



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Aplicabilidade do LifeCycle Canvas para o gerenciamento de projetos no Poder Legislativo: um estudo na Controladoria da AL/RN.

LifeCycle Canvas applicability for project management in the Legislative Instance: a study in the Controllershship of AL / RN.

MÜLLER EDUARDO DANTAS DE MEDEIROS
UFRN

MARCOS FERNANDO MACHADO DE MEDEIROS
UFRN

MARIA TERESA PIRES COSTA

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Aplicabilidade do LifeCycle Canvas para o gerenciamento de projetos no Poder Legislativo: um estudo na Controladoria da AL/RN.

Objetivo do estudo

O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de construção de um projeto no Poder Legislativo estadual com a utilização da ferramenta visual Life Cycle Canvas (LCC). Para tanto, foi escolhido como projeto a elaboração da Gestão por Competências dos servidores da Controladoria da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte.

Relevância/originalidade

A relevância da pesquisa desponta da relativa ausência de estudos acerca da utilização de métodos alternativos na gestão de projetos nas casas legislativas brasileiras.

Metodologia/abordagem

Utilizou-se como enfoque de análise o método qualitativo, por meio das técnicas de grupo focal e observação participante, e a interpretação envolveu a análise de conteúdo.

Principais resultados

Os resultados obtidos revelaram a aderência do modelo LCC ao gerenciamento de projetos governamentais, guardadas algumas limitações do estudo.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este trabalho contribui para a aplicação de novas metodologias (visuais) de gestão de projetos em organizações públicas, campo de conhecimento ainda pouco explorado.

Contribuições sociais/para a gestão

Em termos práticos, este trabalho pode contribuir para uma maior eficiência da gestão pública, em especial no poder legislativo, foco deste manuscrito.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, LifeCycle Canvas, Poder legislativo



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



LifeCycle Canvas applicability for project management in the Legislative Instance: a study in the Controllership of AL / RN.

Study purpose

This article aims to analyze the process of building a project at the Legislative Branch using the visual tool Life Cycle Canvas (LCC). To this end, it was chosen the project of preparation of the Competence-based Management of the internal auditors of the Legislative Assembly of the State of Rio Grande do Norte.

Relevance / originality

The relative absence of studies on the use of alternative methods in project management in Brazilian legislatures indicates the relevance of the present research

Methodology / approach

The analysis was done using the qualitative method, through the techniques of focus group and participant observation, and the interpretation involved content analysis.

Main results

The results revealed the adherence of the LCC model to the management of government projects, despite some study limitations.

Theoretical / methodological contributions

This work contributes to the application of new (visual) methodologies of project management, visual, in public organizations, a field of knowledge still little explored.

Social / management contributions

In practical terms, this work can contribute to a greater efficiency in public management, especially in the legislative branch.

Keywords: Project Management, LifeCycle Canvas, Legislative



1 Introdução

A imagem das instituições públicas brasileiras vem sendo cotidianamente abalada pela contínua descoberta de casos de má gestão e de crimes contra a administração pública. O Relatório Índice de Confiança na Justiça no Brasil, publicado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), aponta que menos de dez por cento da população declarou confiar no Governo Federal, no Congresso Nacional ou nos Partidos Políticos (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2017).

Embora ainda não tenham sido realizadas pesquisas avaliando o nível de confiança da população potiguar com as instituições públicas estaduaisⁱ, estudo realizado por Fuks e Fialho (2009) revela que a má impressão geral sobre o Congresso Nacional reverbera sobre os legislativos estaduais, resultado este corroborado por Silva e Ribeiro (2016), ao analisar pesquisa promovida pelo instituto Vox Populi. Várias notícias divulgadas pela mídia local e nacional nos últimos anos certamente não contribuem na formação da imagem e da identidade que a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (AL/RN) pretende possuir perante a população potiguarⁱⁱ.

Com vistas a atualizar e modernizar a gestão do Casa, promoveu-se a elaboração de seu primeiro Planejamento Estratégico, com vigência para o período 2015-2016 (RUSSO, 2015). As diretrizes de elaboração desse plano de ações foram também seguidas na elaboração do Planejamento Estratégico que vigeu na Casa durante o biênio seguinte (RUSSO, 2017).

