



Tribunal de Contas do
Estado de Minas Gerais

Plano Estratégico 2010 - 2014

Belo Horizonte 10 de Fevereiro de 2010

INTRODUÇÃO

Este documento contempla o segundo Plano Estratégico institucional, que tem por finalidade indicar os objetivos e diretrizes estratégicas desta Corte de Contas para o período de 2010 a 2014.

Preliminarmente, cabe registrar que o processo de planejamento neste Tribunal é resultante de uma experiência que se iniciou em 2004, e que vem permitindo consolidar, de forma gradual, a cultura da gestão estratégica na Casa. Por meio desse instrumento, está sendo possível desenvolver ações e projetos que têm contribuído significativamente para a melhoria dos resultados, proporcionando um ambiente participativo e colaborativo, com reflexos positivos no desempenho institucional.

Dentre as ações estratégicas integrantes do primeiro Plano que foram implementadas, destacam-se o **Rito Processual**, cujo projeto deu origem à atual Lei Orgânica do Tribunal (Lei Complementar n. 102/08) e ao Regimento Interno (Res. n.12/08); **a Intensificação do Processo de Informatização**, que impulsionou a aquisição de expressiva quantidade de equipamentos de informática e a elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI; **a Ampliação dos canais de comunicação internos e externos**, com a criação do novo Site do Tribunal, melhorias no Projeto Fiscalizando com o TCE e implantação da *Intranet*; e, ainda, o **Modelo de Gestão com foco em Resultados**, implantado em aproximadamente 95% dos serviços auxiliares do Tribunal, abrangendo 100% das áreas técnicas e grande parte das áreas administrativas.

As principais ações que estão em andamento referem-se à **Reformulação da Estrutura Organizacional**, que teve o projeto aprovado em 02/12/2009; **a Reformulação da Política de Recursos Humanos**, que compreende também a definição de procedimentos de gestão de pessoal, em fase de elaboração, e, ainda, o desenvolvimento de Sistema Informatizado de Gestão de RH.

O ponto de partida de elaboração de um Plano é a Formulação Estratégica, por meio da qual a organização se mobiliza para analisar seu ambiente institucional, elaborar o referencial da identidade organizacional e definir objetivos e iniciativas estratégicas que, posteriormente, são desdobradas em projetos e planos de ação.

O novo Plano Estratégico foi elaborado com o suporte de metodologia gerencial, subsidiado por pesquisas, dados e informações sobre questões relevantes, que foram objeto de análises e debates, pela Equipe de Formulação, durante as reuniões preparatórias e, especialmente, no *Workshop* de Formulação Estratégica, realizado nos dias 30 de setembro, 1º e 2 de outubro de 2009.

INTRODUÇÃO

Considerando que o Plano Estratégico institucional deve compreender um período de médio e longo prazo e abranger a organização como um todo, buscou-se assegurar, em sua elaboração, um processo participativo, no qual é de fundamental importância o envolvimento da Alta Administração, especialmente na definição das diretrizes que irão nortear as decisões dos dirigentes da Casa nos próximos cinco anos.

Dessa forma, a construção deste Plano contou com a relevante contribuição de representantes dos Excelentíssimos Senhores Conselheiros, Auditores e Procuradores, integrando também a Equipe servidores ocupantes de cargos de direção e assessoramento, com amplo conhecimento técnico/gerencial e larga experiência neste Tribunal, cujos trabalhos foram coordenados pela equipe do Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional – NPDO, assessorada por Consultores do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG.

Espera-se que o novo Plano Estratégico possa refletir as expectativas não só dos dirigentes desta Casa, mas também de seus servidores, no sentido de indicar caminhos que conduzam a Administração do Tribunal à promoção das mudanças necessárias ao enfrentamento das situações exigidas na atualidade, visando assegurar as condições necessárias ao aperfeiçoamento de suas ações de fiscalização e controle, para responder de forma efetiva aos anseios da sociedade por uma gestão pública transparente, eficiente e eficaz.

Ressalte-se que os objetivos delineados no presente Plano Estratégico reúnem elementos indispensáveis para orientar as atividades desta Corte de modo a garantir a sustentabilidade, a relevância e a tradição da Instituição no fortalecimento da cidadania.

