

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2015

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretário do Planejamento e Orçamento
David Siffert Torres

Subsecretária do Planejamento e Orçamento
Regina Sonia Botelho Martins

**Grupo Técnico de Planejamento
Estratégico Institucional**

Regina Sônia Botelho Martins – na função
Presidente
Maurício Fregonesi
José Anunciação Batista Filho
Romildo Dias Leite
Daniel Guedes dos Santos
Elizana Alves de Souza

**Grupo de Trabalho para a Elaboração do
Planejamento Estratégico Institucional da
SEPLAN**

Raul Rodrigues Freitas Junior
Elizana Alves de Souza

Grupo Técnico

Adriana de Oliveira Soares
Bruno Moure Cícero
Cléia Azevedo Glória
Diana Chaves Ferreira
Edilson Gomes Pereira
Fernanda D. M. Z. Leão
Grazielle A. Evangelista
Kézia Araújo
Luciana Sara da Silva Almeida
Luzinete P. Martins
Maria Zélia P. Coêlho
Odilon Dutra da Silva
Patricia Cordeiro Marmore
Policarpo Fernandes A. Lima

Raimundo Nonato Casé de Brito
Rodrigo Sabino Borges
Rone Márcio P. Milhomem
Silvia R. Barros
Tatiana da Silva
Valéria Cristina P. Andrade
Vivian Dias Diniz
Weila Inocência Paiva

SUMÁRIO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS
3. A SECRETARIA
4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA
 - 4.1 MATRIZ SWOT
 - 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO
 - 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO
 - 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS
 - 4.5 O PLANO DE AÇÃO
5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é novo. A Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, desde os anos 70 inclui o tema do desenvolvimento institucional em suas estratégias de redução da pobreza no mundo. O desafio de promover transformações de qualquer natureza (nacional, regional, setorial) pressupõe:

- I. Definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar.
- II. Conhecer, em profundidade, a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações.
- III. Estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada.

Para isto torna-se fundamental promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (a partir do fortalecimento da capacidade de implementação), e monitorá-los & avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de três grandes elementos de um ciclo:

A. Construir uma AGENDA ESTRATÉGICA, assegurando foco, seletividade, coerência e legitimidade. Significa desenvolver no âmbito das organizações do Estado as capacidades de:

- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, incluindo a definição da missão institucional, visão de futuro e valores com estratégia de publicização interna e externa.
- Definição de Resultados, a partir do desdobramento da Declaração de Propósitos em objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas.
- Definição de Esforços de Implementação, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas.

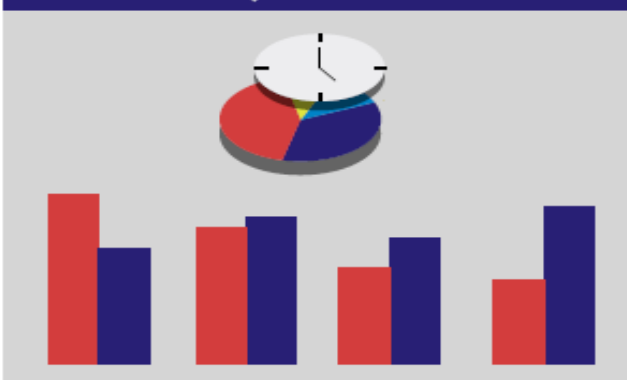
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, por meio da celebração de termos de parceria com outras entidades, órgãos governamentais, privados e do terceiro setor.
- Alinhamento do modelo de gestão, que inclui otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros.

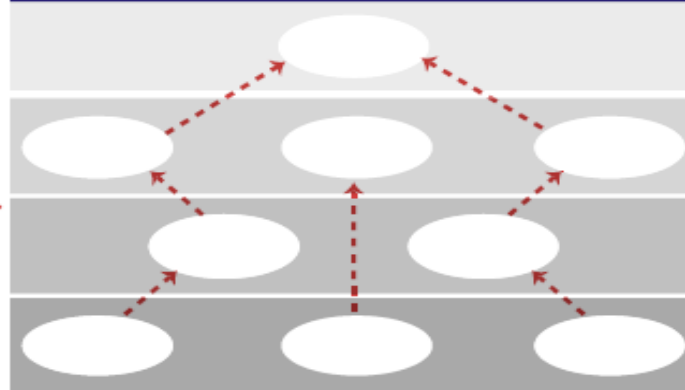
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- Sistematização do processo de M&A, que inclui definição de estrutura, procedimentos e sistema de comunicação.
- Prestação de contas, envolvendo a qualidade e celeridade na informação ao cidadão e demais partes interessadas.
- Correção de rumos, que significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



