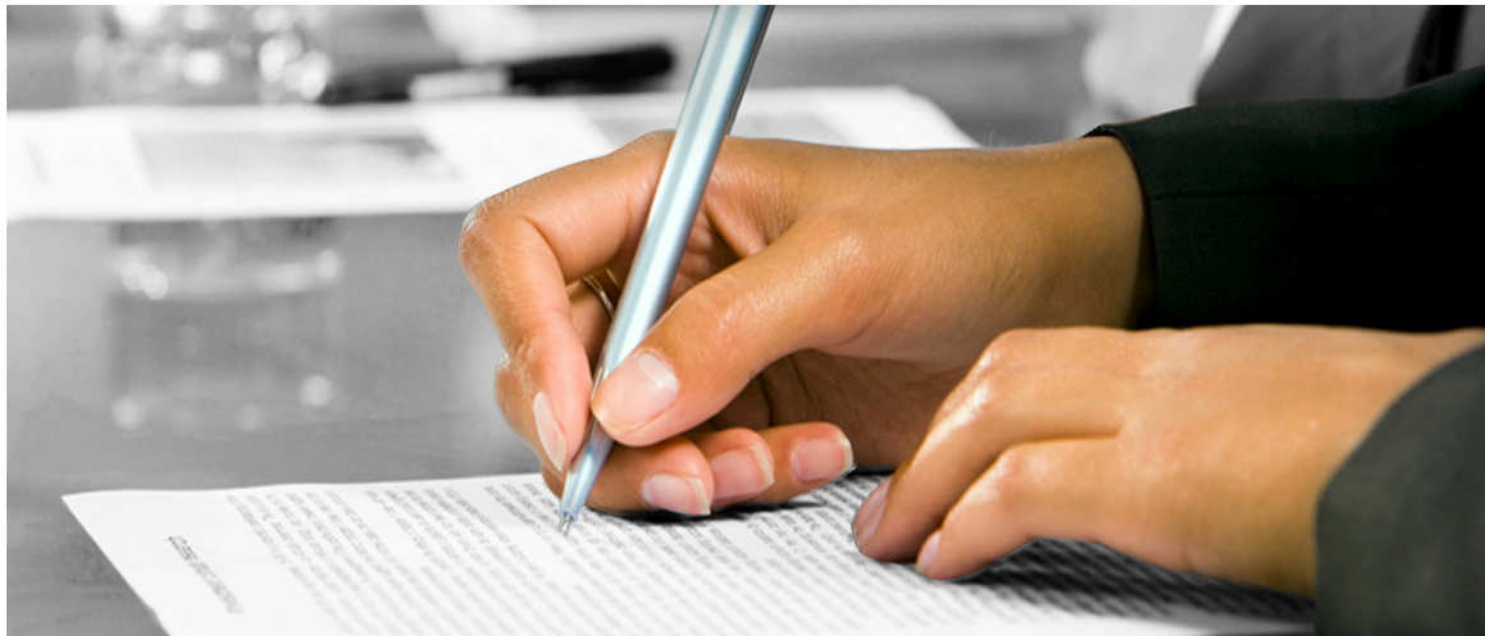




Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão

Estruturação de Projetos Orientados para Resultados Finalísticos: Desafios e Benefícios para as Organizações de Interesse Público

Felipe Salzer e Glaucio Neves

Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão

Agosto de 2006

Resumo

1

A necessidade das organizações de interesse público de gerar, avaliar e comunicar resultados concretos, que se traduzam em mudanças e melhorias efetivas na realidade dos beneficiados dos seus produtos e serviços, tem exigido destas organizações mudanças significativas em seu modelo de gestão, saindo do foco em processos e meios para o foco em resultados efetivos. Dentro deste contexto, o projeto orientado para resultados é o principal instrumento de gestão que tem sido utilizado por estas organizações do mundo todo e mais recentemente em no Brasil. Este artigo aborda, de forma sintética, as principais etapas para estruturação e contratualização deste tipo de projetos.