Todavia, cabe destacar que o Plano por si só não garante que os resultados sejam alcançados. É necessário que haja participação efetiva de todos os membros e servidores desta Casa para sua plena execução, contribuindo para que as idéias contidas neste documento sejam postas em prática e transformadas em ações concretas, capazes de assegurar resultados positivos para a Instituição.

METODOLOGIA

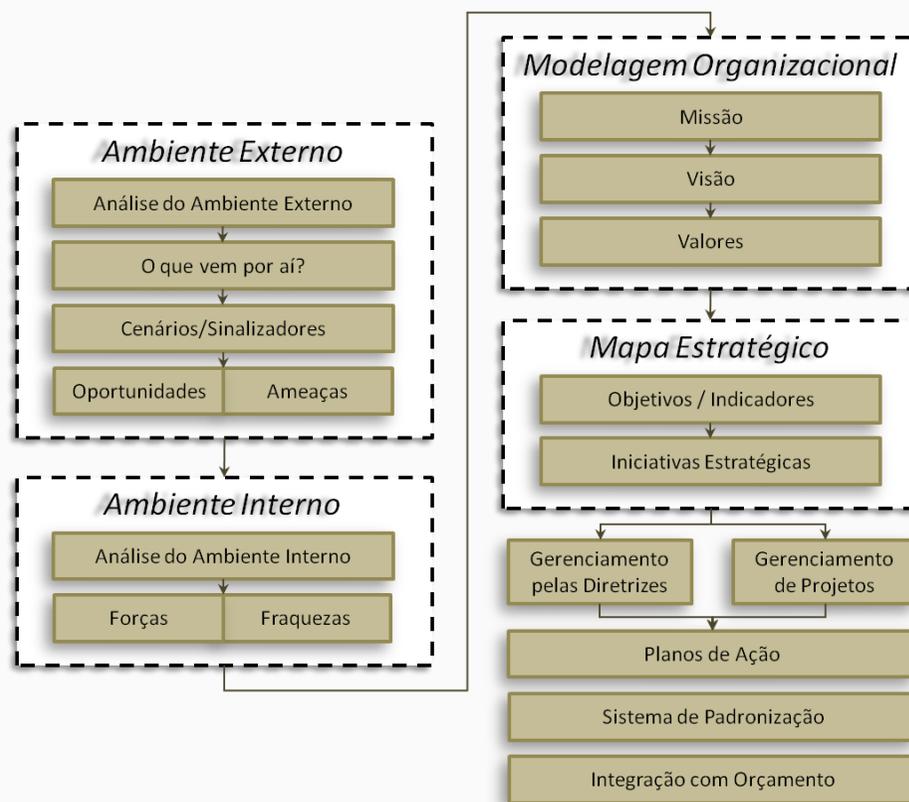
Em tempos de constantes e complexas mudanças, a tarefa de administrar requer disciplina, criatividade, liderança, conhecimento técnico e gerencial. A utilização de um método que oriente e facilite o caminho a percorrer é de suma relevância para a boa administração.

O sistema de planejamento e gestão adotado neste Tribunal de Contas tem por objetivo disseminar metodologias e ferramentas propulsoras dos meios e esforços necessários à eficiente utilização dos recursos disponíveis, condições essenciais para viabilizar a consecução dos objetivos e estratégias da Instituição no cumprimento de sua missão e alcance de sua visão de futuro.

O método de gerenciamento utilizado neste Tribunal a partir de seu primeiro Plano Estratégico fundamenta-se nos conceitos do ciclo do PDCA (planejar, executar, acompanhar e atuar corretivamente), com a finalidade de buscar o alcance de metas de resultados, e no Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD, sistema de gestão que tem como objetivo transformar as estratégias da organização em realidade.

Esse processo compreende três níveis de atuação: Formulação Estratégica, fase de definição dos objetivos e estratégias a serem implementados a longo prazo; gerenciamento pelas diretrizes – GPD, que trata do desdobramento das estratégias em projetos e planos de ação com metas anuais de melhoria e inovação; e o Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, relativamente à execução das atividades operacionais.

