



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

MARCOS LUÍS CRUZ **STOLZE** FRANCO, Cap Av

**Novas perspectivas para a Gestão de Projetos no COMPREP**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

MARCOS LUÍS CRUZ **STOLZE** FRANCO, Cap Av

**Novas perspectivas para a Gestão de Projetos no COMPREP**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Mellina dos Santos Ferreira  
Barbosa, Maj Int

Rio de Janeiro

2023

MARCOS LUÍS CRUZ **STOLZE** FRANCO, Cap Av

**Novas perspectivas para a Gestão de Projetos no COMPREP**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da  
Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**, Ten Cel Av  
EAOAR

---

**Mellina** dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

Este ensaio acadêmico discute o uso da metodologia *Project Model Canvas* (PMC) no GPAer para aprimorar a Gestão dos Gerentes de Projetos do Comando de Preparo (COMPREP), por oferecer aos seus gestores possibilidades de melhor direcionar seus esforços. O PMC é uma abordagem colaborativa que tem como objetivo melhorar a comunicação entre os envolvidos e simplificar a visualização dos projetos. Argumenta-se que a utilização do PMC pode melhorar as comunicações, promovendo uma compreensão compartilhada, evitando a disseminação de ideias equivocadas. Além disso, a sua representação visual simplificada possibilita uma análise integrada e facilita a tomada de decisões pelos Gerentes de Projetos. A utilização do sistema GPAer, juntamente com o módulo PMC, proporciona uma plataforma *on-line* para a cocriação do plano de projeto, com recursos como votação anônima e geração automática de relatórios. Essa abordagem colaborativa e visualmente simplificada promove a interação da equipe, melhora a eficiência na comunicação e traz um novo modelo mental mais adequado à cognição humana. A aplicação do PMC em toda a Força Aérea traria benefícios substanciais para a Gestão de Projetos, fomentando uma cultura colaborativa e fortalecendo a capacidade da Força Aérea em cumprir suas diretrizes com sucesso.

**Palavras-chave:** Project Model Canvas (PMC). Gestão de Projetos. COMPREP. Comunicação. Visualização gráfica.

## 1 INTRODUÇÃO

A Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA), elaborada pelo Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) e estabelecida na DCA 11-1/2020, tem como objetivo aprimorar a capacidade de promover o alinhamento do planejamento em todas as camadas da Instituição (BRASIL, 2020). Para suportar as atividades previstas no SPGIA, uma ferramenta tecnológica denominada GPAer foi desenvolvida com vistas a proporcionar o acompanhamento dos projetos durante todo o seu ciclo de vida.

Atualmente, o Comando de Preparo (COMPREP) utiliza o GPAer em todas as suas 29 Organizações Militares (OM) subordinadas para a gerência de diversas atividades sob sua responsabilidade. Este sistema tem permitido o monitoramento e controle de projetos complexos como por exemplo, a implantação das aeronaves F-39 Gripen, KC-390 Millennium e do Sistema Integrado de Segurança das Instalações (SISI), que ocorrem por meio de relatórios automatizados contendo indicadores capazes de centralizar informações para a alta gestão deste Quartel General (QG).

Considerando assim a complexidade desses projetos, o atual método utilizado nas fases de planejamento e monitoramento e a forma burocrática de se apresentar resultados nas reuniões, que implicam na geração de muitos documentos formais, é natural que dificuldades e falhas no Plano de Projeto ocorram. Existe uma metodologia visual para a criação de planos de projeto no GPAer denominada *Project Model Canvas* (PMC), que não é utilizada possivelmente por falta de conhecimento dos usuários e resistência às mudanças, e permite tornar o processo de planejamento e monitoramento mais eficiente, trazendo benefícios ao COMPREP.

Este ensaio defende a tese de que a metodologia PMC pode ser utilizada no GPAer para aprimorar a Gestão dos Gerentes de Projeto do COMPREP, por oferecer aos seus gestores possibilidades de melhor direcionar os esforços.

