



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

VALORIZANDO ORGANIZAÇÕES E PESSOAS

1 A EMPRESA

3

2 PARCEIROS ESTRATÉGICOS

4

3 PRINCIPAIS TRABALHOS

6

4 PROGRAMA DE GESTÃO
E DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PGDI)

7

5 PROGRAMA
DE DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS

14

6 DADOS CADASTRAIS
DA EMPRESA

23

A EMPRESA

A GDconsult é uma empresa sediada em Brasília/DF que atua visando maior eficiência, eficácia e efetividade na gestão das organizações. Norteada por premissas como ética, comprometimento e qualidade, a GDconsult é constituída por uma equipe que congrega especialidades de diversas áreas do conhecimento e vasta experiência profissional, principalmente no desenvolvimento de projetos de implantação da estratégia para organizações públicas e o Governo Federal. O objetivo do nosso trabalho é contribuir para que as organizações não só planejem, mas, também pensem e comuniquem estrategicamente suas ações, decisões e resultados, buscando condições viáveis para a implantação de soluções realistas e inovadoras e, assim, criar propostas de valor consistentes. Nosso propósito é preparar a organização para lidar proativamente em relação às mudanças ambientais (internas e externas), a curto, médio e longo prazo, garantindo, assim, a sua sustentabilidade.

NOSSA MISSÃO

Criar valor para organizações e pessoas por meio de soluções integradas de gestão e do desenvolvimento de lideranças.

NOSSA VISÃO

Ser reconhecida como empresa capaz de transformar a gestão de nossos clientes.

NOSSOS VALORES

Atuação em Equipe

Entusiasmo

Confiança

Inovação

Compromisso com o Cliente



PARCEIROS ESTRATÉGICOS



Desde 2010, a GDconsult atua em parceria com a Steinbeis University Berlin (SHB) e com a School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). A Steinbeis University Berlin é organizada em Campi, distribuídos em várias partes da Alemanha e tem como objetivo a qualificação profissional, através do desenvolvimento de pesquisa aplicada, com base no conceito de projetos de competência. A Escola de Negócios e Empreendedorismo Internacional (School of International Business and Entrepreneurship) tem como filosofia a transferência de tecnologia e conhecimento entre o mundo acadêmico e o mundo de negócios, assim como o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. O portfólio da Fundação Steinbeis, começando com os centros de transferência nas universidades (aproximadamente 850 centros independentes, incluindo 4.500 funcionários) expandiu-se para se tornar uma rede mundial de centros ou parceiros em aproximadamente 50 países e experiência em quase todos os setores (engenharia industrial, ciências sociais, consultoria de gestão, meios de comunicação, dentre outros). Os serviços prestados vão desde trabalhos encomendados no campo da pesquisa e desenvolvimento sobre consultoria, para o

desenvolvimento de produtos e processos, consultoria de gestão, consultoria de TI, marketing, proteção da propriedade intelectual (patentes), opiniões de especialistas, a formação e qualificação de pessoas, bem como o desenvolvimento empresarial regional.

A inauguração da Universidade Steinbeis em Berlim, em 1994, foi um passo importante para compilar todo o conhecimento disponível nos centros da rede para uma formação sistemática de ensino superior com dupla certificação. A escola de negócio da Steinbeis University Berlin (SHB) oferece uma ampla gama de cursos com dupla certificação (mestrado, doutorado) na área de gestão. O portfólio de educação da SHB é de particular interesse para os executivos de empresas e organizações, atuantes nos mercados internacionais, para melhorar as suas habilidades ou para entrar em novos conhecimentos e áreas. Os estudos de dupla certificação, transnacionais com universidades parceiras no exterior, estão se tornando cada vez mais atraentes para os alunos. Todos os alunos têm um contrato de trabalho ou um acordo com uma empresa mentora na Alemanha ou no exterior.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN



O nome Steinbeis refere-se a Ferdinand von Steinbeis, o pai do sistema de ensino dual alemão moderno. Ele era conselheiro do governo no escritório central para o comércio e a economia do antigo reino de Württemberg, na Alemanha. Em meados do século 19, ele fundou a primeira escola profissional de acordo com o modelo dual. Tornou-se referência para a industrialização do sudoeste da Alemanha. Sua obra foi a disseminação do modelo do ensino dual em toda a Alemanha e também o incentivo de formar jovens talentos. O modelo dual foi utilizado na graduação de famosos como, por exemplo, Gottlieb Daimler e Robert Bosch.



A Fundação Universa é uma entidade de direito privado. Foi instituída em 1998 pela União Brasileira de Educação e Cultura - UBEC, mantenedora da Universidade Católica de Brasília, da Faculdade Católica do Tocantins e do Centro Universitário do Leste de Minas, dentre outras. Possui três áreas de atuação: Educação, Concursos Públicos e Processos Seletivos e Projetos e Negócios. Tem sede em Brasília-DF, filial em Palmas-TO e representações no Rio de Janeiro e em Minas Gerais. A GDconsult tem contrato de cooperação e de execução de projetos com a Fundação Universa, tendo, então, acesso e condições específicas com uma das instituições acadêmicas mais renomadas nacional e internacionalmente, a Universidade Católica.



Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie e. V.

O LVI é a organização líder na indústria e serviços ligados à indústria de Baden-Wuerttemberg. Ele tem apenas membros voluntários - atualmente cerca de 120 empresas e 36 associações comerciais e representa os interesses dos seus membros em relação à política, das diversas esferas do governo e da sociedade. Ele é a Federação Regional que faz parte da Confederação Nacional da Indústria da Alemanha - BDI. O Diretor executivo da GDconsult, Peter Dostler, é o representante legal da Federação de Indústria da Alemanha no Brasil, conhecida por estar situada no estado mais inovador em tecnologias industriais da Alemanha.

PRINCIPAIS TRABALHOS

Durante mais de 12 (doze) anos de atuação na implantação de modelos de gestão de resultados, a GDconsult contribuiu para as seguintes organizações:

Nossos consultores têm mais de 15 (quinze) anos de experiência como professores da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola de Administração Fazendária (ESAF), Escola da AGU e na Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU), desenvolvendo conteúdos e ministrando aulas para cursos de curta duração e de especialização em gestão pública, nas disciplinas: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard (BSC), Gerenciamento de Projetos, Melhoria de Processos, Elaboração de Indicadores Institucionais e Desenvolvimento de Gerentes.