Na Formulação do presente Plano foi utilizada, de forma integrada e complementar, a metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, que permite visualizar por meio do Mapa Estratégico o alinhamento e encadeamento de objetivos vinculados a temas estratégicos específicos, ou seja, a relação de causa e efeito entre uma ação e o resultado esperado para um objetivo sob uma determinada perspectiva. Esse modelo de gestão auxilia na tradução da missão institucional e de sua visão de futuro em um conjunto integrado de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.



O Diagrama mostra o fluxo do processo de Planejamento Estratégico no Tribunal.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Planejamento

De acordo com Oliveira (2003), planejar é um modo de pensar que, por sua vez, envolve indagações e questionamentos sobre o que fazer, como, quando e quanto fazer, além de outros aspectos a serem considerados. Refere-se a um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo^[1]. “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” ^[2].

Para Chiavenato e Sapiro (2003)^[3], Planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual busca-se a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazos que afetam a direção ou a sua viabilidade. O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade, elementos esses considerados como principais critérios de avaliação da gestão.

O referencial estratégico utilizado na elaboração deste Plano abrange o diagnóstico situacional, por meio da leitura dos cenários interno e externo, análise e validação da identidade organizacional, definição dos objetivos e respectivos indicadores e a construção do Mapa Estratégico. Abrange também a identificação de iniciativas estratégicas, que representam caminhos a serem seguidos para atingir os objetivos estabelecidos. Na fase de desdobramento das diretrizes, serão priorizadas as linhas de ações correspondentes às iniciativas estratégicas e definidos os projetos e respectivos planos de ação necessários à sua implementação.

[1] OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico Ed. Atlas. São Paulo: 2003

[2] DRUCKER, Peter (1962:131) *apud* Oliveira, Djalma de P. R. Ed. Planejamento Estratégico. Atlas. São Paulo: 2003

[3] CHIAVENATO, I e SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro:2004.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional tem por finalidade traduzir o que se entende como ideal para conferir personalidade à Instituição, representada nos conceitos de *missão*, *visão* e *valores*, onde missão define a razão da existência; visão, a situação desejável para o futuro; e os valores, a base de tudo o que se acredita como certo e adequado.

A equipe de Formulação Estratégica validou os enunciados relativos à identidade organizacional, elaborados durante a Formulação Estratégica de 2004, por considerar que expressam com propriedade fundamentos relevantes para a atuação desta Corte.

Missão

Exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos de forma eficiente, eficaz e efetiva, em benefício da sociedade.

Visão

Ser Instituição de referência na garantia do direito da sociedade à regular e efetiva gestão dos recursos públicos.

Valores

Ética; Justiça; Efetividade; Transparência e Compromisso Social

MAPA ESTRATÉGICO DO TCE-MG

Mapa Estratégico é a representação gráfica da estratégia de uma organização, por intermédio de um conjunto de objetivos balanceados em diversas perspectivas e interligados por relações de causa-efeito, associados a indicadores de resultados. Mostra como as iniciativas estratégicas e os recursos serão convertidos em resultados, proporcionando um referencial comum de fácil compreensão para os colaboradores, que passam a ter a clara percepção de como as suas atividades estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando uma atuação coordenada e integrada nos diversos níveis organizacionais.

No mapa estratégico a seguir estão visualizadas as perspectivas futuras do Tribunal, visando ao cumprimento de sua missão e alcance da visão, bem como identificados os objetivos relacionados em quatro dimensões: resultados, processos internos, pessoas e inovação e estrutura organizacional e orçamento.

