



Escoteiros do Brasil
São Paulo

2023/2025 PLANOS DE AÇÃO REGIONAL



Assegura-te que, pela tua preparação, estás apto a realizar a tarefa a que te entregas.



Robert Stephenson Smyth Baden-Powell
Fundador do Escotismo

Gestão 2022-2025

Rodrigo Ramos de Freitas
Diretor Presidente

Vânia Ferrari
Diretora Vice-Presidente

Lucas Jun Sakajiri
Diretor Financeiro

Ricardo Rodrigues
Diretor Adjunto Financeiro

Ana Letícia Perin
Diretora Administrativa

Nanci Borges Rodrigues
Diretora Adjunta Administrativa

Matheus França
Diretor de Relações Institucionais

Robson de Moraes
Diretor Adj. de relações
Institucionais

Yara Guedes Lopes
Diretora de Comunicação

Francisco Lima dos Santos
Diretor Adjunto de Comunicação

Gimirson de Oliveira Moura
Diretor de Eventos

Leonardo Pereira da Silva
Diretor Adjunto de Eventos

Luciana Timoszczuk
Diretora de Métodos Educativos

Maria Toshiko
Diretora Adj. de Métodos
Educativos - Gestão de Adultos

Marcia Soares Vieira
Diretora Adj. de Métodos
Educativos - Programa
Educativo

Paulo Hiroshi Kishi
Diretor de Crescimento e
Expansão

**Marcio Aparecido Morato
Nunes**
Diretor Adjunto de Crescimento e
Expansão

Neide Osawa Watanabe
Diretora de Mundo Melhor

Fernando Rosa Ramos
Diretor Adjunto de Mundo Melhor

Luiz Fernando Paiva Júnior
Diretor Jovem

**João Marcelo de Lima
Santos**
Diretor Jovem

4 Palavra do Presidente



Rodrigo Ramos de Freitas Diretor Presidente

Os planos de ação desempenham um papel central e crítico no contexto do planejamento estratégico de uma organização. Eles representam o elo crucial entre a visão de longo prazo e a execução prática das metas e objetivos estabelecidos. Quando se trata de alcançar o sucesso organizacional, os planos de ação são essenciais, servindo como um guia detalhado que orienta ações específicas em direção ao cumprimento da estratégia geral.

O planejamento estratégico, em sua essência, envolve a definição de uma visão clara para o futuro, a identificação de metas estratégicas e a formulação de estratégias para alcançá-las. No entanto, essas estratégias permaneceriam apenas conceitos abstratos sem a implementação eficaz fornecida pelos planos de ação. Eles traduzem conceitos abstratos em tarefas concretas, fornecendo um roteiro detalhado que permite que a organização avance em direção às metas estabelecidas.

É com esse pensamento que a Gestão Regional 2022-2025 tem direcionado suas ações, sendo que por conta desse entendimento, não estamos propondo um planejamento estratégico regional, como feito no passado, mas sim, um compilado de ações práticas que vão permitir que cada UEL do estado possa contribuir ativamente para a execução do Planejamento Estratégico Nacional. O maior objetivo desse documento é transformar estratégia em realidade: Os planos de ação desmembraram as estratégias em ações específicas e alcançáveis. Eles respondem a perguntas fundamentais, como "o que", "quem", "quando" e "como", garantindo que todos na organização saibam o que precisa ser feito.

Fruto de uma construção coletiva, com participação de diversos membros da região de São Paulo, esse documento, consegue ser de maneira simples e direta um guia prático, que busca se adequar às mais diversas realidades de cada uma das Unidades escoteiras Locais do Estado de São Paulo

Em resumo, os planos de ação são uma parte integral do processo de planejamento estratégico, traduzindo estratégias em ações concretas que impulsionam o sucesso organizacional. Eles capacitam nossa organização a seguir um curso claro em direção aos seus objetivos e a se adaptar eficazmente às mudanças no ambiente educacional dos jovens e da sociedade. Portanto, compreender e implementar planos de ação eficazes é fundamental para qualquer organização que busque prosperar e alcançar seus objetivos estratégicos.