Ainda com tal desiderato, a direção da Assembleia encomendou à Fundação Getúlio Vargas – FGV a elaboração de um projeto de ampla reorganização administrativa para aquela instituição. A sugestão da FGV originou a Resolução nº 90/2017 (RIO GRANDE DO NORTE, 2017), que traz entre seus vários objetivos agregar à gestão do Legislativo potiguar elementos de transparência e *accountability*, o que se evidencia com a previsão de implantação de suas Controladoria e Ouvidoria.

A recente implantação da Controladoria da AL/RN foi seguida da elaboração, pelos servidores do órgão, de seu próprio Planejamento Estratégico Situacional (PES), com o objetivo de garantir a superação de alguns obstáculos existentes ao efetivo exercício de suas atribuiçõesⁱⁱⁱ. O PES revelou a necessidade de realização de uma série de projetos para a superação das deficiências vivenciadas pelo órgão, entre os quais se destacam a necessidade de elaboração de um Manual de Procedimentos, de um Código de Ética e de implantação de uma Gestão por Competências dos servidores.

O gerenciamento de projetos é uma prática que vem sendo utilizada para o aprimoramento da gestão pública, através de processos de iniciação, planejamento, execução e controle dos projetos públicos que promovam uma mudança estrutural (MEDEIROS et al. 2017).

Nada obstante, o gerenciamento de projetos no setor público ainda consiste em um desafio de difícil superação, tendo em vista uma série de dificuldades que apresentam, tais quais a complexidade dos projetos em si, escolha da técnica para seu planejamento, bem como o largo leque de *stakeholders*, seu relacionamento e influência no projeto. Buscando transpor tais dificuldades, recentemente têm surgido uma série de ferramentas visuais que têm como intuito garantir simplicidade na elaboração dos projetos e maior compreensão e participação entre os envolvidos (MEDEIROS, 2018).



Nesse sentido, o presente trabalho almeja compreender o processo de construção de um projeto no poder público com a utilização da ferramenta visual LifeCycleCanvas (LCC). Para tanto, foi escolhido como projeto a elaboração da Gestão por Competências dos servidores da Controladoria da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte.

Os dois próximos capítulos trazem um referencial teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa, elencando lições doutrinárias sobre o LCC e sobre a gestão de pessoas por competências. Em sequência, descreve-se a metodologia aplicada para a realização do estudo. No capítulo seguinte, faz-se a análise dos dados colacionados e a apresentação dos resultados alcançados.

2. Gestão por Competências

O modelo de gestão por competências tem como intuito fazer com que os objetivos da organização sejam atingidos através das competências possuídas, adquiridas ou desenvolvidas pelas pessoas responsáveis por atribuições específicas (no caso da gestão pública, os servidores) (LEME, 2014).

Em se tratando de gestão de pessoas, o termo *competências* é conceituado pela doutrina como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém e relaciona-se com seu desempenho, podendo ser medido segundo padrões preestabelecidos e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1995).

A definição acima traz a repartição do conceito em três outros, quais sejam, *conhecimentos, habilidades e atitudes*, que juntos formam a matriz CHA (em inglês, *KKA*, abreviação de *Knowledge, Know-How and Attitudes*). Conhecimento refere-se ao *saber*, à teoria adquirida (no meio acadêmico, profissional, na vida pessoal etc.); as habilidades consubstanciam o *saber fazer*, isto é, saber colocar em prática os conhecimentos adquiridos; já as atitudes dizem respeito ao *querer fazer*, à tomada de ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas (RABAGLIO, 2001). Portanto, ao se definir a matriz CHA de um determinado cargo ou função, pretende-se elencar todas as características que se exigem do servidor, para o seu adequado desempenho.

Uma vez definida a matriz CHA da instituição e de seus servidores, torna-se possível a elaboração do Inventário Comportamental desses servidores, a fim de identificar quais competências comportamentais são encontradas, ausentes ou precisam ser melhoradas em cada um deles. De acordo com Leme (2014, p. 40), o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências trata-se de uma “Lista de Indicadores de Competências que traduz a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua Missão, Visão, Valores e a Estratégia da Organização”.

