

Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados

Centro de Documentação e Informação

Coordenação de Biblioteca

<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."



Centro Universitário do Distrito Federal – UDF

Pós-Graduação Pesquisa e Extensão

Especialização em Governança em TI no Setor Público

Liana Kresch Borba

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA CÂMARA DOS
DEPUTADOS:**

**Estudo de Caso - Interação entre os Escritórios Setoriais e
o Escritório Corporativo na Câmara dos Deputados**

Brasília

2011

Liana Kresch Borba

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA CÂMARA DOS
DEPUTADOS:
Estudo de Caso - Interação entre os Escritórios Setoriais e
o Escritório Corporativo na Câmara dos Deputados**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Pós – Graduação, Pesquisa e Extensão do Centro Universitário do Distrito Federal - UDF, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Governança em TI no Setor Público, sob a orientação do MSc Prof. Flávio Feitosa Costa.

Brasília

2011

Liana Kresch Borba

**Escritório de Projetos na Câmara dos Deputados:
Estudo de Caso - Interação entre os Escritórios Setoriais e
o Escritório Corporativo na Câmara dos Deputados**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Pós – Graduação, Pesquisa e Extensão do Centro Universitário do Distrito Federal - UDF, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Governança em TI no Setor Público, sob a orientação do MSc Prof. Flávio Feitosa Costa.

Brasília, 25 de outubro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Flávio Feitosa Costa
MSc. PMP
Centro Universitário do Distrito Federal

Nota: _____

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao meu marido, por me incentivar a realizar este curso e aos meus pais, pelo apoio durante todas as fases da minha vida.

AGRADECIMENTO

Agradeço a meu marido e a meus filhos, pela grande paciência durante o desenvolvimento desta monografia, aos entrevistados pela disponibilidade em contribuir com este trabalho, a meus colegas de turma, que me ajudaram a manter a coragem em seguir no TCC, e a meu orientador, por me mostrar o caminho a seguir.

*“Uma pessoa inteligente resolve um problema,
um sábio o previne”
Albert Einstein*

RESUMO

Este trabalho visa estudar o modelo de escritórios de projeto da Câmara dos Deputados, objetivando compreender como é a atual interação entre os escritórios e sugerir melhorias nesta interação. O referencial teórico adotado discute conceitos relacionados a gestão de projetos e a escritórios de projeto, identificando possíveis atribuições e tipos existentes. Para a análise deste estudo de caso, foi feita uma contextualização do surgimento da Gestão Estratégica de Câmara dos Deputados, bem como a apresentação do atual modelo de escritórios de projeto da Casa. A pesquisa realizada foi do tipo qualitativa, realizada em todos os escritórios da Casa. Os resultados apresentam as dificuldades encontradas atualmente, em especial no uso da metodologia adotada pela Câmara, e apresenta sugestões feitas pelos próprios entrevistados. Conclui-se que há um desalinhamento entre os escritórios, porém um grande interesse por todos em encontrar um equilíbrio entre o uso da metodologia e nos resultados obtidos pelo seu uso.

Palavras-chave: *Escritório de Projetos (EP). Gerenciamento de Projetos. Alinhamento. Administração Pública*

ABSTRACT

This work aims to studying the model of Project Management Offices (PMO) in the Chamber of Deputies, intending to understand the present way of interaction between the Project Management Offices and to suggest improvements in this interaction. The theoretical reference adopted discusses concepts related to the Project Management and to the Project Management Offices, identifying possible responsibilities and existing types of PMOs. In order to analyze this case study, a contextualization of the inception of the Strategic Management of the Chamber of Deputies was made, as well as the presentation of the present model of the Project Management Offices in this House. The research was made in a qualitative way, covering all PMOs in the House. The results show the difficulties encountered in the present time, mainly with regard to the use of the methodology adopted in the Chamber of Deputies, and presents suggestions made by people concerned. The conclusion is that there is a great lack of balance between the PMOs, but there is also a great interest by all people concerned in finding a correct balance between the use of the methodology and the results obtained with this use.

Key words: *Project Management Office (PMO). Project Management. Alignment. Public Administration*

LISTA DE ABREVIATURAS

APROGE	Assessoria de Projetos e Gestão Estratégica
CEDI	Centro de Documentação e Informação
CENIN	Centro de Informática
CGE	Comitê de Gestão Estratégica
CPO	Chief Project Officer
DG	Diretoria-Geral
ECGE	Escritório Corporativo de Gestão Estratégica
EP	Escritório de Projetos
ESGE	Escritório Setorial de Gestão Estratégica
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMCoE	Project Management Center of Excellence
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PMP®	Project Management Professional
PrgMO	Program Management Office
PSO	Project Support Office
RAE	Reunião de Avaliação Estratégica
SECIN	Secretaria de Controle Interno
SECOM	Secretaria de Comunicação Social
SGM	Secretaria-Geral da Mesa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelos de EP segundo Casey e Peck	28
Figura 2: Organograma da Câmara dos Deputados	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Principais funções de um PMO	22
Tabela 2 – Classificação das perguntas do roteiro para os escritórios setoriais, quanto aos temas pesquisados	37
Tabela 3 – Classificação das perguntas do roteiro para o escritório corporativo, quanto aos temas pesquisados	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. CONTEXTO	13
1.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1. Objetivo Geral	16
1.4.2. Objetivos Específicos	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 CONCEITO DE PROJETO	17
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	18
2.3 O QUE É ESCRITÓRIO DE PROJETOS?	19
2.3.1 Conceito de Escritório de Projetos	19
2.3.2 Objetivos de um Escritório de Projetos	20
2.3.3 Funções de um Escritório de Projetos	21
2.3.4 Modelos de Implantação de um Escritório de Projetos	24
2.3.5 Modelos de Escritório de Projetos	26
3. DESENVOLVIMENTO	29
3.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	29
3.2 O PROBLEMA	32
3.3 METODOLOGIA	35
3.3.1 Tipo de Pesquisa	35
3.3.2 Participantes da Pesquisa	36
3.3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	36
3.3.4 Procedimentos	38
3.3.5 Análise das Informações	39
4. TRATAMENTO DOS DADOS E RESULTADOS	40
4.1 PERCEPÇÃO QUANTO À METODOLOGIA DE GERÊNCIA DE PROJETOS	40
4.2 PERCEPÇÃO QUANTO À EXECUÇÃO DE ATIVIDADES DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	42
4.3 PERCEPÇÃO QUANTO À COMUNICAÇÃO DENTRO DO ÓRGÃO E ENTRE OS ESCRITÓRIOS	45

4.4 PERCEPÇÃO QUANTO À CAPACITAÇÃO DOS GERENTES DE PROJETO E DOS MEMBROS DOS ESCRITÓRIOS	47
5. CONCLUSÃO	50
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	52
APÊNDICES	54
APÊNDICE I	55
APÊNDICE II	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

O século XXI começou ratificando a ideia do final do século passado de que estamos na “Era do Conhecimento”. Nesta, com a grande quantidade de informações e conhecimentos que são produzidos todos os dias, faz-se necessária a implantação de soluções de gerenciamento. A implantação dessas numerosas soluções exige um controle mais rígido, sendo bastante facilitado pela utilização de uma gestão de projetos eficientes.

Em organizações que possuem um grande número de projetos torna-se imperativa a existência de uma área que facilite o trabalho dos gerentes de projeto em seu dia a dia. Esta área, chamada Escritório de Projetos ou PMO (*Project Management Office*) é uma entidade que pode ser criada dentro ou fora das organizações caracterizada como uma central de gerenciamento de projetos, podendo-se denominar como o “quartel general dos projetos”.

Acompanhando a tendência mundial e brasileira, a Câmara dos Deputados, no início dos anos 2000, sentiu a necessidade de alinhar o compromisso da Casa com suas diretrizes estratégicas. Por isso, a Alta Administração da Câmara dos Deputados reuniu-se em 2004 e definiu a Missão Institucional da estrutura de apoio administrativa, a Visão Estratégica de Futuro e os valores nos quais a organização acredita.

Dois anos depois, a Câmara iniciou a implantação de seu planejamento estratégico, utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard-BSC*.

Um novo passo no planejamento estratégico foi dado em 2009, quando a Câmara dos Deputados adotou a Gestão Estratégica na área de apoio técnico-

administrativo e legislativo. Nesse novo cenário, os projetos, bem como sua correta e eficiente gestão, passaram a desempenhar um papel importantíssimo, pois é por meio deles que o planejamento estratégico será sistematicamente concretizado.

Para que a gestão de projetos se tornasse efetiva, foi criado um modelo de governança estratégica que possui, entre outras características, a criação de um Escritório Corporativo de Gestão e diversos Escritórios Setoriais de Gestão.

Este trabalho descreverá como é feita a atual interação entre o escritório corporativo e os escritórios setoriais, identificando problemas bem como propor melhorias nesta interação.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Esse trabalho tem como objeto o estudo e a avaliação do modelo de interação entre o escritório corporativo e os escritórios de projetos setoriais da Câmara dos Deputados, bem como sugerir melhorias nesta interação.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Após a implantação da Gestão Estratégica na Câmara, a Casa definiu a metodologia de Gestão de Projetos, que prevê a utilização de um escritório corporativo e de escritórios setoriais para assessoramento e suporte técnico aos gerentes de projeto.

O Escritório Corporativo de Gestão é a unidade de suporte técnico à gestão estratégica no âmbito corporativo e assessoramento ao Conselho Estratégico Corporativo no andamento de programas e projetos estratégicos. Dentre suas principais atribuições estão: o alinhamento dos projetos ao alinhamento estratégico; manutenção da metodologia de gestão de projetos e capacitação interna e para os escritórios setoriais.

Os Escritórios Setoriais de Gestão são unidades de suporte técnico à gestão estratégica no âmbito da área de negócio e assessoramento aos Conselhos Estratégicos Setoriais no andamento de programas e projetos estratégicos, cujas principais atribuições são: contato com o escritório corporativo para esclarecimentos e orientações; cumprimento da metodologia de gestão de projetos; promoção da gestão de projetos na Casa e capacitação interna e para os gerentes de projetos.

Apesar da metodologia de gestão de projetos estar bem definida, algumas dificuldades estão acontecendo na interação entre os escritórios de projeto. Estas dificuldades estão descritas neste documento. Entre elas podemos citar: a falta de capacitação adequada para os gerentes de projeto e a metodologia altamente burocrática.

O problema deste estudo é: como ocorre a atual interação entre os escritórios de projeto da Câmara dos Deputados?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é conhecer como ocorre a interação entre o escritório corporativo e os escritórios setoriais da Câmara dos Deputados.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Identificar bibliografia sobre gestão de projetos, escritório de projetos e gerenciamento;
- Analisar as atividades e funções exercidas pelos escritórios de projeto da Câmara dos Deputados;
- Propor oportunidades de melhorias nas atividades exercidas pelos escritórios de projeto da Câmara dos Deputados;
- Avaliar a existência de alinhamento e como é a atual interação entre os escritórios de projeto da Câmara dos Deputados;
- Propor oportunidades de melhorias na interação entre os escritórios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que sejam feitos os estudos referenciados no objetivo geral da monografia, é apresentada neste capítulo uma revisão bibliográfica de gerenciamento de projetos e escritório de projetos.

2.1 CONCEITO DE PROJETO

Diversas são as definições de projeto. Segundo o PMBOK 4ª edição (2008), um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. O resultado deverá ser único, diferente dos obtidos anteriormente, e deverá ser temporário, ou seja, deverá ter um início e um término definidos.

Também a ISO 10066 define projeto como “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”. Da mesma forma como é definido um projeto no PMBOK, é necessário que sejam arbitrados prazos para a entrega do produto, visando um resultado exclusivo, definido nos requisitos específicos.

Podemos identificar que os conceitos citados acima apresentam as mesmas características para definir um projeto: são temporários e utilizam recursos para atingir um objetivo exclusivo.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A humanidade sempre criou e gerenciou projetos, desde a antiguidade, até os dias de hoje. Entretanto, verificou-se a necessidade de compartilhamento de boas práticas entre os gerentes dos projetos para que o percentual de projetos finalizados com sucesso fosse cada vez maior. Entendendo esta nova realidade, alguns gerentes de projeto decidiram criar uma organização que fosse responsável por este armazenamento de melhores práticas, bem como o compartilhamento delas com outros gerentes de projeto. Assim, em 1969, foi criado o *Project Management Institute (PMI®)*, que, atualmente, é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos.

Uma definição do que é gerenciamento de projetos está descrita no sítio do PMI, e está descrita abaixo.

Atualmente, o gerenciamento de projetos é definido como a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto. Os gerentes de projetos fazem isso ao padronizar tarefas rotineiras para obter resultados repetitivos e reduzir o número de tarefas que poderiam ser negligenciadas ou esquecidas. (sítio PMI Brasil. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/portal/sobre-o-pmi.html>>. Acesso em: 24 de junho de 2011)

Um dos produtos criado pelo PMI foi o *PMBOK® Guide*, que se tornou o maior padrão global para práticas no gerenciamento de projetos. Este guia encontra-se na quarta edição e apresenta os processos utilizados pelo gerenciamento de projetos através de cinco grupos de processo - Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento – e em nove Áreas de Conhecimento - Gerenciamento da Integração do Projeto, Gerenciamento do Escopo do Projeto, Gerenciamento do Tempo do Projeto, Gerenciamento dos Custos do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto, Gerenciamento da Comunicação do Projeto, Gerenciamento dos Riscos do Projeto e Gerenciamento de Aquisições do Projeto.

2.3 O QUE É ESCRITÓRIO DE PROJETOS?

2.3.1 Conceito de Escritório de Projetos

Muitos são os autores que definem o que é um escritório de projetos. Diversos conceitos estão citados abaixo.

- a unidade organizacional que cuida de todos os projetos de uma organização (ARCHIBALD, 2003, *apud* MAXIMIANO 2006);
- unidade organizacional de nível corporativo que tem as funções de definição e uniformização de processos e ferramentas (RAD e RAGHAVAN, 2000; DUGGALL, 2001, *apud* MAXIMIANO 2006);
- unidade organizacional de nível corporativo que atua como repositório ou provedor de serviços, profissionais, processos, métodos e ferramentas de auxílio (CRAWFORD, 2000a; CLELAND e IRELAND, 2000, *apud* MAXIMIANO 2006);
- unidade organizacional de nível corporativo que atua no auxílio ao gerenciamento de portfólio (MORNINGSTAR, 1999, *apud* MAXIMIANO 2006).

Já a definição de Escritório de Projetos, ou também conhecido como PMO (*Project Management Office*), pelo PMI é

Um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser

responsável pelo gerenciamento direto de um projeto. (PMBOK 4ª edição, 2008, p.15).

2.3.2 Objetivos de um Escritório de Projetos

Um escritório de projeto tem objetivos variados dependendo da organização onde ele está implantado. Seus objetivos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Kendall e Rollins (2003), destacam-se entre os objetivos dos escritórios de projetos nas organizações:

- Condução dos projetos de forma alinhada com os objetivos estratégicos e interesses da alta direção, bem como disseminação das informações desses projetos com a alta direção;
- Construção de conhecimento e habilidades dos gerentes de projeto a fim de melhorar a qualidade das entregas;
- Maior efetividade no planejamento e execução dos projetos, através da manutenção e controle de bases de informação contendo os dados dos projetos executados;
- Coleta, análise e disseminação de informações sobre o desempenho dos projetos;
- Detecção e aprimoramento de processos de gerenciamento de projetos da organização;

- Treinamento e desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos, através do mapeamento de habilidades e conhecimento para detectar possíveis carências;
- Implementação de serviços de apoio para gerenciamento de projetos.

2.3.3 Funções de um Escritório de Projetos

Segundo o PMBOK (2008) a principal função de um PMO é dar suporte aos gerentes de suporte. Este suporte pode incluir, mas não se limitar, às atividades listadas abaixo:

- Gerenciamento dos recursos compartilhados entre os projetos administrados pelo PMO;
- Definição e desenvolvimento de metodologias, padrões e práticas de gerenciamento de projetos;
- Desenvolvimento de políticas e documentação a serem utilizados nos projetos administrados pelo PMO;
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos, modelos e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação e treinamento para os gerentes de projetos;
- Coordenação central de gerenciamento das comunicações entre projetos.

Já segundo Darli Rodrigues Vieira, Milena Chang Chain e Patrick Bourdichon (2010), as funções e responsabilidades do *Project Management Office* são:

- Suporte administrativo aos projetos – auxiliar nas atividades administrativas do projeto, facilitando o foco do trabalho da equipe de projeto e do gerente de projetos nas atividades do projeto;
- Atualização do planejamento do projeto e das ações – manter em dia as diferentes ações de planejamento dos diversos projetos administrados pelo PMO;
- Produção, consolidação e difusão de relatórios – criar, consolidar e entregar relatórios aos clientes diretos ou indiretos do projeto que têm necessidade de conhecer o estágio de andamento das atividades;
- Procedimentos e métodos normatizados de gerenciamento de projetos – desenvolver e garantir a boa utilização dos procedimentos em termos de gerenciamento de projetos. São tarefas dessa função a normalização dos procedimentos de implantação dos projetos; a normalização da documentação do projeto e a padronização do software de gestão de projetos;
- Treinamento em gestão de projeto – criar e ministrar treinamento para gerentes de projeto;
- Delegação de tarefas – auxiliar o gerente de projetos em atividades de gestão e prover as soluções para as demandas produzidas pela ausência de gerentes de projetos na quantidade e perfil de qualidade desejado.

Um trabalho realizado por Hobbs e Aubry (2007, *apud* SANTOS, D. P.), utilizando uma pesquisa com diversas empresas, sintetiza as principais funções de um PMO. Esta síntese é apresentada abaixo, já classificada em ordem de importância, segundo os escritórios pesquisados.

TABELA 1– Principais funções de um PMO

Funções do PMO	% de Importância para os PMOs pesquisados
Reportar a situação do projeto para a alta administração	83%
Desenvolver e implementar metodologia padrão	76%
Monitorar e controlar a <i>performance</i> dos projetos	65%
Desenvolver competências pessoais, incluindo treinamento	65%
Implementar e operar sistema de informação de projetos	60%
Prover conselhos à Alta Administração	60%
Coordenar a interação entre projetos	59%
Desenvolver e manter <i>scorecard</i>	58%
Promover gerenciamento de projetos dentro da organização	55%
Monitorar e controlar a performance do PMO	50%
Participar do Planejamento Estratégico	49%
Prover <i>mentoring</i> para gerentes de projetos	49%
Gerenciar um ou mais portfólios	49%
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	48%
Gerenciar arquivos de documentação dos projetos	48%
Conduzir auditorias de projeto	45%
Gerenciar interfaces com clientes	45%
Prover ferramentas sem esforço para padronização	42%
Executar tarefas especializadas para gerente de projetos	42%
Alocar recursos ente projetos	40%
Conduzir revisões pós-projetos	38%
Implementar e gerenciar base de dados de lições aprendidas	34%
Implementar e gerenciar base de dados de riscos	29%
Gerenciamento de benefícios	28%
Mapear o ambiente do PMO	25%
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para gerentes de projetos	22%

Fonte: Pesquisa realizada por Hobbs e Aubry (2007). Traduzido pelo autor.

2.3.4 Modelos de Implantação de um Escritório de Projetos

Para a implantação de um escritório de projetos há de se analisar fatores de sucesso e de fracasso em sua implantação. Bridges e Crawford (2000, *apud* MAXIMIANO 2006) descrevem os seguintes fatores de sucesso:

- Mantenha a simplicidade – seja realista na implantação do escritório de projetos. Não exija todos os artefatos de uma vez. Faça a implantação em etapas;
- Comunique – mantenha uma estratégia de comunicação frequente com a alta direção e com todos os *stakeholders*, certificando-se de que as expectativas e metas são compartilhadas por todos os *stakeholders* – faça reuniões com as partes interessadas a fim de obter expectativas metas compartilhadas por todos;
- Foque na agregação de valor – foque no que é importante para a organização, na administração de projetos que tragam valor à empresa;
- Envolver as pessoas certas na linha de frente – envolva pessoas que auxiliarão na implantação do EP, começando pelo Patrocinador;
- Planeje – planeje a implantação pensando em todas as etapas desejadas para a implantação do EP, observando todos os fatores descritos anteriormente.

Bridges e Crawford (2000, *apud* MAXIMIANO 2006) também apresentam os seguintes fatores de fracasso a serem observados:

- Fazer tudo de uma vez – planeje sua implantação por etapas para poder ter capacidade de corrigir problemas encontrados assim que eles forem encontrados;

- Postergar – cumpra o cronograma de implantação do EP conforme planejado. Não postergue as atividades planejadas indefinidamente para evitar que o escritório de projetos tenha sua implantação prejudicada;
- Esquecer as principais partes interessadas (*stakeholders*) – envolva desde o início da implantação do EP os principais *stakeholders*, para ter expectativas compartilhadas entre eles. A não inclusão de um *stakeholder* no processo pode levar a implantação ao insucesso, caso suas expectativas não sejam ouvidas no momento adequado;
- Demandar antes de prover – tenha em seu escritório de projetos pessoas capacitadas em auxiliar os gerentes de projeto para que estas possam auxiliá-los quando for necessária alguma espécie de demanda;
- Trabalhar no vácuo – não comece a funcionar o EP antes que as principais funções do escritório estejam implantadas.

Tendo em mente os fatores descritos acima, o planejamento da implantação deve ser realizado de cima para baixo, de modo que a autoridade a inicie e mantenha o PMO. O modelo de Cleland e Ireland (2002) descreve atividades que devem ser previstas neste planejamento:

- Definir e obter aprovação do Patrocinador dos serviços a serem prestados pelo PMO;
- Definir as competências e os papéis para a equipe do PMO;
- Definir e anunciar o início do PMO;
- Focar no atendimento das necessidades dos Dirigentes e Gerentes de Projetos e ter um plano para sucessos iniciais;
- Desenvolver os serviços prestados pelo PMO;
- Refinar as habilidades e papéis do PMO;
- Entregar apenas os melhores produtos aos clientes.

2.3.5 Modelos de Escritório de Projetos

Dependendo do autor estudado temos classificações diferentes para modelos de escritório de projetos. Englund, Graham e Dinsmore (2003) definem uma classificação em quatro tipos:

- Project Support Office (PSO) - fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços aos vários gerentes de projeto simultaneamente, auxiliando no planejamento e programação, monitoramento, gestão de contratos, gestão de escopo e no gerenciamento de custos dos projetos. A responsabilidade pelo sucesso do projeto não reside no PSO, mas nos gerentes que utilizam seus serviços;
- Project Management Center of Excellence (PMCoE) - ponto focal da experiência em gerenciamento de projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. Mantém abertos os canais de comunicação entre os projetos e a comunidade externa ao gerenciamento de projetos. A tarefa é em grande parte disseminar a ideia, converter incrédulos e transformar adeptos em profissionais, sendo encarregado pelas metodologias. Aparece como despesa geral de overhead, não sendo alocada diretamente nos projetos;
- Program Management Office (PrgMO) - gerencia os gerentes de projetos e é, em última análise, o responsável pelos resultados dos projetos. Compreende as funções do PMCoE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial;
- Chief Project Officer (CPO) - consiste em cuidar e alimentar o portfolio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. Entre as atividades do CPO podem ser citadas as seguintes: envolvimento nas decisões de negócios que resultem em novos

projetos, planejamento estratégico de negócios, estabelecimento de prioridades e negociações de recursos, implementação de projetos estratégicos, avaliação periódica de projetos, gerenciamento de *stakeholders* de alto nível.

Já Casey e Peck (2001) utilizam o estágio de maturidade da organização para fazer sua classificação:

- Estação meteorológica - resolve problemas causados pela falta de integração. Neste nível de maturidade da organização os projetos são usualmente médios e funcionais;
- Torre de controle - direcionado para auxiliar: no treinamento pessoal, em metodologias pouco utilizadas ou executivos com visão equivocada sobre projetos. Este tipo de escritório é utilizado geralmente em organizações que trabalham com projetos grandes e funcionais;
- Repositório de Recursos - organizações cujo negócio é fazer projetos necessitam estar permanentemente atenta a capacitação de seu pessoal em gerenciamento de projetos. Normalmente utilizado em organizações que trabalham com projetos multi-funiconais.

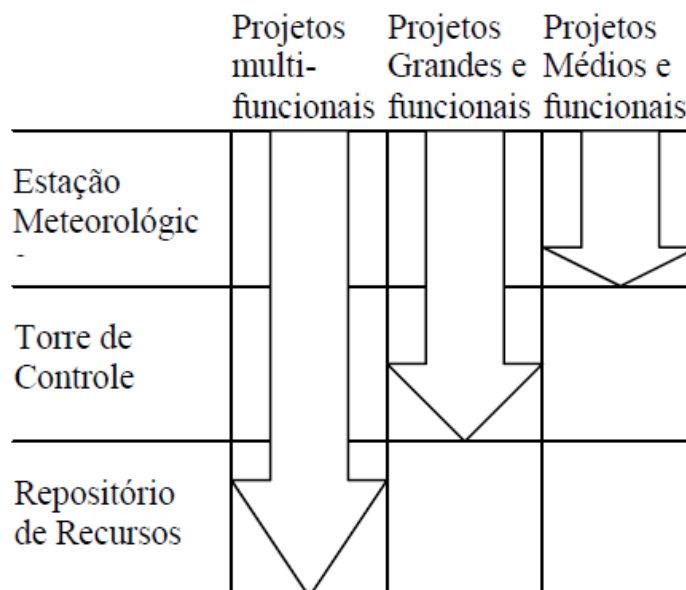


Figura 1 – Modelos de EP segundo Casey e Peck
Fonte: CASEY; PECK, 2001

Por último, Verzuh (2000) propõe sua classificação em cinco tipos:

- Centro de excelência - o propósito principal é o de manter os padrões de gestão de projeto e promover sua utilização em uma organização;
- Escritório de apoio a projetos - além de manter e promover os padrões e práticas de gestão de projeto, o escritório de apoio a projetos apoia ativamente a variedade de projetos com o manuseio de tarefas mecânicas como, por exemplo, a criação e atualização do plano e orçamento do projeto;
- Escritório de Gestão de Projetos - fornecer apoio de orçamento e cronograma da mesma forma como o escritório de apoio a projetos;
- Escritório de Gerenciamento de Programa - fornecer o conhecimento técnico de todo o programa vinculando todos os projetos juntos;
- Escritório Responsável do Projeto - carrega toda a qualidade, custo e cronograma do projeto designado a ele. (maior espectro de atuação e maior autoridade).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

O Poder Legislativo cumpre papel imprescindível perante a sociedade do País, visto que desempenha três funções primordiais para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

Nesse contexto, a Câmara dos Deputados, autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais, como educação, saúde, transporte, habitação, entre outras, sem descuidar do correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos.

Assim, a Câmara dos Deputados compõe-se de representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, o que resulta em um Parlamento com diversidade de idéias, revelando-se uma Casa legislativa plural, a serviço da sociedade brasileira.

Internamente a Câmara dos Deputados é dividida em Secretaria-Geral da Mesa e Diretoria-Geral. A SGM possui um órgão de assessoria legislativa e a DG é dividida em três diretorias, duas assessorias e dois departamentos. Este estudo de caso irá apresentar os órgãos da Câmara que possuem escritórios de projeto, que estão descritos nos próximos itens.

Um conhecimento no organograma da Câmara dos Deputados irá auxiliar na compreensão das unidades da Casa.

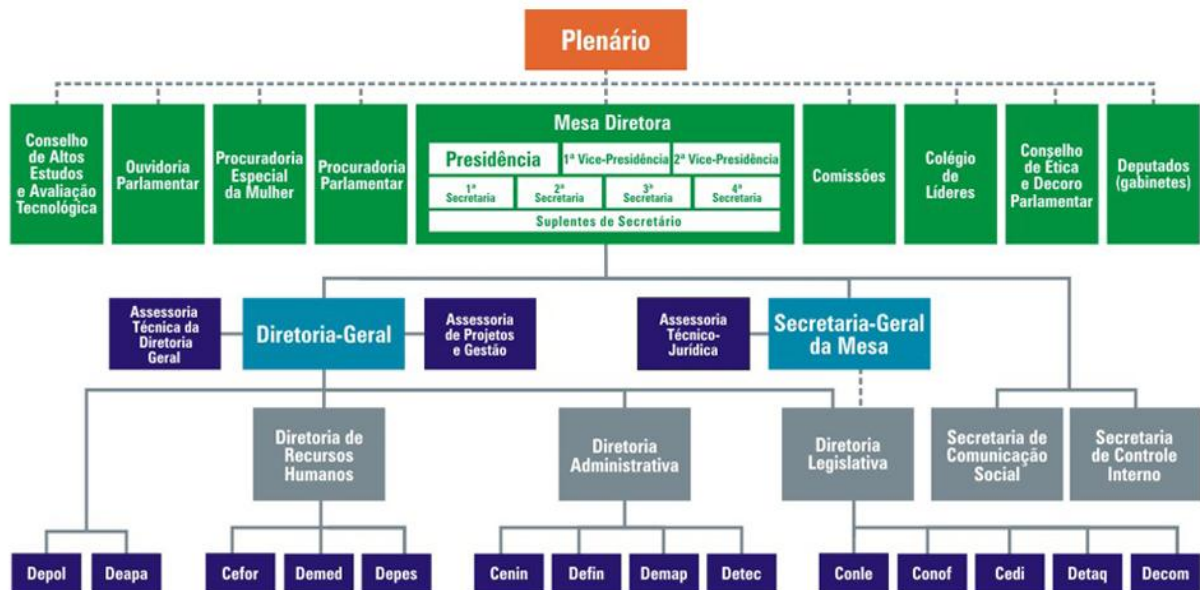


Figura 2: Organograma da Câmara dos Deputados

Fonte: Sítio da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/a-camara/conheca>>. Acesso em: 24 junho 2011

As descrições abaixo das unidades que contém escritórios de projeto foram retiradas do sítio da Câmara dos Deputados.

- **Assessoria de Projetos e Gestão** - A Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge) tem como principal atribuição atuar como articuladora no plano multidisciplinar, quando o assunto envolve projetos com a participação de diversos órgãos da Casa. Seu principal negócio é estimular a utilização de metodologias inovadoras e de vanguarda nas diversas áreas relacionadas à modernização organizacional. É na Aproge que o Escritório Corporativo de Gestão Estratégica (ECGE) da Câmara dos Deputados está implantado.
- **Secretaria-Geral da Mesa** - A Secretaria-Geral da Mesa é órgão de assessoramento legislativo por excelência. Compete-lhe assessorar a Mesa da Câmara dos Deputados, em todos os trabalhos legislativos, e a Presidência, no desempenho de suas atribuições regimentais e constitucionais; dirigir, coordenar e orientar todas as atividades legislativas da Casa, consoante a Constituição Federal e o Regimento Interno;

acompanhar e assessorar as sessões plenárias e demais eventos de natureza técnico-política relacionados às atividades legislativas; registrar e divulgar as informações sobre processo legislativo e movimentação parlamentar; supervisionar o comparecimento efetivo dos Srs. Deputados às sessões plenárias da Câmara.

- **Diretoria-Geral** - À Diretoria-Geral compete planejar, coordenar, orientar, dirigir e controlar todas as atividades administrativas da Casa, de acordo com as deliberações da Mesa Diretora.
- **Diretoria Administrativa** - A Diretoria Administrativa é responsável pelo planejamento, coordenação, orientação e direção das atividades relativas ao orçamento, finanças, contabilidade, comunicação, transporte, serviços gerais, obras, manutenção, material, patrimônio, informática, segurança, higiene, por meio dos seguintes órgãos, entre outros: Departamento Técnico; Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade; Departamento de Material e Patrimônio; Centro de Informática; Coordenação de Comunicação; Coordenação de Transportes e Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo.
- **Centro de Informática** - São atribuições do Centro de Informática (Cenin) a realização de estudos técnicos e a gestão instalação, do funcionamento e da manutenção do parque computacional instalado e das redes de comunicação implantadas na Casa, assim como a prestação de apoio técnico aos gabinetes parlamentares e às demais unidades administrativas da Câmara, colaborando na solução de dúvidas relacionadas à correta utilização dos equipamentos, dos programas e dos sistemas de informação tornados disponíveis. Está subordinado à Diretoria Administrativa, entretanto possui um Escritório Setorial, não formalizado por portaria, que acompanha os projetos que são desenvolvidos pelo Centro, devido ao grande número de projetos que envolvem o Centro de Informática.
- **Diretoria Legislativa** - A Diretoria Legislativa é responsável pelo planejamento, coordenação, orientação e supervisão das atividades que

prestam apoio aos trabalhos legislativos, o que engloba a Consultoria e assessoramento técnico e institucional, os trabalhos das Comissões Permanentes e Temporárias, o processo de produção e arquivo da documentação legislativa, o acompanhamento taquigráfico dos discursos e debates ocorridos tanto nas comissões como no plenário.

- **Centro de Documentação e Informação** - Ao Centro de Documentação e Informação (Cedi) compete coordenar, controlar e dirigir as atividades de documentação, informação e pesquisa legislativa, bibliográfica, arquivística e museológica da Câmara dos Deputados. A ele cabe, ainda, a edição de publicações, a preservação dos bens culturais e da memória legislativa nacional e a padronização da linguagem documentária da Casa, subsidiando todas as fases do processo legislativo no âmbito de suas atribuições. Está subordinado à Diretoria Legislativa, porém também possui um Escritório Setorial, não formalizado por portaria, pois é responsável por um dos programas estruturantes da Câmara dos Deputados.
- **Diretoria de Recursos Humanos** - Compete à Diretoria de Recursos Humanos planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar e orientar os órgãos que a compõem, controlar as atividades inerentes à gestão de pessoas da Câmara e zelar pelo cumprimento das diretrizes e programas da política de pessoal.
- **Secretaria de Comunicação Social** - À Secretaria de Comunicação Social (Secom) compete informar a opinião pública sobre as atividades da Câmara dos Deputados. A ela estão subordinados os veículos de comunicação da Casa (TV Câmara, Rádio Câmara, Agência de Notícias e Jornal da Câmara), a Coordenação de Jornalismo, a Assessoria de Imprensa e as áreas de Relações Públicas e de Divulgação Institucional.
- **Secretaria de Controle Interno** - À Secretaria de Controle Interno (Secin) compete exercer o acompanhamento e a avaliação da gestão e dos recursos geridos pela Câmara dos Deputados, mediante a aplicação de

técnicas de auditoria e de fiscalização nos sistemas contábil, orçamentário, financeiro, operacional e patrimonial.

3.2 O PROBLEMA

A partir do estudo da estrutura da Câmara dos Deputados, de sua Visão e Missão, assim como o ambiente da Casa, foram definidos os objetivos estratégicos da organização. Estes objetivos foram transformados em um Plano Estratégico levando-se em consideração a estratégia escolhida pela Câmara para atingimento de seus objetivos. A partir do Plano Estratégico foi criado um plano operacional, que derivou projetos e processos necessários para alcançar seus objetivos estratégicos.

Para que a Casa alavancasse resultados com os projetos e programas definidos no plano operacional e estratégico, verificou-se a necessidade de profissionalização de seus processos de gestão. Sendo assim, a Diretoria-Geral, por meio da Assessoria de Projetos e Gestão - Aproge, empenhou-se na elaboração de uma metodologia de gerenciamento de projetos, cujo objetivo é fornecer técnicas que ajudem o gerente e a equipe a obter os resultados esperados em um projeto, integrando e otimizando variáveis importantes: prazo, escopo, recursos e pessoas.

Esta metodologia elaborada pela Aproge tem como principal objetivo o desenvolvimento e a capacitação gerencial, com a padronização de processos de trabalho, o fomento da gestão da informação e do conhecimento e a promoção do comprometimento dos envolvidos com o êxito dos resultados. Ela foi baseada no conjunto de conhecimentos e melhores práticas elaborado pelo Project Management Institute - PMI - e no guia Gestão de Projetos na Câmara dos Deputados - Guia de Referência (BRASIL, 2009a).

Também foi definida a estrutura de escritórios de projetos para permitir que esta metodologia fosse melhor disseminada entre os gerentes de projeto da Casa, prevendo um escritório corporativo de projetos com o objetivo de orientação de diversos escritórios setoriais e estes com o objetivo de auxiliar os gerentes de projeto de seus setores.

Como descrito na delimitação do problema, o Escritório Corporativo de Gestão é responsável pela gestão estratégica no âmbito corporativo e pelo assessoramento ao Conselho Estratégico Corporativo no andamento de programas e projetos estratégicos. Dentre suas principais atribuições estão: o alinhamento dos projetos ao alinhamento estratégico; manutenção da metodologia de gestão de projetos e capacitação interna e para os escritórios setoriais.

Da mesma forma, os Escritórios Setoriais de Gestão são responsáveis pela gestão estratégica no âmbito da área de negócio e pelo assessoramento aos Conselhos Estratégicos Setoriais no andamento de programas e projetos estratégicos, cujas principais atribuições são: contato com o escritório corporativo para esclarecimentos e orientações; cumprimento da metodologia de gestão de projetos; promoção da gestão de projetos na Casa e capacitação interna e para os gerentes de projetos.

Como se trata de uma metodologia nova sendo utilizada na Câmara dos Deputados, os escritórios de projetos ainda estão encontrando dificuldades na execução de suas atividades, bem como na interação entre os escritórios.

A proposta deste trabalho é entender como ocorre a atual interação entre os escritórios de projetos.

3.3 METODOLOGIA

3.3.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho utilizará a pesquisa exploratória, que tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema proposto. A opção por esta modalidade decorre da não existência de levantamento anterior a respeito do problema.

A natureza da pesquisa é qualitativa, visto que há necessidade de aprofundamento na "complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente." MINAYO e SANCHES (1993) .

Será efetuado através de: pesquisa bibliográfica, mediante consulta a livros, jornais, artigos de revistas especializadas e internet; pesquisa documental, em documentos específicos da Câmara dos Deputados, incluindo a regulamentação associada a criação dos escritórios, manuais e metodologia utilizada para gestão de projetos na Casa e estudo de caso, que prevê um estudo em uma estrutura delimitada, no tempo e particularidades próprias pesquisa participante, que é desenvolvida através da interação entre o pesquisador e os membros das situações investigadas.

3.3.2 Participantes da Pesquisa

O tipo de amostra escolhido foi a amostra incidental, não-probabilística, pois, segundo Malhotra (2001, p. 305) “é uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador”. Neste caso, como se trata de um universo pequeno, serão entrevistados os responsáveis por todos os escritórios de projeto da Câmara e também outros membros dos escritórios que possuem informações importantes a contribuir nesta análise.

3.3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta utilizados serão: análise documental, a observação assistemática e a amostra escolhida e a entrevista padronizada ou estruturada, utilizando um roteiro pré-estabelecido. A técnica da análise documental, conforme o próprio nome diz, utiliza os documentos da empresa. Segundo Pádua, 1997, “documento é toda e qualquer fonte ou base de conhecimentos acessível para consulta”. A observação assistemática consiste no contato direto e informal entre o pesquisador e o objeto de estudo, permitindo a utilização de seus conhecimentos e experiências auxiliando na compreensão e interpretação desse objeto. Já a entrevista padronizada ou estruturada facilita a obtenção dos dados requeridos, bem como dá liberdade ao pesquisador para nele não abordar algumas questões e incluir outras (LAKATOS e MARCONI, 2008).

A análise da pesquisa semi-estruturada, escolhida para este trabalho, será realizada através da análise do conteúdo obtido por meio das pesquisas realizadas com os escritórios. A pesquisa semi-estruturada deve ser orientada por

perguntas previamente definidas, permitindo a intervenção do entrevistador, com elaboração de novas perguntas, caso seja necessária o esclarecimento de dúvidas surgidas na entrevista. Foram realizadas duas pesquisas distintas, uma para os Escritórios Setoriais, cuja estrutura da pesquisa encontra-se no Apêndice I e outra para o Escritório Corporativo, apresentada no Apêndice II.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo

[...] aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para a análise de conteúdo, foram criadas categorias baseadas nas atividades definidas para os escritórios de projeto pela Portaria nº 233 (BRASIL, 2009b), na metodologia definida pelo Escritório Corporativo de Gestão Estratégica (ECGE), no trabalho realizado por Hobbs e Aubry (2007, *apud* SANTOS, D. P.) e na necessidade de compreensão do conteúdo, sendo elas: Perfil do Entrevistado, Metodologia, Execução de atividades do Escritório de Projetos, Comunicação e Capacitação. As entrevistas realizadas com os escritórios de projetos tiveram como base esta categorização.

TABELA 2 – Classificação das perguntas do roteiro para os escritórios setoriais, quanto aos temas pesquisados

Temas pesquisados	Perguntas do roteiro de entrevista (Apêndice I)
Percepção do entrevistado quanto à metodologia de Gerência de Projetos	Perguntas nº 5 e 6
Percepção do entrevistado quanto à execução de atividades do Escritório de Projetos	Perguntas nº 7, 8, 9 e 10
Percepção do entrevistado quanto à comunicação dentro do órgão e ente os escritórios	Perguntas nº 11, 12 e 13

Percepção do entrevistado quanto à capacitação dos gerentes de projeto e dos membros dos escritórios	Perguntas nº 14, 15, 16 e 17
--	------------------------------

TABELA 3 – Classificação das perguntas do roteiro para o escritório corporativo, quanto aos temas pesquisados

Temas pesquisados	Perguntas do roteiro de entrevista (Apêndice II)
Percepção do entrevistado quanto à metodologia de Gerência de Projetos	Perguntas nº 5 e 6
Percepção do entrevistado quanto à execução de atividades do Escritório de Projetos	Perguntas nº 7, 8 e 9
Percepção do entrevistado quanto à comunicação dentro do órgão e ente os escritórios	Perguntas nº 10, 11 e 12
Percepção do entrevistado quanto à capacitação dos gerentes de projeto e dos membros dos escritórios	Perguntas nº 13, 14 e 15

3.3.4 Procedimentos

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, nas dependências da Câmara dos Deputados, no ambiente de trabalho cotidiano dos entrevistados, onde houve a privacidade necessária para que as entrevistas fossem conduzidas. Cada entrevistado foi abordado individualmente, em uma única sessão de entrevista, que durou em média 90 minutos. Um roteiro de perguntas previamente elaborado foi seguido na condução destas entrevistas, de forma não-estruturada, na modalidade focalizada preconizada por Lakatos e Marconi (2001), onde “há um roteiro de tópicos

que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 197).

Em cada entrevista, foi explicado ao entrevistado o objetivo da pesquisa foi-lhe garantido o anonimato em caso de qualquer citação direta ao teor de suas respostas.

3.3.5 Análise das Informações

Para identificação da percepção dos quatro temas investigados pelos escritórios de projeto, foi realizada uma análise no conjunto de entrevistas realizado. Também buscou-se, dentro desta análise, identificar propostas de melhorias que possibilitem um melhor alinhamento entre os escritórios setoriais e escritório corporativo.

Foi feita também a avaliação comparativa entre o teor das respostas de todas as entrevistas, na busca por percepções confluentes ou dissonantes quanto a cada um dos quatro temas investigados. A análise buscou divisar se uma determinada percepção apresenta-se como dominante, ou se ocorre multiplicidade de visões distintas sobre o mesmo tema.

4. TRATAMENTO DOS DADOS E RESULTADOS

Este tópico tem o objetivo de apresentar o resultado da pesquisa, realizada por meio de entrevistas. As respostas às perguntas formuladas serão apresentadas nas categorias descritas na seção “Instrumentos de Coleta de Dados”. Também foram separadas de forma a responder os objetivos da pesquisa.

Para garantir o anonimato, o nome dos entrevistados e seus departamentos foram omitidos nos resultados.

4.1 PERCEPÇÃO QUANTO À METODOLOGIA DE GERÊNCIA DE PROJETOS

Esta dimensão aborda as perguntas nº 5 e 6 do roteiro da entrevista com os ESGEs, as perguntas nº 5 e 6 do roteiro da entrevista com o ECGE, bem como perguntas realizadas durante a entrevista que não tinham sido previamente relatadas.

Em relação às atividades e funções exercidas pelos escritórios de projeto da Câmara dos Deputados seis entrevistados comentaram a falta de cultura ou resistência dos gerentes de projeto, bem como de seus patrocinadores, no uso da metodologia definida pelo ECGE. Quatro deles afirmaram que a metodologia é muito burocrática e formal. Cinco deles falaram das ferramentas complicadas e instáveis. Outra crítica surgida nas entrevistas foi que a metodologia dá uma ênfase grande nos prazos dos projetos e não na compreensão da metodologia. Um dos entrevistados comentou que há uma baixa maturidade da Casa em gerenciamento de projetos, bem como uma heterogeneidade no conhecimento dos gerentes de

projeto em relação à metodologia. Outro ponto importante citado por três entrevistados foi a dificuldade de seguir a metodologia em uma organização com uma estrutura funcional rígida, como a Câmara dos Deputados. A dificuldade encontrada pelo ECGE vem ao encontro do que foi dito pelos escritórios setoriais. A maior dificuldade do escritório corporativo é a visão dos gerentes de projeto e de alguns membros dos ESGEs em achar que a metodologia é muito burocrática.

Quando questionados sobre sugestões para melhorias das atividades exercidas nos escritórios de projetos os pontos apresentados foram a utilização de ferramentas mais simples, com exemplos práticos e rápidos e inclusão de acompanhamento de contratos na metodologia de gerenciamento de projetos. Já o ECGE acredita que uma melhor capacitação dos gerentes de projeto aumentará a adoção da metodologia na Casa.

Analisando as respostas quanto à existência de alinhamento e atual interação entre os escritórios de projeto da Câmara, dois dos entrevistados responderam que falta definição nos artefatos do processo de gerência de projetos, como, por exemplo, o papel do documento “Termo de Abertura de Projetos”, que não está explicitado na metodologia quando deve ser criado. Um dos entrevistados disse que falta controle do uso da metodologia por parte dos gerentes de projeto, assim como falta metodologia para os membros dos escritórios de projeto. Outra reclamação ouvida em dois escritórios foi que a ferramenta demorou a ser implantada e configurada. Outro ponto relatado por um dos entrevistados é que o ECGE tem visão somente em projetos corporativos, não conhecendo problemas de ESGEs.

Diversas foram as sugestões para melhorias na interação entre os escritórios. Cinco entrevistados falaram que seria interessante existir um cronograma incremental da implantação da metodologia, incluindo novos documentos assim que os gerentes estivessem adaptados com o estágio atual desta implantação, bem como iniciar seu uso com poucos projetos e de baixa complexidade. Três escritórios sugeriram aumentar a adoção da metodologia pelos gerentes de projeto, com incentivos no seu uso, um controle mais rígido pelo Escritório Corporativo e apresentações dos benefícios do uso correto da metodologia. Um escritório comentou que existe uma fraca negociação de recursos entre os gerentes de projeto

e que o Escritório Corporativo poderia ajudar nesta questão. Também foi sugerida a criação de um repositório para registros de boas práticas e lições aprendidas com os projetos. Por último, um entrevistado disse achar muito produtivo a visita entre Escritórios Setoriais, para troca de experiências.

4.2 PERCEPÇÃO QUANTO À EXECUÇÃO DE ATIVIDADES DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Esta dimensão aborda as perguntas nº 7, 8, 9 e 10 do roteiro da entrevista do ESGEs, as perguntas nº 7, 8 e 9 do roteiro da entrevista do ECGE, bem como perguntas realizadas durante a entrevista que não tinham sido previamente relatadas.

Para analisar as atividades e funções dos escritórios em seus trabalhos rotineiros, perguntas referentes ao assessoramento do Comitê Setorial de Gestão Estratégica, na preparação e condução das RAEs e quanto à quantidade de membros do escritório foram realizadas.

Para a primeira pergunta, a respeito do assessoramento do CGE, todos os respondentes disseram conseguir assessorar a preparação e condução das RAEs, entretanto cinco entrevistados falaram que fazem esta preparação sem utilização da metodologia, três comentaram que a utilizam e um disse que utiliza de forma mediana. Dois dos entrevistados afirmaram que não utilizam a metodologia, pois ela não prevê a existência destes escritórios. O entrevistado do escritório corporativo comentou que o assessoramento técnico prestado aos ESGEs ocorre principalmente na época de preparação da RAEs. Também comentou que o contato maior com gerentes de projeto é feito com os responsáveis por programas corporativos, e que estes são muito qualificados, não necessitando muito de ajuda.

Outra maneira de alinhamento com os membros dos escritórios setoriais é feita por meio de reuniões bimestrais.

Quanto à quantidade de membros dos escritórios de projeto, as respostas foram equilibradas. Cinco responderam que a quantidade é suficiente e cinco disseram que não. Dentre os que disseram que era suficiente, um deles respondeu que, apesar de suficiente, as rotinas diárias atrapalham nas atividades do escritório. Dos que disseram ser insuficiente, respostas distintas foram obtidas. Dois disseram que a quantidade absoluta é muito pequena (trabalham em escritórios com um único membro). Outros disseram que, mesmo com mais de um membro no escritório, não têm conseguido fazer suas atividades, pois falta estrutura física, cada vez mais os membros estão sendo requisitados, pois os gerentes de projeto estão utilizando mais a metodologia e que a quantidade de projetos acompanhados pelo escritório é muito grande. O ECGE possui atualmente quatro membros no escritório, divididos em núcleos de projetos. A quantidade seria adequada caso não houvesse a necessidade de realização de atividades de instrutoria e personalização de treinamentos.

Como sugestão de melhoria para o dia a dia dos escritórios várias foram as respostas colhidas. Um respondente acredita que seria muito produtivo o acompanhamento de reuniões de equipe de projetos pelos membros do escritório. Assim, as dúvidas surgidas nas reuniões poderiam ser respondidas na hora que aparecessem. Dois entrevistados falaram que o aumento de membros no escritório melhora a divisão de atividades no escritório. Uma das respostas disse a respeito de ter um escritório de projetos de fato e não de direito. Também como sugestão uma das pessoas entrevistadas disse que deveria ter um maior critério na escolha de projetos pelos ESGEs (não aceitar todos os projetos pedidos, e só o que seja possível executar). Por último um dos entrevistados falou que seria importante ter reuniões envolvendo pessoas interessadas de outros órgãos, pelo menos nos projetos de maior prioridade sendo desenvolvidos em sua área. Também foi sugerida a divisão dos projetos gerenciados pelo escritório pelos membros do escritório. O ECGE sugeriu a reformatação dos atuais treinamentos para evitar o trabalho de personalização, que frequentemente é solicitado ao escritório.

Verificando a existência de alinhamento entre os ESGEs e o ECGE em relação às atividades rotineiras dos escritórios é possível perceber que os Escritórios Setoriais encontram dificuldade no uso de indicadores definidos pelo Escritório Corporativo. Seis entrevistados disseram que os indicadores de desempenho não são adequados ou não condizem com a realidade e que, para acompanhar projetos, deveriam existir indicadores de andamento de projetos. Sete responderam que possuem indicadores próprios, mas um respondente criticou a falta de cruzamento entre estes indicadores e os indicadores estratégicos. Duas pessoas reclamaram que a ferramenta oficial não reproduz os indicadores estratégicos e duas utilizam ferramentas próprias para este acompanhamento. Um entrevistado comentou que faltam indicadores para todos os objetivos estratégicos. Dois respondentes informaram que não existem indicadores de desempenho definidos, pois estão sendo revistos pelo Escritório Corporativo.

Quando perguntados sobre oportunidades de melhorias na interação entre os escritórios as respostas ouvidas foram: uma maior exigência no uso da metodologia por parte do ECGE, definição das atividades dos escritórios auxiliares aos setoriais, maior gestão de riscos pelos escritórios de projeto, revisão dos indicadores estratégicos, evolução da metodologia de forma gradativa, aumento de membros dos Escritórios Setoriais para permitir a separação de pessoas para o escritório de projeto e para atividades de assessoria ao Diretor e a criação de agenda de visita a outros Escritórios Setoriais, para permitir troca de experiência entre escritórios.

4.3 PERCEPÇÃO QUANTO À COMUNICAÇÃO DENTRO DO ÓRGÃO E ENTRE OS ESCRITÓRIOS

Esta dimensão aborda as perguntas nº 11, 12 e 13 do roteiro da entrevista dos ESGEs, as perguntas nº 10, 11 e 12 do roteiro da entrevista do ECGE, bem como perguntas realizadas durante a entrevista que não tinham sido previamente relatadas.

Para entender como está ocorrendo a comunicação dentro dos órgãos, os entrevistados responderam se as ações de comunicação referente à implantação da gestão estratégica estavam sendo efetivas. Seis entrevistados comentaram que as ações de comunicação ocorrem em contatos diretos com os gerentes de projeto, seja quando são procurados para tirar dúvidas, seja quando estão acompanhando reuniões de equipe. Um respondente disse enviar as atas das RAEs para todos os envolvidos nos projetos do órgão, principalmente sobre os projetos mais críticos. Dois escritórios utilizam e-mails informativos a respeito da metodologia, um utiliza painéis com resultados dos indicadores no corredor, um utiliza uma ferramenta interna ao órgão, na Intranet interna, para comunicação dos projetos e um disse que a comunicação é efetiva com alguns órgãos subordinados, mas com outros não. Um respondente disse que a mudança na direção dos órgãos necessita de nova comunicação sobre a importância do gerenciamento de projetos, da metodologia e das ações esperadas dos gerentes e finalmente outro falou que as ações são efetivas, mas não suficientes.

Quanto a efetividade das proposições de diretrizes de comunicação advindas do escritório corporativo, o entrevistado respondeu que as proposições têm sido bem aceitas pelos escritórios setoriais. Além disso, os escritórios setoriais têm auxiliado o escritório corporativo na criação do Boletim da Estratégia e no comunicado Fique por Dentro. Apesar de ter a participação dos escritórios setoriais na criação do Boletim da Estratégia, este boletim não tem atingido o público alvo, que são os gerentes de projeto da Câmara dos Deputados. Também são realizadas

reuniões bimentrais para explanação das estratégias e e-mails são enviados sempre que há uma comunicação especial a ser feita.

Diversas sugestões foram obtidas durante as entrevistas para melhoria nas atividades de comunicação interna aos órgãos. Um entrevistado sugeriu ter uma pessoa específica para cuidar da comunicação do escritório. Outra sugestão recebida é separar os membros do escritório de outros membros do escritório de gestão para que seja possível a execução de atividades próprias do EP. Desta forma facilitaria a comunicação interna. Dois entrevistados falaram da importância de mostrar a metodologia para os patrocinadores, pois atualmente não a conhecem, por isso não a apoiam. Dois respondentes sugeriram a criação de produtos de comunicação (ex: vídeos, dicas, boletins com explicações menos técnicas) sobre a Gestão Estratégica, Gestão de Projetos e de Processos, mostrando os benefícios da gestão. Outro sugeriu encontros rápidos e diretos sobre metodologia com os gerentes.

Já quando a pergunta é referente à comunicação entre os Escritórios Setoriais e entre estes e o corporativo, cinco responderam que as reuniões coordenadas pelo ECGE para compartilhamento de metodologia são boas, entretanto esporádicas. Mesmo nessas reuniões, um respondente disse que são boas, mas são unidirecionais (ECGE para ESGE). Dois entrevistados disseram que a comunicação é boa dentro do órgão, mas quase inexistente entre os outros órgãos da Casa. Um das pessoas entrevistadas disse que existe um canal de comunicação entre os escritórios, porém as soluções recebidas ficam a desejar. Outro ponto levantado é que o Escritório Corporativo preocupa-se somente com projetos corporativos e que há pouca colaboração nos setoriais. Também foi levantado que, mesmo entre os Escritórios Setoriais há pouca colaboração. Cada escritório está preocupado somente com o próprio escritório.

Como melhorias na interação entre os escritórios um respondente citou a implantação de uma ferramenta com base de conhecimento para formalizar a comunicação entre os escritórios. Outro sugeriu a criação de uma agenda de visitas entre os escritórios troca de conhecimento de melhores práticas e dificuldades dos escritórios. Um entrevistado comentou da importância da presença dos diretores dos órgãos nas reuniões de estratégia realizadas pelo Escritório Corporativo. Outra

sugestão obtida nas entrevistas foi a reformulação do Portal da Estratégia e implantação de reuniões mensais com os gerentes de projeto.

4.4 PERCEPÇÃO QUANTO À CAPACITAÇÃO DOS GERENTES DE PROJETO E DOS MEMBROS DOS ESCRITÓRIOS

Esta dimensão aborda as perguntas nº 14, 15 e 16 do roteiro da entrevista dos ESGEs, as perguntas nº 13, 14 e 15 do roteiro da entrevista do ECGE, bem como perguntas realizadas durante a entrevista que não tinham sido previamente relatadas.

Quando perguntados sobre a capacitação para efetuar as atividades de membro de escritório e prestar assessoramento técnico aos gerentes de programa e de projetos de suas áreas, dois responderam que fazem de forma empírica, sem capacitação, sem ajuda do ECGE. Já outro respondente disse que o faz de forma empírica também, porém utiliza a ajuda do Escritório Corporativo. Em quatro respostas o contato direto com o gerente é a forma de capacitação realizada para os gerentes, sendo que um destes respondeu que o faz de forma reativa. Dois entrevistados comentaram a falta de capacitação dos gerentes de projeto bem como dos membros do escritório. Dois responderam que não tem tempo nem disponibilidade para frequentar os cursos oferecidos pela Câmara. Um deles disse que o conteúdo dos treinamentos é insuficiente, bem como a carga horária e a metodologia dos treinamentos. Uma das pessoas entrevistadas disse que recomenda aos gerentes de projeto que façam os treinamentos oferecidos pela Casa. O respondente do escritório corporativo acredita que a troca de experiência e evolução das metodologias têm sido promovida de forma adequada, entretanto não estão sendo feitas para a gestão de programas. Isso se deve principalmente à falta de conhecimento no uso do Project Server para auxiliar a gestão de programas.

Diversas foram as sugestões para melhorias na capacitação dos envolvidos no gerenciamento de projetos (gerente de projeto, equipe, patrocinador e membro do escritório). Duas pessoas recomendaram o aumento de certificados em *Project Management Professional (PMP)*®, um recomendou a capacitação periódica e regular para os gerentes de projeto e outro sugeriu reuniões com os gerentes de projeto e com os Diretores de Coordenação, mostrando que o trabalho do escritório é de acompanhamento e orientação. Um entrevistado sugeriu a criação de produtos de fácil utilização pelos gerentes de projeto, como tutoriais, módulos de educação à distância treinamentos mais curtos, diferenciados de acordo com o público. Um respondente sugeriu a revisão dos treinamentos atuais oferecidos pela Câmara dos Deputados. Também foi recomendada uma capacitação específica para gerentes de programas e uma revisão nos módulos de treinamento atualmente existentes na Câmara dos Deputados.

Em relação à atual interação entre os escritórios de projeto, três respondentes disseram que têm orientação do ECGE sempre que procuram, mas um deles disse que são muito informais essas orientações. Uma pessoa respondeu que o Escritório Corporativo deixa para o Escritório Setorial a decisão em questões dúbias. Isso permite que escritórios diferentes tomem decisões diferentes para um mesmo problema. Outra reclamação de dois entrevistados é que o ECGE não tem ajudado a contento nas dúvidas sobre a ferramenta, inclusive deixando um deles sem acesso à ferramenta por mais de duas semanas. Um entrevistado respondeu que não tem pedido auxílio ao ECGE e outro disse que tem ajudado o Escritório Corporativo com contribuições para a metodologia.

Foram levantadas diversas sugestões para melhoria na capacitação dos membros dos escritórios. Dois responderam manter e incentivar as reuniões periódicas entre os escritórios de projeto para troca de experiências. Outro disse uma resposta semelhante, sugerindo a formação de uma rede de conhecimento e de troca de experiência, através de ferramenta de base de conhecimento formal. Um dos entrevistados sugeriu a criação de indicadores para acompanhar a capacitação dos gerentes de projetos, outro citou a necessidade de capacitação na ferramenta corporativa. Um entrevistado pediu uma melhor definição nas atividades dos escritórios, em especial nos escritórios auxiliares aos setoriais. Por fim, um dos respondentes sugeriu treinamento também em áreas correlatas aos escritórios de

projeto. A pessoa ouvida no ECGE acredita que a definição de escritórios de projeto “de fato”, mesmo com estrutura mínima, seja um mecanismo que aumenta a parceria entre os escritórios. Como existem alguns escritórios que funcionam, mesmo sem a criação formal através de portaria regulatória, estes não conseguem realizar as atividades propostas para escritórios de forma necessária e esperada para um escritório de projetos.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo conhecer como ocorre a interação entre o Escritório Corporativo e os Escritórios Setoriais da Câmara dos Deputados. Neste sentido o trabalho atingiu seu objetivo. Para tanto foram estudados os Escritórios Setoriais e o Escritório Corporativo da Câmara dos Deputados.

As percepções quanto à metodologia de Gestão de Projetos são fortemente influenciadas por uma falta de cultura de projetos da Casa. A metodologia é considerada burocrática e formal, com ferramentas complicadas e com falta de controle de seu uso pelo Escritório Corporativo. Já as percepções referentes ao dia a dia dos membros do escritório dizem respeito à quantidade de atividades do escritório versus a quantidade de membros do escritório. Mesmo os escritórios que possuem uma quantidade suficiente, a falta de separação entre as atividades de escritório e as outras atividades tem gerado uma dificuldade de realizá-las de forma adequada. Quanto à comunicação entre os gerentes de projeto e entre os escritórios, as percepções são que ainda é muito incipiente. As comunicações com os gerentes são feitas de forma informal, por contato direto e muitas vezes são vistas como cobranças. Entre os escritórios a comunicação é boa, porém esporádica. Por último, quanto à capacitação dos gerentes de projeto e dos membros de escritório, diversas foram as críticas a respeito da informalidade de capacitação e do conteúdo inadequado dos treinamentos existentes.

Também foram muitas as sugestões para melhoria da interação entre os escritórios: utilização de ferramentas mais simples, implantação da metodologia de forma incremental, utilização de incentivo no uso da metodologia, aumento do número de membros dos escritórios e visitas a outros Escritórios Setoriais, para troca de experiências. A respeito de uma melhor capacitação e comunicação entre os escritórios e entre os gerentes de projeto, também foram levantadas as seguintes sugestões: reuniões de equipes de projeto com acompanhamento de membros do escritório, maior gestão de riscos, uso de um repositório para registros de boas

práticas e lições aprendidas, criação de produtos de comunicação, como vídeos e boletins e criação de conteúdo de educação à distância.

Pode-se ressaltar como aspecto positivo das observações feitas nessa pesquisa o reconhecimento, pelos Escritórios de Projeto, da necessidade de se ter uma metodologia de fácil uso pela Casa, porém com a efetividade exigida para o bom funcionamento dos projetos. Também ficou reconhecido o bom desempenho dos escritórios nas ações que conduzem e a disponibilidade e interesse dos entrevistados em tratar de uma temática tão importante na instituição.

Alcançar com sucesso a implantação de um escritório de projetos, segundo descrito por Crawford (2002) é uma tarefa que ainda demanda dos dirigentes e do corpo funcional da Câmara um grande esforço. Caso despendido, a Casa terá uma maior economia de recursos, com mais eficiência e eficácia, e uma maior satisfação dos clientes, sejam eles o público em geral, parlamentares e servidores.

Este trabalho sugere ações em curto prazo e em médio prazo. Caso sejam seguidas estas sugestões, recomenda-se uma nova pesquisa nos escritórios a ser realizada ao final do próximo ciclo de Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados, para verificar se as ações sugeridas por este trabalho foram efetivas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Conheça a Câmara**. Sítio da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/a-camara/conheca>>. Acesso em: 24 junho 2011

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Manual de Planejamento e Gestão de Projetos**. Brasília, 2009a. Disponível em: <http://apache.camara.gov.br/portal/arquivos/Camara/internet/conheca/estruturaadm/aproj/copy_of_manual-de-projetos/Manual%20de%20Projetos%2017102008.pdf>, Acesso em: 20 setembro 2011

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PORTARIA Nº 233, DE 28/12/2009. Estabelece o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados**. Brasília, 2009b. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/int/portar/2009/portaria-233-28-dezembro-2009-601150-normaatualizada-cd-dg.pdf>>, Acesso em: 20 setembro 2011

CASEY, W.; PECK, W. **Choosing the right PMO setup**. PM Network, [S.l.], v.15, n.2, p.40-47, Feb. 2001.

CLELAND, David L.; IRELAND, Lewis R. **Project manager's portable handbook**. New York: McGraw-Hill, 2000.

ENGLUND, Randall L.; GRAHAM, Robert J.; DINSMORE, Paul C. **Creating the project office**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. **ISO 10006: Quality management - Guidelines to quality in project management**. s.l.p., ISO, 1997.

KENDALL, G. I.; ROLLINS S. C. **Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed**. Fort Lauderdale: Ross Publishing, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E.M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. Revista de Administração da USP. São Paulo, v.41, nº 4, out/dez 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072006000400004&script=sci_arttext>, Acesso em: 10 julho 2011

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>, Acesso em: 15 agosto 2011

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia de Pesquisa; abordagem teórico-prática**. Campinas: Papyrus, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI®). **Sobre o PMI**. Sítio PMI Brasil. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/portal/sobre-o-pmi.html>>. Acesso em: 24 de junho de 2011

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Quarta Edição**. Pennsylvania, EUA, 2008.

SANTOS, D. P. **Escritório de projetos em Minas Gerais: análise do alinhamento entre o escritório central de projetos e os escritórios setoriais das Secretarias de Estado de Transportes e Obras Públicas, de Saúde e de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável**. Belo Horizonte, 2011. 105p.

VERZUH, E. **MBA Compacto Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

VIEIRA, D. R.; CHAIN, M. C.; BOURDICHON, P. Project Management Office – Uma solução para produzir resultados e consolidar as melhores práticas. **Mundo Project Management**. Curitiba, PR, n° 33, p. 40-49, jun/jul 2010

APÊNDICE I

Entrevista – Escritório Setorial de Gestão Estratégica

Esta entrevista tem como objetivo fornecer informações para o Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização de Governança em TI no Setor Público, realizado por Liana Kresch Borba. O trabalho almeja entender como os Escritórios de Projeto da Câmara se interagem e uma análise sobre o estado atual dos escritórios faz-se necessária para a compreensão desta interação. As respostas obtidas nesta entrevista serão confidenciais e somente servirão para esta análise.

As perguntas foram baseadas nas atribuições do ESGE descritas na Portaria nº. 233 de 28/12/2009 e foram categorizadas de acordo com as finalidades destas atividades.

Perfil do Entrevistado:

1. Há quanto tempo você trabalha na Câmara dos Deputados?
2. Há quanto tempo você trabalha com Gerência de Projetos?
3. Você já fez algum curso de Gerência de Projetos (Cefor ou outro curso no mercado)?
4. Você possui certificação de Gerência de Projetos (PMP – Project Manager Professional)?

Metodologia:

5. Quanto à metodologia, você tem conseguido incentivar seu uso para os gerentes de projeto de sua unidade administrativa de acordo com as orientações do

ECGE? E a metodologia tem auxiliado você no acompanhamento dos gerentes de projeto de sua unidade administrativa?

6. Que sugestões você faria para melhorar o uso da metodologia?

Execução de atividades do Escritório de Projetos:

7. Você tem conseguido assessorar o presidente do Comitê Setorial de Gestão Estratégica na preparação e condução das RAEs Setoriais e Corporativas, informando o andamento dos projetos gerenciados pelo escritório? A orientação do ECGE tem auxiliado nestas atividades?

8. A quantidade atual de membros do ESGE é suficiente para efetuar suas atribuições?

9. Os indicadores de desempenho têm auxiliado no monitoramento do desenvolvimento dos programas e projetos estratégicos setoriais?

10. Que sugestões você faria para melhorar a execução de suas atribuições, referentes ao gerenciamento de projetos?

Comunicação:

11. Você tem conseguido promover, junto com o ECGE, a gestão de projetos na Câmara dos Deputados, por meio da troca de experiências e evolução contínua das metodologias, dos padrões e dos procedimentos, com base nas melhores práticas?

12. As ações de comunicação referentes à implantação da gestão estratégica na sua unidade administrativa estão sendo efetivas?

13. Que sugestões você faria para melhorar esta comunicação?

Capacitação:

14. Você tem conseguido prestar assessoramento técnico aos gerentes de programas e de projetos de sua respectiva área? E você se sente preparado para efetuar as atividades de membro de escritório?
15. Você tem conseguido obter auxílio do ECGE na compreensão e aplicação da metodologia de gestão de projetos? E na compreensão da metodologia na preparação das RAEs Setoriais e Corporativas?
16. Que sugestões você faria para melhorar esta capacitação?
17. Que mecanismos podem ser utilizados para incrementar a parceria entre os Escritórios?

APÊNDICE II

Entrevista – Escritório Corporativo de Gestão Estratégica

Esta entrevista tem como objetivo fornecer informações para o Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização de Governança em TI no Setor Público, realizado por Liana Kresch Borba. O trabalho almeja entender como os Escritórios de Projeto da Câmara se interagem e uma análise sobre o estado atual dos escritórios faz-se necessária para a compreensão desta interação. As respostas obtidas nesta entrevista serão confidenciais e somente servirão para esta análise.

As perguntas foram baseadas nas atribuições do ESGE descritas na Portaria nº. 233 de 28/12/2009 e foram categorizadas de acordo com as finalidades destas atividades.

Perfil do Entrevistado:

1. Há quanto tempo você trabalha na Câmara dos Deputados?
2. Há quanto tempo você trabalha com Gerência de Projetos?
3. Você já fez algum curso de Gerência de Projetos (Cefor ou outro curso no mercado)?
4. Você possui certificação de Gerência de Projetos (PMP – Project Manager Professional)?

Metodologia:

5. Quanto à metodologia, você tem conseguido zelar pela implantação e pela manutenção da metodologia de gestão estratégica da Câmara dos Deputados, garantindo sua adequação às necessidades organizacionais? E garantir a permanente adaptação das metodologias de gestão de projetos às necessidades organizacionais?
6. Que sugestões você faria para melhorar o uso da metodologia?

Execução de atividades do Escritório de Projetos:

7. Você tem conseguido prestar assessoramento técnico os ESGEs e aos gerentes de programas e projetos de áreas que não contem com escritórios próprios? E manter um alinhamento com os ESGEs de forma a auxiliá-los em suas atribuições?
8. A quantidade atual de membros do ECGE é suficiente para efetuar suas atribuições?
9. Que sugestões você faria para melhorar a execução de suas atribuições, de forma a melhorar o alinhamento com os ESGEs?

Comunicação:

10. Você tem conseguido propor diretrizes de comunicação que deem suporte à implantação da gestão estratégica?
11. As ações de comunicação referentes à implantação da gestão estratégica na Câmara dos Deputados estão sendo efetivas?
12. Que sugestões você faria para melhorar esta comunicação?

Capacitação:

13. Você tem conseguido promover, junto com os ESGEs, a gestão de programa e projetos na Câmara dos Deputados, por meio de troca de experiências e da evolução contínua das metodologias, dos padrões e dos procedimentos, com base nas melhores práticas?
14. Que sugestões você faria para melhorar esta capacitação?
15. Que mecanismos podem ser utilizados para incrementar a parceria entre os Escritórios?