sobre as lideranças. principalmente, quando comparamos este resultado com o percentual de 5,4% de entrevistados cuja visão é nada clara.
- Mas ainda há uma parcela significativa de 21,3% dos respondentes que afirmam que a liderança tem uma visão pouco clara de onde querem chegar. Talvez isso ocorra por uma falta de amadurecimento da cultura de produto e colaboração nessas empresas.
- Quando olhamos para o tamanho de empresa, não parece haver um impacto significativo desse aspecto em relação à visão de futuro dos profissionais de produto. Em todos os portes, predominou a visão razoavelmente clara.
- As empresas com a pontuação mais elevada em relação à visão nada clara sobre os objetivos foram as com 501 a 899 colaboradores, com quase 8%, e as com 101 a 300 funcionários, com quase 7,5%.

## O que você menos gosta no seu trabalho na área de produtos?

### TODOS

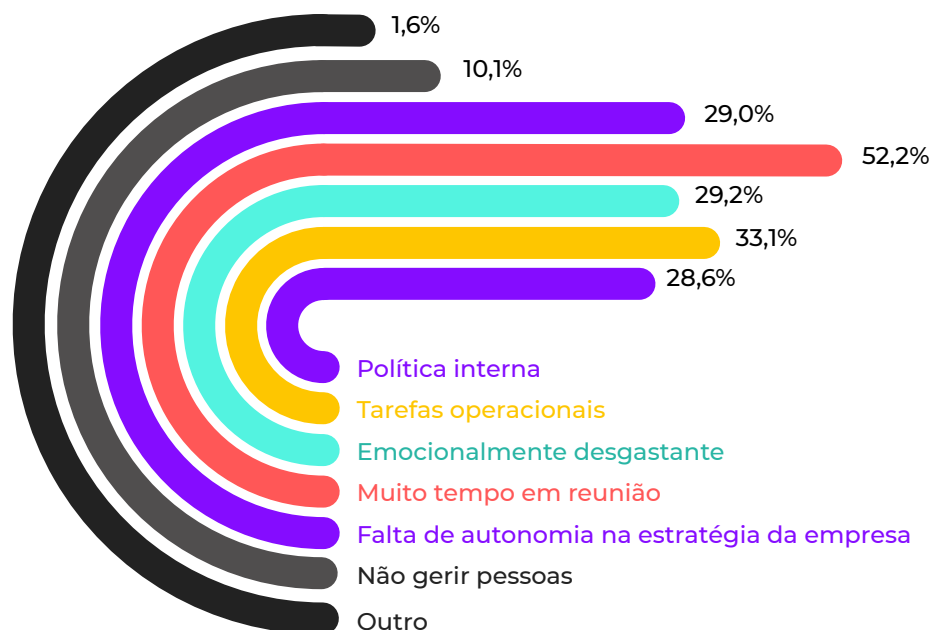


### LIDERANÇA

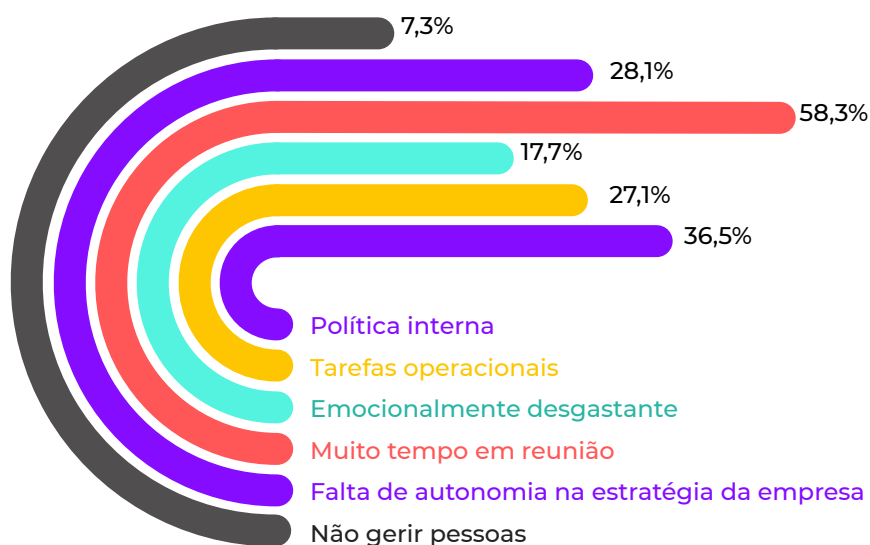


## O que você menos gosta no seu trabalho na área de produtos?

PM



UX



## Você sente que já teve síndrome do impostor enquanto atuava na área de produto?



## 💡 Principais achados

### Muito tempo em reunião é a maior queixa dos profissionais de Produto

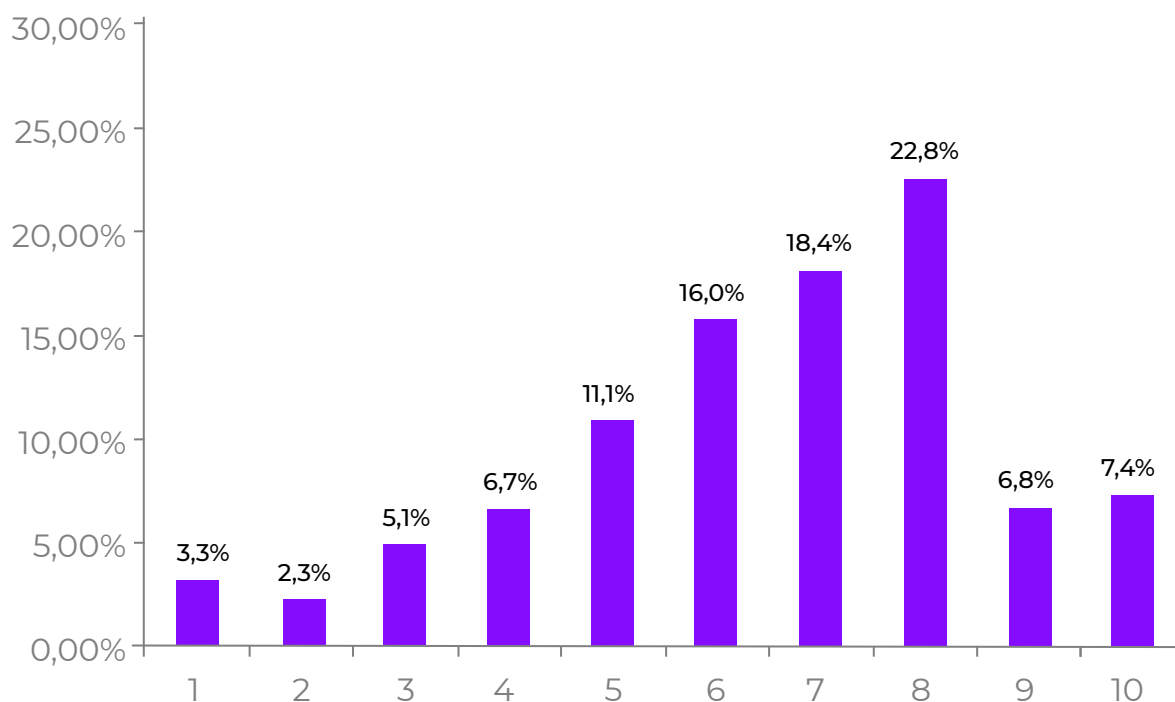
- 50,4% dos respondentes afirmaram que aquilo que menos gostam no seu trabalho é o longo tempo passado em reuniões. Essa tendência é mantida quando olhamos para as áreas de Liderança, UX e Product Management. Em todos esses segmentos, o tempo em reunião também é a maior queixa para mais de 50% dos respondentes de cada setor. Isso indica que as empresas talvez devam olhar para a eficiência das reuniões e buscar alternativas para reduzir o tempo ou aumentar a percepção de valor dos profissionais em relação às reuniões. Em 2020, de 20% a 30% dos participantes responderam que gastavam muito tempo com alinhamentos, perspectiva que se manteve agora em 2021.
- Não gerir pessoas foi a queixa menos citada, referida por apenas 9,4% das pessoas. Da mesma forma, essa tendência se manteve para todos os cargos.
- Quando olhamos para cada setor individualmente, as perspectivas variam um pouco. 36,4% líderes e 33,1% dos PMs revelaram que as tarefas operacionais, o segundo aspecto mais citado por esses grupos, são o que mais os incomoda.
- Já para 36,5% dos profissionais de UX, a política interna é aquilo de que menos gostam em seu trabalho, sendo este o segundo aspecto mais citado pelo grupo.

### Principais achados

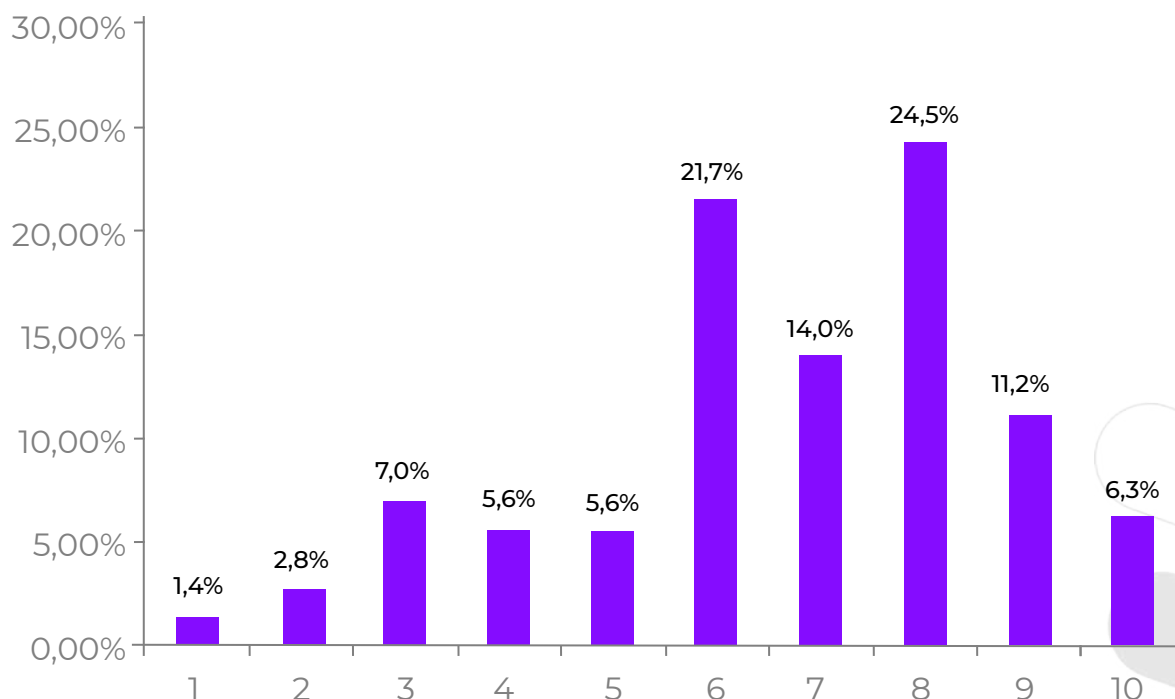
- Embora não tenha sido o mais citado, o aspecto “Emocionalmente desgastante” foi referido por 27,8% dos participantes, um resultado preocupante considerando a saúde mental dos profissionais de Produto no Brasil. Tal fator foi ainda mais citado no caso dos PMs e dos líderes, em torno 30% deles apontaram esse aspecto como aquilo de que menos gostam no trabalho.
- 83,2% dos profissionais já tiveram síndrome do impostor na área de Produto
- Olhando para esse alto índice, podemos relacioná-lo ao aspecto emocionalmente desgastante apontado por 27,8% dos participantes, já que a síndrome do impostor tem implicações psicológicas e emocionais para os profissionais.