Primeiramente argumenta-se que a utilização do PMC permite melhorar a comunicação entre os *stakeholders* de um projeto, já que a metodologia propõe uma forma de cocriação dos planos de projetos que é capaz de integrar todos os envolvidos, nos seus diferentes níveis, e evitar que ideias equivocadas sejam disseminadas.

Como segundo argumento, entende-se que o PMC permite a visualização gráfica do projeto de uma forma simplificada, isso porque o resultado após a sua

aplicação é uma única folha que apresenta um diagrama menos denso, quando comparado a um plano de projeto tradicional, e reúne as principais informações e estratégias a serem seguidas na gestão.

## 2 DESENVOLVIMENTO

O método PMC utiliza uma abordagem colaborativa, que permite que uma equipe participe ativamente da criação de um plano de projeto. Sua construção se dá em painel dividido em 13 blocos que são que preenchidos por meio das respostas decorrentes do acrônimo 5W2H (*What, Why, Where, When, Who, How e How Much*), ao longo de um processo de quatro etapas conhecidas como conceber, integrar, resolver e compartilhar.

Além desses blocos, cujos nomes serão citados posteriormente e possuem relação com os conceitos-chaves para a Gestão de Projetos, a metodologia propõe dois campos de preenchimento chamados de “GP”, que remete à autoridade do gerente de projeto, e “*pitch*”, que se refere a uma frase capaz de resumir o projeto.

Finocchio (2020) diz que a proposta do PMC consiste em uma maneira mais amigável de conceber um plano de projeto, que traz rapidamente à tona nosso modelo mental.

Nessa mesma linha de raciocínio, Veras (2016) sustenta a ideia de que o PMC sugere o uso de uma ferramenta visual que simplifica o gerenciamento de projetos e pode ser utilizado por organizações de diversos portes, desde a fase de concepção do projeto até a fase de planejamento.

Conforme defendido pelos autores, o PMC pode ser utilizado como uma metodologia com foco em gerenciamento de projetos no COMPREP, por facilitar a elaboração de um Plano de Projeto por seus Gerentes e reduzir as formalidades que atualmente são empregadas.

Do ponto de vista das comunicações dentro da equipe do projeto, esta seria aprimorada já que com o aumento da compreensão de todos os envolvidos, em razão das informações estarem dispostas de forma objetiva e simples, haverá uma maior interação e assertividade entre seus membros.

Já a visualização gráfica simplificada do PMC, traz vantagens para a cognição humana por proporcionar um novo modelo mental para a Gestão de Projetos. Esse modelo é capaz de permitir a visualização das interdependências entre as diferentes

etapas e elementos do projeto, ajudando os Gerentes a tomarem decisões mais assertivas por considerar os impactos de cada escolha nas diferentes áreas do projeto.

## 2.1 Melhoria das comunicações

Veras (2016) explica que comunicações efetivas estabelecem uma conexão entre as várias partes envolvidas no projeto, que podem apresentar discrepâncias culturais e organizacionais, níveis de conhecimento distintos e uma ampla gama de perspectivas e interesses que têm o potencial de afetar ou influenciar a implementação ou desfecho do projeto.

Ao utilizar a metodologia do PMC, Finocchio (2020) ressalta que o planejamento colaborativo demanda um protocolo de integração que informa como as diversas intervenções dos *stakeholders* se conectam e são consistentes, dando maior confiança ao plano de projeto, economizando horas de reuniões futuras e criando um entendimento comum, com senso de propriedade sobre o trabalho a ser feito.

Atualmente o COMPREP realiza pelo menos 4 reuniões mensais, que duram em média 3 horas cada e tem como foco apresentar o planejamento e monitoramento dos projetos deste QG. Nestes encontros, os Gerentes de Projetos apresentam *slides* contendo informações advindas de diversos *stakeholders* de forma dispersa e burocrática que dificultam a colaboração, a tomada de decisão e a apresentação do andamento do projeto como um todo, mostrando muitas vezes uma falta de alinhamento entre as ideias apresentadas.

Considerando esse contexto problemático e o fato do GPAer possuir um módulo PMC que reúne as informações mais relevantes do projeto, advindas dos principais *stakeholders* de uma forma sistemática, colaborativa e automática, entende-se que essa metodologia irá proporcionar a melhoria das comunicações entre os membros das equipes dos projetos e aperfeiçoar o alinhamento de ideias nas reuniões mensais que são realizadas.

De forma prática, o sistema permite que cada membro da equipe de um projeto seja cadastrado por um administrador do GPAer, que pode ser o próprio Gerente de Projeto. Este Gerente irá definir quais privilégios cada usuário terá em

relação ao sistema e quais ações serão permitidas pelos membros no preenchimento do painel *canvas* do projeto.

Importante destacar que durante o processo de preenchimento deste painel, o Gerente de Projeto tem a possibilidade da utilização de um sistema de votação anônima para a validação de cada ideia que está sendo proposta pelos usuários cadastrados. Por meio do direito ao voto em quaisquer um dos 13 blocos previstos na metodologia PMC, os usuários podem expressar suas ideias livremente e após encerrada essa fase, denominada de abertura de ideias, uma nova fase denominada votação é iniciada. É possível então verificar qual foi a ideia mais votada em cada um dos blocos.

Todos em uma organização precisam entender o modelo de negócios, porque todos podem potencialmente contribuir para a sua melhoria. No mínimo, os funcionários precisam de um entendimento compartilhado do modelo para que eles possam seguir juntos a mesma estratégia. A representação visual é a melhor maneira de criar um entendimento compartilhado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Sendo assim, é notável que a metodologia PMC pode ser utilizada no GPAer para aprimorar a Gestão dos Gerentes de Projeto do COMPREP, por oferecer aos seus gestores possibilidades de melhor direcionar os esforços através das melhorias nas comunicações.

## **2.2 Visualização gráfica simplificada**

De acordo com Finocchio (2020), a atual forma de se apresentar um plano de projeto é extensa, burocrática e pouco visual, o que simplesmente não é o mais adequado ao processo de cognição do ser humano. Segundo o autor, um plano de projeto convencional é como um romance em prosa que desenvolve várias ideias cuja relação não é imediatamente evidente.

Veras (2014) diz que o cérebro tem dificuldades em classificar informações incompletas e as encara sempre como ameaças. Esse tipo de comportamento do cérebro é desfavorável ao sucesso de projetos, pois, com qualquer informação incompleta sendo tratada como ameaça, o gerenciamento é dificultado, interferindo no padrão de riscos do projeto e no consequente custo. O autor ainda cita que as metodologias de gestão de projetos atuais estão pouco adaptadas à realidade das

empresas e a ideia de utilizar uma metodologia que prioriza o aspecto visual, o dito esquema, faz total sentido.

Ao analisarmos as perspectivas apresentadas pelos autores e compararmos com a aplicação prática da metodologia PMC, nos deparamos com um diagrama que ao ter seus blocos preenchidos, apresentam relações lógicas entre os principais conceitos necessários para gerenciar um projeto.

É dessa forma simplificada que o GPAer apresenta, em uma única página, um diagrama visual que permite que o projeto seja inteiramente analisado de forma integrada. Os 13 blocos que se apresentam neste painel dizem respeito às justificativas, objetivos, benefícios, produtos, requisitos, *stakeholders*, equipe, restrições, premissas, entregas, riscos, cronograma e custos do projeto.

O Gerente de Projeto tem ainda a possibilidade de extrair de forma simultânea todas as informações que foram inseridas no *canvas* para a elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), além de gerar relatórios automatizados que indicam quais integrantes do projeto participaram mais ativamente dando ideias.

