

# Comunitaria

Consultoria Social

# Resultado da Pesquisa Gestão de Projetos Sociais

Pesquisa realizada em maio de 2018  
Resultados apresentados em agosto de 2018

# Sumário

1. Palavra da Comunitaria.....	04
2. Questionário aplicado.....	05
3. Agradecimentos.....	07
4. Caracterização dos respondentes.....	08
5. Caracterização da área de gestão de projetos.....	12
6. Principais desafios da gestão de projetos.....	14
7. Principais desafios na execução dos projetos.....	30
8. Práticas na gestão de projetos das organizações.....	46
9. Benefícios percebidos de se ter práticas de gestão adotadas.....	65
10. Aspectos do monitoramento.....	68
11. Aspectos da apresentação de relatórios.....	71
12. Análise dos desafios frente às práticas.....	74
13. Nossas principais reflexões.....	90
14. Contato.....	92

# Palavra da Comunitaria

Prezados,

Essa pesquisa reflete nosso incômodo com questões encontradas em nossos dias de consultoria. Por vezes, conversamos com organizações tentando esclarecer como redigir um objetivo adequado de projeto, por outras, discutimos métodos avançados de avaliação de impacto. Temos, no investimento social, muitos níveis de conhecimento diferentes e isso nos provoca continuamente. Além disso, nos pegamos conversando constantemente sobre o quanto há de comum nos desafios que nossa atuação encontra.

A ideia então foi de criar rodas de conversa para discutirmos o quanto há de coincidências e o quanto trocas de conhecimentos e práticas podem levar todos nós do setor a discussões e soluções mais coletivas.

Conseguimos reunir duas vezes um grupo de interessados, mas além da dificuldade de agenda, enfrentamos o desafio de, como pequena empresa, conseguir investir sozinha em ciclos de conhecimento gratuitos... O passo seguinte, então, foi compor a pesquisa, com ajuda dos participantes, para mapearmos o setor e gerarmos conhecimentos que nos levassem, todos nós, a uma reflexão de segmento.

Não foi um percurso simples, mas contamos sim com gente disposta e dedicada que colaborou.

A resposta da pesquisa demorou muito mais do que gostaríamos. Tivemos problemas durante a caminhada, mas continuamos e a cada grupo de resultados, buscávamos aprofundar a análise para dar a todos a visão e a possibilidade de análise que tivemos.

Não focamos em tirar conclusões sozinhos, pois gostaríamos que cada dado pudesse levá-los a conclusões próprias e a uma viagem às suas experiências... Acreditamos que, assim, todos podem ter conclusões e caminhos a seguir.

Seria incrível podermos compor ainda discussões e workshops com esses resultados em mãos, mas ainda não conseguiremos. Por isso, estamos abertos a comentários e sugestões que engrandecem cada vez mais nosso setor de investimento social. Queremos repetir a ação em 2020 e esperamos que todos nós fomentemos discussões e compartilhemos o que entendemos de tudo o que foi respondido.

Obrigada também a todos que participaram. A adesão foi incrível!

Desculpem-nos pelo atraso, boa leitura, que venham muitos *insights* e que tenhamos cada vez mais força para nossa caminhada como setor.

Equipe Comunitaria

# Questionário aplicado (SurveyMonkey)

1. Em que estado você atua? (leque de respostas disponível)
2. Quantas pessoas são responsáveis pela gestão de projetos em sua organização?
  - Menos de 5
  - De 5 a 10
  - Acima de 10
  - Não sei
3. Pontue pelo menos 3 desafios na gestão de projetos (resposta aberta)
4. Pontue pelo menos 3 desafios na execução de projetos (resposta aberta)
5. Você tem práticas de gestão de projetos aplicadas em sua rotina?
  - Sim
  - Não
  - Não sei
6. Cite as práticas de melhoria utilizadas em sua organização (resposta aberta)
7. Em relação as práticas mencionadas anteriormente que benefícios você enxerga na sua aplicação? (resposta aberta)
8. Qual a periodicidade da avaliação e monitoramento em sua organização?
  - Mensal
  - Trimestral
  - Semestral
  - Anual
  - Não fazemos avaliação e monitoramento
  - Não sei

# Questionário aplicado (SurveyMonkey)

9. Como são mensurados os resultados de projetos? (resposta aberta)
10. Esses resultados são planejados?
  - Sim
  - Não
  - Não sei
11. Quais os principais pontos divulgados como resultados dos seus projetos?
  - Pessoas
  - Renda
  - Formações
  - Investimento
  - Satisfação do público alvo
  - Não sei
  - Outro
12. Os resultados estão alinhados com os "ODS" - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável? Se sim, quais?  
(leque de respostas disponível)

# Agradecimentos

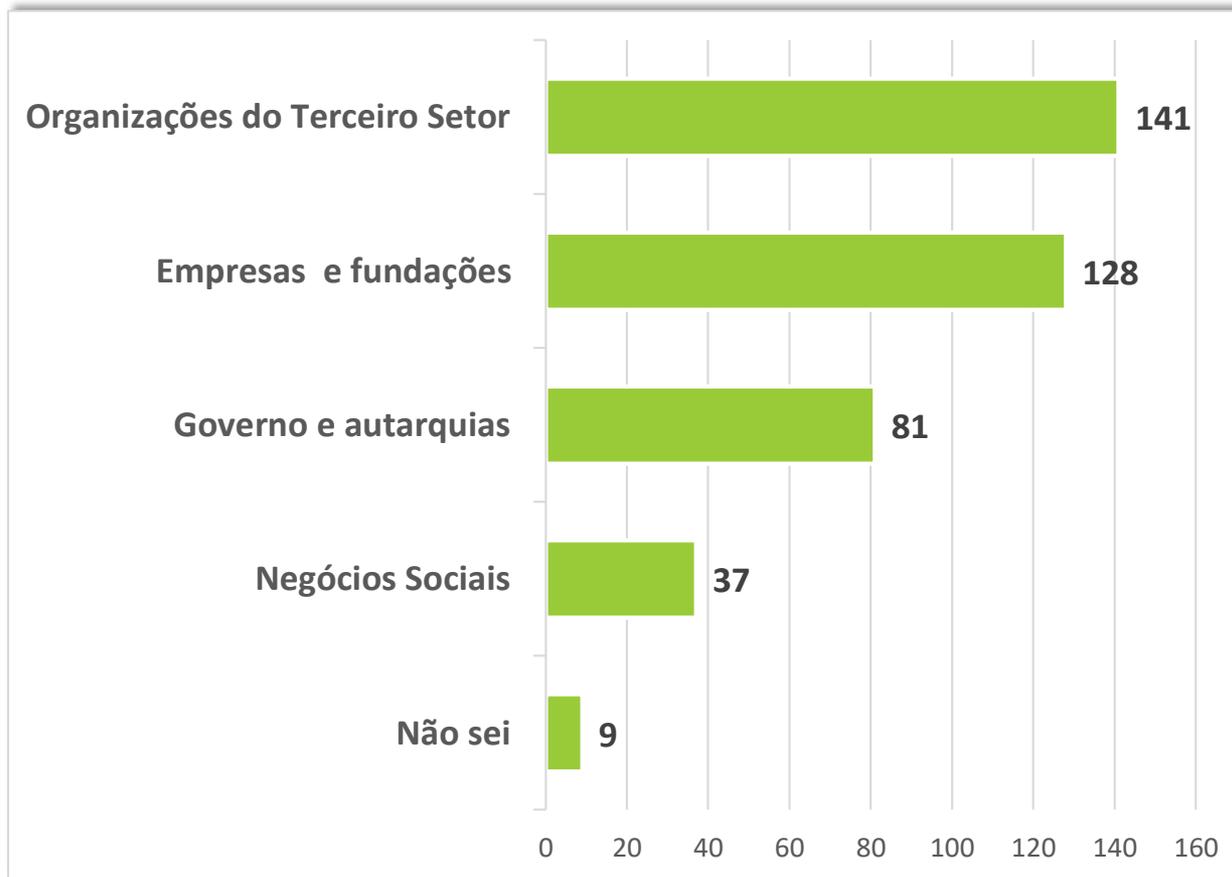
Essa pesquisa foi construída com os participantes das Rodas de Conversas sobre Gestão de Projetos realizadas em 2017 e 2018. Deixamos nossos agradecimentos a:

Adriana I. Deróbio  
Ana Carolina Araujo  
Carlos A. C. Regina  
Cristiane Lopes  
Cristine Marian Naum  
Leandro Oliva  
Luiz Oliveira  
Ranyely Araujo  
Renner Rodrigues  
Ricardo Oliani  
Maria Del Carmen Chude  
Sergio R. Ferreirinho  
Sheila Prestun

# Caracterização dos respondentes

# Caracterização dos respondentes

Foram 396 respondentes de...



# Caracterização dos respondentes

- 50% dos respondentes são do estado de *São Paulo*  
...outros 27% distribuídos entre

*Rio de Janeiro (10%)*

*Minas Gerais (9%)*

*Distrito Federal (5%)*

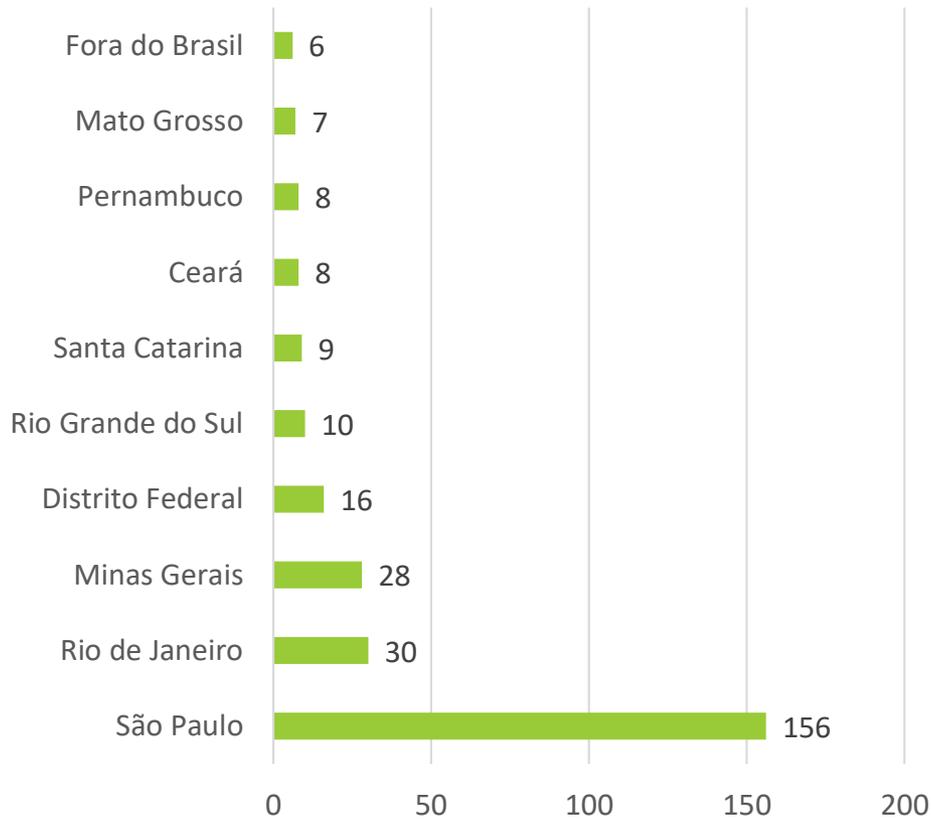
*Rio Grande do Sul (3%)*



**278 respondentes**

# Caracterização dos respondentes

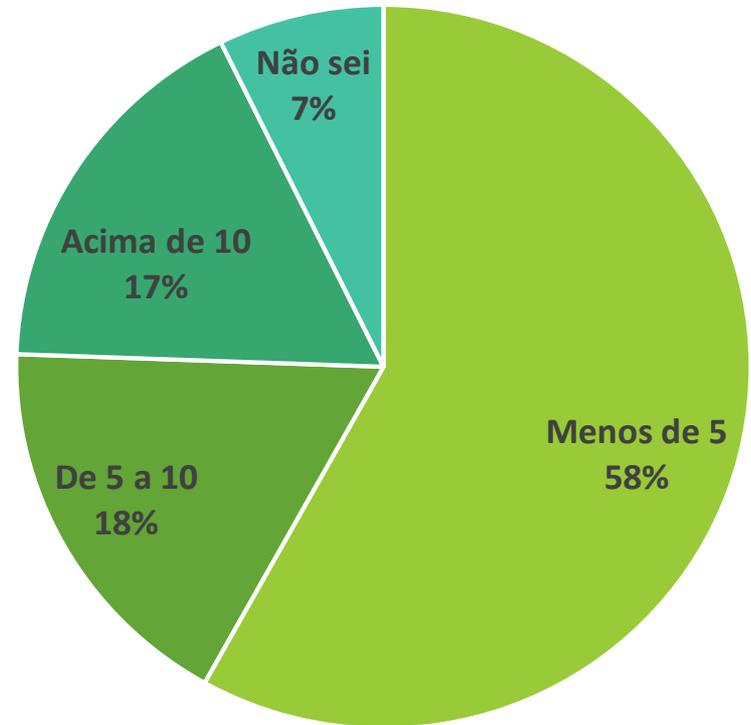
278 respondentes se identificaram sendo de...



# Caracterização da área de gestão de projetos

# Caracterização da área de gestão de projetos

➤ **50%** dos respondentes afirmam que **menos do que 5 pessoas** cuidam da gestão de projetos em sua organização



315 respondentes

# Principais desafios da gestão de projetos

# Principais desafios da gestão de projetos

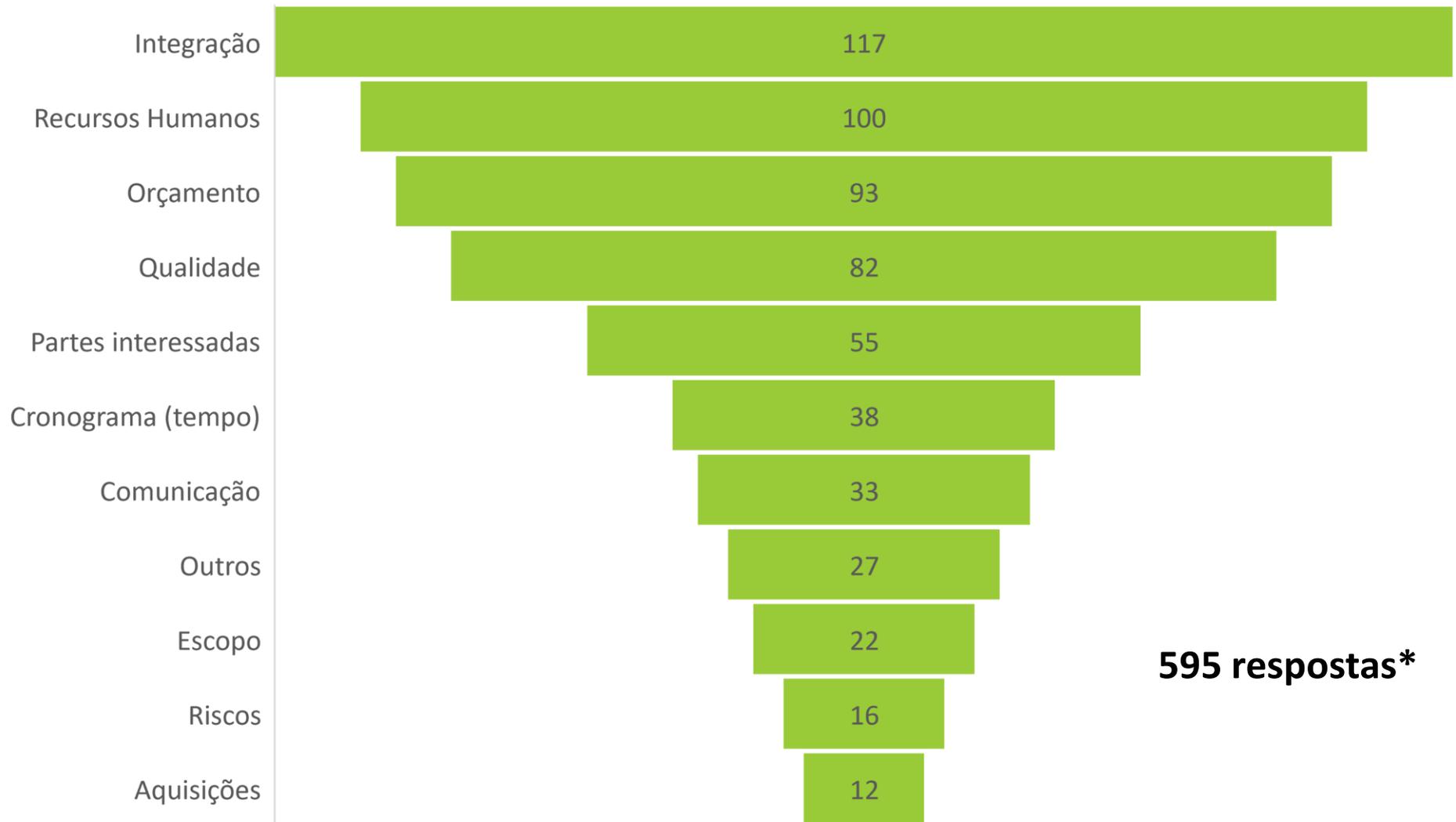
- Pedimos aos respondentes **3 principais desafios da gestão de projetos** e, assim, somamos **595** desafios tabulados a seguir  
*(pergunta aberta)*

# Principais desafios da gestão de projetos

Para tabular os desafios recorreremos ao PMBok e suas áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos. Os gráficos a seguir têm essa classificação.

Integração	Como os projetos são coordenados e integrados	Recursos Humanos	Aspectos relacionados aos times de execução de projetos e seus pares na organização
Escopo	Define as ações e limites de ação do projeto	Comunicação	Disseminação da informação, e dos conhecimentos do projeto
Tempo (cronograma)	Prazos e etapas no tempo que representam o projeto	Riscos	Análises de cenários, potenciais problemas e urgências do projeto
Custos (orçamento)	Investimentos, recursos financeiros necessários e gastos do projeto	Aquisições	Fornecimento/parcerias para o projeto
Qualidade	Resultados alcançados e que satisfação dos envolvidos	Partes interessadas	Os diversos públicos que se relacionam com o projeto

# Principais desafios da gestão de projetos



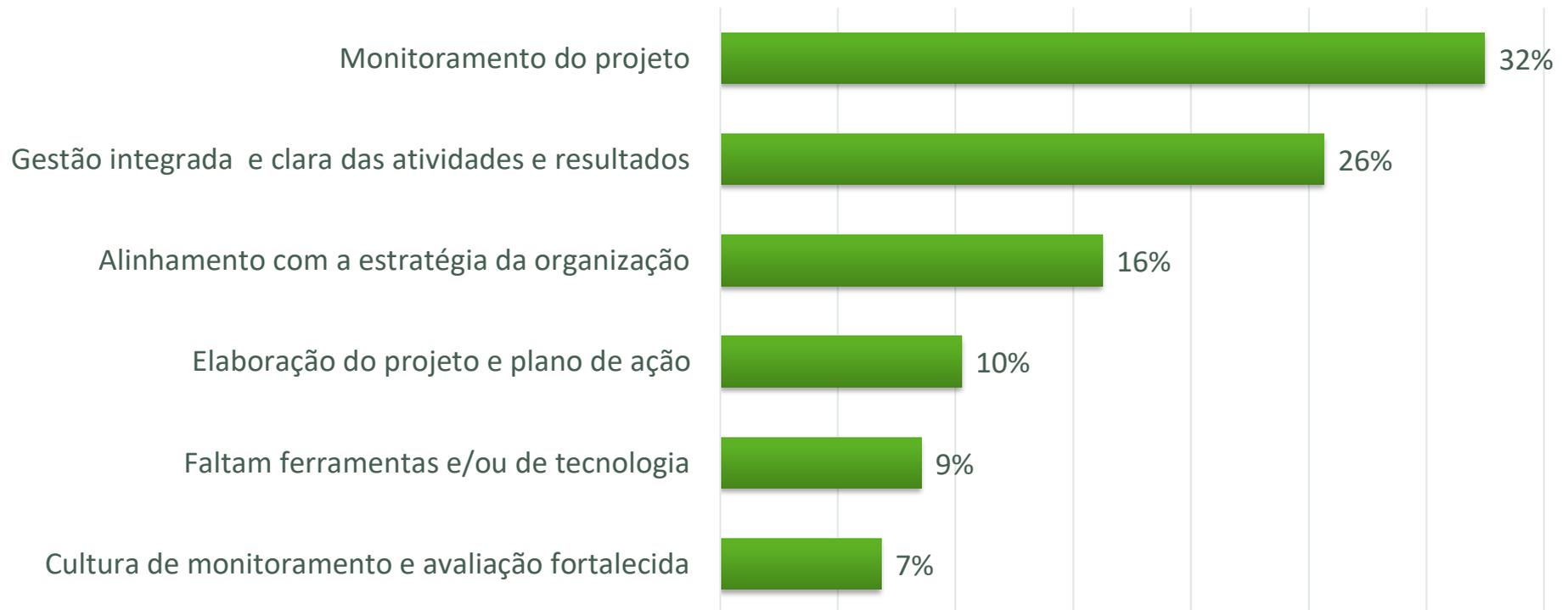
\* Foram coletadas respostas abertas e vários respondentes apresentaram mais de um desafio.

# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 1. Integração

**20%** do total das respostas (117/595)



# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 2. Recursos Humanos

**17%** do total das respostas (100/595)

4% responderam “Recursos Humanos”

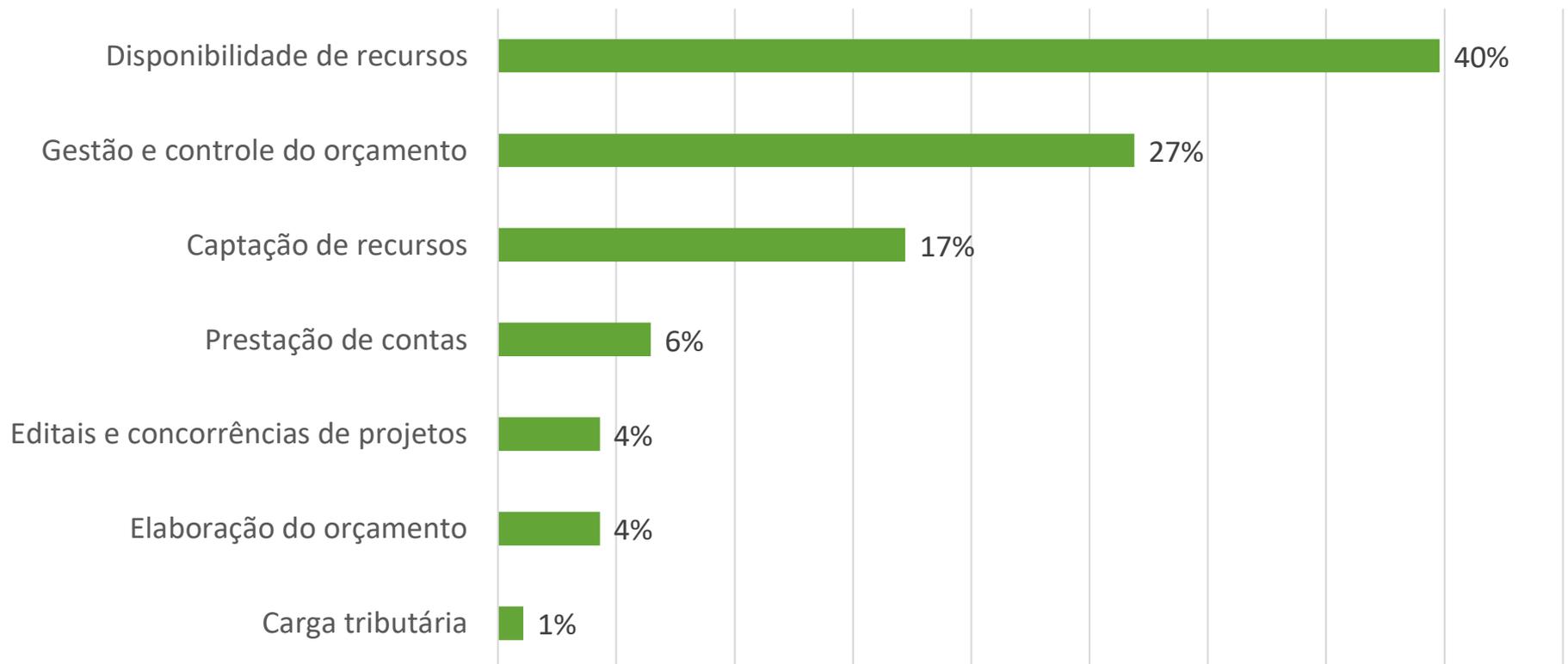


# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 3. Orçamento

**16%** do total das respostas (93/595)

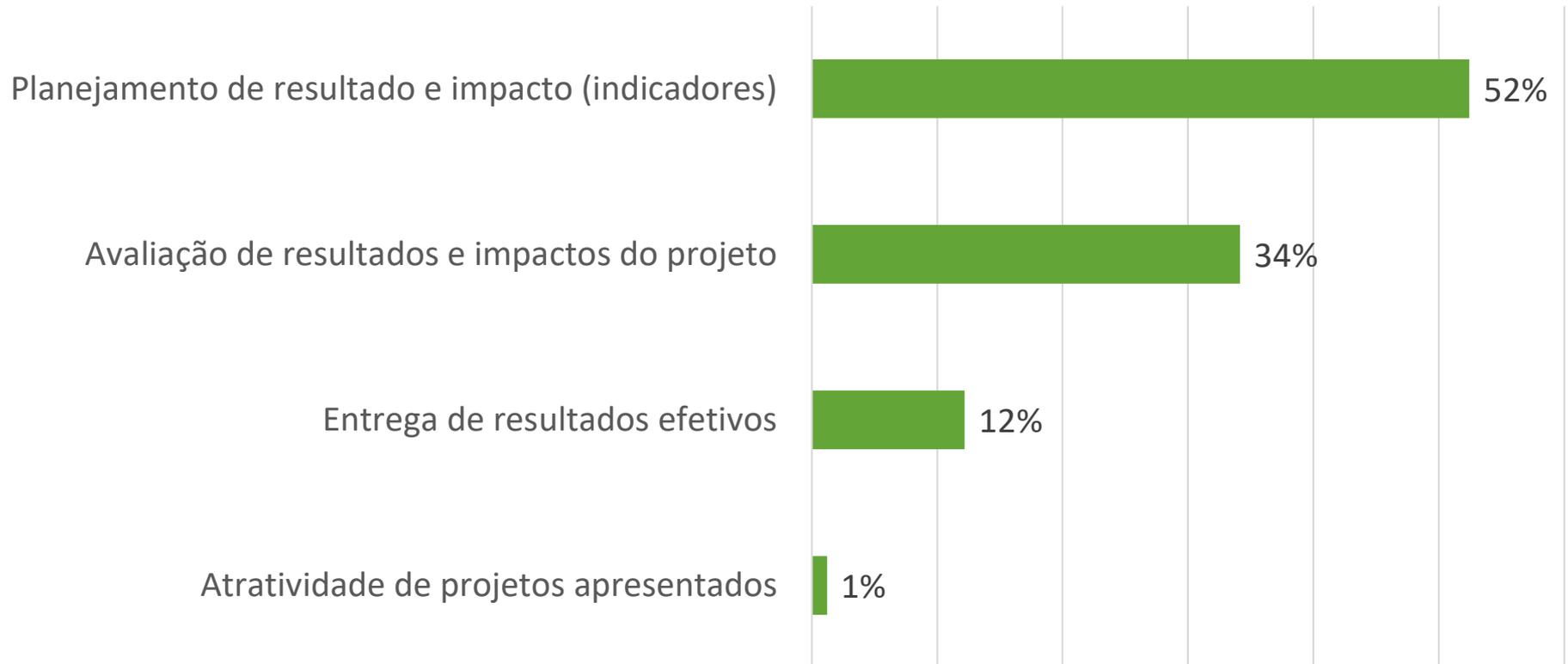


# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 4. Qualidade

**14%** do total das respostas (82/595)



# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 5. Partes Interessadas

**9%** do total das respostas (55/595)

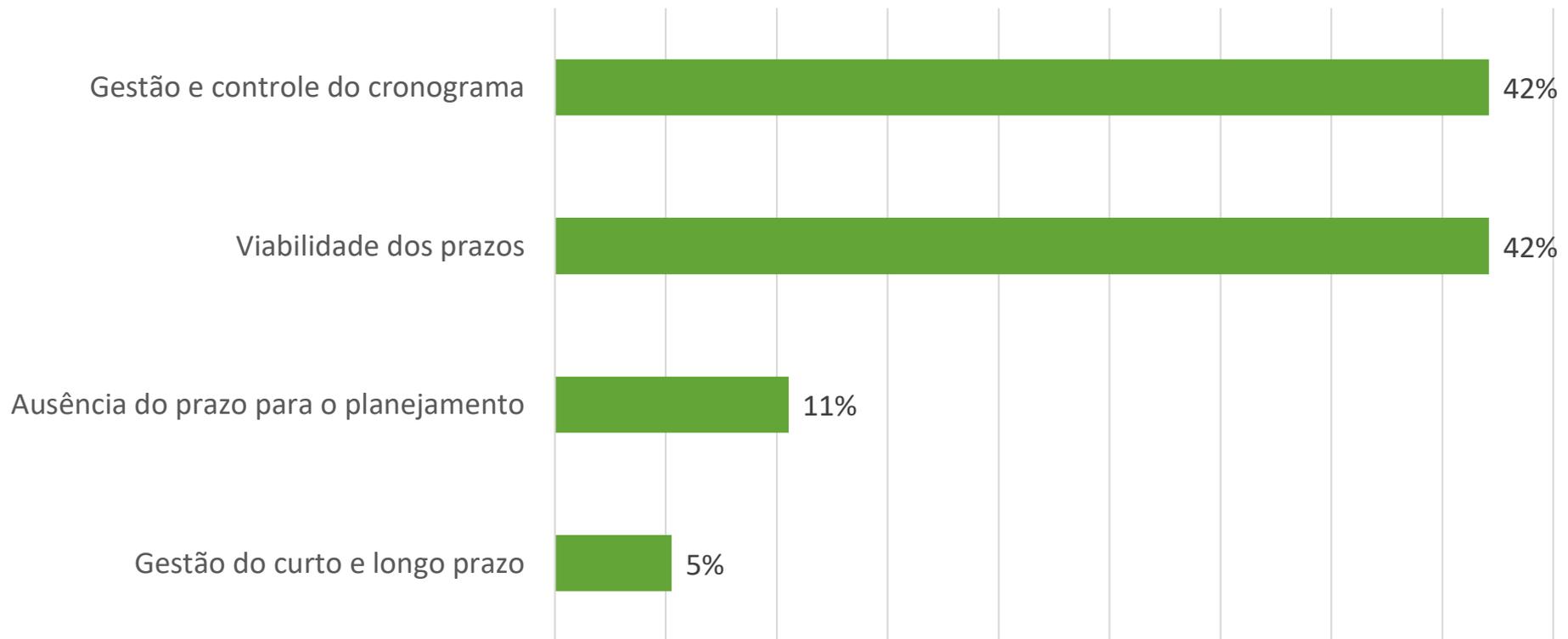


# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 6. Cronograma

**6%** do total das respostas (38/595)



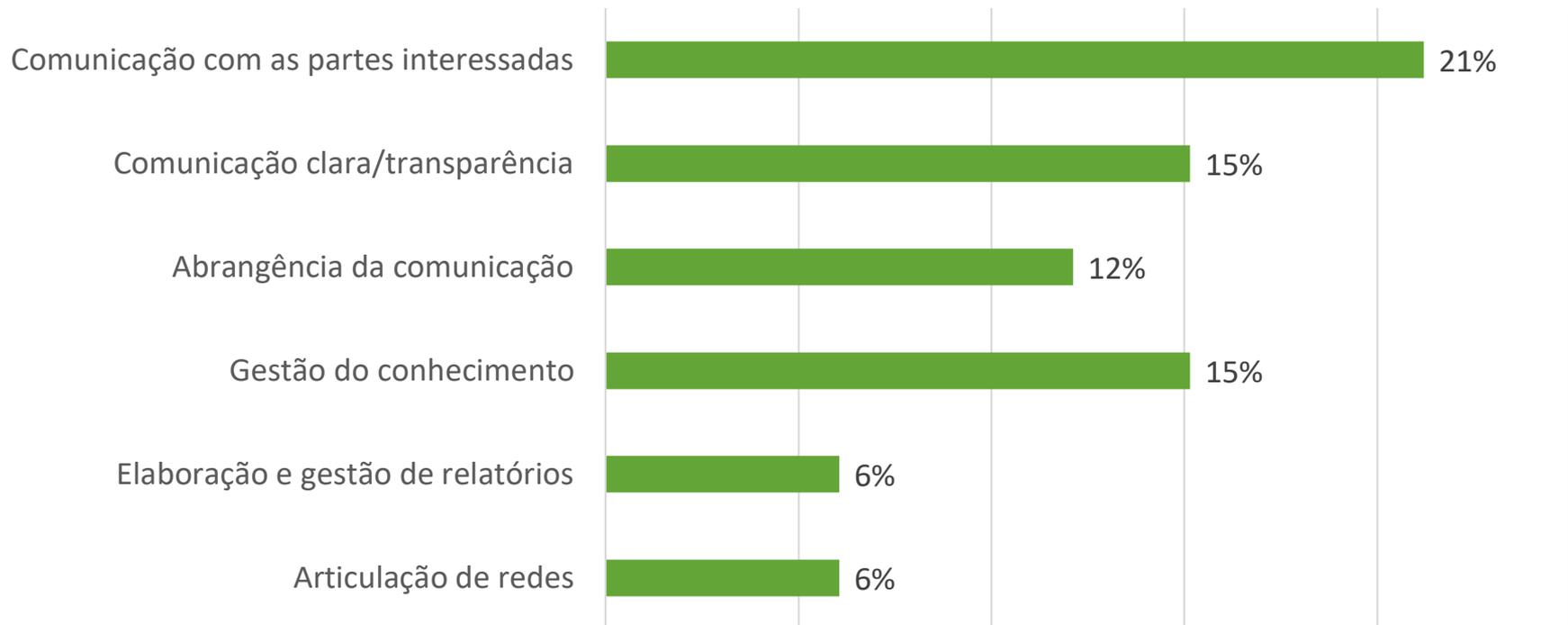
# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 7. Comunicação

**6%** do total das respostas (33/595)

24% responderam "Comunicação"

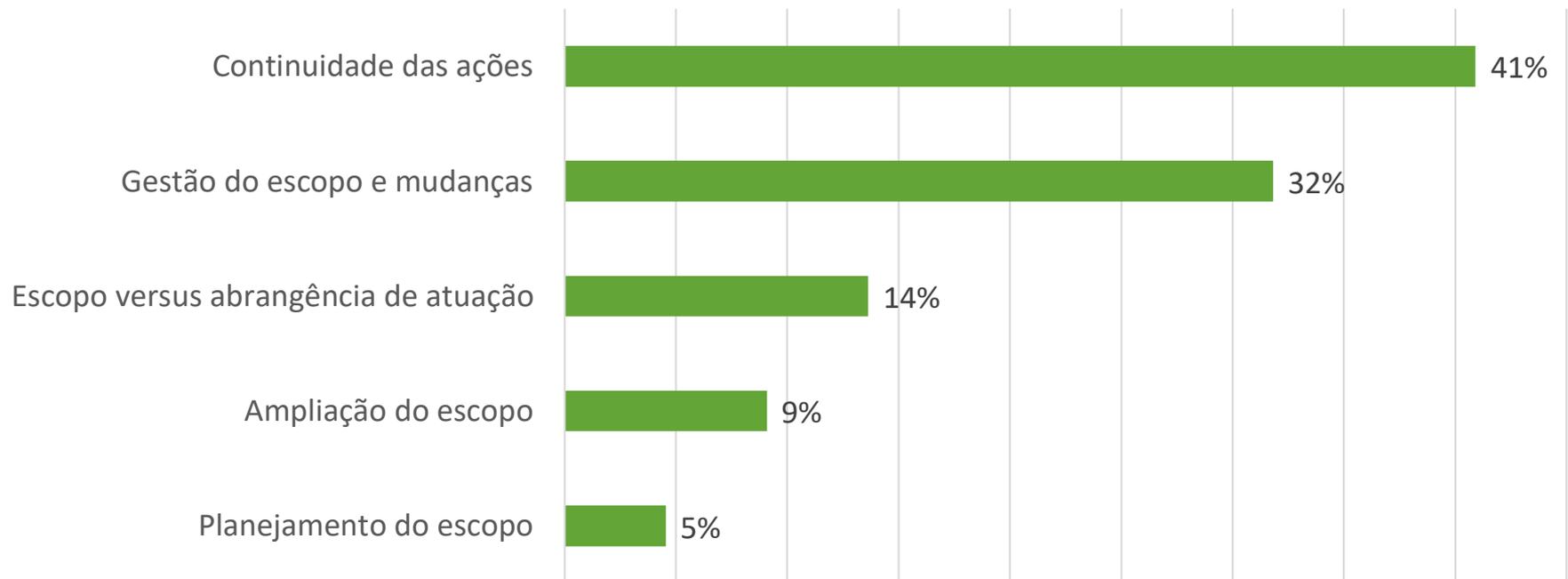


# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 8. Escopo

**4%** do total das respostas (22/595)

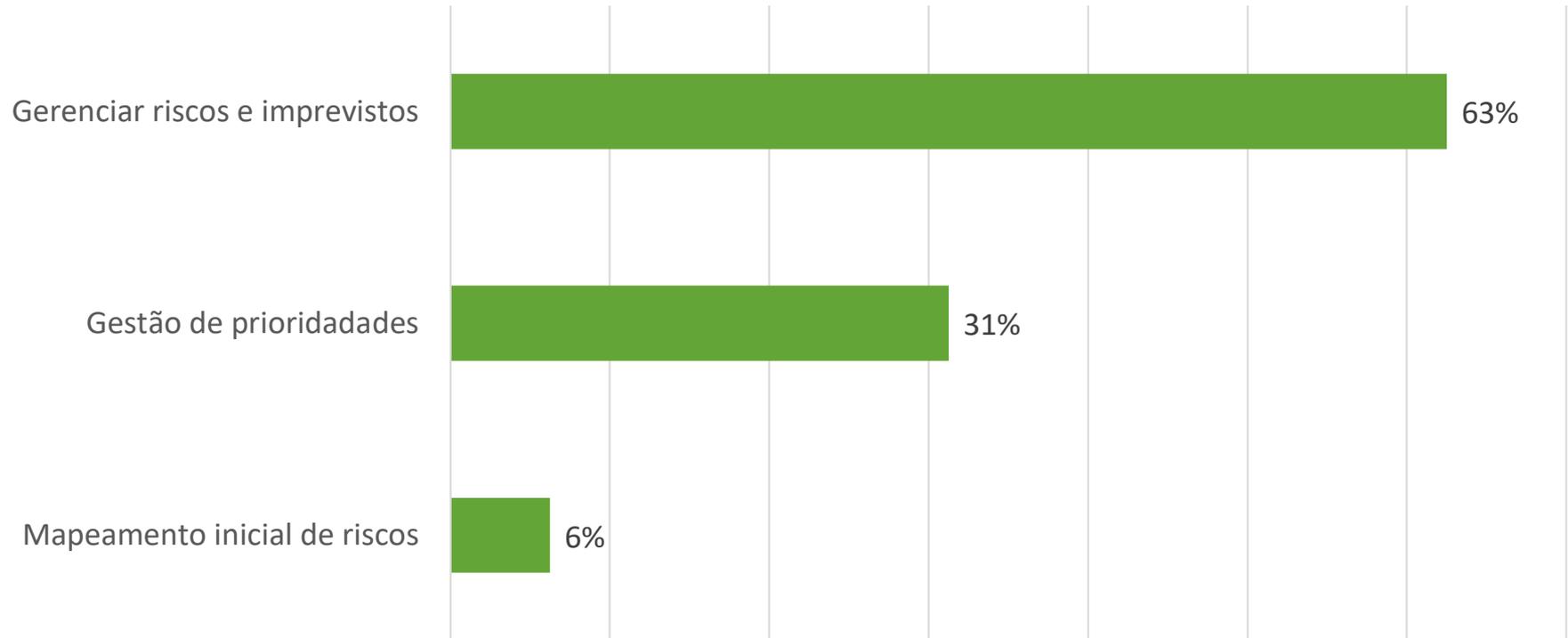


# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 9. Riscos

**3%** do total das respostas (16/595)



# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 10. Aquisições

**2%** do total das respostas (12/595)

Todas as respostas referem-se a gestão de parcerias

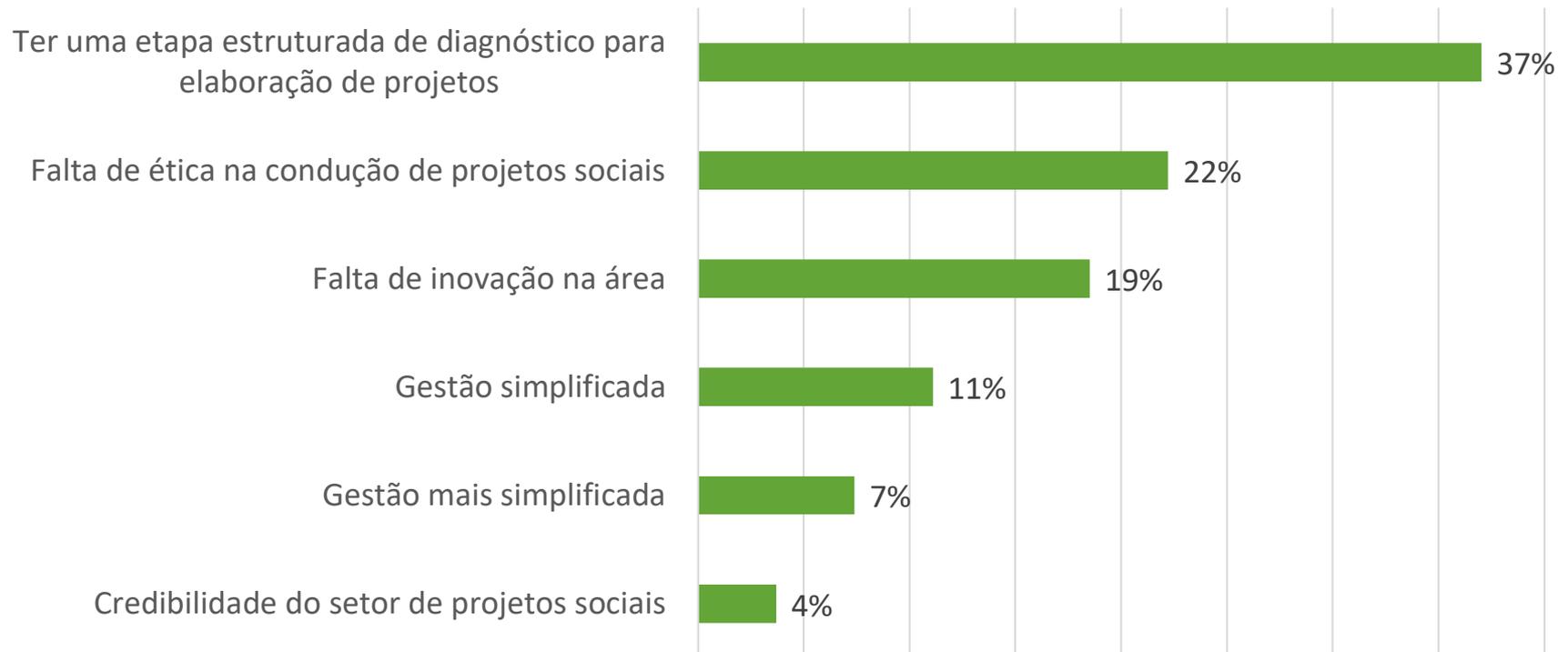
# Principais desafios da gestão de projetos

## Detalhamento

### 11. Outros

(respostas que não conseguimos enquadrar)

**5%** do total das respostas (27/595)



# Principais desafios da gestão de projetos

Detalhamento: **TOP 10 desafios**

## ➤ Principais desafios apontados

- ✓ *Planejamento de resultado e impacto (indicadores)*
- ✓ *Monitoramento do projeto*
- ✓ *Disponibilidade de recursos*
- ✓ *Gestão integrada e clara das atividades e resultados*
- ✓ *Avaliação de resultados e impactos do projeto*
- ✓ *Gestão das pessoas na organização*
- ✓ *Gestão e controle do orçamento*
- ✓ *Alinhamento com a estratégia da organização*
- ✓ *Mobilização e engajamento dos diversos públicos*

# Principais desafios na execução de projetos

# Principais desafios na execução de projetos

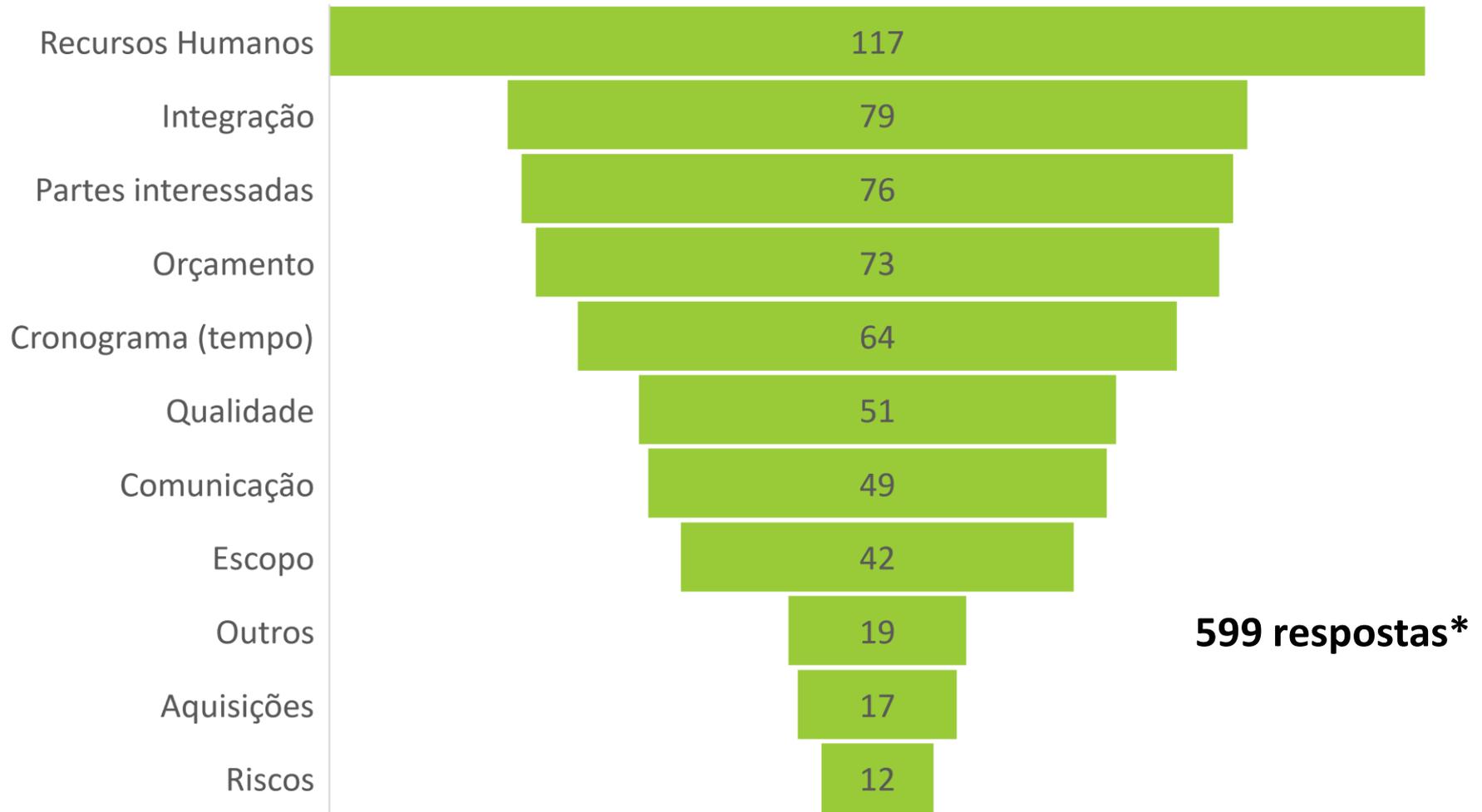
- Pedimos aos respondentes **3 principais desafios na execução de projetos** e, assim, somamos **599** desafios tabulados a seguir  
*(pergunta aberta)*

# Principais desafios na execução dos projetos

Para manter a padronização, para tabular os desafios recorreremos ao PMBok e suas áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos. Os gráficos a seguir têm essa classificação.

