

PLANO DE NEGÓCIOS 2020



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

CICLO 2020-2023



DEZEMBRO DE 2019

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (CICLO 2020-2023)

A formulação do ciclo 2020-2023 do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da Empresa de Pesquisa Energética (EPE) foi um processo coordenado pela Diretoria Executiva e conduzido pelo Comitê Executivo de Gestão Estratégica (CGE-X). Contou também com o apoio da Coordenação-Geral de Serviços de Transformação Governamental (CGGOV), da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), por meio da realização de Oficinas de Planejamento Estratégico.

Além disso, diante do desafio de elaboração de novo ciclo do PEI, a Diretoria Executiva da EPE dotou a Assessoria da Presidência, responsável pela presidência do CGE-X, de capacitação e de recursos humanos e financeiros para a realização deste projeto.

As Oficinas de Planejamento Estratégico, que ocorreram em setembro e outubro de 2019, contaram com a participação dos membros da Diretoria Executiva e de todos os superintendentes e respectivos adjuntos, além, é claro, dos membros do CGE-X. Ao longo das oficinas foram convidados outros colaboradores da EPE relevantes para o processo de definição da estratégia, tais como a ouvidora, a consultora jurídica e o representante dos empregados membro do Conselho de Administração da Empresa.

Além disso, o Conselho de Administração da EPE supervisionou e orientou todo o processo de construção do novo ciclo, dando *feedbacks* sobre os resultados parciais das oficinas, principalmente no tocante aos referenciais estratégicos.

Por fim, cumpre ressaltar que, durante todo este período, foram realizadas diversas palestras com os colaboradores para comunicação dos resultados. Adicionalmente, foi criado um *email* e um espaço na *Intranet* da Empresa com o objetivo de divulgar materiais relacionados às oficinas e possibilitar que todos os colaboradores no projeto pudessem contribuir para o projeto.

HISTÓRICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA EPE

O Planejamento Estratégico da EPE encontra-se em seu terceiro ciclo (2020-2023). O segundo ciclo, de 2016 a 2019, passou por três revisões e aprimoramentos ao longo de sua execução, que ocorreram, principalmente, em função de mudanças na gestão da Empresa e no contexto de sua atuação ao longo do ciclo.

O primeiro aprimoramento ocorreu em dezembro de 2016, ou seja, ao final do primeiro ano do ciclo, de forma a refletir a perspectiva estratégica de novos dirigentes que, após um período de praticamente onze anos de continuidade da gestão anterior, assumiram naquele ano, num contexto político e econômico de crise e elevada incerteza.

No contexto da nova Lei das Estatais, no final de 2017, a necessidade de identificação de indicadores e metas para medir o desempenho da Empresa sob a perspectiva estratégica, provocou a segunda revisão do Planejamento Estratégico. A cadeia de valor da EPE foi revisada e reconstruída, com base no *Balanced Scorecard (BSC)*, que, a partir de objetivos estratégicos relacionados aos recursos humanos, tecnológicos, logísticos e orçamentários, traduziu os objetivos estratégicos relativos aos processos e aos resultados da Empresa na perspectiva do cliente.

Assim, foram identificados 10 objetivos estratégicos, abertos em 21 iniciativas e medidos por 28 indicadores estratégicos, para medir a efetividade, a eficiência e a eficácia das ações da EPE com vistas ao atingimento da sua missão, visão e objetivos estratégicos. Sua concepção contou com forte apoio da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração da EPE e coordenação da recém-criada Área de Governança, Riscos, Integridade e Controles Internos (GRIC).

Esse aprimoramento levou em consideração uma série de referências públicas em termos de modelo de Planejamento Estratégico e, em toda sua concepção, buscou se manter alinhado com o Planejamento Estratégico do Ministério de Minas e Energia, principal cliente da Empresa, e com o Plano Plurianual (PPA 2016-2019).

Além disso, nesse segundo aprimoramento, o Planejamento Estratégico, observando as boas práticas utilizadas nos Planos Estratégicos de Tecnologia da Informação na Empresa, foi redesenhado em duas camadas: uma de caráter mais estratégico, o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), sob coordenação e monitoramento do Conselho de Administração, e outra de caráter mais operacional, o Plano Diretor Institucional (PDI), sob coordenação da Diretoria Executiva.

Neste último documento, as 21 iniciativas estratégicas foram desdobradas em ações e, estas, em projetos estratégicos, identificados como aqueles que seriam responsáveis pelo alcance da missão, visão e dos objetivos estratégicos. Dessa forma, a leitura dos projetos do PDI deve ser feita à luz dos objetivos estratégicos do PEI, já que existe uma relação objetiva entre eles.

A carteira de projetos estratégicos foi determinada em função das ações necessárias para o alcance das iniciativas estratégicas e do cálculo dos indicadores estratégicos.

Com isso, entende-se que o atingimento das metas estabelecidas para cada iniciativa conduz ao atingimento dos objetivos estratégicos da EPE. Além disso, todos os projetos levaram em consideração os valores da instituição e estavam atrelados direta ou indiretamente aos indicadores estratégicos definidos no PEI. Por conseguinte, o PDI foi construído com foco no atingimento dos resultados estratégicos.

Vale ressaltar que, durante a elaboração do PDI, houve nova mudança na Presidência da EPE no primeiro semestre de 2018. Essa mudança na gestão culminou na terceira revisão do Planejamento Estratégico, que consistiu na revalidação dos projetos estratégicos do PDI, assim como na metodologia de monitoramento do Plano como um todo.

Além disso, com esta revisão, houve a transferência de coordenação do CGE-X da GRIC para a Chefia de Gabinete da Presidência, área com maior alinhamento e trânsito com a Diretoria Executiva, o que deu mais efetividade à execução do Plano.

A definição da carteira de projetos estratégicos foi um processo que durou meses e envolveu toda a liderança da Empresa. Este processo contou com apoio dos membros do CGE-X nas suas respectivas áreas, que compuseram uma carteira inicial com quase 150 projetos. E, destes, foram priorizados 92 para o ciclo do PDI de 2018-2019.

CONSTRUÇÃO DO NOVO MAPA ESTRATÉGICO

Ciente das limitações de recursos humanos com disponibilidade e experiência na elaboração de um Planejamento Estratégico, a EPE, para a formulação do Ciclo 2020-2023, fechou uma parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), instituição de referência no conhecimento acadêmico em temas relativos à Gestão e Administração. A colaboração da ENAP possibilitou acrescentar maior embasamento técnico ao trabalho e a neutralidade na busca de consensos.

A aprovação do novo Regimento Interno Comitê Executivo de Gestão Estratégica (CGE-X), bem como a reformulação da composição de seus membros reforçou, entre outras iniciativas, o comprometimento da Diretoria Executiva quanto a conceder ao Planejamento Estratégico o destaque devido como componente de gestão da Empresa.

Buscou-se, no desenvolvimento das atividades, observar as seguintes premissas:

- Identificar e assimilar as melhores práticas já apontadas e utilizadas em outros ciclos do Planejamento Estratégico na EPE e em outras instituições similares de referência;
- Alinhar ao Plano Plurianual (PPA 2020-2023) e ao Planejamento Estratégico do Ministério de Minas e Energia;
- Observar aspectos de conformidade e legalidade;
- Aperfeiçoar a integração dos instrumentos de gestão estratégica;
- Aumentar a efetividade dos indicadores de resultado e de esforço, obtendo maior efetividade e celeridade no monitoramento;
- Garantir maior previsibilidade no planejamento de longo prazo;
- Compatibilizar as visões *Top-Down* e *Bottom-Up*, com participação e envolvimento da Diretoria Executiva e principais lideranças da organização na concepção do Planejamento Estratégico;
- Dar ampla transparência das etapas do processo de construção do Planejamento Estratégico aos colaboradores, incitando-os à participação via palestras e canais de comunicação construídos especificamente para esse fim (sítio eletrônico na *Intranet* e e-mail), onde também foram disponibilizados diversos materiais e conteúdos associados ao Planejamento Estratégico e às oficinas;

- Identificar os principais produtos de caráter estratégico; e
- Otimizar e adequar a carteira de projetos aos recursos disponíveis.