Para nossa gestão, sair do "campo das idéias e propostas" e ir com mão na massa para ações que vão de fato criar uma mudança positiva no dia a dia das UEL's, é parte da essência e compromisso desse grupo de pessoas que hoje estão à frente da gestão regional, e que de diversas formas, tem conseguido atuar como um facilitador da prática do escotismo no Estado de São Paulo, sempre com muita empatia, comprometimento, responsabilidade e Espírito Escoteiro.

5

Processo de construção



6

Processo de Construção

Esse documento foi construído de forma coletiva.

Após o lançamento do Planejamento Estratégico Nacional em Outubro /22, a região Escoteira de São Paulo atuou fortemente na divulgação do mesmo.

Em Fevereiro/23, durante o Indaba Regional de Dirigentes Institucionais, a gestão escoteira iniciou um levantamento coletivo com os participantes. Com um processo de 5W2H, a região realizou diversos levantamentos com os participantes desse evento.

O processo de levantamento teve continuidade durante o Conselho Consultivo Regional, em Março de 2023.

Após esse período, a direção regional se dedicou a ajustar a gama de sugestões e apontamentos.

Com um material mais lapidado, foi necessário mais um levantamento, esse com foco diretamente nos itens faltantes. Para isso, durante o Encontro de Gestores em Julho/23 foi a reunião para esse levantamento final.

Após um alinhamento da direção regional sobre o conteúdo levantado, e uma importante divisão de responsabilidades(Região e UEL), novamente, o documento passou por uma validação com a diretoria regional, comissários e profissionais escoteiros.

Com o envolvimento de todas essas lideranças escoteiras, o lançamento do documento Planos de Ação Regionais foi lançado em Outubro/23, com uma proposta de ações práticas para que as UELs do Estado de São Paulo possam ser reais contribuintes na execução do planejamento estratégico nacional.

7

Planos de Ação - Região São Paulo

PLANO DE AÇÃO 1.2.1

ASSUNTO/ITEM		INÍCIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
1.2. EXPANSÃO GEOGRÁFICA		2024	2025		
OBJETIVO					
Processo de abertura de UEL					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
Sistematizar o processo de abertura de UEL, tornando Rastreável a fase do processo de abertura	Isso vai melhorar o Follow up dos processos e verificar pontos de atenção, permitindo identificação de dificuldades no processo	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Regional de Crescimento	R\$00,00	
Profissional dedicado a Crescimento e expansão	Para atingir a Meta nacional, se faz necessário foco na abertura e expansão das UELs no estado, e atualmente o profissional regional desse tema divide tempo com outras demandas importantes	Escritório Regional	Diretoria Regional Administrativa	R\$75.000,00	
Criação do Material "Porque ter uma UEL em minha cidade"	Material para entregar ao poder público, visando oportunizar abertura de UELs onde o escotismo não está	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Regional de Crescimento/Diretoria Regional de Relações Institucionais	R\$00,00	
Padronização da documentação solicitada para abertura da UEL.	Diminuir a burocracia para aumentar a facilidade e agilidade da respostas	Escritório Regional	Gerência Escritório Regional	R\$00,00	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

PLANO DE AÇÃO 1.3.2

ASSUNTO/ITEM		INÍCIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
1.3. AUMENTO DE ASSOCIADOS		2024	2025		
OBJETIVO					
Programa de Fomento					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
Criação e Distribuição de Flyer-convite para o ME	Há uma necessidade de divulgação aos jovens, de que eles podem ser parte do ME, e que em muitos lugares existe UELs	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Regional de Comunicação	R\$5.000,00	
Atualização da Resolução 002/2023	Atualização da Resolução como estímulo ao crescimento de indicações no estado	Região Escoteira de São Paulo	Presidência / Diretoria Regional de Crescimento e Expansão		
Atuação em eventos de Juventude	Eventos governamentais, ou de outras instituições que envolvam o jovem tem grande poder de divulgação	Região Escoteira de São Paulo	Presidência / Diretoria Regional de Crescimento e Expansão		
Criação e Distribuição de 1 Kit de Divulgação para cada distrito	Os distritos por diversas vezes fazem ações, e a região precisa apoiá-los	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Regional de Comunicação	13.000,00	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