Integração	Como os projetos são coordenados e integrados	Recursos Humanos	Aspectos relacionados aos times de execução de projetos e seus pares na organização
Escopo	Define as ações e limites de ação do projeto	Comunicação	Disseminação da informação, e dos conhecimentos do projeto
Tempo (cronograma)	Prazos e etapas no tempo que representam o projeto	Riscos	Análises de cenários, potenciais problemas e urgências do projeto
Custos (orçamento)	Investimentos, recursos financeiros necessários e gastos do projeto	Aquisições	Fornecimento/parcerias para o projeto
Qualidade	Resultados alcançados e que satisfação dos envolvidos	Partes interessadas	Os diversos públicos que se relacionam com o projeto

# Principais desafios na execução dos projetos

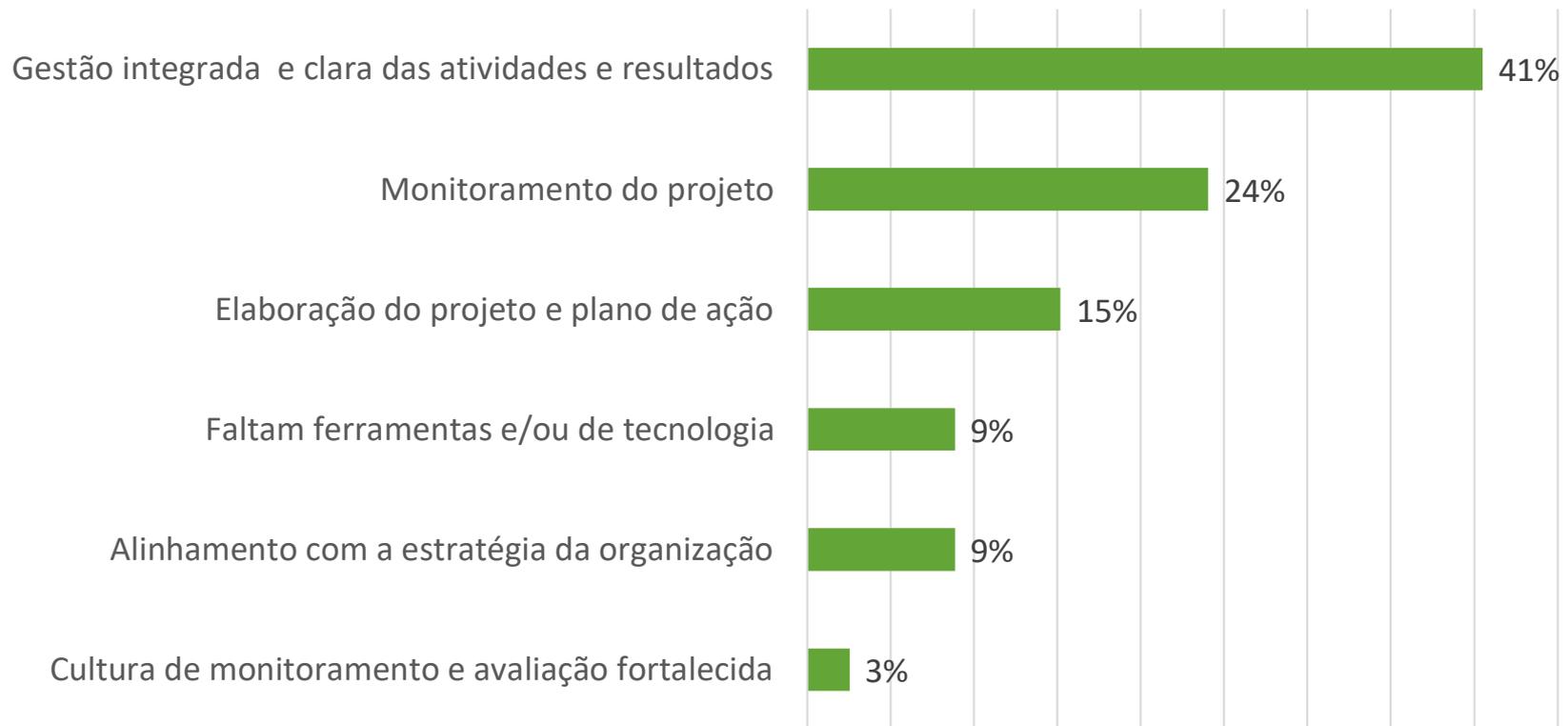


\* Foram coletadas respostas abertas e vários respondentes apresentaram mais de um desafio.

# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 1. Integração

**13%** do total das respostas (79/599)

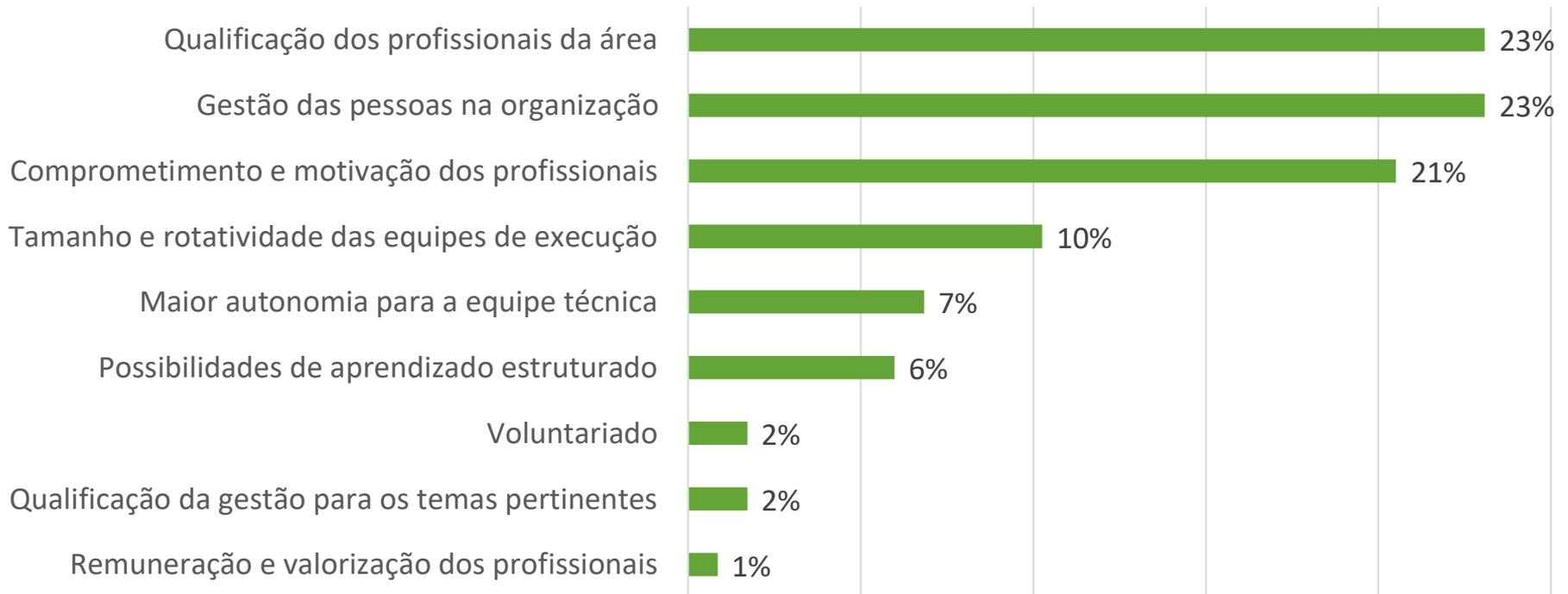


# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 2. Recursos Humanos

**20%** do total das respostas (117/599)

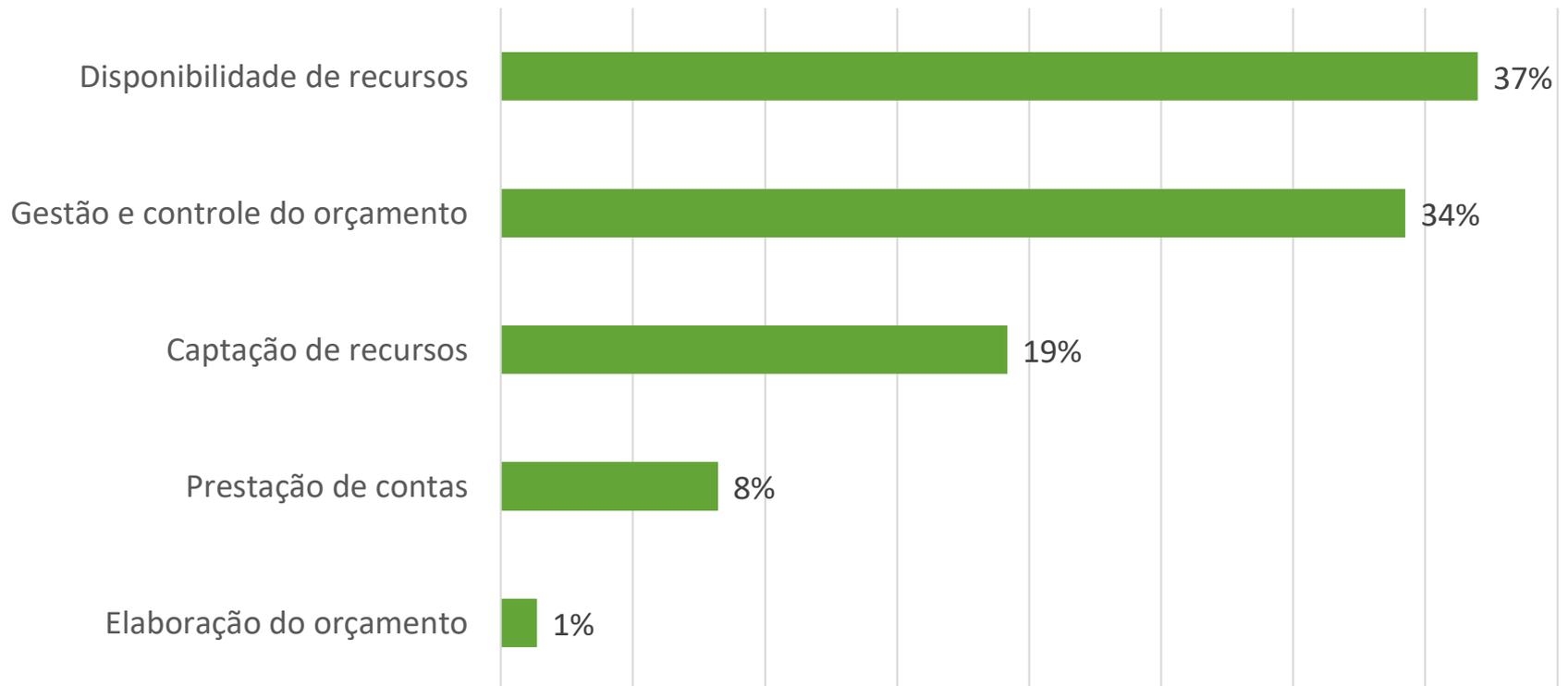
6% responderam “Recursos Humanos”



# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 3. Orçamento

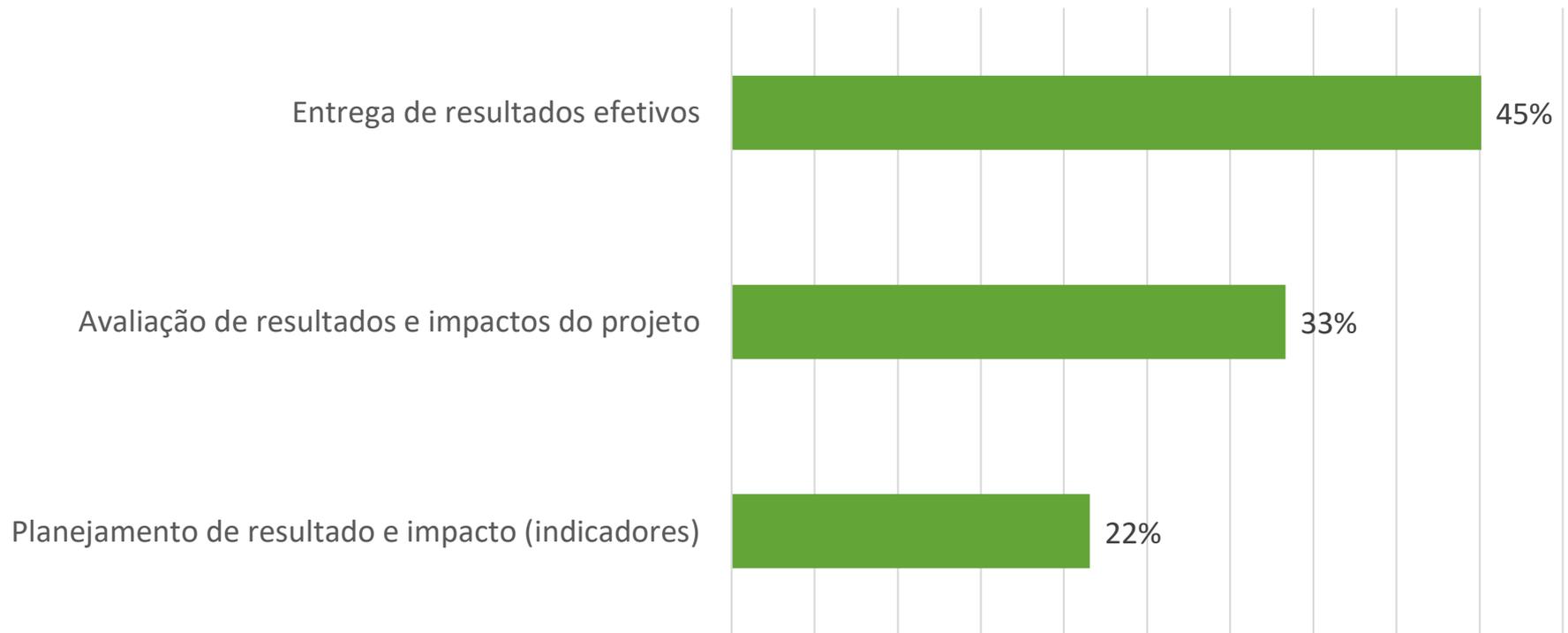
**12%** do total das respostas (73/599)



# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 4. Qualidade

**9%** do total das respostas (51/599)



# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 5. Partes Interessadas

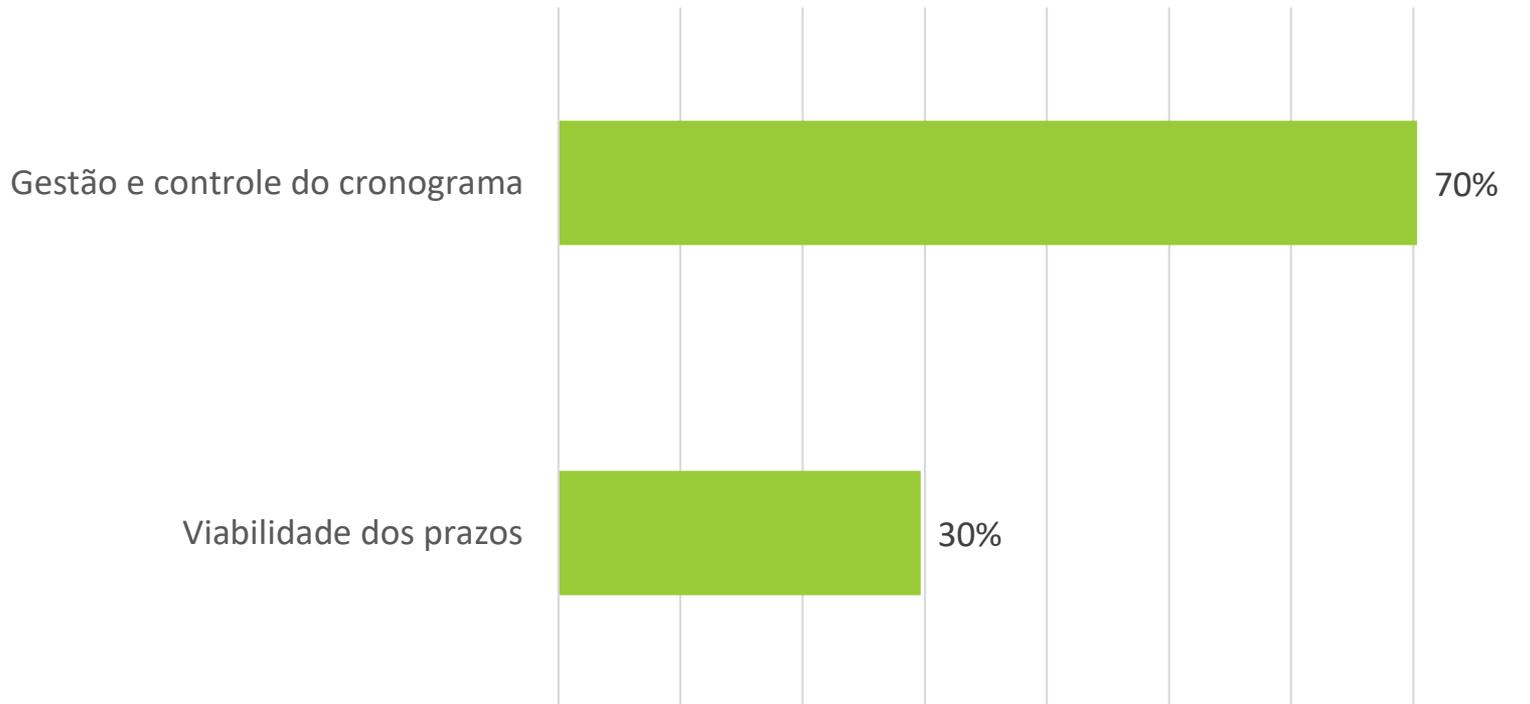
**13%** do total das respostas (76/599)



# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 6. Cronograma

**11%** do total das respostas (64/599)

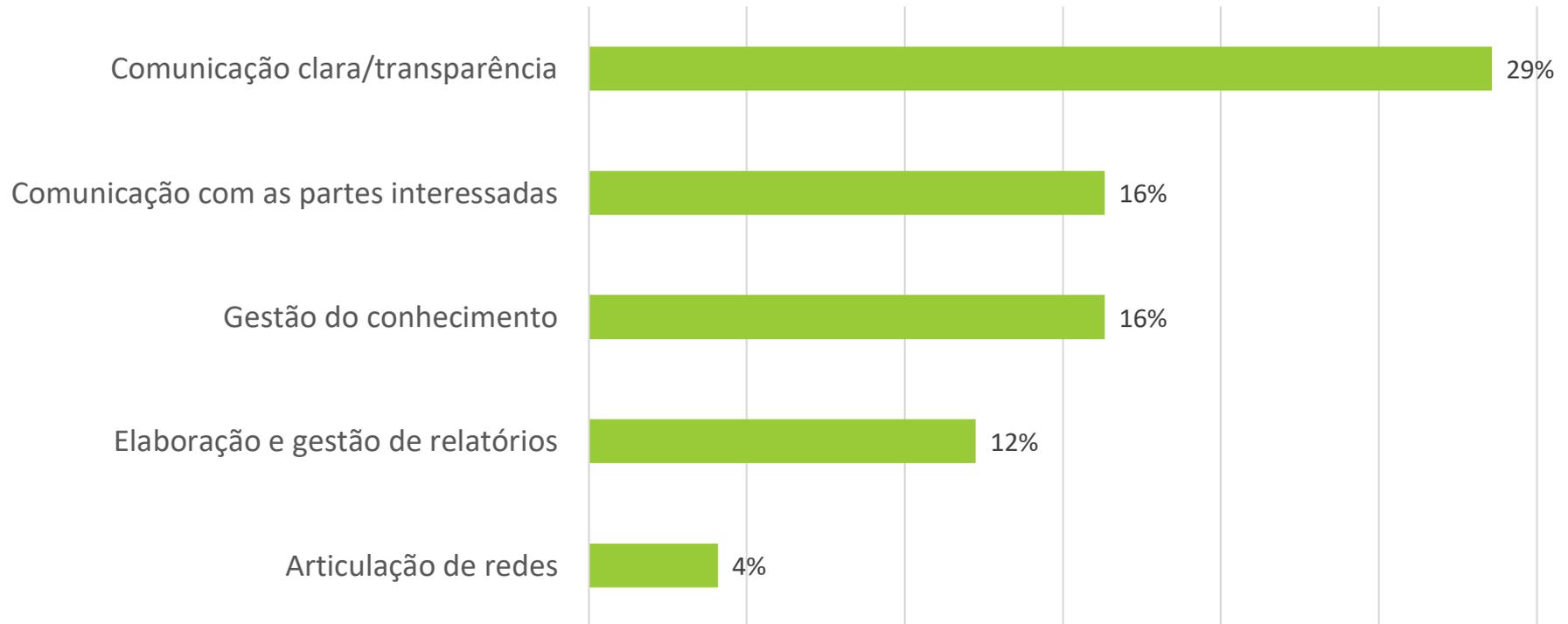


# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 7. Comunicação

**8%** do total das respostas (49/599)

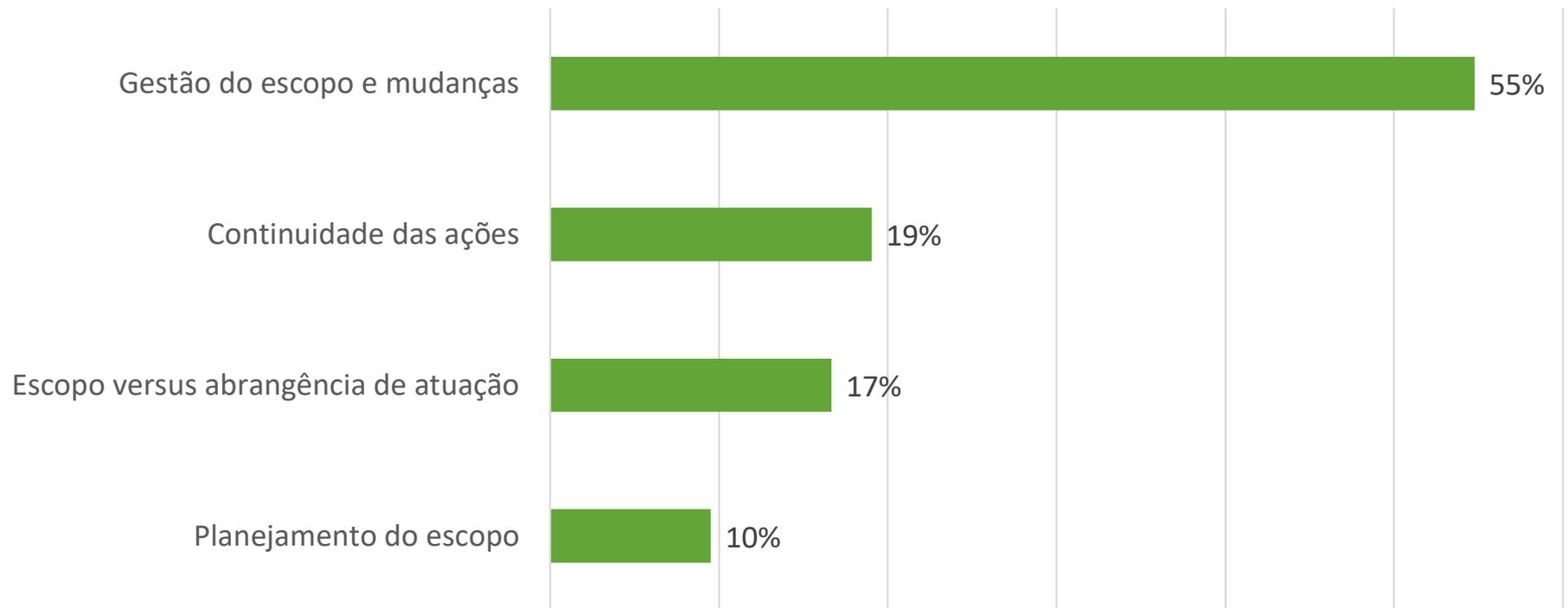
22% responderam "Comunicação"



# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 8. Escopo

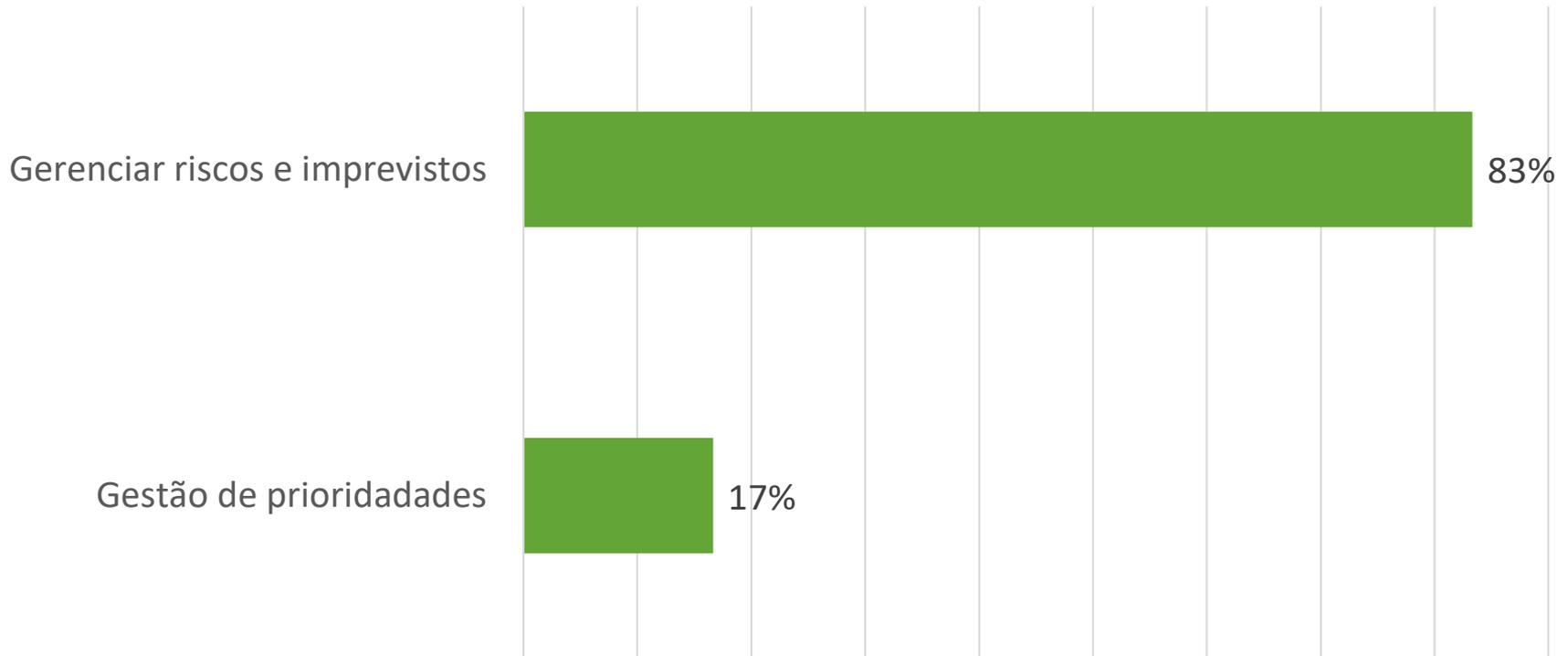
**7%** do total das respostas (42/599)



# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 9. Riscos

**2%** do total das respostas (12/599)



# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 10. Aquisições

**3%** do total das respostas (17/599)

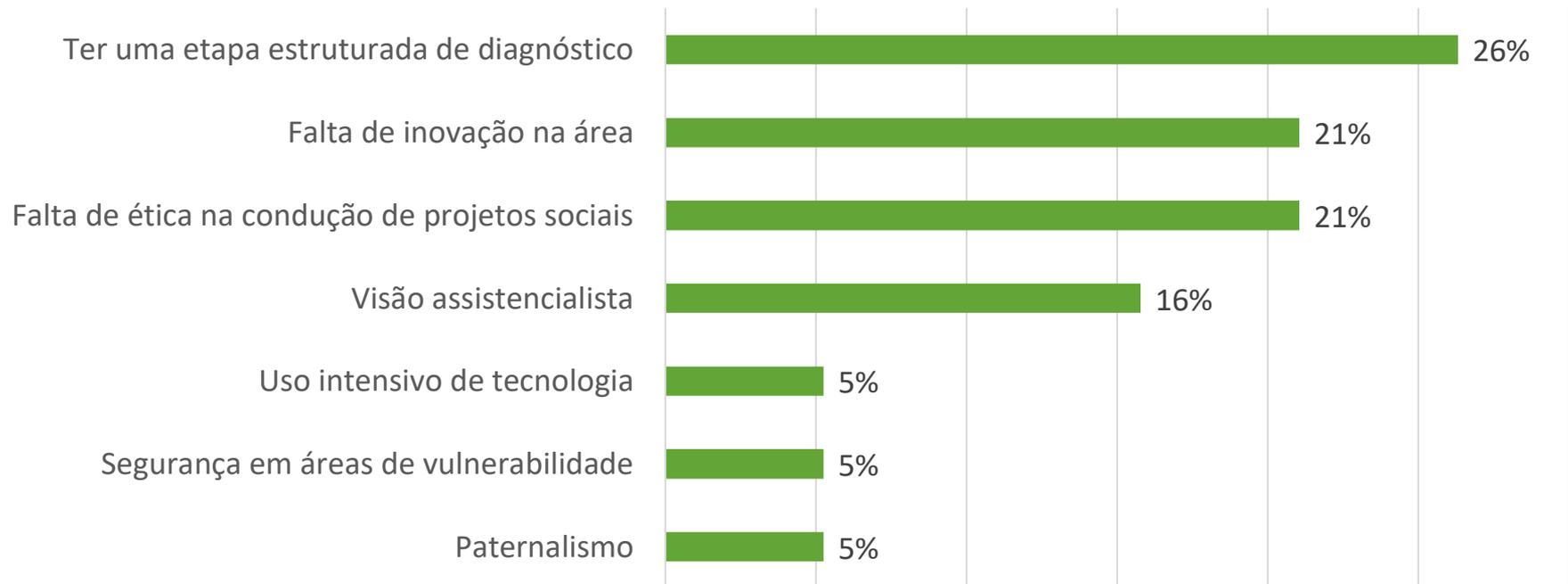
Todas as respostas referem-se a gestão de parcerias (parceiros e fornecedores)

# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento

## 11. Outros

(respostas que não conseguimos enquadrar)

**3%** do total das respostas (19/599)



# Principais desafios na execução dos projetos - Detalhamento : **TOP 10 desafios**

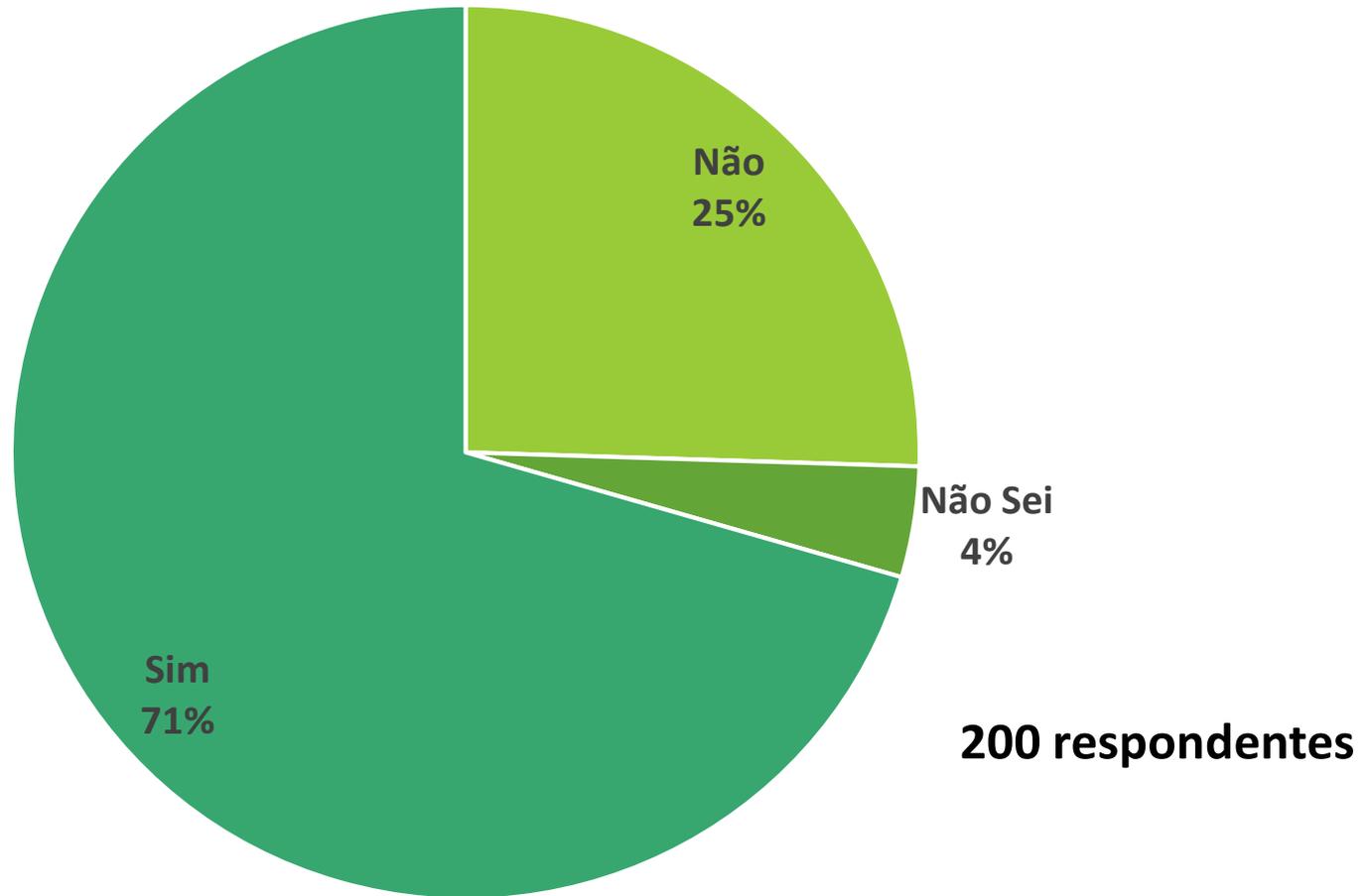
## ➤ Principais desafios apontados

- ✓ *Gestão e controle do cronograma*
- ✓ *Gestão integrada e clara das atividades e resultados*
- ✓ *Disponibilidade de recursos*
- ✓ *Gestão e controle do orçamento*
- ✓ *Gestão do escopo e mudanças*
- ✓ *Viabilidade dos prazos*
- ✓ *Monitoramento do projeto*
- ✓ *Gestão de parcerias*
- ✓ *Comunicação clara/transparência*
- ✓ *Captação de recursos*

# Práticas na gestão de projetos das organizações

# Práticas na gestão de projetos das organizações

Existem?



# Práticas na gestão de projetos das organizações

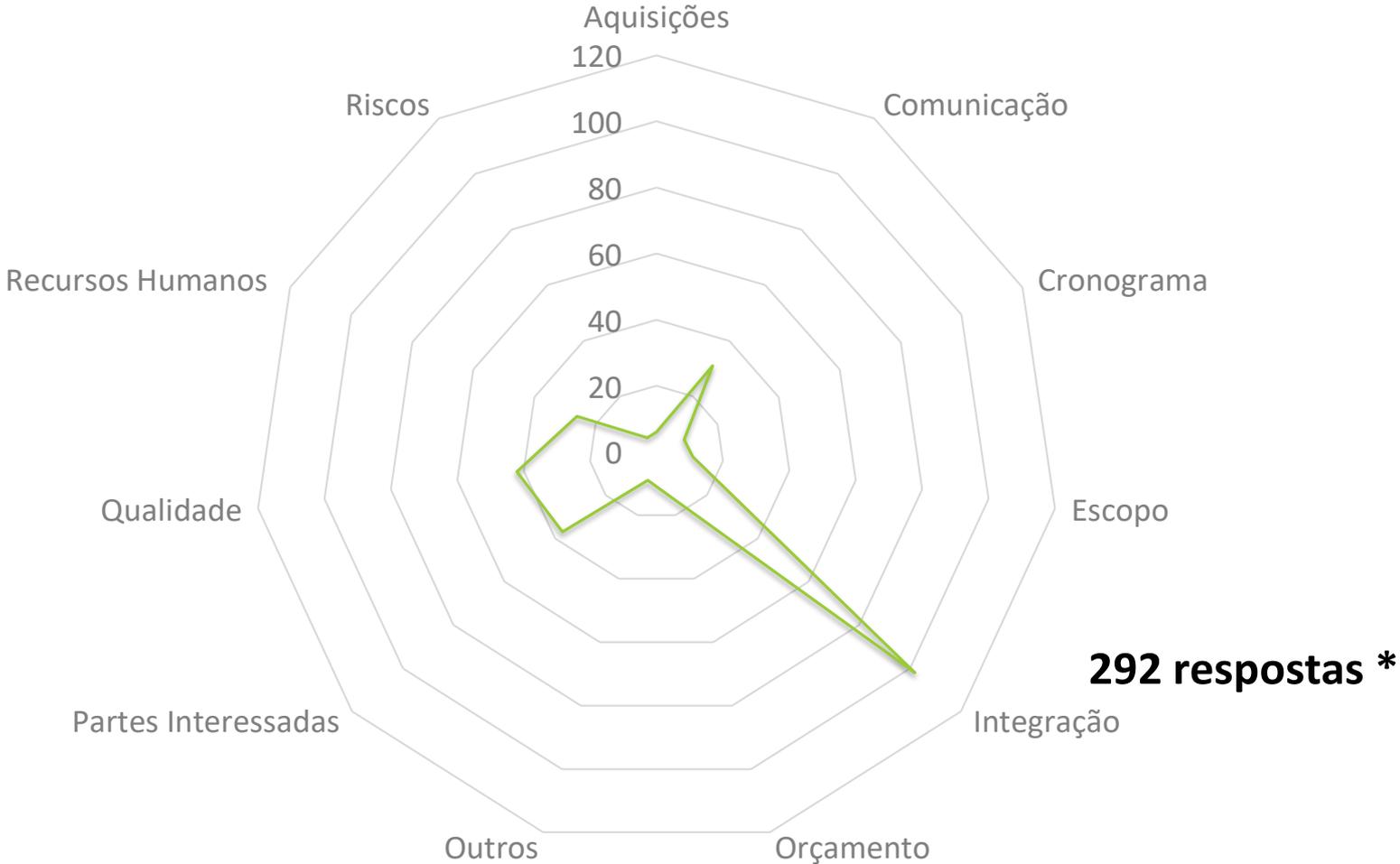
- Pedimos aos respondentes que **citasse**m práticas de **gestão já utilizadas em sua organização** e, assim, somamos **292** respostas tabuladas a seguir  
*(pergunta aberta)*

# Práticas na gestão de projetos das organizações

Mantendo a padronização, para efeito de comparação e análise, recorreremos ao PMBok e suas áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos. Os gráficos a seguir têm essa classificação.

Integração	Como os projetos são coordenados e integrados	Recursos Humanos	Aspectos relacionados aos times de execução de projetos e seus pares na organização
Escopo	Define as ações e limites de ação do projeto	Comunicação	Disseminação da informação, e dos conhecimentos do projeto
Tempo (cronograma)	Prazos e etapas no tempo que representam o projeto	Riscos	Análises de cenários, potenciais problemas e urgências do projeto
Custos (orçamento)	Investimentos, recursos financeiros necessários e gastos do projeto	Aquisições	Fornecimento/parcerias para o projeto
Qualidade	Resultados alcançados e que satisfação dos envolvidos	Partes interessadas	Os diversos públicos que se relacionam com o projeto

# Práticas na gestão de projetos das organizações - Em que área de conhecimento estão?

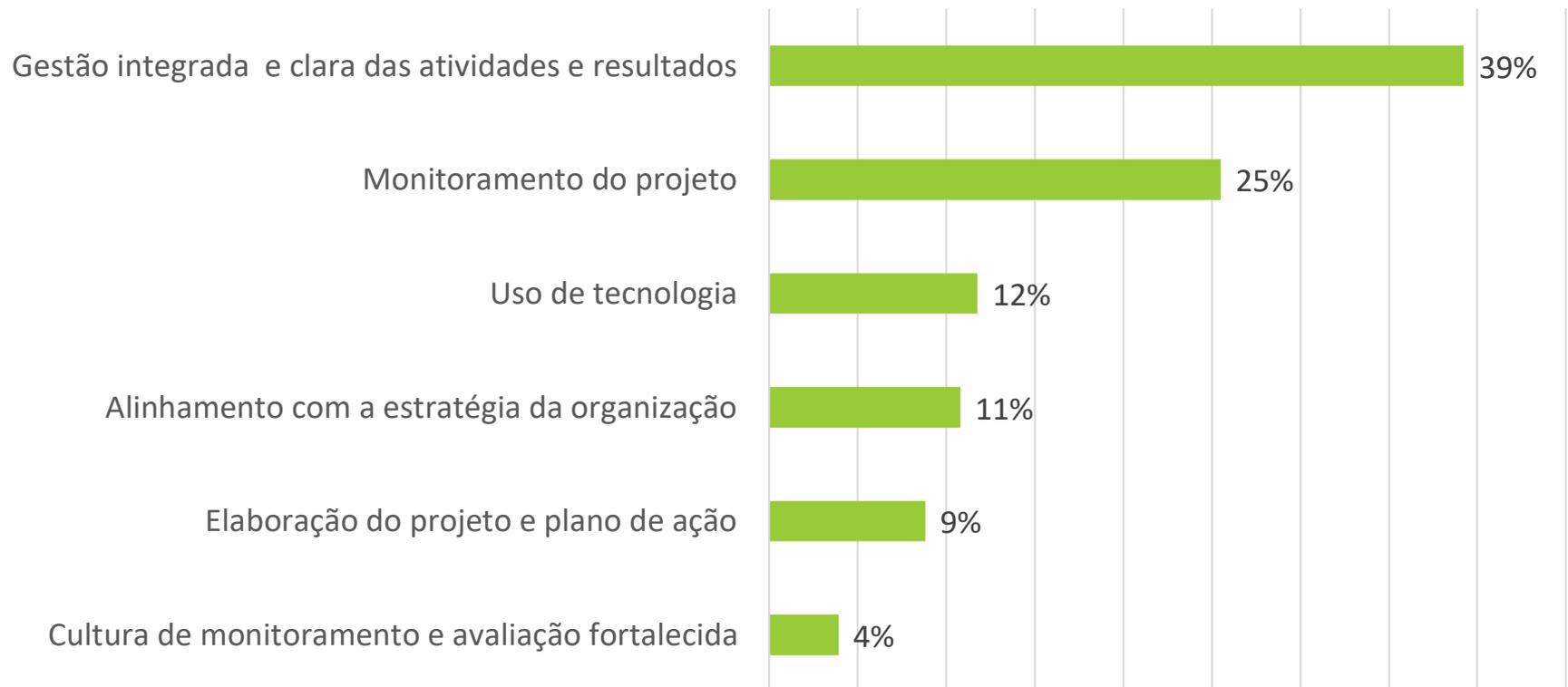


\* Foram coletadas respostas abertas e vários respondentes apresentaram mais de uma prática.

# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 1. Integração

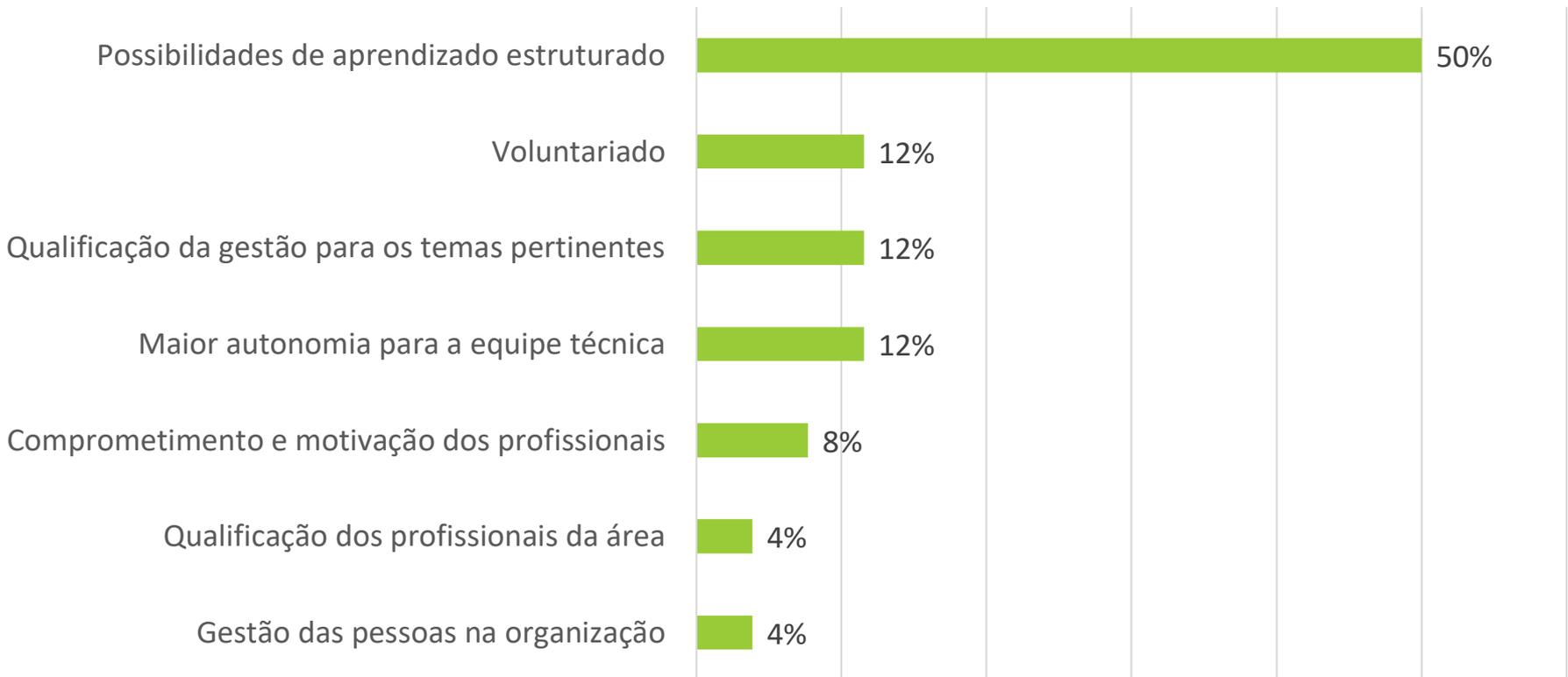
**35%** do total das respostas (102/292)



# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 2. Recursos Humanos

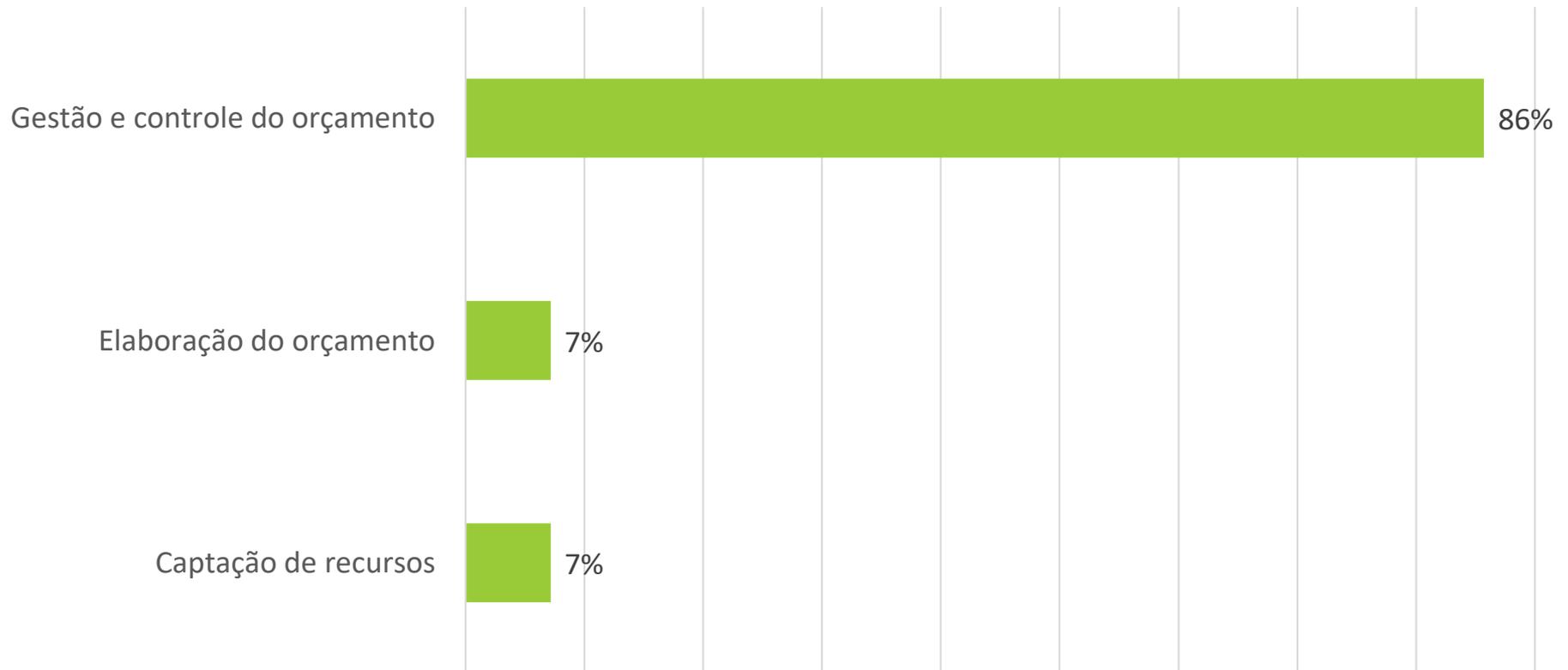
9% do total das respostas (26/292)



# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 3. Orçamento

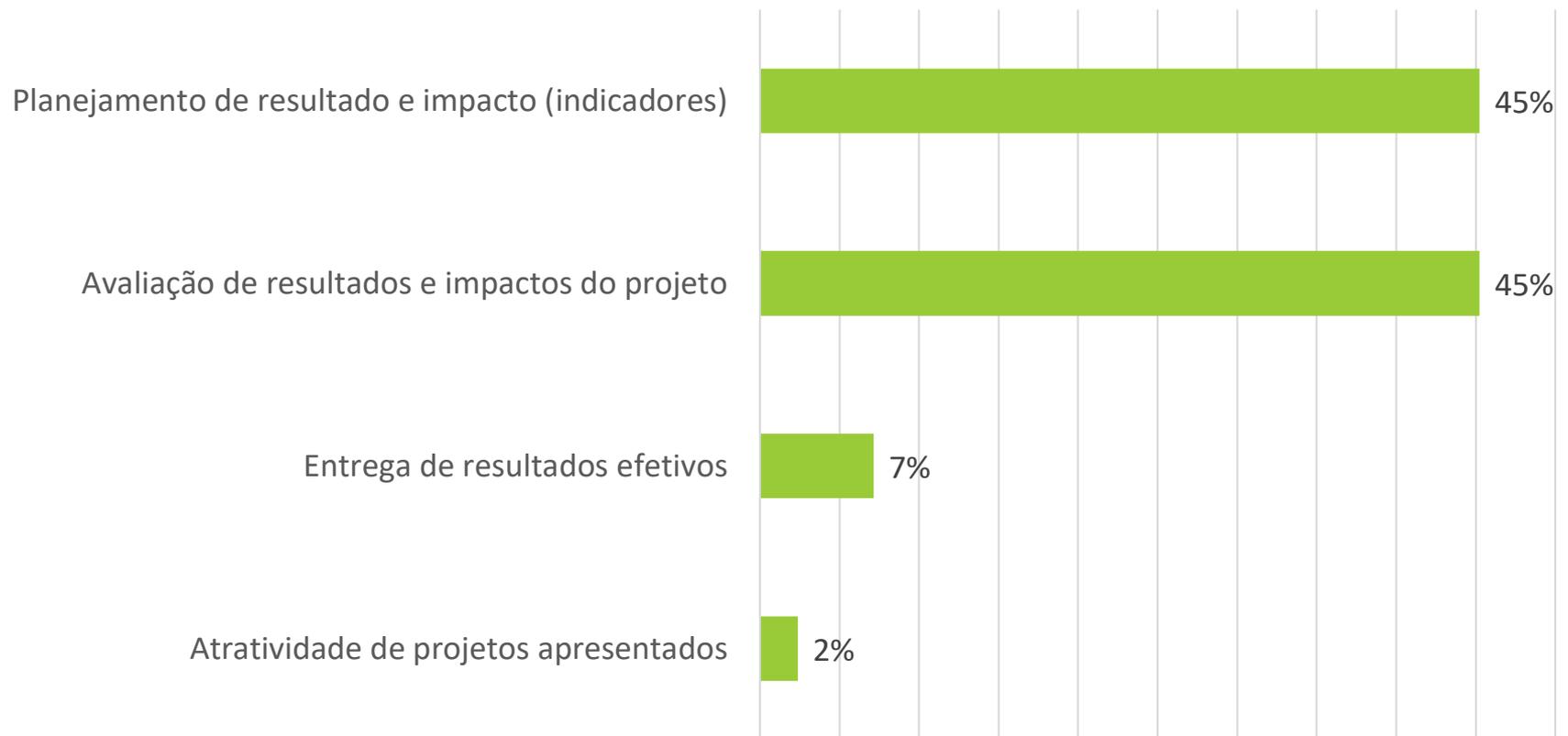
**5%** do total das respostas (14/292)



# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 4. Qualidade

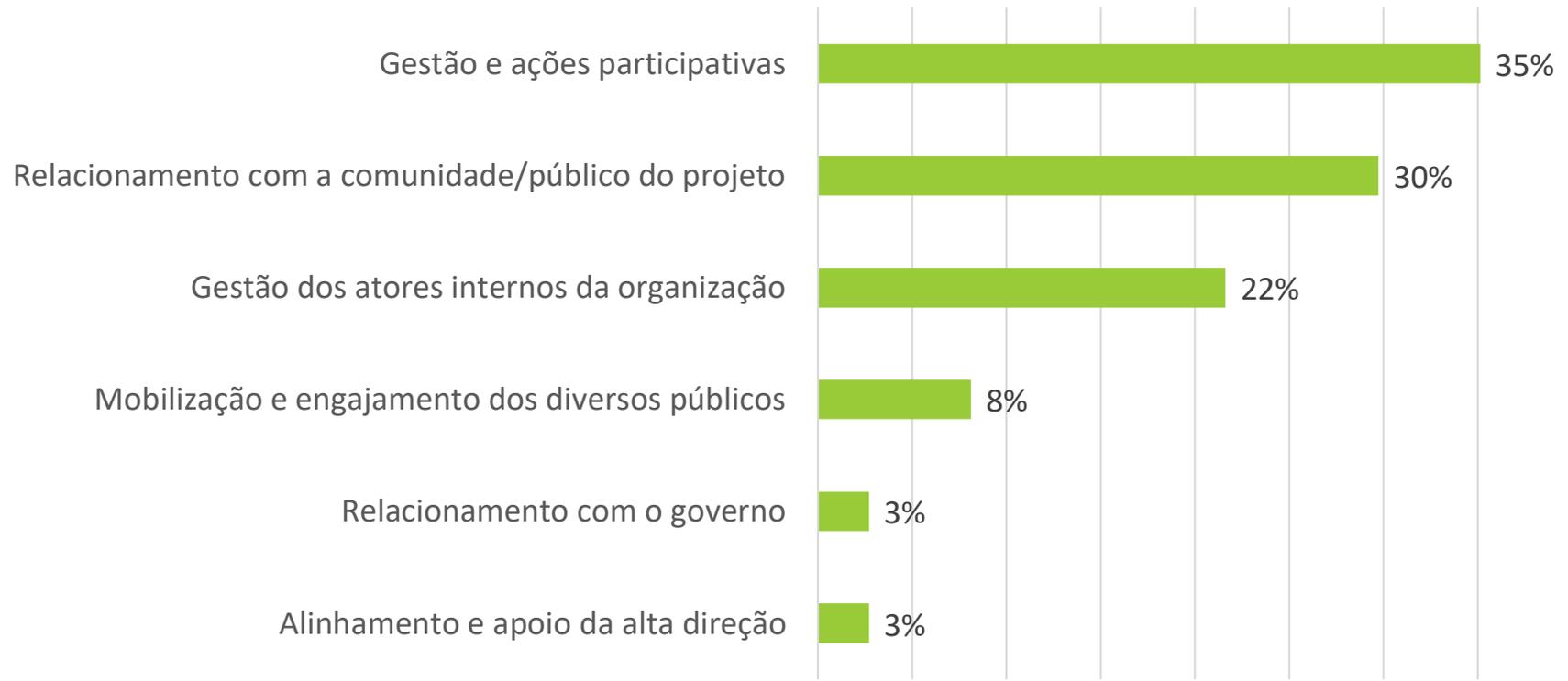
**14%** do total das respostas (42/292)



# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 5. Partes Interessadas

**13%** do total das respostas (37/292)



# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 6. Cronograma

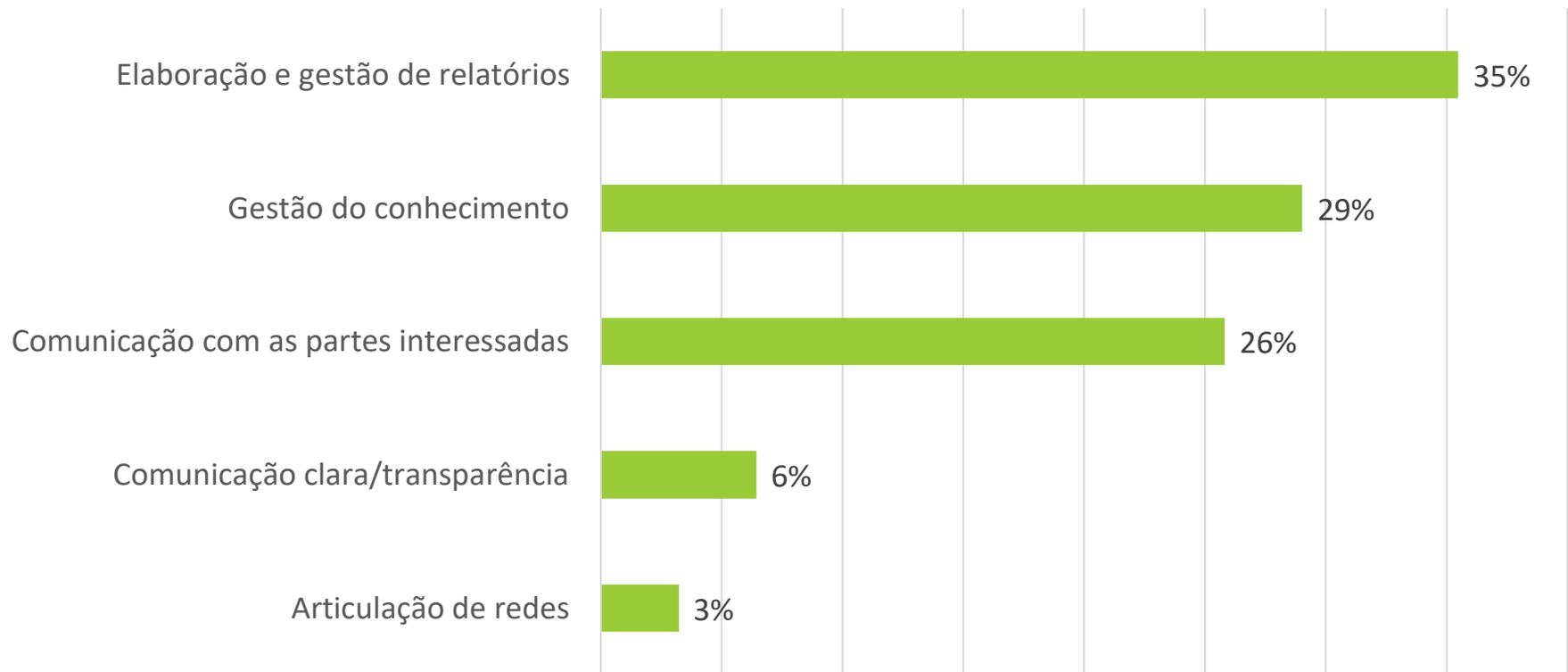
**3%** do total das respostas (9/292)

Todas as respostas referem-se a gestão e controle do cronograma

# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 7. Comunicação

**11%** do total das respostas (31/292)



# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 8. Escopo

**4%** do total das respostas (11/292)



# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 9. Riscos

**2%** do total das respostas (5/292)



# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 10. Aquisições

**2%** do total das respostas (6/292)

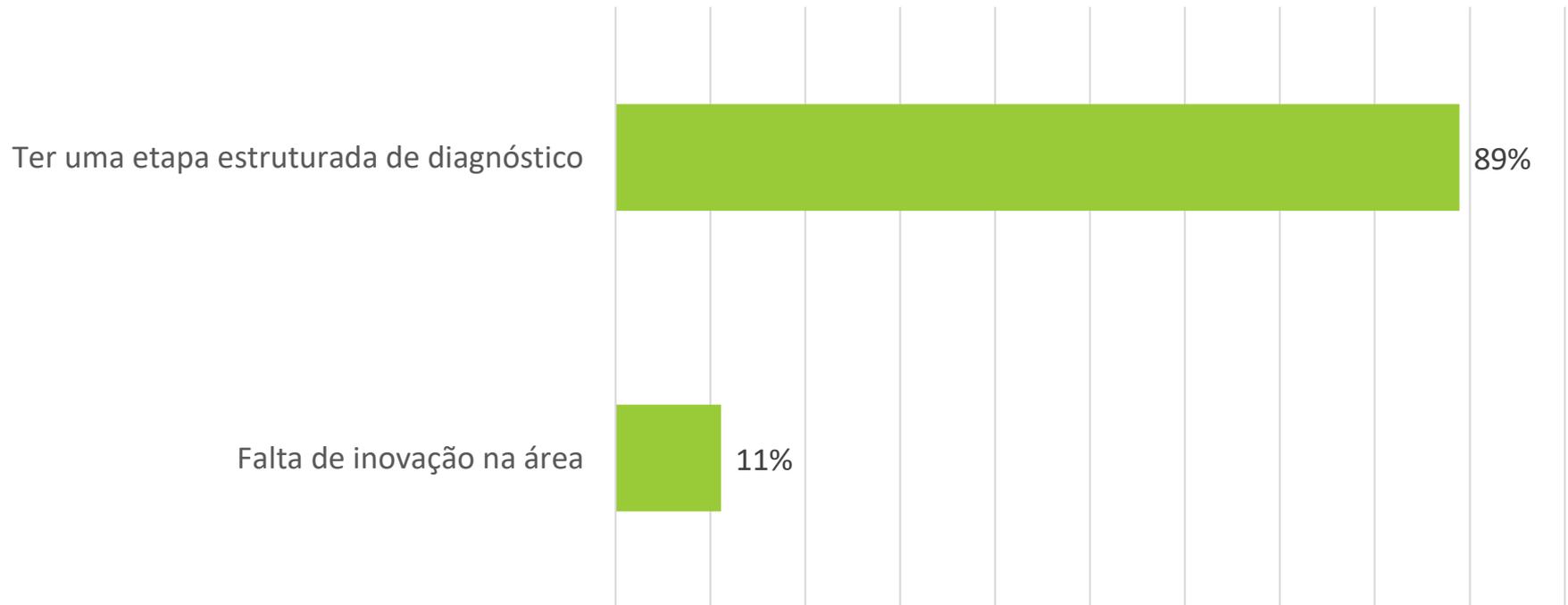
Todas as respostas referem-se a gestão de parcerias

# Práticas na gestão de projetos das organizações - Onde se concentram?

## 11. Outros

(respostas que não conseguimos enquadrar)

**3%** do total das respostas (9/292)



# Práticas na gestão de projetos

## ➤ Ferramentas, métodos e instrumentos citados

### 5 citações:

- ✓ *PMD*

### 4 citações:

- ✓ *Design Thinking*
- ✓ *EAP - Estrutura analítica de projetos*
- ✓ *Pesquisa de satisfação/percepção*
- ✓ *PMBOK/PMO/PMP*
- ✓ *SCRUM*

### 3 citações:

- ✓ *SGA -Sistema de Gestão Ambiental*
- ✓ *SWOT*
- ✓ *Teoria da mudança*

### 2 citações:

- ✓ *Canvas*
- ✓ *Matriz de responsabilidades*
- ✓ *PDCA (Ciclo de Deming)*
- ✓ *Quadro lógico*
- ✓ *Software Trello*

# Práticas na gestão de projetos

## ➤ Ferramentas, métodos e instrumentos citados

### 1 citação:

- ✓ *ISO 9001*
- ✓ *5W2H*
- ✓ *Análise transaccional*
- ✓ *Andragogia*
- ✓ *ANOP - Sistema de Avaliação de programas de governo*
- ✓ *Arteterapia*
- ✓ *Brainstorming*
- ✓ *BSC - Balanced scorecard*
- ✓ *Caracterização de perfil sociofamiliar*
- ✓ *Certificação (selo) de projetos*
- ✓ *Co-criação Processos dialógicos*
- ✓ *CRM*
- ✓ *Dapulse*
- ✓ *Dinâmicas de grupo*
- ✓ *Effectuation*
- ✓ *Empreendedorismo social*
- ✓ *Escritório de projetos*
- ✓ *Espinha de peixe*
- ✓ *Estatística aplicada*
- ✓ *FCS - Fatores Críticos de Sucesso*
- ✓ *Fluxograma*
- ✓ *Gestão horizontal*
- ✓ *IPS*
- ✓ *Jira*
- ✓ *Leading and linking*

# Práticas na gestão de projetos

## ➤ Ferramentas, métodos e instrumentos citados

### 1 citação:

- ✓ *Liqui Planner*
- ✓ *Marco Zero*
- ✓ *Matriz de avaliação de resultados*
- ✓ *Matriz de riscos*
- ✓ *Matriz de urgência e importância*
- ✓ *Meta Design*
- ✓ *Modelização*
- ✓ *Modelo de Mintzberg de planejamento estratégico*
- ✓ *MS Project*
- ✓ *Participação co-produção*
- ✓ *PGP - Plano de Gerenciamento de Projetos*
- ✓ *Plano de ação*
- ✓ *PMAS - Plano Municipal de Assistência Social*
- ✓ *PMASD - Planejamento, Monitoramento, Avaliação, Sistematização, Difusão*
- ✓ *Project Web*
- ✓ *Quadro de indicadores*
- ✓ *Relatórios técnicos*
- ✓ *REM*
- ✓ *Sistema de gestão integrada*
- ✓ *Sistematização*
- ✓ *SPRINT*
- ✓ *SROI*
- ✓ *Teamwork*
- ✓ *Técnicas de consenso*
- ✓ *VIP (value improving practice)*
- ✓ *SEI - indicadores de eficácia, eficiência e efetividade*

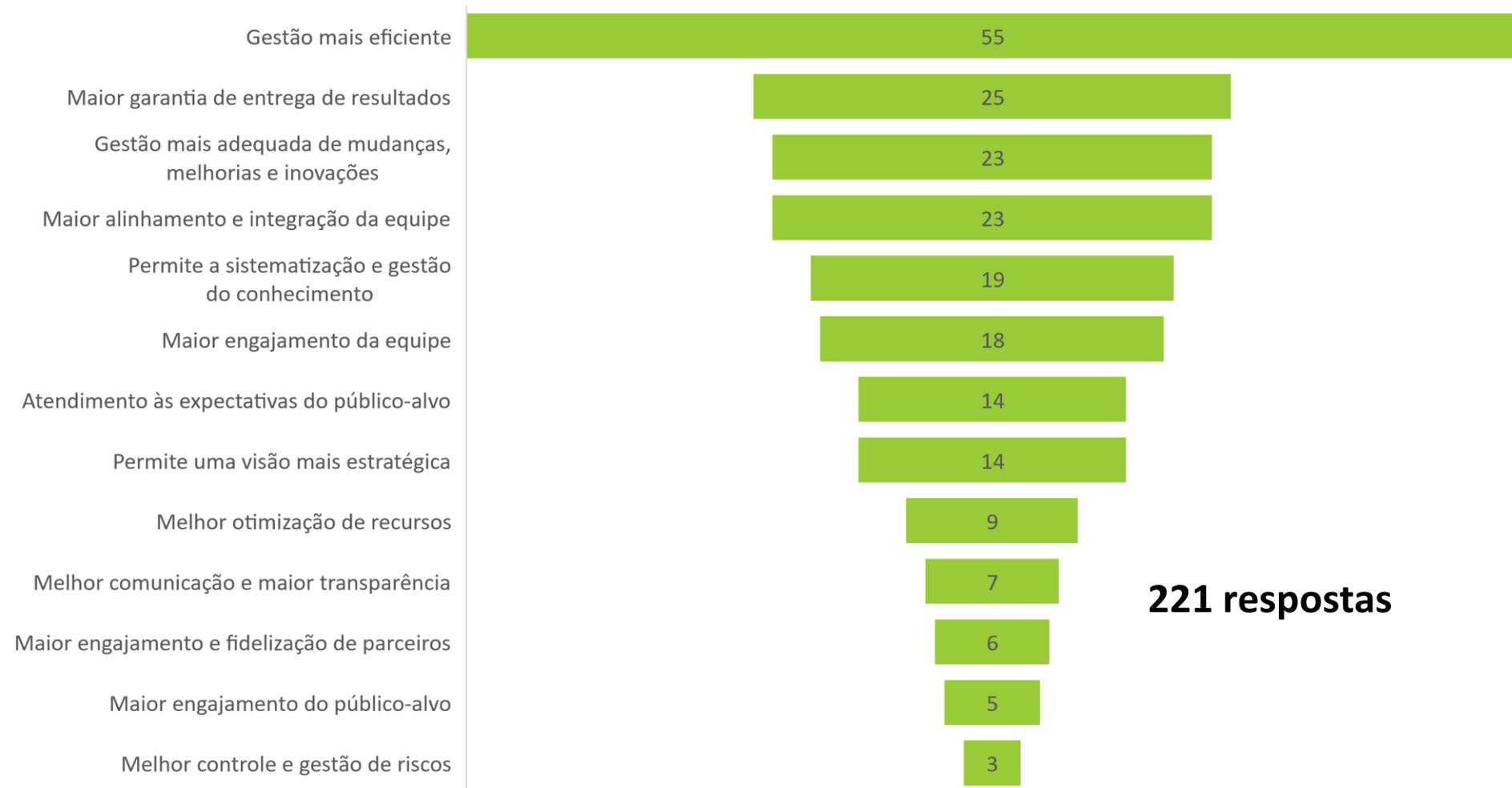
# **Benefícios percebidos de se ter práticas de gestão adotadas**

