



SUPERINTENDÊNCIA
JURÍDICA

RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO SOBRE CONVÊNIOS

1. Instituição e propósitos do Grupo de Trabalho: racionalização e simplificação dos trâmites e melhoria qualitativa das análises e acompanhamento

O Grupo de Trabalho sobre Convênios foi instituído pela Portaria GR-6503, de 11 de fevereiro de 2014, (D.O.E. 12.02.2014, p. 85), com a finalidade estudar e propor medidas para reestruturação do sistema de tramitação de convênios na Universidade, baseadas na racionalização e simplificação de procedimentos e documentos. Nos termos da Portaria, a atuação do GT deve privilegiar formas procedimentais que articulem as dimensões jurídica, organizacional e de tecnologia de informação e comunicação e se orientar pelas seguintes diretrizes:

- I. **simplificação** das tarefas administrativas do usuário final, especialmente o docente responsável pelo projeto que justifica a existência do convênio;
- II. estudo de **procedimento abreviado** (fast track), baseado na adoção de minutas-padrão pré-aprovadas;
- III. estudo de mecanismo de **delegação de competência** que, combinado com instrumento de planejamento institucional (“políticas de convênio” das Unidades e Departamentos), possibilite a redução de instâncias para aprovação de convênios, com ganho qualitativo na análise dos projetos;
- IV. estudo de rotinas no sistema informatizado voltadas ao acompanhamento mediante a extração de **relatórios gerenciais**.

2. Referências conceituais básicas: projeto, docente e atividade-fim

Em complemento às diretrizes definidas na Portaria, foram definidas três referências conceituais básicas, que guiaram os trabalhos:

- I. **centralidade do projeto**: o projeto dá sentido ao convênio; a reestruturação está orientada à organização das condições para execução do projeto exposto no plano de trabalho;

- II. **docente como usuário do sistema:** o sistema é concebido em função da atividade do professor que coordena o projeto, devendo ser amigável e intuitivo no seu uso, ao mesmo tempo em que assegurem a coleta dos dados necessários para adequada apreciação e formalização, de acordo com as normas pertinentes;
- III. **preponderância das atividades-fim sobre atividades-meio:** as atividades instrumentais devem ser adequadas e proporcionais às atividades-fim que justificam sua própria existência.

3. Problemas identificados no procedimento atual: excesso de instâncias, apreciação burocrática e morosa, falta de visão de conjunto

As diretrizes e referências conceituais elencadas acima pretendem responder aos principais problemas identificados no procedimento atual, baseado no funcionamento do e-Convênios, sistema eletrônico instituído pela Resolução 5.865, de 2010. Esse sistema, se constituiu avanço em relação à rotina anterior, baseada na circulação de processos em papel, carece, neste momento, de uma nova racionalidade, que não privilegie os aspectos financeiros, mas os acadêmicos, ínsitos aos projetos de pesquisa, inovação, cultura e extensão e ensino de graduação e pós-graduação. E enfrente os problemas detectados, em especial os seguintes:

- I. **Excesso de instâncias de aprovação:** cada convênio é submetido à apreciação de vários órgãos colegiados (em geral, Conselho de Departamento, CTA, COP etc.), a respeito do mérito, além dos órgãos técnicas, sobre aspectos jurídicos, financeiros etc. Ao contrário do que possa parecer, essa dinâmica contribui pouco para o controle sobre gastos que pudessem onerar a Universidade, o que talvez a tivesse legitimado ao tempo da edição do Estatuto e seu art. 22, V, quando era muito mais restrita a realização de projetos em parceria. A multiplicação de instâncias tampouco incide sobre as contrapartidas da Universidade e a manutenção da sua autonomia científica em face do financiamento externo de projetos, de que também se poderia cogitar. Trata-se, quase sempre, de chancela meramente formal, que vem sendo reproduzida por inércia burocrática, a qual pouco acrescenta ao acompanhamento do universo das parcerias da Universidade;
- II. **Aprovações *ad referendum*. Esvaziamento da atuação dos colegiados:** a necessidade de aprovação por órgãos colegiados implica em que o processo fique aguardando a agenda de reuniões do colegiado, às vezes por um mês ou mais, em cada instância, sendo esse um fator importante de morosidade no fluxo de aprovação dos convênios. Dada a compreensível demanda por agilidade, a maior parte dos convênios é aprovada pelo chefe do colegiado, *ad referendum* de seus membros, isto é, sujeita a aprovação posterior, a qual costuma ocorrer como mera formalidade. Isso põe em questão a revisão do papel dos órgãos colegiados nessa matéria, que deveria privilegiar a formulação das diretrizes para o conjunto dos convênios naquela instância. A