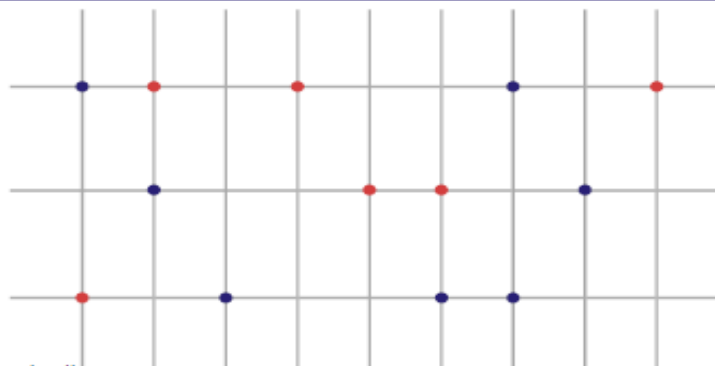
AGENDA ESTRATÉGICA



ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS



Pessoas Estrutura Orçamento Sistemas Rotinas de trabalho



2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

Para lidar com um contexto que combina, por um lado, oportunidades decorrentes das potencialidades de um território privilegiado e, ao mesmo tempo, adversidades motivadas pelo agravamento das condições sociais da população, o Governo do Estado do Tocantins optou pela adoção de um novo modelo de Governança Pública baseado num enfoque dual a partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos da crise fiscal e de medidas estruturantes voltadas para a construção de um projeto de futuro para o Estado orientado para a criação de valor público sustentável. Neste sentido, um dos pilares deste novo modelo é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destaca o planejamento como ingrediente central.

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

Uma nova Agenda de Desenvolvimento a partir da elaboração de um plano estratégico para o Estado que coloca as bases para o desenvolvimento sustentável numa perspectiva de longo prazo, levando em consideração as demandas e expectativas dos diversos segmentos da sociedade tocantinense.