Munidos destes documentos (matriz CHA e Inventário Comportamental), torna-se enfim viável a elaboração de um plano de gestão de pessoas por competências no órgão, escopo derradeiro do projeto ora analisado, em que se delimitarão as estratégias para aquisição das competências identificadas como carentes de maior aprimoramento pelos membros da corporação.

3. Gestão dinâmica de processos com Life Cycle Canvas

As organizações contemporâneas têm cada vez mais lançado mão da utilização de técnicas de gestão de projetos, com o objetivo de aprimorar suas estruturas por meio de



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



processos de planejamento, execução e controle de suas ações. Tais práticas, além de colaborar para seu sucesso pela promoção da otimização organizacional, têm se revelado importantes fatores promotores da mudança organizacional (MEDEIROS, ARAÚJO e OLIVEIRA, 2018).

Diversas entidades têm buscado sistematizar as melhores práticas de gerenciamento e planejamento de projetos em guias próprios, entre os quais possuem renome internacional o PMBOK *Guide (Project Management Body of Knowledge)*, elaborado pelo americano Project Management Institute (PMI), e o PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2), desenvolvido por demanda do governo britânico (VERAS, 2016).

Contudo, diante da enorme (e crescente) complexidade presente nos ambientes organizacionais contemporâneos, essas ferramentas findam por tornar o gerenciamento de projetos muito complexo, delicado e difícil (MEDEIROS et al., 2016). O Guia PMBOK, por exemplo, contempla em sua sexta edição um total de 49 processos de gerenciamento de projetos recomendados (PMI, 2017), gerando dificuldade de compreensão e definição da melhor forma a ser adotada para o caso concreto.

Recentemente têm surgido algumas ferramentas visuais baseadas em telas (*canvas*) que buscam sintetizar essa complexidade, visando proporcionar uma maior flexibilidade de elaboração e facilidade de compreensão à gestão de projetos. Várias dessas ferramentas foram elaboradas no Brasil, entre as quais se destacam o Project Model Canvas (PMC), o Project Model Mind Map®, o Project Model Visual e o Life Cycle Canvas® (LCC) (LINS FILHO et al., 2018)

Tais ferramentas não rompem com as instruções e sugestões trazidas pelas ferramentas mais complexas, e sim, como já foi dito, as sintetizam, facilitando sua compreensão e aplicação. De fato, a base conceitual do LCC é construída a partir do guia PMBOK, albergando ainda aspectos associados às grandes áreas de conhecimento, da metodologia PRINCE2, bem como questões relacionadas ao controle de entregas e estruturas do PMC (MEDEIROS et al., 2016).

Como se observa na Figura 1, o LCC capta a lógica de gerenciamento de projetos em uma única tela, permitindo construir os projetos por meio de um fluxo de trabalho sequencial:



by Manoel Veras www.lifecyclecanvas.com.br Versão 1.0 Light

Figura 1 – Tela não preenchida do Life Cycle Canvas.

Percebe-se, destarte, que o LCC segue o conceito 5W2H^{iv}, bastante referendado na doutrina (CYRENEU, 2018). De fato, o referido *canvas* traz em cada um dos seus cinco blocos, diferenciados por cores, campos para preenchimento de perguntas básicas a respeito do projeto: “por quê?”, “o quê?”, “quem?”, “como?”, “quando e quanto?”.

No primeiro bloco, formado pelos campos *justificativa*, *objetivos* e *benefícios*, se delimita a razão de existência do projeto. As demandas e problemas que de alguma forma justificam a necessidade de realização do projeto proposto são sua justificativa. Objetivos são o elo de ligação entre a situação presente e aquela se se esperada alcançar com sua conclusão. Já benefícios representam os resultados vislumbrados com o sucesso do projeto (VERAS, 2016).

A identificação do projeto (“o quê?”) encontra-se na coluna seguinte, através dos campos *produto*, *requisitos* e *restrições*. O fator *produto* caracteriza-se por aquilo que deverá ser entregue ao cliente após a finalização do projeto, podendo ser um produto físico, um serviço ou um resultado. Os aspectos inerentes ao produto, que o cliente solicita à equipe e ao gerente de projetos, constituem os seus requisitos, ao passo que as restrições se referem às limitações impostas à equipe do projeto, delimitando seu trabalho e o modo de execução das atividades (MEDEIROS, 2017).