# Benefícios percebidos de se ter práticas de gestão adotadas

- Pedimos aos respondentes para **indicar os benefícios das práticas já adotadas** e, assim, somamos **221** respostas tabuladas a seguir  
*(pergunta aberta)*

**221** respostas

# Benefícios da adoção de práticas de gestão

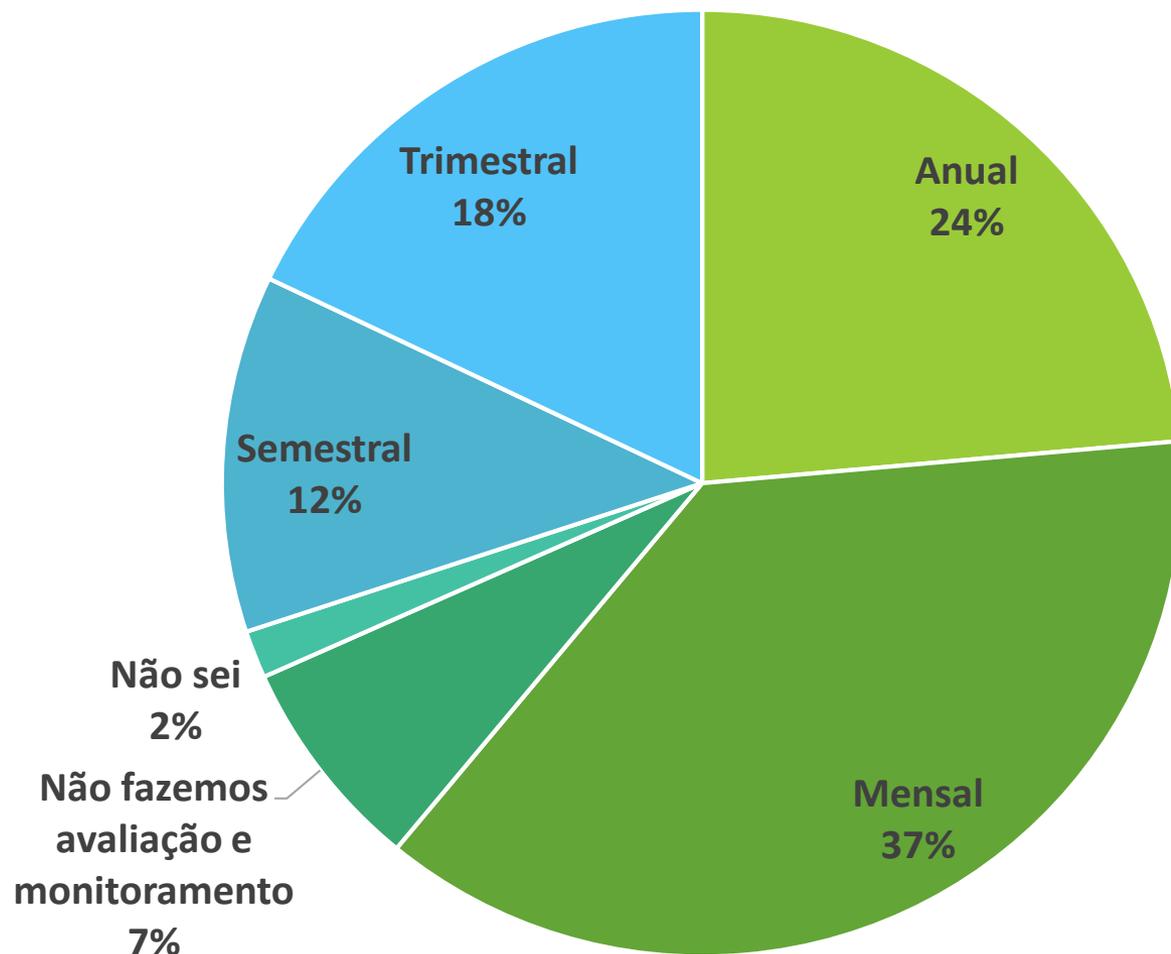


# Aspectos do monitoramento

# Aspectos do monitoramento

➤ **37%** realiza mensalmente

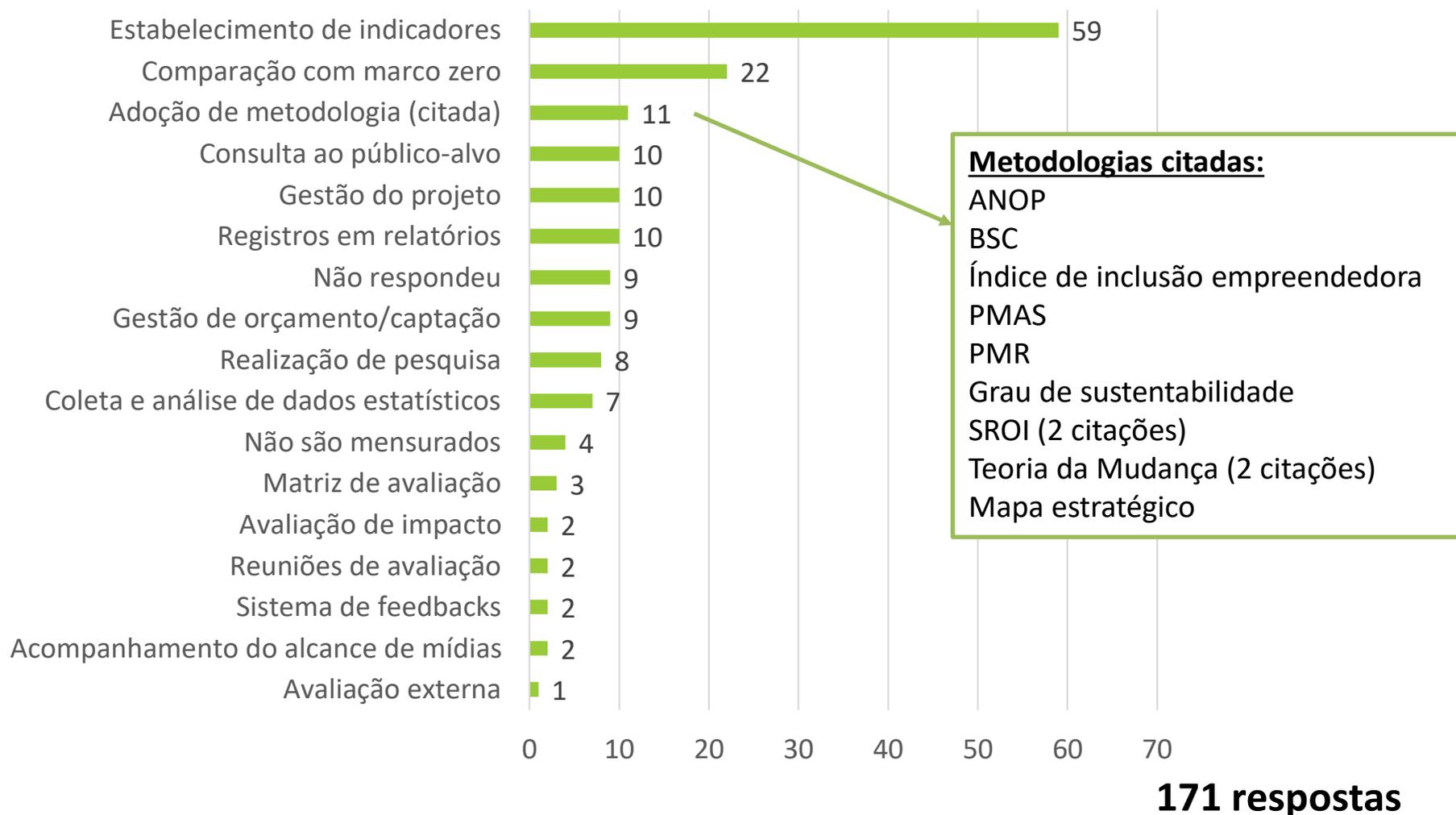
➤ **7%** não realiza



123 respostas

# Aspectos do monitoramento

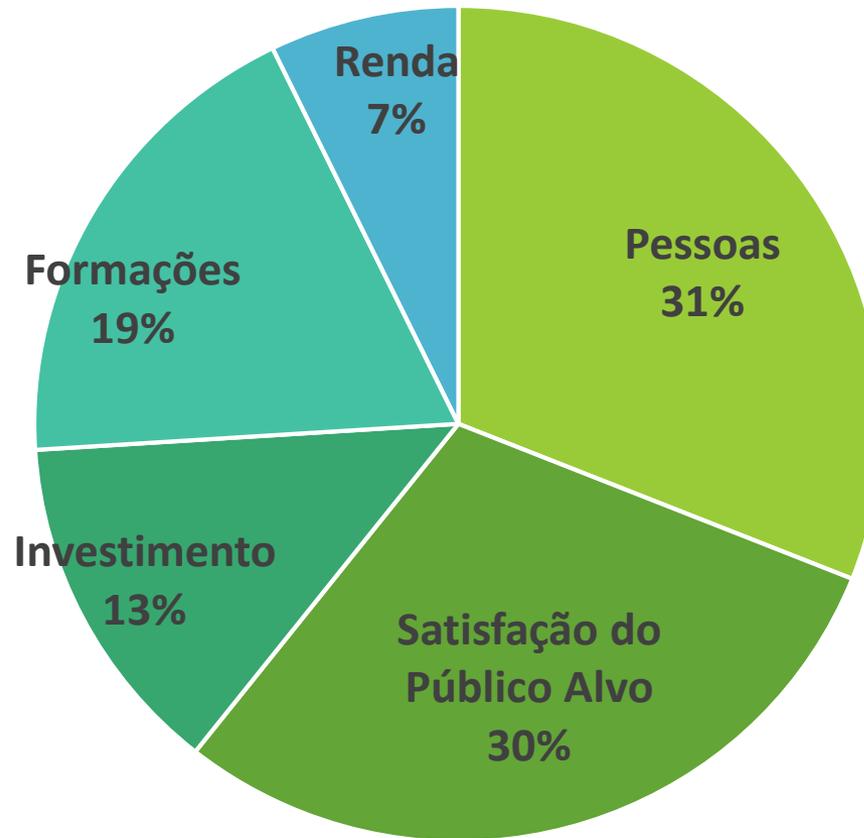
## Como são monitorados os projetos?



# Aspectos da apresentação de relatórios

# Aspectos da apresentação de relatórios

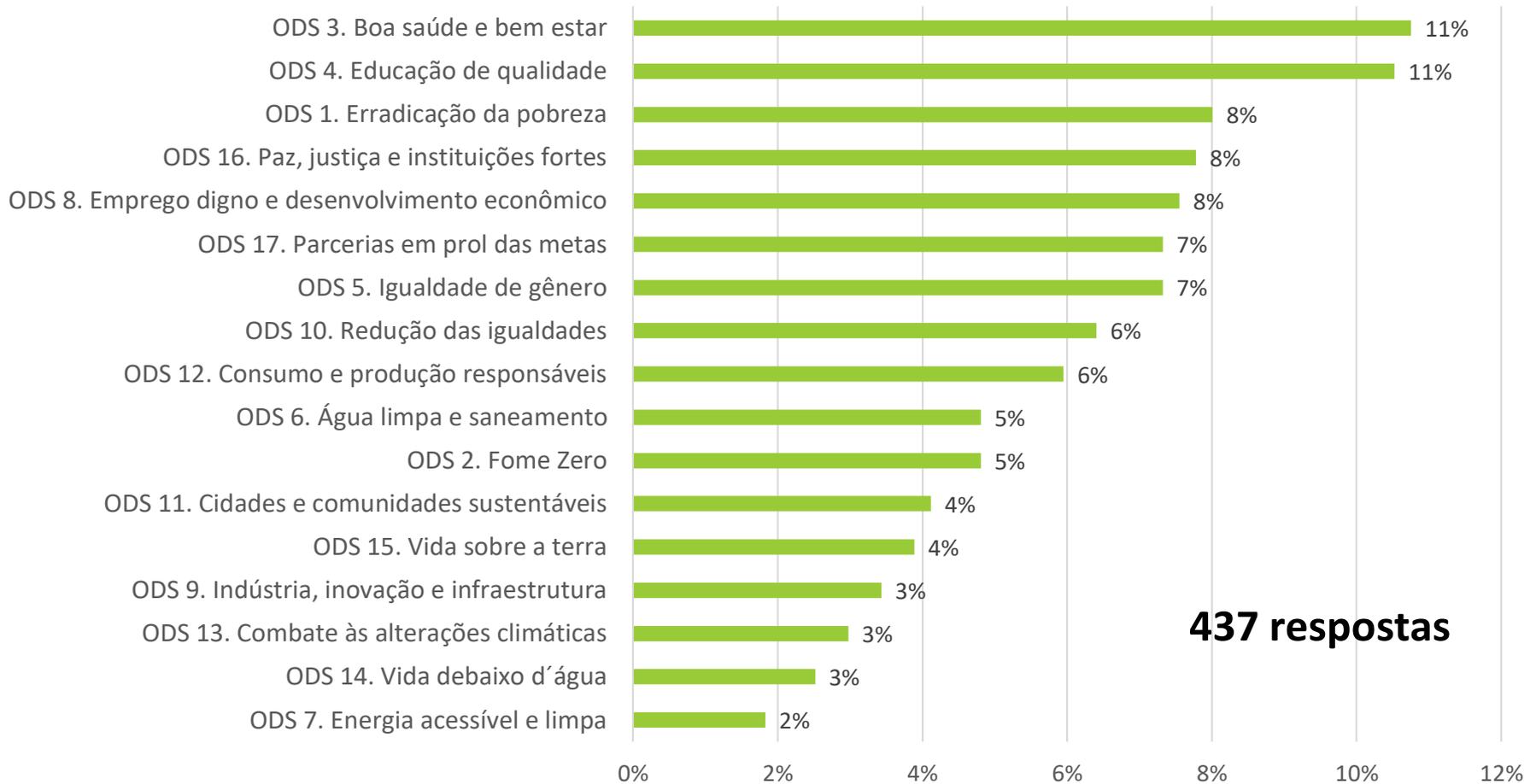
## Quais os principais pontos divulgados como resultados dos seus projetos?



277 respostas

# Aspectos da apresentação de relatórios

## Os resultados estão alinhados com os "ODS" - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável? Quais?

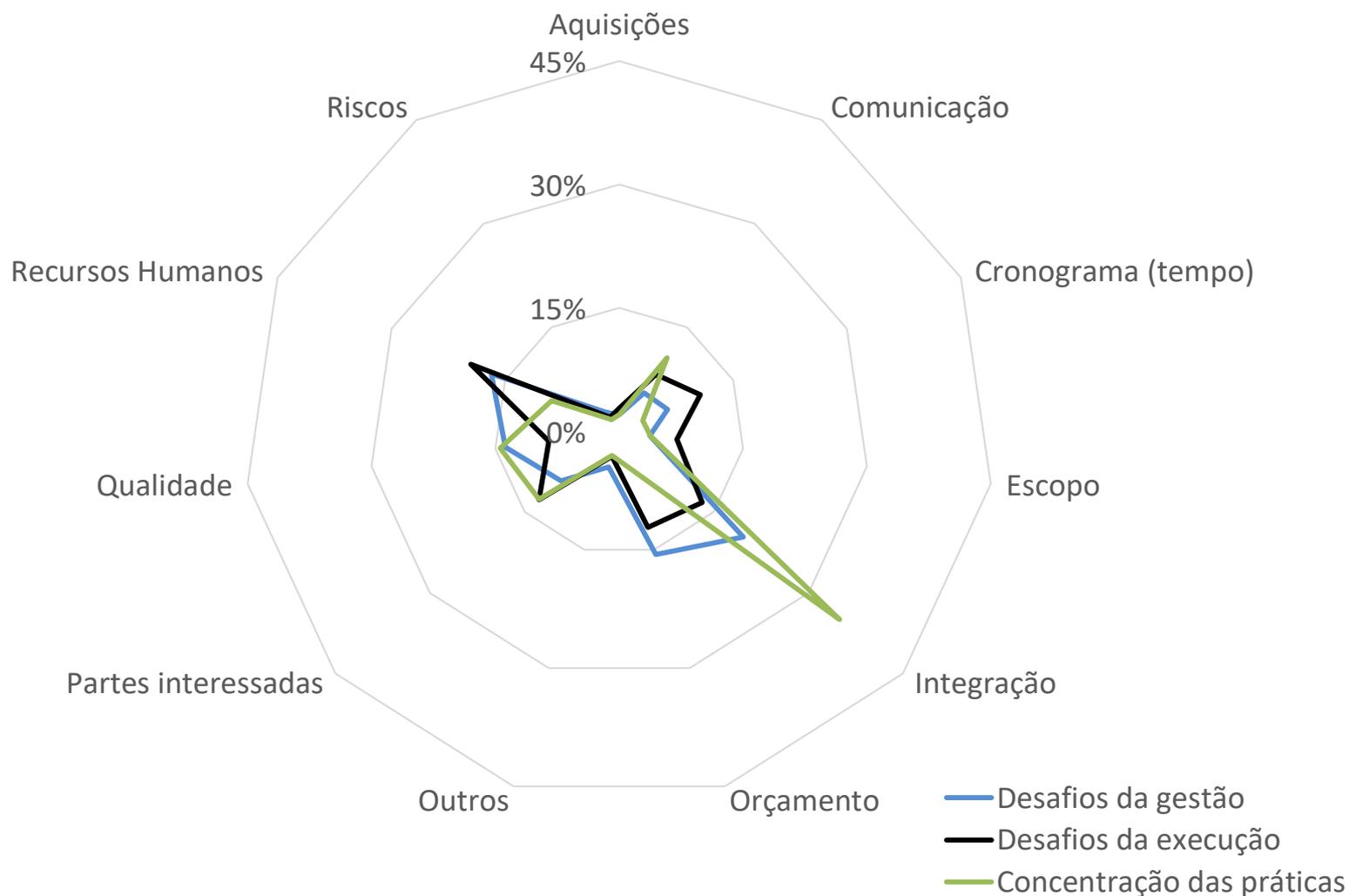


# Análise dos desafios frente às práticas

# Análise dos desafios frente às práticas

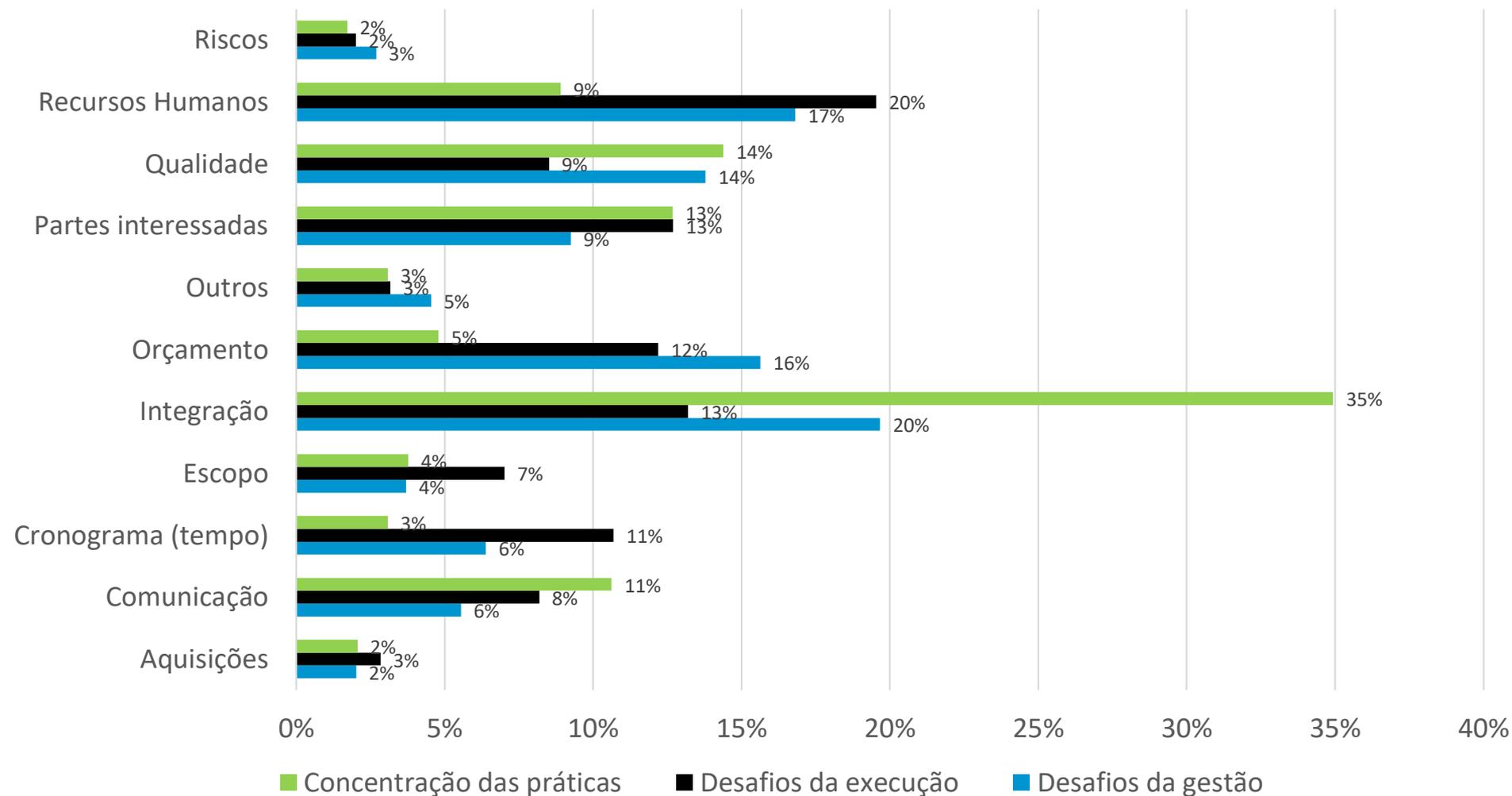
- Nos próximos slides comparamos as respostas dos desafios da gestão e execução com as práticas já aplicadas, a fim de mostrar o direcionamento dos esforços versus as principais dificuldades encontradas