Planos de Ação - Região São Paulo

PLANO DE AÇÃO 1.4.1

ASSUNTO/ITEM		INICIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
1.4. GESTÃO OPERACIONAL		2024	2025		
OBJETIVO					
Criação de equipe focada em crescimento e expansão					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
Todos os distritos da Região com o Cargo de Coordenador de Crescimento e Expansão	É de suma importância, que de forma mais local seja visto as particularidades que possam permitir o crescimento e expansão do ME.	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Regional de Crescimento e Expansão	R\$00,00	
Seminário regional de Crescimento e Expansão	Diversas UELs tem o desejo de crescer, mas a falta de informação acaba sendo um impeditivo. Boas práticas do estado também precisam ser compartilhadas	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Regional de Crescimento e Expansão	Em Estudo	
Oficina de Expansão de UEL	Para atingir a meta do planejamento estratégico, precisamos de diversos facilitadores no estado, atuando com o objetivo de crescimento	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Regional de Crescimento e Expansão / Diretoria Regional de Gestão de Adultos	Em Estudo	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

PLANO DE AÇÃO 2.2.2

ASSUNTO/ITEM		INICIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
2.2. ACESSIBILIDADE FINANCEIRA		2024	2025		
OBJETIVO					
Financiamento de Custo para iniciativas de formação					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
Aumentar Parcelamento dos Cursos Regionais	A Flexibilização dos pagamentos permite que o voluntário possa investir mais em seu desenvolvimento	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Financeira	R\$00,00	
Realizar revisão dos custos operacionais dos Cursos, visando redução de valor de inscrição	A busca por redução de custos deve ser um tema recorrente na instituição	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Financeira	R\$00,00	
Implementar programa de patrocínio de Iniciativa formativa	Algumas empresas podem ter interesse em patrocinar iniciativas formativas do Escotismo	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Financeira	R\$00,00	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

PLANO DE AÇÃO 3.1.3

ASSUNTO/ITEM		INICIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
3.1. PLANEJAMENTO		2024	2025		
OBJETIVO					
Plano de Comunicação Interno e Externo					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
Aumentar em 15% os seguidores das redes sociais	Com aumento de seguidores, o aumento do engajamento também acontece	Redes Sociais Escoteiros SP	Diretoria Regional de Comunicação	R\$00,00	
Todos os distritos com Coordenador Distrital de Comunicação	Ter pessoas olhando localmente as ações, fazem mais fácil a divulgação de notícias e feitos importantes da instituição	Região Escoteira de São Paulo	Diretoria Regional de Comunicação	R\$00,00	
Usar de post patrocinados para atingir o público externo	O uso de impulsionamento de mensagens é uma prática comum nas redes sociais, e visando atingir o público externo, tal ação se faz necessária	Redes Sociais Escoteiros SP	Diretoria Regional de Comunicação	R\$24.000,00	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

10 Planos de Ação - Unidades Escoteiras Locais

PLANO DE AÇÃO 1.1.1					
ASSUNTO/ITEM		INICIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
1.1. DIMINUIÇÃO DA EVASÃO		2024	2025		
OBJETIVO					
Engajamento de voluntários					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
- Identificar e reconhecer voluntários que estão há mais de 5 anos na UEL	O reconhecimento ao trabalho voluntário, além de atrair novos adeptos, estimula os que estão atuando. Os escoteiros do Brasil possuem um dos sistemas de reconhecimento do voluntário mais bem estruturado	Unidade Escoteira Local	Presidência	R\$80 - R\$120,00 por associado reconhecido	
- Realizar pesquisa padrão da direção regional sobre satisfação dos voluntários da UEL	O objetivo é identificar insatisfações, por isso a mesma será anônima, e visa apenas identificar oportunidades de melhoria	Unidade Escoteira Local	Diretoria de Grupo e Diretoria Regional	R\$00,00	
- Identificar voluntários que tem mais de 3 funções e diminuir para no mínimo 2	O Acúmulo de função, além de reduzir a qualidade da entrega, aumenta o stress e esgotamento	Unidade Escoteira Local	Métodos Educativos / Presidência	R\$00,00	
- Avaliar a possibilidade dos familiares do voluntários serem isentos da mensalidade do Grupo	Essa possibilidade é vista como um benefício aos que realizam o trabalho voluntário	Unidade Escoteira Local	Financeiro	Sob Estudo	
- Realizar ao menos 1 Indaba de Grupo com participação de 75% dos voluntários	Um momento de conhecimento, mas que deve ser de conexão, compartilhamento e engajamento	Fora da UEL	Presidência	Preferencialmente sem custo para o voluntário	
- Estudar e implementar se possível um sistema de auxílio financeiro para as capacitações do voluntário, atrelado ao desenvolvimento, e resultado entregue ao grupo	Também visto como benefício, e a Região de São Paulo tem exemplos de sucesso sobre essa ação	Unidade Escoteira Local	Financeiro	Sob Estudo	
DATA DE ATUALIZAÇÃO:					

11 Planos de Ação - Unidades

Escoteiras Locais

PLANO DE AÇÃO 1.3.1					
ASSUNTO/ITEM		INICIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
1.3. AUMENTO DE ASSOCIADOS		2024	2025		
OBJETIVO					
Plano de Reconquista					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
- Enviar e-mail Marketing convidando membros que saíram do grupo em 2020 e 2021	Importante informar que a UEL está de portas abertas aos que saíram durante o período Pandêmico	UEL	Diretoria do Grupo / Diretoria Regional	R\$00,00	
- Levantar, via pesquisa, o motivo da saída dos associados nesse período, e montar ações para o retorno desse associado	Entender o motivo de saída dos associados, e identificar oportunidades de melhora para chamar os mesmos de volta ao grupo	UEL	Diretoria do Grupo / Diretoria Regional	R\$00,00	
Estudar a implementação do Clube da Flor de Lis no Grupo, chamando antigos membros	Resgatar, e trazer para o grupo, pessoas que já foram membros do Movimento escoteiro, com intuito de auxiliarem o grupo, financeiramente, logisticamente e tecnicamente	UEL	Diretoria do Grupo	R\$00,00	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

12 Planos de Ação - Unidades

Escoteiras Locais

PLANO DE AÇÃO 3.2.2

ASSUNTO/ITEM		INICIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
3.2. IMPLEMENTAÇÃO		2024	2025		
OBJETIVO					
Redes sociais					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
Selecionar uma, ou duas, redes sociais para ter um maior enfoque ao longo de um período pré-definido (6 meses a um ano).	Além de garantir uma melhor gestão das redes presentes, como a produção de conteúdo e interação com os seguidores, focar em poucas redes ao mesmo tempo promove um aprofundamento sobre a ferramenta, o que permite explorar mais funcionalidades, criar conteúdos mais diversos e atrativos e realmente se conectar com a audiência. É interessante estar presente em todas as redes, mas é necessário entender onde está seu público e ter um foco, para não demandar energia em locais que não irão trazer o retorno esperado.	Redes Sociais	Diretoria do Grupo/Diretoria ou coordenação de comunicação	R\$00,00	
Estabelecer uma periodicidade de publicações nas redes sociais através de um cronograma pré-definido, o que facilita a produção do conteúdo e gestão das redes.	É importante ter constância nas postagens, isso por que as redes sociais atuam por meio de algoritmos que identificam as páginas com maior frequência e promovem um maior alcance das postagens. Além de questões técnicas, a constância nas publicações gera uma maior conexão com a audiência, seus seguidores, fazendo com que haja cada vez mais interação. Para isso, recomenda-se estabelecer alguns dias da semana para postagens no feed, como fotos estáticas, vídeos (reels) ou até carrosséis de conteúdos (sequência de fotos), além de explorar os stories e suas ferramentas (enquetes, perguntas, caixinhas, músicas, etc).	Redes Sociais	Diretoria do Grupo/Diretoria ou coordenação de comunicação	R\$00,00	
Aumentar o engajamento dos inscritos na UEL, incentivando que todos sigam os canais oficiais. Além disso, promover uma campanha para que amigos e familiares façam o mesmo, assim como outras UELs e membros do Distrito.	O engajamento é parte primordial de qualquer estratégia de comunicação. Tendo como público alvo os membros da UEL, é importante que todos acompanhem as atualizações e as também interajam com as publicações.	Redes Sociais	Diretoria do Grupo/Diretoria ou coordenação de comunicação	R\$00,00	
Compartilhar pelo menos 50% dos posts regionais no ano	O engajamento na rede se dá por algumas ações, entre elas o compartilhamento de conteúdo, toda vez que compartilhamos post regionais, aumentamos a visibilidade do escotismo no estado de São Paulo, ajudando diretamente no aumento da procura pelas UEL's.	Redes Sociais	Diretoria do Grupo/Diretoria ou coordenação de comunicação	R\$00,00	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