SUPERINTENDÊNCIA
JURÍDICA

análise caso a caso poderia ser simplificada, orientando-se por essas diretrizes e rotinas previamente aprovadas, conforme se propõe mais adiante;

- III. **Desorganização do fluxo de análises, reinício do processo:** no atual procedimento, não há distinção entre aprovações de mérito e análises técnicas. As análises técnicas, que em princípio deveriam orientar a decisão dos órgãos competentes (com a recomendação de alterações, por exemplo), estão colocadas sequencialmente e cada uma, ao solicitar que o proponente faça alteração em no projeto original, faz com que o procedimento retorne ao início e fluxo seja repetido. Sem a aprovação de cada uma das instâncias técnicas o fluxo não segue adiante, o que torna o procedimento longo e moroso;
- IV. **Dificuldade na obtenção de relatórios e informações de acompanhamento sobre os convênios vigentes e sua execução:** o sistema atual, e-Convênios, funciona com base em poucos campos estruturados e em muito *upload* de documentos. Isso dificulta a formação de um banco de dados mais detalhado sobre os convênios e, conseqüentemente, a obtenção de relatórios que forneçam uma visão global sobre as parcerias da Universidade, uma vez que a apreciação se dá de forma pulverizada;
- V. **Ausência de estimativa de tempo para cada etapa do procedimento:** no procedimento atual, apenas parte do fluxo é automático e não há, no sistema, controle automatizado do tempo que permita detectar processos parados pendentes de providências.

4. Medidas de reorganização: revisão das competências e fluxos de aprovação

Visando superar os problemas acima relatados, adotou-se como base uma taxonomia dos convênios, isto é, uma classificação dos instrumento de cooperação que sirva de referência para a adoção de minutas pré-aprovadas, combinada com a definição prévia de fluxos processuais de apreciação. Isso ensejará a simplificação e abreviação da tramitação, com aumento da qualidade do acompanhamento.

4.1 Taxonomia dos convênios

A taxonomia dos convênios visa abranger, de forma sistemática, a grande variedade de instrumentos em uso, buscando incorporar e consolidar as boas práticas consagradas pela experiência na Universidade em relação a algumas particularidades.

Adotou-se como critério organizador da taxonomia o objeto preponderante do ajuste, relacionado à divisão de áreas da atividade universitária, que, grosso modo, corresponde à divisão entre as Pró-Reitorias, agregando-se a Agência de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional (AUCANI), conforme consta abaixo.

1. Graduação

Estágio

Duplo diploma de graduação

Convênios e ajustes com objeto preponderante de Graduação

Termo aditivo

Siconv ou outros sistemas oficiais- projeto de Graduação

2. Pós-Graduação

Dupla titulação de pós-graduação

Mestrado ou Doutorado interinstitucional

Convênios e ajustes com objeto preponderante de Pós-Graduação

Termo aditivo

Siconv ou outros sistemas oficiais- projeto de Pós-Graduação

3. Cultura e Extensão

Curso de extensão em parceria

Contrato de prestação de serviços de extensão ou disseminação cultural (USP Contratada)

Convênios e ajustes com objeto preponderante de Cultura e Extensão

Termo aditivo

Siconv ou outros sistemas oficiais- projeto de Cultura e Extensão

4. Pesquisa

Termo de transferência de materiais simplificado

Acordo de confidencialidade

Contrato de prestação de serviços de pesquisa e desenvolvimento (USP Contratada)

