



APRIMORAMENTO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PARA GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

03

Objetivos

03

Diagnóstico

03

RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS

05

Permissão do técnico como chefe de departamento

05

Uma nova governança departamental

05

Criação do Manual do Gestor

06

Definição de diretrizes gerenciais

07

Novas capacitações gerenciais

07

Estratégias de aumento do engajamento

08

Estratégias para aumento da PSO

08

CONSIDERAÇÕES FINAIS

09

REFERÊNCIAS

10

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Através de estudo realizado na Universidade Federal de Viçosa (UFV), foram mapeadas quais ações da instituição eram destinadas a apoiar o gestor, principalmente o intermediário (diretores, chefes de departamento e chefes de instituto), na sua função gerencial.

Gestores Intermediários são aqueles ocupantes de cargos comissionados que não se vinculam direta ou cotidianamente ao processo decisório superior nem à operação da organização, mas realizam a conexão entre o nível estratégico e o operacional (ANDRADE, 2018; PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018; CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018).

Além do mapeamento das ações nos documentos institucionais, foi coletada a percepção desse gestor intermediário sobre o suporte organizacional recebido. Entende-se a percepção de suporte organizacional como o conjunto de crenças globais sobre o quanto a organização cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus servidores (EISENBERGER *et al.*, 1986, EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016).

> Objetivos

O objetivo deste Relatório Técnico é o de propor ações que possam melhorar a percepção de suporte organizacional e a performance dos gestores intermediários da UFV. Essas possibilidades devem ser debatidas e testadas pela comunidade universitária, sendo que seu sucesso depende da criação de um plano de implementação para cada uma das ações. Este documento, nesse sentido, não exaure o tema, mas inicia uma discussão.

> Diagnóstico

Este diagnóstico foi realizado a partir de uma pesquisa documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dos Planos e Relatórios de Gestão (RG) da UFV, bem como entrevistas semiestruturadas com 16 gestores intermediários situados nos *campi*. A UFV tem três *campi* (Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba), contando com, aproximadamente, 19.000 alunos matriculados em 210 cursos, com 1.436 servidores docentes e 1.941 técnicos administrativos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2023).

Em termos quantitativos, a UFV possui 73 gestores intermediários, sendo 27 Diretores, oito Chefes de Instituto e 38 Chefes de Departamento. Os Diretores são indicados para o cargo pelo Reitor ou Diretor Geral e os Chefes de Departamento e Chefes de Instituto são eleitos entre seus pares.

Como todas as universidades federais, a UFV segue o modelo de gestão colegiada. Cada Departamento e Instituto tem seu colegiado como órgão de decisão e as Diretorias, vinculadas às Pró Reitorias ou Diretorias Gerais, não possuem um colegiado específico da unidade, mas estão vinculadas aos colegiados superiores (e.g. CONSU, CEPE, COAD) ou temáticos e técnicos (e.g. Câmara de ensino, Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação).

O PDI¹ da UFV foi elaborado para os períodos de 2012-2017 e 2018-2023. Neste último período, sofreu uma revisão de metas em 2020. Apesar dos aprimoramentos ocorridos no último ciclo (2018-2023), tanto o PDI quanto os Planos de Gestão (PG) e os RGs apontam uma baixa presença de diretrizes não-finalísticas, relacionadas à gestão. O enfoque dos documentos se dá na atividade finalística

¹ Documento norteador do planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

(ensino, pesquisa e extensão) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018).

Em termos de indicadores, como aqueles avaliados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), há uma menor pontuação para indicadores relativos à gestão de pessoas do que os demais e uma proeminência de indicadores burocráticos de recursos humanos. Os PDI não apresentam diretrizes específicas de gestão de pessoas.

Os maiores desafios vivenciados pela UFV são a necessidade de pessoal e a restrição orçamentária, presentes desde 2011. Tais desafios trazem como consequência poucos investimentos em capacitação do corpo funcional ao longo dos anos.

Nesse sentido, as capacitações gerenciais são percebidas como insuficientes, apesar de sua previsão normativa. Contudo, quando existem, as capacitações gerenciais possuem perfil introdutório (baixa carga horária) ou integrativo (encontro entre gestores).

O enfoque da capacitação na UFV se dá na ampliação da titulação para os docentes (em função das avaliações dos cursos) e dos técnicos pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) considerando que sua progressão é decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação técnico em sua área de atuação.

Além da restrição de recursos para as capacitações, estas também não ocorrem, pois, parte significativa dos gestores docentes verbalizou não possuir interesse (por não se sentirem gestores) ou tempo (devido à sobrecarga e acúmulo de funções gerenciais e técnicas) para se capacitarem gerencialmente, principalmente após iniciarem seus mandatos.

Dessa forma, o desenvolvimento de competências para o desempenho da função gerencial ocorre por aprendizagem informal.

Os cargos de gestão intermediária na UFV são ocupados em sua maioria (83,6%) por docentes. A maior parte dos gestores entrevistados possuía experiência de cargos anteriores. Contudo, antes de assumir a função gerencial, eles tinham pouco conhecimento do que o ocupante do cargo realizava efetivamente.

Percebeu-se a função gerencial na UFV como diversa, intensa e fragmentada, muitas vezes absorvida como um fardo para o seu ocupante. O desempenho do gestor é entendido como autônomo, mas limitado por normas, hierarquia, recursos e pela liberdade que o professor universitário possui para sua função docente.

A atividade dos gestores intermediários é marcada pela sobrecarga de trabalho, mas também pelo apoio dos reitores e pró-reitores, dos pares, dos subordinados, dos colegiados departamentais e dos institutos. Não existe nenhuma cobrança institucional (*top-down*) por desempenho dos gestores intermediários.

A remuneração dos cargos é percebida como incompatível com o nível de responsabilidade exigido. Os servidores assumem os cargos declarando interesse em contribuir com as necessidades da UFV.

Foi encontrada uma cultura de valorização do docente acima do técnico-administrativo na ocupação de funções gerenciais, sendo que a mesma diferenciação ocorre em termos de *campi*, quando compara-se o *campus* central aos dois *campi* fora de sede.

Apesar dessas dificuldades em torno da função gerencial, o diagnóstico realizado encontrou cinco conjuntos de ações, ofertadas institucionalmente pela UFV, que dão suporte à ação gerencial dos gestores intermediários.

O Quadro 1 indica essas ações, mas também apresenta as ressalvas existentes em cada uma delas, identificadas pelo diagnóstico realizado.

Quadro 1- Ações de suporte organizacional à função gerencial

Ação de suporte organizacional
Ação: Gestão colegiada permite contribuição dos gestores intermediários na construção dos PDI e o PG. Ressalva: A distância identificada entre os gestores e os colegiados superiores e a existência de movimentos extra pauta de influência leva à descrença do corpo gerencial se as contribuições, de fato, são levadas em consideração.
Ação: Evolução dos PG e do PDI, que trazem explicitamente as diretrizes de condução da instituição. Ressalva: Ausência de diretrizes gerenciais.
Ação: Melhoria do sistema de monitoramento do PDI, com revisões anuais de metas. Ressalva: Ausência de diretrizes gerenciais.
Ação: Possibilidade normativa de os gestores intermediários requisitarem capacitações gerenciais. Ressalva: A atenção do gestor-docente está voltada para ensino-pesquisa-extensão, não sendo demandado desenvolvimento gerencial.
Ação: Presença de autonomia gerencial. Ressalva: A autonomia é entendida como limitada, seja por normas, recursos, hierarquia ou pela autonomia do próprio docente.

Fonte: elaborado pelo autor.

RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS

A partir do diagnóstico realizado, são apresentadas sete recomendações de melhorias, divididas em quatro categorias: mudanças normativas; instrumentos gerenciais e estratégicos; desenvolvimento pessoal e capacitação; e percepção.

> Permissão do técnico como chefe de departamento

Dos 73 cargos intermediários existentes na instituição, 38 são de natureza departamental, oito são de Chefe de Instituto e quatro de Diretor de Centro, posições que, de acordo com regimento, só podem ser ocupadas por docentes.

Conforme diagnóstico, grande parte dos docentes não possui perfil ou conhecimento prévio para ocupar a função gerencial e entende esses cargos como fardos, que os afastam de suas funções finalísticas. Adicionalmente, os docentes não possuem liberação plena de suas funções, precisando acumular encargos docentes e gerenciais, o que leva à sobrecarga, situação que não ocorre para os técnicos-administrativos.

Assim, sugere-se submeter aos conselhos departamentais e superiores a avaliação de **uma mudança normativa, para permitir com que os técnico-administrativos possam ocupar o cargo de Chefia de Departamento ou Instituto.**

Como são cargos eletivos, a mudança permitiria que cada departamento ou instituto avaliasse a pertinência de seguir por este caminho.

> Uma nova governança departamental

O *locus* no qual reside a maior parte da atuação universitária é o departamento e instituto. Todos os docentes estão alocados nos diversos departamentos e institutos da IFES e é neles que é desenvolvida as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Dentro dos departamentos, existem cinco conjuntos de competências, que recaem em quatro cargos comissionados e uma mesa colegiada:

- **Colegiado do departamento ou instituto:** exerce, como foro normativo, deliberativo e consultivo, a jurisdição superior do Departamento.
- **Chefe de departamento ou instituto:** administra e representa o Departamento e preside as reuniões do Colegiado do Departamento.
- **Coordenação de curso:** coordena a orientação acadêmica dos alunos do curso e preside as reuniões da Comissão Coordenadora de curso.
- **Secretários:** Responsáveis pelo atendimento aos discentes, gerenciando salas e dando suporte à rotina acadêmica do departamento. Usualmente são três secretários: geral, da graduação e da pós-graduação.
- **Chefe de expediente:** função administrativa da secretaria executiva do Departamento. Coordena os trabalhos de rotina administrativa da unidade e executa atividades atribuídas pela Chefia do Departamento.

A função do Chefe de Departamento ou Instituto se encontra pressionada por competências de outras instâncias, de modo que ele é atenuado em suas competências decisórias pelo Colegiado e de seus intuitos finalísticos pelo Coordenador de Curso, mas operacionalizado burocraticamente pelo Chefe de Expediente e pelos Secretários.

Assim, a pesquisa demonstrou uma oportunidade de **repensar as atribuições entre esses cargos** – principalmente Chefia de Departamento e Instituto – para que esta possa se apropriar das matérias que lhe são pertinentes.

Este documento não traz um desenho já construído para este novo sistema de gestão e governança, mas sugere que seja iniciado o debate. O aumento de

autonomia do Chefe de Expediente poderia proporcionar ao Chefe de Departamento mais tempo para cuidar de projetos do departamento, como a busca de recursos e conexão com a sociedade. Da mesma forma, se outras matérias do cotidiano docente, como gestão de agenda e sobrecarga de professores, fossem adereçadas pelo Coordenador de Curso, o Chefe de Departamento poderia ter mais tempo para tratar de matérias departamentais.

> Criação do Manual do Gestor

O cotidiano do cargo gerencial inclui uma gama diversa de sistemas, bem como uma rede de governança e fluxos burocrático-hierárquicos a serem operacionalizados para que a função possa ser cumprida.

Esse conjunto de conhecimentos não está estruturado, nem em uma capacitação, nem em um *locus* único. As informações presentes no sítio eletrônico da UFV acompanham o insulamento setorial, uma vez que cada Departamento, Diretoria ou Pró-Reitoria possui uma seção específica *on-line*, o que dificulta uma visão multissetorial.

Assim, sugere-se a **criação de um Manual do Gestor, único, capaz de se tornar uma referência na condução do cotidiano**. Esse material seria composto de seções como as seguintes:

- **Hierarquia e Governança:** Descrição da estrutura hierárquica e colegiada da UFV, além da governança decisória, incluindo competências das unidades administrativas e dos colegiados, associando-os às solicitações e demandas usuais do dia a dia do gestor.
- **Sistemas:** Descrição sintética de todos os sistemas da instituição. Não se trata de um manual de utilização

de cada sistema, mas de identificar a função de cada um, acompanhado do endereço de acesso e do manual completo daquele sistema em específico. Os sistemas devem ser explicados de forma a entender o motivo de seu uso e quais são as instâncias envolvidas nas suas funcionalidades.