13 Planos de Ação - Unidades

Escoteiras Locais

PLANO DE AÇÃO 4.1.2					
ASSUNTO/ITEM		INICIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
4.1. GESTÃO EDUCATIVA		2024	2025		
OBJETIVO					
Gestão do Voluntariado					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
Completar todos os voluntários do grupo com curso preliminar	Um escotista, ou dirigente com preliminar mostra comportamentos que demonstram a capacidade de realizar relações simples entre conceitos e elementos próprios do cargo/função e seu dia a dia.	Distrito	Diretoria do Grupo/APF	Sob Estudo	
Todos os IM do Grupo realizar pelo menos 1 Curso no ano	Como parte da PNAME, o desenvolvimento contínuo do escotista e a atualização fazem parte desse processo	Distrito/Região	Diretoria do Grupo/APF	Sob Estudo	
Todos os Chefes de Seção com no mínimo o Nível Intermediário	Entende-se que com o nível intermediário, o escotista ou dirigente tem comportamentos que demonstram a execução, aplicação e análise permitindo relações entre conceitos e elementos próprios do cargo/função e seu dia a dia, possibilitando a percepção de causa-efeito de suas ações.	Distrito/Região	Diretoria do Grupo/APF	R\$00,00	
Metade da Chefia participar de uma Comunidade de aprendizagem auto-organizada	As Comunidades são estruturas simples, que permitem a escotistas e dirigentes adquirirem experiências e conhecimentos complementares importantes para o dia a dia	Distrito/Grupo	Diretoria do Grupo/APF	R\$00,00	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

14 Planos de Ação - Unidades

Escoteiras Locais

PLANO DE AÇÃO 4.2.2					
ASSUNTO/ITEM		INICIO	ENCERRAMENTO	RESPONSÁVEL	
4.2. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL		2024	2025		
OBJETIVO					
Novas linhas de receita					
O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?	ONDE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANTO VAI CUSTAR?	STATUS
Realizar um evento no Grupo (Ou eventos), que representem pelo menos 15% do faturamento da UEL no ano.	Em sua grande maioria, as fontes de renda das UELs são das contribuições de associados, quando fazemos um evento, e em especial, com a participação da comunidade ao redor da UEL, esse se torna uma outra fonte de renda	Comunidade da UEL	Diretoria	R\$00,00	
Estabelecer um livro de ouro na UEL, para recebimento de doações	Muitas vezes doações espontâneas podem gerar um rendimento considerável	Comunidade da UEL / Parceiros / Empresas	Diretoria Financeira	R\$00,00	
Implementar o Clube da flor de lis na UEL, e o mesmo ter a contribuição mensal voltada ao reforço do caixa da UEL	Antigos membros da UEL, em linhas gerais acreditam na proposta do movimento escoteiro, e muitos podem ser contribuintes para o desenvolvimento da UEL.	UEL	Diretoria	R\$00,00	

DATA DE ATUALIZAÇÃO:

Agradecimentos

Colaboraram no desenvolvimento, estudo e produção desse material:

