

Gestão de Portfólio: A atuação da SEGEP

Regis Mattos Teixeira, regis.mattos@segep.es.gov.br

Felipe Cunha Salles, felipesalles@segep.es.gov.br

Resumo

Os contornos da Nova Gestão Pública, no Governo do Espírito Santo, basearam-se na gestão das ações do Estado de maneira organizada e planejada e pela adoção das práticas de Gerenciamento de Projetos. O item 1 deste artigo apresenta os princípios norteadores da adoção da metodologia de gerenciamento de projetos pelo Governo. No item 2 são tratados os pilares da metodologia em si, apontando seus principais atores e ferramentas e. No item 3 são apontadas as principais adversidades encontradas para a implantação da metodologia. No item 4 são discutidos alguns resultados obtidos pela iniciativa. Por fim, são apresentados os desafios para a consolidação do uso do gerenciamento de projetos no Governo Estadual.

1. Fundamentos e Princípios da Gestão Orientada para Resultados

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 efetivas na realidade do cidadão.

A orientação das ações e dos recursos públicos para a obtenção de resultados concretos (mudanças reais na situação do público-alvo) e mensuráveis é uma tendência de racionalização da gestão baseada, sobretudo, em experiências de sucesso observadas no setor privado e no uso de novas ferramentas gerenciais.

Esse movimento, comumente denominado Nova Gestão Pública ou Gerencialismo, teve início no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, em meados da década de 1980. Hoje, países tão diversos quanto Estados Unidos, Camboja, Chile, Espanha, Hungria e México possuem como agenda a consolidação de modelos de gestão com foco no cidadão 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 a sociedade em geral.

A orientação da gestão pública para resultados é, portanto, uma tendência mundial irreversível, impulsionada por uma cidadania ativa que exige retorno dos recursos destinados ao Estado, por uma imprensa com crescente ação fiscalizadora e 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, AGU, entre outros) têm cobrado com crescente insistência resultados da aplicação de recursos públicos.

No Estado do Espírito Santo os contornos da Nova Gestão Pública tomou vulto no ano de 2006, com a realização do planejamento estratégico de longo prazo, o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025 (conhecido como ES 2025). Sob a liderança do Governo do Estadual, a sociedade capixaba formatou uma agenda que condensou as principais estratégias e responsabilidades dos governos (Estadual e municipais), setor privado

e sociedade civil para criar condições para se alcançar o desenvolvimento sustentável do estado no período entre 2005 e 2025.

O plano estratégico de longo prazo, instrumento de gestão tipicamente utilizado pelo setor privado, traçou cenários possíveis para o desenvolvimento do Espírito Santo, focando a materialização do que foi chamado de terceiro ciclo de desenvolvimento capixaba, processo em curso caracterizado pelo fortalecimento do setor de petróleo e gás, pela descentralização dos investimentos pelo território estadual, pela diversificação da estrutura produtiva, pela inclusão social e desenvolvimento do capital humano e pela responsabilidade com o meio ambiente.

Sob a orientação do Espírito Santo 2025 foi realizado o Seminário de Planejamento Estratégico de 2007, cujo resultado foi consolidado no documento Diretrizes Estratégicas 2007 – 2010. Se o plano de longo prazo apontava o papel de todos os atores, públicos e privados, responsáveis por consolidar a visão de futuro para 2025, o Diretrizes Estratégicas possuía o objetivo de clivar dentre os projetos previstos no ES 2025, aqueles de responsabilidade do Governo Estadual e, mais do que isso, teve o papel de definir os projetos de maior relevância e viabilidade para serem implantados no quadriênio.

Para a concretização da visão de futuro proposta pelo ES 2025, foi criado um novo modelo de gestão pública estadual, denominado Pró Gestão que propõe agilizar a implementação dos projetos prioritários definidos no plano e no documento Orientações Estratégicas 2007-2010. Seu objetivo é fomentar a integração e sinergia entre as políticas públicas nas áreas de saúde, educação, habitação, saneamento básico, meio ambiente, transportes, esporte, cultura e lazer.