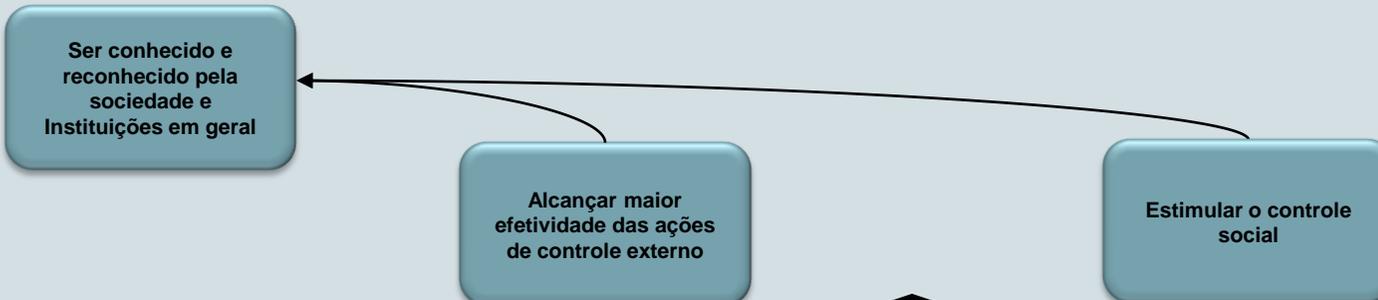
Missão

Exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos de forma eficiente, eficaz e efetiva, em benefício da sociedade.

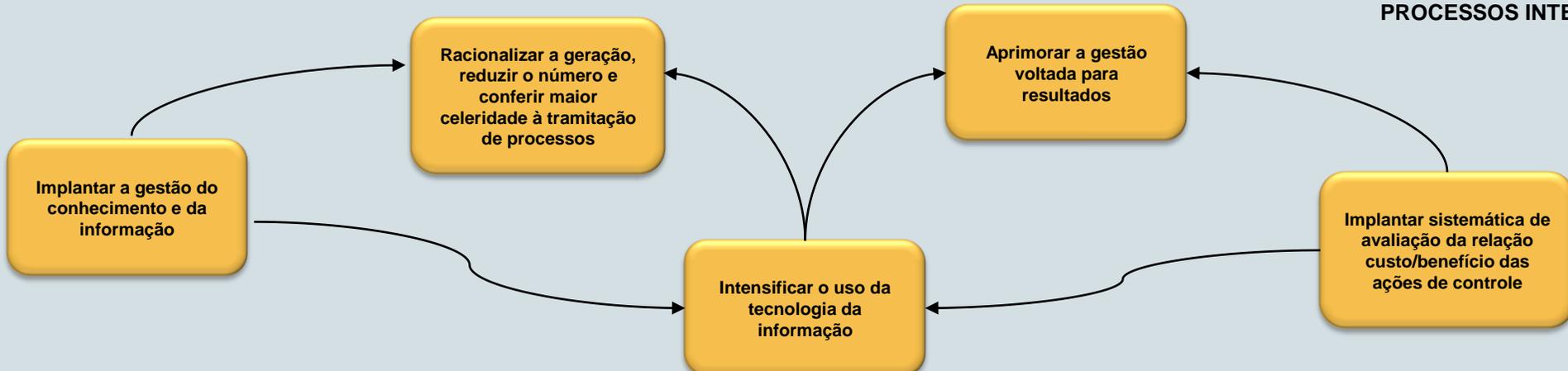
Visão:

Ser Instituição de referência na garantia do direito da sociedade à regular e efetiva gestão dos recursos públicos.

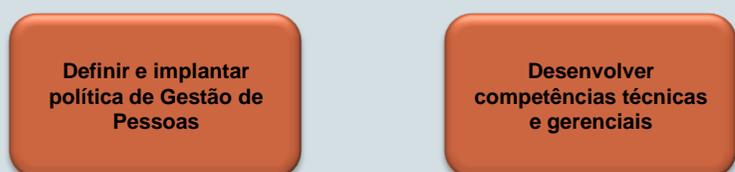
RESULTADOS



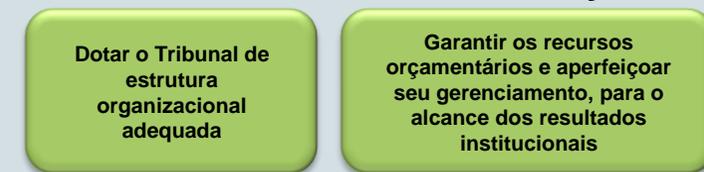
PROCESSOS INTERNOS



PESSOAS E INOVAÇÃO



ESTRUTURA E ORÇAMENTO



PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As **perspectivas** constituem os grandes vetores do desempenho desejado, indicando os principais aspectos que devem merecer uma especial atenção da Administração da Casa. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos, que representam os principais desafios a serem enfrentados para cumprimento da missão institucional e alcance da visão de futuro.