No COMPREP, os Gerentes de Projeto apresentam seus projetos para a alta gestão por meio de documentos formais e do tradicional gráfico de *Gantt*. Essa forma de visualizar o projeto é complexa e limitada, já que à medida que o projeto avança, mudanças ocorrem e os documentos formais se tornam rapidamente desatualizados. Nessa mesma linha, o gráfico de *Gantt* ainda que amplamente utilizado apresenta limitações quando por exemplo se torna muito extenso e detalhado, gerando dificuldades na sua visualização.

Camargo (2016), afirma que os diagramas visuais versáteis e colaborativos utilizados no PMC buscam agregar as ideias de todos da equipe do projeto e são capazes de melhorar a interação entre os envolvidos, o entendimento do processo atual e a geração de propostas de soluções para qualquer objeto de discussão que possam surgir em reuniões.

É percebido então, que a metodologia PMC pode ser utilizada no GPAer para aprimorar a Gestão dos Gerentes de Projeto do COMPREP, por oferecer aos seus gestores possibilidades de melhor direcionar os esforços, já que estes passam a obter uma visualização gráfica simplificada mais alinhada a cognição humana.

### 3 CONCLUSÃO

A metodologia PMC apresenta benefícios significativos para a Gestão de Projetos, especialmente no contexto do COMPREP. Ao proporcionar uma abordagem colaborativa e simplificada para a criação de um plano de projeto, esta metodologia melhora as comunicações entre os membros da equipe, reduz a burocracia e a dispersão de informações. A utilização do sistema GPAer com o módulo PMC oferece uma plataforma *on-line* para a cocriação do plano de projeto, com recursos como votação anônima e visualização gráfica simplificada. Essa abordagem colaborativa estimula a interação e a criatividade da equipe, enquanto a visualização gráfica simplificada permite uma compreensão clara das interdependências entre as etapas e elementos do projeto.

Ao melhorar as comunicações, o PMC possibilita um alinhamento maior entre as partes interessadas, independentemente de suas diferenças culturais, organizacionais e dos níveis de conhecimentos. Isso economiza tempo em reuniões e cria um senso de propriedade compartilhada sobre o trabalho a ser realizado. Além disso, a visualização gráfica simplificada do PMC proporciona um novo modelo mental para a gestão de projetos, permitindo uma tomada de decisão mais informada ao considerar os impactos em todas as áreas do projeto.

No contexto do COMPREP, onde as Reuniões de Monitoramento e Controle de Projetos são extensas, dispersas e burocráticas, a metodologia PMC e o sistema GPAer trazem uma abordagem mais eficiente e colaborativa. Através da simplificação visual, os Gerentes de Projetos podem apresentar um painel integrado de forma clara e concisa, superando as limitações dos documentos formais e do tradicional gráfico de *Gantt*.

Portanto, a metodologia PMC pode ser utilizada no GPAer para aprimorar a Gestão dos Gerentes de Projetos do COMPREP, por oferecer aos seus gestores possibilidades de melhor direcionar os esforços. Ao realizar a sua aplicação em toda a Força Aérea, seria possível trazer benefícios substanciais para todas as OM, promovendo uma cultura colaborativa, desenvolvendo uma comunicação eficaz e uma visualização clara e integrada dos projetos. Essa abordagem inovadora impulsionaria a Gestão Organizacional e fortaleceria a capacidade da Força Aérea de cumprir suas diretrizes com sucesso.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 35/6GC, de 05 de junho de 2020. Aprova a reedição da Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento, (DCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, n. 102, p. 6881, 15 jun. 2020b.

CAMARGO, R. A. **Project model Visual**: Gestão de projetos simples e eficaz. São Paulo: Saraiva, 2016.

FINOCCHIO, J. J. **Project Model Canvas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

VERAS, M. S. N. **Gerenciamento de Projetos**: Project Model Canvas (PMC). Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VERAS, M. S. N. **Gestão dinâmica de projetos**: LifeCycleCanvas. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.