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico seguiu a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, onde foi realizada uma análise *SWOT* (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades). Nesse sentido, os membros do CGE-X foram incentivados a realizar pré-oficinas com os colaboradores das diversas áreas com o objetivo de construir um diagnóstico organizacional a ser debatido nas oficinas. Nestas, foram rediscutidos o Negócio, a Missão, a Visão e Objetivos Estratégicos, assim como as Iniciativas, Indicadores e Metas Estratégicas, visando reforçar a capacidade interna, aperfeiçoar a gestão e a operação organizacional.

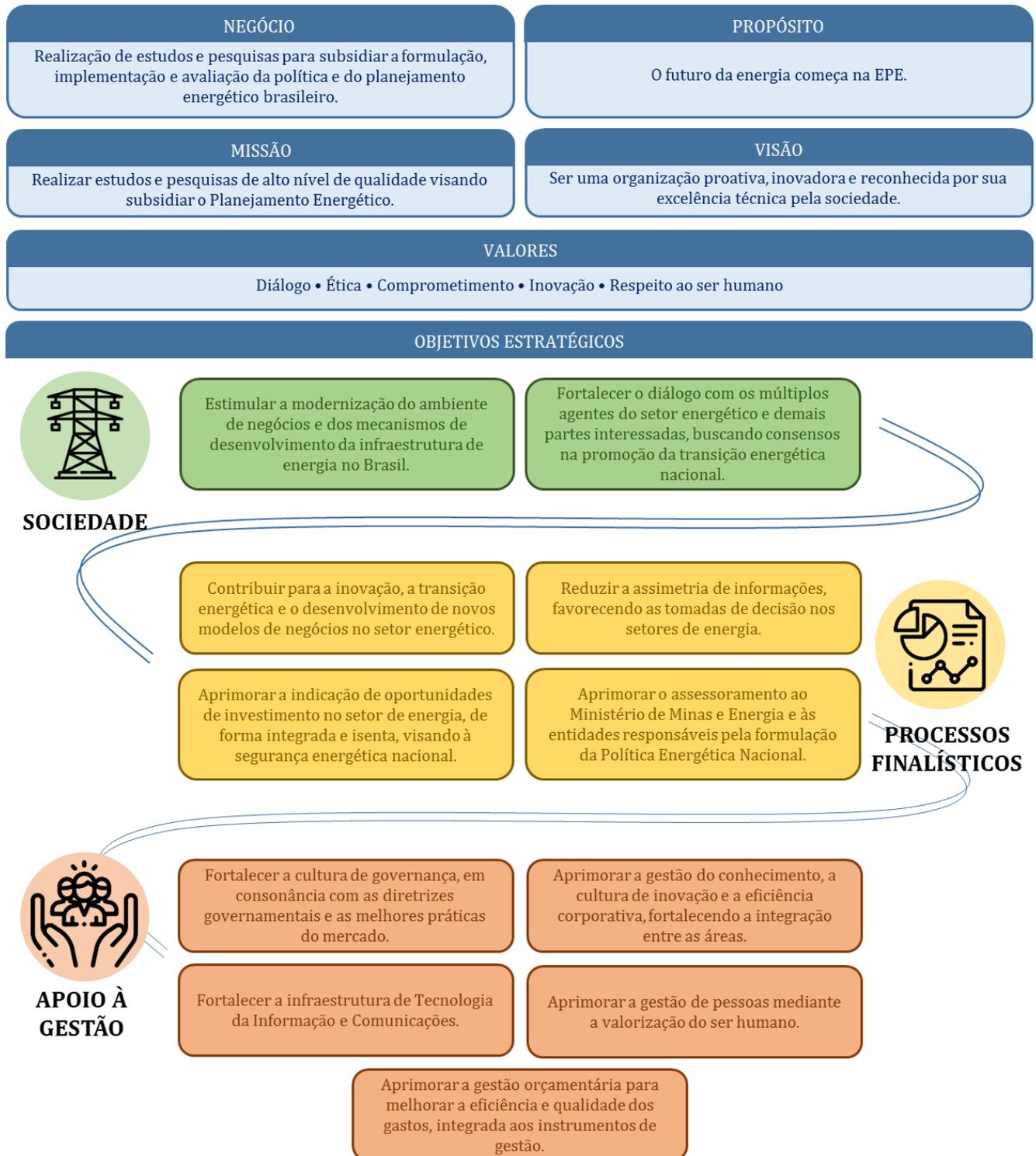


Oficinas de Planejamento Estratégico conduzidas pela ENAP

Tal revisão teve por objetivo levar a EPE a atingir patamares cada vez mais elevados de excelência em sua atuação, de modo a reforçar a visão perante a sociedade como uma referência em estudos e pesquisas que contribuem para a formulação de políticas públicas e para o planejamento e desenvolvimento energético do País. Além disso, foi debatido e construído o Propósito da Empresa.

Concluídas as propostas com os arcabouços do Planejamento Estratégico oriundas das oficinas, todo material passou pela avaliação e validação pela Diretoria Executiva da EPE. Terminada esta etapa, o Planejamento Estratégico foi submetido à instância superior da organização, recebendo do Conselho de Administração, com as devidas contribuições, a sua aprovação. Em seguida, tendo sido aprovados todos os seus elementos, inicia-se processo de amplo conhecimento sobre o Planejamento Estratégico Institucional, Ciclo 2020-2023, aos colaboradores da EPE e à sociedade em geral, seguindo Plano de Comunicação previamente definido.

MAPA ESTRATÉGICO (CICLO 2020-2023)



IDENTIDADE EMPRESARIAL

O conceito de identidade empresarial traduz uma série de atributos que definem como a Empresa se vê e como quer ser vista.

NEGÓCIO

Constitui-se no ramo de atividade de atuação da EPE, qual seja, a “realização de estudos e pesquisas para subsidiar a formulação, implementação e avaliação da política e do planejamento energético brasileiro”.

MISSÃO

Razão de sua existência, a missão da EPE é “realizar estudos e pesquisas de alta qualidade visando subsidiar o planejamento, o desenvolvimento e a política energética nacional”.

VISÃO

A visão corresponde à situação almejada em um horizonte estabelecido. A visão da EPE é “ser uma organização proativa, inovadora e reconhecida por sua excelência técnica em estudos e pesquisas no setor energético”.

PROPÓSITO

O propósito é o modo único e autêntico por meio do qual a EPE fará a diferença no mundo. O propósito da Empresa é: “O futuro da energia começa na EPE”.

VALORES

Os valores são os princípios a serem observados nas ações e condutas dos empregados e dirigentes. Constituem os valores da EPE: ética, comprometimento, diálogo, inovação e respeito ao ser humano, conforme detalhamento a seguir:

COMPROMETIMENTO

Alinhamo-nos à missão, visão e objetivos institucionais da Empresa, superando obstáculos e encarando os desafios como força motivadora para atingir o resultado efetivo para a sociedade brasileira.

DIÁLOGO

Buscamos a prática do diálogo franco, respeitoso e profissional, num ambiente de convivência e estímulo a diferentes perspectivas, respeitando a opinião alheia e o direito democrático de expressão das pessoas e entidades que se relacionam com a instituição, como instrumento para a integração, inovação e relevância do nosso trabalho.

ÉTICA

Em nossas ações, compromissos e relações em geral, consideramos essenciais a transparência, a impessoalidade, a integridade, a isonomia e a não discriminação como fundamentos para uma atuação visando um planejamento energético de excelência.

INOVAÇÃO

Estamos permanentemente em busca de novas formas, práticas e atitudes que geram valor para a sociedade e que estejam alinhadas às transformações tecnológicas no setor energético e à gestão pública e corporativa.

RESPEITO AO SER HUMANO

Em nossas atitudes valorizamos e respeitamos a dignidade, as necessidades e os direitos individuais e a diversidade, pois entendemos a pluralidade e a cidadania como chaves para uma rica troca de experiências entre os colaboradores e sociedade.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são as metas globais e amplas da organização e estão diretamente relacionadas à missão da Empresa. Isso significa que, a cada objetivo estratégico alcançado, a EPE caminha para mais perto de alcançar sua visão.

De acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, os objetivos estratégicos foram organizados em 3 perspectivas: Sociedade, Processos Finalísticos e Apoio à Gestão. São objetivos estratégicos associados:

À SOCIEDADE:

S1 - Estimular a modernização do ambiente de negócios e dos mecanismos de desenvolvimento da infraestrutura de energia no Brasil.

S2 - Fortalecer o diálogo com os múltiplos agentes do setor energético e demais partes interessadas, buscando consensos na promoção da transição energética nacional.

AOS PROCESSOS FINALÍSTICOS:

PF1 - Aprimorar a indicação de oportunidades de investimento no setor de energia, de forma integrada e isenta, visando à segurança energética nacional.

PF2 - Reduzir a assimetria de informações, favorecendo as tomadas de decisão nos setores de energia.

PF3 - Contribuir para a inovação, a transição energética e o desenvolvimento de novos modelos de negócios no setor energético.

PF4 - Aprimorar o assessoramento ao Ministério de Minas e Energia e às entidades responsáveis pela formulação da Política Energética Nacional.

AO APOIO À GESTÃO:

AG1 - Fortalecer a cultura de governança, visando à consolidação da gestão estratégica, de riscos e integridade, em consonância com as diretrizes governamentais e as melhores práticas do mercado.

AG2 - Aprimorar a gestão do conhecimento, a cultura de inovação e a eficiência corporativa por meio da consolidação da gestão de projetos, implantação da gestão de processos e fomento à disseminação de conhecimento, fortalecendo a integração entre as áreas.

AG3 - Fortalecer a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), ampliando as soluções tecnológicas e a entrega de sistemas de informação, suporte a *Data Science* e processamento de alto desempenho.

AG4 - Aprimorar a gestão de pessoas mediante a valorização do ser humano, visando ao desenvolvimento gerencial e das pessoas, à retenção dos talentos e à preparação de potenciais sucessores.

AG5 - Aprimorar a gestão orçamentária para melhorar a eficiência e qualidade dos gastos, integrada aos instrumentos de gestão, visando assegurar os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

S1 - Estimular a modernização do ambiente de negócios e dos mecanismos de desenvolvimento da infraestrutura de energia no Brasil.

- Incorporar nos estudos de Planejamento da Expansão as novas perspectivas de operação do sistema que afetarão o funcionamento do mercado e a formação de preço.
- Adaptar as métricas e mecanismos de viabilização da expansão para atendimento à demanda crescente por energia elétrica no País, no ritmo necessário para garantia da segurança do suprimento.
- Elaborar estudos de planejamento aderentes às práticas de mercado, que visem uma avaliação objetiva, integrada e isenta, promovendo, assim, um ambiente de maior credibilidade, atualizado e adaptável às evoluções naturais do setor energético.

S2 - Fortalecer o diálogo com os múltiplos agentes do setor energético e demais partes interessadas, buscando consensos na promoção da transição energética nacional.

- Estabelecer parcerias e diálogos com as partes interessadas para definição de *roadmaps*.
- Promover e participar de fóruns, seminários, debates, reuniões e grupos de reflexão e estudos, divulgando os resultados de nossos estudos e pesquisas.
- Aprimorar e adequar novos trabalhos com as opiniões e sugestões do mercado.
- Incrementar a participação em consultas públicas.

PF1 - Aprimorar a indicação de oportunidades de investimento no setor de energia, de forma integrada e isenta, visando à segurança energética nacional.

- Propor reflexões e aprimoramentos acerca dos atuais modelos, configurações e critérios que embasam o Planejamento Energético com vistas a atualização e adequação do ambiente de negócio à modernização do setor energético.

PF2 - Reduzir a assimetria de informações, favorecendo as tomadas de decisão nos setores de energia.

- Realizar pesquisa com agentes e investidores do setor de energia, buscando identificar temas de destaque que tenham impacto sobre a tomada de decisão quanto a investimentos no setor.
- Aprimorar o ferramental para elaboração e divulgação das informações e estudos produzidos pela EPE.
- Publicar os estudos, realizar apresentações e participar de eventos, divulgação em mídias específicas, realização de reuniões com os agentes, consultas públicas, etc.
- Pautar discussões com nossos estudos em busca de alinhamentos entre as instituições do setor e demais agentes.

PF3 - Contribuir para a inovação, a transição energética e o desenvolvimento de novos modelos de negócios no setor energético.

- Antecipar possíveis entraves e dificuldades do mercado, contribuindo para que os tomadores de decisões e formuladores de políticas públicas se adequem às evoluções do mercado.
- Atrair novos entrantes e ampliar a diversidade de modelos de negócios, com a avaliação do mercado de forma integrada e isenta.

PF4 - Aprimorar o assessoramento ao Ministério de Minas e Energia e às entidades responsáveis pela formulação da Política Energética Nacional.

- Subsidiar, com eficácia, os tomadores de decisão e formuladores de políticas públicas, por meio de estudos e apreciações técnicas relacionadas ao setor de energia, com versatilidade, agilidade, integridade, isenção e excelência técnica.

AG1 - Fortalecer a cultura de governança, visando à consolidação da gestão estratégica, de riscos e integridade, em consonância com as diretrizes governamentais e as melhores práticas do mercado.

- Promover a inclusão da base normativa interna, procedimentos e fluxos, estruturação da área de Ouvidoria e a efetiva gestão do conhecimento da área de Ouvidoria.
- Aperfeiçoar todo o sistema de Gestão de Riscos e de Gestão de Controles Internos da EPE a partir da revisão e aperfeiçoamento da base normativa interna, a implantação de ferramenta de software para automatização da gestão de riscos e da gestão de controles Internos e a capacitação do corpo de empregados e membros da alta administração no novo sistema proposto.
- Estabelecer ações e atividades necessárias, para a obtenção de certificações e fomentar e fortalecer a cultura de Governança, Riscos, Integridade e Controles Internos da EPE, objetivando que tais práticas sejam cada vez mais conhecidas e implementadas em nossas atividades do dia a dia.
- Conduzir o processo de revisão do Programa e do Plano de Integridade da EPE.
- Fomentar a cultura de gestão estratégica por meio da elaboração de planos operacionais e táticos.

AG2 - Aprimorar a gestão do conhecimento, a cultura de inovação e a eficiência corporativa por meio da consolidação da gestão de projetos, implantação da gestão de processos e fomento à disseminação de conhecimento, fortalecendo a integração entre as áreas.

- Mapear, classificar, gerenciar, distribuir, multiplicar e reter conhecimento com eficiência.
- Fomentar a cultura organizacional de gestão de projetos e processos, disseminando o uso das boas práticas de gerenciamento de projetos e processos com vistas a otimizar os resultados.
- Disseminar e fomentar a cultura de inovação na Empresa, engajando os funcionários no alcance de metas, facilitar a implementação de novas tecnologias e métodos de trabalho, proporcionando capacitação de alto nível aos funcionários e viabilizando respostas mais rápidas a imprevistos.
- Fomentar soluções inovadoras no modelo de negócios da EPE, com a respectiva valoração dos produtos e serviços prestados pela Empresa.

AG3 - Fortalecer a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), ampliando as soluções tecnológicas e a entrega de sistemas de informação, suporte a *Data Science* e processamento de alto desempenho.

- Atender de forma mais eficiente à enorme demanda de soluções de *Data Science* da EPE, utilizando as melhores práticas, seguindo os padrões de mercado e implantando e formalizando um núcleo de *Data Science* na Empresa.
- Elaborar uma arquitetura de informação de Tecnologia da Informação (TI) e uma lista de demandas a serem atendidas, de forma a identificar, entender e integrar os diversos “pontos de vista” da informação na organização, orientar o desenvolvimento das soluções tecnológicas para melhorar a eficácia e a eficiência das áreas.
- Aumentar a eficiência das áreas na elaboração de estudos e nas respostas às demandas do Ministério de Minas e Energia (MME) cujos resultados sejam obtidos pelo processamento dos modelos que necessitam de alto desempenho de processamento.

AG4 - Aprimorar a gestão de pessoas mediante a valorização do ser humano, visando ao desenvolvimento gerencial e das pessoas, à retenção dos talentos e à preparação de potenciais sucessores.

- Alinhar as competências existentes na Empresa com aquelas consideradas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas, agregando conhecimento, descobrindo e valorizando talentos, bem como criando oportunidades de desenvolvimento.
- Desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que, aplicados no exercício do desempenho profissional agreguem valor às pessoas e à EPE.
- Propiciar o aprimoramento da gestão de pessoas, contribuindo para a retenção de talentos, apoiando as práticas voltadas para a valorização do ser humano, sua satisfação e os reflexos no seu entusiasmo pelo trabalho.

AG5 - Aprimorar a gestão orçamentária para melhorar a eficiência e qualidade dos gastos, integrada aos instrumentos de gestão, visando assegurar os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

- Aperfeiçoar a execução orçamentária em termos quantitativos e qualitativos para o atendimento das necessidades da empresa.
- Estabelecer diretrizes para a execução e o fluxo do processo orçamentário, aprimorando a comunicação da área de financeira com as demais da Empresa.
- Aprimorar ferramenta de sistema para planejamento e execução orçamentária, assim como metodologia de acompanhamento e controle.

MONITORAMENTO

O Conselho de Administração acompanhará em reuniões quadrimestrais a evolução da implementação do PEI por meio do monitoramento do índice de satisfação do Ministério de Minas e Energia com os estudos e pesquisas realizados pela EPE. Cabe à Diretoria Executiva elaborar o Plano Diretor Institucional (PDI) e acompanhar a evolução por meio de indicadores que reflitam o atingimento dos objetivos estratégicos.

A Diretoria Executiva permitiu a constituição de um Comitê Executivo de Gestão Estratégica (CGE-X), com representantes das diversas áreas da Empresa, com o objetivo para monitorar a execução das metas, atividades, projetos e processos, cabendo, também, a coordenação das propostas e revisões dos seus ciclos com o objetivo de monitorar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos, alinhando-os à identidade empresarial e diminuindo possíveis riscos e desvios de planejamento.

O comitê, em suma, é composto de membros de todas as áreas (titular e suplente), para que dessa forma a Empresa possa estar alinhada, dando assim uma maior capilaridade aos resultados e metas estipulados para toda a organização no presente ciclo estratégico.

Cada um dos membros do CGE-X (titular e suplente) possui a possibilidade de liderar e gerir grupos de trabalho internos em cada uma de suas áreas de origem, para que dessa forma os projetos estratégicos possam ser monitorados e orientados de perto, respeitando suas peculiaridades e atentando a possíveis justificativas e desvios de planejamento. Além disso, a proximidade dos membros do Comitê com os diretores possibilita um maior alinhamento das estratégias.

Cumprir destacar ainda que, em 2018, a Presidência da EPE determinou a instituição de Reuniões Mensais de Gestão, com propósito de debater e alinhar estratégias e temas da gestão da Empresa (acompanhamento da execução do orçamento, ações de capacitação, integridade, gestão de pessoas, planejamento estratégico, orientações diversas, apresentação de novas políticas, normas e procedimentos, entre outros). Participam das reuniões mensais de gestão o Presidente, os diretores, os superintendentes e superintendentes adjuntos, assessores e demais integrantes do corpo gerencial da EPE.

CRÉDITOS

Conselho de Administração

Bento Costa Lima Leite de Albuquerque Junior (Presidente)

Aline Couto de Amorim

Evandro César Dias Gomes

Hamilton Valente da Silva Junior

Reive Barros dos Santos

Thiago Vasconcellos Barral Ferreira

Diretoria Executiva (Coordenação Executiva do Plano)

Thiago Vasconcellos Barral Ferreira (Presidente)

Álvaro Henrique Matias Pereira

Erik Eduardo Rego

Giovani Vitória Machado

José Mauro Ferreira Coelho

Comitê Executivo de Gestão Estratégica (Coordenação Técnica do Plano)

Carlos Henrique Brasil de Carvalho (Presidente)

Fábio de Almeida Rocha (Secretário Executivo)