Servem para orientar de que modo a Instituição deve mobilizar seus esforços para cumprir suas funções de forma eficiente, eficaz e efetiva, com vistas a satisfazer seu principal cliente, “a Sociedade”, quais processos de trabalho devem ser priorizados e de que modo deve gerenciar os recursos de que dispõe.

Perspectiva de Resultados – Define os resultados que o Tribunal deve alcançar no cumprimento de sua missão institucional.

Perspectiva de Processos internos – Indica os processos em que o Tribunal precisa buscar a excelência.

Perspectiva de Pessoas e Inovações - Identifica as ações e inovações necessárias para o aprimoramento da gestão de recursos humanos e do potencial individual das pessoas.

Estrutura e Orçamento – Compatibiliza a estrutura organizacional e os recursos orçamentários e financeiros à estratégia organizacional

Objetivos são resultados que a Instituição deve alcançar para concretizar sua Visão, sendo efetiva em suas ações no ambiente atual e no futuro.

Indicadores são padrões utilizados para avaliar e comunicar o desempenho alcançado frente a um resultado esperado. Mostram como os resultados serão medidos. Devem ser capazes de antecipar situações e informar se os esforços despendidos estão proporcionando os efeitos esperados, para que possam ser adotadas ações preventivas visando à correção de rumos.

Iniciativas Estratégicas: conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos e ao preenchimento das lacunas existentes entre a performance atual e as metas futuras. Representam alternativas para se empreender os meios disponíveis com vistas ao alcance dos objetivos.

OBJETIVOS

Ser conhecido e reconhecido pela sociedade e Instituições em geral

Atuar de forma efetiva no exercício das funções de sua responsabilidade, desenvolvendo ações que contribuam para o aprimoramento da gestão dos recursos públicos e elevem a percepção, pela sociedade, da relevância de sua missão institucional.

Alcançar maior efetividade das ações de controle externo

Aprimorar os resultados decorrentes das ações de fiscalização e controle, visando maximizar a produção dos efeitos desejados quanto à regular gestão dos recursos públicos.

Estimular o controle social

Fortalecer os mecanismos capazes de viabilizar a integração dos cidadãos no processo de acompanhamento da gestão e de fiscalização da aplicação dos recursos públicos.

Ser conhecido e
reconhecido pela
sociedade e Instituições em
geral

INDICADORES

- Índice de conhecimento.
- Índice de reconhecimento.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Definir e implantar política de comunicação institucional.
- Assegurar maior transparência dos resultados da gestão pública.
- Melhorar a imagem do Tribunal.
 - Realizar pesquisa de imagem.
 - Aprimorar o Projeto Conhecer.
 - Estreitar as relações com a mídia para divulgação dos resultados do Tribunal.
- Promover maior interação com a sociedade, os jurisdicionados e instituições.
 - Estimular o acesso ao Portal do Tribunal.
 - Intensificar os canais de comunicação com a sociedade e instituições.



Alcançar maior efetividade
das ações de controle
externo

INDICADORES

- Índice de cumprimento das deliberações do Tribunal (exceto débito e multa).
- Índice de cumprimento das decisões que imputam débito e multa.
- Percentual de ações de controle implementadas considerando materialidade, risco e relevância.
- Tempo decorrido entre o fato e a fiscalização.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Aprimorar parcerias com outros órgãos e instituições.
- Reduzir a incidência de não conformidades/irregularidades.
- Aprimorar os conhecimentos de controle externo.
- Fornecer serviços com qualidade e tempestividade.
- Definir procedimentos que viabilizem a participação em processos legislativos que versem sobre matérias afetas às competências do Tribunal.
- Intensificar o papel pedagógico e preventivo do Tribunal.
 - Implantar programa de orientação aos jurisdicionados.
- Alcançar maior eficiência e eficácia nas ações do controle externo.
 - Aprimorar os procedimentos de fiscalização, com foco em resultados.
 - Definir procedimentos para conhecer a realidade dos jurisdicionados.
 - Desenvolver matriz de risco, materialidade e relevância das ações de controle.