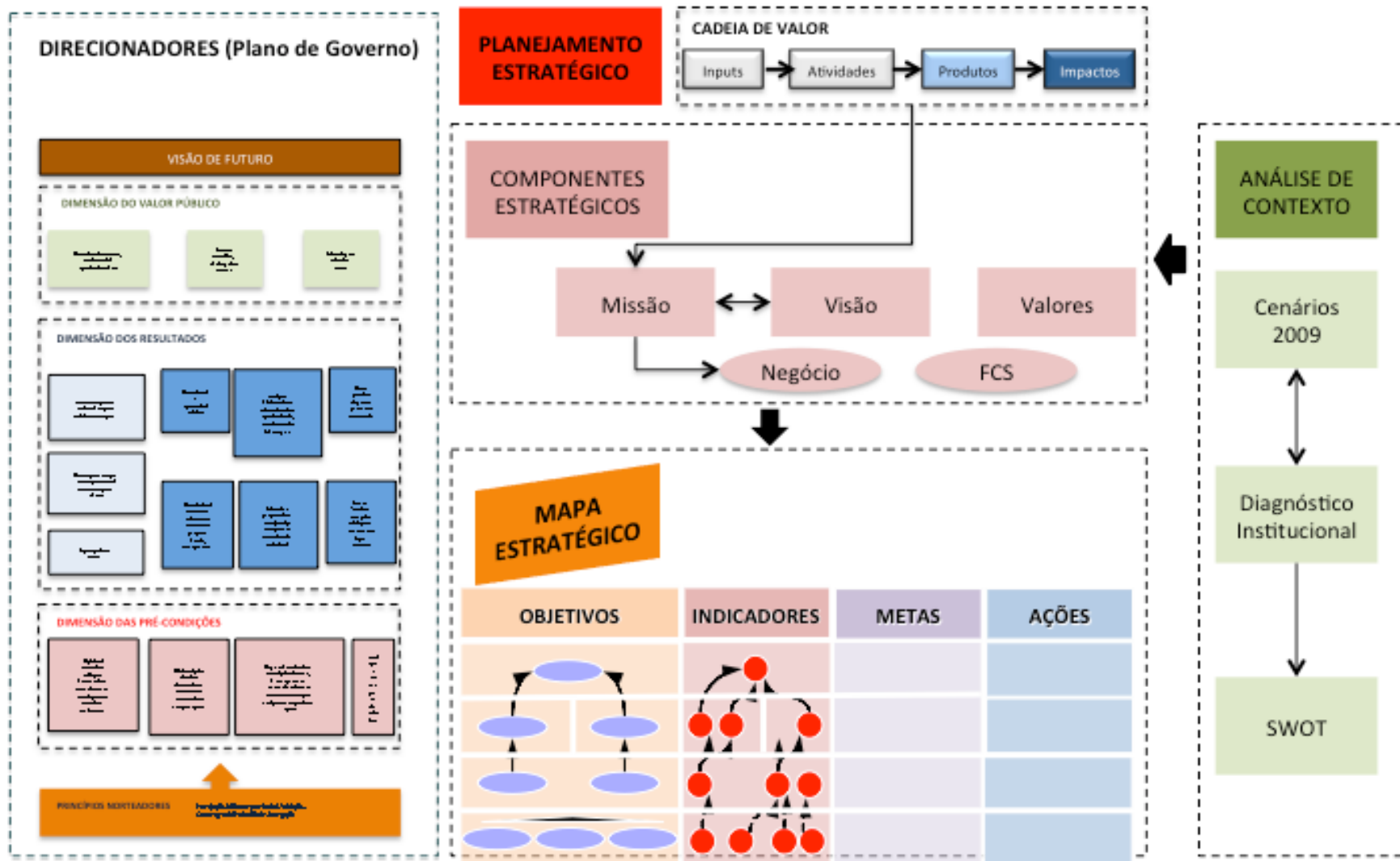
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

Um novo planejamento de médio prazo a partir da formulação do PPA 2016 – 2019 de forma harmônica com as iniciativas anteriores e, construído de forma regional e participativa.

Este documento trata da segunda iniciativa, a dos Planos Estratégicos Institucionais, que foram elaborados no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável (PDRIS)/Banco Mundial contando com o apoio do Instituto Publix, incluindo as seguintes etapas:

- Realização de um diagnóstico das Secretarias de Estado para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao alcance de seus objetivos;
- Elaboração da estratégia para cada organização, tendo direcionadores comuns;
- Elaboração de indicadores e metas organizacionais; e
- Identificação das ações necessárias para melhoria do desempenho.

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



3. A SECRETARIA

A Secretaria do Planejamento e Orçamento visa aumentar a eficiência dos recursos e das políticas públicas, promovendo o fortalecimento institucional, a transparência nas ações e a participação da sociedade.

É o órgão governamental encarregado da coordenação e do gerenciamento dos planos de Governo do Estado do Tocantins, competindo-lhe elaborar e acompanhar a programação orçamentária, respondendo, também, pelo zoneamento ecológico-econômico e pela formulação e implementação de sistemas estatísticos e pesquisas socioeconômicas no âmbito do Estado.

Fundamentada em seu planejamento estratégico, acompanha e assessora as unidades da estrutura básica do Poder Executivo e da Administração Pública Direta e Indireta.

Além de assessorar as negociações econômico-financeiras com entidades nacionais e internacionais, a SEPLAN também é responsável por conduzir as relações intersubjetivas dos órgãos do Estado e da União e representar supletivamente o Estado no Conselho Nacional de Política Fazendária e junto aos organismos regionais de desenvolvimento.

