

Project Model Canvas

Planejamento
em uma folha!

Compreendendo ambiente e
necessidades para uma melhor
estruturação do projeto

POR IAGO MALACHIAS
REDAÇÃO REVISTA MUNDOPM

NUMA ENTREVISTA CONCEDIDA À REVISTA MUNDOPM, FINOCCHIO
COMENTA SOBRE NOVAS TÉCNICAS PARA O DESENVOLVIMENTO
DE HABILIDADES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.





Às vésperas do lançamento do PM-BOK® 5, a bíblia dos projetos com mais de 500 páginas, um dos gurus do gerenciamento no Brasil, José Finocchio Jr., quer usar apenas uma folha para revolucionar o setor. E organizações como Ambev, Natura e o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) já estão experimentando essa proposta.

Batizada de Project Model Canvas, a metodologia tem uma aparência e mecânica simples: é preciso uma folha em formato grande (A1) e alguns bloquinhos de post-it. A ideia é que o gerente de projetos coordene uma espécie de *brainstorming* com os membros de sua equipe e o cliente para que todos construam juntos o início do processo, tendo ao mesmo tempo uma visão de conjunto sobre seus objetivos, fa- ses, custo e benefícios.

Por trás dessa imagem quase lúdica existe um “código-fonte” com os elementos clássicos do gerenciamento de projetos. Eles se tornam visíveis à medida em que as informações coletadas começam a ser organizadas em blocos e integradas em conjuntos. Premissas, restrições, custos, *stakeholders*, cronogramas e custos são extraídos da folha a partir de integrações previstas na metodologia.

Professor da Fundação Getúlio Vargas e consultor de empresas como Petrobras, Ambev, WTorre e Natura, **Finocchio explica** que seu objetivo é fornecer uma ferramenta prática que organize as ideias, deixe claros os objetivos e fases e torne todo o processo compreensível rapidamente, mes-

mo para quem não está familiarizado com a nomenclatura técnica – e que muitas vezes é quem tem o maior poder, como clientes e direção.

“Uma das constatações de quem trabalha nesta área é que muitos dos gerentes de projetos que ostentam as principais certificações nunca criaram um plano de projeto exatamente como o modelo tradicional pre- ga”, diz ele. “Existe uma lacuna muito grande entre o mundo acadêmico e o mundo prático. As pessoas aprendem nos cursos a teoria, que é muito diferente da prática. Nas organizações existe política, existe competição, existem situações de conflito que

estão muito distantes do mundo acadêmico.

Embora o modelo-padrão de plano tenha sido tirado da prática, ele tem muito das grandes organizações do passado, dos processos militares americanos, que não se traduz na vida corporativa

que a gente vive”.

Para diminuir essa distância e fazer com que as práticas clássicas sejam adotadas no cotidiano das empresas, ele propõe aliar a experiência em centenas de projetos com os avanços científicos que tornam mais clara a forma como o cérebro funciona.

“O mundo passa por uma revolução visual, com novas maneiras de ensinar e aprender”, diz ele. “Temos a Khan Academy, o Youtube, o TED, o mundo passa por essa revolução visual. Na administração, a neurociência está descobrindo que nossa capacidade de processamento visual é mui-

to maior que a verbal, e nessa trilha vários livros foram escritos e caminhos foram abertos”.

Ele cita especialmente “Desenhando Negócios” e o “Business Model Generation”, uma de suas inspirações, que também utiliza uma folha única, dividida em segmentos, voltado especificamente para a criação de novos negócios.

“O Business Model Generation é uma maneira de fazer um plano de negócio bastante clara, então a inspiração veio desse mundo visual, que abre a possibilidade de um processamento muito mais rápido e intuitivo. Isso permite tornar o projeto mais claro para a equipe e as partes interessadas e também acelerar a organização”, explica ele. “Planos são modelos mentais. Para elaborar um plano de projeto nossa mente precisa compreender o presente, enxergar a dinâmica dos *stakeholders*, imaginar o estado futuro desejado e pensar no trabalho para chegar até lá. Páginas e páginas de arguição em textos podem ser substituídos por uma pequena tabela ou um gráfico. É mais fácil pensar e planejar visualmente”, **diz Finocchio**.