Comissários Distritais

ALBERICO ROGER DOS SANTOS

ANANIAS ANTONIO DA SILVA

APARECIDO CARLOS DUARTE

ARMANDO EUGENIO TOZONI

CARLOS EUGENIO BAKOS

CLÁUDIO PERES

DANIEL RODRIGUES PRATA

EDIMILSON PINHEIRO DOS SANTOS

EDISON LUIZ BENATO

EDUARDO FERNANDO DA SILVA

ELIAS ALBERTO CARDOSO MARQUES

ELIEZER BECKER DE MELO

GILVECIO PAULO ARRUDA DE OLIVEIRA JUNIOR

GRASIELA NONATO ZAMORA GARCIA

HIGOR DE SOUZA RIBEIRO

JURANDIR VINCO ISAAC

LAERCIO ALEXANDRE CANIZELA

LAIS FERNANDES NUNES

LEANDRO RODRIGUES DE CAMPOS

MANUEL MARQUES DIREITO JUNIOR

MARCELO MOLITERNO FERNANDES

MARCELO MONTESANTI FRAGOSO

MARCO AURELIO PENTEADO

MARCO AURELIO TRAPERIO MORAES FABREGA

MARIA DE LOURDES RAMOS

MARIA DE LOURDES SANTOS TEIJEIRA

MARIA LÚCIA BADIN MARQUES

MARIO LUCIO LOPES

MATEUS DA SILVA MANZANO

MAURICIA CALDEIRA DE OLIVEIRA

RANDAL JULIANO GONÇALVES

ROGERIO AUGUSTO VIEIRA

ROGÉRIO DOS SANTOS DOMINGUES

SILVIO FERREIRA TEIJEIRA

THIAGO RIBEIRO DAS CHAGAS

UELINTON CARVALHO FERRÃO

Agradecimentos

Colaboraram no desenvolvimento, estudo e produção desse material:

Participantes do Indaba Dirigente e do Encontro de Gestores:

ADALBERTOFABIANO GOBATO	DENIS BARBOSA DE OLIVEIRA NEVES
AECIO BENEDITO ROSSI	DIMAS LUCIANO ROMEIRO FERREIRA
ALEKSANDER DIMITRIUS RUGERONI	DIOGENES BRANCO DE ANDRADE DA SILVA
ALENCAR FERREIRA PESSOA	EDNELSON ASSIS DOS SANTOS
ALEXANDRE GUSTAVO LONGHI	EDSON CARLOS PIRES
ALEXANDRO JOSÉ PIMENTA	EDSON CHIMENTÃO
AMÁBILE SCHUNCK POLEZEIN DEL VECCHIO	EDSON JOÃO DORDETTO JUNIOR
AMARO JOSÉ LEITE OLIVEIRA	EDUARDO CORNELIO DA SILVA
ANA CLÁUDIA ARNONI PONCIO	ELIANA APARECIDA DE PONTES MATELA
ANA LÚCIA BRANCO	ELIANE RITA
ANA MARIA JENSEN FERREIRA DA COSTA FERREIRA	ELISÂNGELA CRISTINA VIEIRA
ANA PAULA LUZ DE ALMEIDA NARDUCCI	EVA ALICE GONCALVES
ANA PAULA MARCHIORI MACIEL	FABIANO RIOLI KUNERT
ANA RITA MOURA CUNHA	FRANCISCO CARDOSO DO NASCIMENTO
ANA SILVIA BITTENCOURT AMBROGI OHL	FRANCISCO CARLOS FERREIRA ROTTA
ANALY MARQUES FERREIRA	FRANK ITINOCE
ANDRÉ LUIS DE ALMEIDA	GEORGE MATHEUS COSTELLETOS BRAGA DOS SANTOS
ANDRE RICARDO DA SILVA	GERALDO BENEDITO DE OLIVEIRA
ANNA BEATRIZ REALI COSTA MELO	GINA HARUNO SHIDA MATSUMOTO
ANTONIO CARLOS BARIJAN	GIOVANA GISELA FERRONATTO MORENO
ARMANDO CANDIDO BUENO NETO	GUILHERME DAUMICHEN MORTATI
ARTUR PELEGRINO	GUILHERME FRANCISCO PALEARI
CAIO FERREIRA BERNARDO	GUILHERME RODRIGUES DE CAMPOS
CARLOS AUGUSTO GOMIDE	GUSTAVO HENRIQUE MORETTI FERREIRA
CARLOS AUGUSTO PINTO BANDEIRA	GUSTAVO RODRIGUES DA SILVA
CARLOS ROBERTO TRENTIN	HELEN ROBERTA SEVERINO
CÁSSIO GUILHERME REIS SILVEIRA	HELENA MARIA DEZZOTTI OLIVEIRA
CECILIA ZANQUINI CABRAL	HELENICE ALVES CONEGERO DA SILVA
CINTHIA MIRANDA HIGA	HÉLIO DA COSTA MARQUES
CLEIDE HELENA DIAS	HERMENEGILDO BARDUZZI FILHO
DANIEL CARDOSO DA SILVA	HUTCHSON ASSIS DE SOUZA
DANIELA DIAS ALVES	INGRID JANAINA DA SILVA
DANIELA FERREIRA PUGLIESI	IVANILDA MARIA SOUZA CARVALHO
DANIELLA AZZONI AVINO	JANE DE OLIVEIRA AFONSO
DANILO HENRIQUE BORSARI	JOÃO LUIZ ARTHUR
DEBORA CRISTINA CHIEA DE ANGELIS	JOÃO ROBERTO ANDRIANI DA CUNHA
DÉBORA REGINA DIAS	JOICE PIRES DA SILVA

Agradecimentos

Colaboraram no desenvolvimento, estudo e produção desse material:

Participantes do Indaba Dirigente e do Encontro de Gestores:

JONATHAN HUGH GOVIER
JORGE MARTINS CARVALHO FILHO
JOSÉ BENEDITO DELMORA RIBEIRO
JOSÉ CARLOS GARCIA NOGUEIRA
JOSE ROBERTO MARQUES
JULIA MARCHIORI MACIEL
JULIANO FERREIRA ARCURI
JULIO CESÁR OSORIO
KARL HEINZ OTTE JUNIOR
KELEN CRISTIAN D'ALMEIDA COSTA ABREU
KLEBER ELOIR SVIDZINSKI
KUNIKO IWAMOTO HAGA
LEANDRO SENEME SILVA
LEONARD PAULUS ZYLBERMAN
LILIAN SAKURAI LANDGRAF CARVALHO KIMATI
LUCIANA DE SOUZA DOMINGUES
LUIS FELIPE MAGALHÃES
LUIZ EDUARDO BEZERRA PERO
MAGNA CRISTINA APDA FERREIRA DA SILVA
MARCELO DUARTE FAVARINI SILVA
MARCELO LUIZ SIGRIST
MARCELO NOGUEIRA LEITE
MARCIA CRISTINA FRANCOMARQUES
MARCO ANTONIO FARIA
MARCO ANTONIO FLORENÇANO DE CASTRO
MARCO ANTONIO REAL LOPES
MARCO AURELIO TRAPERO MORAES FABREGA
MARCOS ALVES VITAL FILHO
MARCOS ANTONIO DE CARVALHO
MARIA DO ROSARIO PEREIRA DE CARVALHO PERSIGHINI
MARIA HELENA PIRES GOLDONI BARIJAN
MARIANA DE MARCHI OLIVEIRA
MARILDA GOMES DE SALES
MARINA YUKIE MORIYAMA
MARIO ALESSANDRO IAIZZO
MARLI APARECIDA DOS SANTOS CUSTODIO
MORGANA REJANE RABELO ROSA RUSSO
NATHALIA PIVATI CARRETERO
NIVALDO PEDRO JUNIOR
ODUVALDO DOS SANTOS TELES
PAULO RICARDO DOS SANTOS PRAES
PEDRO ANTONIO HERNANDEZ COSTA
REGIVALDO FERNANDES DA SILVA
ROBERTA CUNHA MULLER
ROBSON APARECIDO DE OLIVEIRA
ROCHELA NOVELLI
RODNEI ERIK DE SOUZA BUENO
ROGÉRIO MOREIRA RODRIGUES
ROSANGELA APARECIDA FACCIONI BEZERRA
RUTH CAPINAM SANÇÃO FERREIRA
SAMUEL COUTINHO CAMPOS
SERGIO FERREIRA TEIJEIRA
SHEILA APARECIDA DA SILVA ANDRADE
SHEILA TATIANA DE OLIVEIRA MOCHIDA
SILVIA HELENA GRADWOOL LIRA
SILVIA REGINA DA SILVA COELHO
SONIA MARIA GONÇALVES JORGE
THAYS AGUIAR SOARES
THIAGO CORRÊA NEPOMOCENO
THIAGO DA SILVA DANIEL
VANDETE APARECIDA SILVA SOUZA
VANESSA RUSSO MIRABELLA
VERA LUCIA DE CARVALHO DIEZ
VERONILDES FARIA BUENO
VILMA DE SOUZA HAYAKAWA
WAGNER MARIA MENDES
WILLIAM BRIZOLA DIAS