SECRETÁRIO: David Siffert Torres

www.seplan.to.gov.br



4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

4.1 Matriz SWOT

Criada, nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da *Harvard Business School*), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento estratégico, para identificar impactos decorrentes de variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

Os impactos decorrentes das variáveis internas, normalmente dentro da governabilidade do decisor, expressam fatores (derivados dos processos organizacionais) de criação ou destruição de valor: **FORÇAS** (*Strengths*) no primeiro caso e **FRAQUEZAS** (*Weakness*) no segundo. E os decorrentes de variáveis externas, normalmente fora do controle do decisor, podem representar **OPORTUNIDADES** (*Opportunities*): situação potencialmente favorável que deve ser explorada ou **AMEAÇAS** (*Threats*) situação potencialmente desfavorável que deve ser neutralizada. A seguir é apresentada a Matriz SWOT da SEPLAN:

ANÁLISE DO CONTEXTO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Carreiras profissionais nas áreas de planejamento e orçamento.	Alta intervenção política administrativa.
Pós Graduação (<i>lato sensu e strictu sensu</i>) nas diversas áreas de atuação da Seplan.	Ausência de Política Nacional e Estadual de Desenvolvimento Regional.
A Lei 2663/12 e a MP 001/15 Instituído e priorizando a gestão para resultados.	Crise fiscal do Estado brasileiro.
Oferta de créditos disponíveis.	Enfraquecimento do processo de planejamento governamental e setorial nas esferas administrativas.
Intercâmbio com instituições públicas e privadas.	Capacidade de pagamento dos financiamentos do Estado.
Capacitação a distância de curta duração.	Instabilidade jurídico institucional
Métodos, técnicas e tecnologias de planejamento e orçamento disponíveis.	Desequilíbrio das contas públicas.
Fortalecimento político institucional.	
Demanda pelas informações geradas pela SEPLAN.	
Implantação de Zoneamentos Ecológico-Econômico.	
Formulação da política estadual de tecnologia de Informação – TI.	
Formulação da política estadual de cartografia.	
Uso e desenvolvimento de software livre.	

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Relacionamento com parceiros externos é satisfatório e gerar resultados.	Estrutura organizacional não está adequada a natureza das atribuições.
A Secretaria possui meios para produzir informações relevantes para subsidiar o planejamento.	Os recursos financeiros não são suficientes para o alcance dos resultados.
Estrutura física adequada.	Não existem programas de capacitação continuada e desenvolvimento.
Bom ambiente de trabalho.	Quantitativo de pessoal insuficiente na TI do Estado.
Financiamento do PDRIS.	Não há conhecimento dos processos e integração com as outras unidades.
Capacidade e gestão de captação de recursos.	Não há pratica de reconhecimento de trabalho.
Competências humanas qualificadas.	Alta rotatividade de pessoal.
Certificados pelo Gespública.	Baixa eficiência na execução dos recursos financeiros disponíveis.
	Pouca integração setorial interna.
	Descontinuidade de gestão.
	Ausência de estratégias (diretrizes), regimento interno.
	Falta de sistema e informações gerencias.
	Excesso de retrabalho.
	Falta de Carreira de Planejamento e Orçamento.
	Competência gerencial é insuficiente.
	Baixa retenção de talentos.
	Falta de empoderamento, responsabilização da SEPLAN (institucional) e de seus servidores.
	Distribuição de servidores inadequada.
	Gespública descontinuado.
	Cultura da reserva de informações nos setores, dificultando o acesso aos dados e informações geradas pela SEPLAN.

4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Compreende o propósito da organização. São os elementos que fazem parte da estratégia, como missão, negócio, visão, valores e fatores chave de sucesso.

A **missão** representa a razão de ser da organização. Exprime sua finalidade básica (o que ela é e o que ela não é) deixando claro o que a organização entrega (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os entrega (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

MISSÃO DA SEPLAN:

Orientar e promover a integração das políticas públicas governamentais, criando estratégias de planejamento com a inclusão de novas práticas de gestão orientadas para o resultado, visando o desenvolvimento socioeconômico do Estado.

O negócio é o ramo de atividades no qual a instituição atua. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), no caso das organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a “área de competência”.

NEGÓCIO DA SEPLAN:

Planejamento Governamental

A visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente/beneficiário, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual. O sonho, o que a organização quer ser no futuro. O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.

VISÃO DA SEPLAN:

Ser referência em gestão estratégica governamental.

Valores são princípios ou crenças compartilhados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição, na direção da visão.

VALORES DA SEPLAN:

Ética

Transparência

Empoderamento

Respeito às legislações vigentes

Ambiente democrático

Profissionalismo

Meritocracia

Cooperação

Cidadania

Excelência em liderança

Equidade

Inovação e empreendedorismo

Fatores Chaves De Sucesso são atributos, características, condições essenciais para assegurar desempenho superior sustentável (capacidades, conhecimentos, habilidades). São os que contribuem mais do que outros para o êxito da organização.