- **Associação dos Juízes Federais do Brasil** (AJUFE)
- **Associação Nacional dos Procuradores da República** (ANPR)
- **Banco Central do Brasil** (BCB)
- **Câmara dos Deputados**
- **Conselho Nacional do Ministério Público** (CNMP)
- **Conselho Nacional de Combate à Pirataria** (CNCP)
- **Departamento de Trânsito do Distrito Federal** (Detran-DF)
- **Exército Brasileiro**
- **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação** (FNDE)
- **GEAP** (Fundação de Seguridade Social)
- **Governo do Estado do Amapá** (GOV-AP)
- **Governo do Estado do Ceará** (SPE/CE)
- **Governo do Estado do Pará - Secretaria de Estado da Fazenda** (SEFA/PA)
- **Governo do Estado de Pernambuco - Secretaria da Fazenda** (SEFAZ/PE)
- **Instituto Federal do Espírito Santo** (IFES)
- **Instituto Federal Goiano**
- **Ministério da Justiça** (MJ)
- **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão** (MPOG)
- **Ministério de Saúde - Subsecretaria de Assuntos Administrativos** (SAA/MS)
- **Ministério Público de Pernambuco** (MPPE)
- **Ministério Público do Estado do Amapá** (MPAP)
- **Ministério Público do Estado do Maranhão** (MPMA)
- **Ministério Público do Trabalho** (MPT)
- **Presidência da República - Secretaria de Assuntos Estratégicos** (SAE/PR)
- **Polícia Federal - Diretoria Técnico-Científica** (DITEC/PF)
- **Polícia Rodoviária Federal** (PRF)
- **Receita Federal do Brasil**
- **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** (SEBRAE - Nacional, AL, DF e PR)
- **Secretaria do Tesouro Nacional** (STN)
- **Secretaria de Aviação Civil** (SAC)
- **Tribunal de Contas da União** (TCU)
- **Tribunal de Contas do Estado do Paraná** (TCE/PR)
- **Tribunal Regional do Trabalho** (TRT/ GO)
- **União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde** (UNIDAS)
- **UNIMED**
- **Universidade Federal do Acre** (UFAC)
- **Universidade Federal do Oeste do Pará** (UFOPA)
- **Universidade Federal do Pará** (UFPA)

PROGRAMA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PGDI)

A tendência de modernização das organizações pode ser associada às pressões econômicas, sociais e ambientais, que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e à geração de seus resultados junto aos usuários e aos cidadãos. Cada vez mais, é latente a percepção do vácuo entre as demandas da sociedade e os resultados que as organizações públicas podem oferecer. Não somente, é possível relacionar este desequilíbrio às práticas de gestão inadequadas, cultura organizacional resistente a mudanças e deficiência na comunicação institucional.

Por outro lado, são muitos os modelos, ferramentas e metodologias que visam mitigar os problemas apresentados anteriormente. Grande parte desses mecanismos propõe formas robustas de planejamento e organização funcional, mas que, na maioria dos casos, deixam a desejar na implantação. Em que pese o imediatismo da geração de resultados e a grande resistência às mudanças nas organizações, muitas metodologias vem se desgastando no ambiente

organizacional por demandarem um grande esforço inicial de elaboração e necessitar de um grande período para isso. A morosidade na entrega de resultados palpáveis leva, inevitavelmente, a descrença e abandono desses modelos, fazendo com que muitas organizações possuam bons planejamentos que nunca foram executados. Dado a este fato, surge um dilema: como simplificar os modelos de gestão e planejamento institucionais, considerando o alto nível de complexidade das organizações e os grandes desafios que elas enfrentam?

Não obstante, entende-se que a base de sucesso das transformações e geração de resultado nas organizações são as pessoas. A criação de sofisticados modelos de gestão e orçamentos tornam-se rapidamente inutilizáveis se os colaboradores das organizações não estão conectados e inseridos como

protagonistas dos processos gerenciais. É preciso mudar o foco e entender que a melhoria da gestão é feita com e pelas pessoas; portanto, é preciso resgatar os valores pessoais e torná-los ativos dos processos organizacionais que geram valor aos seus beneficiários.

4.1 COGESTÃO DE RESULTADOS

A GDconsult busca aumentar a capacidade das organizações quanto à entrega de resultados através das pessoas. A premissa básica é fortalecer e desenvolver as competências dos colaboradores alinhadas aos objetivos institucionais; o desafio imposto é inverter os modelos tradicionais de consultoria que enfocam a entrega de produtos para a mudança do comportamento institucional voltado para resultados.

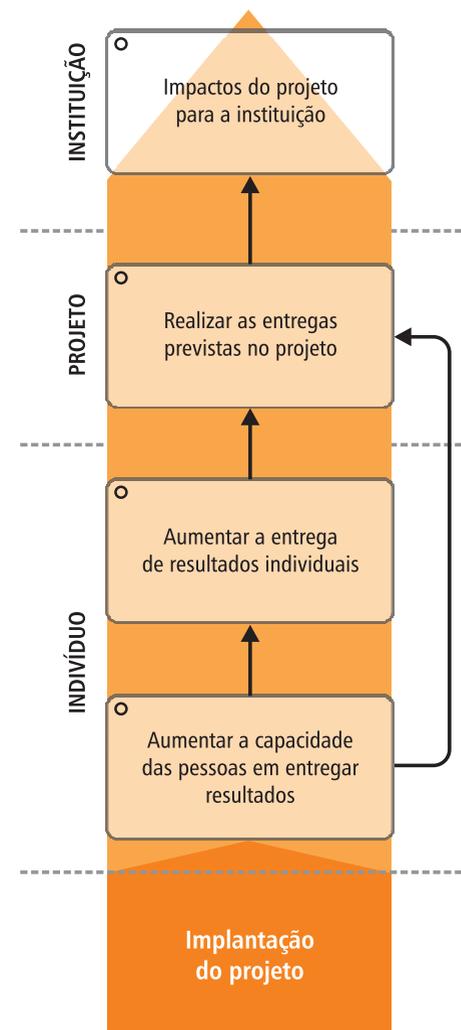


A estratégia central deste novo modelo é a cogestão de resultados. Entre os diversos autores, não existe um conceito fechado do que venha a ser a cogestão, como diretriz entende-se como fazer junto, ou tornar o processo decisório democrático e aberto à aprendizagem compartilhada entre os atores envolvidos.

A essência é definir um objetivo comum entre a organização e seus colaboradores e buscar, sob o foco deste desafio, os recursos necessários que fortaleçam as capacidades das pessoas para a entrega de resultados. Nesse contexto se insere o modelo de cogestão da GDconsult, no qual as relações e interesses entre a organização, colaborador e consultoria se materializam em um projeto. É a partir dos resultados previstos no projeto que se estabelece a relação entre consultoria e colaborador. O princípio é a transferência de conhecimento durante a execução e o gerenciamento de uma iniciativa real, com expectativas reais, para as quais é possível aferir a transformação da realidade.

A GDconsult estabelece em seu modelo um conjunto de evidências e indicadores que traduzem os resultados gerados no período do projeto. Esses resultados são projetados em três perspectivas:

- **Instituição:** diz respeito a dimensão dos efeitos gerados pelo projeto. Cada projeto prevê um conjunto de resultados associados à sua realização, que serão traduzidos em um conjunto de indicadores acompanhados pelo trabalho de cogestão.
- **Projeto:** medir a evolução física do projeto, pois entende-se que, com a mudança comportamental dos atores envolvidos e assessoria sobre os temas relacionados a gestão, aumenta a probabilidade de entrega dos resultados do projeto conforme planejamento estabelecido no início do projeto.
- **Indivíduo:** nessa dimensão é que se dá a cogestão de resultados, que se baseia no desenvolvimento de competências do indivíduo e na gestão participativa do trabalho (projeto) a ser empreendido. É definida, entre o colaborador e o consultor, uma agenda estratégica de trabalho que envolve o desenvolvimento pessoal e o cumprimento das metas (atividades) relacionadas ao projeto.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

O modelo de trabalho da GDconsult é baseado no método de transferência de conhecimento da Steinbeis University Berlin. Trata-se de um modelo único na Europa para a transferência de tecnologia e conhecimento, baseado no ensino dual com a participação do setor produtivo. O Sistema Steinbeis é um aliado estratégico para as Associações da Indústria e fator decisivo para a inovação e competitividade industrial.



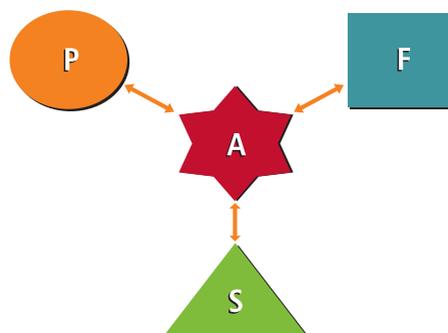
Casa da Economia de Stuttgart
Ministério dos Assuntos Económicos & Fundação Steinbeis

KODE@KODE@X

A Gestão por Competências é desenvolvida no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. A gestão por competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias para alcançar seus objetivos. Sua proposta é de compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. O desafio que ainda permanece é: como efetivamente avaliar e desenvolver competências?

O **KODE@KODE@X** vem ser mostrando uma resposta definitiva a esta questão. Desenvolvido em meados dos anos 90 pelo Professor *John Erpenbeck*, da Fundação Steinbeis, na Alemanha, o **KODE@KODE@X** é o primeiro método que mede diretamente as competências em um ambiente organizacional. É uma poderosa ferramenta para diagnóstico de competências e desenvolvimento de habilidades. Em linhas gerais, a avaliação consiste em uma análise diferenciada das quatro habilidades humanas básicas:

- (P) competência pessoal: capacidade de desenvolver atitudes produtivas, valores e ideais;
- (A) atividade e capacidade de ação: capacidade de dominar o conhecimento e as habilidades necessárias para implementar resultados;
- (F) habilidades profissionais: capacidade de trabalhar com conhecimento técnico e metodológico para lidar com problemas aparentemente insolúveis;
- (S) *skills* (habilidade social e de comunicação): capacidade de lidar com os outros, de forma criativa para cooperar e comunicar.



O **KODE@KODE@X** é fundamental para o processo de cogestão, pois permite a mensuração e o monitoramento da evolução das competências dos atores envolvidos nos projetos da GDconsult. Trata-se de um modelo científico que auxilia a traçar um plano de desenvolvimento para cada envolvido.

O PROCESSO DE COGESTÃO

Em linhas gerais, o processo de cogestão envolve a seleção do grupo de pessoas que participará do processo de assessoria e coaching, sob a forma de trabalho e objetivos esperados. Em seguida, esse grupo deverá ter suas competências avaliadas com o auxílio da ferramenta **KODE@KODE@X**.

A partir dos resultados das competências e das atividades do projeto esperados para o gestor em determinado período, é elaborado o Plano de Cogestão de Resultados para o ciclo. Trata-se, portanto, de uma agenda de compromissos que o gestor estabelece para desenvolvimento de suas competências e realização do trabalho esperado pela organização. Cabe destacar que as competências a serem desenvolvidas e os desafios são traçados pelo participante, que assume desde o início o protagonismo do seu desenvolvimento. Com a definição do planejamento para o ciclo, são desdobradas metas para o período das sessões de cogestão, cujos encontros representam a base do trabalho de gestão da mudança comportamental do indivíduo. A partir de medições de desempenho e de ferramentas de *coaching*, são monitoradas e avaliadas: as realizações no período e o levantamento dos principais problemas encontrados e suas causas; discutidas as soluções; acompanhado o desenvolvimento das competências; e planejadas as metas e ações para o próximo período. No final do processo, é produzido um relatório de desempenho individual que mensura e avalia a capacidade do indivíduo para a entrega de resultados (competências), bem como os resultados individuais alcançados até o momento.



4.2 PRINCÍPIOS DO PDGI

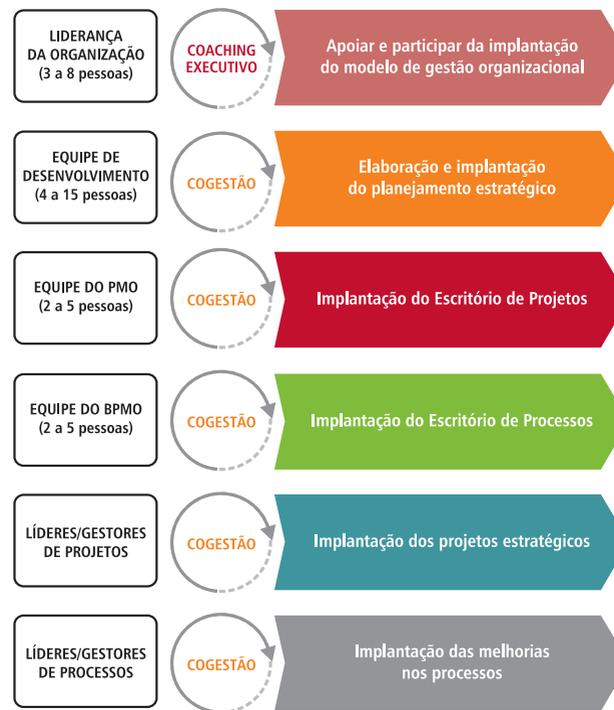
O Programa de Gestão e Desenvolvimento Institucional (PGDI) reúne 5 (cinco) grandes abordagens de gestão: o **Planejamento Estratégico Organizacional**; **BSC – Balanced Scorecard**; **BPM – Business Process Management**; **PM – Project Management** e **Gestão por Competências**. O PDGI busca impactar o ambiente gerencial da organização focalizando os seguintes princípios:

- **COMUNICAÇÃO:** a comunicação é peça fundamental para a transformação e integração das pessoas. Ela deve ser encarada não como processo auxiliar da gestão, mas sim como um fator promotor da mudança. A informação certa deve estar no momento e local correto para que a gestão seja efetiva.
- **LIDERANÇA:** todo o processo de mudança deve estar ancorado numa liderança forte. Normalmente protagonizada pela alta gerência, a liderança deve administrar ansiedades, descrenças e conflitos, bem como conduzir a organização ao futuro desejado.
- **HUMANIZAÇÃO:** a humanização propõe respeitar o trabalhador enquanto indivíduo; significa enxergá-lo em seus objetivos pessoais, pensamentos e inquietudes. A pessoa deve ser entendida na sua totalidade e observada além dos aspectos corporativos.
- **ALINHAMENTO:** uma das premissas para o equilíbrio é o alinhamento. No ambiente corporativo, trata-se de coordenar as pessoas e partes interessadas na organização, com a capacitação de novos multiplicadores, e definir diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente.
- **RESPONSABILIZAÇÃO:** a responsabilização deve ser entendida como uma atividade coletiva de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem, desenvolvida simultaneamente por todas as partes envolvidas.
- **TRANSFORMAÇÃO:** um modelo de gestão pode ser encarado como uma nova forma de enxergar e dirigir determinada organização. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança e buscar em curto prazo a mobilização das pessoas. O que se pretende é modificar o pensamento das pessoas e os processos de tomada de decisões da organização.
- **RESULTADOS:** a organização e as pessoas devem restringir sua atenção aos processos e atividades e focar nos resultados. Em outras palavras, a atenção deve estar na entrega dos resultados que atendam aos anseios e expectativas dos beneficiários da organização.

4.3 PROJETOS DO PGDI

Como apresentado anteriormente, a base da cogestão se dá na conexão da organização, dos seus colaboradores e da GDconsult sobre a ótica de um projeto (objetivo). Para o PGDI, foram identificados 6 (seis) grandes iniciativas que são entendidas como fases ou módulos independentes, detalhadas a seguir. Destaca-se, entretanto, que para além das entregas previstas nos projetos, o foco deve estar na transferência de conhecimento e no desenvolvimento de pessoas. Isso requer, como premissa, a identificação e seleção criteriosa das equipes dos projetos.

- **Apoio e participação na implantação do modelo de gestão organizacional:** esta iniciativa não se trata de um projeto como os outros, o foco é o desenvolvimento de competências das lideranças da organização por meio do *coaching* executivo.
- **Projeto “Elaboração e implantação do planejamento estratégico”:** esse projeto envolve a construção, o monitoramento e a avaliação do planejamento estratégico institucional, incluindo um modelo de análises de tendências e cenários, bem como a elaboração do plano estratégico da instituição, que tem sua implantação acompanhada com o uso do método *Balanced Scorecard* (BSC).
- **Projeto “Implantação do Escritório de Projetos”:** sendo os projetos peças chave para a geração de resultados do planejamento estratégico, é



fundamental que seja dada a devida atenção a este tema. Muitas organizações encontram-se em um estágio inicial quanto à maturidade de gerenciamento de projetos, decorrentes de uma cultura incipiente em projeto e de uma fragilidade de modelos, métodos e ferramentas aplicados na sua gestão. A implantação de um escritório de projetos visa atenuar esses fatores e catalisar a implantação dos processos gerenciais necessários à gestão dos projetos.

• **Projeto “Implantação do Escritório de Processos”:** estruturados ou não, os processos constituem uma grande rede na organização, conectando pessoas, unidades e departamentos. São os processos que integram e definem o trabalho da instituição para o cumprimento de sua missão e geração de resultados para seu público-alvo. Esses processos, muitas vezes, encontram-se desestruturados e inconsistentes em sua gestão. Melhorar a performance desses processos em termos de produtividade, eficiência e eficácia passa, necessariamente, pelo fortalecimento de sua gestão. O Escritório de Processos visa auxiliar o trabalho de otimização dos processos para um patamar adequado e estimular que seja realizado o gerenciamento e a incursão de melhorias incrementais no seu dia-a-dia.

• **Projeto “Implantação dos projetos estratégicos”:** neste tópico não se trata de apenas um projeto, mas sim da carteira de projetos definida no âmbito do planejamento estratégico. O trabalho de cogestão, neste caso, considera o projeto estratégico no qual o colaborador está envolvido. Trata-se, portanto, da entrega de resultados esperados pelo planejamento estratégico.

• **Projeto “Implantação das melhorias nos processos”:** trata-se da cogestão do trabalho dos líderes de processos na implantação de melhorias no seu dia-a-dia. A efetividade do trabalho de melhoria do processo só acontecerá se as pessoas envolvidas forem capazes de promover melhorias contínuas em suas rotinas, ferramentas e regras.

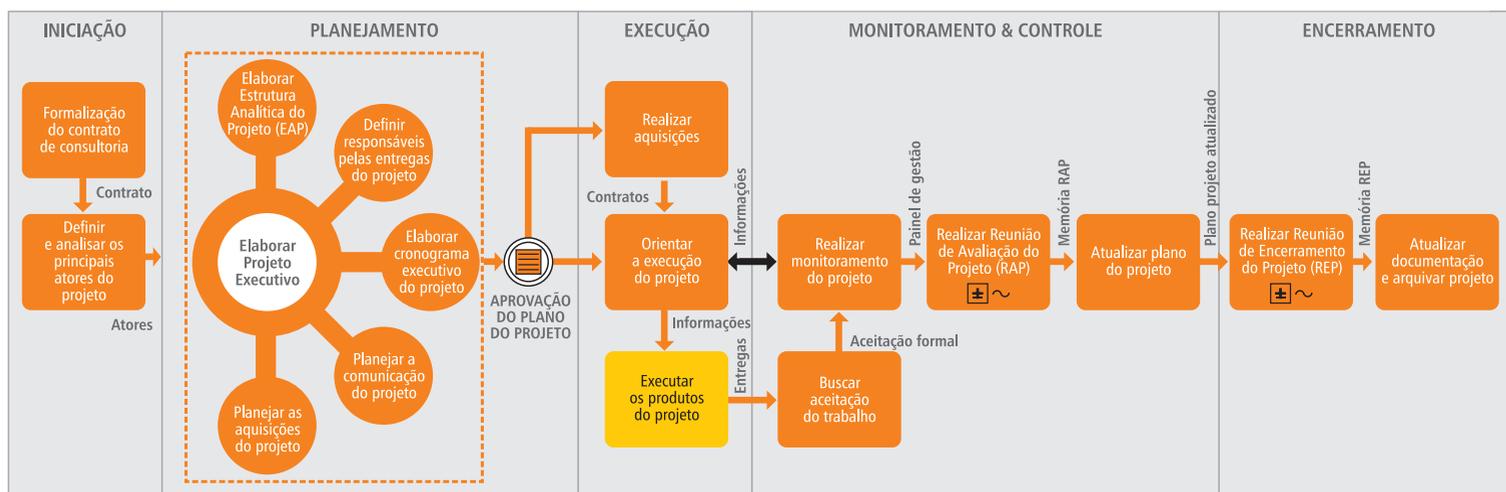
4.4 MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS-MGP|GD

Como apresentado anteriormente, a GDconsult desenvolve seu trabalho por meio de projetos, evidenciando a co-gestão entre consultor e colaborador da organização como mecanismo de transferência de conhecimento e gestão da mudança organizacional. Para ter sucesso nessa estratégia é fundamental contar com o auxílio de um método de gestão de projetos simples e alinhado ao nível de maturidade da organização. Considerando que em muitos casos o nível de maturidade em gestão de projetos é baixo, não existiria um método institucionalizado na organização para gerir seus projetos. Com base nessa premissa, a

GDconsult sugere o uso do MGP|GD, que consiste em um método de gestão de projetos baseado no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e alinhado às necessidades da organização. Nota-se que caso a organização possua uma referência metodológica em gestão de projetos, o trabalho de co-gestão deveria seguir essas orientações.

A metodologia utilizada pela GDconsult otimiza a abordagem utilizada pelo *Project Management Institute* – PMI, envolvendo apenas os processos gerenciais considerados fundamentais para a gestão do projeto. Essa simplificação é proveniente de anos de experiência assessorando equipes na implantação de seus projetos.

Gerenciar projetos significa: “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. O Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos de Gerenciamento de Projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/ controle e encerramento” (Fonte: PMBOK – 2008). Em outras palavras, significa articular com instituições e pessoas um conjunto de atividades que devem estar coordenadas e alinhadas ao sucesso do empreendimento.



MÉTODO
DE GESTÃO
DE PROJETOS

O início da execução e monitoramento é realizado após a realização de uma reunião de lançamento do projeto. Na ocasião são apresentados os principais marcos e dirimidas as dúvidas sobre o projeto. A fase de execução do projeto é marcada pelo desenvolvimento das atividades definidas no plano executivo e pela geração das entregas planejadas. Grande parte do esforço dessa fase está em realizar o trabalho de forma a atingir os produtos e requisitos definidos no escopo do projeto. Além disso, deve-se buscar alinhar o trabalho que é desenvolvido às expectativas dos clientes/ beneficiários.

Recomenda-se que, periodicamente, seja realizada uma reunião com caráter de acompanhamento das atividades do projeto. Essa reunião é chamada de Reunião de Avaliação do Projeto (RAP). A RAP envolve o alinhamento no fornecimento de informações sobre o projeto, bem como o adequado gerenciamento das

atividades estabelecidas pelo plano executivo. Cabe ressaltar que a RAP não possui uma periodicidade definida pela metodologia. O prazo mais adequado para a reunião será o que melhor se ajustar ao projeto. Busca-se apenas garantir que a equipe tenha o contato direto com o líder do projeto, formalizando-se um canal de união de todos, para a resolução de questões ou dúvidas importantes para o bom andamento do que foi pactuado para o projeto.

Ao caminhar para o encerramento do projeto, deve-se formalizar o encerramento junto a todos os atores envolvidos. Isso é feito em uma Reunião de Encerramento do Projeto (REP), na qual se elabora um documento contendo as principais realizações do projeto, seu desempenho e lições aprendidas. Espera-se também que, nesta etapa, da mesma forma com que houve uma mobilização dos integrantes da equipe do projeto, haja a desmobilização dos integrantes da equipe do projeto.



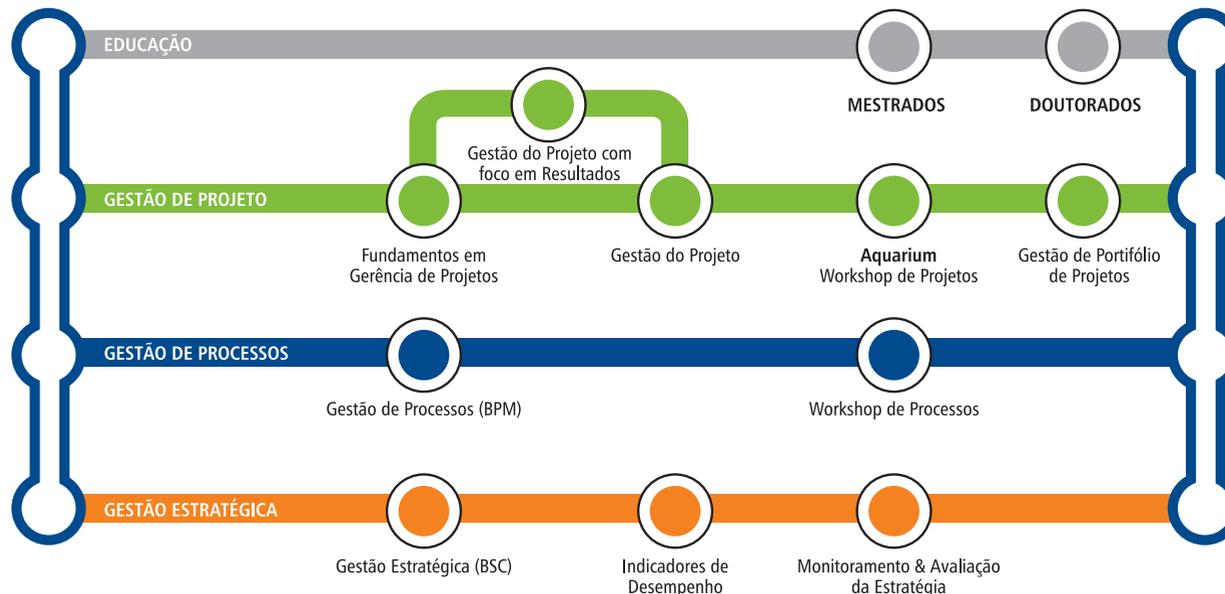
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Inovação, transferência de conhecimento e capacitação profissional constituem uma forte linha de atuação da GDconsult. Com foco na qualidade, desenvolvemos soluções educacionais integradas aos desafios institucionais, novas tendências em gestão e interesses dos colaboradores, alinhando a teoria e a prática ao desenvolvimento de competências.

A proposta da parceira é oferecer cursos focados nas organizações e nas pessoas, que buscam ganhos efetivos de resultados por meio do fortalecimento da sua atuação e atitude empreendedora. O portfólio de cursos aqui apresentado evidencia algumas soluções educacionais apontando para 4 (quatro) trilhas de desenvolvimento: Educação (mestrados e doutorados);

Gestão de Projetos; Gestão de Processos e Gestão da Estratégia.

A gestão de projetos é considerada ferramenta fundamental no conjunto de conhecimentos de profissionais em ambientes corporativos. Em linhas gerais, trata-se de como grupos de profissionais envolvidos em um certo empreendimento podem aumentar suas chances de sucesso a partir do uso de ferramentas gerenciais aplicadas. Considerando a grande diversidade de ferramentas e abordagens sobre o tema foi pensado um conjunto de cursos que dão uma visão bastante abrangente sobre a gestão de projetos. Ressalta-se que não existe, necessariamente, uma relação de precedência entre os cursos; eles apenas se apresentam numa sequência gradativa de conteúdos. Os seguintes cursos fazem parte da trilha em gestão de projetos: Fundamentos em Gerência de Projetos; Gestão de Projeto; GD Aquarium - Workshop de Projetos; e Gestão de Portfólio de Projetos.



A gestão de processos conquistou a atenção de gestores e instituições públicas e privadas. Entender como organizações e pessoas podem gerar valor em seus processos e como aplicar soluções práticas na gestão dos processos no seu dia-a-dia são temas centrais das discussões sobre a gestão de processos. Os seguintes cursos fazem parte da trilha em gestão de processos: Gestão de Processos; e Workshop de Processos.

A terceira trilha de desenvolvimento gerencial é destinada à gestão estratégica. Muitas organizações tem estruturado e sistematizado seu processo decisório, nos diversos escalões, a partir do uso de ferramentas como Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* (BSC). A proposta nesta linha é desenvolver competências em profissionais para que possam conduzir os trabalhos de gestão da estratégia em suas organizações. Os seguintes cursos fazem parte da trilha em gestão estratégica: Gestão Estratégica (BSC); Indicadores de Desempenho; e Monitoramento & Avaliação da Estratégia

Na quarta trilha de desenvolvimento se estrutura a linha de pós-graduação: mestrados e doutorados. Desenvolvido em parceria com a Universidade Steinbeis, a titulação é realizada na Alemanha e no Brasil. Os projetos de pesquisa são construídos em função de problemas práticos e reais e são apresentados e discutidos em seminários técnicos. Este conceito é baseado no sistema dual alemão e aplicado nos diferentes níveis de diplomação da Universidade.

Abordagem de aprendizagem dos cursos GDconsult:

A abordagem de aprendizagem traduz a estratégia de ensino-aprendizagem definida para as capacitações. A lógica de aprendizagem do curso pode ser dividida em 3 (três) etapas:

Descoberta/conhecimento – o primeiro momento é voltado para captar dos alunos a sua vivência e conhecimento sobre o tema. Duas estratégias podem ser praticadas: Debate dialogado do conteúdo e Construção do tema. Só após essa etapa, o professor apresenta os conceitos e conteúdos do curso verificando as convergências e divergências entre as abordagens.

Prática/reflexão – a segunda etapa do processo de aprendizagem é o “manuseio” do assunto. Serão realizado exercícios práticos, debates ou análises de estudos de casos que conduzam os alunos a refletirem e questionarem-se sobre as técnicas e conteúdos abordados;

Fixação/avaliação – encerrando o ciclo de aprendizagem proposto, deve haver uma momento para “feedback”, no qual os alunos discutiram sobre suas dúvidas, aprendizados e farão uma autocrítica sobre sua atuação.



FUNDAMENTOS DA GERÊNCIA DE PROJETOS

Ementa do curso

Tendo por base o *Project Management Body of Knowledge* (PMBok) e outras abordagens metodológicas como o Quadro Lógico, o curso busca esclarecer aos participantes qual a importância do gerenciamento de projetos no contexto organizacional. A proposta é, por meio de debates orientados e exercícios práticos, discutir os principais conceitos envolvidos na gestão de projetos e identificar as diferentes abordagens metodológicas sobre o tema.

Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **12 (doze) horas**, está orientado para profissionais sem experiência na área de gestão de projetos, mas, com interesse em contribuir com o tema em sua organização.

Objetivos de aprendizagem

De acordo com os objetivos de aprendizagem, ao final do curso o aluno deverá ser capaz de:

- Descrever as 10 (dez) áreas de conhecimento da gestão de projetos;
- Identificar o ciclo de vida do projeto;
- Conhecer os 5 (cinco) grupos de processos de gerenciamento de projetos;

- Identificar os instrumentos de planejamento de projetos;
- Diferenciar as principais abordagens metodológicas em gestão de projetos.

GESTÃO DE PROJETOS

Ementa do curso

O curso focaliza os processos e ferramentas para obtenção de produtos, dentro das expectativas do seu público-alvo e padrões de desempenho de tempo e custo. Alinha-se à abordagem do PMBoK 5ª edição, trazendo uma visão aplicada dos processos nas organizações. Trata-se da administração de iniciativas alinhadas às políticas ou planos de governo ou instituições. O curso aborda como gerenciar projetos decorrentes de um plano estratégico ou plano de governo. Seria o caso, por exemplo, de uma demanda social, contemplada em uma ação de um programa do PPA (Plano Plurianual) e que teria seu desenvolvimento realizado por meio de um projeto. Ou seja, os conceitos, mecanismos e ferramentas envolvidos neste tipo de empreendimento são tratados pelo curso.

Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **24 (vinte e quatro) horas**, está orientado para profissionais com experiência na área de gestão de projetos ou com conhecimentos sobre os fundamentos do gerenciamento de projetos e profissionais certificados em gestão de projetos (PMP).

Objetivos de aprendizagem

De acordo com os objetivos de aprendizagem, ao final do curso o aluno deverá ser capaz de:

- Identificar os conceitos envolvidos na gestão de projetos;
- Diferenciar as principais abordagens metodológicas em gestão de projetos;
- Organizar o plano do projeto conforme as recomendações técnicas de gerenciamento de projeto;
- Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto;
- Organizar as respostas aos riscos conforme sua classificação;
- Estabelecer requisitos de coordenação articulada de pessoas e recursos necessários à execução do projeto de forma a garantir a qualidade das entregas;
- Empregar o monitoramento e controle de projetos em situações adversas;
- Realizar análise de valor agregado / desempenho do projeto;
- Solucionar os problemas relativos ao escopo, tempo, custo e qualidade do projeto;
- Identificar as atividades relacionadas ao encerramento do projeto.

GESTÃO DE PROJETOS COM FOCO EM RESULTADOS

Ementa do curso

O curso busca estabelecer uma linha uniforme de aprendizado que garanta uma abordagem inovadora e experimentada sobre a elaboração de projetos com foco em resultados. Alterna exposição dialogada, exemplificações voltadas para a prática com foco em resultados e, em especial, na realidade da instituição, conceitos e vivências, exercícios em grupos de aprendizagem e debates, de forma a favorecer a troca de experiências e assimilação do conteúdo proposto. A base do conteúdo aborda pontos como: análise de atores; análise da situação atual, Quadro Lógico; estruturação de ações (escopo, qualidade, tempo e custo); lógica de governança do projeto e gestão por resultados.

Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **24 (vinte e quatro) horas**, está orientado para profissionais com experiência na área de gestão de projetos ou com conhecimentos sobre os fundamentos do gerenciamento de projetos e profissionais certificados em gestão de projetos (PMP).

Objetivos de aprendizagem

De acordo com os objetivos de aprendizagem, ao final do curso o aluno deverá ser capaz de:

- Identificar os conceitos envolvidos na gestão de projetos;
- Diferenciar as principais abordagens metodológicas em gestão de projetos;
- Organizar os elementos constituintes de uma análise de ambiente;
- Elaborar a estrutura lógica de concepção do projeto;
- Elaborar a estrutura operacional das ações do projeto;
- Demonstrar a lógica da gestão por resultados;
- Construir indicadores de resultados;
- Estruturar o Quadro Lógico do projeto.



GD AQUARIUM
WORKSHOP DE PROJETOS

Ementa do curso

O **GD AQUARIUM WORKSHOP DE PROJETOS** traz um método de gestão de projetos aplicável na prática. Trata-se da simulação da análise, do replanejamento, da execução, do controle e do encerramento de um projeto vivenciado em dois dias de trabalho com o grupo. Auxiliados por um Escritório de Projetos (EP), os participantes terão de construir um "Aquarium" até o final do curso baseando-se em um método de gestão de projetos definido pelo EP. O curso envolve aspectos complexos da gestão de projetos, como análise de valor agregado, vistos de forma prática, possibilitando aos participantes, rápida associação dos processos gerenciais vivenciados em sua organização. A base teórica do **GD AQUARIUM WORKSHOP DE PROJETOS** fundamenta-se no PMBOK (5ª edição), que dá suporte ao método de gerenciamento de projetos seguido durante o curso.

O **GD AQUARIUM WORKSHOP DE PROJETOS** é uma experiência imperdível para profissionais que já atuam em projetos ou tem grande interesse em conhecer um ambiente de projeto real com ferramentas, técnicas e modelos possíveis de serem aplicados ou adaptados ao dia-a-dia das organizações.



Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **16 (dezesseis) horas**, está orientado para lideranças e profissionais interessados ou envolvidos com a gestão de projetos na organização. Este curso é altamente recomendável para profissionais com larga atuação em gestão de projetos ou certificados em gestão de projetos (PMP).

Objetivos de aprendizagem

Objetivo Geral: Levar o participante a compreender e aplicar conceitos e ferramentas da gestão de projetos envolvendo os aspectos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento de projetos. De forma mais específica, ao final do curso o aluno deverá ser capaz de:

- Identificar os aspectos fundamentais de um Termo de Abertura do Projeto;
- Decidir, de forma integrada e científica, ações para encaminhamento do projeto;
- Avaliar e reposicionar as ações do projeto a partir do alinhamento aos seus objetivos;
- Negociar atributos básicos do projeto como: entregas, prazos e custos;



- Elaborar a EAP do projeto evidenciando os pontos ou marcos de controle;
- Elaborar o cronograma do projeto com nivelamento de recursos;
- Encerrar adequadamente o projeto, garantindo a formalização dos produtos entregues;
- Gerenciar limitações de recursos de forma aplicada nas decisões do projeto;
- Identificar os requisitos e definir os parâmetros de qualidade (escopo do produto) do projeto;
- Aplicar o gerenciamento de riscos durante o planejamento e controle do projeto;
- Montar e operar uma estratégia de aquisições para o projeto;
- Monitorar o desempenho do projeto baseado na análise de valor agregado;
- Registrar a documentação do processo de gerenciamento do projeto;
- Formar equipe e gerenciar seu desenvolvimento durante a implantação do projeto;
- Identificar e gerenciar as demandas das partes interessadas no projeto.

GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

■ Ementa do curso

Uma grande força mobilizadora do planejamento estratégico institucional é o conjunto ou portfólio de projetos selecionados para um determinado período. Deseja-se tornar mais científico o processo de escolha de quais projetos contribuem de forma efetiva para os desafios organizacionais. Esse processo é denominado “gestão do portfólio de projetos”, que significa identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de projetos e iniciativas para atingir as metas e objetivos organizacionais. O curso aborda conceitos, ferramentas e métodos, aplicáveis em ambientes corporativos que adotaram o planejamento estratégico e a gestão de projetos como instrumentos de gestão de seus resultados.

■ Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **16 (dezesseis) horas**, está orientado para lideranças, profissionais envolvidos com a gestão de projetos, equipes de planejamento estratégico, responsáveis pelo planejamento orçamentário e demais envolvidos na seleção do portfólio organizacional

■ Objetivos de aprendizagem

De acordo com os objetivos de aprendizagem, ao final do curso o aluno deverá ser capaz de:

- Definir os principais conceitos relacionados a gestão de portfólio de projetos;
- Diferenciar gestão de programas e gestão de portfólio de projetos;
- Identificar critérios estratégicos, organizacionais e políticos para a gestão de portfólio de projetos;
- Compreender e desenvolver os processos básicos da gestão de portfólio de projetos: avaliação preliminar, seleção estratégica e programação estratégica;
- Classificar os projetos quanto a sua complexidade de gestão;
- Definir processo de gestão do portfólio de projetos alinhado às rotinas de planejamento, orçamento e gestão estratégica organizacional;
- Acompanhar a carteira e gerenciar mudanças.

GESTÃO DE PROCESSOS (BPM)

Ementa do curso

O curso focaliza o desenvolvimento das competências dos participantes em gestão de processo, ou seja, como os processos organizacionais estão sendo monitorados, avaliados e revisados, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos da instituição. A proposta deste curso é trazer a experimentação prática das ferramentas e do método sobre o tema gestão de processos para o ambiente organizacional dos participantes. A base conceitual do curso está apoiada no BPM (*Business Process Management*), mais precisamente no guia de conhecimento em gestão de processos *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK). Das orientações da *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), o curso trará como referências outras abordagens sobre a gestão de processos e de experiências práticas sobre a modelagem e desenho de processos em organizações públicas. Dentre outros, os conteúdos abordados serão:

- Identificação dos processos críticos da organização para o alcance de seus objetivos estratégicos;
- Elaboração do Plano Diretor dos Processos (PDP), que envolve: modelar os processos; analisar os processos; desenhar os processos; definir indicadores dos processos; e elaborar projetos de melhoria;

- Elaboração dos Projetos de Melhoria dos Processos, que podem conter: capacitações, alterações em normas e regulamentos, alteração de ferramentas e softwares utilizados, dentre outros;
- Gestão da mudança: envolve o trabalho de implantação dos projetos de melhoria e automação dos processos. Isso significa a mobilização de pessoal e recursos para a execução das ações previstas nos projetos e o controle e monitoramento dos trabalhos, além do uso de tecnologias de BPMS (*Business Process Management System*);
- Melhoria contínua dos processos: envolve as atividades de execução dos processos, auditoria nos processos, gestão do dia-a-dia dos processos e gerenciamento do portfólio de processos.

Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **24 (vinte e quatro) horas**, está orientado para lideranças e profissionais interessados ou envolvidos com a gestão de processos na organização.

Objetivos de aprendizagem

Objetivo Geral: Levar o participante ao entendimento e aplicação dos conceitos e ferramentas sobre a gestão de processos estratégicos da organização no que tange o planejamento, a gestão do dia-a-dia, a melhoria contínua e o aprendizado sobre os processos críticos de instituições públicas. De forma específica, ao final do curso o aluno deverá ser capaz de:

- Compreender a importância da gestão de processos para as organizações;
- Apresentar a origem e evolução histórica da gestão de processos;
- Identificar os principais conceitos relacionados à gestão de processos;
- Identificar as principais fases e atividades da gestão de processos;
- Traduzir a organização por meio da visão de seus processos;
- Realizar a modelagem dos processos organizacionais;
- Realizar a análise do processo com foco na criação de valor;
- Desenhar o processo com foco na criação de valor;
- Estabelecer os indicadores (KPIs) do processo;
- Elaborar o projeto de melhoria do processo;
- Compreender os objetivos e funções do escritório de processos;
- Identificar as etapas para implantação de um escritório de processos.

WORKSHOP DE GESTÃO DE PROCESSOS

Ementa do curso

O curso traz uma visão inovadora na capacitação em processos. A proposta é simular na prática a gestão de processos, mais especificamente o ciclo de melhoria e a gestão no dia-a-dia. A partir de um estudo de caso, os participantes terão que modelar, analisar, propor uma nova forma de trabalho e implantá-la. Não apenas isso, será feito o monitoramento dos indicadores desenhados e realizadas reuniões de monitoramento do processo para verificar a necessidade de melhorias no mesmo. Organizado em formato de workshop, o curso aponta para uma oportunidade única de vivenciar conceitos, ferramentas e métodos sobre a gestão de processos em um ambiente colaborativo, no qual os desafios e soluções surgem da interação entre os participantes. A base conceitual do curso está apoiada no BPM (*Business Process Management*), mais precisamente no guia de conhecimento em gestão de processos *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK).

Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **16 (dezesesseis) horas**, está orientado para lideranças e profissionais interessados ou envolvidos com a gestão de processos na organização.

Objetivos de aprendizagem

De acordo com os objetivos de aprendizagem, ao final do curso o aluno deverá ser capaz de:

- Aplicar o ciclo de melhoria em um processo: modelagem, análise e desenho;
- Utilizar a notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*);
- Identificar e implantar melhorias no processo;
- Conduzir reuniões de monitoramento de processos;
- Identificar a importância e papéis de um Escritório de Processos.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Ementa do curso

O curso abordará os seguintes pontos: Entendendo um processo de gestão de mudança; A informação gerencial para a tomada de decisões com base na mensuração das informações operacionais e das atividades finalísticas; Os desafios e as barreiras na implementação da estratégia e os cinco princípios de uma organização orientada para a estratégia; O que é BSC?; As dimensões da organização; O BSC como sistema gerencial e por que a organização precisa de um BSC; Construção do Mapa Estratégico (Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Perspectivas, Relação de causa e efeito, Proposta de valor);

Definição de Indicadores (Indicadores de desempenho estratégico, diferença entre indicador de resultado e indicador de esforço, como usar os indicadores); Construção de um Painel de Desempenho; Definição de Metas; Definição de Projetos Estratégicos (Conceito de projetos e de projetos estratégicos); A construção do BSC integrado com o Planejamento Estratégico; A análise das facilidades e dificuldades encontradas pelos gestores das organizações que implantaram o BSC.

Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **16 (dezesesseis) horas**, está orientado para lideranças e profissionais interessados ou envolvidos com o planejamento estratégico institucional.

Objetivos de aprendizagem

Pretende-se desenvolver as seguintes competências nos participantes do curso, ou seja, ao final do curso os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar fatores/aspectos do contexto institucional que dão/atribuem importância ao Planejamento e a Gestão Estratégica na Administração Pública;
- Distinguir os elementos constitutivos do Planejamento e da Gestão Estratégica e sua utilização adequada na gestão pública;
- Identificar as etapas e os aspectos/requisitos da implantação da Estratégia; e
- Identificar os elementos da avaliação da Gestão da Estratégia e a medição de desempenho da organização por meio da entrega de resultados.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Ementa do curso

O curso aborda o tema indicadores nas perspectivas estratégica, de resultados, de projetos, de processos e de desempenho. A proposta é discutir a temática de maneira ampla, buscando o esclarecimento de conceitos e abordagens metodológicas. O curso se baseia nos conceitos da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) e no Programa Gespública, além da abordagem do *Balanced Scorecard* para formulação de sistemas de avaliação.

Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **16 (dezesesseis) horas**, está orientado para lideranças e profissionais interessados ou envolvidos com o desenvolvimento de indicadores de desempenho institucional.

Objetivos de aprendizagem

O objetivo geral desta capacitação consiste em contribuir para a elaboração de um sistema integrado de indicadores de avaliação de desempenho institucional. De forma a contribuir com o objetivo geral, pretende-se desenvolver as seguintes competências nos participantes do curso, ou seja, ao final do curso os participantes deverão ser capazes de:

- Descrever os principais conceitos relativos à elaboração de indicadores de desempenho;
- Definir sistemas de avaliação de desempenho;
- Estruturar indicadores de desempenho;
- Monitorar os indicadores;
- Realizar análise de consistência do sistema de indicadores;
- Organizar indicadores estratégicos organizacionais.

MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Ementa do curso

O curso aborda os seguintes pontos: Visão geral dos componentes e conceitos do BSC; Operacionalização do BSC; Premissas e o processo de monitoramento da estratégia; As Reuniões de Avaliação da Estratégia (participantes, papéis, responsabilidades, condução e periodicidade); Monitoramento e gerenciamento dos Projetos Estratégicos: consolidação dos dados dos indicadores e projetos estratégicos, questões-chave, riscos, caminhos críticos e ações futuras; Resultados da Reunião de Avaliação da Estratégia; Simulação de uma Reunião de Avaliação Estratégica aplicada a situação concreta.

Público-alvo & carga horária

O curso, com carga horária de **24 (vinte e quatro) horas**, está orientado para lideranças e profissionais interessados ou envolvidos com o planejamento e gestão estratégica institucional.

Objetivos de aprendizagem

Objetivo Geral: Levar o participante a utilizar a Reunião de Avaliação da Estratégia como instrumento para acompanhamento da execução da estratégia e correção tempestiva de rumos na implantação dos projetos estratégicos. Ao final do curso os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender o papel do monitoramento e avaliação para mensuração do desempenho institucional;
- Identificar o papel e a relevância dos atores nos processos de monitoramento e avaliação;
- Perceber a importância de formular boas perguntas de monitoramento e avaliação;
- Conhecer diferentes métodos de coleta com foco em indicadores;
- Estruturar planos de monitoramento e avaliação;
- Analisar e interpretar dados;
- Perceber a importância da comunicação adequada.

MESTRADO

Neste programa, os mestrandos serão capacitados, formados e orientados por meio do “Programa Internacional de Mestrado Profissional”, da Universidade Steinbeis, na Alemanha. No Brasil, as aulas são ministradas em Brasília, em média durante 3 (três) dias consecutivos por mês, em período integral.

Os mestrandos desenvolverão projetos propostos pelas organizações e implementarão as técnicas de gestão nacionais e internacionais debatidas durante as aulas e suas pesquisas. O desenvolvimento do projeto é acompanhado pelo aluno, instituição e Universidade (orientador). Após 15 (quinze) meses do

início dos estudos, é realizada uma missão de 3 (três) semanas à Alemanha, onde serão realizados seminários com módulos internacionais e visitas técnicas à instituições parceiras da Universidade Steinbeis.

O programa de mestrado tem duração de 24 (vinte e quatro) meses, sendo que o participante terá o projeto concluído após 18 (dezoito) meses. Os seis meses finais são destinados à adequação do projeto para a língua inglesa e avaliação dos professores da Universidade Steinbeis.

O programa internacional de mestrado permite dupla diplomação: no Brasil, o participante será reconhecido como especialista e na Europa receberá título de Mestre. O diploma alemão tem validade em toda Europa e é reconhecido para início de Doutorado em qualquer universidade europeia.

DADOS CADASTRAIS DA EMPRESA

GD-Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda.

Setor Comercial Norte, Quadra 2, Lote D, Torre A,

Sala 910, Liberty Mall - CEP: 70.712-903

Brasília-DF - Telefone: (61) 3327-0047

e-mail: gdconsult@gdconsult.com.br

ou lenza@gdconsult.com.br

CNPJ: 05.457.572/0001-18 - CF/DF: 07.441.260/001-70



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

SCN | Quadra 2 | Lote D | Torre A | Sala 910 | Edifício Liberty Mall | Asa Norte
Brasília-DF | CEP: 70.712-903 | (61) 3327-0047 | www.gdconsult.com.br