Estimular o controle social

INDICADORES

- Número de denúncias/ representações apresentadas/ analisadas.
- Tempo médio de resposta para as denúncias / representações apresentadas.
- Número de informações sobre a Gestão Pública disponibilizadas pelo Tribunal.
- Número de atendimento às demandas.
- Número de ações implementadas que estimulam o controle social.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Criar instrumentos para aprimorar o exercício do controle social.
 - Implantar a Ouvidoria.
 - Criar canais para comunicação direta com a sociedade.
- Promover ações que estimulem a participação da sociedade no processo de controle.
 - Promover eventos regionais para estimular a participação popular.
 - Divulgar o “Fiscalizando com o TCE”.



OBJETIVOS

Racionalizar a geração, reduzir o número e conferir maior celeridade à tramitação de processos

Definir critérios que possibilitem a racionalização dos procedimentos de atuação e tramitação processual, conferindo maior celeridade e otimização às ações de controle.

Intensificar o uso da tecnologia da informação

Potencializar a utilização dos recursos tecnológicos visando ao aprimoramento das ações de fiscalização e controle e à melhoria do desempenho institucional.

Implantar a gestão do conhecimento e da informação

Desenvolver ações para incentivar a geração, retenção, diversificação, disseminação e a reciclagem do conhecimento e da informação, visando assegurar o seu aproveitamento de forma sistematizada.

Aprimorar a gestão voltada para resultados

Consolidar a implantação da metodologia de gerenciamento para resultados, com a finalidade de assegurar o aprimoramento do sistema de gestão no Tribunal e propiciar uma atuação integrada de todas as unidades para o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Implantar sistemática de avaliação da relação custo benefício das ações de controle

Minimizar os custos das atividades e operações realizadas e maximizar os benefícios esperados, por meio do desenvolvimento e implementação de sistema de mensuração e avaliação dos custos das ações de controle externo.

**Racionalizar a geração,
reduzir o número e conferir
maior celeridade à
tramitação de processos**

INDICADORES

- Número de processos atuados.
- Número de processos finalizados em relação ao passivo existente.
- Tempo médio de tramitação dos processos.
- Índice de cumprimento do prazo estabelecido.
- Índice de retrabalho.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Definir normas e critérios para atuação e racionalização dos processos.
 - Fazer triagem dos documentos que são encaminhados ao Tribunal antes de constituir processos.
 - Implantar ações que visem a redução do número de processos.
 - Definir valor de alçada para fiscalização.
- Padronizar procedimentos para análise visando a otimizar a tramitação dos processos.
- Definir prazos processuais e implantar programa de monitoramento.



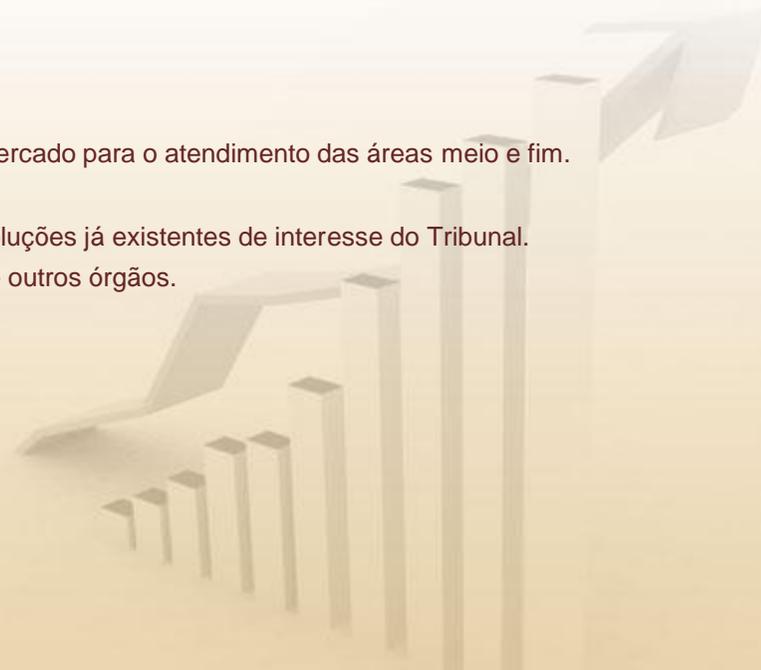
**Intensificar o uso da
tecnologia da informação**

INDICADORES

- Índice de satisfação dos usuários.
- Índice de atendimento tempestivo das demandas
- Índice de cumprimento das fases de implantação do PETI.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Desenvolver e aprimorar os sistemas informatizados.
 - Identificar as demandas e propor a utilização de sistemas e ferramentas disponíveis no mercado para o atendimento das áreas meio e fim.
 - Desenvolver sistemas integrados para ampliar a sua utilização no Tribunal.
- Aprimorar parcerias com outras instituições públicas e órgãos de controle para intercâmbio de soluções já existentes de interesse do Tribunal.
 - Implantar programas de compartilhamento de informações entre sistemas do Tribunal e de outros órgãos.
- Normatizar e padronizar a utilização dos recursos tecnológicos.
- Estabelecer política de segurança da informação.
- Manter atualizado o parque tecnológico do Tribunal.
- Aprimorar o suporte técnico.
- Capacitar os servidores para o uso da TI.



**Implantar a gestão do
conhecimento e da
informação**

INDICADORES

- Número de práticas relacionadas a gestão do conhecimento implantadas.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Implantar comunidades virtuais de comunicação.
- Padronizar e instituir mecanismos de comunicação interna por meio eletrônico.
- Definir procedimentos para incentivar a disseminação de conhecimentos.
- Implantar estrutura para gerenciamento da informação.
- Implantar sistema de gestão de documentos e informações.



Implantar sistemática de avaliação da relação custo/benefício das ações de controle

INDICADORES

- Índice de cumprimento das ações planejadas.
- Relação custo/benefício das ações de controle.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Definir critérios de avaliação de custo para priorização das ações de controle, considerando custo x benefício.
- Definir modelo de identificação de custos e quantificação de seus benefícios.
- Implantar sistemática de avaliação da relação custo/benefício das ações de controle.



**Aprimorar a gestão
voltada para resultados**

INDICADORES

- Índice de cumprimento das ações planejadas.
- Índice de cumprimento das metas estabelecidas.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Consolidar a gestão para resultados.
 - Promover a interação entre os diversos setores.
 - Reduzir a ocorrência de inconsistências e irregularidades.
 - Cumprir os prazos das ações de controle.
 - Incentivar a efetivação da delegação de competências regimentalmente prevista.
 - Promover maior participação dos vários níveis hierárquicos do Tribunal na elaboração e concretização de projetos institucionais.
- 

OBJETIVOS

Definir e implantar Política de Gestão de Pessoas

Estabelecer um sistema de Gestão de Pessoas que contribua para o desenvolvimento profissional, valorização do servidor e que agregue conhecimento e produtividade à Instituição.

Desenvolver competências técnicas e gerenciais

Estimular o desenvolvimento do potencial de conhecimento, habilidade e experiência do servidor, encorajando-o a adotar iniciativas e atitudes que propiciem o compartilhamento de idéias criativas e inovadoras, por meio da criação de banco de potencial e programas de capacitação técnica e gerencial.

Definir e implantar política
de Gestão de Pessoas

INDICADORES

- Índice de satisfação dos servidores.
- Índice de cumprimento das fases do projeto de Gestão de Pessoas.
- Índice de evasão.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Acompanhar a definição e implantação da política de recursos humanos.
 - Definir critérios para alocação de pessoal.
 - Racionalizar a distribuição dos servidores em função das competências e necessidades das áreas.
 - Reformular a avaliação de desempenho.
 - Implantar programa de reconhecimento, premiação e incentivo.
- Racionalizar a utilização das comissões remuneradas.
- Informatizar e integrar as rotinas de pessoal.
- Criar novo plano de cargos e salários que atenda a estrutura organizacional a ser implantada.
- Realizar pesquisa de clima organizacional.
- Implantar programa de qualidade de vida.



Desenvolver
competências técnicas e
gerenciais

INDICADORES

- Índice de atendimento das competências técnicas e gerenciais para o exercício de cargo ou função.
- Número de servidores treinados/capacitados.
- Número de horas de treinamento por servidor.
- Servidores/horas treinamento/estrato organizacional.
- Índice de cumprimento do plano de capacitação.
- Índice de desvio entre o demandado e o atendido.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Implantar ações de capacitação para profissionalização do servidor.
- Promover programa de treinamento específico para o trabalho com monitoramento de resultados.
- Mapear o perfil do servidor.
- Implantar programa de desenvolvimento de gestores e líderes.
- Criar o banco de potencial.
- Estimular o compartilhamento de idéias inovadoras visando à criação de novos projetos/ações.