FATORES CHAVES DE SUCESSO DA SEPLAN:

Modelo de gestão participativa
Força de Trabalho qualificada e valorizada
Sistemas de Gerenciamento
Pactuação de resultados
Melhor execução de recursos

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business School*), o BSC – *Balanced Scorecard* é um Modelo de Gestão que traduz a estratégia em objetivos que direcionam comportamentos e performance e que facilita a comunicação da estratégia a toda organização.

Ele combina (a partir da visão, valores, missão e objetivos estratégicos) indicadores financeiros e não financeiros divididos em perspectivas. Traduz, ainda, a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho e iniciativas para implementação. O BSC ainda:

- Explicita relação de causalidade
- Possibilita o entendimento e comunicação sobre a estratégia
- Facilita desdobramento
- Ajuda na responsabilização

A explicitação da estratégia da organização é dada a partir de uma lista de objetivos institucionais organizados em diferentes perspectivas.

O Mapa Estratégico é, portanto, um instrumento de explicitação da estratégia (da proposta de valor). Ele é uma lista de objetivos organizados segundo perspectivas e/ou temas (agrupamento de objetivos por afinidade) com representação gráfica das relações de causalidade. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações, projetos etc.).

MISSÃO:

Orientar e promover a integração das políticas públicas governamentais, criando estratégias de planejamento com a inclusão de novas práticas de gestão orientadas para o resultado, visando o desenvolvimento socioeconômico do Estado.

VISÃO:

Ser referência em gestão estratégica governamental.

Sociedade

Contribuir para o alcance dos resultados estratégicos.

Beneficiário

Fortalecer a gestão dos recursos de convênios e operações de crédito.

Garantir a qualidade nos processos de planejamento e orçamento.

Fortalecer a governança de tecnologia da informação e comunicação do Estado.

Fortalecer o estudo e a pesquisa socioeconômica, de recursos naturais e cartográfica para subsidiar os processos de tomada de decisões governamentais

Processos Internos

Promover a otimização e integração dos processos internos.

Pessoas

Estimular o comprometimento, a responsabilização, a motivação e o bom clima organizacional.

Promover o desenvolvimento das competências.

4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

Os indicadores definem como será medido e acompanhado o alcance do objetivo. Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Seus componentes básicos são: medida, fórmula, índice e padrão de comparação.

As metas expressam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria esperada. Representam a quantificação dos objetivos medidos pelos indicadores, devendo ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendência e benchmark, etc..

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
SOCIEDADE	Contribuir para o alcance dos resultados estratégicos	Comprometimento do Orçamento Geral do Estado com a Estratégia*					
		% de resultados estratégicos do Estado alcançados*					
BENEFICIÁRIOS	Fortalecer a gestão dos recursos de convênios e operações de crédito.	% de recursos de convênios devolvidos	12%	8%	4%	0%	0%
		% de recursos de convênios executados	12%	32%	53%	75%	75%
	Garantir a qualidade nos processos de planejamento e orçamento	% de alterações orçamentárias	40%	35%	30%	25%	20%
		% das ações orçamentárias executadas do Orçamento Temático *					
	Fortalecer a governança de tecnologia da informação e comunicação do Estado	% de frameworks de gestão de TIC implementados	0	20%	40%	60%	80%
		% de Políticas de Governança de TIC implementadas no Estado	10%	20%	40%	60%	80%
	Fortalecer o estudo e a pesquisa socioeconômica, de recursos naturais e cartográfica para subsidiar os processos de tomada de decisões governamentais	Nº de publicações disponibilizadas para tomadas de decisões	10	10	11	12	17
PROCESSOS INTERNOS	Promover a otimização e integração dos processos internos	% de processos implementados eletronicamente	0	33	37	30	
		% de processos otimizados	5%	25%	50%	75%	100%
PESSOAS	Promover o desenvolvimento das competências	% de servidores capacitados em suas competências	0	50%	60%	75%	90%
	Estimular o comprometimento, a responsabilização, a motivação e o bom clima organizacional	Índice de satisfação dos servidores	x	x+10%	x+20%	x+30%	x+40%

*Estas metas serão apresentadas posteriormente

4.5 O PLANO DE AÇÃO

Plano de Ação deve ser composto pelas principais ações que, na verdade, representam um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado.