O bloco central, que responde à interrogação “quem?”, tem como campos as *partes interessadas*, as *equipes* e as formas de *comunicação* entre os envolvidos. Consideram-se *partes interessadas* todas as pessoas (ou grupos) que estejam de alguma forma envolvidas com o



projeto, inclusive agentes externos que possam influenciar ou ser influenciados, como o cliente e o patrocinador. Já os envolvidos de forma direta e efetiva com a realização do projeto (sendo externos ou não a ele) formam suas *equipes*. Por sua vez, as *comunicações* especificam os canais ou mecanismos de comunicação utilizados pelas equipes e partes interessadas do projeto. (MEDEIROS, ARAÚJO e OLIVEIRA, 2018).

Em seguida, temos as *premissas, entregas e restrições*, que compõem a coluna destinada a responder ao questionamento “como?”. As *premissas* são suposições sobre aspectos não controláveis pelo gestor do projeto, protegendo-o em caso de não concretização. *Entregas* são as atividades parciais realizadas a fim de se garantir a entrega final do produto do projeto. Os produtos ou serviços demandados como necessários ao prosseguimento do projeto consubstanciam suas *aquisições* (VERAS, 2016).

O derradeiro bloco do *canvas* do LCC é formado pelos campos *riscos, tempos e custos*. São considerados *riscos* as incertezas relevantes que tenham o condão de dificultar o andamento de um projeto e o atingimento de seus objetivos. Os gastos com o projeto são elencados no campo *custos*, o qual deve ser seccionado a partir de cada entrega planejada. Por fim, o fator *tempo* se refere às datas-limites estabelecidas para a concretização das entregas.

Apesar da utilização da base teórica do PMBOK Guide, o LCC dele se diferencia na medida em que proporciona o acompanhamento do ciclo de vida do projeto, com a divisão clara de cada etapa deste (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento). Além disso, a ferramenta potiguar elenca alguns artefatos elaborados durante o acompanhamento das fases do projeto, entre os quais, tendo em vista o escopo desse trabalho, destacam-se, o Termo de Abertura do Projeto (TAP) e o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), referentes às fases de iniciação e planejamento do projeto, respectivamente.

4. Metodologia

Diante da natureza dos documentos objetos de averiguação, optou-se por adotar o método da pesquisa qualitativa, seguindo como técnica para interpretação dos dados a análise de conteúdo sugerida por Bardin (apud CAMARA, 2013). A tipologia do trabalho é exploratória, haja vista a escassez de pesquisas voltadas à utilização de ferramentas visuais na área de gerenciamento de projetos no setor público, existindo pouco conhecimento produzido e sistematizado sobre o tema (VERGARA, 2014).

Para o preenchimento dos campos do *canvas*, adotou-se como técnica a utilização o grupo focal, forma de entrevistas baseada na comunicação e na interação entre participantes de um grupo selecionado, que tem por principal objetivo reunir informações detalhadas sobre um tópico específico (sugerido por um pesquisador, coordenador ou moderador do grupo) (TRAD, 2009).

Também foi adotada a técnica da observação participante como estratégia de coleta, a fim de que o pesquisador – um dos dois servidores efetivos ingressos via concurso público – pudesse observar o desenvolvimento do debate de uma perspectiva de membro, podendo ainda influenciar o resultado pela sua participação (FLICK, 2009).

5. Discussões e resultados

a. Elaboração do Termo de Abertura de Projeto

A apresentação do grupo focal ao objeto da pesquisa deu-se com o envio de mensagem em grupo de Whatsapp utilizado pelos servidores da Controladoria para fins



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



exclusivamente organizacionais, convidando os interessados a participarem de uma reunião para dar início à elaboração da gestão por competências dos servidores do órgão.

A primeira reunião, para elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP), foi realizada entre o pesquisador, que atuou como observador participante, e duas servidoras voluntárias, em uma das dependências da Controladoria, na data de 10 de junho de 2019, às 10:00h. A pauta continha três tópicos: a) esclarecimentos sobre o LCC; b) explanações básicas sobre a gestão por competências; c) preenchimento do TAP no LCC.