Convênio para pesquisa segundo padrão pré-definido com o conveniente

Convênios e ajustes com objeto preponderante de Pesquisa

Termo aditivo

Siconv ou outros sistemas oficiais- projeto de Pesquisa

5. Cooperação acadêmica não inserida nas categorias anteriores

Intercâmbio de alunos e professores

Nacional

Internacional



SUPERINTENDÊNCIA
JURÍDICA

Protocolo acadêmico
Internacional
Nacional
Acordo de Cooperação
Nacional
Internacional
Convênio Acadêmico Internacional destinado à pesquisa
Adesão a redes e programas nacionais ou internacionais
Termo aditivo
Outros convênios ou ajustes

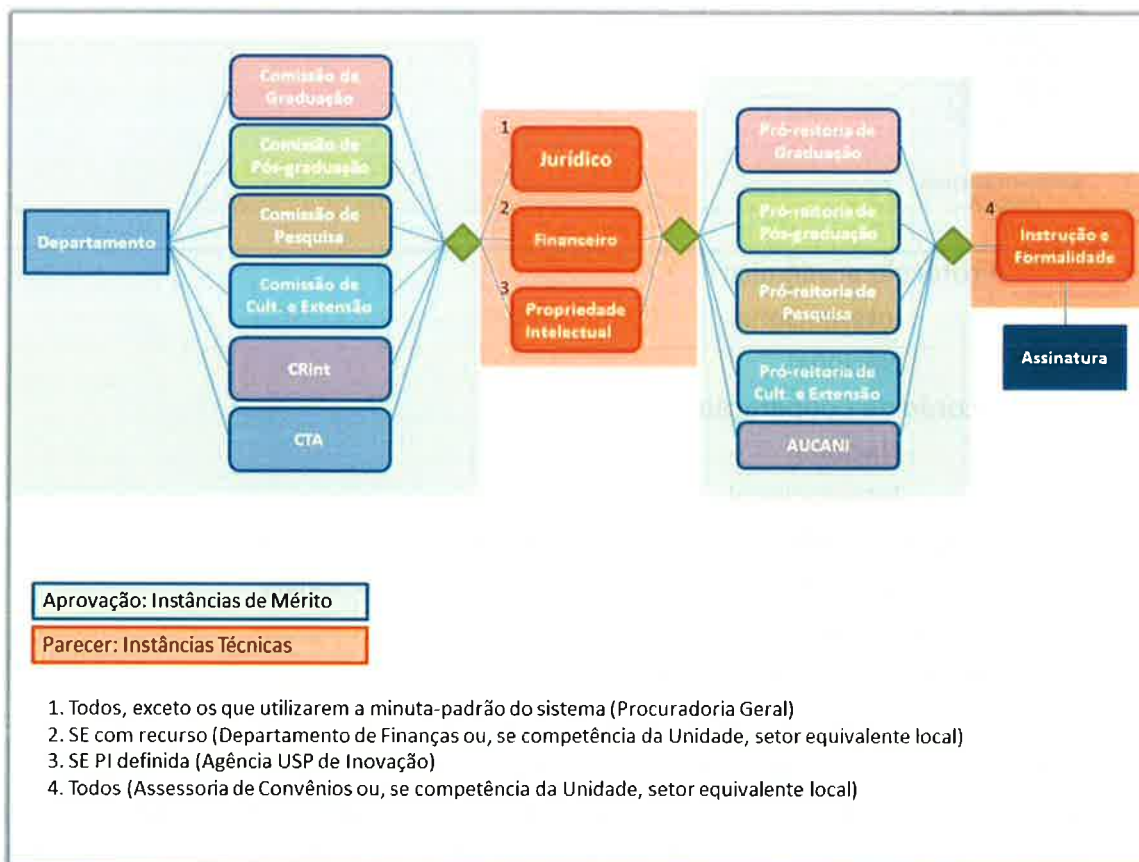
A formalização da taxonomia deve ocorrer como Anexo da Resolução que institucionalizará o novo Portal de Convênios da Universidade, cujo texto consta mais à frente. Conforme o art. 5º, III, da minuta de Resolução, havendo necessidade, a taxonomia poderá ser atualizada, com a criação de minuta padrão e fluxo próprio no Portal de Convênios, mediante decisão da Comissão de Convênios, instância de articulação integrada por representantes das várias áreas interessadas, vinculada à Vice-Reitoria.

4.2 Fluxos de aprovação

Como medida de maior impacto para a desburocratização da matéria, propõe-se a reordenação das competências de apreciação dos convênios. Essa apreciação se traduz em duas funções básicas: análise técnica (jurídica, financeira, etc.), e exame de mérito, atribuída aos órgãos colegiados (Conselho de Departamento, CTA, Congregação, Comissões das Unidades e Comissão de Orçamento e Patrimônio, entre outros).

Quanto às análises técnicas, recomenda-se a sua reorganização, de modo que passem a se realizar de forma paralela, e não mais sucessiva, o que representará substancial economia de tempo. Além disso, será dispensada a atuação dos órgãos técnicos sem pertinência com o objeto do convênio. Seria o caso do Departamento de Finanças, por exemplo, que não seria acionado nos casos de convênios sem recursos financeiros. Ou mesmo a análise jurídica, dispensada na hipótese de utilização integral da minuta padrão pré-aprovada e gerada pelo sistema. Não existindo processo físico (em papel), o processo exclusivamente digital é inteiramente compatível com essa rotina.

A figura a seguir ilustra a nova orientação.



No que respeita à análise de mérito, a nova sistemática espera induzir a redução de instâncias, atualmente divididas em três ou mais, no nível da Unidade (Conselho de Departamento, CTA ou Congregação, Comissões) e da Reitoria (Comissão de Orçamento e Patrimônio e Conselhos Centrais).

Considerando que a nova sistemática procura valorizar o aspecto de fundo do convênio, isto é, o projeto a ser desenvolvido, sugere-se que essas competências para apreciação de mérito passem a se concentrar, por delegação, na instância mais afeita a esse aspecto de fundo, as Comissões das Unidades (Pesquisa, Cultura e Extensão, Graduação e Pós-Graduação). Cada item da taxonomia terá essa definição de fluxo, de modo que se possam acomodar as particularidades de cada uma, como por exemplo, a conveniência de se manter a análise do Conselho de Departamento, quando for o caso. Nos Museus e Institutos Especializados, bem como nas Unidades não divididas em Departamentos, essa apreciação caberia ao colegiado mais próximo da temática em questão, a ser definido.

Isso, além de reduzir o tempo e trâmite de apreciação, tenderia a elevar a pertinência das análises, permitindo, a médio prazo, a elaboração de "políticas de convênios", com base na visão sistemática do histórico de parcerias das Unidades, hoje praticamente inexistente, em virtude da dispersão de aprovações. Essas políticas seriam agregadas, considerando cada um dos tipos de ajuste, no nível dos Conselhos Centrais, gerando a política da Universidade para cada um deles.



SUPERINTENDÊNCIA
JURÍDICA

5. Medidas jurídicas: Resolução instituindo o Portal de Convênios da USP, Portaria de delegação de competência do Reitor e Deliberação de delegação de competência da COP

5.1 Nova Resolução, instituindo o Portal de Convênios da USP

A nova sistemática para os convênios deve ser formalizada por Resolução, que instituirá o Portal de Convênios da Universidade, revogando as Resoluções nºs 4.715, de 1999, 5.449, de 2008, e 5.865, de 2010, conforme proposta em anexo.

5.1.1. Votação eletrônica

A Resolução contém, ainda, proposta de mecanismo de votação eletrônica, como forma de simplificar e abreviar a apreciação dos membros dos órgãos colegiados (art. 3º). Isso não substitui a discussão do projeto em reunião, quando seus membros entenderem mais pertinente. Resumidamente, seriam observados os seguintes passos:

1º passo- análise pelo relator, apresentação de parecer: favorável/ apreciação em reunião, com motivação (o voto contrário deverá ser necessariamente discutido em reunião);

2º passo- abertura de prazo para manifestação dos integrantes do colegiado, previamente cadastrados: 7 dias (Lei nº 10.177, de 1998, art. 32, III e V): favorável/apreciação em reunião;

3º passo- registro das manifestações dos membros do colegiado (favorável ou apreciação em reunião), podendo ser adotada a motivação produzida pelo relator ou motivação própria, em campo do sistema;

4º passo- no esgotamento do prazo, computadas as manifestações, se atingido o quorum de mais da metade dos membros do colegiado, sem pedido de apreciação em reunião, a matéria pode ser considerada aprovada, dando-se conhecimento ao colegiado, na primeira reunião subsequente, sem prejuízo do prosseguimento do fluxo já no momento em que a matéria foi considerada aprovada.

5.2. Portaria de delegação de competência do Reitor

A redução de instâncias de análise de mérito implica a adoção de delegação de competência. Tal delegação é de dois tipos, a saber, delegação de análise de mérito e decisão (de colegiado para colegiado) e delegação de assinatura e execução (de instância executiva para instância executiva).

Com relação ao segundo tipo, propõe-se Portaria de delegação de competência do Reitor aos Pró-Reitores, ao Presidente da AUCANI, sempre no intuito de valorizar a atividade fim. Essa competência poderá ser subdelegada aos Diretores das Unidades, o que se espera que ocorra na maioria dos casos, simplificando a execução cotidiana da atividade, mais próxima do nível onde os projetos se realizarão. Às Pró-Reitorias, idealmente, caberá o acompanhamento da atividade no seu conjunto, traçando as políticas de convênios para cada um dos tipos de cooperação e parceria.

5.3. Deliberação de delegação de competência da COP

Em complemento, faz-se necessária a delegação de competência da Comissão de Orçamento e Patrimônio, incumbida regimentalmente da análise de convênios, a órgãos colegiados que tenham mais condições de realizar o acompanhamento próximo.

De modo similar ao que foi proposto para a delegação da competência executiva, sugere-se a delegação da competência de análise de mérito e decisão da COP por instrumento próprio, a Deliberação, aos Conselhos Superiores. Esses poderão subdelegá-la às Comissões, o que, reitera-se, tenderá a valorizar o aspecto finalístico da tramitação, superando o caráter formalista hoje predominante.

5.4. Minutas Padrão

No âmbito jurídico, a simplificação de processos está condicionada ao uso, sempre que possível, de padrões previamente aprovados. Neste caso, é possível suprimir a etapa da análise jurídica do caso específico, cuja exigência terá sido satisfeita com a análise e aprovação prévia dos padrões.

O GT, e mais especificamente, as representantes da Procuradoria Geral que dele participaram, realizaram imenso esforço de revisão de cada uma das minutas atualmente em uso, para a elaboração de um novo conjunto de minutas-padrão, a ser inserido no Portal de Convênios, como serviço oferecido aos usuários, dentro da lógica da análise abreviada. Optou-se por termos de convênio mais sintéticos, reservando-se as informações particulares e seu detalhamento para o plano de trabalho.

Reconhece-se a grande variedade de tipos de ajuste e, em consequência, a multiplicidade de alternativas de cláusulas disciplinando as condições da cooperação. É possível identificar acordos que tratam de atividades (ou sequência de atividades) bem definidas previamente, enquanto há acordos que estabelecem regras e responsabilidades a serem obedecidos na etapa de execução, com o detalhamento posterior das atividades. Procurou-se respeitar essa diversidade e resguardar a



SUPERINTENDÊNCIA
JURÍDICA

possibilidade de adoção da minuta modificada, com análise jurídica individualizada, quando o caso exigir.

6. Medidas de tecnologia de informação e comunicação: criação do Portal de Convênios da Universidade

O Portal dos Convênios, via *web*, em fase de especificação de requisitos e desenvolvimento pela Diretoria de Tecnologia da Informação, deve realizar as seguintes atividades, dentre outras, relativamente à formalização dos convênios:

- I. geração do instrumento de convênio/contrato a ser assinado;
- II. armazenamento de documentos e dados pormenorizados dos projetos e planos de trabalho;
- III. integração com os diversos sistemas corporativos já utilizados para projetos de pesquisa, cultura e extensão, pagamento de bolsas, cooperação internacional, pagamentos etc., relacionadas à atividade de convênios (Mercúrio, Marte, Apolo, Atena, Júpiter, Janus, Juno, Data-USP-Posgrad, Nereu, Proteus e Mundus);
- IV. controle os fluxos de aprovação;
- V. administração da votação eletrônica dos colegiados, caso essa venha a ser aprovada;
- VI. extração de relatórios, para os diferentes níveis gerenciais.

Toda a revisão de normas e procedimentos até aqui empreendida se justifica com vista a uma nova sistemática, inteiramente baseada no processo eletrônico. Isso implica a eliminação definitiva da tramitação duplicada com o processo físico, em papel. Além disso, implica suprimir alguns vestígios da lógica do papel, como o *upload* de documentos, que dificulta a organização do trabalho na escala necessária para a celeridade que se deseja.

6.1. Pareceres de mérito e análises técnicas estruturados

Condição para essa nova lógica, voltada ao ganho de escala, mas também, e principalmente, à possibilidade de acompanhamento, é o redesenho dos processos de forma estruturada, isto é, de modo que as variações e alternativas de cada passo sejam previamente definidos.

Além dos motivos já descritos, os pareceres estruturados buscam atender também a uma demanda de transparência, já que os critérios de análise em cada instância passam a ser conhecidos antecipadamente. Com isso, ao longo do tempo se favorece uma cultura de projetos mais adequados à política global, baseados no conhecimento prévio daquilo que se espera que a proposta contenha.

O GT dedicou-se a essa tarefa, com a elaboração de fluxos e roteiros de análises estruturados, em estreita sintonia com as possibilidades definidas pela área de tecnologia de informação e comunicação.

6.2. Geração de relatórios e integração com as bases de dados da Universidade

A adoção dos campos estruturados pode ensejar o aumento do número de campos a ser preenchido pelo usuário. Contudo, a integração do Portal de Convênios com os demais sistemas corporativos da Universidade, que decorre da diretriz do aproveitamento de dados e informações, evitando retrabalho, deve minimizar esse efeito.

A importância dessa nova configuração é que ela possibilita ou, mais do que isso, privilegia, a extração de relatórios considerando a atividade agregada, isto é, por Unidade ou Departamento, por tipo de ajuste, segundo a taxonomia, considerando valores, instituições parceiras e uma infinidade de outras possibilidades, que resultarão em uma nova visão de conjunto sobre o assunto. Além disso, está prevista a geração de relatórios pré-formatados, com base em demandas frequentes.

Acredita-se, com isso, que a apresentação dos dados e informações pormenorizados e sua disponibilização de forma ampla revigorará o sentido finalístico da atuação das várias instâncias universitárias envolvidas com a matéria de convênios, proporcionando importante contribuição para a transparência na Universidade.

6.3. Geração de minutas-padrão e redução de *upload* de documentos

A utilização da minuta de instrumento é um dos pontos sensíveis do sistema atual. A despeito de existirem modelos, é livre a inserção de outras minutas no e-Convênios, por meio de *upload*. Nem sempre a linguagem e a lógica do instrumento jurídico são de domínio do proponente, o qual não raro encontra dificuldade em transformar os modelos existentes em instrumento jurídico que retrate a sua parceria.

Mais lógico seria que o proponente fornecesse as informações relevantes e o sistema se incumbisse, com base nestas informações e nas minutas-padrão associadas a cada item da taxonomia, de gerar o documento.

É o que se propõe no Portal dos Convênios, que disponibilizará a minuta-padrão (uma para cada item da taxonomia), cujos campos serão editáveis (uma cláusula em cada campo), no momento do cadastramento do convênio.

Havendo adoção integral da minuta-padrão, fica dispensada a análise jurídica, como já se informou. Alternativamente, havendo acréscimo ou alteração das cláusulas, o exame jurídico poderá se concentrar sobre os itens editados.



SUPERINTENDÊNCIA
JURÍDICA

Por fim, reduz-se a utilização de documentos que dependem de upload, em geral certidões de cunho exclusivamente formal, ao mínimo indispensável.

7. Escopo do Grupo de Trabalho e próxima etapa

O GT concentrou-se nas medidas necessárias para a racionalização e simplificação dos convênios, no que diz respeito à fase de formalização, isto é, os procedimentos relativos à apresentação de proposta de convênio, análise e aprovação pelos órgãos internos competentes até a assinatura do instrumento.

Futuramente, a depender de diretriz reitoral, poderão ser examinadas as fases de execução, contemplando o gerenciamento das atividades desenvolvidas sob a vigência do convênio, e de encerramento, para o registro da prestação de contas, relatórios finais e documentos de cumprimento das atividades.

No prazo fixado pela Portaria 6.503, de 2014, as atividades descritas no presente relatório concentraram-se na fase de formalização dos convênios, em especial no diagnóstico dos principais problemas e proposição de soluções integradas nos campos organizacional, jurídico e de tecnologia de informação.

7.1. Documentos que integram este Relatório

Devem ser considerados como parte integrante deste Relatório, os seguintes documentos, que o acompanham:

- I. minuta de Resolução instituindo o Portal de Convênios;
- II. minuta de Portaria de delegação de competência do Reitor, em matéria de convênios;
- III. minuta de Deliberação de delegação de competência da COP, em matéria de convênios;
- IV. minutas de termos de convênios revistas, de acordo com a Taxonomia de Convênios;
- V. propostas de fluxos de tramitação de convênios, de acordo com a Taxonomia de Convênios;
- VI. minuta de Portaria, concedendo prazo para as medidas de implementação do Portal de Convênios.

7.2. Próxima etapa

Os resultados e as sugestões aqui relatados, apresentados em caráter preliminar aos dirigentes da Universidade, na sala do Conselho Universitário, em 05.05.2014, se aprovados, indicam a necessidade de renovação do Grupo de Trabalho para uma etapa adicional, por mais noventa dias, a fim de:

- I. apresentar a nova sistemática às Pró-Reitorias, AUCANI, recebendo críticas e sugestões,
- II. apresentar a nova sistemática à COP e CLR, submetendo a elas as alterações normativas pertinentes;
- III. receber da Diretoria de Tecnologia de Informação a primeira versão do Portal de Convênios, baseada nos elementos contidos nos documentos que acompanham este Relatório;
- IV. realizar testes e ativação de rotinas, por tipo de convênio, desativando-se, em paralelo, as rotinas pertinentes do e-Convênios, à medida em que as novas estiverem disponíveis;
- V. organizar outros documentos e rotinas estruturadas, de modo a possibilitar a implantação de todos os tipos constantes da taxonomia dos convênios.

8. Composição do Grupo de Trabalho

A Superintendente Jurídica da Universidade, a quem incumbiu a coordenação do Grupo de Trabalho, optou pelo formato de convite aos demais membros, ao invés da determinação na própria Portaria, como forma de contar com contribuições amplamente variadas, sem tornar o Grupo excessivamente grande, mas ganhando em agilidade.

Assinam o presente Relatório os membros que participaram das atividades nele descritas.

São Paulo, 2 de julho de 2014

Profa. Dra. Maria Paula Dallari Bucci
Superintendente Jurídica
Coordenadora do Grupo de Trabalho

Dra. Adriana Fragalle Moreira
Procuradoria Geral

Dra. Marisa Alves Vilarino
Procuradoria Geral

Inês Aparecida Vicente de Oliveira
Superintendência Jurídica

Solange Leticia Grozinschi
Assessoria de Convênios



SUPERINTENDÊNCIA
JURÍDICA

Alexandre Venturini Lima
Agência USP de Inovação

Eduardo Vieira de Brito
Eduardo Vieira de Brito
Agência USP de Inovação

Bernard Kenj
Bernard Kenj
Pró-Reitoria de Pesquisa

Rebeca Leite Camarotto
Rebeca Leite Camarotto
Pró-Reitoria de Pesquisa

Leandro Fregnani
Leandro Fregnani
Departamento de Informática

Mirjam Guimarães Munhoz
Mirjam Guimarães Munhoz
Departamento de Finanças

Paulo Gil
Agência USP de Inovação

Freid Artur
Freid Artur
Agência USP de Inovação

Paulo Vitor Gomes Almeida
Paulo Vitor Gomes Almeida
Pró-Reitoria de Pesquisa

Fernando Alexandre Favato
Fernando Alexandre Favato
Departamento de Informática

Rosi Martins de Castro Nunes
Rosi Martins de Castro Nunes
Departamento de Finanças