## De 1 a 10, quanto você investe o seu tempo com VISÃO DE PRODUTO?

### TODOS

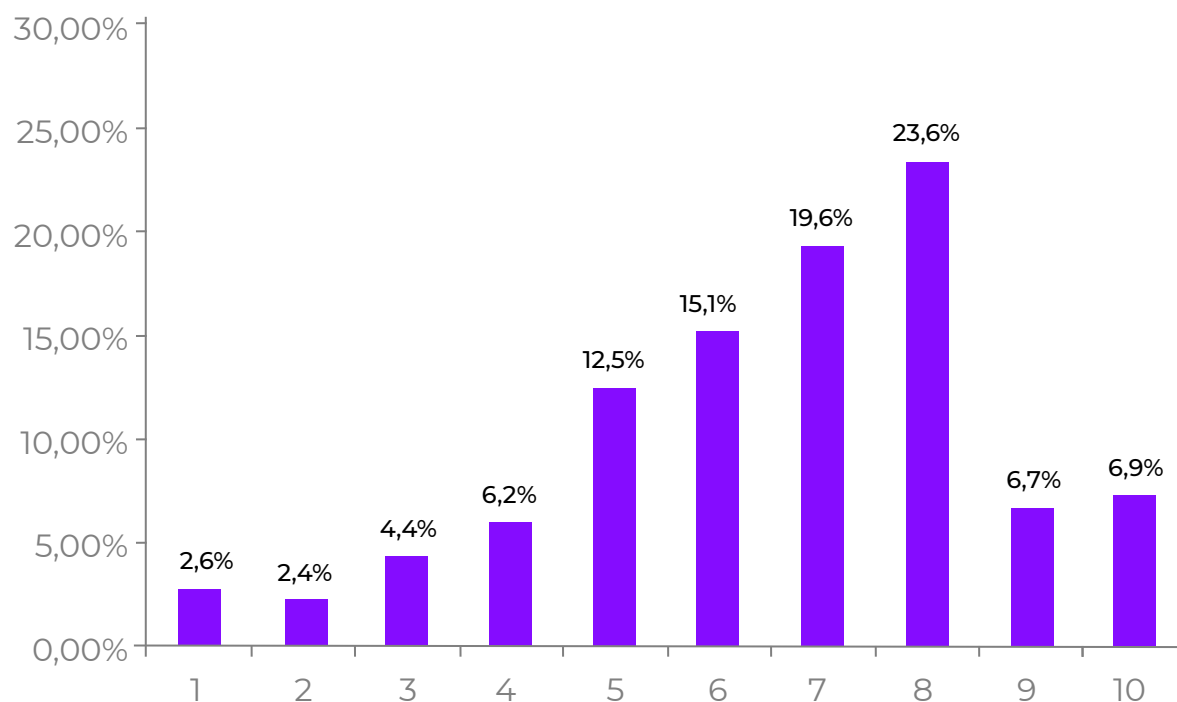


### LIDERANÇA

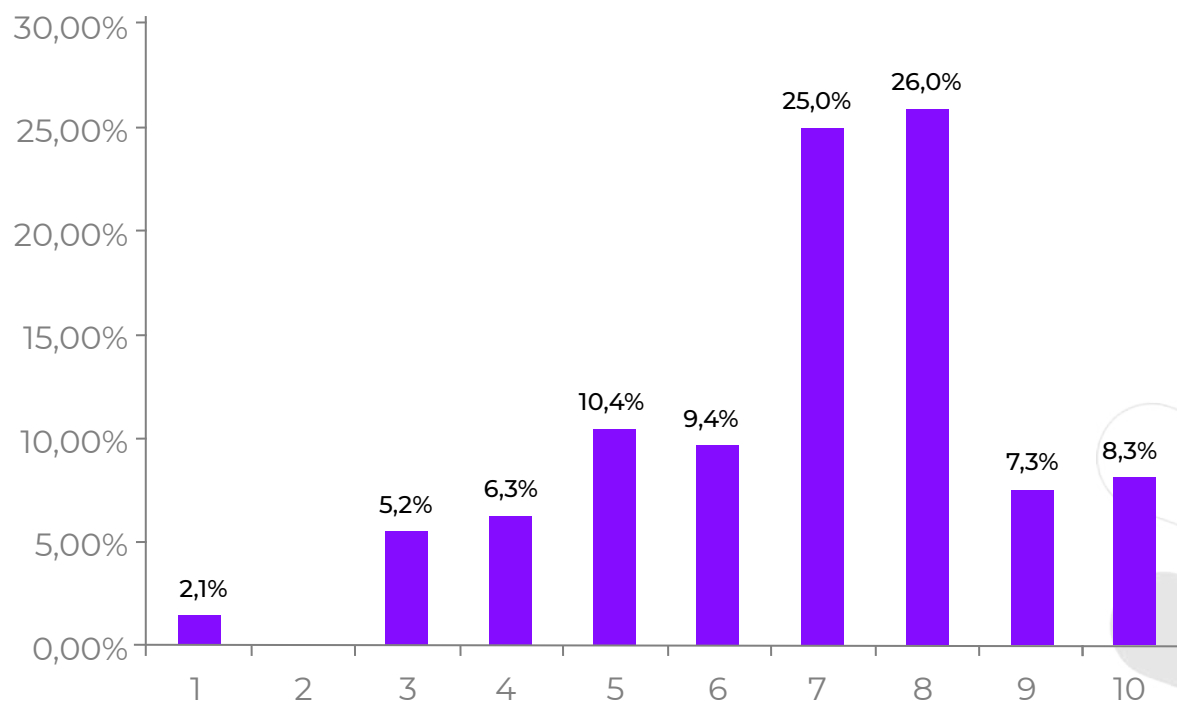


## De 1 a 10, quanto você investe o seu tempo com VISÃO DE PRODUTO?

PM

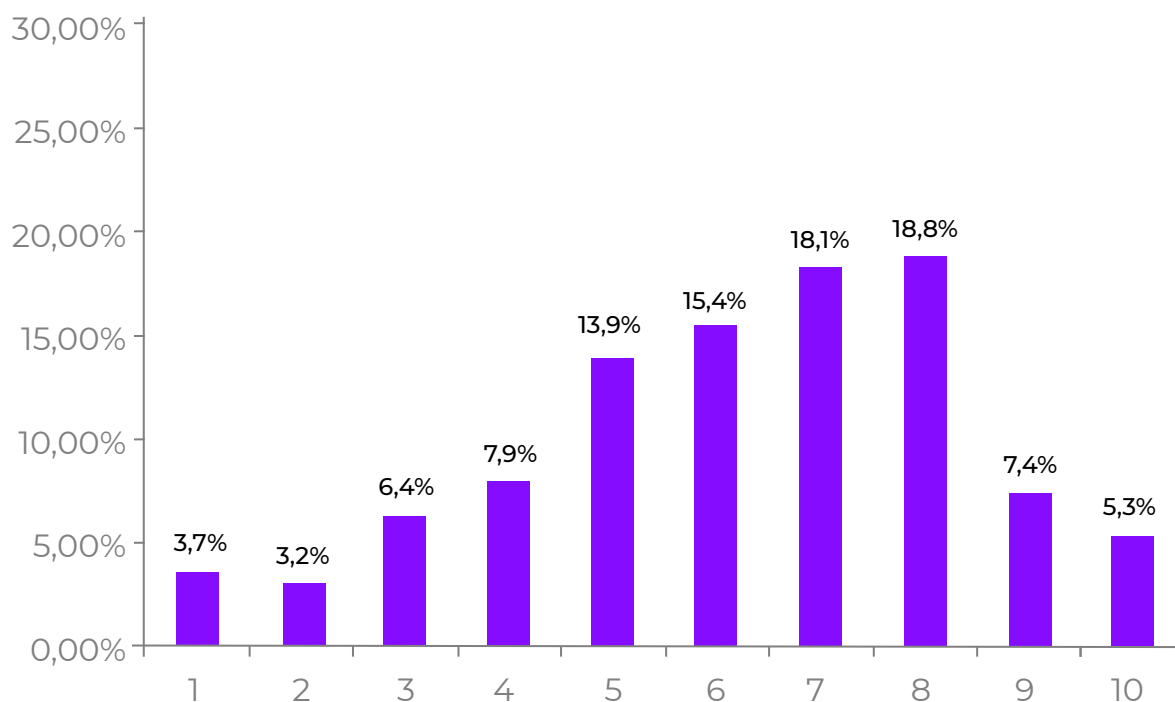


UX

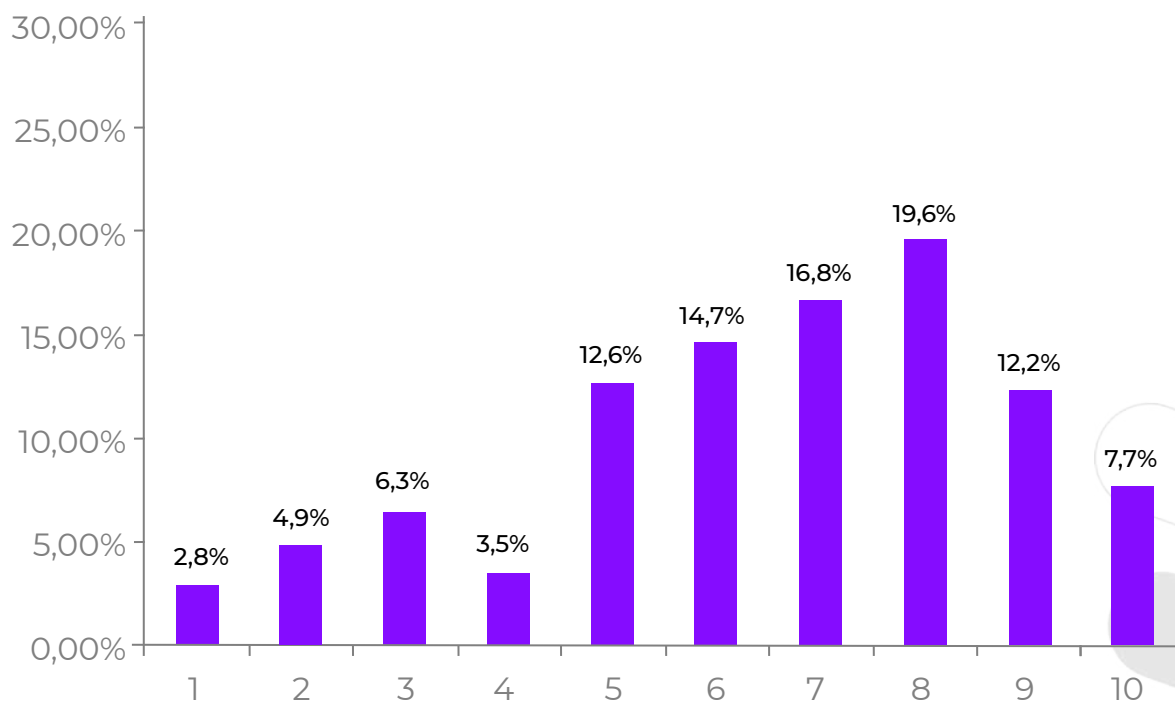


## De 1 a 10, quanto você investe o seu tempo com ROADMAP?

### TODOS



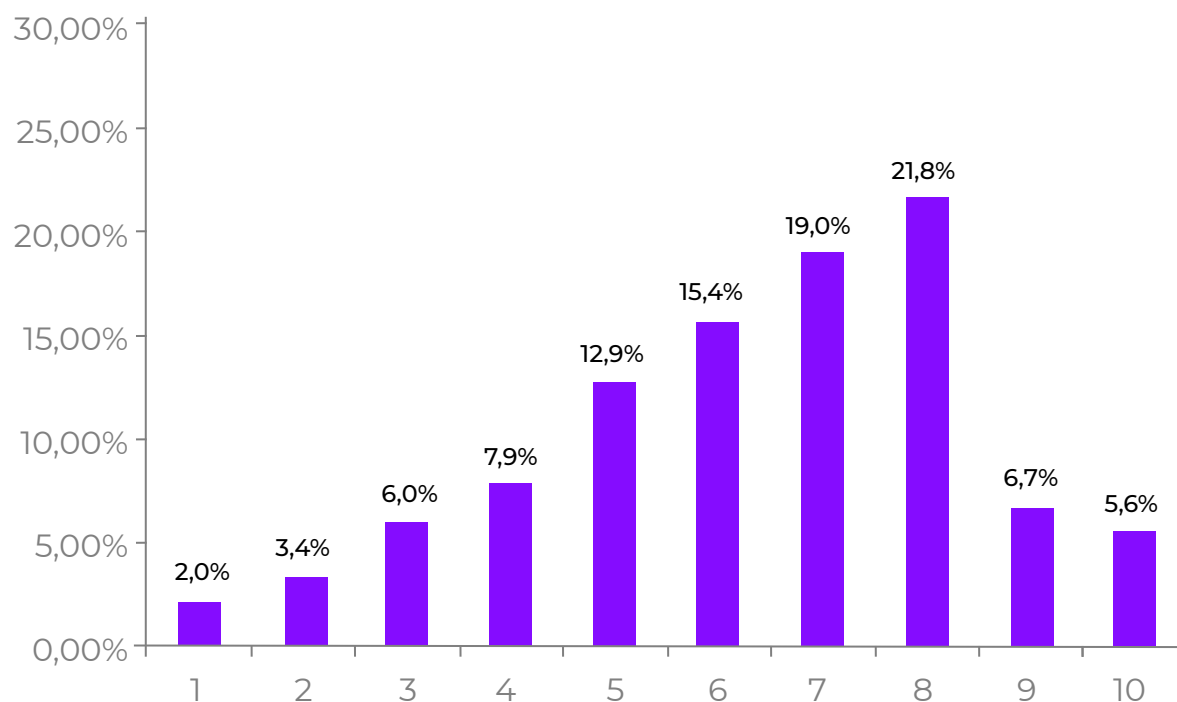
### LIDERANÇA



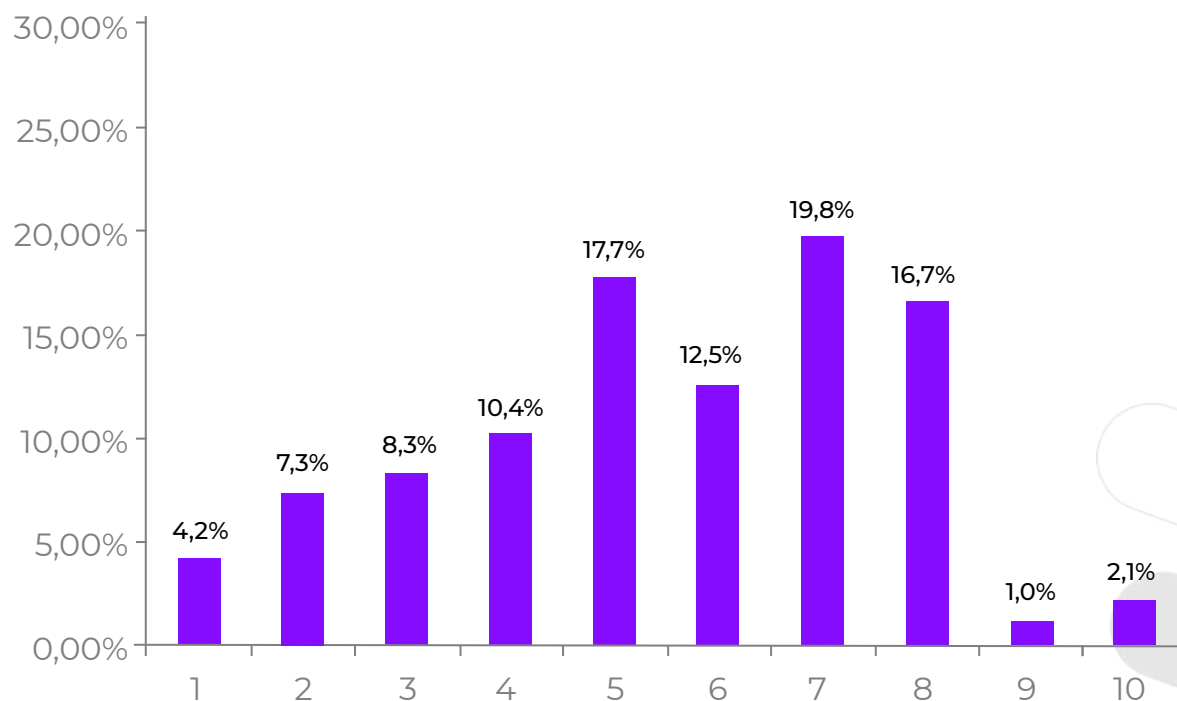


## De 1 a 10, quanto você investe o seu tempo com ROADMAP?

PM

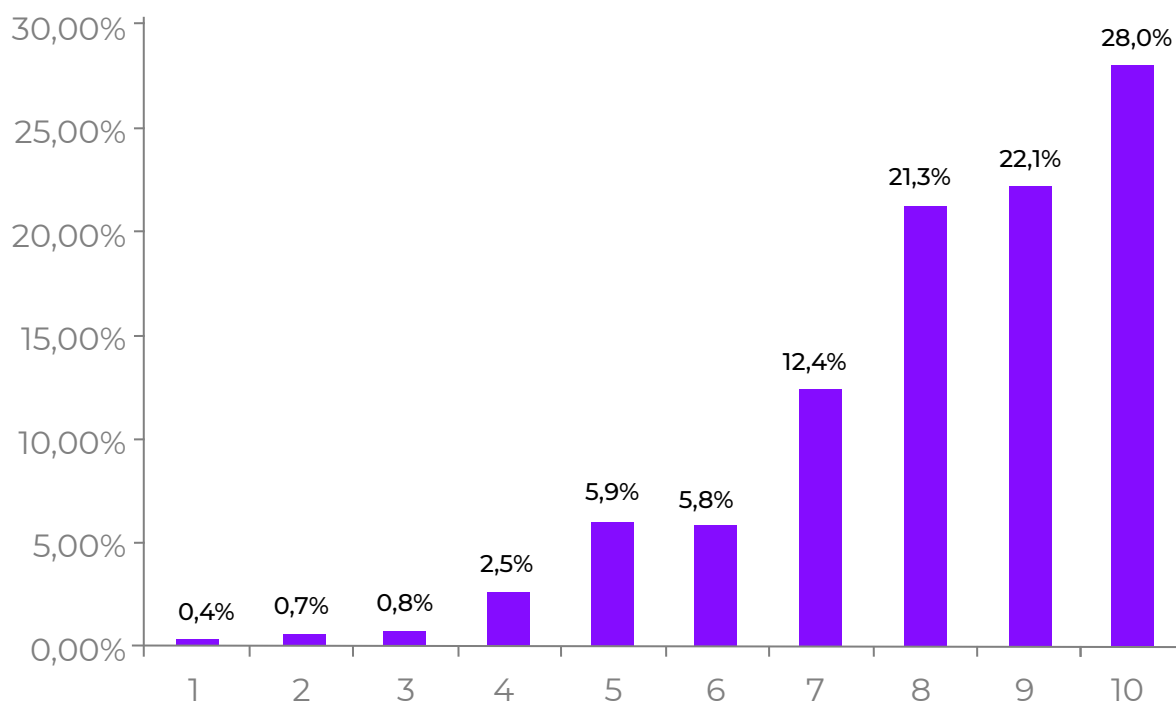


UX

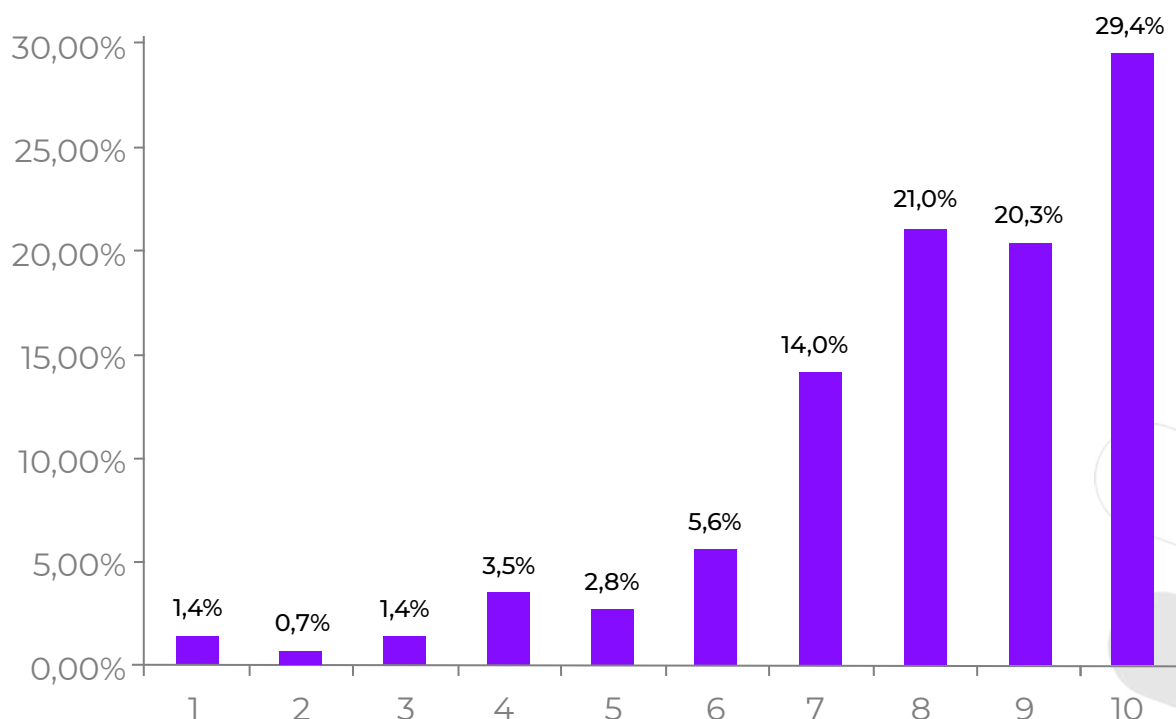


## De 1 a 10, quanto você investe o seu tempo FAZENDO ALINHAMENTO?

### TODOS

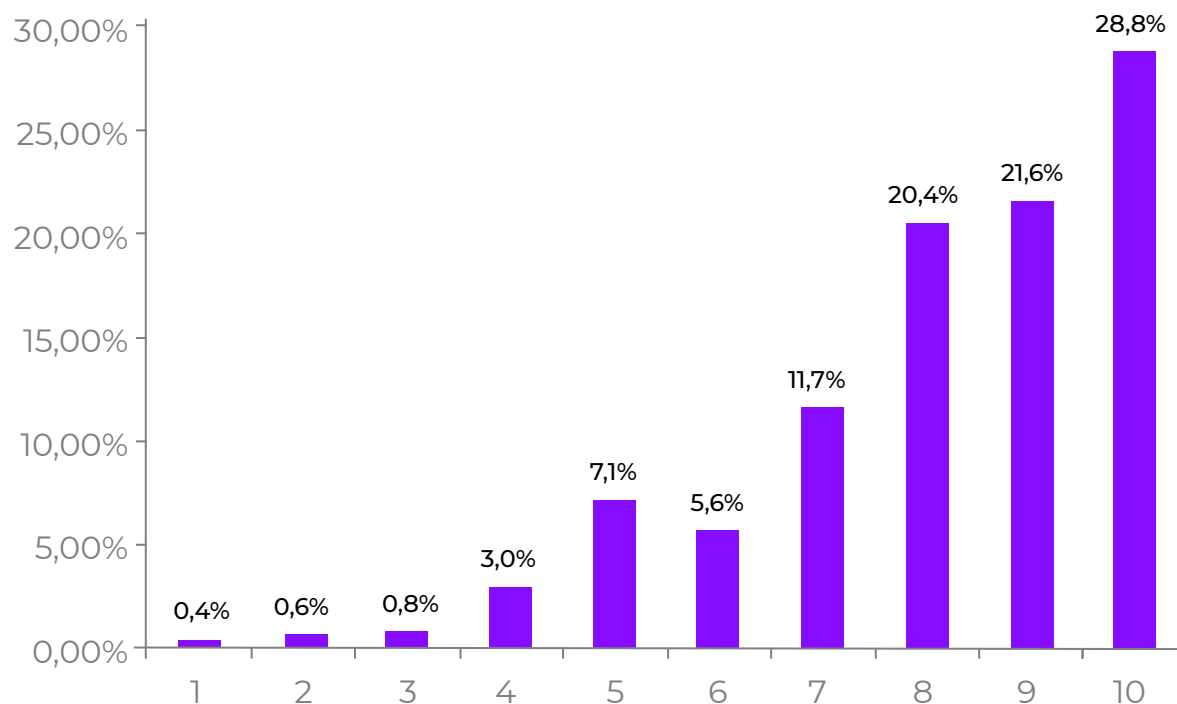


### LIDERANÇA

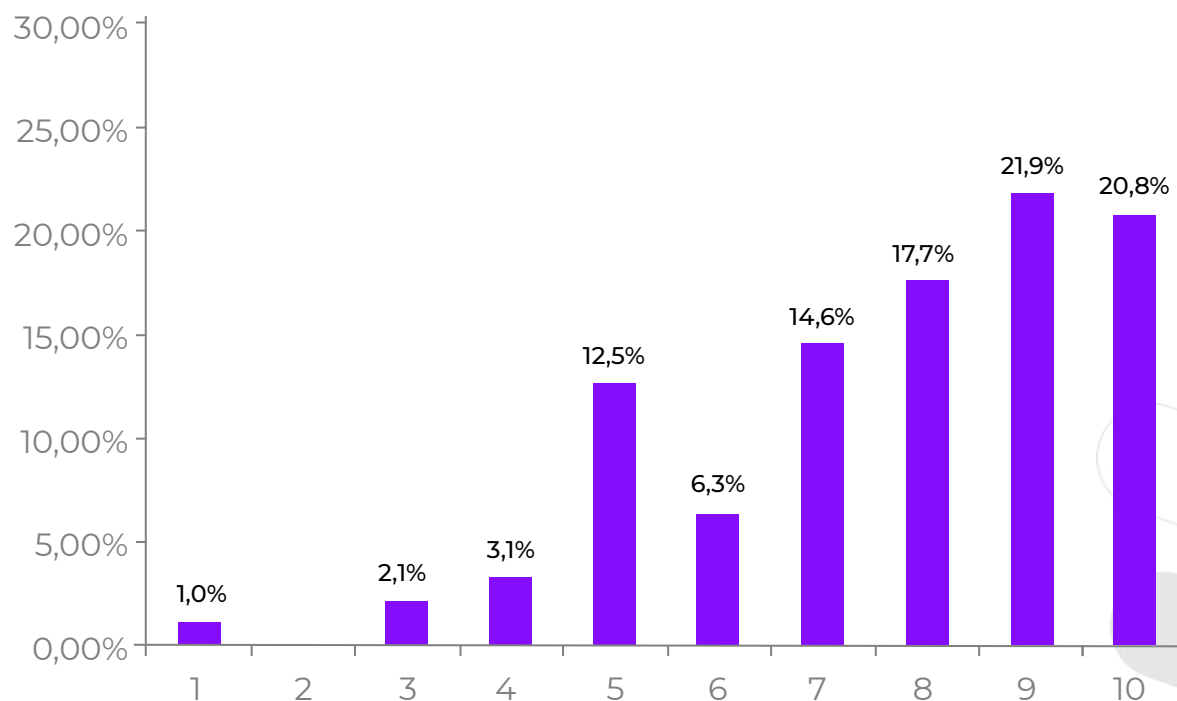


## De 1 a 10, quanto você investe o seu tempo FAZENDO ALINHAMENTO?

PM

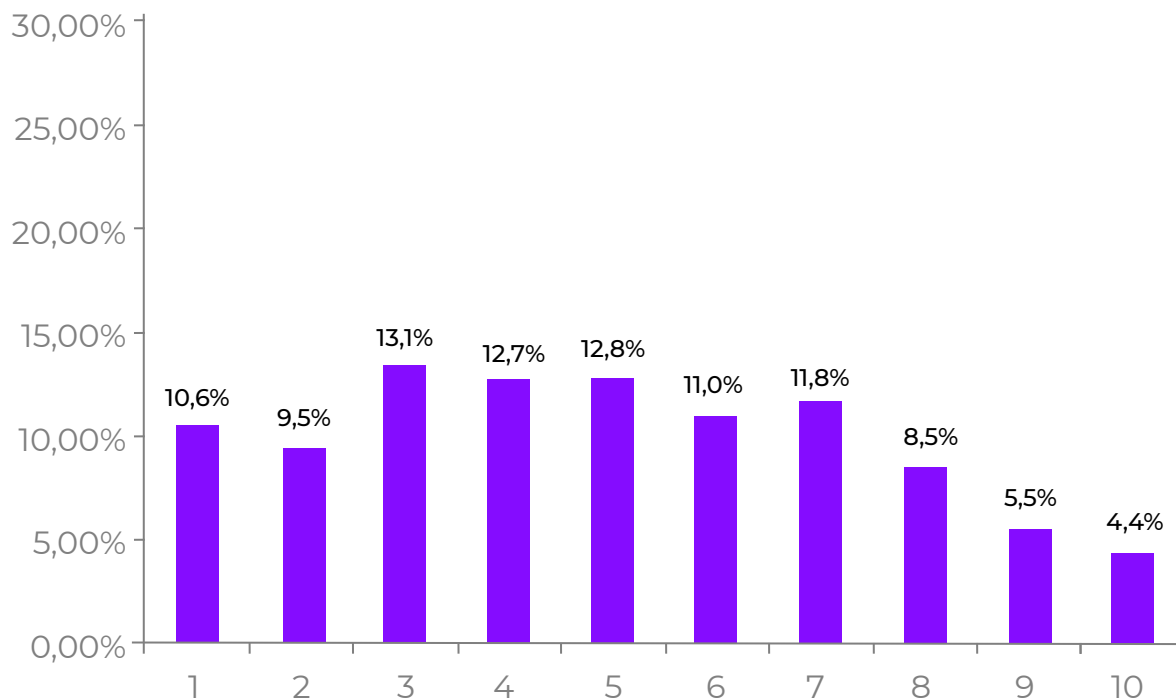


UX

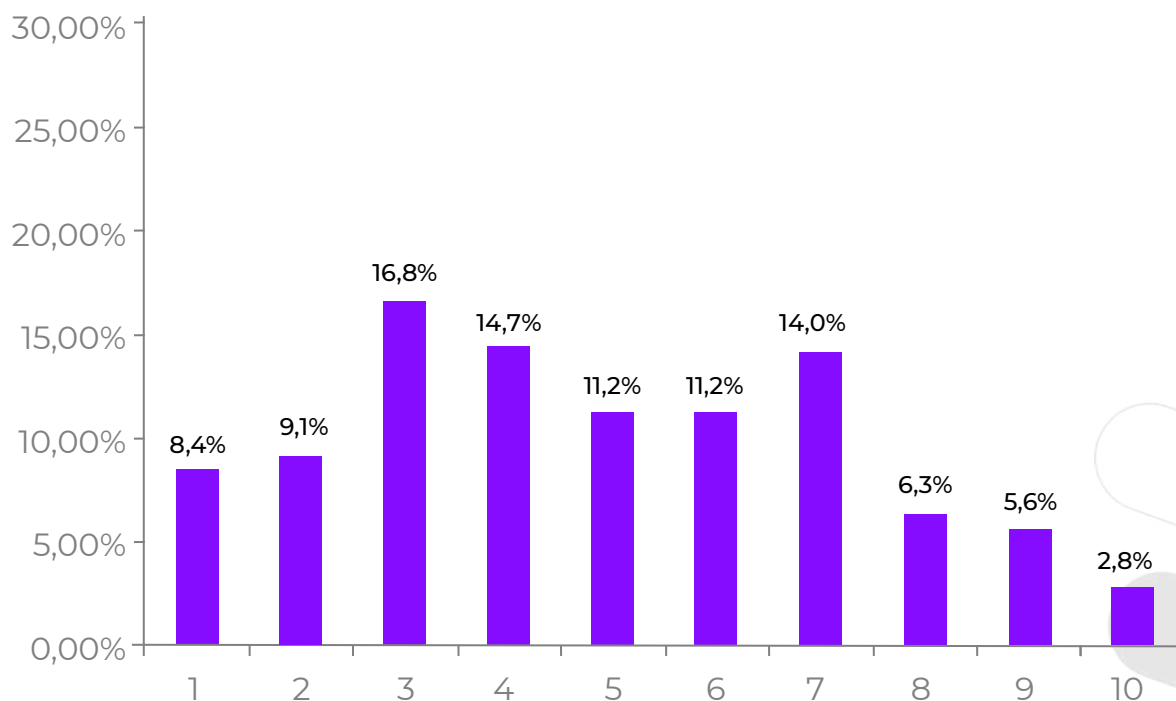


## De 1 a 10, quanto você investe seu tempo TRABALHANDO EM EXPERIMENTOS COM USUÁRIOS?

### TODOS

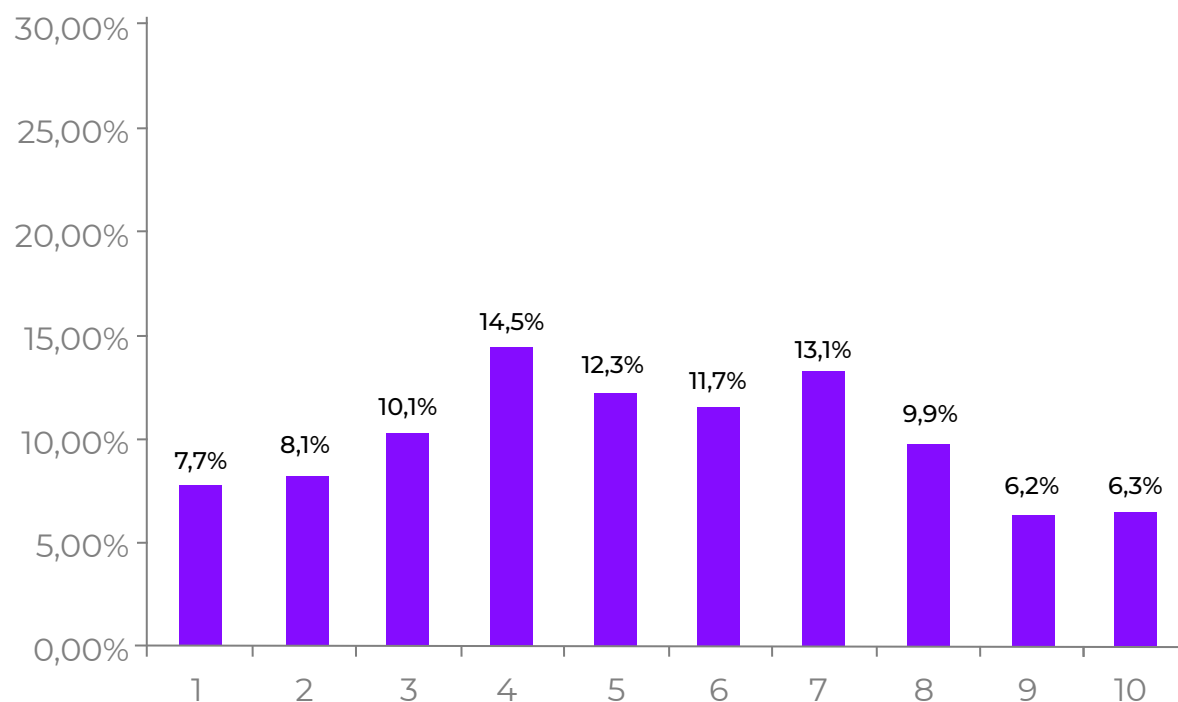


### LIDERANÇA

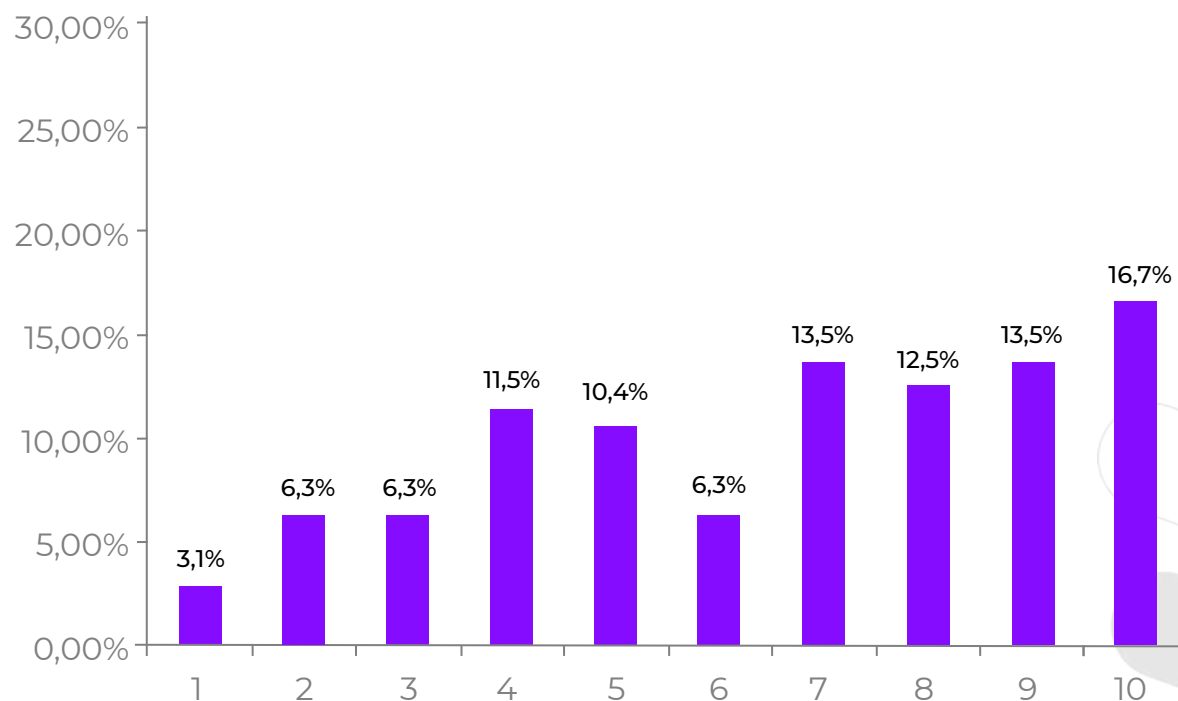


## De 1 a 10, quanto você investe seu tempo TRABALHANDO EM EXPERIMENTOS COM USUÁRIOS?

PM

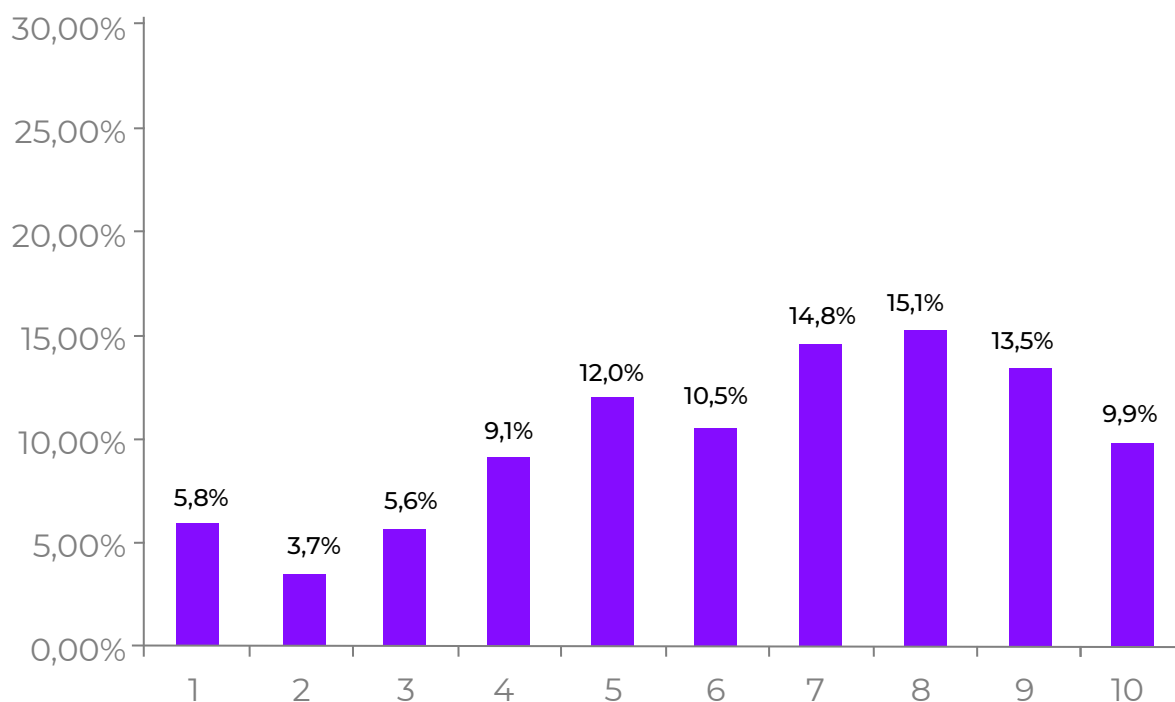


UX

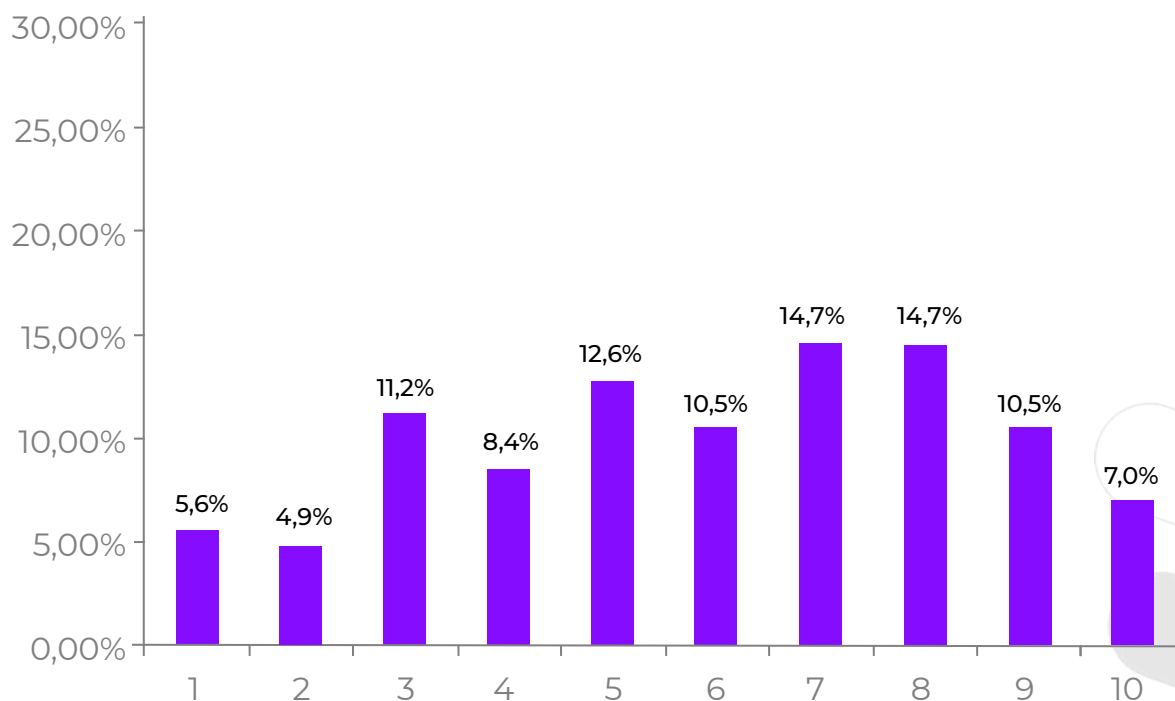


## De 1 a 10, quanto você investe seu tempo com PRODUCT DELIVERY?

### TODOS

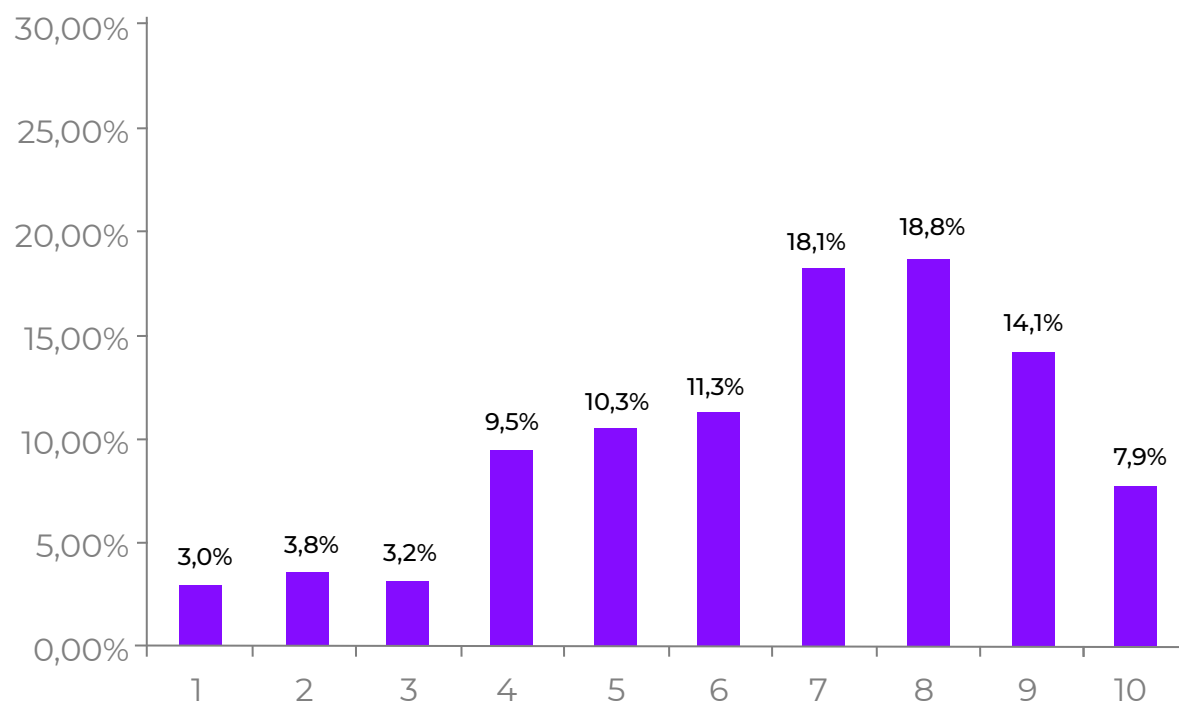


### LIDERANÇA

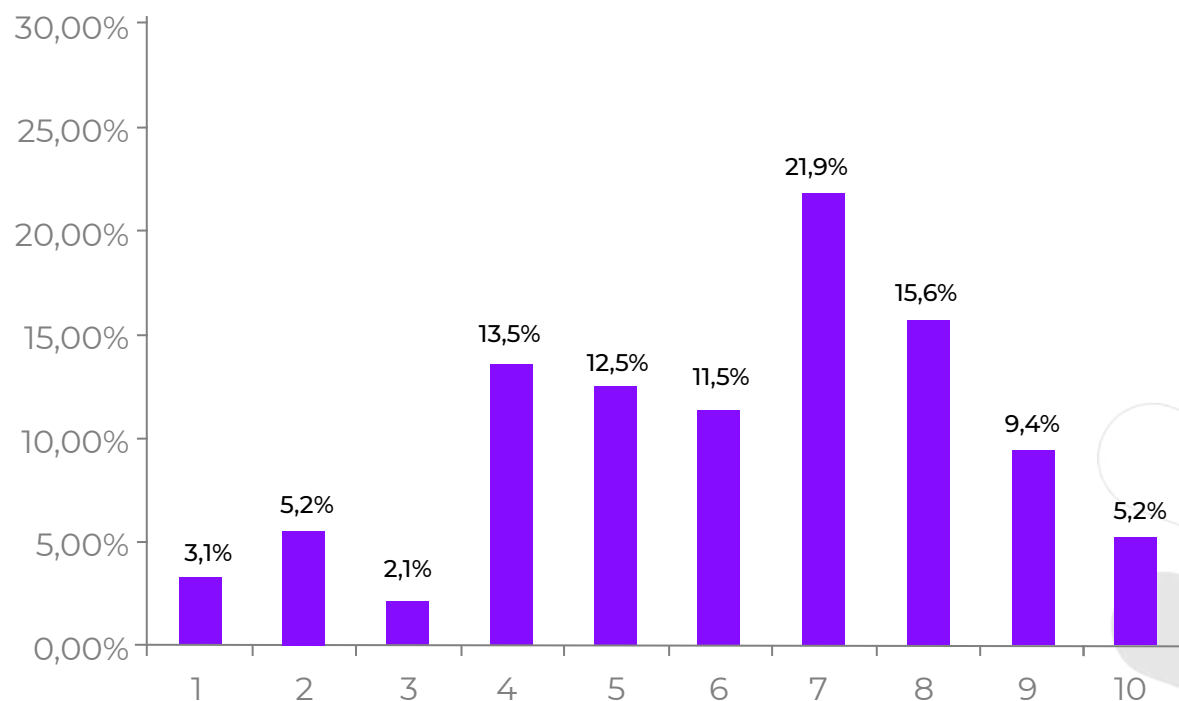


## De 1 a 10, quanto você investe seu tempo TRABALHANDO EM EXPERIMENTOS COM USUÁRIOS?

PM

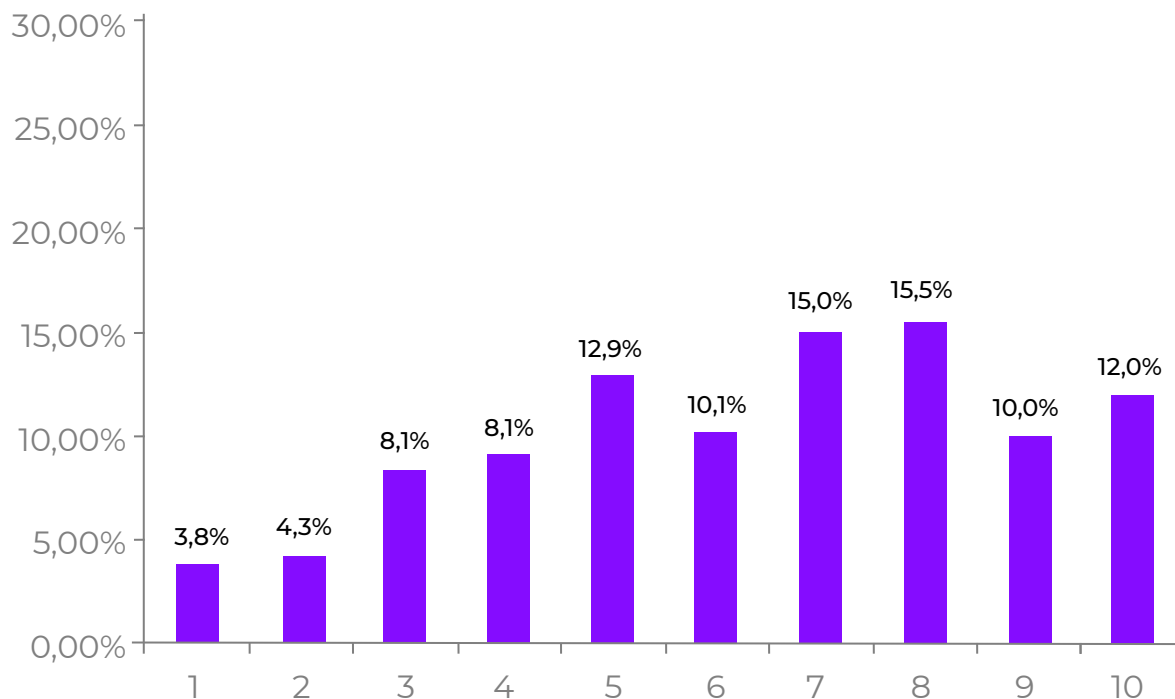


UX

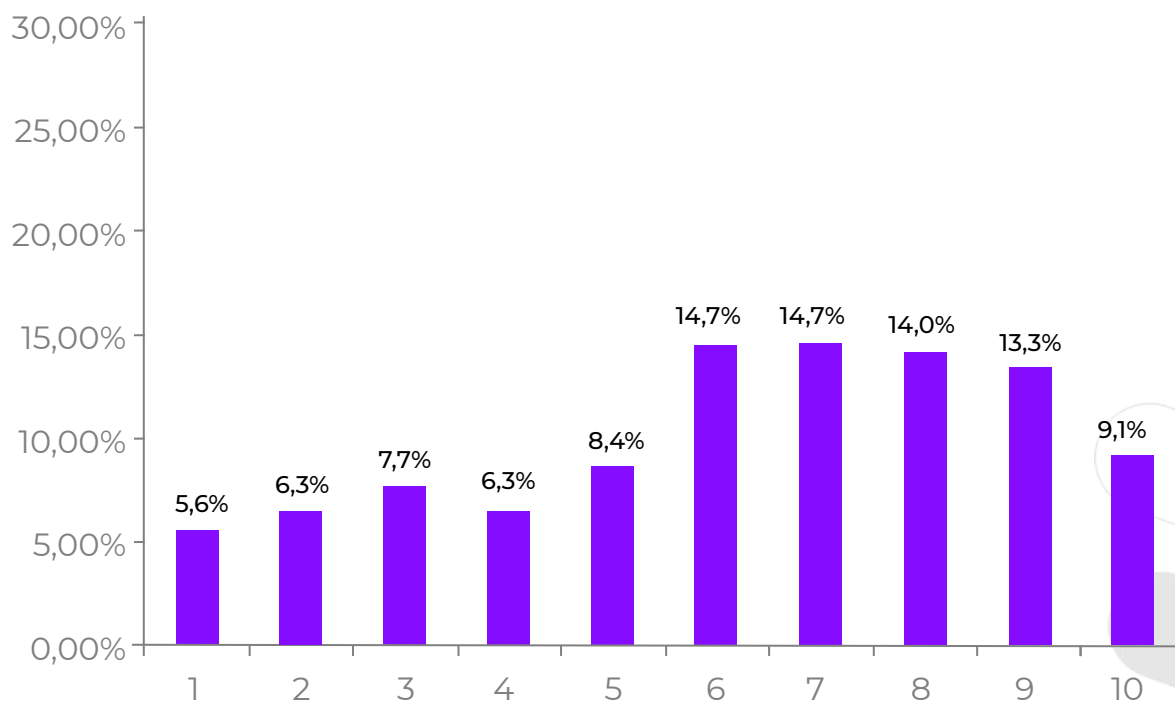


## De 1 a 10, quanto você investe seu tempo EM PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA?

### TODOS



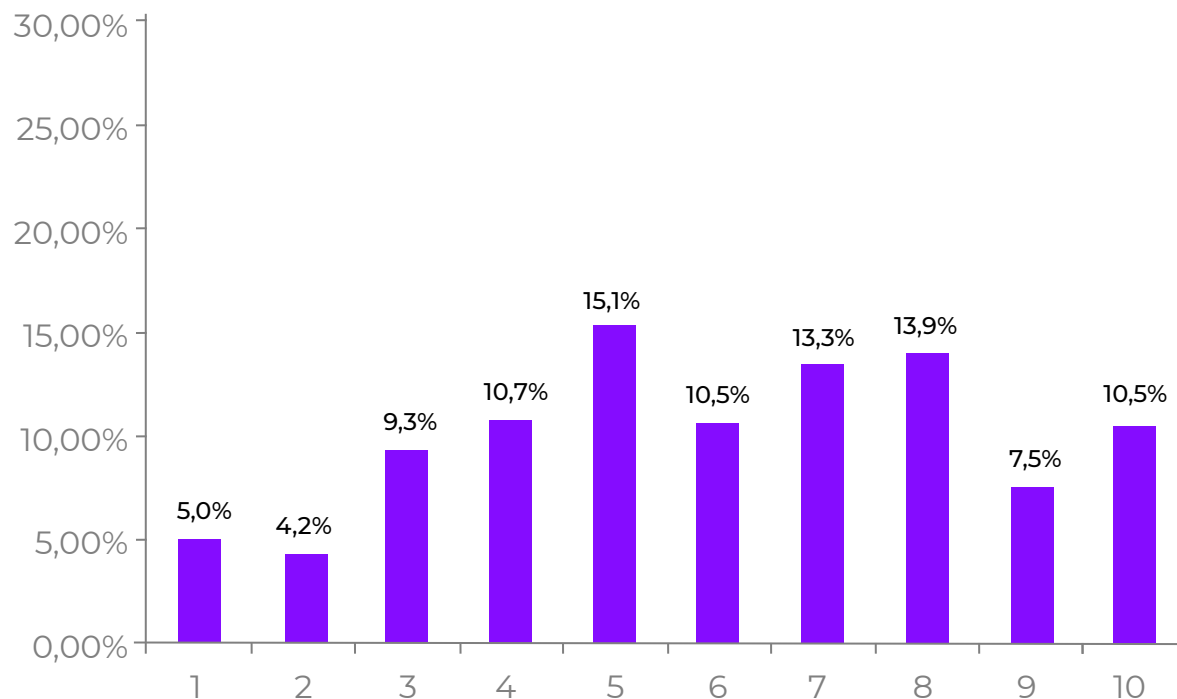
### LIDERANÇA



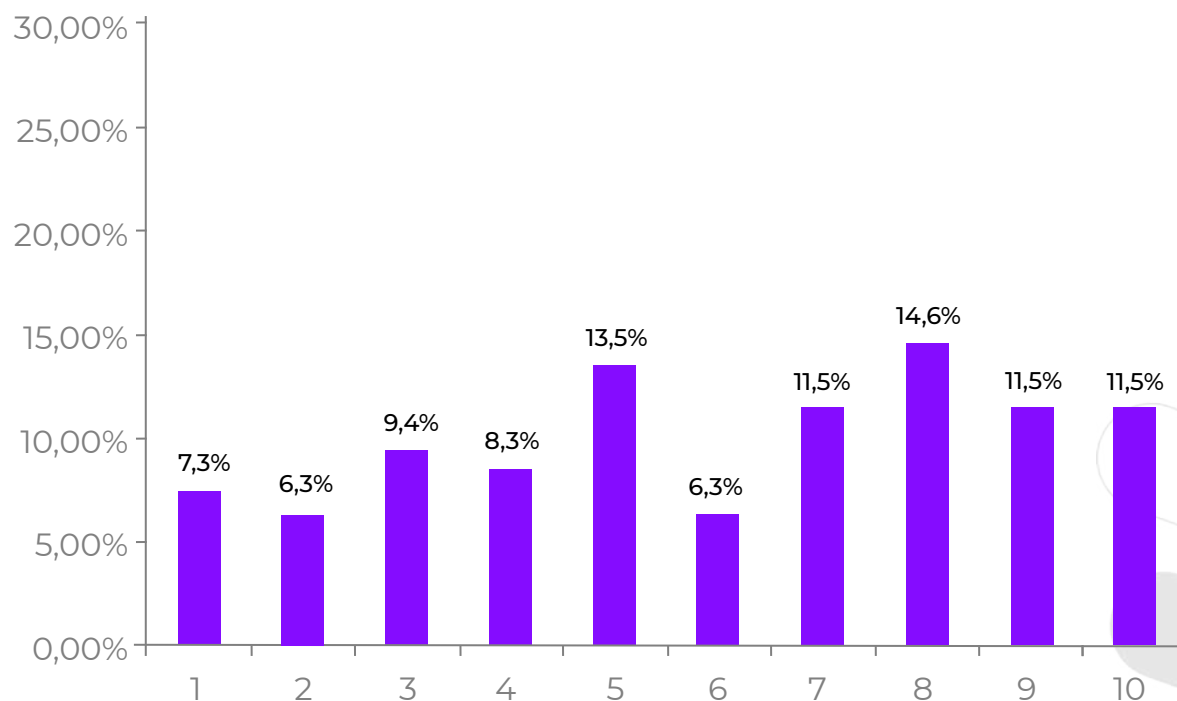


## De 1 a 10, quanto você investe seu tempo EM PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA?

PM

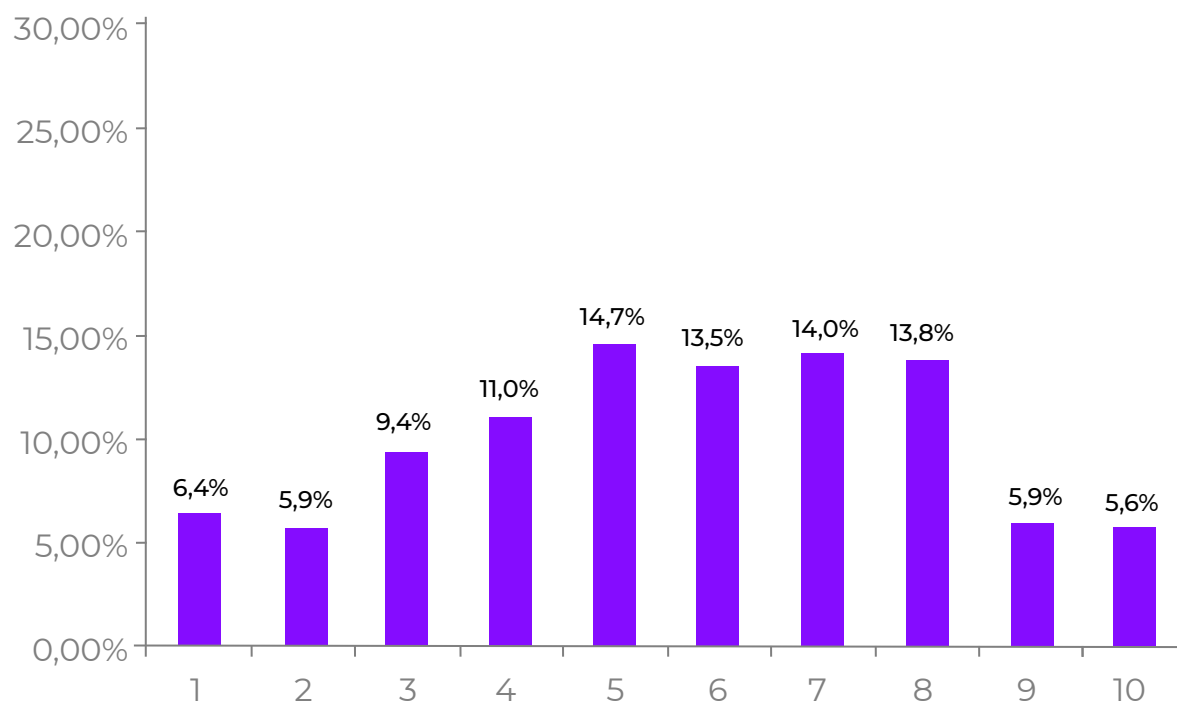


UX

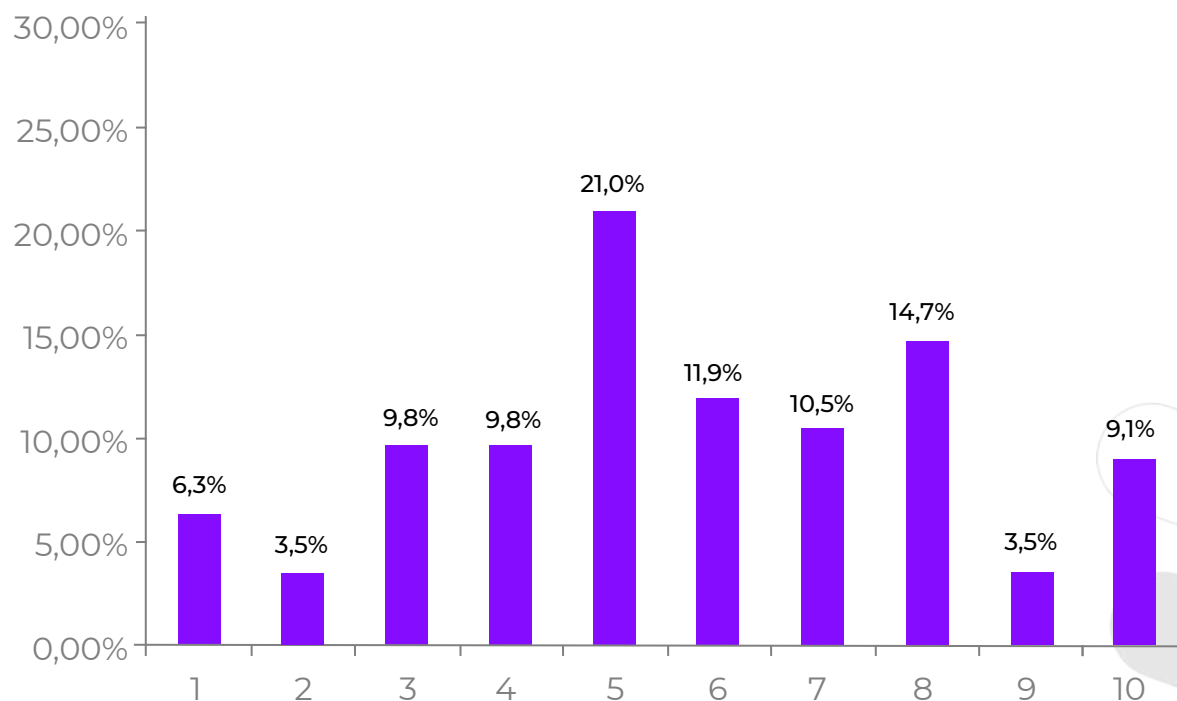


## De 1 a 10, quanto você investe seu tempo EM ANÁLISE DE DADOS?

### TODOS

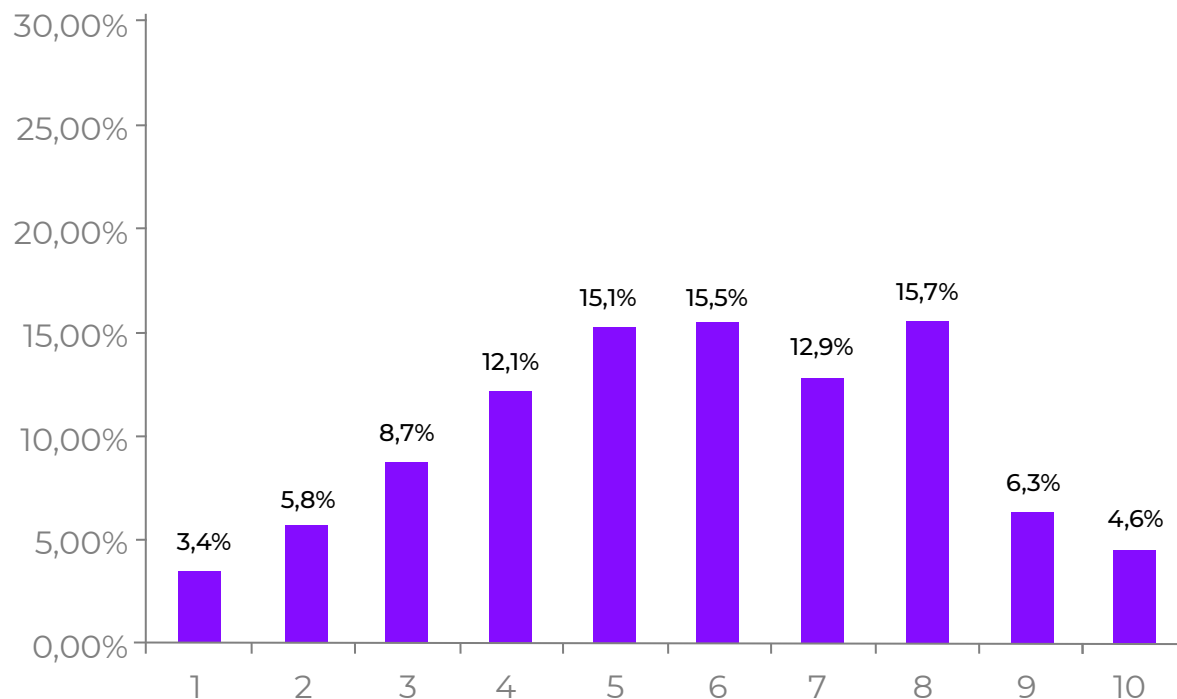


### LIDERANÇA

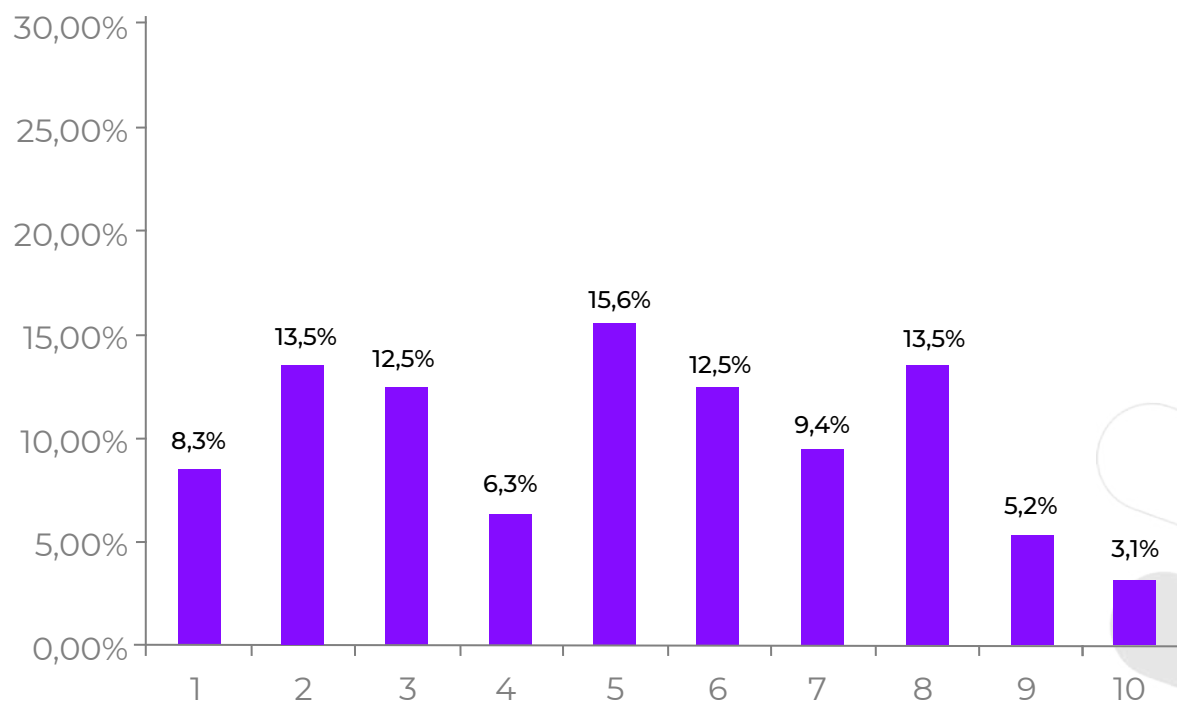


## De 1 a 10, quanto você investe seu tempo EM ANÁLISE DE DADOS?

PM



UX



## Principais achados

**Em 2020 e em 2021, os profissionais de Produto no Brasil gastaram mais tempo com alinhamento do que com visão de produto.**

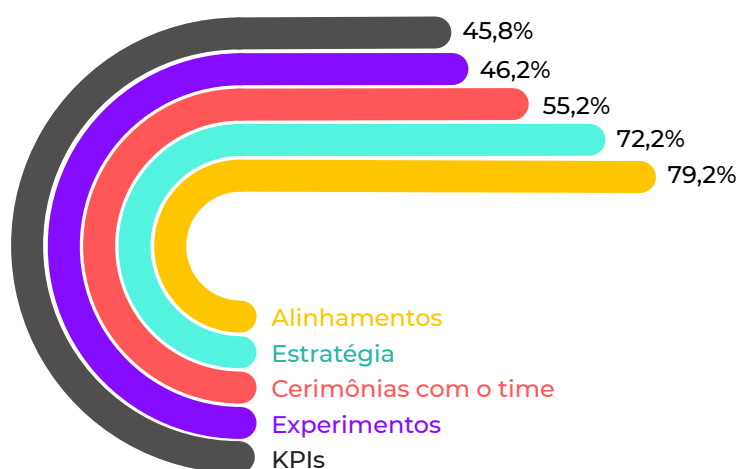
- Apenas 14,2% dos profissionais entrevistados indicaram a faixa entre 9 e 10 como tempo gasto com visão de produto contra 50,1% dos que selecionaram a mesma faixa para alinhamento. Essa tendência é semelhante a do ano passado, em que mais tempo era gasto com alinhamento – isso reforça o ponto anteriormente citado sobre as reuniões serem um aspecto que os respondentes menos gostam do trabalho.
- Depois de alinhamento, as categorias *product delivery* e processos internos são, respectivamente, aquelas com que os respondentes mais gastam tempo. 23,4% indicaram a faixa de 9 e 10 para a *delivery* e 22,1% para processos. Já os experimentos com usuários são a frente com a qual os profissionais de Produto menos gastam tempo. Apenas 9,9% deles atribuíram de 9 a 10 pontos para essa categoria – ano passado, também evidenciamos na pesquisa que os profissionais gastavam menos tempo em *discovery*.
- No caso de visão de produto, as maiores porcentagens de todos os cargos se concentram na faixa de 6 a 8, assim como aconteceu em 2020.
- 57,2% dos participantes responderam que o tempo gasto com visão de produto está entre 6 a 8 pontos. 52,3% indicaram a mesma faixa para roadmap. Essa perspectiva quanto à categoria de roadmap se mantém para os cargos de liderança e PMs, cujas maiores concentrações percentuais estão na faixa entre 6 e 8.
- No caso dos UXs, 66,6% deles responderam que o tempo investido em visão de produto está na faixa de 7 a 10. Para PMs, a porcentagem é de 56,8%, indicando que os profissionais de UX gastam um pouco mais tempo nesse aspecto do que os PMs.

## Principais achados

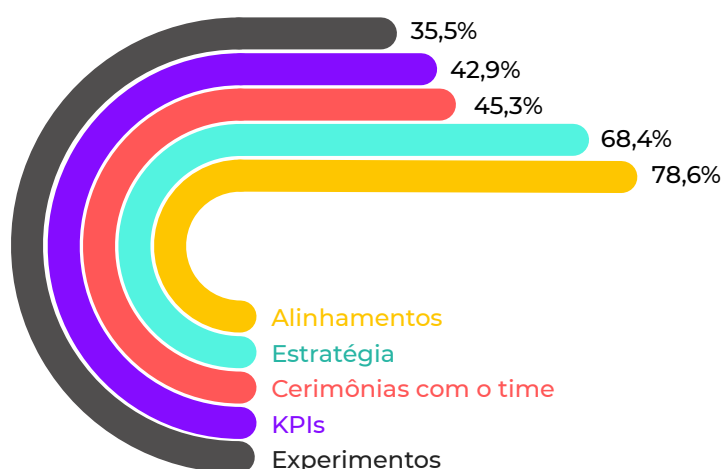
- Então, assim como em 2020, os profissionais gastam mais tempo com alinhamentos. Em 2021, as maiores concentrações percentuais de todas as áreas para alinhamento ficaram entre 8 e 10. Os líderes são os que mais gastam tempo nesse aspecto, com 29,4% deles respondendo 10 pontos. Em seguida, vem os PMs, com 28,8% e os profissionais de UX aparecem em último lugar em relação a esse aspecto, somando 20,8%. Além disso, o número 10 foi apontado 28% do total de participantes, sendo o mais indicado na categoria de alinhamento.
- Em relação a experimentos com usuários, os maiores percentuais se concentram na faixa de 3 a 5, por volta de 13%, assim como aconteceu em 2020, em que os maiores percentuais ficaram na faixa entre 4 e 5. Essa perspectiva se mantém com PMs e líderes (neste caso, a pontuação 7 também recebeu um dos percentuais mais altos do grupo, 14%).
- Os profissionais de UX gastam mais tempo com experimentos do que os líderes e os PMs. 16,7% dos profissionais de UX, a maior porcentagem do grupo, selecionou o número 10 nessa categoria, contra 6,3% dos PMs e 2,8% dos líderes. Isso é algo que faz bastante sentido devido ao papel de UX nas organizações.
- Em relação a product delivery, os maiores percentuais se concentraram na faixa de 7 a 8, em torno de 15%. Em 2020, as porcentagens mais altas também se concentraram entre 7 e 8. Considerando os cargos individualmente, a tendência se manteve, com os maiores percentuais entre 7 e 8 para *product delivery*.
- Quando olhamos para o tempo gasto com processos internos, os resultados também são semelhantes aos do ano passado, em que as maiores porcentagens se concentraram na faixa entre 7 a 8. Entre os PMs, cerca de 13% deles ficaram nessa faixa. A mesma perspectiva é observada no caso dos profissionais de UX e de líderes.
- No caso de análise de dados, os líderes são os que mais dedicam tempo a essa prática. 9,1% responderam 10, contra 4,6% dos PMs e 3,1% dos UX que indicaram o mesmo número. Levando em conta as porcentagens de todos, a maior delas se concentra no número 5 e corresponde a 14,7%.

## Quais são as suas maiores responsabilidades?\*

### TOP 5 maiores responsabilidades de PMs em 2021



### TOP 5 maiores responsabilidades em 2020



## Principais achados

### Alinhamentos ocupam o primeiro lugar no ranking das maiores responsabilidades dos profissionais de Produto

- O topo do ranking das maiores responsabilidades dos profissionais de Produto se manteve em 2021, em comparação com 2020, com alinhamentos na primeira posição, estratégia na segunda e cerimônias com o time na terceira. Isso reforça algo que está cada vez mais disseminado no mercado, o principal papel dos PMs envolve comunicação. A diferença entre alinhamentos e estratégia é menor do que entre estratégia e cerimônias com o time.
- O que mudou de um ano para outro foi a inversão das quartas e quintas posições. Enquanto em 2020, KPIs ocupavam a quarta posição e Experimentos, a quinta, em 2021, isso se inverte. Ao mesmo tempo, a diferença percebida entre esses dois aspectos em 2020 foi maior, de quase 10 pontos percentuais. Já em 2021, ela foi de menos de 1 ponto percentual.

## Quais são as suas maiores dificuldades?

### TOP 5 maiores dificuldades de PMs em 2021



- Gerenciar stakeholders 41,3%
- Balancear objetivos de curto vs longo prazo 40,5%
- Construir uma visão de produto clara 37,9%
- Fazer discovery 31,5%
- Definir métricas 26,8%

### Top 5 maiores dificuldades em 2020



- Gerenciar stakeholders 52%
- Construção de visão 45,3%
- Fazer discovery 41,9%
- Analisar dados 33,3%
- Estratégia 29,2%



- Definir roadmap estratégico 26,6%
- Desenhar estratégia do negócio 25,4%
- Analisar dados 24,2%
- Conduzir testes A/B 22,8%
- Entender modelos de crescimento 21,4%

## Principais achados

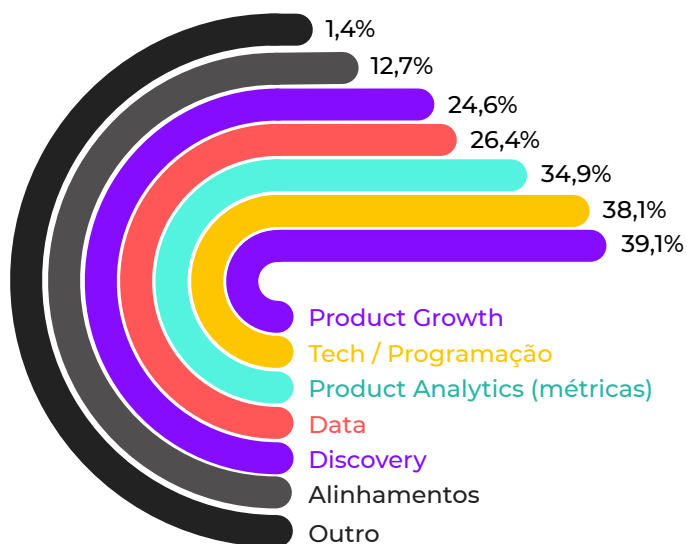
### **Gerenciamento de stakeholders é a maior dificuldade dos profissionais de Produto pelo segundo ano consecutivo**

- Dos participantes que responderam que o gerenciamento de *stakeholders* é a maior dificuldade encontrada no trabalho em Produto, 29,8% também afirmaram que aquilo que menos gostam no trabalho é o desgaste emocional. Essa alta porcentagem pode indicar que a responsabilidade de gestão tem alguns impactos emocionais nos profissionais.
- Em comparação com o ano anterior, algumas das maiores dificuldades dos Product Managers não mudaram em 2021. A primeira posição no *ranking*, gerenciamento de stakeholders, se manteve em ambos os anos, reforçando o ponto da comunicação citado anteriormente. Mas a diferença do primeiro para o segundo lugar foi de apenas 0,8 pontos percentuais, enquanto em 2020, essa diferença foi de 6,7 pontos.
- Outras dificuldades se mantiveram no *ranking* deste ano, como construção de visão e discovery, mas ocupando diferentes posições em comparação com 2020. Se no período anterior, esses aspectos ocupavam, respectivamente, a segunda e a terceira posições, neste ano, eles ocupam a terceira e a quarta posições. Em segundo lugar no ranking de 2021 está a dificuldade de balancear objetivos de curto vs. longo prazo.
- A análise de dados, que ocupava o quarto lugar no ano passado, passou para oitavo lugar esse ano, com 24,2% dos respondentes apontando essa dificuldade.

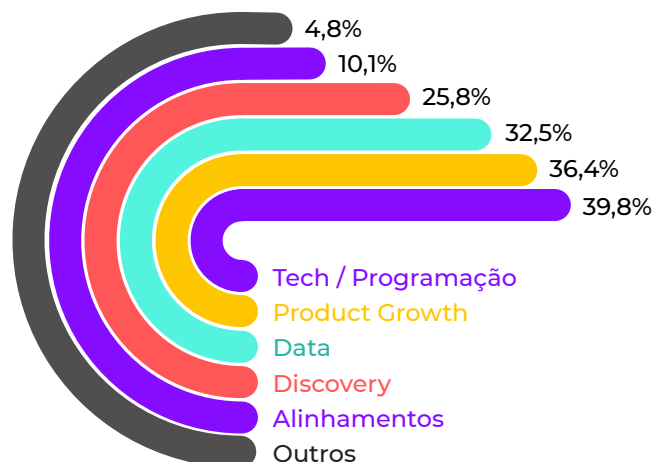


## Qual é a habilidade que você acredita ter maior dificuldade?

### TOP 5 habilidade de maior dificuldade para PMs em 2021



### TOP 5 habilidades de maior dificuldade em 2020



## Principais achados

**Product Growth é considerada a habilidade mais difícil por Product Managers, seguido por programação**

- O *ranking* de habilidades mais difíceis segundo os PMs entrevistados traz habilidades semelhantes às apontadas no ano passado. O primeiro e o segundo lugar se inverteram, com *Product Growth* subindo uma posição e *Tech e Programação* descendo uma posição. Ano passado, a diferença entre eles foi de 2,4 pontos percentuais e, este ano, de 1 ponto apenas.
- *Data* e *Discovery* apareceram, respectivamente, em terceiro e quarto lugar no ano passado e em 2021, apesar da sequência ser mantida, ambos desceram uma posição no ranking, com *Product Analytics* ocupando o terceiro lugar neste ano.

## Com que frequência você se sente inseguro realizando suas tarefas do dia a dia?



TODOS

- Sem resposta: 1,6%
- Frequentemente: 33,3%
- Nunca: 3,2%
- O tempo todo: 5,2%
- Poucas vezes: 56,6%



LIDERANÇA

- Sem resposta: 0,7%
- Frequentemente: 23,8%
- Nunca: 7,0%
- O tempo todo: 3,5%
- Poucas vezes: 65,0%



PM

- Sem resposta: 1,0%
- Frequentemente: 35,5%
- Nunca: 2,6%
- O tempo todo: 4,8%
- Poucas vezes: 56,2%



UX

- Frequentemente: 33,3%
- Nunca: 2,1%
- O tempo todo: 7,3%
- Poucas vezes: 57,3%

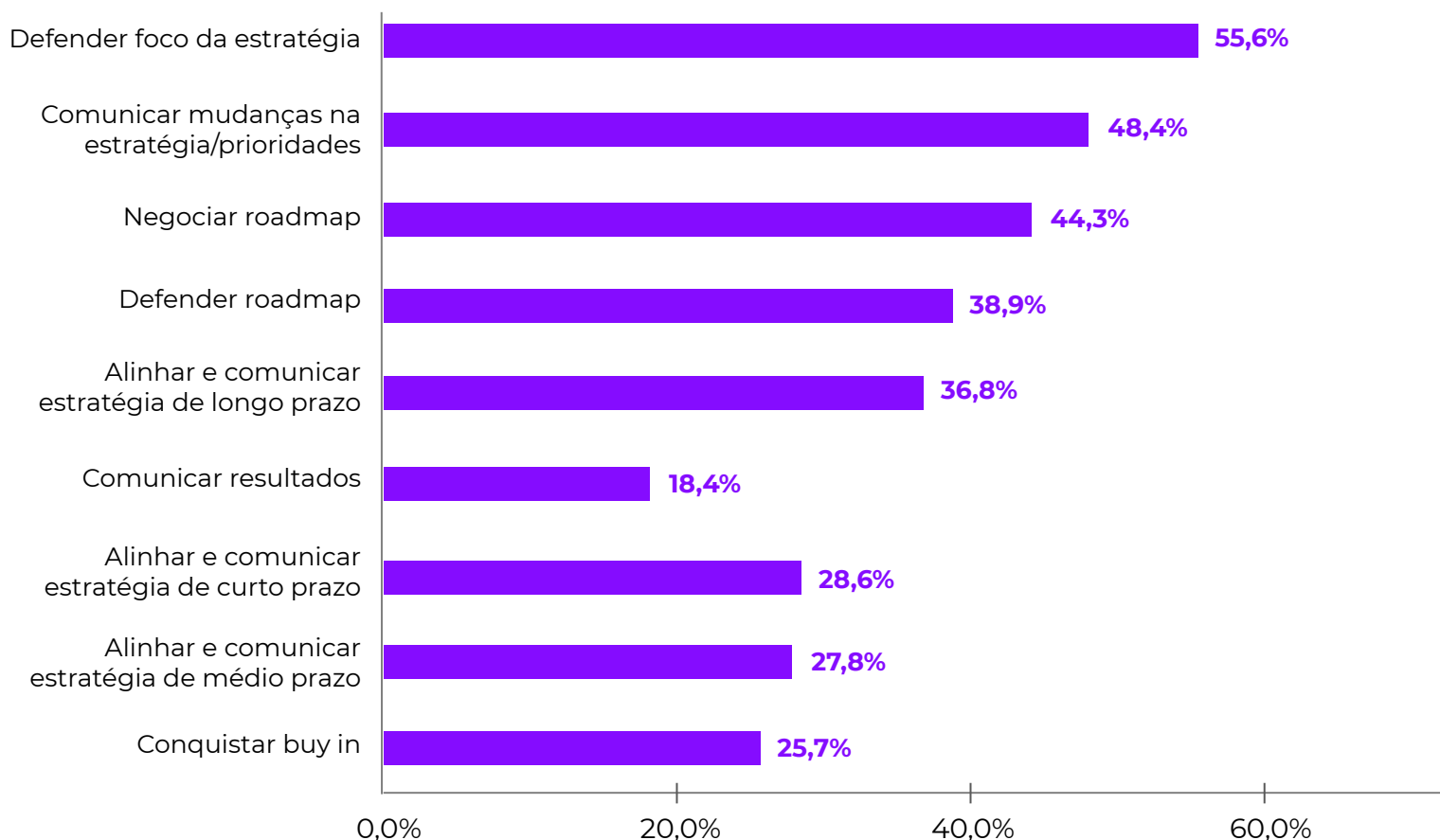
## Principais achados

**38,5% dos profissionais se sentem inseguros frequentemente ou o tempo todo.**

- Quando olhamos apenas para os PMs, 35,5% sentem insegurança frequentemente. Mas apenas 4,8% deles têm esse sentimento o tempo todo.
- 65% dos líderes se sentem inseguros poucas vezes, sendo o grupo que alcançou maior porcentagem nesse aspecto. A porcentagem cai para um pouco mais de 55% quando consideramos os profissionais de UX e os PMs.
- A maior segurança dos líderes é reforçada pelo percentual de 7% de entrevistados desse grupo, que consideram que nunca se sentem inseguros. Para os outros cargos de PM e UX, essa porcentagem cai quase 5 pontos percentuais.
- Ao mesmo tempo, chama a atenção o percentual de profissionais que se sentem frequentemente inseguros, em torno de 35% nos cargos de PM e UX e 24% no caso dos líderes. Esse sentimento de insegurança pode ser também uma consequência do próprio contexto atual de pandemia, que gera uma sensação de instabilidade nas pessoas.

## Qual a maior dificuldade em relação a gerenciamento de stakeholders?

2021



### Tamanho de empresa x dificuldade

buy in	27,0%	1-50
foco e estratégia	55,7%	
Defender roadmap	40,0%	
negociar roadmap	38,3%	
Comunicar resultados	17,4%	
Comunicar mudanças na estratégia/prioridades	47,8%	
Alinhar e comunicar estratégia de curto prazo	25,2%	
Alinhar e comunicar estratégia de médio prazo	24,3%	
Alinhar e comunicar estratégia de longo prazo	34,8%	

buy-in	18,6%	51-100
foco e estratégia	55,8%	
defender roadmap	43,4%	
negociar roadmap	45,0%	
Comunicar resultados	20,9%	
Comunicar mudanças na estratégia/prioridades	45,0%	
Alinhar e comunicar estratégia de curto prazo	31,8%	
Alinhar e comunicar estratégia de médio prazo	29,5%	
Alinhar e comunicar estratégia de longo prazo	44,2%	

501 a 899	buy-in	29,7%
	foco e estratégia	53,1%
	defender roadmap	43,8%
	negociar roadmap	45,3%
	Comunicar resultados	17,2%
	Comunicar mudanças na estratégia/prioridades	60,9%
	Alinhar e comunicar estratégia de curto prazo	21,9%
	Alinhar e comunicar estratégia de médio prazo	25,0%
	Alinhar e comunicar estratégia de longo prazo	39,1%

+900	buy-in	25,9%
	foco e estratégia	55,2%
	defender roadmap	38,1%
	negociar roadmap	48,5%
	Comunicar resultados	16,4%
	Comunicar mudanças na estratégia/prioridades	49,8%
	Alinhar e comunicar estratégia de curto prazo	26,3%
	Alinhar e comunicar estratégia de médio prazo	29,5%
	Alinhar e comunicar estratégia de longo prazo	34,9%

PMS	
Conquistar buy in	28,6%
Defender foco da estratégia	56,5%
Defender roadmap	38,7%
Negociar roadmap	43,3%
Comunicar resultados	20,4%
Comunicar mudanças na estratégia/prioridades	48,8%
Alinhar e comunicar estratégia de curto prazo	28,2%
Alinhar e comunicar estratégia de médio prazo	24,6%
Alinhar e comunicar estratégia de longo prazo	36,3%

Conquistar buy in	25,2%	Líderes
Defender foco da estratégia	60,1%	
Defender roadmap	32,2%	
Negociar roadmap	37,1%	
Comunicar resultados	14,7%	
Comunicar mudanças na estratégia/prioridades	44,8%	
Alinhar e comunicar estratégia de curto prazo	27,3%	
Alinhar e comunicar estratégia de médio prazo	30,1%	
Alinhar e comunicar estratégia de longo prazo	40,6%	

Conquistar buy in	27,1%	UX
Defender foco da estratégia	50,0%	
Defender roadmap	43,8%	
Negociar roadmap	42,7%	
Comunicar resultados	22,9%	
Comunicar mudanças na estratégia/prioridades	31,3%	
Alinhar e comunicar estratégia de curto prazo	33,3%	
Alinhar e comunicar estratégia de médio prazo	30,2%	
Alinhar e comunicar estratégia de longo prazo	44,8%	

## Principais achados

**Defender o foco da estratégia é a maior dificuldade em relação a gerenciamento de *stakeholders* para 55,6% dos entrevistados.**

- Quase 50% dos entrevistados também apresentaram dificuldade de comunicar mudanças e negociar o *roadmap*. Assim, negociação, argumentação e comunicação de mudanças são habilidades que devem ser trabalhadas entre os profissionais de Produto para que eles consigam defender seus pontos de vista na relação com os *stakeholders*. Nesse cenário, é importante que os profissionais sejam capazes de fazer as pessoas enxergarem o valor das estratégias propostas, quebrar objeções e explicar os porquês das mudanças e prioridades.
- Alinhar e comunicar estratégias de longo prazo são práticas encaradas como mais difíceis do que em relação às de curto e médio prazo, com quase 10 pontos percentuais de diferença entre elas.
- Para os cargos de liderança, UX e PM, a maior dificuldade é defender o foco da estratégia, mas, considerando os participantes que ocupam uma posição de liderança, esse aspecto parece ainda mais desafiador. 60% dos líderes incluíram essa entre as 5 maiores dificuldades no gerenciamento de *stakeholders*. Essa porcentagem é, aproximadamente, 10 pontos percentuais maior se compararmos às respostas dos profissionais de UX.
- Comunicar mudanças na estratégia/prioridades parece uma dificuldade maior para PMs e líderes no gerenciamento de *stakeholders*. Afinal, quase 50% deles incluíram esse aspecto no top 5 de suas principais dificuldades de gestão, contra 31,3% dos profissionais de UX que também apontaram essa dificuldade.
- Por outro lado, alinhar e comunicar estratégia de longo prazo foi citada por 44,8% dos UXs. Quando olhamos para as respostas de líderes, há uma diferença de 10 pontos percentuais para menos, indicando que esse tipo de alinhamento é um desafio maior para os profissionais de UX.

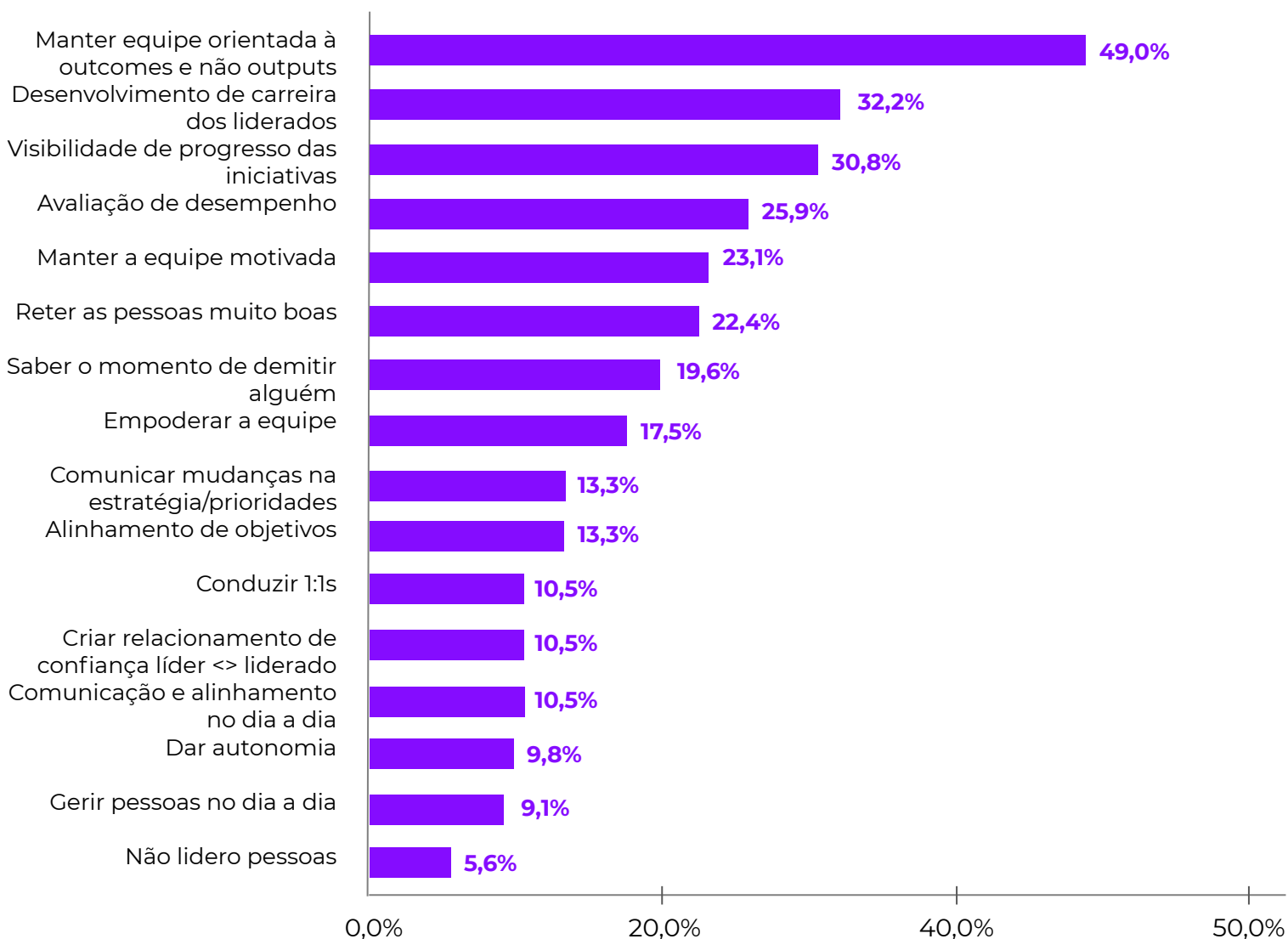


## Principais achados

**Defender o foco da estratégia é a maior dificuldade em relação a gerenciamento de *stakeholders* para 55,6% dos entrevistados.**

- Ao considerarmos o tamanho da empresa dos respondentes e as dificuldades no gerenciamento de *stakeholders* reportadas por eles, não parece haver um grande impacto do porte nos desafios enfrentados pelos profissionais de Produto. O único aspecto que destoa de forma mais intensa é a comunicação de mudanças na estratégia/prioridades. Aproximadamente 50% dos respondentes que trabalham em empresas de pequeno porte, com até 100 funcionários, colocaram essa dificuldade em seu top 5. Mas, ao olharmos para profissionais de organizações com 501 a 899 colaboradores, essa porcentagem chega a mais de 60%. Ao mesmo tempo, não necessariamente esse aspecto está ligado ao tamanho da empresa, analisando as respostas de quem trabalha em organizações com mais de 900 funcionários, percebemos que a porcentagem de pessoas que incluíram esse aspecto em seu top 5 de dificuldades no gerenciamento de *stakeholders* se mantém próxima aos 50%.

## Qual maior dificuldade em relação aos seus liderados? (fazer recorte apenas para pessoas em cargo de liderança)



## Principais achados

**Os principais desafios da liderança em Produto envolvem orientar a equipe a outcomes e ajudar no desenvolvimento da carreira dos liderados.**

- A motivação da equipe, a avaliação de desempenho e a retenção de talentos também estão entre as principais preocupações de mais de 20% dos líderes. Com 36,5% dos profissionais há menos de 1 ano no cargo atual, o que pode indicar rotatividade na área, a preocupação com a retenção talvez tenha se tornado um problema maior para a liderança.
- A gestão rotineira de pessoas não parece ser um grande problema para os líderes. Menos de 10% deles apontam essa como a principal dificuldade. Em torno dessa porcentagem, também aparecem as dificuldades de conduzir o 1:1 e criar um relacionamento de confiança entre seus liderados. Assim, podemos inferir que o dia a dia da relação dos líderes com seus liderados não apresenta tantas dificuldades para os gestores como as responsabilidades de médio e longo prazo, que envolvem gestão de carreiras e avaliação de performance.

### 06. Relacionamento com outras áreas

**Ordene a maior dificuldade em relação aos líderes de outras áreas.**

	1 lugar	2 lugar	3 lugar	4 lugar
Comunicar mudanças	22%	18,10%	23,10%	37%
Acompanhar iniciativas	22,70%	28%	27,70%	21,80%
Alinhar dependências	34,40%	31,30%	24,3	10,20%
Conquistar buy in	21,1	22,80%	25,10%	31,20%

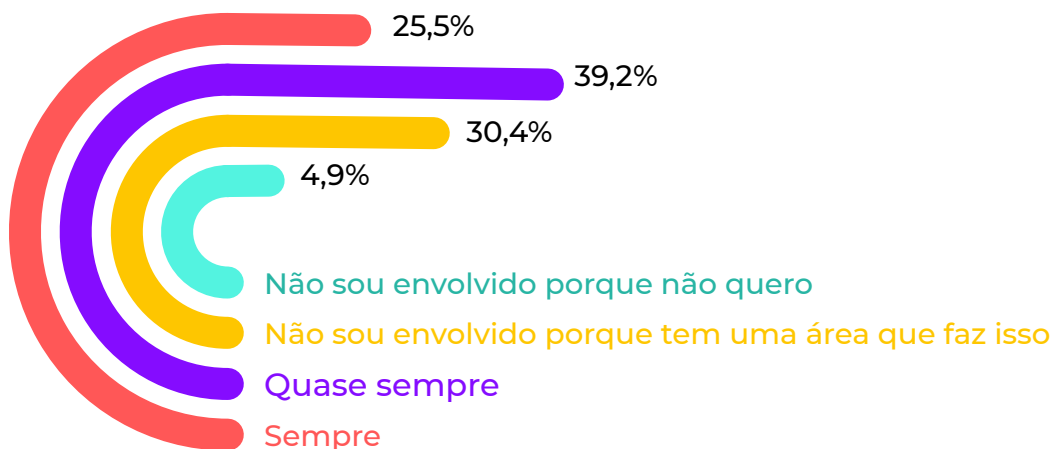
#### Principais achados

**Alinhar dependências é a maior dificuldade para 34,4% dos respondentes em relação aos líderes de outras áreas.**

- A dificuldade de alinhar dependências também foi apontada por 31,3% dos profissionais de Produto, sendo a mais citada em primeiro e segundo lugar por eles. Assim, considerando que as duas primeiras posições no *ranking* englobam um nível de dificuldade mais elevado, para 65,7% dos participantes, alinhar dependências tem um grau considerável de dificuldade.
- Acompanhar iniciativas ocupa o segundo lugar no ranking para 28% dos respondentes, com uma diferença de apenas 2 pontos percentuais para o alinhamento de dependências na mesma posição.
- Para 37% dos participantes, comunicar mudanças ficou em quarto lugar das dificuldades em relação aos líderes e teve o menor percentual na segunda e na terceira posições e o segundo menor percentual no primeiro lugar. Isso indica que esse desafio tem um grau menor de dificuldade na percepção dos respondentes, em comparação com os outros aspectos considerados.
- Esses pontos ressaltam várias evidências apontadas durante a pesquisa: a comunicação é essencial e muitas reuniões acabam sendo necessárias para fazer tantos alinhamentos, o que causa bastante exaustão devido a grande carga cognitiva gerada.

## 06. Relacionamento com outras áreas

### O quanto você se envolve no *go-to-market* de novas funcionalidades e produtos?



### O quanto você interage com Product Marketing Managers?



### 06. Relacionamento com outras áreas

1 - 50	Bastante	9,60%
	Não tem Product Marketing na minha empresa	72,20%
	O suficiente	7,00%
	Pouco, quase nada	11,30%
1 - 50 Total		100,00%
101 a 300	Bastante	11,30%
	Não tem Product Marketing na minha empresa	55,20%
	O suficiente	10,30%
	Pouco, quase nada	23,20%
101 a 300 Total		100,00%
301 a 500	Bastante	7,50%
	Não tem Product Marketing na minha empresa	39,80%
	O suficiente	19,40%
	Pouco, quase nada	33,30%
301 a 500 Total		100,00%
501 a 899	Bastante	15,60%
	Não tem Product Marketing na minha empresa	43,80%
	O suficiente	17,20%
	Pouco, quase nada	23,40%
501 a 899 Total		100,00%
51 a 100	Bastante	7,80%
	Não tem Product Marketing na minha empresa	58,90%
	O suficiente	15,50%
	Pouco, quase nada	17,80%
51 a 100 Total		100,00%
900+	Bastante	9,30%
	Não tem Product Marketing na minha empresa	44,80%
	O suficiente	14,40%
	Pouco, quase nada	31,50%

## Principais achados

### **Alinhar dependências é a maior dificuldade para 34,4% dos respondentes em relação aos líderes de outras áreas**

- A dificuldade de alinhar dependências também foi apontada por 31,3% dos profissionais de Produto, sendo a mais citada em primeiro e segundo lugar por eles. Assim, considerando que as duas primeiras posições no ranking englobam um nível de dificuldade mais elevado, para 65,7% dos participantes, alinhar dependências tem um grau considerável de dificuldade.
- Acompanhar iniciativas ocupa o segundo lugar no *ranking* para 28% dos respondentes, com uma diferença de apenas 2 pontos percentuais para o alinhamento de dependências na mesma posição.
- Para 37% dos participantes, comunicar mudanças ficou em quarto lugar das dificuldades em relação aos líderes e teve o menor percentual na segunda e na terceira posições e o segundo menor percentual no primeiro lugar. Isso indica que esse desafio tem um grau menor de dificuldade na percepção dos respondentes, em comparação com os outros aspectos considerados.
- Esses pontos ressaltam várias evidências apontadas durante a pesquisa: a comunicação é essencial e muitas reuniões acabam sendo necessárias para fazer tantos alinhamentos, o que causa bastante exaustão devido a grande carga cognitiva gerada.

## 06. Relacionamento com outras áreas



### Principais achados

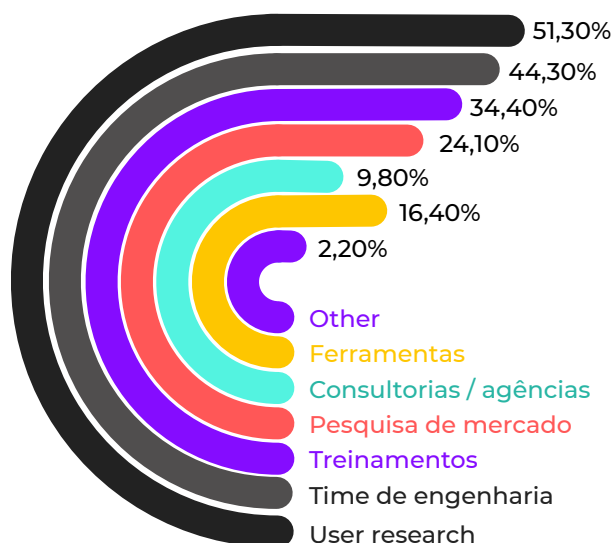
#### **25,5% dos participantes sempre se envolvem no go-to-market.**

- Os profissionais que sempre, ou quase sempre, se envolvem no *go-to-market* de novas funcionalidades e produtos somam 64,7% dos respondentes.
- O percentual daqueles que não se envolvem nesse processo, porque não querem, é relativamente baixo, menor do que 5%.
- Os respondentes que não se envolvem, porque há uma área responsável por essa estratégia, somam 30,4%, o que pode indicar a presença de uma área estruturada de *Product Marketing*.
- Por outro lado, 50,9% dos entrevistados revelaram que não contam com um *Product Marketing Manager* na empresa. Por ser um cargo ainda muito novo, muitos profissionais de produto podem acabar atuando como PMM em algumas frentes como: definição de naming, go-to-market e análise competitiva.
- 25,7% dos profissionais afirmaram que têm pouca interação com os PMMs, indicando a necessidade de maior integração entre as áreas.
- Apenas 9,7% dos entrevistados têm uma interação mais intensa com os PMMs na empresa. Somando essa porcentagem aos que afirmarem terem um contato suficiente com esses profissionais de Produto, temos o resultado de 23,3%, o que ainda é baixo, considerando o papel central que os PMMs têm no posicionamento do produto no mercado.
- 72,2% das pequenas empresas com 1 a 50 funcionários e 58,9% das organizações com 51 a 100 colaboradores não têm PMM, sendo as que menos contam com esse tipo de profissional. Por outro lado, ao olharmos as empresas de maior porte, essa porcentagem diminui. Aproximadamente 44% das organizações com mais de 501 funcionários não têm *Product Marketing*, representando uma diferença de quase 30 pontos percentuais em relação às empresas menores. Esses resultados podem ter a ver com a maturidade das empresas, quanto maior a organização, maior também é a necessidade de estruturar a área de *Product Marketing*.



## 06. Relacionamento com outras áreas

**Se você recebesse R\$ 500 mil para investir na empresa que trabalha, onde você investiria?**

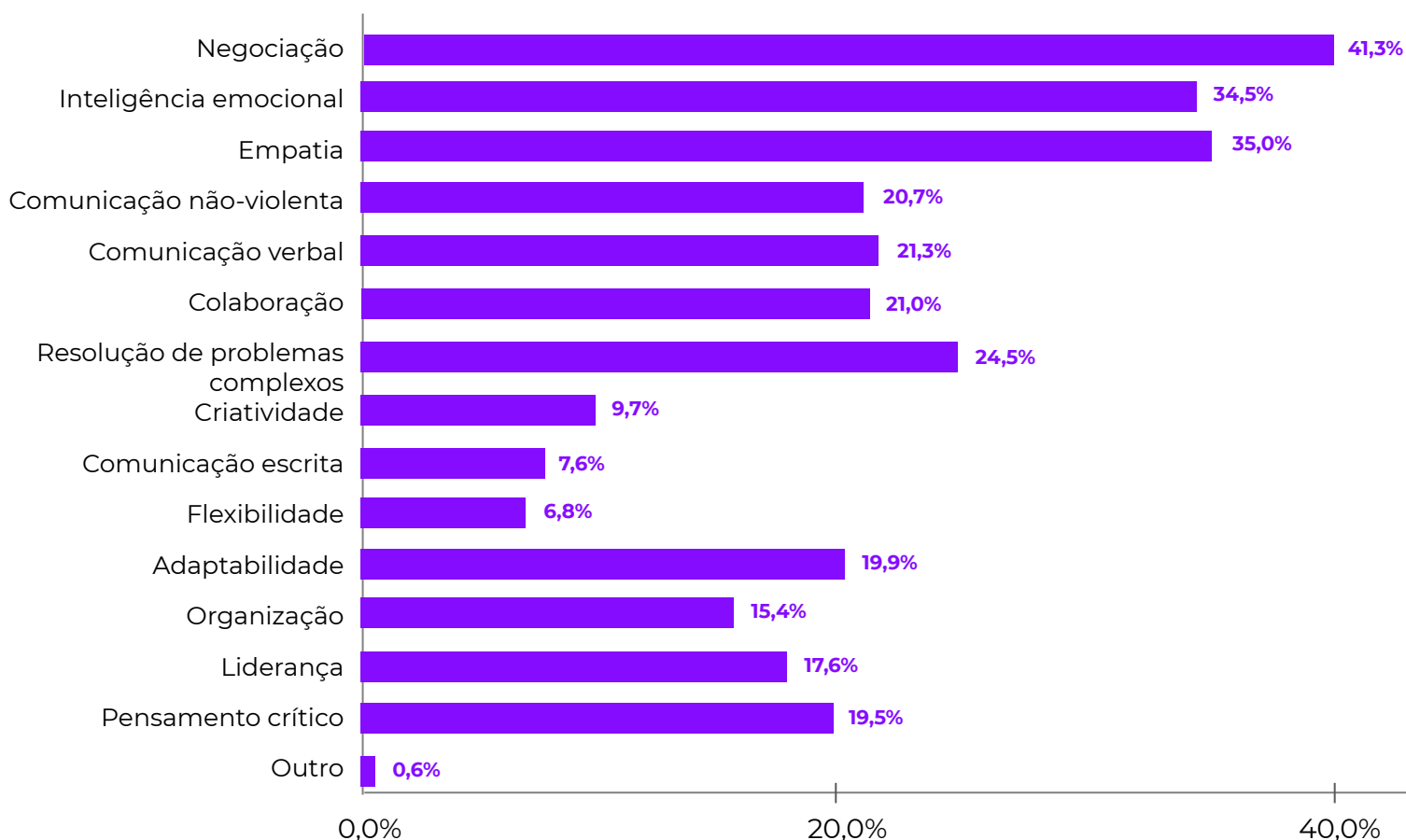


### Principais achados

**User Research e Time de engenharia foram as frentes mais citadas para receberem investimentos.**

- 51,3% dos entrevistados investem recursos financeiros em *User Research*, o que talvez indique a percepção de que essa prática precise ser melhorada nas empresas. Em 2020, User Research também foi a opção mais votada pelos participantes, reforçando que essa ainda é uma prioridade para os profissionais de Produto.
- Já 44,3% dos respondentes disseram que, se recebessem R\$ 500 mil para investir, alocariam esse investimento no Time de engenharia, mostrando que esses participantes reconhecem a importância dessa área e dos profissionais que nela atuam para o desenvolvimento de produtos.
- As ferramentas foram citadas por apenas 16,4% dos profissionais, o que talvez revele que eles estão satisfeitos com as que já usam e não veem necessidade de investir mais nessa frente. Já no caso de consultorias e agências, 9,4% afirmaram que investiriam nessa categoria. Esse resultado pode sugerir que os respondentes estão mais preocupados em fortalecer os processos internos de pesquisa e desenvolvimento de produtos do que recorrer a meios externos para melhorar estratégias.

## Quais soft skills você julga que são imprescindíveis para Product Managers?

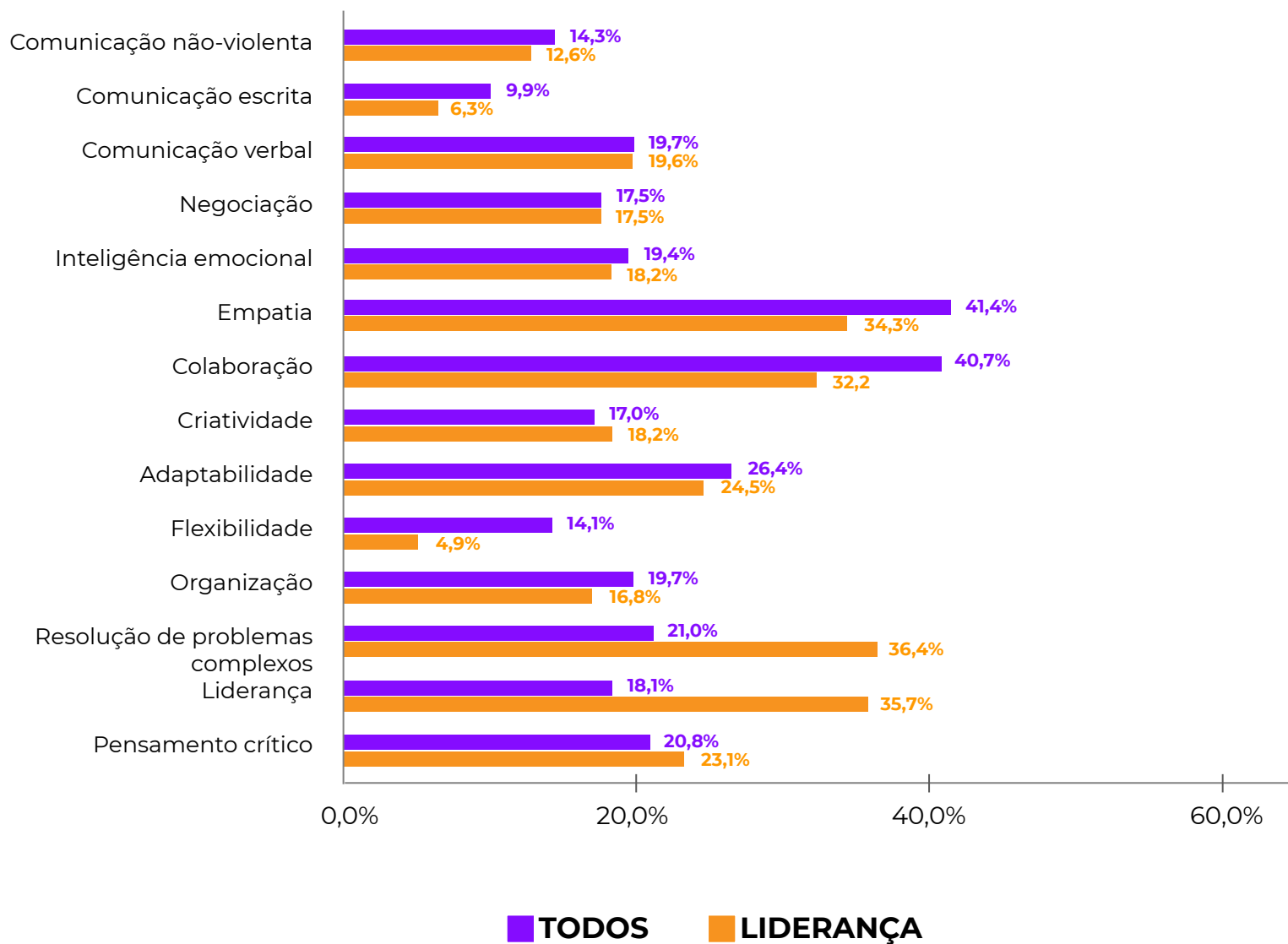


### Principais achados

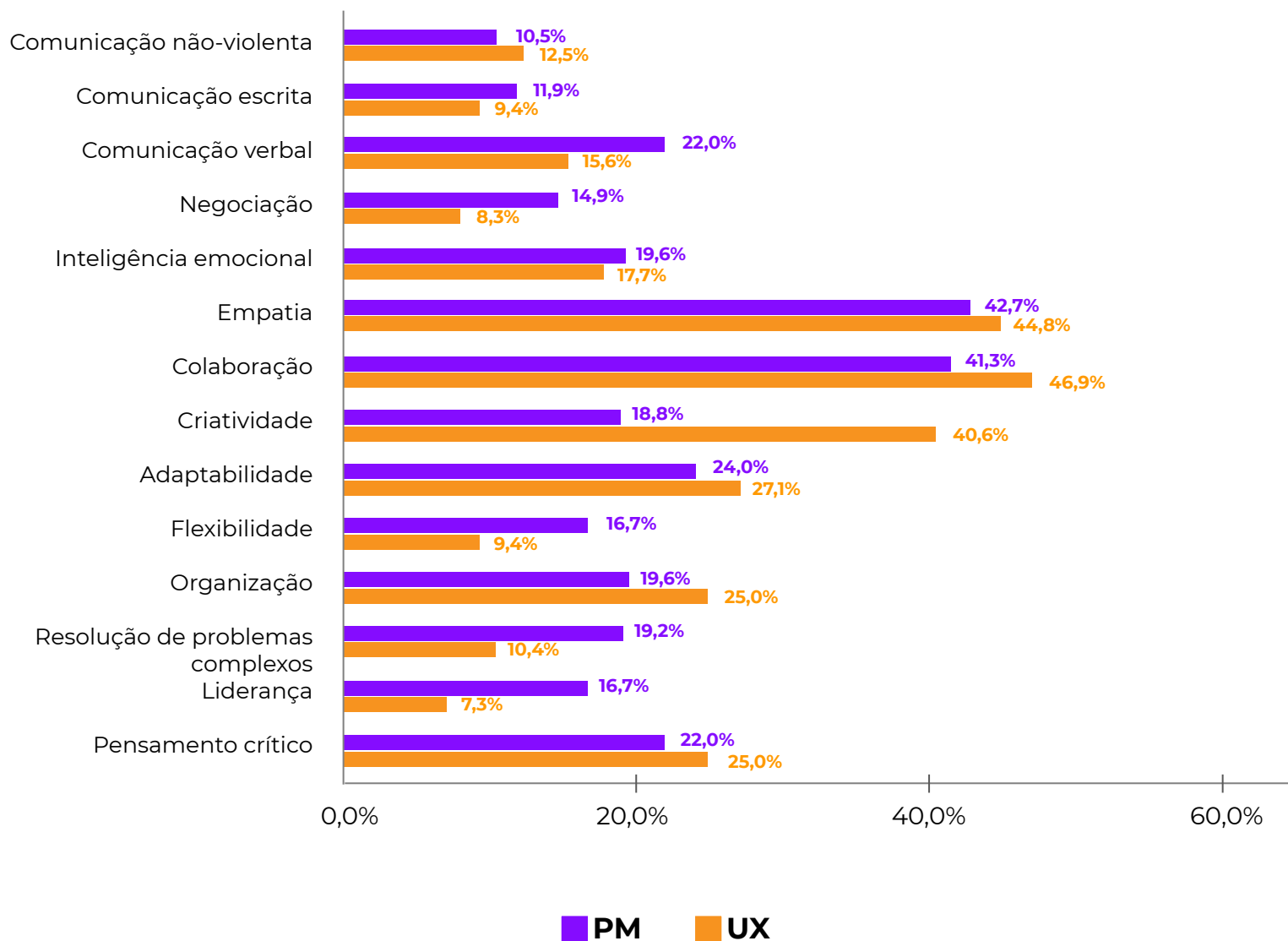
**Negociação e empatia são as soft skills consideradas imprescindíveis para PMs por mais de 35% dos participantes.**

- A área de Produto exige contato constante com *stakeholders*. Nesse cenário, habilidades de negociação, inteligência emocional, empatia e comunicação verbal são importantes, tendo sido apontadas com frequência pelos participantes.
- Além disso, os profissionais costumam lidar com desafios complexos e precisam buscar soluções inovadoras para os problemas. Talvez por isso, 24,5% dos respondentes tenham indicado a resolução de problemas complexos como uma soft skill imprescindível para PMs.
- Por outro lado, apenas 9,7% afirmaram que a criatividade é importante para o cargo, mas reforçamos que ela é uma habilidade muito útil para criar propostas inovadoras na área de Produto.

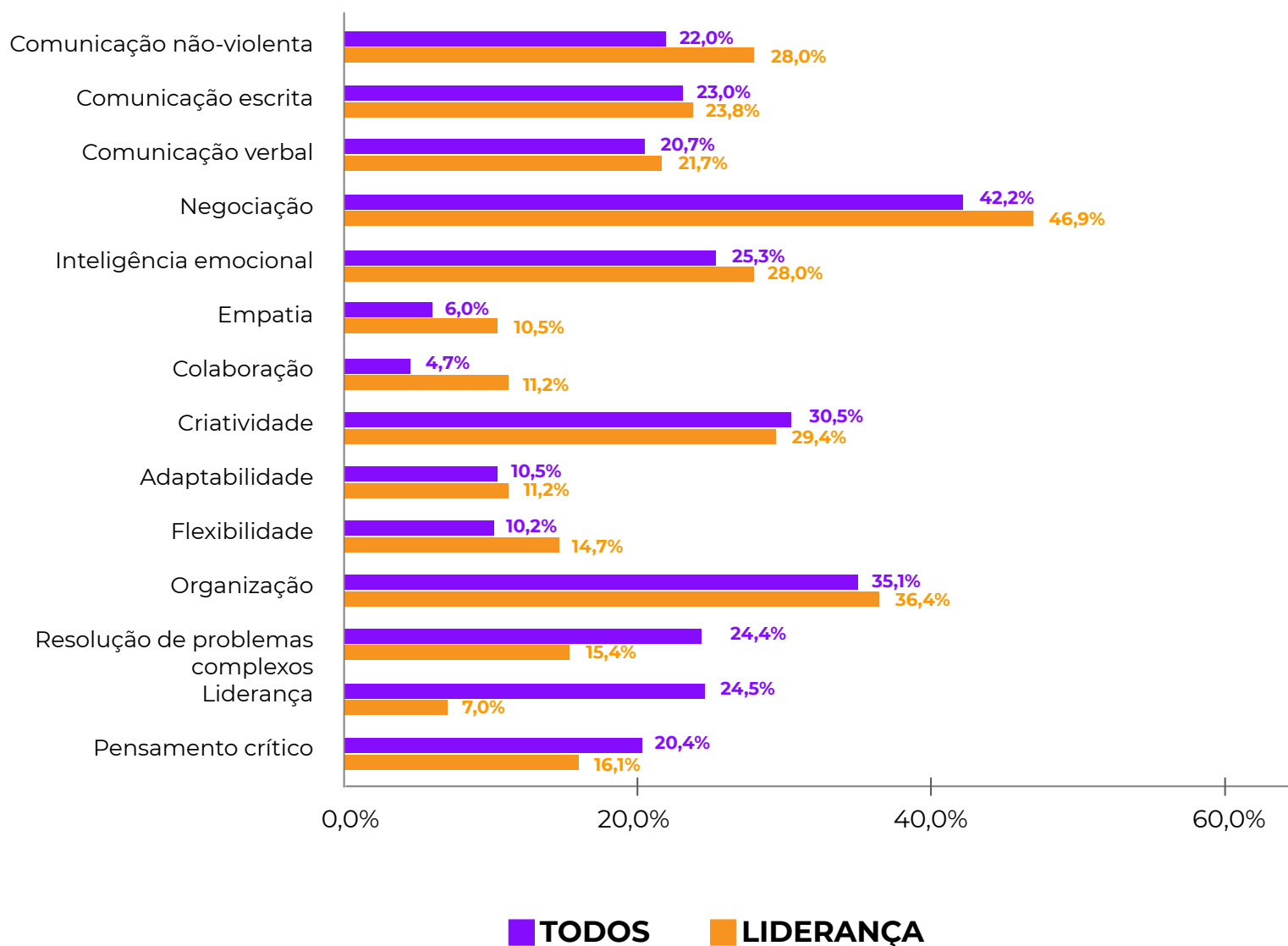
## Quais delas você acredita ser mais habilidoso(a)?



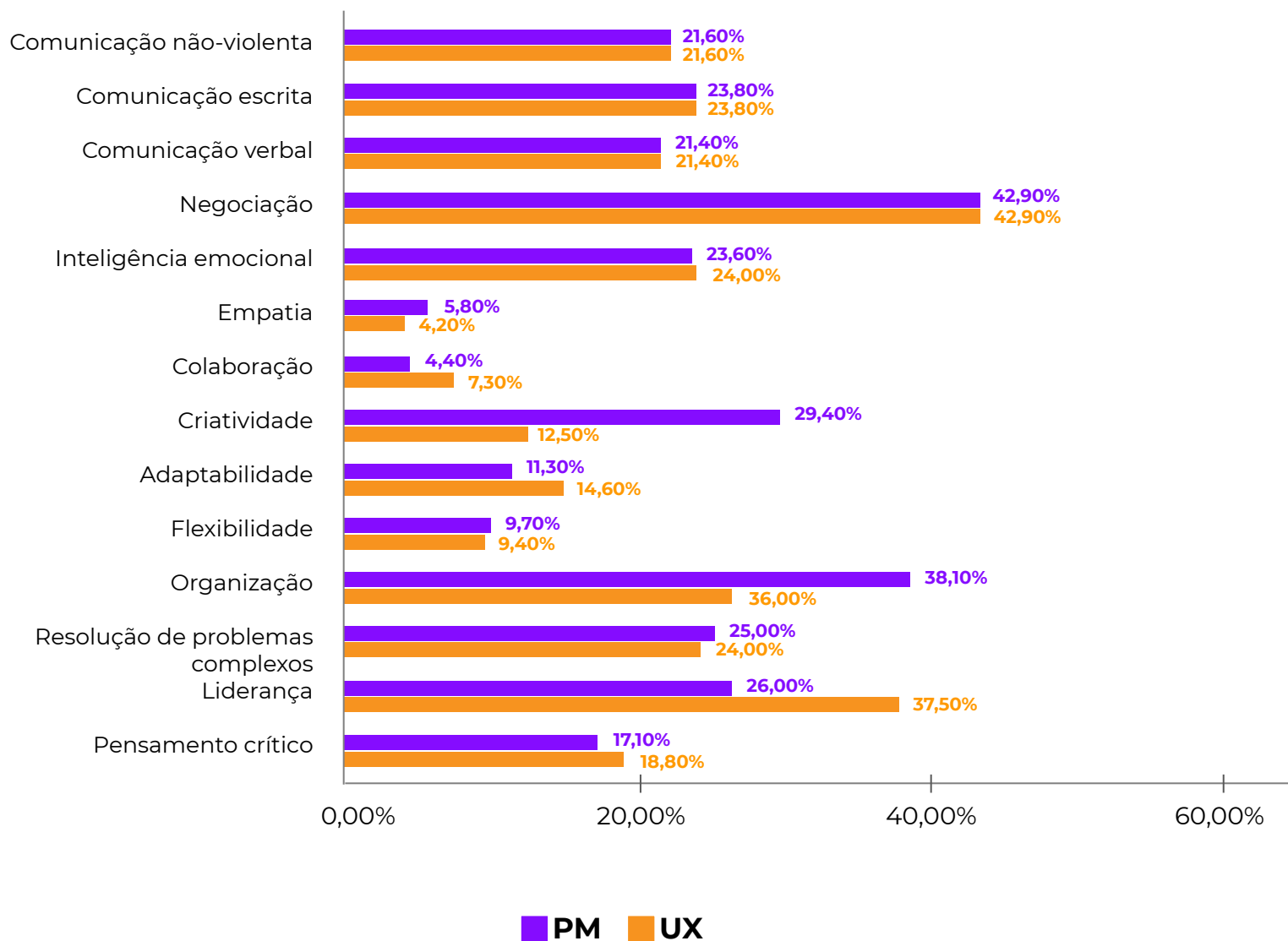
## Quais delas você acredita ser mais habilidoso(a)?



## Quais delas você acredita ser menos habilidoso(a)?



## Quais delas você acredita ser menos habilidoso(a)?



## Principais achados

**Empatia e colaboração são as *soft skills* nas quais os participantes se consideram mais habilidosos. Negociação é a habilidade na qual 40% dos participantes se sentem menos capazes.**

- Embora 41,3% dos participantes considerem a negociação como uma habilidade importante para PMs, apenas 17,5% deles se acham habilidosos nessa *soft skill*. Quando olhamos apenas para os PMs respondentes, a perspectiva se mantém, com 14,9% se considerando habilidoso nesse aspecto.
- A negociação também foi apontada como a característica na qual os participantes têm menos habilidade, sendo citada por 42,2% deles. Ao observarmos os resultados para cada cargo, 46,9% dos líderes acreditam que são menos habilidosos em negociação. No caso dos profissionais de UX, essa skill parece ser ainda mais difícil, sendo apontada por 57,3% desse grupo.
- A organização também é vista como uma habilidade difícil de dominar para 35,1% dos participantes, não variando muito ao considerarmos líderes e PMs. Dos profissionais de UX, apenas 26% citaram essa *soft skill*, sendo o grupo que menos considerou a organização como uma habilidade de maior dificuldade.
- Nesse contexto, as empresas podem pensar em treinamentos para ajudar os profissionais a desenvolverem a capacidade de negociação e organização, que foram algumas das dificuldades mais citadas.
- A criatividade aparece como uma *skill* na qual 30,5% dos participantes se consideram menos habilidosos. A porcentagem em torno de 30% se manteve para PMs e líderes. Agora, apenas 12,5% dos profissionais de UX selecionaram a criatividade como a skill em que eles são menos habilidosos, o que faz sentido, já que os desafios da área de UX podem exigir mais essa *skill*, além de um perfil criativo de profissional.
- Embora a resolução de problemas complexos tenha sido apontada por 24,5% dos participantes como sendo uma habilidade importante para PMs, 25% dos profissionais com esse cargo responderam que são menos habilidosos nessa *skill*.

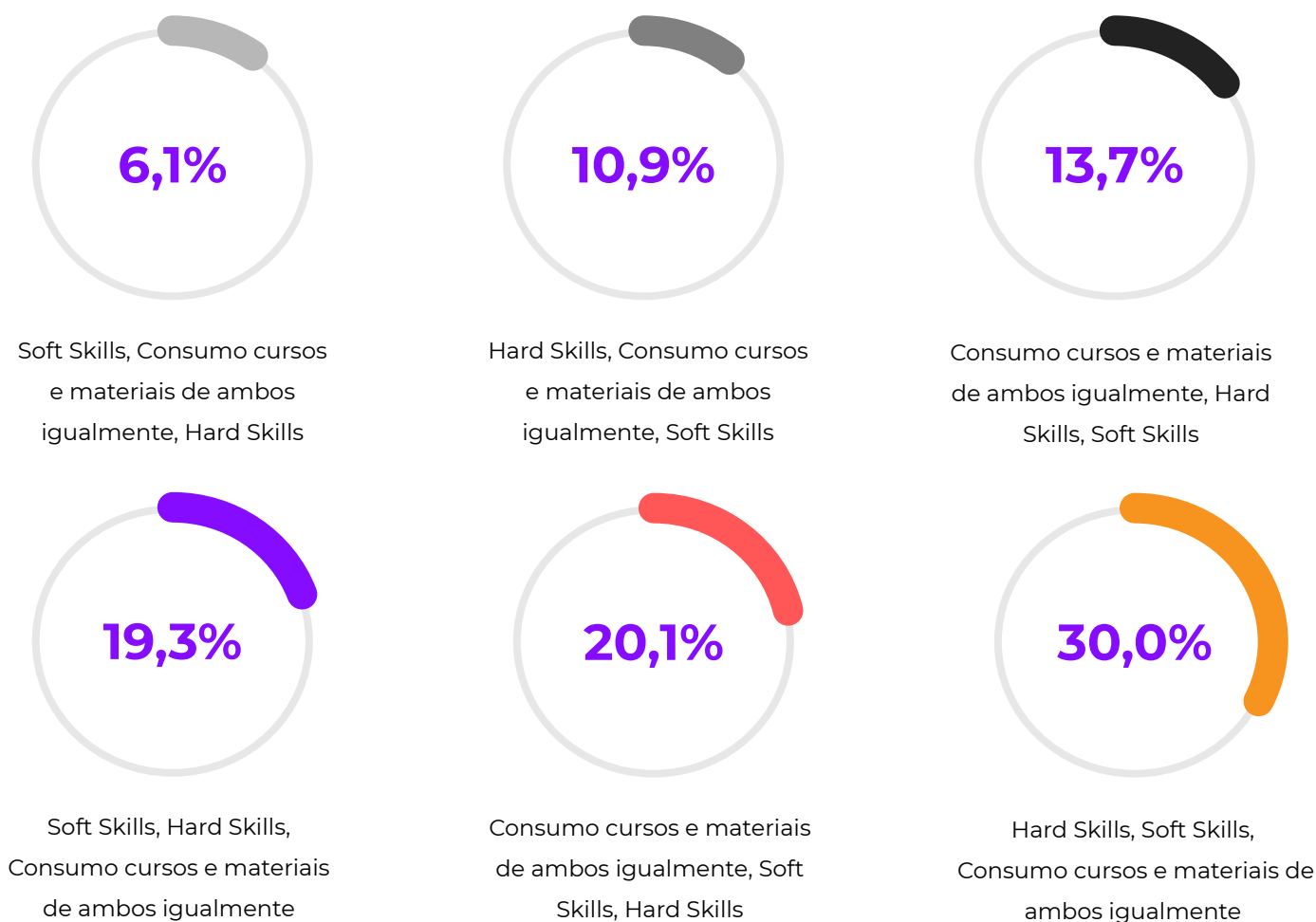
## Principais achados

**Empatia e colaboração são as *soft skills* nas quais os participantes se consideram mais habilidosos. Negociação é a habilidade na qual 40% dos participantes se sentem menos capazes.**

- Empatia e colaboração foram as mais apontadas como sendo as skills que os profissionais têm mais habilidade, com 41,4% e 40,7%, respectivamente. Essa perspectiva se mantém quando consideramos PMs e profissionais de UX. No primeiro caso, 42,7% apontaram empatia e 41,3%, colaboração. Já no caso de UX, a colaboração assume a primeira posição, com 46,9% e a empatia, a segunda posição, com 44,8%. No caso dos líderes, embora essas duas skills façam parte do top 4 deles, a resolução de problemas complexos e a liderança são as mais citadas por, respectivamente, 36,4% e 35,7% desse grupo.
- A comunicação escrita foi apontada como imprescindível para PMs por apenas 7,6% dos participantes. Quando olhamos para as maiores habilidades dos profissionais, essa skill também ficou com uma porcentagem baixa. Apenas 11,9% dos PMs participantes acreditam que são mais habilidosos nesse quesito. Essa skill é importante para profissionais que têm que se comunicar com stakeholders por e-mail ou Slack, por exemplo. Afinal, as mensagens precisam ser claras, sem ambiguidades e ter um tom adequado, além de mobilizarem outras *skills*, como comunicação não-violenta e empatia.



## Quando você busca cursos e materiais para aprimoramento de habilidades, para qual tipo você dá preferência?

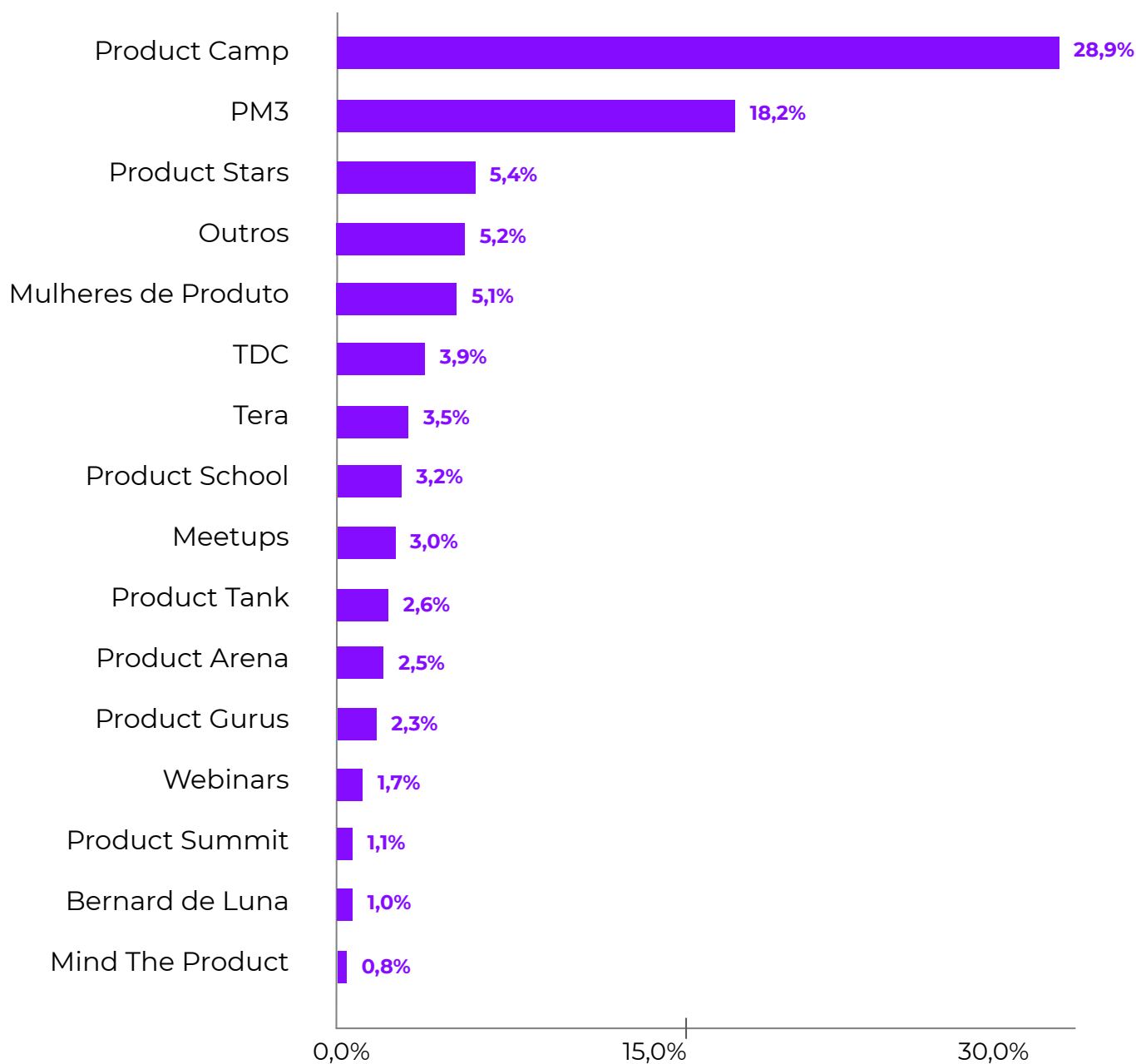


### Principais achados

**Conteúdos sobre *soft* e *hard skills* são consumidos igualmente por 33,8% dos participantes.**

- 25,4% dos respondentes consomem mais conteúdos sobre *soft skills* e 40,9% sobre *hard skills*, o que revela uma preferência quanto a esse tipo de conteúdo. A área de Produto exige diversos tipos de *hard skills*, mas reforçamos que é importante também desenvolver *soft skills*, como escuta ativa, liderança, comunicação interpessoal, inteligência emocional, colaboração, empatia e negociação. Há um mito de que *soft skills* não podem ser aprendidas ou desenvolvidas como as *hard skills*, mas elas podem sim e são um elemento importante para os profissionais evoluírem na carreira de Produto.

**Quais eventos de produto você recomenda quando alguém lhe pede indicações?**



## Principais achados

- Product Camp é o evento mais citado pelo segundo ano consecutivo
- Embora tenha sido o evento mais mencionado em 2021, no ano passado, o Product Camp foi recomendado por 42,1% dos participantes, contra 28,9% em 2021. Isso representa uma queda de, aproximadamente, 13 pontos percentuais.
- A PM3, que também foi citada no ano passado, em 2021, viu sua recomendação crescer quase 4 vezes, o que nos deixou particularmente felizes, sabendo que nossa missão está sendo cumprida. Em 2020, 5% dos participantes recomendaram a PM3, já, este ano, esse número subiu para quase 20%.
- Os meetups caíram quase cinco pontos percentuais, muito provavelmente por conta do isolamento social na pandemia, que trouxe restrições em relação a esse tipo de evento.
- Já eventos como o Product Stars e o Product Arena mantiveram o percentual estável em comparação com o ano passado, sem grandes variações quanto à recomendação.

# Conclusão

Com a elaboração e divulgação desse panorama buscamos, mais uma vez, não apenas dar visibilidade para quem está inserido no mercado de Produto brasileiro, mas também prover informações relevantes para as empresas que estão com dúvidas sobre esta área tão nova. Sabíamos que uma pesquisa como essa destacaria notáveis tendências do nosso mercado.


Uma coisa é certa: o mercado de Product Management está amadurecendo rápido no Brasil, mas ainda há um longo caminho até termos mais empresas que sejam product-driven.

O futuro do Produto e do negócio nunca andaram tão juntos como hoje em dia. Por isso, acreditamos que o sucesso de uma empresa de tecnologia depende da atuação de profissionais de produto qualificados. Que sejam capazes de capturar as necessidades dos usuários, priorizá-las de forma eficiente, encontrar os gatilhos para gerar crescimento e manter um forte alinhamento com todos os participantes do processo. Isso requer habilidades variadas e uma visão total do Produto e do negócio.

Como PM3, escola referência na educação em Product Management no Brasil, fazemos questão de manter a nossa promessa de ajudar a comunidade em todos os seus desafios, através de nossos cursos Product Management , Product Discovery, Product Growth e Product Marketing, os quais trazem conteúdos aprofundados, com cases reais alinhados ao nosso contexto tupiniquim.

Foi especialmente gratificante ter mais de mil respondentes nesta pesquisa. Isso mostra genuíno interesse da comunidade em enxergar de forma clara e contribuir com este raio-x do mercado. Esperamos que o estudo deste ano possa colaborar com o ecossistema brasileiro e, sempre, ajudar o amadurecimento do mercado de tecnologia e Produto no Brasil.

Muito obrigado!

Com ,  
Equipe PM3.



Stop Loss  
Take Profit

0.27

100.01

100.01

200.02

100.01

800.00

700.00

600.00

500.00

400.00

300.00

200.00

10.05+

100.00



ZPM3