# Análise comparativa: desafios x práticas



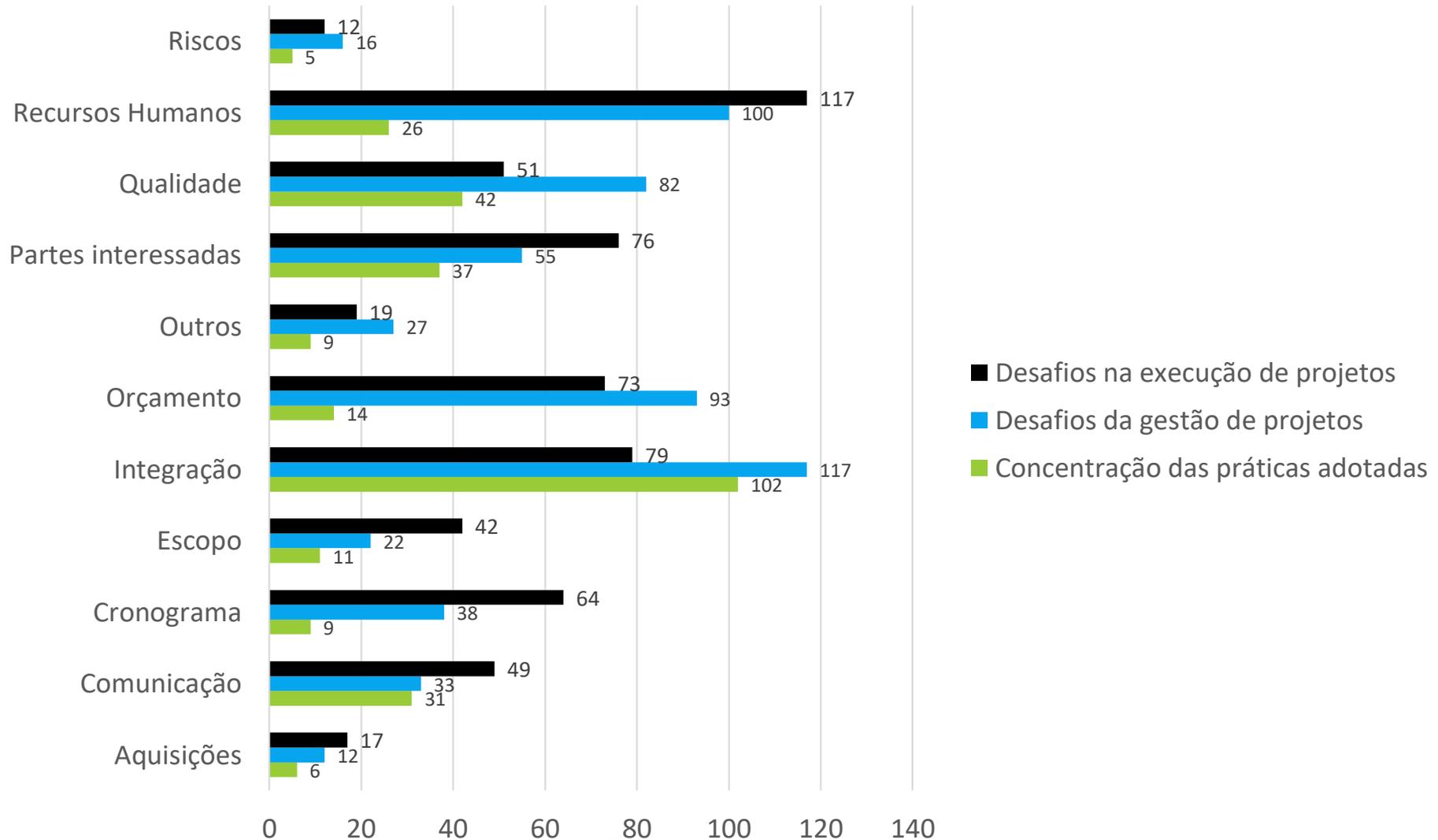
# Análise comparativa: desafios x práticas

## Áreas de concentração (percentual de respostas, por tema da pergunta)



# Análise comparativa: desafios x práticas

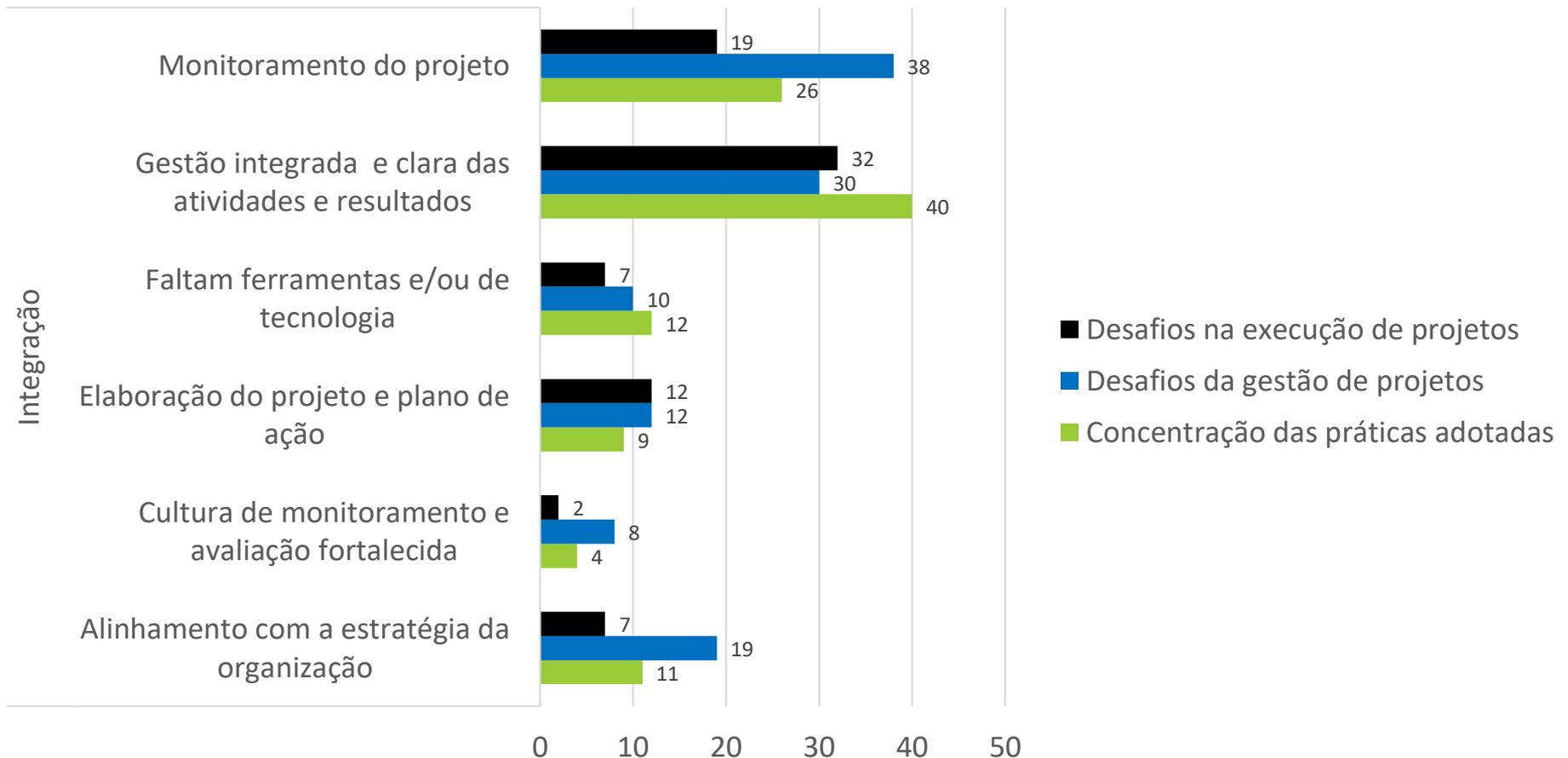
## Áreas de concentração (por número total de respostas)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 1. Integração

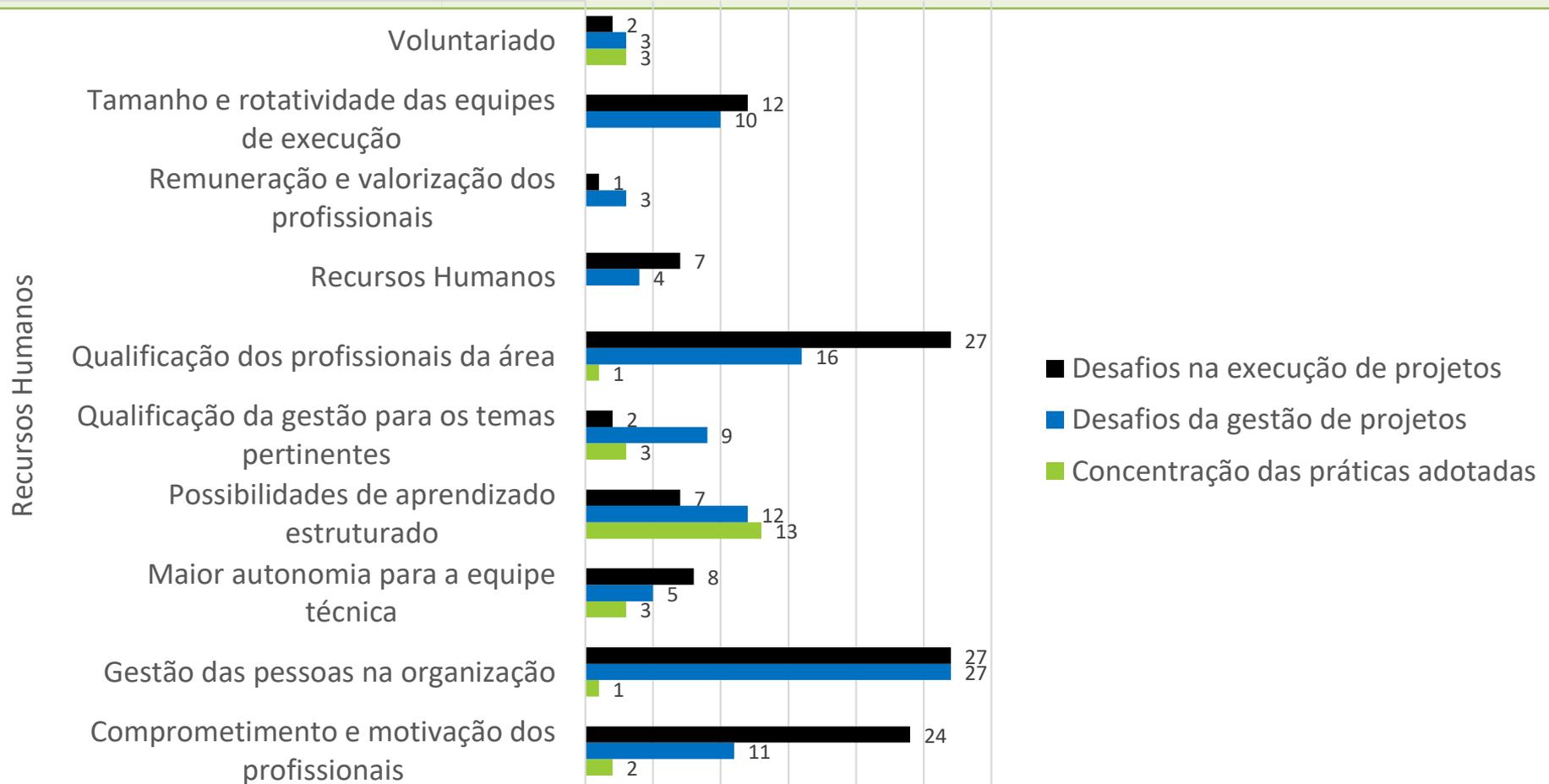
**20%** do total das respostas (298/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 2. Recursos Humanos

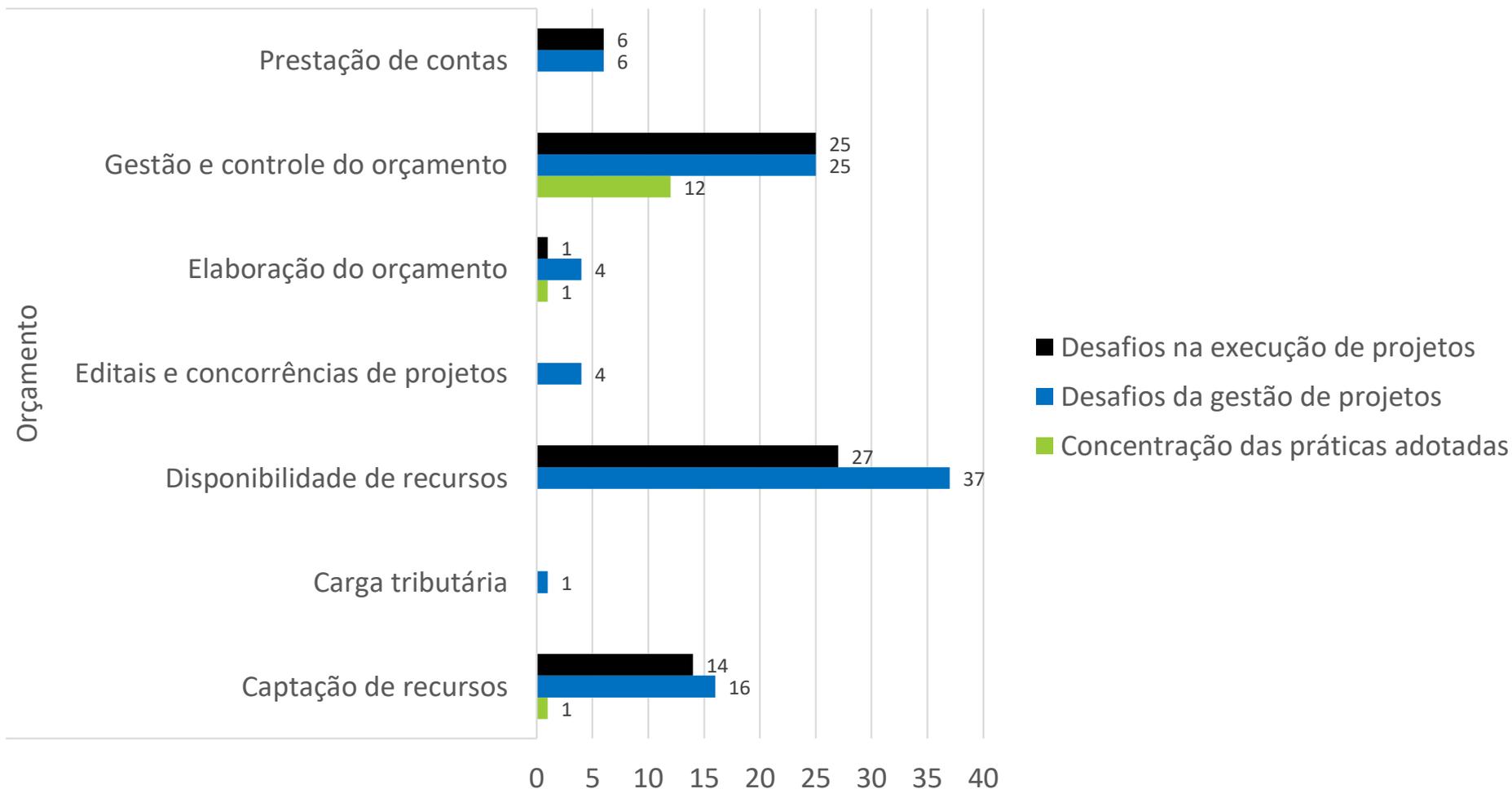
**16%** do total das respostas (243/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 3. Orçamento

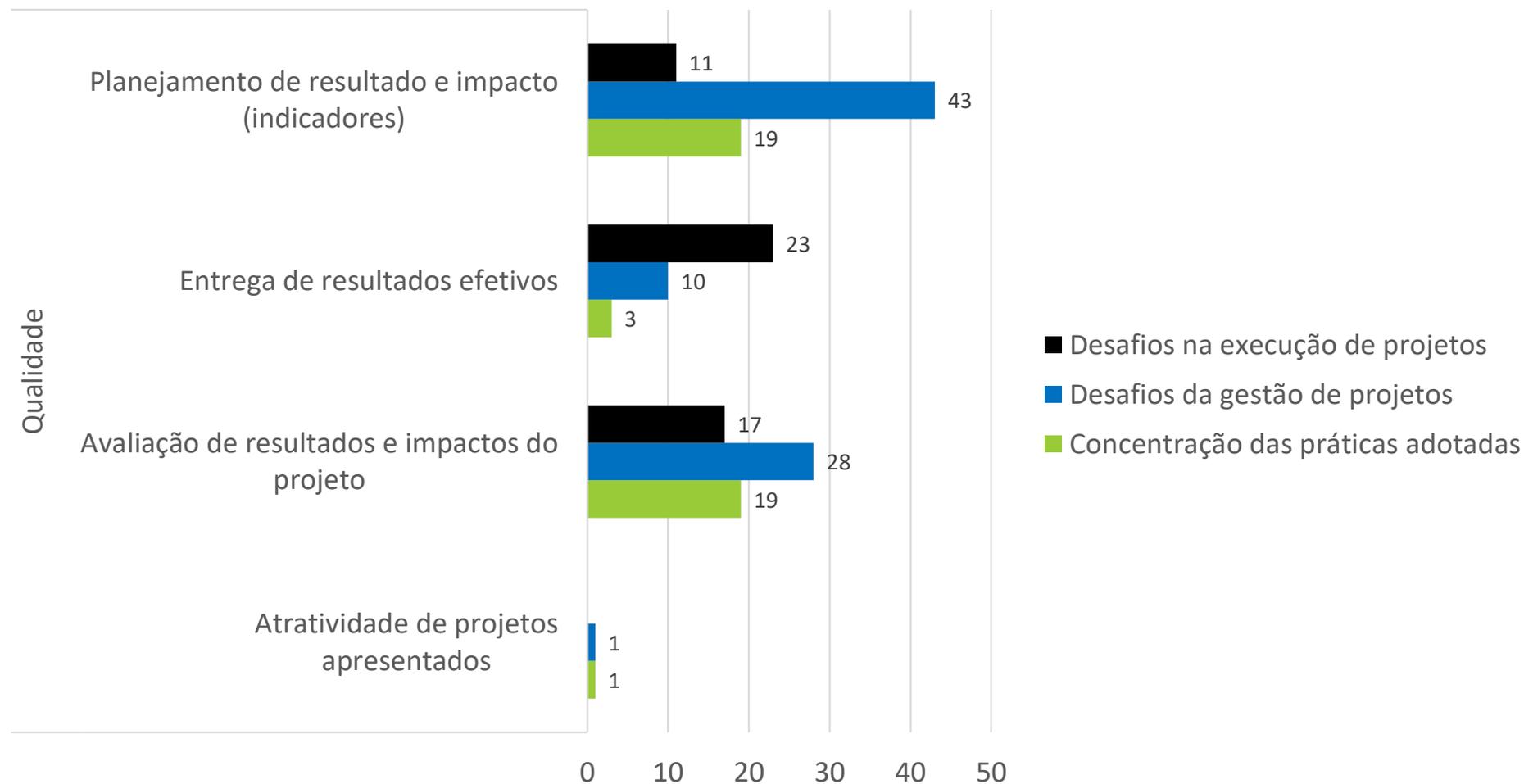
**12%** do total das respostas (180/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 4. Qualidade

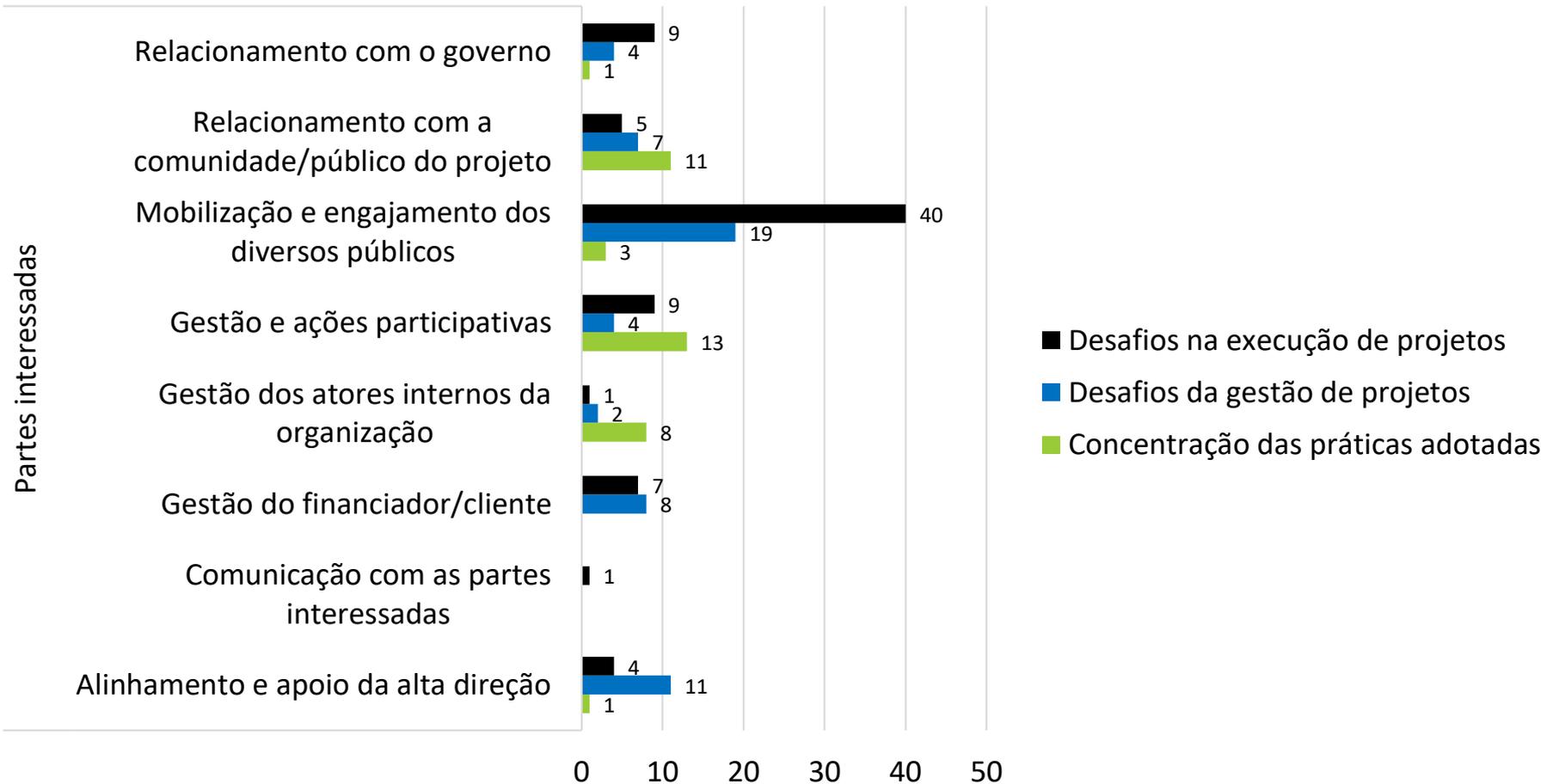
**12%** do total das respostas (175/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 5. Partes interessadas

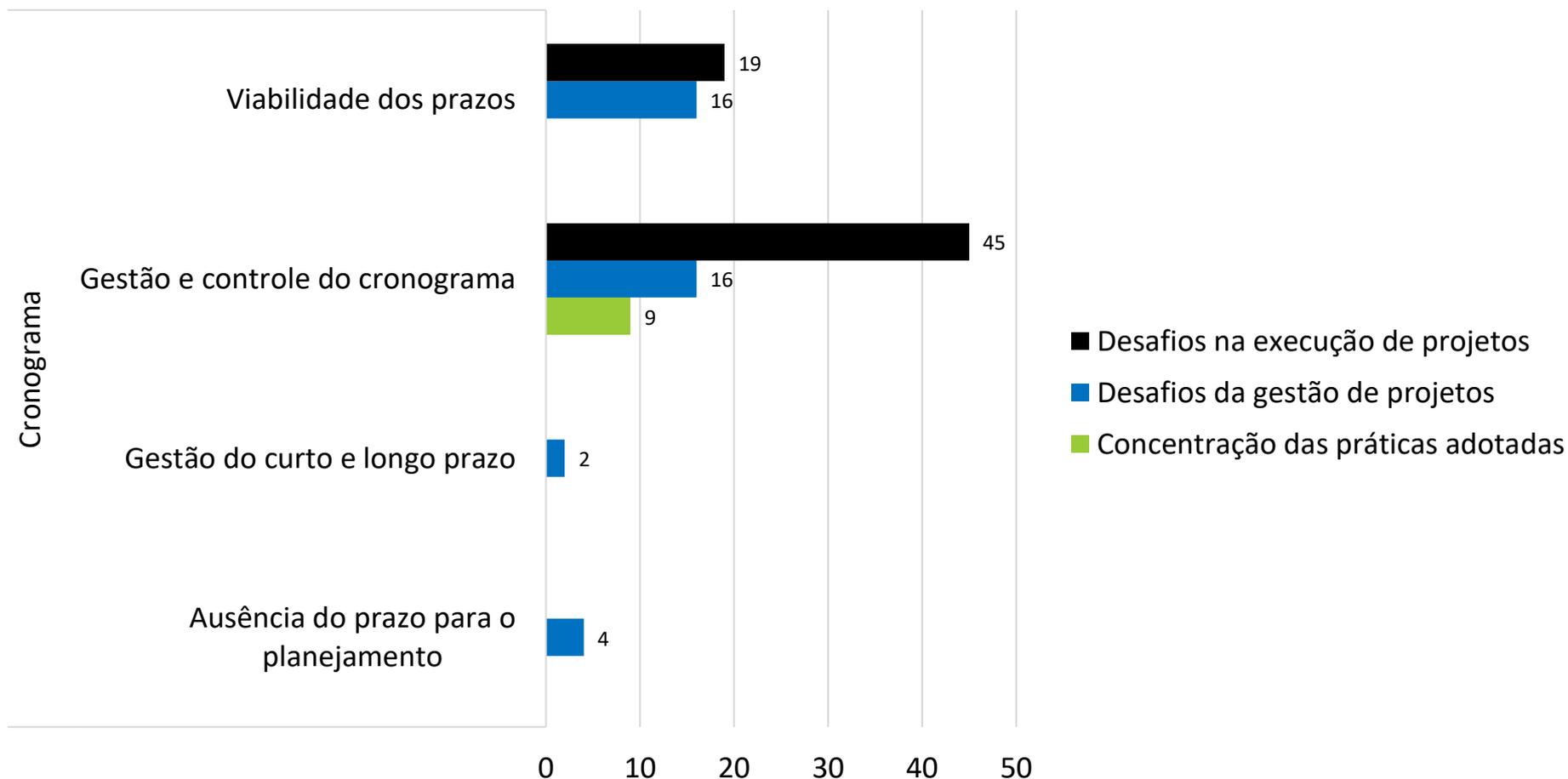
**11%** do total das respostas (168/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 6. Cronograma

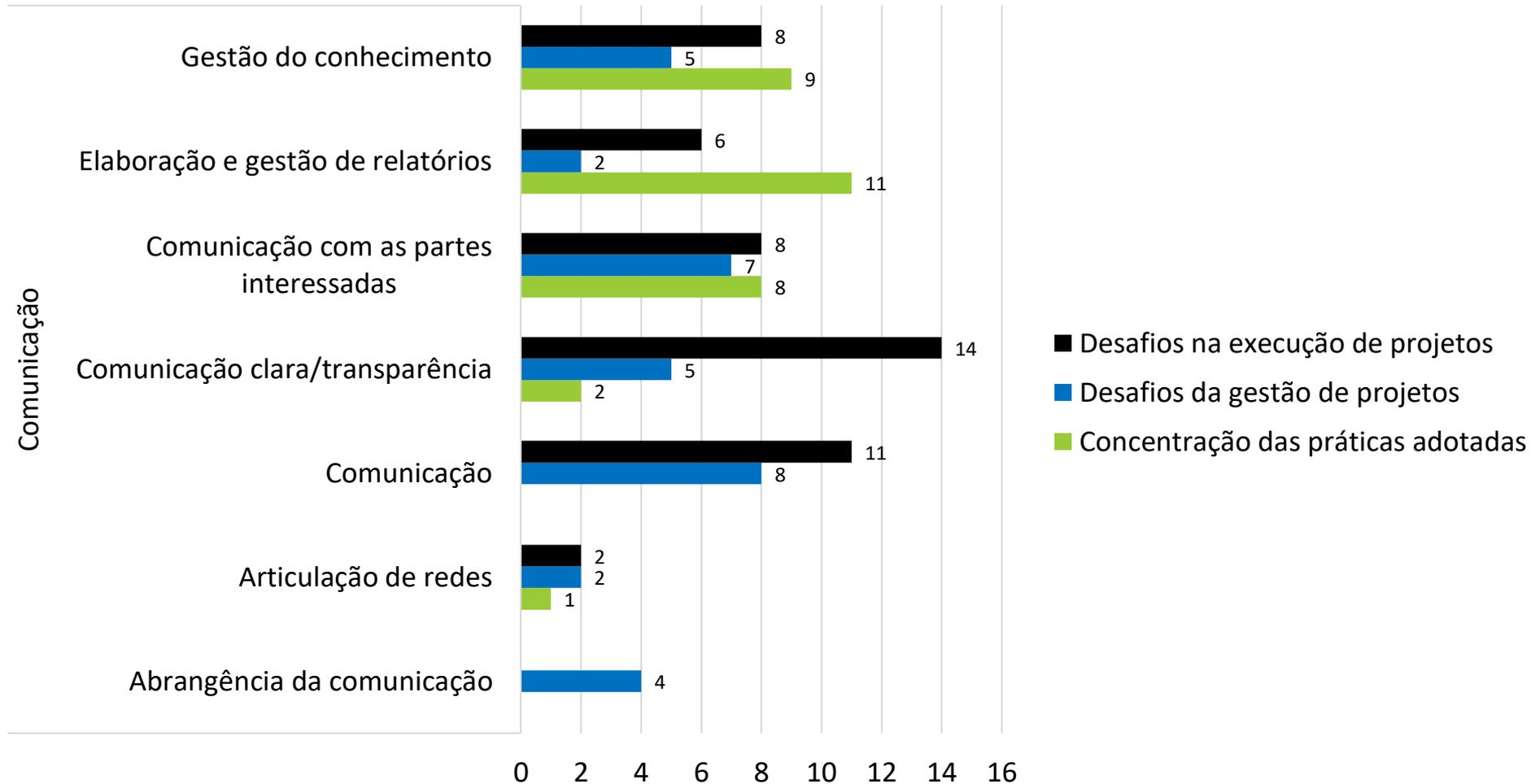
7% do total das respostas (111/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 7. Comunicação

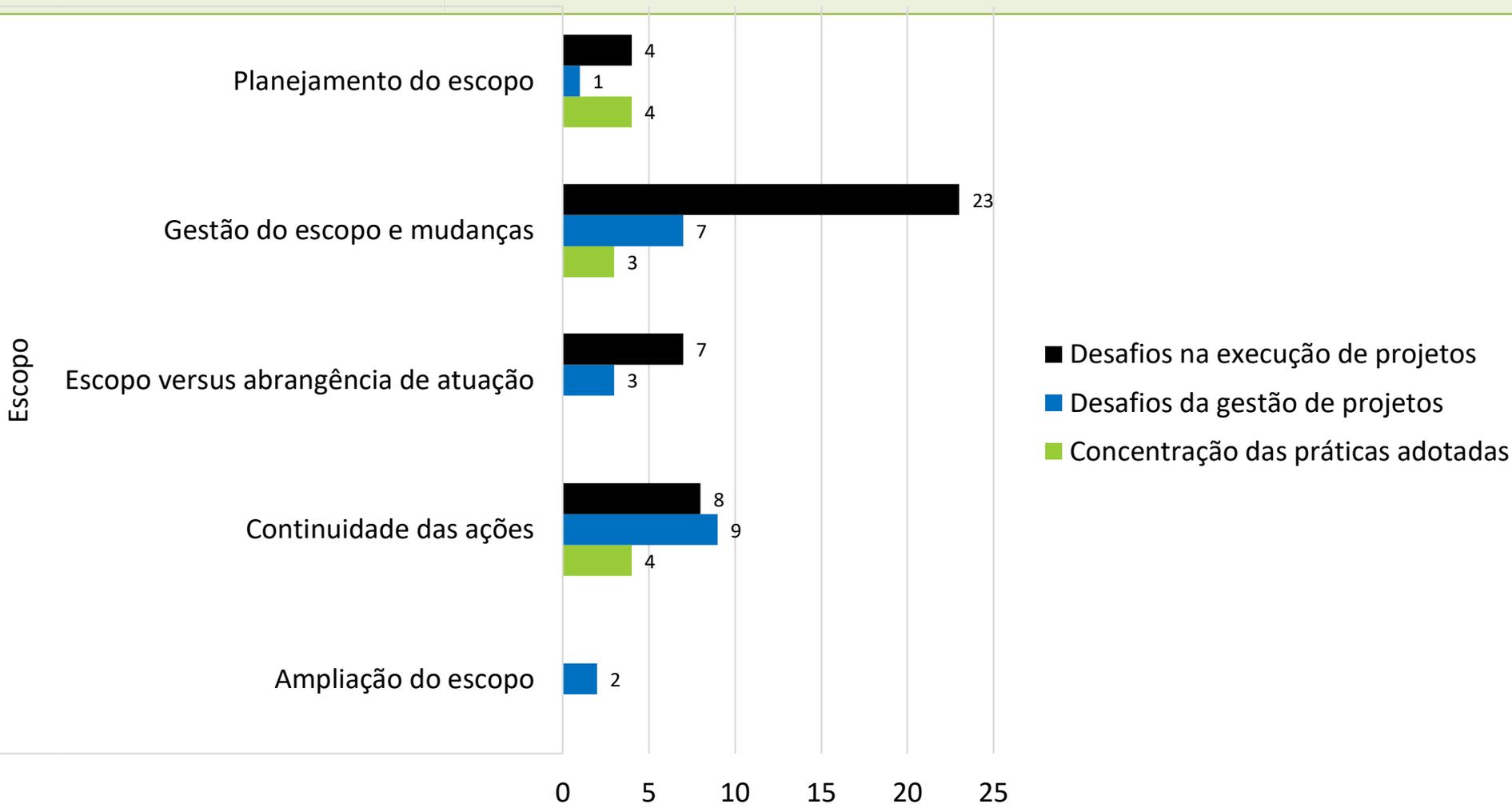
8% do total das respostas (113/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 8. Escopo

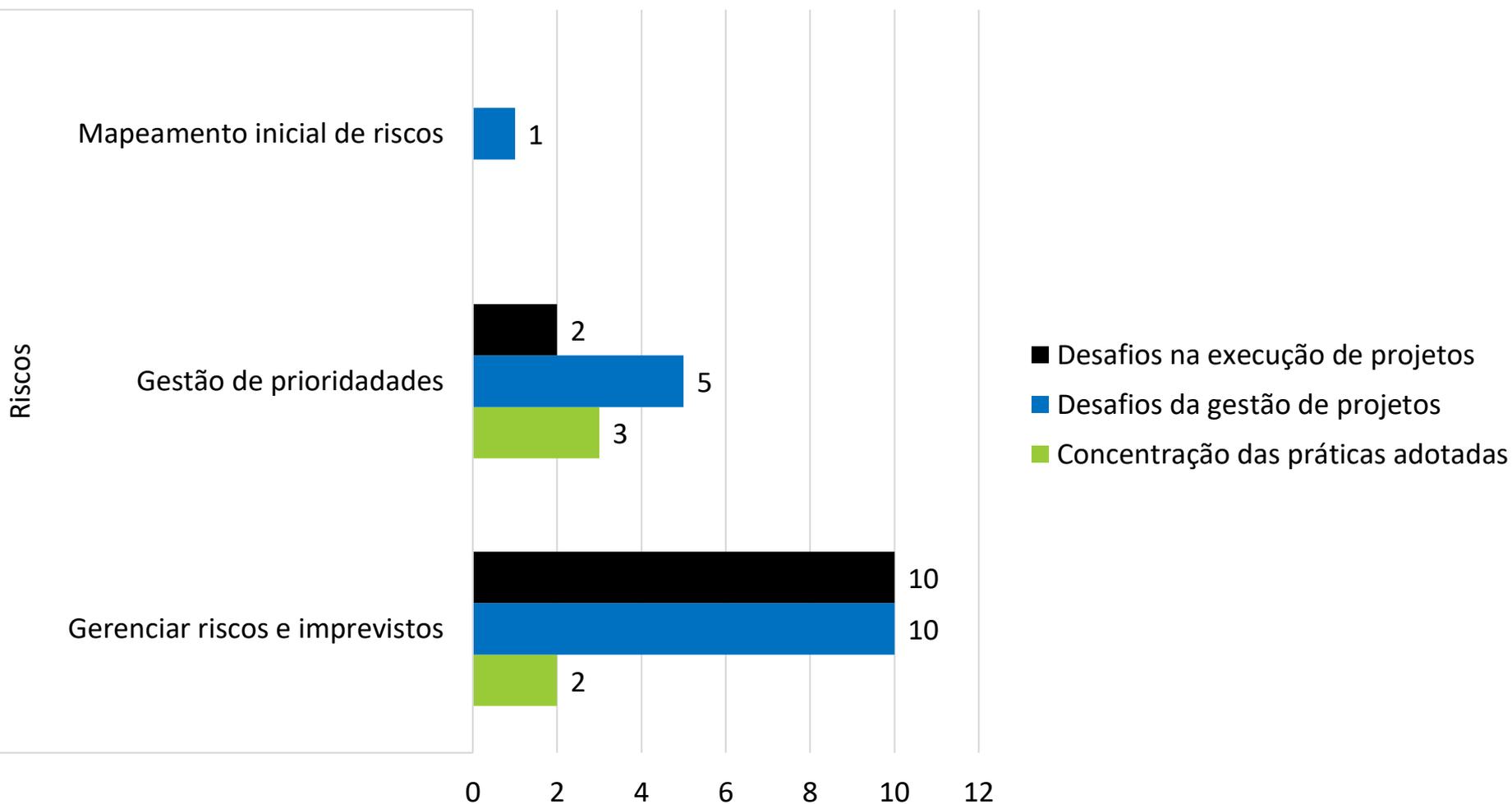
5% do total das respostas (75/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 9. Riscos

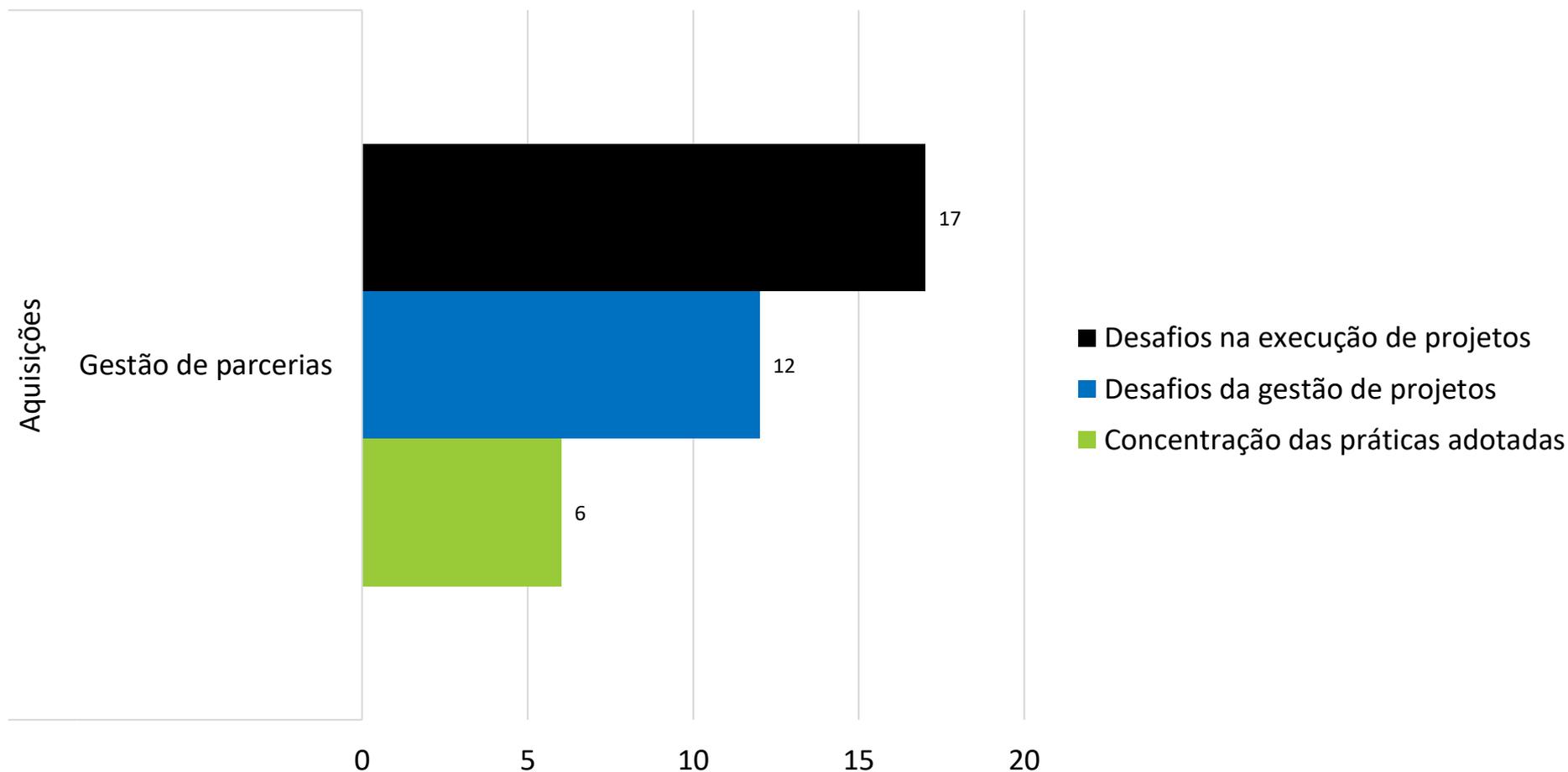
2% do total das respostas (33/1486)



# Análise comparativa: desafios x práticas

## 10. Aquisições

**2%** do total das respostas (35/1486)

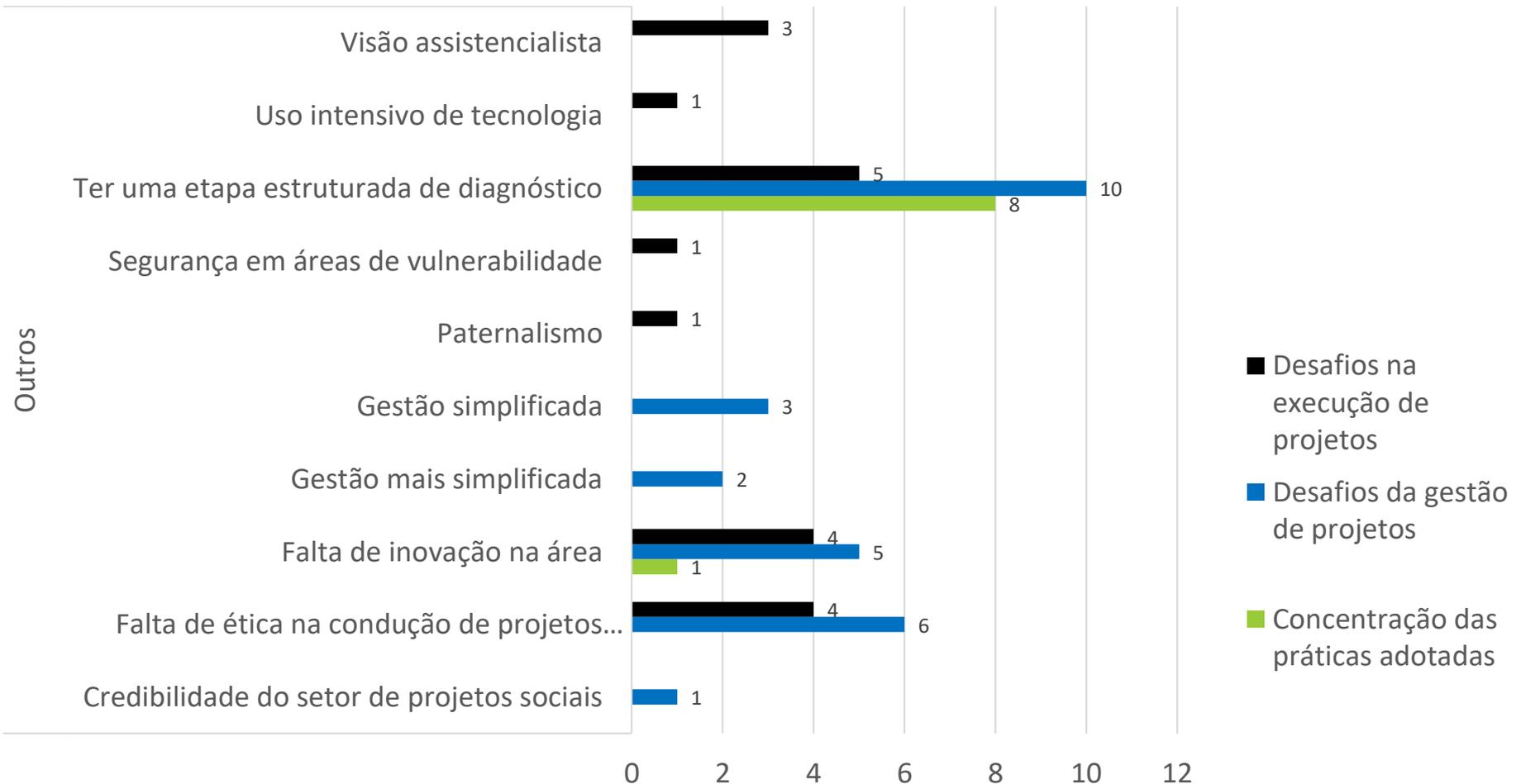


- Desafios na execução de projetos
- Desafios da gestão de projetos
- Concentração das práticas adotadas

# Análise comparativa: desafios x práticas

## 11. Outros

4% do total das respostas (180/1486)



# Nossas principais reflexões

# Nossas principais reflexões

- ✓ A gestão de projetos é sim um grande desafio, principalmente no que diz respeito a integração das ações, mais especificamente no monitoramento e na clareza dos pacotes de trabalho
- ✓ A comunicação para fora, com os diversos públicos, também merece atenção e discussões nas organizações. Engajar pessoas é um tema a se estudar e aprimorar (principalmente no que tange ao público-alvo)
- ✓ A gestão de pessoas também representa um processo desafiador, em que se destaca a falta de qualificação de profissionais da área
- ✓ Cronograma e orçamento ainda são desafios na gestão do dia a dia... E a disponibilidade de recursos, uma constante em citações
- ✓ Controlar escopo também é uma oportunidade de melhoria da rotina da gestão
- ✓ A análise de riscos poderia estar mais inserida na rotina da gestão e ganhar mais destaque como prevenção de problemas de execução
- ✓ A qualidade ainda é um tema a ser mais explorado e planejar resultados ainda não é uma prática forte
- ✓ É um ponto de atenção significativo vir espontaneamente, em respostas abertas no campo outros, a percepção da necessidade de um diagnóstico prévio às ações. “Ética” também nos chamou atenção, pois se é preceito básico desse setor, não poderia aparecer como uma falta
- ✓ A adoção de métodos e práticas trouxeram sim benefícios perceptíveis para quem as adotou
- ✓ Há muitas práticas adotadas na integração do projeto, no entanto, não são tantas para a gestão de pessoas, que é apontada como um dos principais desafios

# Contato

Que tal nos mandar suas percepções e reflexões e, assim, colaborar com um documento coletivo? Sim, com certeza aprovaríamos contigo a publicação antes.

Podem nos mandar as dúvidas e sugestões também!

[contato@comunitaria.com.br](mailto:contato@comunitaria.com.br)