Primeiramente, relatou-se para o grupo focal sobre a utilização do Life Cycle Canvas como ferramenta de gestão de projetos, sua origem e as vantagens da utilização de um modelo visual na gestão de projetos no setor público. Cada um dos campos em cada um dos cinco blocos foi devidamente conceituado, assim como exemplificado, com base nos trabalhos de Medeiros, Araújo e Oliveira (2017, p. 92) e de Lins Filho et al. (2018, p. 88)^v.

Em seguida, foi destacado o papel relevante dado à gestão por competências no Planejamento Estratégico da Controladoria, definiu-se o significado da matriz CHA e de cada um de seus aspectos (conhecimentos, habilidades e atitudes), sua relevância para a gestão por competências, e a dessa para o órgão pesquisado. Foi ainda apresentado o “Guia de Gestão de Competências no Poder Judiciário” (BRASIL, 2019), elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça para o gerenciamento do pessoal sob sua jurisdição, a fim de aclarar o processo de elaboração da matriz CHA.

Na última etapa dessa primeira reunião, o grupo foi informado de que o Termo de Abertura de Projeto (TAP) consiste no artefato criado durante a fase de iniciação do projeto dentro da dinâmica do LCC, sendo seguido (e com frequência parcialmente mimetizado) pelo Plano de Gerenciamento de Projetos, artefato da etapa de planejamento a ser produzido se em reunião posterior. Após, tratou-se do preenchimento do Termo de Abertura de Projeto no *canvas* do LCC, que restou concluído da seguinte maneira:



The screenshot displays the LifeCycle Canvas interface for a project titled "Gestão de Competências - Control". The form is organized into several sections:

- Projeto:** Título: Gestão de Competências - Control; Pitch: Competências Control.
- Ciclo de Vida:** Fase: IN; Artefato: TAP.
- Data:** 10/06/2019.
- Local:** Natal/RN.
- Justificativas:** 1. Necessidade de exercício das atribuições previstas nas Resoluções nº 90/2017 e 109/2018. 2. Ausência de domínio das competências pelos servidores.
- Produtos:** Gestão por Competências dos servidores da Controladoria da ALRN.
- Partes Interessadas:** 1. Servidores da Controladoria. 2. Conselho Administrativo.
- Premissas:** 1. Patrocínio da Alta Administração. 2. Adoção pelo Chefe da Controladoria.
- Riscos:** 1. Ingerência política na indicação de servidores ao órgão. 2. Situação econômica da ALRN inviabilizar capacitação dos servidores.
- Objetivos:** Elaborar a Gestão por Competências dos servidores da Controladoria da ALRN.
- Requisitos:** 1. Alinhamento com o Planejamento Estratégico da ALRN. 2. Alinhamento com o Planejamento Estratégico da Controladoria da ALRN.
- Equipe:** 1. Inspeção de Gestão de Pessoas. 2. Servidores da Controladoria.
- Entregas:** 1. Matriz CHA. 2. Inventário Comportamental.
- Tempo:** ENT. 1: 30/08/2019. ENT. 2: 30/09/2019.
- Benefícios:** 1. Definição das competências necessárias ao exercício das atribuições previstas nas Resoluções nº 90/2017 e 109/2018. 2. Melhoria na gestão de pessoas do órgão. 3. Aumento da eficácia, eficiência e efetividade dos serviços.
- Restrições:** 1. Aproveitamento dos recursos humanos atualmente disponíveis na Controladoria.
- Comunicações:** 1. Reuniões agendadas. 2. Encontros nas dependências da Controladoria.
- Aquisições:** Material de Expediente.
- Custos:** 1. Material de expediente (R\$ 30,00).
- Versão:** 1,0.
- Patrocinador:** Controladoria ALRN.
- Cliente:** Controladoria ALRN.

by Manoel Veras | www.lifecyclecanvas.com.br | Versão 1.0 Light

Figura 2 – Termo de Abertura do Projeto

O grupo considerou como justificativas para a realização do projeto a necessidade de o órgão começar a exercer as atribuições previstas nas Resoluções nº 90/2017 e 109/2018, em face da ausência de domínio das competências exigidas para tanto pelos servidores lá lotados. Nesse sentido, definiu-se como objetivo do projeto a criação da a Gestão por Competências dos servidores da Controladoria da ALRN, vislumbrando-se como benefícios: a) a definição das competências necessárias ao exercício das atribuições previstas nas Resoluções nº 90/2017 e 109/2018, b) a melhoria na gestão de pessoas do órgão e c) o aumento da eficácia, eficiência e efetividade dos serviços.

Na coluna destinada à identificação do projeto, o produto almejado foi definido como “Gestão por Competências dos servidores da Controladoria da ALRN”, contando como requisitos o alinhamento com os Planejamentos Estratégicos da ALRN e da própria Controladoria, e como restrição o aproveitamento dos servidores atualmente lotados no setor.

Foram identificados como *stakeholders* os servidores da Controladoria e o Conselho Administrativo da ALRN (art. 169 da Resolução nº 90/2017^{vi}). Quanto às equipes, definiu-se como diretamente interessada a Inspeção de Gestão de Pessoas (Resolução nº 109/2018^{vii}), dada a correlação de sua área de atuação com o conteúdo do projeto, bem como em decorrência do fato de as servidoras voluntárias do grupo focal estarem lotadas na referida divisão. Como forma de comunicação entre os sujeitos do projeto, a equipe definiu como meio



principal encontros (agendados ou não) em horário de expediente, assim como reuniões agendadas nas dependências da Controladoria.

O sucesso do projeto tem como premissas o patrocínio da Alta Administração e a adoção do produto finalizado pelo gestor (Chefe da Controladoria), apresentando como riscos para o seu alcance a ingerência política (dos deputados, de membros da alta administração, ou de outros políticos e servidores) na indicação de servidores ao órgão, e a fragilização da situação econômica do Rio Grande do Norte, que viesse a inviabilizar futuras contratações ou capacitações.

Foram definidas duas entregas parciais, a saber, a elaboração da matriz CHA e a criação de um Inventário de Competências Comportamentais (cujos prazos foram estipulados para 30 de agosto e 30 de setembro de 2019, respectivamente). Dada a natureza do projeto e das partes envolvidas, foram estimados ínfimos os custos em sua elaboração, limitando-se à utilização de materiais de expediente (computadores, papel, caneta, post-it etc.).

5.2. Elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)

O Processo de Planejamento do projeto, após a conclusão do Termo de Abertura, foi procedida com a elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), documento que determina como o trabalho será realizado, definindo sua execução, monitoramento, controle e encerramento (VERAS, 2016, p. 162). Diferentemente do TAP, o PGP conta com apenas quatro colunas, haja vista a inexistência daquela destinada à justificativa do projeto (justificativas, objetivos e benefícios).

Para elaboração do PGP o grupo focal foi ampliado, contando com a participação de nove servidores da Controladoria (entre os quais o Chefe e todos Supervisores de Inspetorias): três efetivos ingressos via concurso público, quatro efetivos não-concursados e dois servidores comissionados, um dos quais atualmente cedido pela Controladoria-Geral do Estado. A escolha dos participantes buscou propiciar a heterogeneidade de conhecimentos e experiências profissionais (CRUZ NETO, MOREIRA e SUCENA, 2013).

A reunião do grupo focal ampliado foi realizada na data de 12 de junho de 2019, às 9:30h, em uma das salas da Controladoria, ocasião em que foram repassadas aos participantes informações semelhantes às levantadas quando da primeira reunião, acerca da gestão de competências e do Life Cycle Canvas, bem como esclarecidas as dúvidas e questionamentos surgidos. Em seguida, foi apresentado o TAP concluído pelo primeiro grupo focal, a fim de que fosse utilizado como ponto de partida para o preenchimento do Plano de Gerenciamento do Projeto.

Após as discussões e debates, o grupo entendeu por conservar a maioria dos campos existentes no TAP para a elaboração do PGP, tendo sido sugeridas alterações em apenas cinco deles, inclusive os três dedicados à identificação das partes. De início, levantou-se a relevância de destacar-se a Diretoria-Geral e a Diretoria Administrativa como *stakeholders*, tendo em vista a competência desses órgãos na nomeação e lotação dos servidores da Casa (arts. 60 e 64 da Resolução nº 90/2017^{viii}), podendo interferir diretamente na gestão de pessoas da Controladoria.

Outrossim, ficou definido que a elaboração do projeto ficaria sob o encargo direto de um dos servidores, cujo trabalho seria revisado posteriormente pela Inspetoria de Gestão de Pessoas, antes de ser debatido pelo conjunto de servidores do órgão quando de sua finalização. Também foi acrescido como meio de comunicação a utilização do recém-criado grupo de *Whatsapp* dos servidores do órgão.

Tendo em vista a definição de um único servidor como responsável direto pela elaboração inicial de todas as etapas do projeto, os prazos para as entregas foram ampliados em um mês cada. Além disso, na coluna referente ao “como?”, acresceu-se, a pedido do Chefe da



Controladoria, a entrega do Plano de Gestão por Competências, documento final a ser utilizado na gestão de recursos humanos do órgão, com data aprazada para 29 de novembro de 2019.

Destarte, restou assim definido o *canvas* do PGP:



Figura 3 – Plano de Gerenciamento do Projeto

6. Considerações finais

Esta pesquisa buscou contribuir para ampliar os debates sobre a aderência da utilização de modelos modernos de gestão de projetos governamentais, por meio da aplicação da ferramenta visual Life Cycle Canvas em um estudo de caso envolvendo o órgão de controle interno do Poder Legislativo de um estado da federação. Os resultados alcançados deixaram demonstrada a possibilidade de adoção da ferramenta LCC para o planejamento de projetos no âmbito do Poder Público.

Percebeu-se adequada para o caso a adoção de um grupo focal de tamanho reduzido durante a etapa de iniciação, de modo a proporcionar o preenchimento do TAP através de uma discussão mais aprofundada entre os participantes, reduzindo a quantidade de esclarecimentos necessários, e consequentemente evitando o prolongamento da reunião por período maior que o recomendado.

De fato, a apresentação do TAP preenchido ao segundo grupo focal facilitou aos seus nove integrantes uma melhor compreensão do projeto em si e da ferramenta LCC, de forma que a elaboração do PGP, na etapa de planejamento, restou consideravelmente facilitada, na medida em que as discussões foram focadas na concordância ou não com o conteúdo dos campos pré-preenchidos e sugestão de alterações.

Constatou-se assim a modificação de alguns pontos específicos em campos de gerenciamento, na transição entre as etapas de iniciação e planejamento, o que se atribuiu



primordialmente a dois fatores. Primeiramente, o recém-apresentado Plano Anual de Auditoria Interna demonstrou ausência de disponibilidade temporal para a execução do projeto pela equipe inicialmente sugerida, o que ensejou a designação dessa como “órgão revisor” do anteprojeto, a ser executado individualmente por outro servidor do órgão.

O segundo fator ensejador das modificações observadas foi justamente a utilização do *canvas*, o que proporcionou aos participantes uma visão integrada do projeto, facilitando sua compreensão e melhorando o desenvolvimento dos debates pelo grupo focal, o que resultou na definição da necessidade de acréscimo no campo *partes interessadas*, por exemplo.

Apesar dos resultados apontarem para a existência de aderência do modelo LCC para o planejamento de projetos no setor público, é necessário frisar-se que o objeto da pesquisa foi limitado às etapas de iniciação e de planejamento do projeto, não considerando todo seu ciclo de vida. Tendo em vista que o modelo LCC propõe uma dinamicidade no gerenciamento de projetos, o não prosseguimento às etapas subsequentes (execução, controle e encerramento) impede a obtenção de certeza sobre os indicadores estabelecidos no planejamento e o cumprimento das entregas do projeto.

Para uma agenda de pesquisa futura, sugere-se a realização de estudos em órgãos integrantes de outros entes federativos, em todos os Três Poderes (Executivo, Judiciário e Legislativo), como forma de corroborar os resultados alcançados a partir da utilização do LCC. Outrossim, sugere-se um estudo empírico a fim de verificar de forma quantitativa a contribuição do LCC na efetivação do projeto de gestão de competências.

Referências

- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário*. Brasília: Ceajud, 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/c9ec89148e4d75a841a660d37303ddae.pdf>. Acesso em 10 jun. 2019.
- CYRENEU, Dmitryev. *Adoção do Modelo Life Cycle Canvas no contexto da aprendizagem baseada em projetos*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração. Natal, 2018. 127f.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FINOCCHIO JÚNIOR, José. *Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia*. São Paulo: Elsevier Brasil, 2014.
- LEME, Rogério. *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- LINS FILHO, M. L.; MEDEIROS, M. F. M.; SOUZA NETO, M. V. de; MEDEIROS, M. H.; NELO, M. R. P. *Inovação baseada em projetos no poder judiciário com o uso do Life Cycle Canvas*. In: **TMS ALGARVE 2018: Tourism & Management Studies International Conference**, 2018, Algarve. Book of Abstracts. Algarve: Loulé: Gráfico Comercial, 2018. v. 1. p. 81-91
- MEDEIROS, Bruno Campelo. *Life Cycle Canvas (LCC): análise de um modelo de gestão visual para o planejamento de projetos*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Administração. Natal, 2017. 207f.
- MEDEIROS, Bruno Campelo; ARAÚJO, Vilma Félix da Silva; OLIVEIRA, Mylena Karlla de Almeida e Silva. *Life Cycle Canvas (LCC): Um Modelo Visual para a Gestão Do Ciclo de Vida do Projeto*. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. Vol. 9, N. 1. Janeiro/Abril. 2018.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MEDEIROS, Bruno Campelo; VERAS; Manoel; MEDEIROS JUNIOR, Josué Vítor; GURGEL, André Moraes. *Life Cycle Canvas® (LCC): an analysis of your adherence to the PMBOK Guide*. 14th International Conference on Information Systems & Technology Management (CONTECSI), 2017.

MEDEIROS, Bruno Campelo; VERAS; Manoel; NOBRE, Anna Cláudia dos Santos; NOGUEIRA, Gustavo Maurício Filgueiras. *Planejando Projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): Um Estudo sobre um Projeto de Infraestrutura Pública Estadual*. Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). São Paulo, 2016.

PARRY, Scott B. *The Quest for Competencies*. New York: Training, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por Competências*. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

TRAD, Leny A. Bonfim. *Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde*. **Revista Physis**, v. 19, n. 3: Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013. Acesso em: 02 mai. 2019.

VERAS, Manoel. *Gestão Dinâmica de Projetos: LifeCycleCanvas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ⁱ Pesquisa realizada na plataforma Google, na data de 30 de maio de 2019, com o *string*: (*pesquisa or índice*) and “*confiança pública*” and (*RN or Natal or “Rio Grande do Norte”*), não retornou resultados acerca da realização ou divulgação de pesquisa do gênero no estado

ⁱⁱ Pesquisa realizada na plataforma Google, na data de 30 de maio de 2019, com o *string*: (“*Assembleia Legislativa*” and “*Rio Grande do Norte*” or ALRN) and (*fantasmas or esquemas*), retornou dezenas de notícias da mídia local e nacional, envolvendo casos de crimes contra a administração pública e de improbidade administrativa envolvendo funcionários da instituição mencionada.

ⁱⁱⁱ O Planejamento Estratégico Situacional 2019- 2023 da Controladoria da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte foi elaborado pelos discentes Müller Eduardo Dantas de Medeiros e Breno Henrique Medeiros de Sousa (ambos servidores efetivos da ALRN), como avaliação parcial para conclusão da disciplina Planejamento na Administração Pública, integrante da grade curricular do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob a orientação da Prof^a Dr^a. Aline Virgínia Medeiros Nelson.

^{iv} Abreviação do inglês *Who, What, Where, When, Why, How, How much* (em português: quem, o quê, onde, quando, por que, como, quanto).

^v Os artigos têm como objeto, respectivamente, a criação de um grupo de Whatsapp para acompanhamento de projeto de infraestrutura do Executivo Estadual e a elaboração de um instrumento de inovação tecnológica para o Poder Judiciário. Foram escolhidos por dois motivos: são voltados ao Poder Público (Poderes Executivo e Judiciário, respectivamente) e possuem objeto de rápida assimilação do conteúdo e preenchimento de campos.

^{vi} RIO GRANDE DO NORTE, 2017.

^{vii} RIO GRANDE DO NORTE, 2018.

^{viii} RIO GRANDE DO NORTE, 2017.