Nesse sentido, as ações devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados alinhados com o objetivo), como principalmente a **inovação com novos esforços**.

Toda ação tem características como: alinhamento com o objetivo; início e fim definidos; responsável; orçamento (quando necessário); resultado/entrega.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Ação	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
SOCIEDADE	Contribuir para o alcance dos resultados estratégicos do Estado	Implantação e acompanhamento da gestão para resultados	Romildo Dias	jan/16	dez/19
		Criação e manutenção da Sala de Situação	Sergislei	jan/16	dez/19
BENEFICIÁRIOS	Fortalecer a gestão dos recursos de convênios e operações de crédito.	Acompanhamento da gestão de convênios estaduais e federais	Sergislei/Vivian	contínuo	
	Garantir a qualidade nos processos de planejamento e orçamento	Aperfeiçoamento do processo de planejamento e orçamento	João José / Raul Rodrigues	contínuo	
		Desenvolvimento do sistema integrado de planejamento e orçamento	João José / Raul Rodrigues	jan/16	dez/17
	Fortalecer a governança de tecnologia da informação e comunicação do Estado	Criação e aparelhamento do centro de tecnologia	Stanley	jan/16	dez/19
		Interligação dos órgãos de governo ao centro de operação de redes	Stanley	jan/16	dez/19
	Fortalecer o estudo e a pesquisa socioeconômica, de recursos naturais e cartográfica para subsidiar os processos de tomada de decisões governamentais	Planejamento e produção de informações cartográficas	Rodrigo	contínuo	
		Planejamento de informações para ordenamento territorial	Rodrigo	contínuo	
		Produção e divulgação dos estudos socioeconômicos do Estado do Tocantins e seus municípios	Francis	contínuo	
PROCESSOS INTERNOS	Promover a otimização e integração dos processos internos	Realização de mapeamento de processos internos da Secretaria	Valéria Andrade	jan/16	jul/16
		Otimização dos processos internos mapeados da Secretaria	Valéria Andrade	contínuo	
		Implantação do processo administrativo eletrônico	Stanley	contínuo	
PESSOAS	Promover o desenvolvimento das competências	Mapeamento das competências de cargos e funções	Weilian Inocencio	jan/16	mai/16
		Avaliação das competências humanas	Weilian Inocencio	contínuo	
		Elaboração do Plano de Capacitação	Weilian Inocencio	ago/16	dez/16
		Realização de Capacitação para os servidores da SEPLAN	Weilian Inocencio	contínuo	
	Estimular o comprometimento, a responsabilização, a motivação e o bom clima organizacional	Realização de pesquisas de clima organizacional	Weilian Inocencio	contínuo	
		Implantação do programa de qualidade de vida dos servidores	Weilian Inocencio	contínuo	

5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado para as Secretarias de Estado passa a ser o de fortalecer a capacidade de implementação. Gestão para resultados, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável.

Gestão para resultados significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Vale mencionar à guisa de conclusão algumas recomendações visando fortalecer a capacidade de gestão:

- Desdobrar a estratégia a partir da construção da matriz de contribuição que identifica as unidades implementadoras internas e externas.
- Estabelecer mecanismos de responsabilização via contratualização de resultados.
- Celebrar parcerias articulando atores externos que podem contribuir com a realização da estratégia.
- Alinhar o modelo de gestão com a estratégia definida. Inclui em especial, o alinhamento do orçamento assegurando os recursos necessários para a realização dos compromissos.
- Implantar sistemática de monitoramento e avaliação (sala de situação) que permita a partir da identificação de desvios, adotar medidas de redirecionamento.
- Comprometer as pessoas e reconhecer o desempenho (celebrar conquistas).
- Dar transparência aos resultados abrindo os canais de relacionamento com a sociedade visando a legitimação do plano.



Secretaria do Planejamento e Orçamento
Praça dos Girassóis – CEP 77.001-002



Trabalho realizado no âmbito do Projeto PDRIS / Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD.

Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e Orçamento

David Siffert Torres – Secretário

Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária

Apoio Técnico: Instituto Publix

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix