



DEBORAH EVELYN BOGADO PEDROSA

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CONHECIMENTOS DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM O USO DO
APLICATIVO PM CANVAS PARA ANDROID OU iOS NO
PLANEJAMENTO DE EVENTOS INTERNACIONAIS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A contribuição dos conhecimentos de Gerenciamento de Projetos com o uso do aplicativo PM Canvas para Android ou iOS no planejamento de eventos internacionais**, elaborado por Deborah Evelyn Bogado Pedrosa e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba - PR, 16 de Junho de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A ONG *Sociedad para la Cooperación y el Desarrollo Latinoamericano (SOCODELA)*, representada neste documento pelo Sr.(a) Marcelo Toledo Duarte, sócio fundador, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A contribuição dos conhecimentos de Gerenciamento de Projetos com o uso do aplicativo PM Canvas para Android ou iOS no planejamento de eventos internacionais”, realizado pela aluna Deborah Evelyn Bogado Pedrosa, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Foz do Iguaçu, 10 de Junho de 2016.

SÓCIO FUNDADOR

ONG SOCODELA

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Deborah Evelyn Bogado Pedrosa, abaixo assinada, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP39-Curitiba (2-14) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE no período de 11/04/2014 a 16/04/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A contribuição dos conhecimentos de Gerenciamento de Projetos com o uso do aplicativo PM Canvas para Android ou iOS no planejamento de eventos internacionais”, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de Junho de 2016.

Deborah Evelyn Bogado Pedrosa

Resumo

O Gerenciamento de Projetos é fundamental para o planejamento de eventos porque disponibiliza informações para tomada de decisões, reduz os prazos e custos, minimiza riscos e aumenta o comprometimento com objetivos e resultados. Este estudo analisou a contribuição que conhecimentos do Guia PMBOK (PMI, 2013) com o uso da metodologia PM Canvas teriam no planejamento dos eventos culturais da ONG *Sociedad para la Contribución y Desarrollo Latinoamericano (SOCODELA)*. A ferramenta de gerenciamento de projetos criada pelo Prof. José Finocchio Jr. modernizou a concepção de um plano de projeto, substituindo um processo burocrático de planejamento pela integração de idéias com simplicidade, flexibilidade de ajustes e rápida visualização do resultado final. De acordo com Finocchio o objetivo deste processo colaborativo de criação do projeto é trazer convergência para o grupo, tornando nítido o plano do projeto, estimulando a criatividade e engajando todos os *stakeholders* de forma intuitiva. O uso do aplicativo PM Canvas para Android ou iOS foi sugerido para a ONG SOCODELA por permitir a troca instantânea de informações e o alinhamento de idéias, assim como a priorização das tarefas e ações necessárias, já que seus integrantes estão localizados em onze países diferentes, o que dificulta o processo de comunicação e planejamento. O presente estudo também constatou que é essencial desenvolver capacidades no gerente de projetos como: construção de equipes, comunicação, motivação, delegação e liderança.

Palavras Chave: Planejamento. Gerenciamento de Projetos. PM Canvas. Eventos Culturais.

Abstract

When planning events, Project Management is essential because provides information which will sustain future decisions, minimize deadlines, budget, risks and improve commitment with goals and results. This study analyzes how PMBOK Guide (PMI, 2013) knowledge by using PM Canvas would contribute on the cultural events planning of the NGO *Sociedad para la Contribución y Desarrollo Latinoamericano (SOCODELA)*. The tool designed by Prof. José Finocchio Jr. provide oversight on the whole project spectrum, replacing bureaucracy process with a simple conception of a Project Plan, allowing adjustments and combination of ideas. The PM Canvas for Android or iOS was suggested to the NGO SOCODELA because it allows instant exchange of information, tasks prioritization and aligns ideas between their stakeholders that are located on eleven different countries, which turns planning and communication into a difficult process. This study also stated that it's important to develop certain skills in the Project Manager, such as: team building, communication, motivation, delegation and leadership.

Key Words: Planning. Project Management. PM Canvas. Cultural Events.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos	19
Figura 2: Benefícios obtidos com o Gerenciamento de Projetos	22
Figura 3: PM Canvas	26
Figura 4: 5W1H PM CANVAS	28
Figura 5: Exemplo PM CANVAS	29
Figura 6: App PM Canvas	30
Figura 7: App PM Canvas	31
Figura 8: Membros da Equipe de Projetos da ONG SOCODELA	38

LISTA DE QUADROS

Quadro1: Atividades do projeto divididas por grupos de processos e áreas de conhecimento.....	20
Quadro2: Habilidades do Gerente de Projetos por Kerzner.....	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 METODOLOGIA.....	14
1.6 ESTRUTURA TEXTUAL.....	15
2. A RELEVÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA O PLANEJAMENTO DE EVENTOS CULTURAIS	16
3. CAPACIDADES DE PLANEJAMENTO DE PROJETOS NO GERENTE DE PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO.....	23
4. UM PROCESSO INTEGRADO DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES ENTRE OS INTEGRANTES DA ORGANIZAÇÃO	25
5. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO COM A UTILIZAÇÃO DO APLICATIVO PM CANVAS	30
6. CONCLUSÕES.....	32
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	33
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
9. ANEXOS.....	37

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo demonstra a relevância do estudo aqui proposto, apresentando o tema de pesquisa, objetivos e a metodologia utilizada.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo tem como objetivo analisar a contribuição que os conhecimentos de gerenciamento de projetos trariam ao gerente de projetos da ONG *Sociedad para la Cooperación y el Desarrollo Latinoamericano (SOCODELA)*, ao implementar o uso do aplicativo PM Canvas para Android ou iOS como ferramenta de planejamento e comunicação entre os membros de sua organização. Segundo o site da ONG, os integrantes estão localizados em onze países diferentes: Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, El Salvador, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela. Surge, portanto, a idéia de utilizar uma ferramenta tecnológica para que estes possam planejar eventos culturais internacionais de forma dinâmica e conjunta, ao compartilhar e centralizar informações que darão suporte a tomada de decisões.

O uso do aplicativo busca facilitar o processo de comunicação e divisão de tarefas, assim como gerar maior envolvimento das partes no processo de planejamento de eventos culturais. De acordo com um *benchmark* realizado pelo *Software Advice*, os principais benefícios que o uso de uma ferramenta tecnológica traz ao gerenciamento de projetos são: a padronização no gerenciamento de projetos, acesso facilitado aos documentos de projetos e um nível mais elevado de colaboração.

A ONG SOCODELA foi criada a partir da necessidade de seus sócios fundadores Jesus Ibañez Ojeda e Marcelo Duarte de expandir a atividade educativa e cultural exercida na UNILA para a população que não tem acesso a centros educativos. Ao promover o desenvolvimento social, econômico, educativo, cultural e ambiental buscam reduzir a pobreza e melhorar as condições de vida dos habitantes de regiões mais necessitadas dos países latino-americanos. Com ajuda de professores, palestrantes e representantes das regiões visitadas são realizados eventos para estimular o acesso à educação, promover o empreendedorismo destacando o que cada região visitada tem a oferecer e despertar a motivação e liderança nos habitantes de regiões remotas de países como Colômbia, Bolívia, Peru, Brasil e Equador.

O termo cultura abrange diversos significados, entre os mais apropriados ao conteúdo deste estudo destacam-se os seguintes encontrados no dicionário da língua portuguesa: desenvolvimento intelectual, sistema de idéias, conhecimentos, técnicas, artefatos, padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma determinada sociedade, estado ou estágio do desenvolvimento cultural de um povo ou período. A contribuição intelectual e a troca de conhecimentos e idéias foram elementos essenciais para a criação da ONG, objeto deste estudo.

Atualmente já estão programados eventos até julho de 2017, sempre adaptando a temática dos eventos às necessidades da comunidade local.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição que os conhecimentos de gerenciamento de projetos através do uso do aplicativo PM Canvas para Android teriam no processo de planejamento de eventos internacionais da ONG *Sociedad para La Cooperación y El Desarrollo Latinoamericano (SOCODELA)*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Apontar a relevância do gerenciamento de projetos para o planejamento dos eventos culturais.
- b. Discorrer sobre as capacidades de planejamento de projetos no gerente de projetos da organização.
- c. Apresentar um processo integrado de compartilhamento de informações entre os integrantes da organização.
- d. Demonstrar o processo de planejamento com a utilização do aplicativo PM Canvas.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como elemento de localização espacial tem-se a ONG *Sociedad para la Cooperación y Desarrollo Latinoamericano (SOCODELA)* com sede em Foz do Iguaçu – Paraná. A localização temporal da pesquisa é de outubro de 2015 a junho de 2016.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho busca responder a pergunta: Qual a contribuição dos conhecimentos de gerenciamento de projetos utilizando o Modelo de Projeto Canvas no processo de planejamento de eventos da ONG SOCODELA?

Existem ao redor do mundo diversos grupos de pessoas que compartilham iniciativas beneficentes ou valores sociais. Estes indivíduos se unem em torno as mais diversas causas sociais, trabalhando para melhorar a vida própria ou a do próximo em áreas como educação, saúde, direitos humanos e/ou causas ambientais. A característica fundamental destes grupos supracitados é o esforço e atuação sem interesses econômicos, simplesmente buscando melhorar o ambiente em que vivem. Estes grupos nascem para suprir as carências que o setor privado e o setor público não contemplam, criando então um Terceiro Setor. De acordo com Xavier, C.M.; Chueri, L. (2008) as organizações não governamentais sem fins lucrativos ocupam cada vez mais espaço na sociedade, pois contribuem para o seu aprimoramento e executam tarefas nas quais o governo e entidades com fins lucrativos não apresentam resultados sociais efetivos. Para a ONU o voluntariado produz importantes contribuições tanto na esfera econômica como na social e contribui para uma sociedade mais coesa, através da construção da confiança e reciprocidade entre as pessoas. Porém o voluntariado exige maior sensibilidade para ser administrado. As metas para avaliação nem sempre são claras, como atingir percentual de vendas ou avaliar desempenho financeiro, portanto técnicas e metodologias padronizadas que funcionam no mundo corporativo precisam ser adaptadas à realidade das organizações sem fins de lucro. Segundo Tenório (1999), para superar os desafios que ameaçam sua existência, as ONGs têm que acrescentar novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades e conhecimentos que assegurem o cumprimento de objetivos institucionais.

De acordo com Xavier, C.M.; Chueri, L. (2008) a maioria das iniciativas do Terceiro Setor é implantada sob a forma de projetos sendo necessário aperfeiçoar seus processos de gerenciamento para obter melhores resultados. Por tanto, necessitam sistematização em seus projetos, além de conhecimentos em planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, ou processos favoráveis para viabilizar o bem comum que buscam. Já para Woiler, S; Mathias, W (2010) é possível melhorar a qualidade do projeto e da decisão correspondente, através de um processo de elaboração criterioso, que utiliza informações de qualidade e modelos conceituais provados e sólidos.

Um bom planejamento contribui para o cumprimento da restrição tripla em projetos – entrega no prazo, dentro do orçamento e escopo-, mas, como afirmam Shenhar e Dvir (2010), não é o suficiente para o sucesso do empreendimento. Atingir o bem estar no decorrer do projeto, em paralelo às contribuições esperadas, requer envolvimento e participação ativa da equipe. Todos devem sentir-se comprometidos com o projeto porque é a motivação dos participantes que garante a eficácia organizacional, facilitando a execução das atividades e assim permitindo que as expectativas dos *stakeholders* sejam atingidas.

De acordo com Chaves (2004, p. 57):

O líder tem a missão de estudar as pessoas e garimpar desafios, criar motivos pelos quais elas terão orgulho de lutar, como se fossem uma espécie de causa, bandeira. Isto muda a autoestima, pois a pessoa começa a fazer parte de um empreendimento importante. Por não serem obrigados a participar de uma equipe, os integrantes tem mais chance de serem pessoas motivadas, porque podem fazer escolhas dentro da organização e esta possibilidade, segundo os estudos de Maslow, melhora significativamente a saúde mental.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013) o gerente de projetos destina a maior parte de seu tempo à comunicação com as pessoas envolvidas no processo e para isto deve ser capaz de gerar entendimento para todas as partes, utilizando todos os canais possíveis e codificar a mensagem de acordo ao público destinado. No âmbito de projetos planejados por membros localizados em distintos países este processo adquire maior complexidade exigindo então soluções que agreguem no procedimento comunicativo. O desafio de conectar informações, maximizar rendimento de cada individuo, definir a seqüência de atividades e assim, mitigar ou pelo menos reduzir os riscos, poderá ser superado utilizando uma ferramenta tecnológica, na qual não existam restrições de acesso, tempo, localização.

Um estudo que demonstre como a utilização de um canal apropriado de comunicação é vital para a condução das atividades faz-se necessário, já que o desempenho da equipe poderá ser maximizado com o uso de um aplicativo que permita a troca e inserção instantânea de idéias entre seus membros com distintas localizações geográficas.

A localização do objeto de estudo também apresenta suas peculiaridades. A ONG objeto deste estudo surgiu a partir da iniciativa de estudantes formados e atuais membros do quadro organizacional da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), com sede na região das três fronteiras que é composta pelas cidades de Foz do Iguaçu, Ciudad del Este e Puerto Iguazu. O lugar apresenta um grande desafio para a integração de seus habitantes. Além de conciliar a gestão do intercambio cultural entre brasileiros, paraguaios e argentinos são somados os grupos imigrantes de japoneses, chineses, libaneses, coreanos, italianos, portugueses, alemães, espanhóis e franceses dentre outras 81 etnias que ali convivem conforme dados de um Balanço da Receita Federal. Com a pluralidade étnica, seus cidadãos desenvolvem certa flexibilidade e facilidade para conviver com as características de cada nacionalidade. Porém é necessário desenvolver nas organizações de fins sociais, como a SOCODELA, metodologias para resolver problemas sociais.

1.5 METODOLOGIA

A elaboração deste trabalho utilizará o procedimento de pesquisa de caráter exploratório, na qual são utilizadas referências bibliográficas que fundamentam o objeto de estudo. Segundo Gil (1999) a pesquisa exploratória utiliza levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tem experiências com o problema pesquisado e exemplos que estimulem a compreensão. Esta pesquisa utilizará fontes bibliográficas, entrevistas e análise de uma ferramenta tecnológica.

Para desenvolver este trabalho foi solicitado o apoio dos integrantes da ONG estudada através de entrevistas, encontros e trocas de e-mails, para compreender as necessidades de gestão e o nível de maturidade em projetos que estes apresentam. O resultado serviu de referência para a elaboração e o atingimento dos objetivos propostos.

A entrevista foi escolhida como a melhor técnica para coletar informação dos especialistas, pois segundo Barros; Lehfeld apresenta as seguintes vantagens:

- a) O pesquisador consegue maior flexibilidade. A entrevista pode ser aplicada em qualquer segmento da população, isto é, o entrevistador pode formular e reformular as questões para melhor entendimento do entrevistado.
- b) O entrevistador tem oportunidade de observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista.
- c) Há oportunidade de obter dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo. (BARROS; LEHFELD 2007, p.109)

1.6 ESTRUTURA TEXTUAL

Este trabalho foi dividido em quatro capítulos, estruturados com o intuito de facilitar o entendimento ao qual este estudo busca responder.

No primeiro capítulo foi analisada a relevância que os conhecimentos em gerenciamento de projetos têm no planejamento de eventos culturais.

No segundo capítulo foram ressaltadas as capacidades de planejamento de projetos que o gerente de projetos de uma organização deve apresentar.

No terceiro capítulo, utilizando a fundamentação teórica foi desenvolvido um processo integrado de compartilhamento de informações entre os integrantes da organização.

E no quarto capítulo, respondendo ao objetivo geral deste trabalho, foi analisado o processo de planejamento de eventos culturais com o uso do aplicativo Project Model Canvas para Android e iOS.

2. A RELEVÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA O PLANEJAMENTO DE EVENTOS CULTURAIS

Para compreender a abrangência do planejamento de eventos culturais internacionais é necessário apresentar o conceito de evento. Segundo Ansarah (2004) evento é um ato criativo, que deve espelhar vontade de fazer, como fazer e por que fazer. Já Dias (2011) explica que o evento é a soma de ações previamente planejadas, com objetivo de alcançar resultados definidos junto com o público alvo e que sua realização proporciona resultados de ordem social e cultural que serão dimensionados de acordo com a dinâmica do próprio evento.

As sociedades foram evoluindo a partir da troca de suas diversidades, se fossem todos iguais e fizessem tudo de forma idêntica não teríamos a riqueza evolutiva dos dias atuais. Para Tanure e Duarte, as adaptações das organizações as novas realidades tem sido lentas e difíceis, pois a dispersão geográfica de capacidades e conhecimentos estratégicos começa a não garantir acesso a recursos, informação e conhecimentos críticos. Portanto a interação entre estes sistemas são uma ferramenta para promover o intercambio de idéias e conhecimentos. Para promover esta interação são realizados eventos de todos os tipos e finalidades, permitindo a coexistência de nacionalidades e opiniões.

Projetos culturais, segundo Thiry-Cherques (2006), são iniciativas voltadas para a ação sobre objetos reais e idéias que expressam valores espirituais (sentimentos e conhecimentos) significativos para determinado grupo social. Por ser exclusivo de alguns grupos humanos, a capacidade de juntar estas peculiaridades em um projeto torna a coleta de requisitos mais complexa, dificultando a satisfação das necessidades e expectativas dos envolvidos. Porém, quanto maior for à diversidade, mais enriquecedor será o processo evolutivo de grupos culturais.

Ainda segundo Dias (2011), as motivações que levam uma pessoa a freqüentar um evento cultural se devem a vários fatores, sejam pessoais, profissionais, sociais, etc., não existe um individuo que participe de um evento sem razão alguma. No caso deste estudo, as motivações dos membros da Organização não Governamental SOCODELA são as mesmas compartilhadas pelos atuantes do Terceiro Setor: voluntariado, para promover o bem.

A organização social foi evoluindo conforme as pessoas dividiam tarefas para abranger as necessidades de todos os indivíduos. A realidade econômica atual é dividida em três setores

que em alguns casos independem entre si, mas na maioria dos casos interagem, pois buscam atender o bem estar tanto coletivo como o individual. As necessidades da comunidade são atendidas por ações e trabalho do governo como um todo, incluindo segurança, educação, saúde, entre outros. O primeiro setor então está diretamente ligado com a política, ao contrario do Segundo Setor, no qual suas organizações estão ligadas ao mercado. De acordo com o artigo de Oliveira; Manolescu (2011) o Terceiro Setor surge a partir da carência social que existe entre a atuação do Estado e do Mercado. Tanto o governo, (Primeiro Setor) quanto o setor privado (Segundo Setor), possui deveres para com a sociedade, porém não abrangem todas as necessidades da população, por isto, indivíduos se organizam de forma voluntaria para suprir as falhas, visando melhorar qualidade de vida, saúde, educação, proteção ambiental, eventos culturais entre outras diversas atuações. Segundo Hudson (1995) estas organizações ao contrario do setor privado, não distribuem lucros aos seus proprietários e, diferente das organizações de setor publico, não estão sujeitas a controle político direto. Tem independência para determinar seu próprio futuro.

Entre as entidades que compõem o Terceiro Setor destacam-se as: ONGs, fundações, associações, cooperativas entre outras organizações sociais.

De acordo com Pelliano, o profissional que atua como voluntario vê aumentada a sociabilidade, a satisfação e a produtividade, além de uma visível melhora no relacionamento e desenvolvimento de competências úteis à carreira profissional. Na primeira entrevista realizada com o sócio fundador da ONG, Marcelo Duarte, foi possível observar a doação de todos os envolvidos nesta organização; dedicam tempo, presença e conhecimentos para que os eventos sejam um sucesso, mas também foi constatada a necessidade de desenvolver conhecimentos em gerenciamento de projetos assim como designar um gerente de projetos, já que a liderança na organização existe porém os procedimentos e diretrizes não estão especificados. A organização apresenta em seu site missão, visão e apresenta os projetos já realizados. Porém os objetivos da organização, os resultados finais esperados, assim como qual seria a contribuição de cada integrante e as diretrizes para documentar e executar atividades não estão bem claras, o que poderia ser um empecilho para atrair patrocinadores. Portanto seu planejamento estratégico e sua gestão poderão ser incrementados com a ajuda de conceitos do Guia PMBOK (PMI, 2013), assim como metodologias mais acessíveis ao planejar e gerenciar projetos.

Para um análise mais apropriado, é adequado definir o que seria um projeto. A definição de projetos que consta no Guia PMBOK (PMI, 2004) é: “um empreendimento temporário, planejado, executado e controlado, com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único”. Esta definição é complementada por Heldman (2003) na qual além de verificar que os projetos tenham natureza temporária, com datas de início e fim definidas e estando concluídos quando suas metas e objetivos forem cumpridos, estes devem atender (ou exceder) às expectativas das partes interessadas que foram identificadas no início do projeto.

Segundo Xavier, C.M.; Chueri, L. (2008), o projeto deve descrever com detalhes:

- A região onde será executado;
- O problema a que se propõe solucionar/transformar;
- O público atendido;
- Por que será executado;
- Por que ele deve ser aprovado e implantado;
- Quais os benefícios econômicos, sociais e/ou ambientais a serem alcançados pela comunidade;
- Os resultados para a região.

Como o seu nome já evidencia o Guia PMBOK (PMI, 2013) é um Guia que reúne práticas e conhecimentos de Gerenciamento em Projetos, sendo uma referencia que busca orientar os gerentes de projetos ou membros de algum empreendimento temporário. Não é um caminho a ser seguido nem um passo a passo, até porque não existem projetos iguais já que por essência cada um busca um resultado diferente ou se forem similares inevitavelmente não poderão ser exatamente iguais.

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013) existem dez áreas de conhecimento em projetos, cada uma representando um conjunto completo de conceitos, termos e atividades e que são usadas na maior parte dos projetos. As dez áreas de conhecimento são: Gerenciamento da integração, Gerenciamento do escopo, Gerenciamento do tempo, Gerenciamento dos custos, Gerenciamento da qualidade, Gerenciamento dos recursos humanos, Gerenciamento das comunicações, Gerenciamento dos riscos, Gerenciamento das aquisições e Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Ainda segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), cada área fornece uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo e uma explicação das ferramentas e técnicas usadas para produzir cada resultado. O Guia defende a aplicação dos conhecimentos através de processos, que são o conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um resultado pré-especificado. Os cinco processos estão detalhados abaixo na figura 1:

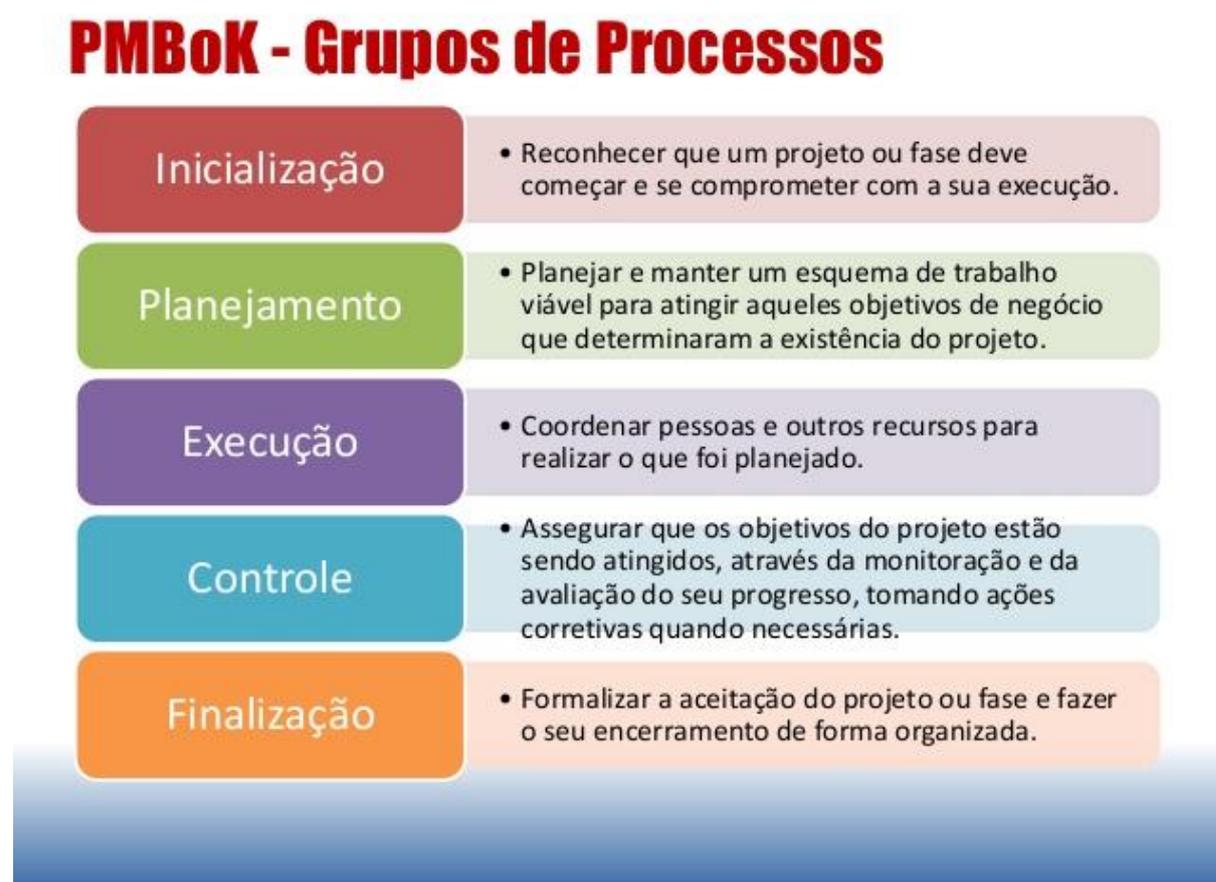


Figura 1: Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos

Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013)

O Guia PMBOK (PMI, 2013) além de apresentar as dez áreas de conhecimento e os grupos de processos em projetos, lista os 47 processos a serem realizados para a elaboração completa de um plano de projeto, organizados por área e grupo. Estes processos incluem a elaboração de todos os documentos, desde o termo de abertura do projeto, como o plano de gerenciamento do projeto, entre os processos de execução, monitoramento e controle, encerramento, como demonstra o Quadro 1 abaixo:

Guia PMBOK 5a Edição					
Áreas do Conhecimento	Grupos de Processos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	4.1 Desenvolver Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	4.6 Encerrar Projeto ou Fase
				4.5 Realizar Controle Integrado de Mudanças	
Escopo		5.1 Planejar Gerenciamento do Escopo		5.5 Validar Escopo	
		5.2 Coletar Requisitos		5.6 Controlar Escopo	
		5.3 Definir Escopo		6.7 Controlar Cronograma	
		5.4 Criar EAP			
Tempo		6.1 Planejar Gerenciamento de Tempo			
		6.2 Definir Atividades			
		6.3 Sequenciar Atividades			
		6.4 Estimar Recursos das Atividades			
		6.5 Estimar Durações das Atividades			
		6.6 Desenvolver Cronograma			
Custo		7.1 Planejar Gerenciamento de Custo		7.4 Controlar Custos	
		7.2 Estimar Custos			
		7.3 Criar Orçamento			
Qualidade		8.1 Planejar Gerenciamento da Qualidade	8.2 Realizar Garantia da Qualidade	8.3 Realizar Controle da Qualidade	
Recursos Humanos		9.1 Planejar Gerenciamento dos Recursos Humanos	9.2 Mobilizar Equipe do Projeto		
			9.3 Desenvolver Equipe do Projeto		
			9.4 Gerenciar Equipe do Projeto		
Comunicação		10.1 Planejar Gerenciamento da Comunicação	10.2 Gerenciar Comunicação	10.3 Controlar Comunicação	
Riscos		11.1 Planejar Gerenciamento de Riscos		11.6 Monitorar e Controlar Riscos	
		11.2 Identificar Riscos			
		11.3 Realizar Análise Qualitativa dos Riscos			
		11.4 Realizar Análise Quantitativa dos Riscos			
		11.5 Planejar Respostas aos Riscos			
Aquisições		12.1 Planejar Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir Aquisições	12.3 Administrar Aquisições	12.4 Encerrar Aquisições
Partes Interessadas	13.1 Identificar Partes Interessadas	13.2 Planejar Gerenciamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar Partes Interessadas	13.4 Monitorar Gerenciamento das Partes Interessadas	

Quadro1: Atividades do projeto divididas por grupos de processos e áreas de conhecimento

Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013)

O presente trabalho tem como foco de estudo o segundo grupo de processos ou fase do ciclo de vida de um projeto, a fase do planejamento, na qual de acordo com Vargas se identifica a abordagem do projeto, quais estratégias serão utilizadas, detalhando o que será realizado, cronogramas, alocação de recursos, análise de custos, etc. para que esteja tão detalhado a ponto de ser executado sem dificuldades e imprevistos. Nesta fase também são elaborados os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, Rh e suprimentos.

Apenas na fase de planejamento, são listados mais de vinte processos no Quadro 1. Para uma ONG, esta metodologia não se caracteriza como apropriada, já que a burocracia

necessária iria tomar tempo além do disponível pelos membros da equipe, tornando inviável o planejamento de eventos.

De acordo com Levinson (2014), há tanta documentação e tantos processos a seguir que isso acaba deixando o gerenciamento do projeto lento, não atendendo a necessidade de respostas rápidas que o negócio exige e que a tecnologia possibilita. Ainda segundo Levinson, é necessário adotar uma gestão de projetos flexível, já que as metodologias tradicionais tem se mostrado rígidas, burocráticas, atrapalhando o nível de competitividade dos negócios atuais. A colunista do CIO - EUA (site especializado em gestão de TI) ensina as seguintes medidas para obter respostas mais rápidas a partir das praticas de gerenciamento de projetos:

- Adotar um framework
- Descobrir o que realmente o projeto precisa entregar
- Medir a eficiência de um projeto de forma diferenciada, como por exemplo, recompensar a equipe quando os profissionais se adaptarem rapidamente as mudanças do negócio.
- Treinar Gerentes de Projetos para serem líderes com visão, compreensão e capacidade de adaptação, ao invés de comandar e controlar.
- Melhorar as praticas de gerenciamento, solicitando idéias dos *stakeholders*.

No panorama atual, segundo Carvalho; Rabechini Jr. (2009), o gerenciamento de projetos vem sendo utilizado de forma profissional para que as organizações obtenham resultados melhores. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013) os processos de planejamento explorarão todos os aspectos de escopo, tempo, qualidade, comunicações, recursos humanos, riscos, aquisições e gerenciamento de partes interessadas. O benefício principal de planejar projetos, para o Guia PMBOK (PMI, 2013) é conquistar a adesão e a participação das partes interessadas.

De acordo com Vargas (2000), outros benefícios que uma organização pode obter com o uso de gerenciamento de projetos são:

- Aumento da confiança e da segurança do empreendedor;
- Melhor controle dos projetos;
- Melhor administração de mudanças;

- Maior número de projetos bem sucedidos
- Melhor desempenho
- Melhor comunicação entre os participantes;
- Projeção precisa dos recursos necessários;
- Priorização de projetos, entre outros.

Complementando os benefícios de gerenciar projetos expostos por Vargas e pelo Guia PMBOK (PMI, 2013), estão às vantagens listadas por um Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009, Project Management Institute conforme a figura 2 abaixo,



Figura 2: Benefícios obtidos com o Gerenciamento de Projetos

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos, PMI (2009)

No caso do gerenciamento de projetos do Terceiro Setor Xavier, C.M.; Chueri, L. (2008) afirmam que:

“somente com a recente disseminação das técnicas de planejamento estratégico e dos debates sobre o impacto do trabalho social e as dificuldades para sua avaliação e que se começou a encarar o projeto como instrumento metodológico para fazer da ação social uma intervenção organizada com melhores possibilidades de atingir seus objetivos.” (Xavier, C.M.; Chueri, L. (2008)p. 14)

3. CAPACIDADES DE PLANEJAMENTO DE PROJETOS NO GERENTE DE PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO

O gerente de projetos, de acordo com a 5ª Edição do Guia PMBOK (PMI, 2013), é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto e deve atender as necessidades de tarefas, equipe e individuais. Stettner (2006) complementa a definição de gerência afirmando que esta concentra os setores de planejamento e comunicação. O gerente então deve ser um mestre em motivar, dar *feedback*, melhorar a sinergia entre departamentos, dar ordens e obter resultados esperados, mas acima de tudo saber escutar os outros.

Utilizando a comunicação o gerente é capaz de alocar os recursos humanos e como um regente de orquestra harmonizar a condução das atividades utilizando o talento de cada um. De acordo com Ballenato (2013), aquele que não dedica uma parte de seu tempo a refletir, preparar, selecionar, planificar e decidir, não poderá levar adiante nenhum projeto. O que vemos nas organizações é um desperdício de energia e motivação de seus trabalhadores, por falta de planejamento de atividades. A necessidade de refazer algum processo, corrigir e até a constante necessidade de se adaptar a mudanças desmotiva a equipe. Cabe ao canal adequado de comunicação evitar estes problemas e coordenar da melhor forma possível a contribuição de cada parte interessada para que o calendário de tarefas seja respeitado e sirva de orientação para o projeto e não como um fator problemático.

Como afirma Heldman (2003, p.7):

As comunicações escrita e oral são o alicerce de todo projeto bem-sucedido. Existirão diversas formas de comunicação no ciclo de vida de seu projeto. Como gerente, você deve assegurar que as informações sejam explícitas, claras e completas, para que o público não tenha dificuldades de entender o que está sendo transmitido.

Segundo um estudo realizado por Maximiano (1988 apud CARVALHO; RABECHINI Jr, 2009), o gerente de projetos possui oito papéis fundamentais inerentes as suas atividades: planejador, organizador, administrador de interfaces, articulador de acordos, administrador de tecnologia, administrador de equipes/pessoas, formulador de métodos e implementador.

Para desempenhar estes oito papéis expostos por Maximiano são necessárias habilidades gerenciais, específicas para projetos. No Quadro 2 abaixo, podem se observar algumas destas habilidades e suas características propostas por Kerzner (1992):

Habilidade	Características
1. Construção de Equipes	Capacidade em formar e gerenciar equipes de trabalho
2. Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e os stakeholders do projeto
3. Resolução de Conflito	Capacidade em identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
4. Competência Técnica	Capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto
5. Planejamento	Capacidade em elaborar planos e executá-los
6. Organização	Capacidade em estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
7. Empreendedorismo	Capacidade em gerar e gerenciar negócios para o projeto
8. Administração	Capacidade em desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
9. Suporte Gerencial	Capacidade em gerenciar as interfaces com os stakeholders - principalmente com a alta administração
10. Alocação de Recursos	Capacidade em estabelecer recursos necessários nas várias fases do projeto

Quadro2: Habilidades do Gerente de Projetos por Kerzner

Fonte: Kerzner (1992)

Como explica Mintzberg (1995), o planejamento para a ação começa com o planejamento estratégico, no qual a organização avalia suas forças e fraquezas e formula um conjunto de estratégias que serão desenvolvidas em projetos específicos, que por sua vez, ao serem definidas datas e especificações evocam ações específicas.

A importância de administrar o tempo e se tornar uma pessoa eficaz, foi explicada por Drucker (2014):

É necessário ter as seguintes habilidades: gerenciar seu tempo, se esforçar para oferecer contribuições, tornar os seus pontos fortes produtivos, concentrar seus esforços nas tarefas mais importantes para alcançar resultados e tomar decisões eficazes. Entre estas atividades, a única que não permite flexibilidade para o seu exercício é o tempo.

Pois como afirma Drucker, é um recurso limitado, razão pela qual o seu gerenciamento é fundamental para que as coisas aconteçam. Eliminar tarefas que desperdiçam o tempo do GP e sua equipe aumenta a eficácia e contribui para a priorização de tarefas alcançando assim os resultados esperados.

No caso do GP de uma ONG que promove eventos culturais internacionalmente além de assumir as responsabilidades e competências, tem que fazer frente a barreiras de distancia geográfica que podem ser superadas com o uso de recursos tecnológicos que facilitem o

trabalho. A aplicação da metodologia Project Model Canvas neste trabalho não busca ser a única ferramenta de solução para o compartilhamento de informações na organização, porém visa contribuir de forma significativa para o trabalho da equipe de projetos ao permitir uma visualização abrangente do que está sendo planejado com flexibilidade de local de acesso e horários.

4. UM PROCESSO INTEGRADO DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES ENTRE OS INTEGRANTES DA ORGANIZAÇÃO

O Project Model Canvas é uma metodologia concebida pelo professor da FGV Management José Finocchio Júnior, especialista e reconhecido consultor de gerenciamento de projetos, seguindo os princípios que constam no seu livro: simplicidade, agilidade e desburocratização. Esta concepção contraria a forma clássica de apresentar projetos: o Plano de Projeto, que reúne uma extensa série de documentos preenchidos e não condizem com a realidade prática, já que a maioria das organizações como afirma Finocchio, utilizam a planilha de cálculo Excel, por ser uma abordagem mais rápida.

O Modelo de Projeto Canvas de Finocchio (2013) teve inspiração no Modelo de Negócios de Osterwalder e Pigneur (2010), no qual um quadro (traduzido ao termo em inglês: *Canvas*) é preenchido coletivamente com pedaços de papel autocolante, permitindo rápida visualização, e na qual o resultado final é construído por todos os membros da equipe.

A metodologia Canvas não se aplica como um fluxograma para o projeto, pois não o restringe a uma seqüência de passos a serem seguidos. Finocchio desenvolveu este plano de projeto para permitir relações entre os conceitos, assim como a possibilidade de pensarem juntos em rede e a flexibilidade de ir ajustando o plano conforme vai sendo planejado. Como afirma o Prof. Finocchio (2013, P. 45), “quando o Project Model Canvas for preenchido, aquilo que estava obscuro ficara nítido, emergirá um modelo mental completo e consistente que trará convergência para o grupo que o gerou”.

Como podemos observar na Figura 3 abaixo, ao começar o preenchimento deste quadro é definido um Gerente de Projetos ao lado do item GP e ao lado do item PITCH o projeto que será realizado, como um título ao *Canvas*, que seja entendido por todos. Todas as

informações que são colocadas neste quadro exigem clareza e objetividade, pois utilizam *post-its* que limitam o conteúdo e por tanto devem ser explicados de forma sintética, mas nada impede que sejam reajustados. Após o *brainstorming* e alinhamento das idéias do grupo o quadro começa a ser preenchido, não há limites de *post-its*, mas como ensina Finocchio, para gerá-los é necessário comunicar tudo que é necessário escrevendo o mínimo possível.

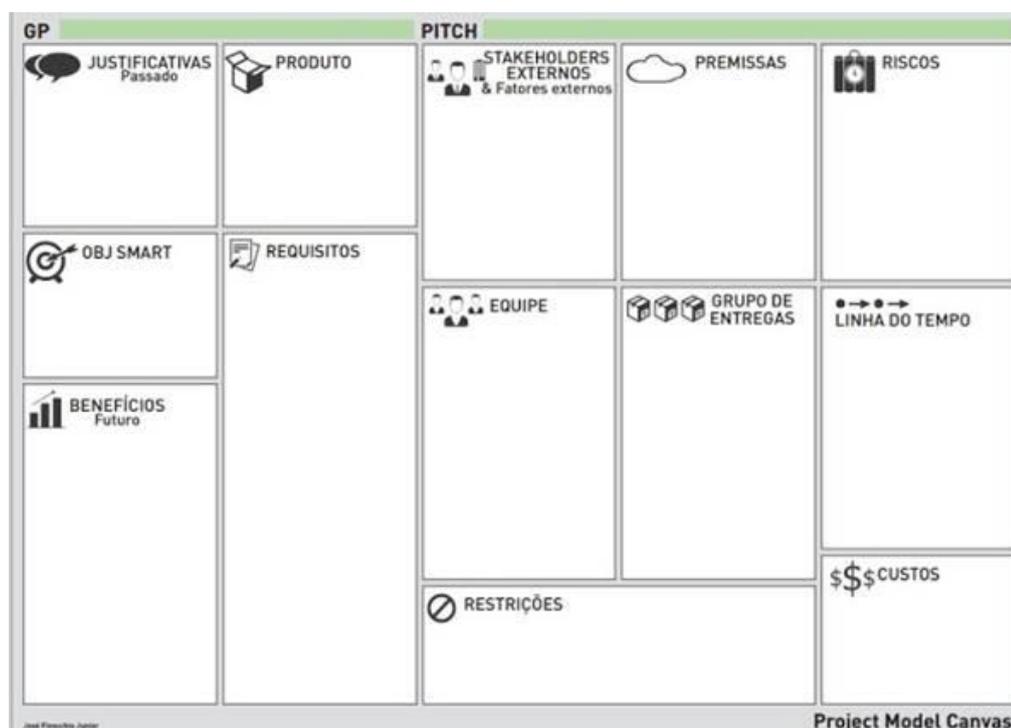


Figura 3: PM Canvas

Fonte: FINOCCHIO Jr. José. Project Model Canvas – Gerenciamento de Projetos sem burocracias.

Para diferenciar os conteúdos ou prioridades podem ser usados *post-its* de cores e tamanhos diferentes. A idéia do modelo criado por Finocchio é não engessar o processo de planejamento, existindo, portanto apenas duas regras básicas para esta metodologia: deve ser feito preferencialmente em equipe e pelo menos uma das pessoas presentes deve ter conhecimento sobre os conceitos básicos envolvidos no gerenciamento de projetos.

A construção do *Canvas* é feita em quatro etapas como nos ensina o livro de Finocchio e explicadas a seguir:

- Conceber: São respondidas seis perguntas fundamentais: Por quê? O quê? Quem? Como? Quando e Quanto? Resultando em uma seqüência com ordem específica.

- Integrar: Garante-se a consistência entre os blocos e estabelece-se a integração entre os componentes.
- Resolver: É preciso identificar os pontos em que a montagem do *canvas* travou, por indefinição, contradição ou falta de informação. Estes problemas serão “lição de casa”.
- Comunicar/Compartilhar: no final do processo o *Canvas* servirá de base para gerar outros documentos, apresentações, cronogramas, orçamentos ou até mesmo planos de projeto.

Um importante fator para o preenchimento do Canvas que faz toda a diferença é a seqüência a ser seguida. Na metodologia de Finocchio foram divididas as colunas por cores, para diferenciar as perguntas fundamentais a serem respondidas. A primeira e a mais importante é a resposta do: Por quê? Já que segundo Finocchio define os valores que identificarão todos os envolvidos no projeto. As perguntas fundamentais são as mesmas apresentadas na ferramenta 5W2H, no caso do Project Model Canvas seria o 5W1H.

Segundo o Portal Administração esta ferramenta surgiu no Japão, criada por profissionais da indústria automobilística que estudavam sobre qualidade total. É chamada de 5W2H por juntar as iniciais em inglês das perguntas que utiliza para organizar atividades (*What, Why, Where, When, Who, How, How much*). No âmbito de gerenciamento pode ser utilizada para elaborar planos de ação.

A ferramenta 5W2H também faz parte de um planejamento estratégico. O processo de planejamento se enriquece com a contribuição de diversos pontos de vista, por isso antes de criar esta planilha é interessante promover um *brainstorming*, onde as idéias sejam expostas e construam uma base sólida de informações. Após este processo de geração de informação aplica-se então a ferramenta, que responde as perguntas: - Que? Quem? Como? Quando? Quanto? Onde? Por quê?- e suas respostas são organizadas em uma tabela na qual é possível visualizar objetivos, responsabilidades, recursos necessários, delimitação do que será realizado, metodologia, critérios e motivos. Pode ser aplicada a qualquer empreendimento, pois contribui ao ser uma síntese de informações, servindo até como uma planilha de *checklist*. Ainda de acordo com o Portal Administração o método 5W2H potencializa as condições favoráveis à execução de atividades, sendo um meio simples, prático e competitivo, assim como deveria ser o ambiente corporativo.

Conforme a figura 4 a seguir, a tabela foi dividida em cores para ilustrar o que seriam os blocos aglutinadores por trás dos itens que compõem o Modelo de Projeto Canvas aplicado em conjunto a esta ferramenta apresentada.



Figura 4: 5W1H PM CANVAS

Fonte: FINOCCHIO Jr. José. Project Model Canvas – Gerenciamento de Projetos sem burocracias.

O primeiro bloco de perguntas começa a ser respondido no quadro, ao definir a justificativa, o que este projeto visa melhorar, por que esta sendo planejado? No item objetivo, segundo Finocchio (2013) é a finalidade de todos os esforços e recursos que serão mobilizados. Este objetivo deve ser *SMART* (siglas em inglês dos seguintes requisitos): específico, mensurável, alcançável, realista e delimitado no tempo. Os benefícios devem levar em conta critérios que possam servir de referencia ao terminar o projeto, assim mensurar o sucesso deste. Como ensina a metodologia, este bloco segue o Princípio de Pareto: os itens mais relevantes são colocados no topo.

O segundo grupo diz respeito ao que será gerado pelo projeto. Como já explicada acima, a definição de projeto descrita no Guia PMBOK (PMI, 2013) é gerar um produto, serviço ou resultado único para o cliente. Este produto deve respeitar requisitos de qualidade, que são fundamentais para a satisfação dos clientes.

Para o terceiro bloco, são identificados todos os envolvidos no projeto, desde os membros da equipe e aqueles que contribuem para alguma entrega do projeto até os

stakeholders externos, que seriam todos aqueles que possuam interesses e/ou sejam afetados pelo empreendimento, como por exemplo: cliente, patrocinador, fornecedores, governo, etc. O item fatores externos, como indica o livro da metodologia, inclui dados como: comportamento da economia, fatores climáticos, normas regulatórias, entre outros.

Na quarta seção da ferramenta elaborada por Finocchio torna-se visível como o trabalho será feito, as entregas e condições para serem produzidos. As premissas são suposições sobre o cenário futuro, sobre estas hipóteses são feitas promessas de tempo e custo. Se não acontecerem conforme o planejado pode alterar o plano. Já as restrições são as limitações que incidem no avanço do projeto, devem ser quantificadas, específicas e indicar por quem foi imposta a restrição.

O último bloco de perguntas é realizado após o projeto, produto, pessoas, ameaças e oportunidades estarem definidos. O cronograma e orçamento gerados assim como os riscos, ficam por último, por estarem intimamente associados como ensina o livro do Project Model Canvas, e também por garantirem uma gestão sólida e eficaz. Na figura 5 abaixo, se observa um *PM Canvas* preenchido, que é um dos exemplos utilizado pelo Prof. José Finocchio Jr. para ilustrar a metodologia em seu livro.

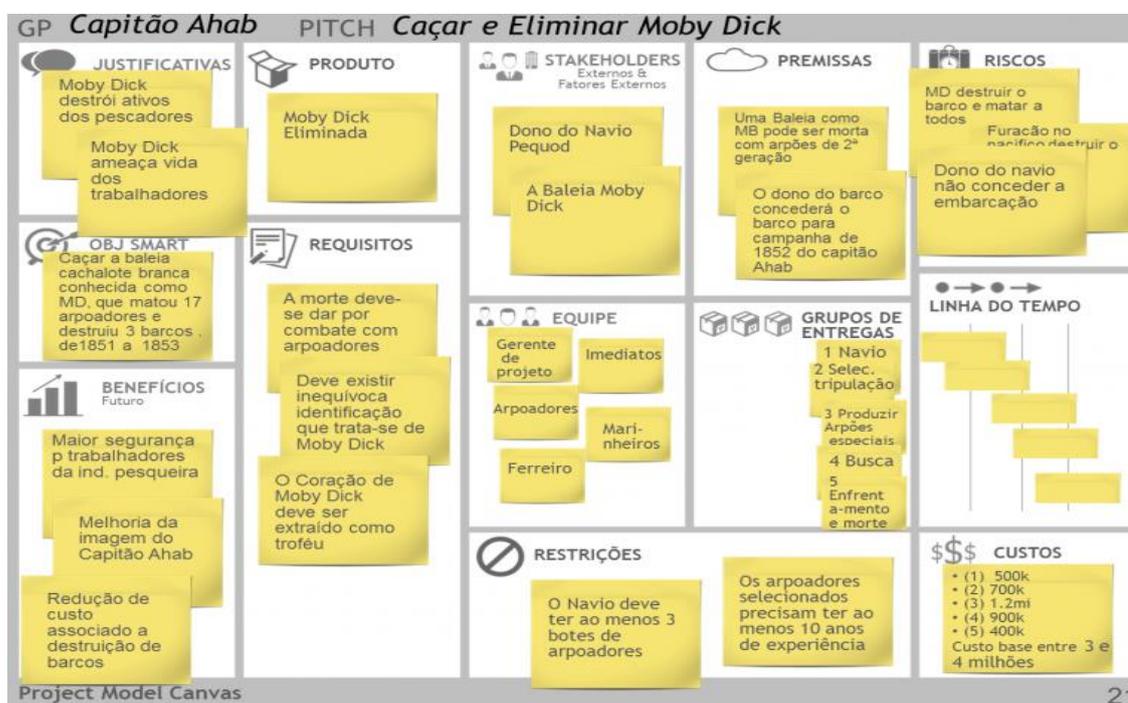


Figura 5: Exemplo PM CANVAS

Fonte: FINOCCHIO Jr. José. Project Model Canvas – Gerenciamento de Projetos sem burocracias.

5. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO COM A UTILIZAÇÃO DO APLICATIVO PM CANVAS

De acordo com o tutorial do Prof. José Finocchio Jr. sobre aplicativo PM Canvas no site do Youtube, esta ferramenta é uma maneira de criar o plano do projeto por membros estando geograficamente distribuídos ou times distintos. Este APP é gratuito, para baixá-lo é só entrar na Apple Store se o sistema operacional for iOS ou Google Play se for Android, e procurar pela palavra chave PM Canvas. Ao entrar, solicita um cadastro que pode ser realizado pelo Facebook, ou informando nome e e-mail. Para criar um *canvas*, com o nome do projeto e inclusão de participantes por e-mail como a tela do aplicativo já sinaliza é só clicar no + no canto superior direito, para iniciar um projeto como mostra a figura 6 localizada à esquerda:

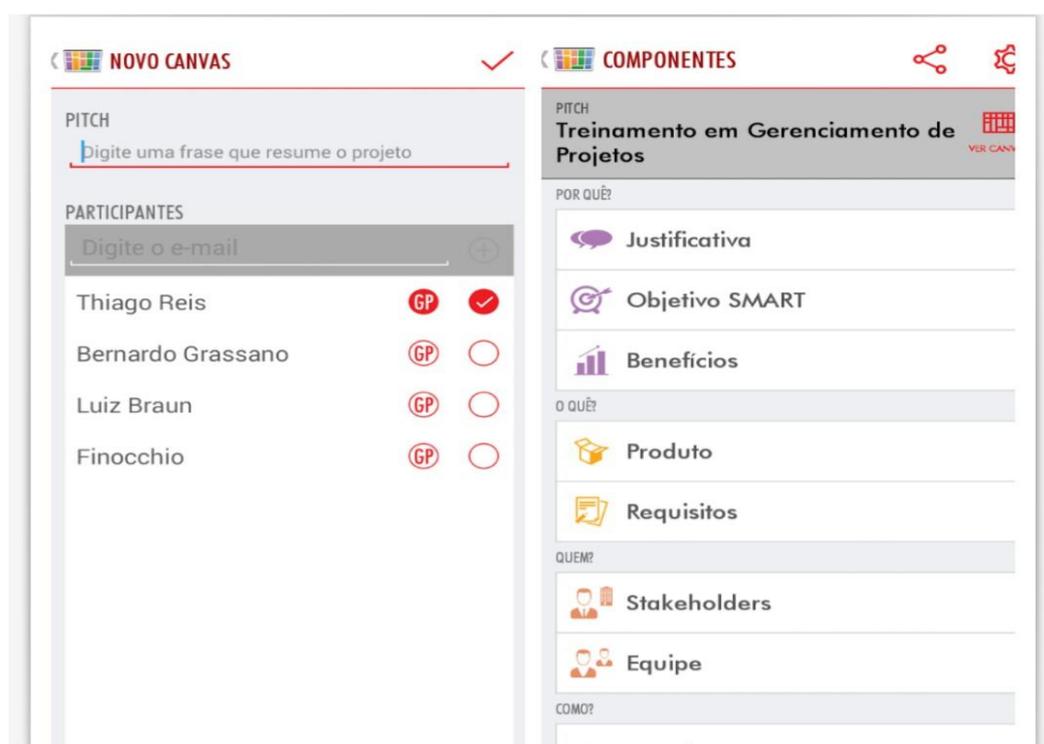


Figura 6: App PM Canvas

Fonte: Google Play (2016)

Os membros da equipe que foram convidados a participar no aplicativo terão então acesso à tela localizada na figura 6 acima, do lado direito, que tem todos os itens a serem preenchidos e já listados na seqüência. Se desejarem interagir ao planejar o projeto, os participantes podem utilizar ferramentas como o *Skype*, que estabelece conexão por voz. E

também podem gerar um link a ser enviado por e-mail e visualizar no telão, televisão ou tela de notebook, os “*post its* virtuais” que forem gerados.

Conforme a figura 7 abaixo, ao clicar em um componente cada participante pode contribuir com um *post it*, mas para que este seja enviado ao *canvas* tem que clicar no canto superior esquerdo do comentário, tornando-o um *post it* válido.

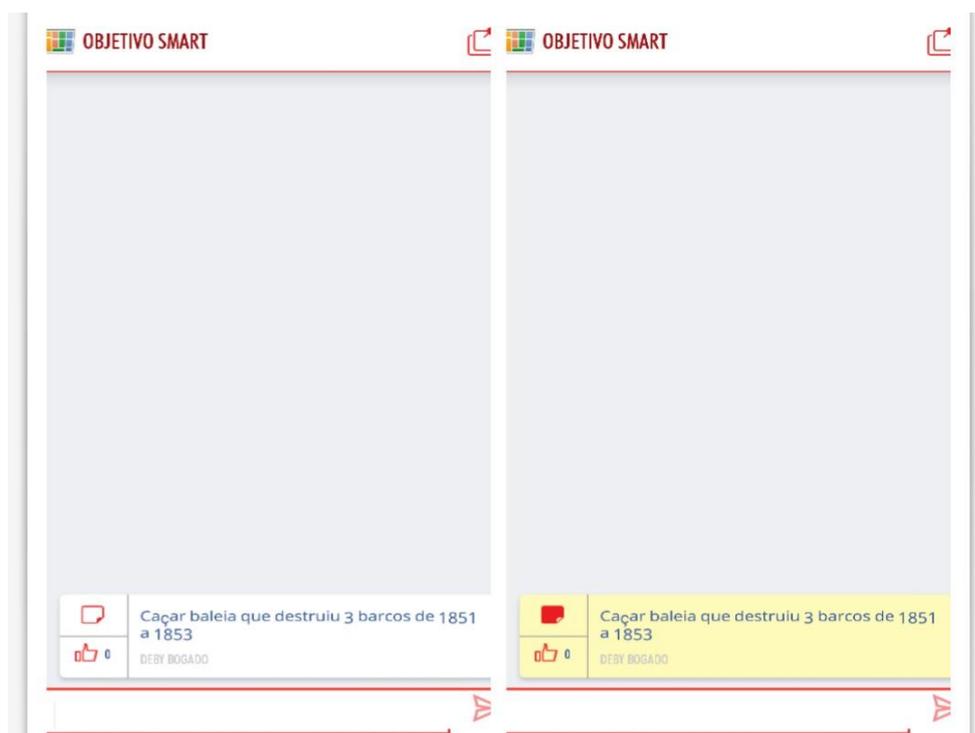


Figura 7: App PM Canvas

Fonte: Google Play (2016)

Os componentes que apresentam um diferencial na sua elaboração são:

- A linha do tempo, que a partir das entregas colocadas no *Canvas* são criadas barras de tempo, que deverão ser ajustadas conforme sua duração e;
- Os custos, no qual são inseridos custos de mão de obra e insumos, e o aplicativo vai totalizar a somatória dos itens.

Finocchio finaliza o tutorial explicando que ao preencher todos os componentes, o *Canvas* estará completo e ao clicar em “Ver *Canvas*” será gerado um arquivo *PDF* que poderá ser compartilhado por e-mail com os *stakeholders*.

6. CONCLUSÕES

A primeira consideração que resultou deste estudo é a importância dos conhecimentos de gerenciamento de projetos, para o planejamento. Entre os vários benefícios que gerenciar um projeto traz, destacam-se: maior comprometimento com objetivos e resultados, melhor desempenho, disponibilidade de informação para tomar decisões, maior satisfação das partes interessadas, maior integração entre as áreas, minimização dos riscos em projetos, aumento de produtividade, redução nos custos e prazos de entrega.

Em segundo lugar, foram especificadas as capacidades a serem desenvolvidas nos gerentes do projeto, para atingir o sucesso no planejamento dos seus empreendimentos. As habilidades mais relevantes foram: saber motivar a si mesmo e sua equipe, dar *feedback*, saber dar ordens, obter resultados, escutar os outros, resolver conflitos, liderar, alocar recursos com eficácia, gerenciar o tempo além da capacidade técnica para assumir o cargo.

A ferramenta desenvolvida pelo Prof. José Finocchio Jr. apresenta uma nova forma de construir um plano de projeto. Segundo o professor, o Modelo de Projetos *Canvas* prioriza a lógica e o pensamento em conjunto. O preenchimento do quadro (*canvas*), ao utilizar *post its*, permite um processo simplificado e flexível, nada impede ajustes ao longo do tempo. Porém existe uma seqüência a ser respeitada, e isto faz toda a diferença. Todos os envolvidos devem partir do Por quê? Ao determinar em primeiro lugar o motivo pelo qual o projeto está sendo criado, são geradas com maior naturalidade as informações subseqüentes, necessárias para planejar o projeto.

O resultado deste processo colaborativo de criação do plano do projeto é um modelo mental completo e consistente que segundo Finocchio, trará convergência para o grupo que o gerou. O principal benefício deste método é tornar nítido todos os fatores que envolvem o trabalho a ser realizado, poupando tempo dos integrantes e maximizando as idéias de cada um.

A proposta deste estudo era analisar como a aplicação desta ferramenta poderia contribuir no planejamento de eventos culturais da ONG SOCODELA. Como já identificada no início, a necessidade dos membros da equipe era encontrar alguma método que integre o planejamento de seus eventos à distância. O aplicativo PM Canvas para Android ou iOS emerge então como a solução para este processo comunicativo.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O objetivo deste trabalho foi analisar como os conhecimentos em gerenciamento de projetos contribuem no planejamento de eventos internacionais da ONG SOCODELA utilizando o aplicativo PM Canvas para Android ou iOS.

Ao constatar que o método é viável e serviria de ajuda com praticidade e objetividade, o próximo passo seria aplicar na prática os conceitos apresentados, implantando o uso da ferramenta PM Canvas como canal de comunicação para o planejamento dos eventos da ONG SOCODELA. Este estudo não atingiu este passo, devido a que o próximo evento da organização será realizado no mês de julho e, portanto não teria um planejamento concluído para ser apresentado.

Uma possibilidade interessante para futuros estudos seria acompanhar o uso da ferramenta in loco, reunindo os integrantes da organização e aplicando o PM Canvas, observando a reação e o envolvimento que esta técnica permite ou se não for possível reuni-los aplicar a técnica utilizando Skype para orientá-los.

Outro desdobramento seria a designação e instrução do gerente de projetos, tanto quanto um curso de pós-graduação, ou algum curso oferecido pelo PMI, ou até que procure uma certificação, o que lhe renderia maior atratividade aos olhos de patrocinadores.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVICE, Software. In: **Sucesso com o uso de software de gerenciamento de projetos**. Disponível em: <<http://www.mobussconstrucao.com.br/blog/2014/09/24/sucesso-uso-software-gerenciamento/>> Acesso em 27/04/16.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo: como aprender, como ensinar**. 3ª Ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2004.

BALLENATO P., Guillermo **Gestión del Tiempo: En busca de la eficacia**. Madrid: Ed. Piramide, 2013.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2007.

BOGER, Giovana. **Business Model Canvas para alinhar TI ao negocio**. Disponível em <<http://conectt-hml.conectt.com.br/?p=10941>> Acesso em 13/04/2016.

CARVALHO, Marly Monteiro.; RABECHINI JR, Roque. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos - Teoria e Casos 2ª Edição**. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2009.

CHAVES, NEUSA M. D. **Esculpindo Líderes de Equipes**. Minas Gerais: Ed. INDG Tecnologias e Serviços LTDA, 2004.

DIAS, Daniella Camila Araújo. **O Evento Artístico – Cultural e sua Contribuição para a Comunidade**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-evento-artistico-cultural-e-sua-contribuicao-para-a-comunidade/65730/>> Acesso em: 10/06/2016.

DRUCKER, Peter. **O Gestor Eficaz em ação**. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2014.

FINOCCHIO Jr. José. **Project Model Canvas – Gerenciamento de Projetos sem burocracias**. São Paulo: Ed. Elsevier - Campus, 2013.

FINOCCHIO Jr. José. **PM Canvas APP Tutorial**. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=HdIIIvEmrxk>> Acesso em 07/06/2016.

Foz do Iguaçu passa a ter, oficialmente, 81 etnias – Clickfoz. Disponível em: <<http://www.clickfozdoiguacu.com.br/foz-iguacu-noticias/foz-do-iguacu-passa-a-ter-oficialmente-81-etnias>> Acesso em 01/03/2016.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o Desafio de Administrar sem Receita**. Ed. Penguin Group. 1995.

LETTINGER, Daniel. **Project Model Canvas: a alma do Projeto**. Disponível em: <<https://danielettinger.com/2015/07/13/project-model-canvas-a-alma-do-projeto/>> Acesso em 19/05/2016.

LEVINSON, Meredith. **O Gerenciamento de Projetos tradicional mais atrapalha que ajuda**. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2014/06/11/o-gerenciamento-de-projetos-tradicional-mais-atrapalha-que-ajuda/> Publicado em: 11/06/2014.> Publicado em: 11/06/2014. Acesso em 08/06/2016.

Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Ed. Melhoramentos Ltda., 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?palavra=cultura>> Acesso em 27/04/2016.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Cintia Pierote; MANOLESCU, Friedhilde Maria Kustner. **A importância do Terceiro Setor**. Disponível em:

<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0210_01.pdf> Acesso em: 10/06/2016.

ONU. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/vagas/voluntariado/>> Acesso em 04/05/2016.

PELIANO, Anna Maria. In: DALLA, Leonardo. **Brasil Voluntário: Participantes garantem motivação e comprometimento durante a Copa**. Disponível em:

<<http://esporte.gov.br/index.php/ultimas-noticias/209-ultimas-noticias/47557-brasil-voluntario-participantes-garantem-motivacao-e-comprometimento-durante-atuacao-na-copa>> Acesso em 04/05/2016.

PMI. **A guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide 3ª**. Ed. EUA: Project Management Institute, 2004.

PMI. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK® 5ª. Ed.** EUA: Project Management Institute, 2013.

PMI. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009.** Disponível em: <http://www.techoje.com.br/boltttools_techoje/files/arquivos/benchmarking2009.pdf> Acesso em 04/05/2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO 5W2H – **O que é e como utilizar.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html>> Acesso em 06/05/2016.

PROJECT BUILDER. **Guia Completo do Project Model Canvas.** Disponível em: <<https://assessoriacommkt.files.wordpress.com/2014/06/guia-completo-do-project-model-canvas.pdf>> Acesso em: 01/06/2016.

SHENHAR, Aaron; DVIR, Dov. **Reinventando Gerenciamento de Projetos: A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-Sucedidos.** São Paulo: Ed. M. Books do Brasil Ltda., 2010

SOCODELA. Disponível em <<http://www.socodela.org/>> Acesso em 08/02/2016.

TANURE Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Projetos Culturais: técnicas de modelagem.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2000.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; CHUERI, Luciana de O. Vilanova. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor – Uma estratégia para a condução de projetos.** Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2008.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: Planejamento, Elaboração, Análise.** 2ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2010.

9. ANEXOS

ANEXO A - LA ONG SOCODELA

La Sociedad para la Cooperación y Desarrollo Latinoamericano (SOCODELA) es una Asociación Civil sin fines de lucro, no tiene ninguna filiación política ni religiosa, busca reducir la desigualdad y pobreza acentuada en nuestra región latinoamericana y caribeña; y así mejorar las condiciones de vida de aquellos sectores de mayor pobreza, coadyuvando al desarrollo social, educativo, cultural, económico y medio ambiental cooperando de forma solidaria con los países de América Latina a través de capacitaciones de los talentos humanos.

Es impulsada por profesionales líderes emprendedores de varios países de Latinoamérica, que poseen un alto espíritu de solidaridad, empatía, sensibilidad social y sólidos valores. Además de la presencia de jóvenes emprendedores sociales profesionales y estudiantes interesados en el desarrollo social de la región.

En la actualidad la coordinación está tutelada bajo la responsabilidad de los jóvenes profesionales: Marcelo Toledo Duarte (graduado en Administración – UFPR- Brasil) y Jesús Ibáñez Ojeda (graduado en Pedagogía – Perú - Ciencia Política y Sociología –Unila Brasil).

Nuestros Principios de:

- *Unidad en la diversidad.*
- *La integración como instrumento del desarrollo, independencia y soberanía latinoamericana.*
- *Cooperación, cohesión social, paz, solidaridad, igualdad para el mejoramiento del nivel de vida de nuestros pueblos latinoamericanos.*
- *Democracia participativa, derechos humanos y justicia social.*

MISIÓN: *Somos una asociación civil que busca repensar la democracia latinoamericana a partir de la aceptación de nuestra diversidad cultural, económica y política, llevando adelante proyectos que que nos unan y mejoren la calidad de vida de nuestros pueblos hermanos, teniendo en cuenta las diferentes necesidades. Luchamos con la fé de lograr una región con mayor equidad en oportunidades para todos.*

VISIÓN: *Procuramos empoderar a la sociedad civil en diversas áreas temáticas para ir haciendo camino hacia un desarrollo conjunto, inclusivo y latinoamericano. Tratamos de entender las problemáticas compartidas de la región que carecen de soluciones eficaces.*



Figura 8: Membros da Equipe de Projetos da ONG SOCODELA

Fonte: SOCODELA (2015)

PROYECTOS:

CAPACITACIÓN Y ASESORIA

Desde una mirada interdisciplinar a las problemáticas Latinoamericanas, nuestro trabajo radica en fortalecer las capacidades de la Sociedad Civil organizada.

INTEGRACIÓN DE LATINOAMÉRICA

Es un reto que nos hemos trazado, lograr ir promoviendo la construcción de una identidad latinoamericana orientada hacia la integración.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Trabajamos en redes de cooperación con Instituciones públicas y privadas de diversos países de América Latina y el Caribe.

DESARROLLO DE PROYECTOS

Los Proyectos de desarrollo de capacidades en la gestión del Talento Humano, están orientados a impulsar y promover la formación de liderazgos.

SOCODELA. Disponível em <<http://www.socodela.org/>> Acesso em 08/02/2016.