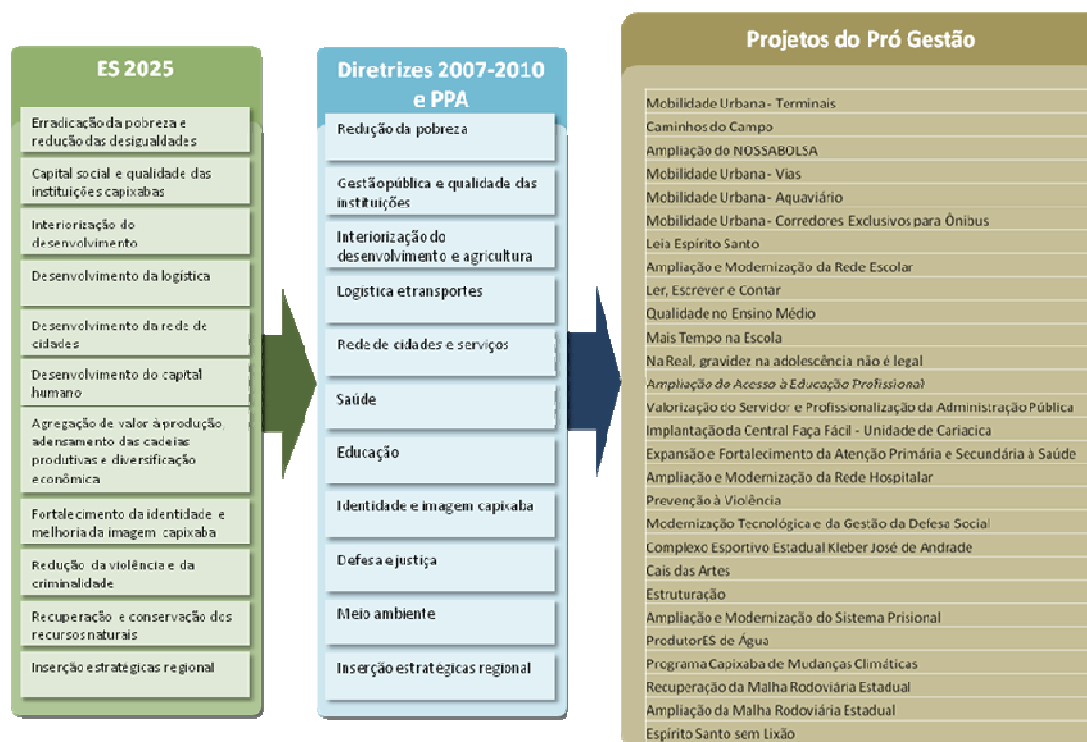


Figura 1: Alinhamento: ES 2025, Diretrizes Estratégicas e Pró Gestão

2. Modelo de Gestão e Governança

O Programa de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo, denominado Pró Gestão, teve início em março de 2007, tendo o Vice-Governador do Estado com principal Sponsor (Patrocinador).

O Pró Gestão, hoje capitaneado pela Secretaria de Estado de Gerenciamento de Projetos, é responsável pelo monitoramento de 28 projetos estruturantes do governo estadual, utilizando para isso uma metodologia de gerenciamento de projetos que muito se aproxima das melhores práticas do PMI, com foco no prazo, nos custos e nos resultados (qualidade e escopo). Os pilares principais da metodologia utilizada são:

a) Gestão de projetos estruturantes

Projetos estruturantes são aqueles definidos como prioritários dentre todas as ações do governo definidas para o quadriênio 2007 – 2010. São projetos orientados para resultados, definidos como uma iniciativa específica que:

- Transforma a Visão de Futuro em resultados concretos para públicos-alvo bem definidos;
- Produz a percepção da sociedade: “quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída, mediante ações concretas”;
- Tem efeito multiplicador: capacidade de gerar outras iniciativas;
- Mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parceria;
- É resultado de um processo de interação com o público-alvo e de negociação com parceiros;
- Exige um gerenciamento estratégico com foco na remoção de restrições severas e acompanhamento do projeto em diversos níveis hierárquicos; e
- Tem foco bem definido, objetivo mensurável, ações, metas, prazos, custos, resultados esperados, permitindo seu gerenciamento.

Apesar de isoladamente não serem, necessariamente, capazes de gerar as transformações almejadas, podem, quando combinados sinergicamente com outros projetos (orientados para produtos e resultados), gerar tais transformações demandadas¹. Esta é uma característica típica dos projetos de governo, que tem como objetivo modificações na sociedade que dependem de uma série de fatores, que muitas vezes constituem-se de variáveis que não estão sob seu controle.

Os projetos estruturantes, embora presentes no portfólio do Pró Gestão e monitorados pela SEGEP, são executados pelas respectivas secretarias (Saúde, Educação, Segurança, Cultura etc.). Dessa maneira, há um esforço constante por parte dos gestores da SEGEP no sentido de ajudar na execução dos projetos sem que isso possa parecer perda de autonomia da secretaria executora.

¹ Um exemplo típico é a mudança de indicadores de violência. Os índices de criminalidade dependem, dentre outros fatores, do desempenho econômico e nível de emprego, de fatores educacionais, da atuação da família, bem como da ação da polícia e de políticas de ressocialização, dentre outros. Dessa maneira, dificilmente um projeto da área de segurança pública, como a construção de presídios ou a capacitação da polícia, conseguia influenciar significativamente nos índices de criminalidade.

b) O Gerente de Projeto

O gerente de projeto é uma das mais importantes figuras dentro da estrutura de gerenciamento de projetos do Governo do Espírito Santo. Lotado nas secretarias executoras, o gerente é responsável pela estruturação e pelo acompanhamento dos projetos, utilizando para isso, além de ferramentas conhecidas como Project e planilhas eletrônicas, o SigES (Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Espírito Santo), software no qual é realizado o planejamento de todas as ações que envolvem a execução dos projetos.

A figura do gerente de projetos no Governo do Estado difere-se do gerente de projetos tradicional do setor privado. Isso ocorre pelas próprias particularidades do setor público: no caso de um projeto que envolve obras, por exemplo, o gerente não é apenas responsável pela execução física do empreendimento, é também de sua responsabilidade acompanhar o desenvolvimento dos projetos executivos e básicos, o processo de dotação orçamentária, a elaboração do edital de licitação, bem como o seu desenrolar, o andamento dos processos junto às instâncias de controle (procuradorias e auditorias) etc.

Muitas vezes, além do próprio empreendimento, é de responsabilidade do gerente de projetos discutir a estrutura de gestão relacionada àquele empreendimento: se a administração será realizada de maneira direta, se será realizada concessão ao setor privado ou mesmo se será firmado contrato de gestão com uma organização social.

Dessa maneira, o gerente de projetos é a personificação de todos os esforços envolvidos na realização do projeto estruturante. Antes da implantação da metodologia de gerenciamento de projetos, o conhecimento sobre a execução do empreendimento encontrava-se de maneira dispersa dentro da administração pública. O saber acerca do processo licitatório, por exemplo, muitas vezes ficava restrito apenas a comissão de licitação, ou até mesmo junto ao alto escalão da burocracia, que por excesso de atribuições por vezes não possui a iniciativa de identificar os riscos relacionados ou as fragilidades daquele processo.

Por sua vez, o conhecimento do esforço global, de todas as tarefas e atividades necessárias à execução do empreendimento era obtido por meio do acompanhamento do número do processo. Um dos grandes avanços da metodologia foi a modificação do foco do monitoramento das ações do estado de um número de protocolo para a figura do gerente de projetos, servidor que recebe o empoderamento e a capacitação necessária para exercer sua função.

c) Escritório de Projetos: a Secretaria de Gerenciamento de Projetos

Os projetos e ações, uma vez definidos como prioritários, são tratados de maneira diferenciada das demais ações da secretaria. Dessa maneira, o escritório possui um esforço contínuo, qual seja, o de, uma vez definidos os projetos prioritários da instituição, garantir que a metodologia de gerenciamento seja executada a risca, separando o estratégico do operacional, garantindo a execução do que é de fato prioritário.

Esse esforço mencionado nada mais é do que a atividade principal do escritório de projetos: garantir o sucesso do projeto por meio do monitoramento intensivo. O monitoramento, por sua vez, consiste, em termos simplificados, na garantia da qualidade e atualidade das informações dos projetos e na atuação junto às restrições e riscos do projeto, de modo a auxiliar o gerente na sua execução.

Como metodologia de atuação nos projetos, além do acompanhamento das ações dispostas no SigES, comparando o cronograma e as ações previstas com o que de fato foi realizado, os

integrantes do escritório de projetos mantêm uma agenda constante com o gerente de cada um dos projetos, garantindo a identificação e o tratamento dos riscos do projeto, ajudando na superação das dificuldades encontradas pelo gerente e, sobretudo, servindo como meio de comunicação entre o gerente do projeto e o primeiro escalão do poder executivo.

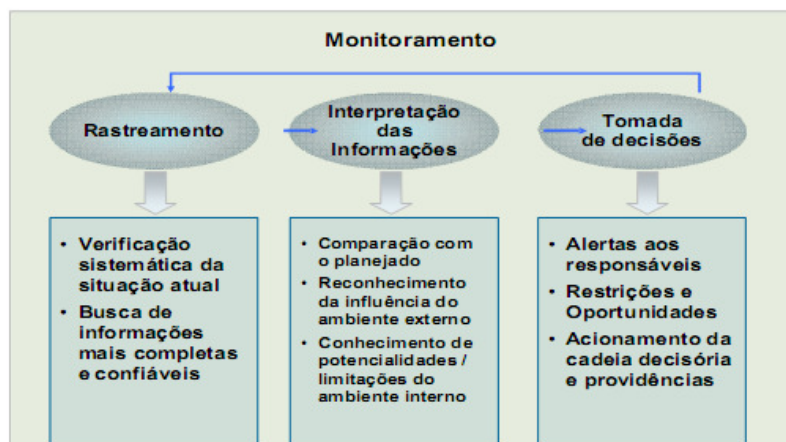


Figura 2: O Processo de Monitoramento utilizado pela SEGEP

Fonte: Macroplan (2007).

A segunda função do escritório é a de guardião da metodologia de gerenciamento de projetos. Dessa maneira, o escritório é responsável pela construção de inteligência em gerenciamento de projetos e por sua disseminação nas demais instâncias da organização. Isso significa que o escritório é responsável pelo armazenamento e pela disseminação de experiências, pela elaboração de modelos (*templates*), e disposição de ferramentas e de soluções para os gerentes e para as equipes de projetos.

Ainda dentro da segunda função, e derivado da mesma, está a disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos. A SEGEP tem incentivado a implantação de escritórios setoriais dentro das secretarias, de modo a garantir, além da multiplicação das instâncias que utilizam o gerenciamento de projetos como forma de alcançar sucesso em seus projetos, a unidade metodológica dentro da instituição Governo.

d) A Rede de Pontos Focais

No setor público, há algumas Secretarias de Estado que são consideradas Secretarias-Meio, como a Procuradoria Geral do Estado, a Auditoria Geral, a Secretaria de Meio Ambiente, a Secretaria de Fazenda e a Secretaria de Planejamento e Orçamento. Um extraordinário avanço na execução dos projetos prioritários foi a definição de Parceiros (Procuradores, Auditores, etc) nestas Secretarias. Todos os processos que chegam a estas Secretarias são identificados e recebem tratamento especial. Os processos, que antes podiam demorar 25/30 dias, agora são liberados até mesmo em poucas horas. No Espírito Santo, o apoio especial da Auditoria e da

Procuradoria Geral do Estado está fazendo toda a diferença no desenvolvimento ágil dos projetos².



Figura 3: O Selo do Pró Gestão

e) O SigES

Para o controle efetivo de todas estas ações foi desenvolvido um software, denominado SigES (Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo). Todos os projetos foram estruturados, tendo metas, cronograma, escopo, público alvo, etc.

No cronograma, as etapas do projeto tiveram “marcos críticos” definidos (os eventos mais importantes e estratégicos de uma determinada etapa). É através destes “marcos críticos” que o andamento do projeto é gerenciado, pois indicam através de uma barra de status, se há atraso, riscos ou se está em dia. O gerente informa, em tempo real, o andamento dos projetos, os riscos que aparecem e aciona o Escritório de Projetos para o apoio que se fizer necessário, objetivando assim, um monitoramento intensivo, eficaz e uma comunicação integrada.

f) Comitê de Coordenação

Toda a iniciativa está ligada pelo Comitê de Coordenação do Pró Gestão, que é formado pelo Vice-Governador, pelo Secretário de Estado de Governo, pelo Secretário de Estado de Economia e Planejamento e pelo Secretário de Gestão e Recursos Humanos. O comitê tem por responsabilidade a tomada de decisão a cerca de fatores críticos para a execução do projeto, que vão além das capacidades da secretaria em que o projeto está lotado e da própria SEGEP, bem como a decisão de inclusão e exclusão de projetos da carteira.

3. Desafios do Gerenciamento de Projetos no Governo Estadual

a) A **ausência de cultura** de gerenciamento certamente foi o principal desafio que a iniciativa enfrentou. Os servidores públicos, seja Secretários de Estado, Dirigentes de Autarquia seja

² Os processos que chegam aos departamentos da administração pública costumam ser despachados na ordem de chegada, o que muitas vezes prejudica a celeridade da execução das políticas prioritárias. Com o selo, os processos demarcados são colocados na frente da fila de despacho.

Gerentes de Projeto não compreendiam muito bem a função do monitoramento sistemático do prazo, escopo, qualidade, riscos, etc.

Duas ações foram importantes para superação deste desafio: **i)** Muita conversa, buscando o convencimento de que o monitoramento sistemático de prazo é para beneficiar a população. Quem ganha com uma escola inaugurada rapidamente são os estudantes. Não existiam questões pessoais do monitoramento; **ii)** Apoio forte do Vice-Governador (sponsor), transmitindo a mensagem de que a iniciativa era uma prioridade dentro do governo.

b) A rotina complexa das diversas Secretarias de Estado e as crises cotidianas que fazem parte do dia-a-dia das mesmas Secretarias não permitiam dedicação intensiva às questões estratégicas. Um muro que cai em uma determinada escola e o gerador que deu defeito em algum hospital público são exemplos de crise que tomam conta dos jornais e das equipes das Secretarias por alguns dias. Este dia-a-dia consumia a maior parte das energias das equipes.

Este desafio foi superado com a definição de equipes de projetos dedicadas com exclusividade ao portfólio de projetos estratégicos do Governo e separadas da rotina administrativa das secretarias.

c) A possibilidade de **exposição às fragilidades** de gestão em determinadas Secretarias e Órgãos foi outro motivo que dificultou inicialmente o Pró Gestão. Algumas empresas estatais, como a CESAN (Companhia Estadual de Saneamento Básico), que é um exemplo de boa gestão, abraçou a iniciativa rapidamente, mas órgãos e secretarias, tradicionalmente mais fechados e com estruturas de poder enraizadas, apresentaram maior resistência.

Após algum tempo, começou a tornar-se mais claro que o objetivo principal do Pró Gestão não era expor possíveis fragilidades, mas o de contribuir para o sucesso dos projetos. Claro que este é um processo contínuo, de constante legitimação da atuação escritório de projetos junto às secretarias executoras. A questão central é que não é possível mudar a cultura organizacional por decreto: a mudança é através do convencimento.

d) A dificuldade no planejamento dos projetos que não existem obras de engenharia, a fase de planejamento dos projetos, na qual são estabelecidas metas, escopo, prazo e indicadores de qualidade, foi mais longa do que nos projetos com obras de engenharia. Nos projetos com obras de engenharia, o planejamento e estabelecer metas fazem parte da sua natureza de trabalho. Com a filosofia de projetos implantada nas secretarias e órgãos, a garantia de planejamento e estabelecimento de critérios de qualidade para todas as iniciativas foi facilitada.

e) As barreiras na atribuição de coordenação dos projetos e a capacitação especializada das pessoas. Os gerentes para os projetos de cada secretaria foram indicados pelo seu Secretário de Estado. Com isto, houve uma dificuldade inicial, pois os gerentes eram especialistas em educação, em saúde, em segurança pública, mas tinham pouco conhecimento na especialidade de gerenciamento de projetos.

Para solucionar esta questão, foi proporcionada uma intensa capacitação das equipes envolvidas. O Estado vem arcando com os custos para que toda equipe envolvida na iniciativa tenha acesso a um curso fechado de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos em uma das melhores instituições de ensino do país. Além disso, todos são estimulados a participarem de seminários e congressos relacionados ao tema Gerenciamento de Projetos.

4. Resultados obtidos

Após a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 97 gestores do Governo do Estado para que fossem detectados os principais resultados, na visão de cada um. Seguem os principais resultados, de acordo com Jannuzzi e Neto (2007):

- 73,6 % dos entrevistados concluíram que a maioria dos processos está caminhando rápido, o que representa agilidade na condução dos projetos.
- Quase 60% dos entrevistados afirmaram que a maioria das informações substantivas à tomada de decisões gerenciais é conseguida em quantidade e tempo desejáveis.
- A avaliação das secretarias e órgãos foi muito positiva e alcançou 77,4% dos entrevistados.
- O Escritório de Projetos foi avaliado como “excelente” ou “bom” por cerca de 85% das pessoas consultadas.
- A média das notas atribuídas ao Pró-Gestão foi de 8,75, em um total de 10,00.

Para o Escritório de Projetos, destacamos o planejamento dos projetos, o estabelecimento da rede de parceiros, a difusão da cultura de gerenciamento de projetos e a promoção do Escritório de Projetos à categoria de Secretaria de Estado, como os maiores ganhos do Pró Gestão.

A fase de planejamento merece atenção, uma vez que propiciou que os projetos tivessem início, meio e fim, escopo claro, cronograma definido, indicadores de qualidade, detalhamento do custo mensal e análise de riscos. Assim, os projetos puderam ser acompanhados de forma sistemática e, dessa forma, puderam ser empreendidas ações preventivas e corretivas em tempo hábil.

O estabelecimento da Rede de Pontos Focais, com a Procuradoria Geral do Estado, a Auditoria Geral do Estado, a Secretaria de Planejamento e Orçamento, a Secretaria de Fazenda e a Secretaria de Meio Ambiente, aonde profissionais foram designados aos projetos prioritários, é sem dúvida outro ponto alto da iniciativa.

Atualmente está em curso ou já concluída a transferência da tecnologia de gerenciamento de projetos adotado pelo Governo do Estado do Espírito Santo por várias instituições estatais ou não. A Secretaria de Turismo, a Secretaria de Meio Ambiente, a Secretaria de Planejamento e Orçamento, a Secretaria de Gestão e Recursos Humanos, a Secretaria de Segurança Pública, além do Instituto Jones dos Santos Neves – IJSN (responsável por gerar indicadores sociais no estado do Espírito Santo), do Banco do Estado do Espírito Santo – BANESTES (um dos poucos bancos estatais não privatizados no Brasil), da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo – FINDES, do Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo – BANDES, são algumas das instituições cuja metodologia está implantada ou em fase de implantação.

Outro grande resultado alcançado foi na área de capacitação. Em agosto de 2008 41 servidores públicos do Governo do Estado, dentre gerentes de projetos, gestores públicos e membros de equipes de projetos, obtiveram o título de pós-graduação, em nível MBA, em

Gerenciamento de Projetos por um dos mais importantes centros de pós-graduação do país, a Fundação Getúlio Vargas. Tendo em vista a boa avaliação do curso e a melhoria da atuação dos cursistas no desempenho de suas atividades, foi iniciada, em Maio deste ano, uma nova turma de MBA, que conta com a participação de 48 servidores públicos estaduais.

Relacionado aos projetos, concretamente atingimos um índice de cerca de 80% dos projetos dentro do prazo ou já concluídos, contra apenas 20% dos projetos em atraso. Esses índices não possuem padrão de comparabilidade, uma vez que nunca houve um esforço como esse para gerenciar projetos dentro do Estado do Espírito Santo, entretanto se adotarmos padrões internacionais que destacam que 60% dos projetos são entregues fora dos prazos planejados.

5. Conclusões e Próximos Passos

Embora a metodologia Gerenciamento de Projetos no Governo do Espírito Santo tenha se estabelecido e conseguido avançar, a iniciativa ainda possui desafios a superar.

Implantação de um sistema de avaliação, não somente do andamento tradicional do portfólio de projetos, mas dos resultados que estão sendo proporcionados para a sociedade. No setor público, em um determinado projeto de “Ampliação do Acesso à Educação Profissional”, não basta que ele tenha tido sucesso conforme escopo, prazo, qualidade e custos, mas os resultados do projeto para os jovens que foram capacitados: Conseguiram entrar no mercado de trabalho? Aumentaram a renda da família? Esse tipo de avaliação possui características intrínsecas ao sistema público, uma vez que as avaliações tradicionais relacionadas ao gerenciamento de projetos visam, em última análise, o lucro. A lucratividade no setor público, por sua vez, está relacionada à satisfação das demandas sociais.

Outro ponto de destaque é o fortalecimento da política de recursos humanos, seja em ações de capacitação ou na ampliação do quadro gerencial. Nesse sentido o Governo programou para os anos entre 2007 e 2010 a contratação, através de concurso público, de gestores de políticas sociais e analistas administrativos. Estas contratações irão reforçar as equipes do Governo e ampliar a capacidade instalada no gerenciamento dos projetos.

E por último, a busca insistente de ampliação do apoio interno, seja do alto escalão governamental, seja das equipes internas das diversas Secretarias, é uma ação que será perseguida constantemente pelo Pró Gestão. Sabemos que mudar uma cultura organizacional é uma tarefa que exige persistência e tempo. Não se muda uma postura cultural a partir de um decreto: é necessário convencimento. Nesse sentido, buscar a divulgação dos cases de sucesso e a capacitação dos envolvidos é substantiva. Por isso iniciamos o processo de disseminação da metodologia em vários órgãos e secretarias. Assim, estes estão criando seus próprios escritórios de projetos e isso tem contribuído para a criação de um vocabulário único.

Por fim, podemos registrar que o mais importante de tudo é que o conjunto do Governo do Estado está consciente de que o Pró Gestão não é do Escritório de Projetos, não é da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos, não é da Secretaria de Planejamento e Orçamento e nem dos Gerentes de Projeto. O Pró Gestão existe para beneficiar a sociedade, os contribuintes, pois com a execução de projetos no cronograma planejado, sem mudança de escopo e com controle de qualidade certamente a população ganhará.

Bibliografia:

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter (orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

JANNUZZI, Henrique e NETO, Octaciano. Revista Mundo PM. Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: caso de sucesso do Governo do Estado do Espírito Santo. Editora Mundo: Curitiba, dez/2007 e jan/2008.

Espírito Santo 2025: plano de desenvolvimento. Vitória (ES): Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, 2006.

Diretrizes Estratégicas 2007 -2010. Vitória (ES): Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, 2007

Relatório final de implantação da metodologia GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultado. Rio de Janeiro: Macroplan, 2007. Volumes de 1 a 10.