OBJETIVOS

Dotar o Tribunal de estrutura organizacional adequada

Dotar o Tribunal de estrutura organizacional moderna e flexível que permita atender com celeridade as demandas relacionadas ao aperfeiçoamento da gestão.

Garantir os recursos orçamentários e financeiros e aperfeiçoar seu gerenciamento, para alcance dos resultados institucionais

Otimizar a captação e gerenciamento dos recursos orçamentários e financeiros.

Dotar o Tribunal de estrutura organizacional adequada

INDICADORES

- Índice de cumprimento do prazo para implantação e funcionamento da nova estrutura organizacional.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Implementar a reestruturação organizacional da Instituição.
 - Criar equipe de suporte para acompanhar e monitorar a implantação da nova estrutura.
- Dotar a Instituição de infra-estrutura adequada ao atendimento das novas demandas setoriais.



**Garantir os recursos
orçamentários e aperfeiçoar
seu gerenciamento, para o
alcance dos resultados
institucionais**

INDICADORES

- Índice de desvio entre o necessário, o requerido e o obtido.
- Índice de execução em relação ao previsto.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- Fomentar processo de negociação junto à Assembléia para aumento do índice definido como limite de gasto de pessoal.
- Fortalecer o relacionamento interinstitucional com o Legislativo e Executivo estadual.
- Desenvolver e buscar fontes alternativas de recursos para financiamento de projetos.
 - Celebrar convênios com órgãos públicos.
- Criar fundos para o TCE visando desonerar o orçamento próprio e dar mais mobilidade ao Tribunal.



EQUIPE DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Aline Loreto de Assis
Ana Maria Cascimiro Nicolau do Carmo
Ana Maria Veloso Horta
Antônio Barbosa Neto
Antônio Rodrigues Alves Júnior
Armando de Jesus Grandioso
Bernadete Carvalho S. de Aguiar
Carlos Alberto Nunes Borges
Carlos Thomas de Almeida Melo
Conceição Aparecida Ramalho França
Cristina Márcia de Oliveira Mendonça
Daniela Mello Coelho
Élcio Vasconcelos Coelho
Elke Andrade Soares de Moura Silva
Fátima Corrêa de Távora
Fernanda Starling de Pádua Vaz
Flávia Maria Gontijo da Rocha
Francisco Galvão de Carvalho
Gislaine Fois Fernandes
Herculano F. Ferreira Kelles
Ineir Carvalho Filgueiras
Isabel Rainha Guimarães Junqueira
Isaura Victor de Pinho Oliveira
Janaína de Souza Maia

Joeny Oliveira Souza Furtado
José Décio Gomes
José Eduardo Lewer de Amorim
Júnia Bretas Leôncio Gonçalves
Langlebert Alvim da Silva
Leila Renault da Silva
Leonardo Ferraz
Lorena Correa Sterzik
Luciana Moraes Raso Sardinha Pinto
Luiz Cláudio Diniz Mendes
Marconi Augusto F. Castro Braga
Maria Antônia dos Santos
Maria Luísa Bernardes Rossi
Maria Zilah Campos
Mirtila Matozinhos Silva Baer
Norma Sueli de Oliveira
Ornella Maria Luisa Dell'oro de Oliveira
Polliane Rose Patrocínio
Raquel de Oliveira Miranda Simões
Renata Machado da Silveira Van Damme
Rodrigo Gatti Silva
Sérgio Augusto Martins de Souza
Simone Rodrigues Adami Souza
Valquíria de Sousa Pinheiro

EQUIPE TÉCNICA

Equipe do Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional:

José Geraldo de Carvalho
Maria José Diniz Mourão Silva
Glória Maria de Miranda
Daniela Mourão Donato
Paola Pâmela Moraes Pereira

Consultores do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG:

Mário Márcio Machado
Tiago Funchal Giannini