Adriana Queiroz Ramos

Aline Couto de Amorim

Angela Regina Livino de Carvalho

Elzenclever Freitas de Aguiar

Federica Natasha Gananca Abreu dos Santos Sodré

Fernanda Fidelis Paschoalino

José Guilherme de Azevedo Pacheco

Luciano Basto Oliveira

Mariana Goncalves de Azevedo

Rafael Moro da Mata

Assessoria da Presidência (Equipe Técnica da EPE que liderou o projeto)

Carlos Henrique Brasil de Carvalho

Fábio de Almeida Rocha

Bruno Fernandes Braga Edmundo

João Pedro Freire

Luna Maria Costa de Almeida

Vitória Araújo Bastos

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

Amanda Machado Marques

Gustavo Henrique Moreira Álvares da Silva

Participantes das Oficinas do Planejamento Estratégico

Adriana Queiroz Ramos

Alexandre Cobbett Stael Cosme

Aline Couto de Amorim

Aline Maria dos Santos

Álvaro Henrique Matias Pereira

Angela Oliveira da Costa

Angela Regina Livino de Carvalho

Bernardo Folly de Aguiar

Carla da Costa Lopes Achão

Carla Mara Stacchini de Souza

Carlos Henrique Brasil de Carvalho

Claudia Everilde Coutinho Mendes Bento

Elisângela Medeiros de Almeida

Elzenclever Freitas de Aguiar

Emilio Hiroshi Matsumura

Erik Eduardo Rego

Euler João Geraldo da Silva

Fábio de Almeida Rocha

Federica Natasha Gananca Abreu dos Santos Sodré

Fernanda Fidelis Paschoalino

Giovani Vitória Machado

Glauce Maria Lieggio Botelho

Gustavo Naciff de Andrade

Ivete Terra Nunes

Jeferson Borghetti Soares

Jorge Trinkenreich

José Guilherme de Azevedo Pacheco

José Marcos Bressane

José Mauro Ferreira Coelho

Luciano Basto Oliveira

Marcelo Castello Branco Cavalcanti

Marcelo Ferreira Alfradique

Marcos Frederico Farias de Souza

Mariana Goncalves de Azevedo

Maura Cruz Xerfan

Patricia Costa Gonzalez de Nunes

Paulo Emílio Teixeira Barbosa

Rafael Moro da Mata

Renata Nogueira Francisco de Carvalho

Sandro da Silva Abílio

Sergio Lucio Guimarães de Miranda

Sylvia de Carvalho Bulcão Vianna

Thiago de Faria Rocha Dourado Martins

Thiago Ivanoski Teixeira

Thiago Vasconcellos Barral Ferreira

Colaboradores que contribuíram pela *Intranet*

Adriana Queiroz Ramos

Alexandre Cobbett Stael Cosme

Álvaro Henrique Matias Pereira

Ana Dantas Mendez de Mattos

Aretha de Souza Vidal Campos
Claudia Maria Chagas Bonelli
Dan Abensur Gandelman
Diego Pinheiro de Almeida
Flavio Alberto Figueredo Rosa
Gabriel da Silva Azevedo Jorge
Gabriel de Figueiredo da Costa
Glauco Manoel Olive e Silva
Gustavo Fernando Schmidt
Helena Portugal Gonçalves da Motta
Joana D'Arc de França Cordeiro
João Marcos do Carmo Giordano
Kriseida C. P. G. Alekseev
Leonardo de Sousa Lopes
Leônidas Bially Olegário do Santos
Marcelo C. B. Cavalcanti
Marcelo Costa Almeida
Marcelo Henrique Cayres Loureiro
Marcos Bressane
Marcos Frederico Farias de Souza
Maria de Fátima Gama
Mariana Lucas Barroso
Mauro Rezende Pinto
Patricia Feitosa Bonfim Stelling
Paulo Fernando de Matos Araújo
Rafael Barros Araújo
Rafael Moro da Mata
Rafael Rodrigues Ferreira
Raul Fagundes Leggieri
Thiago Toneli Chagas
Veronica S. M. Gomes
Victor Hugo Trocate da Silva