Palavras-chave: Resultados finalísticos, Gestão Estratégica Orientados para Resultados e Projetos Orientados para Resultados.

1. Introdução

Durante as duas últimas décadas, tem sido crescente a pressão da sociedade e de agências de controle externo para que as organizações que operam com recursos públicos adotem políticas e práticas visando maior eficiência, eficácia e efetividade no uso desses recursos. A demanda é no sentido de que sejam gerados e mensurados resultados concretos, que se traduzam em transformações e melhorias efetivas na realidade das populações beneficiárias.

Esta tendência tem se traduzido em mudanças organizacionais que convergem para a implantação de modelos que buscam a transição da velha administração burocrática para a chamada “Nova Administração Pública”, orientada para resultados. Segundo Trosa (2000), “o tema de praticamente todos os países da OCDE é gerenciar, não por inputs (recursos) mas por resultados, seja por resultados quantificáveis, tangíveis e imediatos (serviços oferecidos), seja por resultados ou impactos voltados para o atendimento ao usuário (impactos)”

Não é mais suficiente controlar os recursos e garantir que os processos estão sendo desenvolvidos da melhor forma possível. É preciso ir além, demonstrando que os recursos e os processos estão produzindo benefícios reais para os clientes e usuários dos serviços.

Relatórios de desempenho e de prestação de contas que apresentam como realizações apenas o esforço e a quantidade de trabalho realizado pelas organizações ou a quantidade de produtos e serviços oferecidos já não satisfazem às expectativas da sociedade e das instâncias de decisão e controle.

Esse movimento no sentido de resultados (*outcomes*) teve início no Canadá, Nova Zelândia e Austrália, mas está hoje presente em todos os continentes. Diversos países estão adotando

modelos de gestão com foco no cliente e ênfase em resultados. O desafio colocado para as agências e organizações na área pública é o de produzir, medir e comunicar resultados, assegurando com isso a sua credibilidade junto a legisladores, mantenedores, contribuintes e à sociedade em geral.

A gestão orientada para resultados é, portanto, uma tendência mundial muito forte, impulsionada pela busca de competitividade sistêmica no contexto da globalização. Organismos internacionais e agências públicas ao redor do mundo estão seguindo esse caminho e o Brasil não é uma exceção. A sociedade brasileira e órgãos de controle externo do país (TCU, CGU, entre outros) têm cobrado com crescente insistência resultados finalísticos (mudanças e melhorias reais no público-alvo) da aplicação de recursos públicos.

Potencializar a geração de resultados finalísticos e mensurá-los exige, entretanto, profundas transformações no conteúdo e nos processos de planejamento e gestão das instituições de interesse público, cuja forma de atuação, na maioria dos casos, está orientada para produtos e processos e tem características de forte especialização funcional. A geração e medição de resultados finalísticos, nesse tipo de ambiente organizacional, encontra entraves sistêmicos que precisam ser identificados e superados.

O modelo de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR envolve um conjunto articulado de inovações, melhorias e mudanças que permeiam desde a modelagem organizacional até os processos de planejamento, orçamento e gestão, tendo como principal instrumento o projeto orientado para resultados.

Este artigo tem o objetivo de apresentar, de forma sintética, as principais etapas para a estruturação e contratualização de projetos orientados para resultados e foi construído, principalmente, com base na experiência real vivenciada pelos autores na aplicação deste modelo em organizações brasileiras e a partir de um conjunto de conhecimentos acumulados na Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão, empresa de consultoria à qual os autores estão vinculados.

2. Fundamentos da Gestão Estratégica Orientada para Resultados

A GEOR está apoiada em quatro atributos essenciais, que devem ser incorporados às práticas de planejamento e gestão das organizações, descritos a seguir.

2.1 Foco em um público-alvo definido

A GEOR considera que, na prática, o ponto de partida para a definição de qualquer projeto é a clara identificação e definição do seu público-alvo, suas demandas e seus desafios. Pode

parecer uma questão óbvia, mas na vida real das grandes organizações ela é freqüentemente mal trabalhada, quando não negligenciada.

2.2 Orientação de ações e recursos para resultados finalísticos

Para a GEOR interessam, sobretudo, as mudanças concretas que se deseja alcançar na realidade do público-alvo, ou seja, os resultados mais relevantes do ponto de vista dos beneficiários diretos do projeto: os resultados finalísticos. As ações e recursos alocados ao projeto devem, invariavelmente, convergir para o alcance desses resultados.

Resultados finalísticos são, na verdade, os efeitos combinados das ações e de fatores externos não controláveis sobre os respectivos públicos-alvo: incremento das exportações, atração de investimentos, geração de postos de trabalho, aumento da renda, aumento da base exportadora, redução da mortalidade das empresas etc.

2.3 Adensamento da visão estratégica

Adensar a visão estratégica significa introduzir, no planejamento e na gestão de cada projeto, a visão sistêmica e de longo prazo, buscando compreender o contexto externo no qual o projeto está inserido, sem perder de vista a singularidade e complexidade da realidade que os insere, evitando padronizações e simplificações.

É igualmente importante criar um senso de seletividade e oportunidade para concentrar atenção nas ações e recursos críticos para o alcance dos resultados almejados, utilizando a inovação como elemento fundamental para a criação de soluções criativas.

2.4 Intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial

A GEOR deve ser intensiva, incorporar um forte senso de urgência, ter caráter empreendedor e estar próxima dos acontecimentos e dos atores mais relevantes para o alcance dos resultados almejados.

Em termos práticos, este modelo de gestão está apoiado em dois requisitos: responsabilização e compromisso. A responsabilização consiste na alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos ou a órgãos, implicando especialmente no *empoderamento* do gerente de projeto. O compromisso implica na negociação e definição de responsabilidades claras e bem especificadas na execução de ações e alocação de recursos para o alcance dos resultados, pactuados.

3. O Projeto Orientado para Resultados Finalísticos

A gestão por projetos é uma das formas mais rápidas e eficazes de operacionalização da ação orientada para resultados. Os projetos orientados para resultados, na medida em que são concebidos como empreendimentos finitos no tempo e com foco estratégico bem definido, articulam ações no sentido deste foco, explicitam a orientação para os beneficiários e estabelecem claramente os resultados finalísticos desejados.

Os projetos devem ser orientados para o atendimento de demandas do público-alvo bem identificadas e alinhadas com a missão da organização e refletir, em seu conjunto, as estratégias definidas pela instituição.

Conceitua-se como projeto orientado para resultados finalísticos aquele que:

- visa transformar intenções em resultados concretos - sua motivação essencial é o fazer acontecer resultados que concretizem benefícios e transformações relevantes para o público-alvo;
- é decorrente de um processo de negociação – um dos principais diferenciais de um projeto orientado para resultados é que ele não é um produto construído dentro de um “gabinete” ou uma sala fechada somente com o gerente e alguns técnicos, ele é o resultado de uma construção coletiva e negociada com o público-alvo e os seus principais interessados;
- materializa uma iniciativa singular com foco bem definido, objetivos claros, resultados finalísticos e mensuráveis, ações, metas, prazos, custos e responsáveis pela execução claramente definidos;
- mobiliza e articula recursos privados e públicos - um projeto orientado para resultados finalísticos deve ter a capacidade de mobilizar os parceiros e somar os recursos essenciais (financeiros, humanos, de conhecimento e capacidade de gestão) necessários para a realização dos resultados almejados; e
- é intensivo em gestão - a transformação de intenções em ações e resultados concretos exige um esforço diário e sistemático de mobilização de recursos, motivação de pessoas, construção de compromissos, execução de atividades, verificação de prazos e custos, diálogo com os beneficiários, superação de restrições e dificuldades, administração de conflitos, enfim, um amplo e contínuo trabalho gerencial.