O consultor lançou em janeiro o site www.projectmodelcanvas.com e está escrevendo um livro consolidando a metodologia. O site permite o download gratuito da Canvas e apresenta as orientações para o seu uso, com tutoriais e vídeos explicativos. Por meio do site e de páginas da Canvas no Twitter e Facebook, **Finocchio estimula** os gerentes de projeto a utilizar a metodologia e compartilhar suas experiências, que vão sendo reunidas como exemplos e ajudam no desenvolvimento das possibilidades de integração.

“Muitas dessas experiências estão sendo incorporadas ao próprio livro, que mantém o mesmo caráter prático e colaborativo da Canvas”, **disse Finocchio**.

“É mais fácil pensar e planejar visualmente”



by José Finocchio Jr.

Figura 1 - Site sobre o Project Model Canvas.

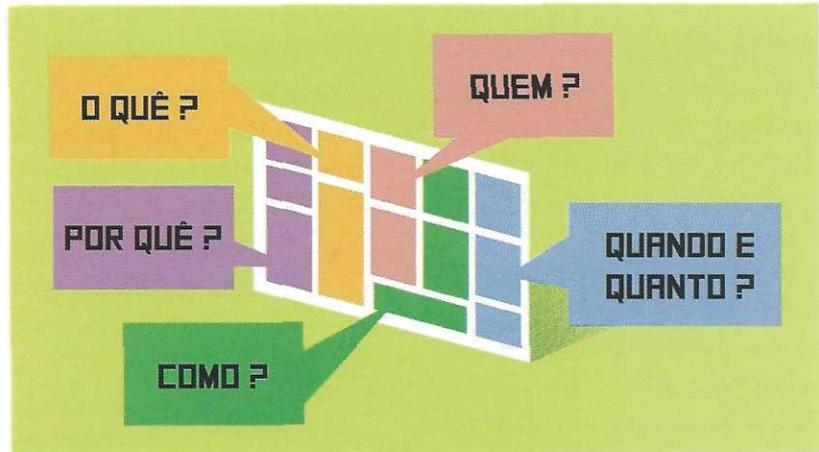


Figura 2 - Questões Fundamentais do Canvas.



Project Model Canvas

Figura 3 - Estrutura do Planejamento - Divisão da folha.

Para o coordenador dos cursos de MBA da FGV Management, Prof. André Valle, a Canvas abre caminhos para o entendimento de aspectos fundamentais no setor: “A Canvas facilita o envolvimento dos *stakeholders* na concepção e planejamento do projeto, melhorando o alinhamento com o negócio, podendo até ser usada como *business case*.”

Mais que simplificar a comunicação e permitir uma visão de conjunto, a metodologia se propõe a ser um instrumento de implementação das melhores práticas.

“A maior dificuldade que o gerente de projeto enfrenta é que o mundo do gerenciamento clássico pede muita informação. Só que na prática essa informação não existe de maneira organizada. Na prática, quando você começa um projeto, aquelas informações não existem, não estão for-

malizadas e é muito difícil formalizá-las. A chave é buscar um modelo em que a informação é trabalhada em conjunto, ela é extraída dos *stakeholders* em tempo real. Porque se você parar e esperar por todas as informações para começar o projeto, você não anda. Se você for esperar todos os documentos você não terá a informação. É necessário um trabalho em conjunto para engajar as partes interessadas, para que colaborem para que em tempo real as pessoas formem um modelo mental do projeto e as informações sejam extraídas em tempo real, de maneira colaborativa, menos pesada.”

E quem deve participar desse esforço concentrado?

“Potencialmente a equipe, as pessoas mais experientes da equipe, os recursos mais

seniores, o cliente que vai receber o produto, porque ele vai entender a lógica e, potencialmente, o patrocinador, se estiver interessado em participar. Mas vejo que, principalmente, o cliente. Na composição dessa equipe temos de mesclar pessoas que conhecem bastante com as pessoas que conhecem pouco. Essa mescla é essencial, porque ela vai fazer uma combinação: as pessoas que conhecem pouco vão desafiar, elas não estão presas a modelos. Por outro lado, as pessoas que conhecem bastante vão dar a experiência necessária para fazer a analogia e seguir à frente com a elaboração do modelo. Então o mix de pessoas experientes com pessoas pouco experientes é excelente.”

Como funciona

No topo da Canvas, **Finocchio** posicionou um espaço para um *pitch*, uma frase de impacto, curta, que define o projeto. Questionado sobre qual seria o *pitch* da própria Project Model Canvas, ele define: “Seu plano em apenas uma página”.

O Project Model Canvas é uma folha grande dividida em blocos que representam os diversos conceitos que integram um plano de projeto. Ela deve ser impressa em tamanho grande o suficiente (A1) para que os *stakeholders* possam colaborar em torno dela, escrevendo em



Figura 4 - As perguntas certas para estruturar seu planejamento.

blocos de post-its as definições do projeto e relacionando-as entre si.

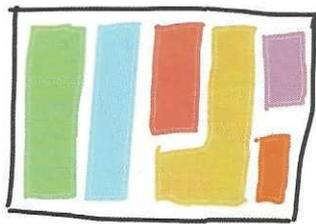
A Canvas é bastante intuitiva, com uma nomenclatura simples e autoexplicativa. Ela divide-se em cinco questões fundamentais: por quê, o quê, quem, como, quando e quanto. Existe uma sequência sugerida de preenchimento de maneira progressiva que permite que questões subsequentes se amparem nas definições das questões anteriores.

Cada questão fundamental é respondida por meio da definição de determinados componentes do plano de projeto, informações tradicionais de um plano de projeto tais como benefícios, requisitos, premissas, equipe, entregas, riscos, etc.

Essas seções de informações estão delimitadas no espaço visual dos 13 pequenos blocos que compõem a tela.

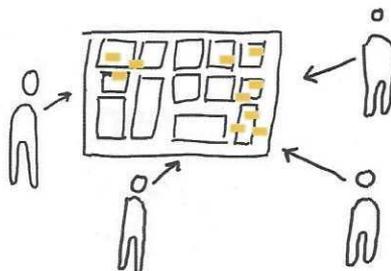
As informações necessárias para a definição de um componente do plano de projeto, as premissas, por exemplo, são formuladas em posts pelos participantes da sessão de planejamento, os *stakeholders* do projeto, que podem debater e colaborar entre eles para cocriar o plano de projetos.

1 - O Project Model Canvas é um quadro para ser preenchido de forma colaborativa e é baseado em questões essenciais que fazem parte de qualquer projeto.

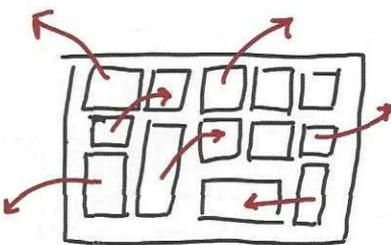


2 - O quadro é construído a partir de textos curtos, que contêm só o essencial, a

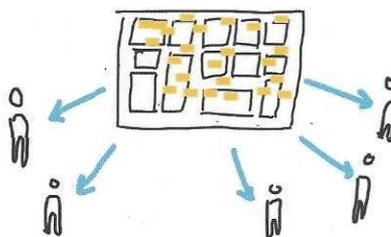
alma do projeto. Várias pessoas podem participar dessa construção, que é feita colando post-its.



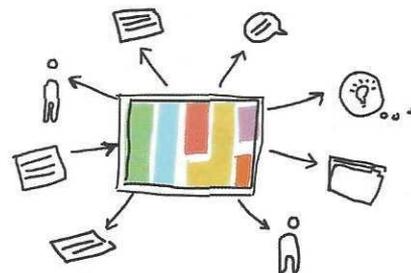
3 - Esse quadro é maleável e pode ser modificado e rabiscado. Aos poucos, você vai percebendo relações e visualizando problemas estruturais.



4 - Após discutir e resolver os problemas, você tem em mãos um retrato do seu projeto, que é visual e conciso. Ideal para comunicar de forma clara e rápida o que você pretende fazer e como chegar até lá.



5 - O Project Model Canvas é um ponto central para conceber, visualizar e resolver seu projeto. Além disso, é um ponto de partida para outras plataformas, como cronogramas, planilhas e apresentações. Acima de tudo, é uma ferramenta de comunicação, para unir as pessoas e suas ideias.



Cada contribuição deve caber em um post-it, que pode ser colado, reposicionado, descartado, de acordo com a dinâmica da sessão. Para Finocchio, os posts trazem a concisão e a objetividade das publicações feitas nas mídias sociais.

“O fato de fazer as publicações sobre esses conceitos em post com tamanho limitado, ao contrário de ser uma dificuldade, leva à concisão, para facilitar o entendimento. Limitar o espaço leva o participante a escrever o essencial”, diz Finocchio.

E é a partir dessa “inteligência coletiva”, visualizada ao mesmo tempo em apenas uma tela e organizada coletivamente a partir de passos de integração que o projeto se estrutura.

“Quando a Canvas começa a ser povoada com posts, uma mágica acontece, aquilo que estava obscuro torna-se lúcido. Pedacos de informação armazenadas no interior longínquo do cérebro dos diversos *stakeholders* cristalizam-se num modelo mental completo e consistente e que irá trazer convergência para o grupo que o criou”, afirma Finocchio.

Exemplificando o uso do Project Model Canvas, fazendo o planejamento do projeto em apenas uma folha – **Figuras 3, 4, 5, 6 e 7.**

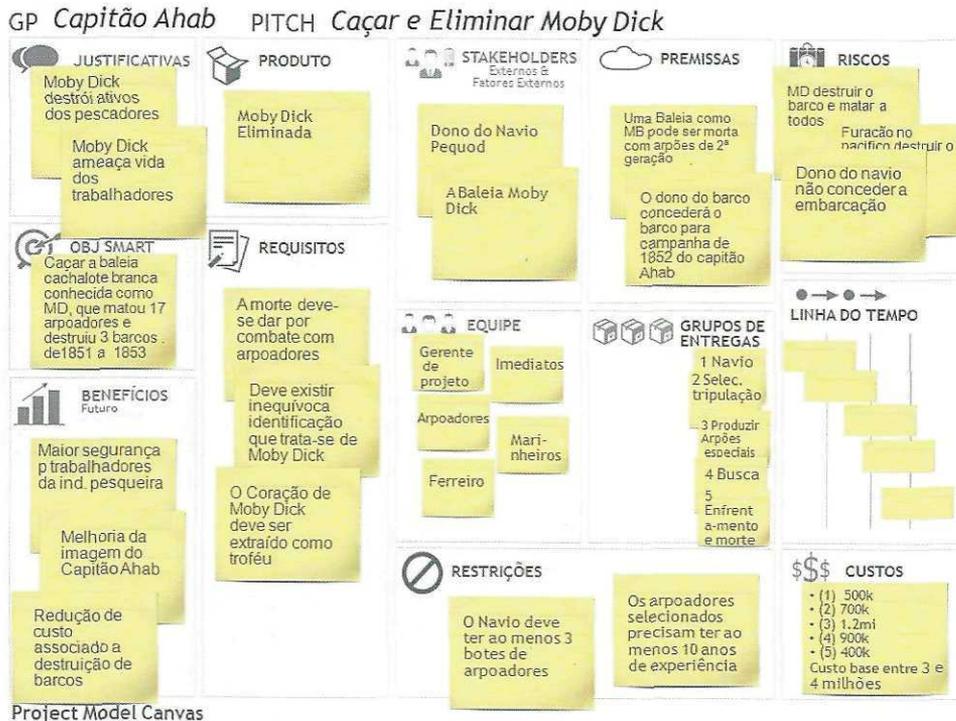


Figura 5 - Resultado típico de uma interação de planejamento do projeto.

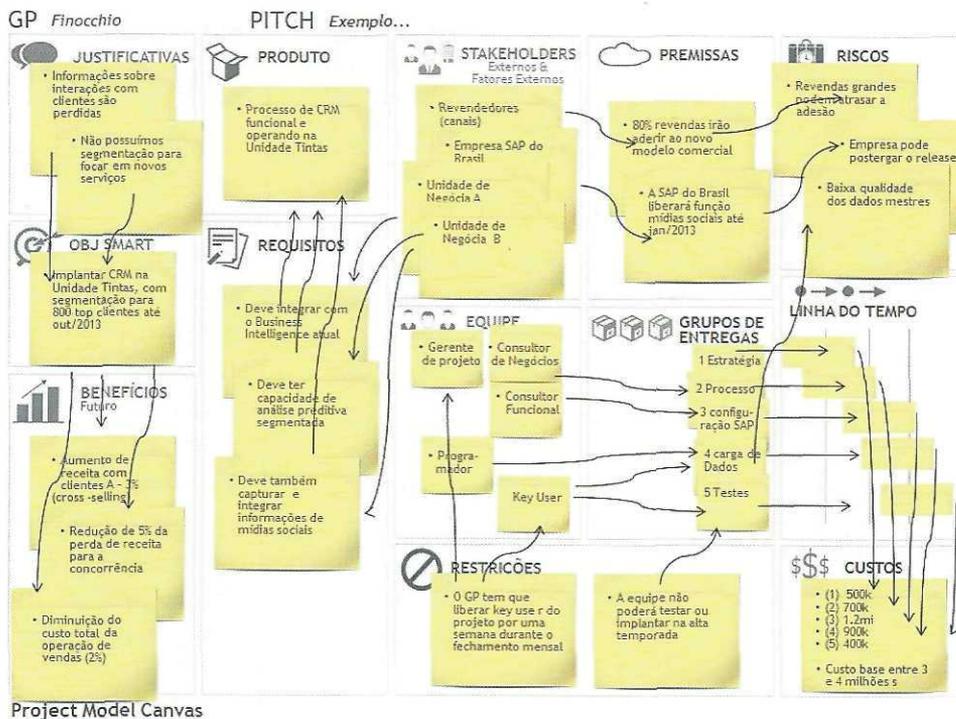


Figura 6 - Uma leitura sobre os relacionamentos e implicações do resultado de planejamento do projeto.

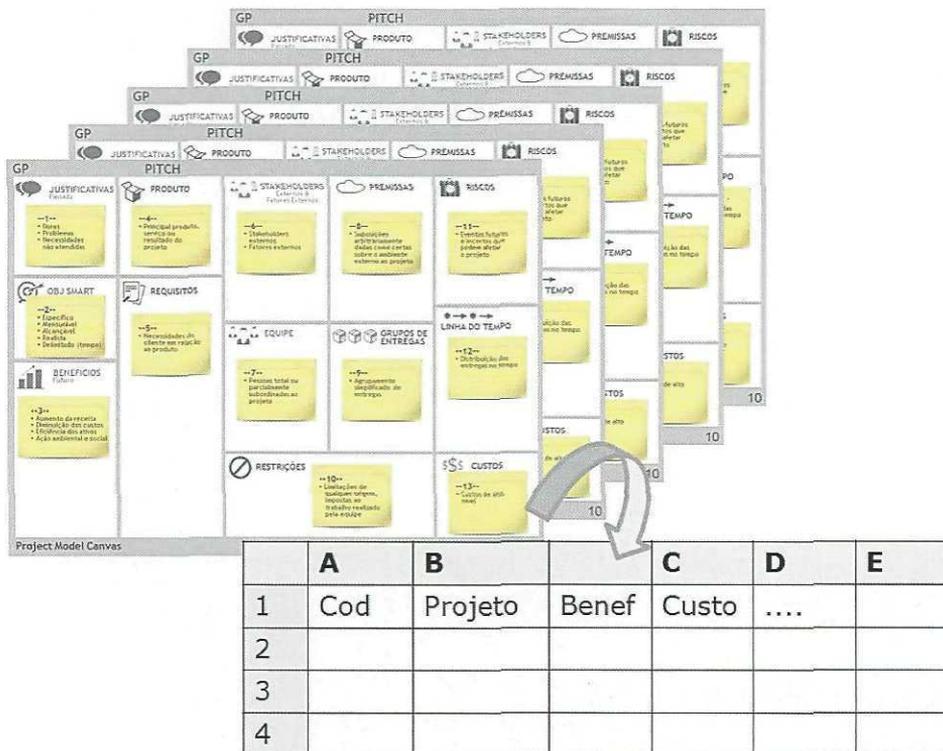


Figura 7 - Mapeamento completo do portfólio de projeto com canvas.

Depoimentos de Empresas

AMBEV

Uma das pioneiras no uso do Project Model Canvas é a Ambev. Gustavo Furtado, responsável pela área de projetos relacionados à melhoria contínua da multinacional na América Latina, entrou em contato com o Project Model Canvas no fim de 2012 e decidiu imediatamente fazer testes das canvas de projeto e de portfólio.

"Nós rodamos um piloto da canvas dentro de escritório de processos administrativos e consideramos o resultado muito positivo", conta Furtado, que agora utilizará uma canvas para a seleção de projetos de 2013. "Já tivemos uma primeira reunião com vice-presidentes e diretores das áreas e a canvas ajuda muito a par-

ticipação. O principal ganho é que eles sentiram facilidade de poder ajudar".

Outras vantagens percebidas por ele é a redução do tempo investido na coleta e organização das informações e o maior engajamento dos participantes.

"Um dos aspectos mais difíceis do nosso trabalho é identificar projetos e montar portfólio, extrair informações. Muitas vezes, a pessoa tem as ideias, sabe qual é o problema e enxerga a solução, mas tem dificuldade de concretizar isso no charter. Para muitos é um processo entediante, chato, que envolve muitas perguntas, preencher planilhas, seguir ritos fechados. Para nós na Ambev, que já usamos post-its em outras dinâmicas, a canvas é visual, permite a visão de conjunto em uma única figura, é uma abordagem user-friendly pra montar a documenta-

ção, muito melhor que ter ideias olhando uma planilha."

A maior multinacional com origem no Brasil está sendo também uma das portas para a exportação da metodologia. Furtado conta que o uso da canvas em sua área foi aprovado pelos seus superiores em Nova York e que agora ele a utilizará para montar o portfólio de projetos da América Latina para este ano.

"O PMBOK® é um tanto complexo e muitas vezes parece que não fala a língua do negócio, o que pode frustrar o gerente de projeto que quer fazer tudo conforme o gabarito e não consegue comunicar a importância dos processos. A canvas é simples, a essência para montar o projeto está ali, de uma forma não burocrática e mais prática. A Ambev é uma empresa prática, e para nós veio a calhar."

NATURA

Dimitri Terenzzo, PMO da Natura, está preparando a introdução do método na empresa.

“A ideia, a princípio, é usar a canvas em projetos de baixa complexidade, medindo o desenvolvimento e o desempenho. E temos também grande interesse em utilizar a canvas de portfólio, num nível acima, para aprovar projetos e conjuntos de projetos com uma clareza muito maior”, diz Terenzzo, responsável por cerca de 90 projetos a cada ano.

Segundo ele, a vantagem principal do método é a praticidade de construir um plano de projeto geral em pouco tempo, de forma clara, comunicando objetivos, fases e métodos de maneira igual com pessoas treinadas ou não na nomenclatura técnica.

“Colocando as pessoas adequadas na sala, cria-se um plano de projeto bem consistente sem montar um bunker ou um calhamaço de centenas de páginas”, explica. “É uma ferramenta clara, direta, visual”.

Essa praticidade, segundo ele, permite envolver tomadores de decisão no processo, ajudando na coleta de informações cruciais de maneira rápida e mostrando a evolução do planejamento em tempo real.

“As pessoas que pedem os projetos têm a ansiedade de ter a resposta e, às vezes, têm como retorno que o projeto está sendo planejando ainda, em um período que para elas pode parecer muito longo antes de qualquer execução. No mundo real, não dá para controlar a ansiedade de quem demanda os projetos, e enxergamos nessa ferramenta uma forma de tornar mais ágil esse feedback e a passagem para as fases de execução.”

PNB PARIBAS

Denis Hirano, consultor de projetos do banco francês PNB Paribas, conheceu a canvas neste ano e já planeja estender o uso a projetos envolvendo operações em outros países da América Latina.

“O que mais chamou a atenção foi a possibilidade de gerar um plano de projeto conciso e coerente de forma rápida. É perfeito para projetos menores, que não dispõem de muito tempo para o planejamento, mas ainda assim exigem governança e previsibilidade. A construção da canvas é lúdica e incentiva a participação colaborativa de toda a equipe, por este motivo tende a ser mais facilmente adotada”.

O banco está preparando o uso da canvas para o projeto de mudança do sistema operacional na Colômbia e na Argentina, aproveitando a experiência da alteração no Brasil.

“Temos centenas de aplicações desenvolvidas internamente e adquiridas de terceiros que precisam ser adaptadas ao novo sistema operacional, há uma necessidade de upgrade de máquinas para atender requisitos mínimos e um prazo máximo de uma hora para toda a troca do equipamento. O pessoal virá para o Brasil para adquirir esse conhecimento e iniciar projetos similares na Argentina e na Colômbia. Nesta ocasião vamos aproveitar para fazer duas coisas: difundir a experiência da implantação no Brasil e aplicar a canvas na criação dos planos de projeto”.

CANVAS CUSTOMIZADAS

De acordo com os planos de seu criador, a Project Model Canvas não ficará restrita às grandes empresas. Finocchio aposta que o caráter intuitivo da metodologia pode ser uma porta de entrada no mundo do gerenciamento de projetos para pequenas empresas e novos

empreendedores. Para facilitar o uso, ele desenvolveu telas específicas para projetos de diferentes áreas, como TI, engenharia, projetos sociais e comerciais. Os gerentes podem usar a tela padrão ou escolher uma das customizadas, chamadas de “sabores” por seu idealizador.

“Eu usei isso no Comitê Olímpico Brasileiro. Tínhamos a canvas e etiquetas adesivas com modelos já preenchidos. Por exemplo, os stakeholders eram normalmente os mesmos, a gente tinha 15 tipos de stakeholder. O mesmo com os riscos, que frequentemente eram os mesmos, premissas, sempre as mesmas. As equipes tinham normalmente uma formação limitada a determinadas pessoas. É preciso levar em conta que o setor esportivo envolve muitas pessoas pouco acostumadas com essas metodologias de gerenciamento, então, ter essas etiquetas facilitava demais e conseguíamos rapidamente concluir um projeto, focando no que havia de específico, de novo em cada um deles”, diz Finocchio.

Ele diz que gerentes de áreas não contempladas com canvas específicas podem desenvolver as suas próprias e até compartilhá-las em seu site. “Uma empresa do setor elétrico pode criar uma canvas para os seus projetos, porque isso facilita muito. Tem de tomar cuidado também para não ficar criando muito padrão, tudo muito treinadinho, seria um adiestramento e é preciso fugir disso. Por outro lado, sem cair no excesso, esses modelos são aceleradores de projetos”.

O banco PNB Paribas, por exemplo, está desenvolvendo um template específico para seus projetos de TI. “Estamos trabalhando num “flavor” para o banco, com posts de riscos, restrições, premissas e principais stakeholders que são muito comuns em nossos projetos”, diz Hirano.

VISÃO

Com a consciência de que todo projeto serve a um planejamento estratégico, Finocchio almeja ver a Project Model Canvas incorporada ao dia a dia das organizações como uma ferramenta útil e facilitadora.

“Meu objetivo é, modestamente, colocar um tijolo nesse edifício do gerenciamento de projetos”, diz ele.

Em um horizonte mais amplo, ele sonha em um dia ver a canvas incorporada ao PMBOK®. Uma página a mais no livro do conhecimento de sua área.

PARA SE APROFUNDAR

Finocchio sugere alguns livros para quem quer saber mais sobre a organização visual de projetos e formas mais rápidas e práticas de organização mental e de trabalho.

A Quinta Disciplina - Peter M. Senge - Escrito há mais de uma década e já considerado um clássico, é uma introdução fundamental para quem deseja ter um conhecimento sólido sobre o papel do aprendizado nas organizações e o uso de modelos mentais para organizar informações e compartilhar informações e conceitos

Desenhando Negócios - Como Desenvolver Ideias Com o Pensamento Visual e

Vencer nos Negócios - Dan Roam - O autor fornece ferramentas para ajudar a pensar por meio de imagens e usá-las para organizar e expor informações e modo eficiente. Uma leitura fascinante para todos que já tiveram o impulso de dizer: “entendeu ou quer que desenhe”?

Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organization Change - David Sibbet - Apresenta uma série de ferramentas visuais para usar no ambiente corporativo, como modelos mentais, reuniões visuais *templates* gráficos e *roadmaps*, com um grande número de exemplos práticos.

Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios - Alex Osterwalder - Apresentado como um guia para pessoas visionárias e desafiadoras, apresenta uma canvas para a criação de novos negócios, com sugestões de integração e exemplos.

Business Model You - Tim Clark - Uma canvas semelhante à do Business Model Generation, com um método para que profissionais reinventem suas carreiras. Escrito com a colaboração de profissionais de 328 profissionais de 43 países, que utilizaram a Canvas e ofereceram a experiência para o autor. **MPM**

Por Iago Malachias - Jornalista freelance a serviço da Revista MundoPM.



José Finocchio Jr. é sócio da PM2.0, especialista em implantação de PMO e metodologia de projetos e Portfólio em empresas líderes em seus segmentos industriais e de serviços. Mestrado em Engenharia pela Escola Politécnica da USP, MBA em Finanças corporativas pela FEA-USP, Pós graduação em Adm. da Produção pela EAESP-FGV (CEAG), Graduação pela Universidade Federal de São Carlos. Vivência executiva em ambientes projetizados Hewlett Packard, Deloitte Consulting, BASF, Novartis e Procter&Gamble. Professor da FGV e da FIA. Certificado: PMP (Project Management Professional), PMI-SP (Scheduler Professional), PMI-RMP (Risk Management Professional), CCPM (Critical Chain Professional Management) PMI Professional Development Award do PMI USA (reconhecido prêmio internacional na área de projetos) Coautor do livro “Fundamentos de gerenciamento de projetos”, adotado como livro texto na FGV- Fundação Getúlio Vargas.

Workshop PMDOME

Ao mesmo tempo em que busca um caminho simples e direto para que as normas formais encontrem espaço nos projetos nas empresas e organizações, Finocchio investe contra o que chama de lógica “We Are The World” da academia e dos treinamentos empresariais, que evita ganhadores e perdedores nos exercícios e simulações.

Com essa ideia em mente e o objetivo de criar um exercício prático que ilustrasse todas as áreas estudadas por gerentes de projeto, ele criou o PMDOME, que hoje desenvolve em eventos de várias empresas e lhe rendeu o prêmio de melhor ferramenta de desenvolvimento profissional do ano de 2005 concedido pelo PMI – Project Management Institute.

A característica mais importante do exercício é a realização do projeto pela equipe, e não apenas seu planejamento. No período de uma aula, os alunos dividem-se em grupos e precisam planejar a construção de uma estrutura baseada no domo geodésico criado pelo visionário americano Buckminster Fuller. Os participantes precisam controlar os custos, fazer compras, interagir com os competidores, controlar os prazos, seguir as normas do PMBOK® e colocar a mão na massa para construir o domo de acordo com um plano técnico.

No fim, todas as equipes passam por um teste da estrutura que envolve a capacidade de sustentar um PMBOK® em seu topo. Porém, o teste mais importante é a consistência do projeto em relação aos prazos, custos e escopo definidos no início – a sustentação formal das melhores práticas do PMBOK®.

O exercício inclui todos os principais processos clássicos, começado com a elaboração do Project Charter e gestão de requisitos, passando pela criação da EAP (Estrutura Analítica do Projeto) e seguindo até o encerramento e lições aprendidas.

Ao fim, apenas uma equipe é vencedora, trocando o “We Are The World” por “We Are The Champions”.