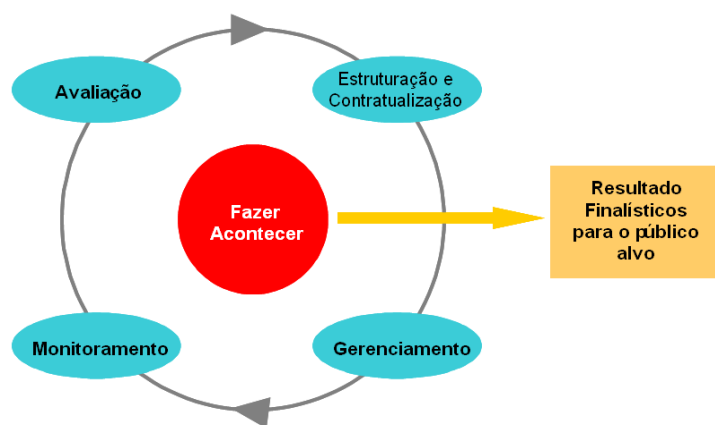
3.1 Ciclo de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados Finalísticos

O ciclo completo de um projeto orientado para resultados inclui quatro etapas: estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação. Todas visam um “norte” único, que se traduz na busca dos resultados finalísticos esperados.

Ou seja, não se trata apenas de estabelecer metas, planejar as ações e alocar os recursos requeridos, nem tampouco de velar pela execução dessas ações e aferir seus produtos imediatos. É preciso ir bem mais além: cuidar para que elas sejam realizadas com os padrões de qualidade, custo e prazos requeridos, fazer com que seus resultados “cheguem” ao público-alvo, aferir sistematicamente se os resultados finalísticos estão, de fato, acontecendo e assegurar que as medidas corretivas e / ou preventivas sejam tomadas em tempo hábil.

A elaboração e gestão de um projeto orientado para resultados finalísticos deve percorrer o seguinte ciclo:

Figura 1 – Ciclo de Gestão do Projeto Orientado para Resultado



A etapa de estruturação e contratualização, foco deste artigo, tem por escopo o planejamento e a organização do projeto como uma iniciativa singular, em conjunto com o público-alvo, suas entidades representativas e demais parceiros, mediante a integração de recursos e ações e pactuação de compromissos e resultados, que constituem a sua essência. Seus principais métodos e procedimentos estão descritos no próximo capítulo.

A etapa de gerenciamento visa transformar as intenções e ações planejadas e pactuadas em resultados reais. A execução (fazer acontecer) é a essência do escopo desta etapa. Seus atributos, práticas e procedimentos podem ser encontradas nas melhores Escolas de Gerenciamento de Projetos e envolvem um conjunto de conceitos e práticas, das quais se

destacam: a gestão do escopo do projeto; tempo; custos; qualidade; pessoas; comunicação; risco; contratos, dentre outras.

O monitoramento é a atividade sistemática que visa identificar e antecipar obstáculos à implantação do projeto provocando decisões para evitá-los ou eliminá-los. Isto é feito por meio: da produção de informações sintéticas, interpretadas e tempestivas; da avaliação situacional e análise dos riscos do projeto; da identificação e proposição das medidas preventivas e corretivas; e do acionamento da cadeia decisória. A essência do escopo desta etapa é a geração de informações capazes de provocar as decisões necessárias para assegurar a implementação do projeto dentro do prazo e com o nível de qualidade adequado.

Finalmente a avaliação consiste em verificar o mérito do projeto como um todo, especialmente se os resultados finalísticos estão sendo (ou serão) alcançados e se estes produziram (ou irão produzir) outros impactos relevantes, indicando medidas corretivas ou preventivas, propiciando aprendizagem sistemática da organização. A efetividade do projeto é o foco essencial da avaliação.

4. O Processo de Estruturação e Contratualização

A estruturação de um projeto orientado para resultados finalísticos é um processo de construção coletiva, que acontece no ambiente onde o projeto será desenvolvido e conta com a participação ativa do gerente do projeto, público-alvo, parceiros, e outros atores necessários para o alcance dos resultados almejados. Portanto, é um trabalho

essencialmente de campo, não podendo ser desenvolvido de forma burocrática ou mesmo ser conduzido à distância, como um trabalho de gabinete, concentrado simplesmente na redação de um documento formal.

Entende-se que já existe um conjunto de boas práticas desenvolvidas e consolidadas para a concepção e o planejamento de projetos. Entretanto, a estruturação de um projeto orientado para resultados apresenta peculiaridades em relação aos processos tradicionais.

Sendo assim, serão destacados a seguir as inovações introduzidas por esta abordagem, incorporando ainda questões fundamentais da experiência brasileira na implantação deste novo modelo de gestão.

4.1 Diagnóstico e Antecedentes

O processo de estruturação começa com a escolha do projeto que deverá ser implantado segundo a metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados. Nesta etapa inicial, define-se o gestor do projeto e realiza-se, com a sua participação, o delineamento preliminar do projeto com base em diagnósticos, antecedentes e na identificação dos desafios de mercado e de competitividade.

Alguns elementos a serem levantados na etapa de diagnósticos e antecedentes são: contexto geral do projeto, ambiente institucional e o histórico de intervenções anteriores, dentre outros.

4.2 Mobilização do público-alvo

A construção de um projeto orientado para resultados está alicerçada na interação com o público-alvo. Por isso, é importante a delimitação clara do grupo de pessoas ou organizações que se pretende atender com a execução do projeto.

Esta questão parece ser óbvia, mas no dia-a-dia das organizações percebe-se que este tema vem sendo tratado de forma superficial. Formulações genéricas podem gerar públicos-alvo difusos ou extremamente abrangentes como, por exemplo, “a sociedade em geral” ou “o setor produtivo” apresentam pouca ou nenhuma utilidade para as decisões e ações gerenciais. É necessário especificar quem são os beneficiários diretos do projeto, qual a sua abrangência e onde estão localizados. Ex.: *Pequenas e médias empresas e potenciais empreendedores do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação das cidades de João Pessoa, Campina Grande e Patos.*¹

Uma vez definido o público-alvo do projeto, dá-se início a um mapeamento de suas principais necessidades e expectativas, bem como dos problemas e potencialidades a serem considerados no processo de estruturação. A transformação desejada pelo público-alvo constitui-se na razão de ser do projeto.

4.3 Articulação com parceiros

Definidas as principais aspirações e os principais problemas e potencialidades apresentados pelo público-alvo, o gerente do projeto deverá identificar competências e

¹ Os exemplos descritos no artigo não se tratam de exemplos reais, foram construídos com o objetivo de ajudar a compreensão dos conceitos.

recursos necessários para a superação dos desafios mapeados e mapear potenciais parceiros que podem contribuir para o atendimento das necessidades e expectativas do público-alvo.

Cabe ao gerente do projeto sensibilizar as instituições parceiras quanto à importância de sua participação no projeto, articulando a participação de representantes com autonomia e liderança para assumir compromissos e negociar soluções necessárias ao desenvolvimento do projeto.

4.4 As Reuniões de Estruturação do Projeto Orientado para Resultados

Após a mobilização do público-alvo e a articulação com parceiros, procede-se à realização de um conjunto de reuniões visando a formulação dos elementos essenciais para a estruturação de um projeto orientado para resultados.

É importante notar que a estruturação de um projeto orientado para resultados é fortemente marcada pela singularidade e pelo caráter dinâmico em um processo de negociação e aproximações sucessivas, buscando o consenso em relação às principais questões a serem trabalhadas pelo projeto.

A seguir são apresentados os principais elementos a serem discutidos e consensados ao longo das reuniões de estruturação do projeto.

4.4.1 Definição do Foco Estratégico

Indica os fatores-chave a serem considerados para superar os desafios identificados, no sentido de alcançar os resultados almejados.

Consiste na primeira aproximação do escopo do projeto orientado para resultados e deve respeitar a singularidade e a complexidade do ambiente no qual o projeto será desenvolvido.

O foco estratégico é derivado do mapeamento inicial dos problemas e potencialidades. Representa as ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento do projeto, servindo de referência para a definição dos demais elementos a serem formulados durante o processo de estruturação.

4.4.2 Formulação do Objetivo Geral

Descreve a finalidade do projeto, explicitando, em termos qualitativos, as transformações que se deseja produzir no público-alvo. Por isso, sua formulação está diretamente associada à realidade do público-alvo do projeto, suas necessidades e expectativas.

O objetivo geral deve ser desafiador e constitui-se no cerne de onde se quer chegar e, por isso, torna-se a principal referência para a definição dos resultados finalísticos do projeto.

A formulação do objetivo geral deve indicar os impactos a serem produzidos, seguidos da descrição concisa e objetiva de como a implementação do projeto poderá contribuir para o alcance dos resultados almejados. Por exemplo: *“Aumentar a participação das empresas de tecnologia da informação e comunicação (desenvolvedoras de softwares e serviços) no mercado nacional e internacional, a partir de ações que destaquem o valor agregado e inovação dos produtos brasileiros neste campo.”*

4.4.3 Definição das premissas para o dimensionamento dos resultados

As premissas são os pressupostos adotados, para definição dos resultados, quanto à evolução de fatores não controláveis que poderão acarretar riscos ao alcance dos resultados do projeto. Podem contemplar: fatores ou variáveis do macro-ambiente, que dizem respeito ao ambiente externo geral; e fatores ou variáveis do ambiente do projeto, que dizem respeito a fatores do ambiente específico em que o projeto está inserido. As premissas podem variar desde a manutenção de uma determinada banda cambial, até a continuidade de uma determinada iniciativa governamental em um setor específico.

4.4.4 Definição dos Resultados Finalísticos e Intermediários

Os resultados finalísticos representam o desdobramento do objetivo geral e dimensionam as transformações a serem produzidas na realidade do público-alvo, dentro do horizonte de tempo do projeto.

Os resultados intermediários representam os efeitos combinados da realização das ações do projeto e contribuem para o alcance dos resultados finalísticos, aos quais devem estar vinculados a partir de uma cadeia lógica de causa e efeito.

Os resultados finalísticos e intermediários devem ser descritos de forma a indicar a realização ou transformação que se deseja alcançar, seguido do indicador e da meta a ser atingida e seu respectivo horizonte de tempo.

Exemplos:

Resultado Finalístico: *“Aumentar o volume de vendas das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação das cidades de João Pessoa, Campina Grande e Patos em 20% até Dezembro de 2007.”*

Resultado intermediário: *“Atingir o número de 10 empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação, certificadas no CMMi nível 2 até Dezembro de 2007.”*

No processo de estruturação do projeto, a escolha dos resultados finalísticos e intermediários reflete mais um compromisso negociado do que uma formulação técnica perfeita. A precisão será alcançada progressivamente com as sucessivas avaliações de resultado a serem realizadas durante a execução do projeto. O aspecto indispensável nesse processo é a negociação dos resultados a serem atingidos com público-alvo e parceiros.

Uma vez definidos os resultados finalísticos e intermediários eles vão servir de insumo para a identificação e seleção das ações a serem executadas dentro do projeto.

4.4.5 Identificação e Seleção das Ações e Recursos

Para o conjunto de resultados finalísticos e intermediários almejados, deve-se identificar as ações e os meios necessários para a sua consecução, levando em consideração o foco estratégico estabelecido.

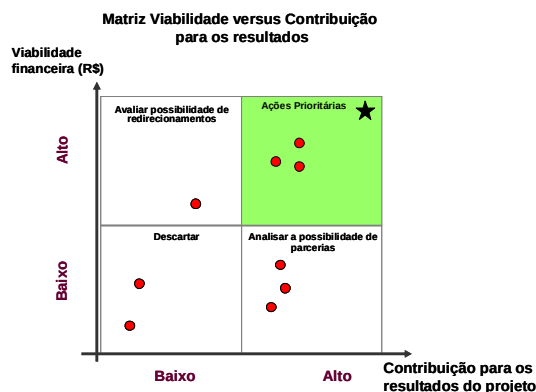
As ações geram produtos que, em conjunto, contribuem para a consecução dos resultados intermediários e finalísticos. Além de seus efeitos gerais, os produtos de cada ação podem se associar de modo mais intenso a determinados resultados intermediários e finalísticos.

O projeto orientado para resultado deve estar focado naquilo que realmente pode fazer diferença para o seu público-alvo. A seletividade das ações é um passo importante

para se evitar a pulverização de recursos e a perda de foco. Por isso, devem ser incluídas no projeto apenas as ações necessárias e suficientes para o alcance dos resultados. Algoritmos que dimensionam e hierarquizam a contribuição de cada ação para cada resultado são instrumentos úteis para selecionar as ações mais relevantes.

Um fator importante para a seleção das ações é a viabilidade financeira da ação e a capacidade do projeto mobilizar parceiros para o financiamento das mesmas. Uma análise que contribui para isso é o cruzamento da contribuição da ação para os resultados do projeto com a viabilidade financeira para execução da ação.

Figura 2 – Matriz de análise estratégica para seleção das ações do projeto



O planejamento e detalhamento das ações devem ser suficientes para assegurar uma adequada execução, seguindo as boas práticas de gerenciamento de projetos.

4.4.6 Análise de consistência

Após a definição dos elementos apresentados anteriormente deve-se realizar a análise de consistência do projeto que tem como principal objetivo verificar se o projeto contém os elementos necessários, suficientes e coerentes entre si para se alcançar os resultados planejados, bem como a avaliação da relevância estratégica do projeto e seu impacto para o público-alvo.

Somente depois de realizada a análise, e negociados os ajustes eventualmente necessários, pode-se considerar finalizada a estruturação do projeto e iniciar o processo de elaboração e assinatura do Acordo de Resultados.

4.5 Contratualização

A contratualização ou pactuação de compromissos é um processo que ocorre simultaneamente à estruturação do projeto por meio de negociação com todos os atores envolvidos, culminando com a assinatura do Acordo de Resultados.

O Acordo de Resultados tem o significado de um pacto entre parceiros e público-alvo, na busca dos resultados estabelecidos no projeto. Não resulta em responsabilidades de caráter jurídico. Não substitui, portanto, contratos e convênios necessários à operacionalização das ações.

Trata-se de um pacto de natureza operacional, que facilita a tomada de decisão na implantação do projeto, segundo três dimensões:

- resultados, explicitando os resultados que as instituições participantes se comprometem a atingir;
- ações, indicando os compromissos (de execução, parceria e financiamento) assumidos por cada instituição participante do Acordo, relativamente ao conjunto de ações do projeto; e
- gerenciamento, indicando os esquemas e as responsabilidades de coordenação e gestão do projeto, tanto no conjunto, quanto no nível interno das instituições.

5. Conclusão

A estruturação de projetos orientados para resultados consiste em uma forma inovadora de planejamento e organização de iniciativas voltadas para a produção de transformações junto a um determinado público-alvo.

O processo de estruturação e contratualização corresponde à primeira etapa do ciclo de gestão. Entretanto, a decisão de orientar seus projetos para resultados, representa um profundo processo de transformações organizacional.

Mais do que implementar uma nova abordagem para o gerenciamento de projetos, as organizações que se lançam a este desafio se comprometem com uma nova forma de trabalhar, rompendo paradigmas burocráticos e organizando suas atividades a partir das demandas do público-alvo.

Essa transição deve ser conduzida de forma gradual e continuada, para que os conceitos sejam absorvidos e novas competências possam se consolidar ao longo do tempo, a partir de um profundo processo de aprendizagem organizacional.

Apesar dos desafios e dificuldades que podem surgir durante o processo de estruturação e contratualização, a prática vem contribuindo para a identificação de alguns benefícios imediatos.

A definição dos resultados do projeto de forma negociada e participativa contribui para a obtenção de maior clareza, transparência e visibilidade em relação aos impactos a serem produzidos, proporcionando uma base consistente e objetiva de controle e avaliação.

Além disso, ao identificar e selecionar as ações a partir dos resultados que se pretende alcançar em conjunto com todos os envolvidos, o processo de estruturação facilita a concentração de esforços e confere objetividade às parcerias.

Por fim, o envolvimento do público-alvo e dos parceiros na concepção do projeto e na formulação de seus elementos essenciais gera um sentimento de propriedade que é reforçado pela assinatura do acordo de resultados, gerando um compromisso em relação às iniciativas acordadas e impulsionando os participantes na direção dos resultados almejados.

6. Referências Bibliográficas e Sites

BINNENDIJK, Annette (2001). **Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: a review of experience**. The Development Assistance Committee (DAC) meeting

HATRY, Harry; **Performance Measurement**. Washington, D.C: The Urban Institute Press, 1999, 256

MACROPLAN, Prospectiva, Estratégia & Gestão – **Fundamentos da Gestão Estratégica Orientada para Resultados**, Rio de Janeiro, Out. 2003 (mimeo).

KUSEK, Jody; RIST, Ray; **Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners**. Washington, D.C: The Word Bank, 2004, 247

PMI STANDARDS COMMITTEE; **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, Automated Graphic Systems, Maryland, 2000.

SEBRAE Nacional; **Manual de Estruturação e Gestão de Projetos Orientados para Resultados – Versão 5.0**. Brasília, DF, 2005.

TROASA, Sylvie; **Gestão pública por resultados: Quando o Estado se compromete**. 1ª edição Brasília: ENAP, 2005, 318

www.sigeor.sebrae.com.br

7. Autores

Felipe Salzer e Silva, PMP (felipe@macroplan.com.br):

Administrador de Empresas. Especialista em Métodos Estatísticos Computacionais (ICE-UFJF) e pós-graduando em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (COPPE). Consultor da Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão. Atuou na implementação de sistemas de gestão

da qualidade e na elaboração de planos estratégicos em organizações públicas e privadas nos setores de transporte, educação e tecnologia. Atualmente é consultor do projeto de implementação da Gestão para Resultados no Sesi Pernambuco.

Glaucio Neves Fernandez (glaucio@macroplan.com.br):

Engenheiro de Produção. Pós-graduado em Gerência de Projetos (FGV-RJ) e MBA Executivo (COPPEAD). É gerente de projetos e consultor da Macroplan, Prospectiva, Estratégia e Gestão. Já coordenou e participou de mais de 25 projetos de consultoria, nas áreas de implantação e gestão estratégica, com destaque para o Plano Brasileiro de Avaliação da Conformidade 2003-2008 e atualização dos planos de negócio e funcionais de 6 diretorias do Inmetro. Atualmente é o gerente do projeto de Implantação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados - GEOR na APEX Brasil.

RIO DE JANEIRO

Rua Visconde de Pirajá, 351 - Sala 718
Ed. Fórum de Ipanema
Ipanema - Rio de Janeiro/RJ
Cep: 22410-003
Fone/fax: (21) 2287-3293
e-mail: macroplan@macroplan.com.br

SÃO PAULO

Alameda Santos, 905 - Conjunto 112
Ed. Santos Dumont
Cerqueira César - São Paulo/SP
Cep: 01419-001
Fone/fax: (11) 3285-5634
e-mail: macroplansp@macroplan.com.br

BRASÍLIA

SCN, Quadra 01 - Bloco C, Sala 908
Ed. Brasília Trade Center
Asa Norte - Brasília/DF
Cep: 70.711-902
Fone: (61) 3328-6504
Fax: (61) 3328-7446
e-mail: macroplandf@macroplan.com.br

ESPÍRITO SANTO

AV. Nossa Senhora dos Navegantes, 451 - Sala 1301
Ed. Petro Tower
Enseada do Suá - Vitória/ES
Cep: 29.050-335
Fone/fax: (27) 2123-1412
e-mail: macroplanes@macroplan.com.br