- **Questões financeiras:** Explicações básicas de como funciona o orçamento da universidade. Esta seção ainda descreve como é possível obter créditos suplementares, recursos fora da universidade e a relação com os diversos Fundos, Fundações e gestores de recursos disponíveis.
- **Capacitações disponíveis:** O manual deverá, ainda, listar capacitações – pagas e/ou gratuitas – disponíveis para o aprofundamento em cada matéria, como cursos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e capacitações ofertadas pela própria UFV.

Outras seções podem ser acrescentadas ao documento, devendo o Manual estar em constante atualização, disponível de forma *on-line* para os gestores. Também seria interessante, previamente à sua confecção e após sua primeira versão oficial, coletar a percepção dos gestores sobre seu conteúdo.

> Definição de diretrizes gerenciais

Para suprir a carência de diretrizes gerenciais, cabe à instituição, **durante o próximo ciclo de planejamento estratégico, debater e positivar diretrizes de gestão interna que devem ser observadas no cumprimento das metas e objetivos institucionais**, principalmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas. Essa clareza permitirá uma maior unicidade do

corpo gerencial, se adequando às indicações centrais da gestão da universidade.

Não é obrigatório que estas diretrizes estejam positivadas no próprio PDI. Estas diretrizes podem compor um documento apartado, utilizado para apoiar a forma com que os setores internos conduzem seu cotidiano gerencial.

Ressalta-se que o momento é propício para essa avaliação, uma vez que a UFV já iniciou o processo de elaboração da versão 2024-2029 do Plano.

> Novas capacitações gerenciais

Tendo em vista o baixo engajamento nas capacitações gerenciais atualmente ofertadas, que possuem escopo introdutório ou integrativo, **sugere-se a criação de um conjunto específico de capacitações gerenciais**, que possam prover, principalmente para os novos gestores, conhecimentos específicos para o desempenho da função gerencial. Temas sugeridos:

- **Metodologia Ágil:** metodologia de gestão – pessoal e de equipes – que busca dar maior celeridade e objetividade para a execução de tarefas.
- **Gestão de processos:** mapeamento e otimização de processos de trabalho, o que teria impacto direto em aumento da produtividade e ganho de tempo para o gestor.
- **Gestão de projetos:** criação e acompanhamento de projetos, com enfoque naqueles que possam representar recursos adicionais para a universidade.
- **Finanças públicas e compras:** muitos dos novos ocupantes de cargos demonstraram que a gestão financeira é um dos maiores desafios da ocupação dos cargos.

Estes gestores apresentam uma baixa carga de conhecimentos prévios nesta área de conhecimento.

- **Liderança e relações interpessoais:** outro desafio apontado pelos gestores seria o de lidar com equipe, com pares e com problemas de natureza interpessoal. Assim, dotar os gestores de técnicas e teorias desta área de conhecimento pode suprir uma lacuna de conhecimento existente.
- **Capacitações ferramentais:** há uma carga de conhecimentos, fluxos de tramitações e sistemas eletrônicos que é inerente à função gerencial. O setor de capacitação da UFV deve mapear quais sistemas e fluxos ainda não possuem capacitações, para desenvolver estes materiais, e mencioná-los no Manual do Gestor.

Algumas das sugestões de capacitação acima são ofertadas pela ENAP, podendo ser utilizados para diminuição de custos.

> Estratégias de aumento do engajamento

A simples oferta de capacitação não é suficiente para garantir sua execução, uma vez que há baixo interesse pessoal, no caso dos docentes.

A oferta de novas capacitações pode ser atrativa para uma parcela dos gestores, mas pode não ser suficiente para aumentar o engajamento em capacitações gerenciais de forma suficiente. Assim, **sugere-se estratégias adicionais para aumento de engajamento na realização das capacitações gerenciais:**

- **Obrigatoriedade:** uma parcela de capacitações deve ser entendida como obrigatória. A gestão universitária é responsável pelo

cumprimento das metas e alcance dos objetivos institucionais, de modo que os conhecimentos necessários para sua boa execução não podem estar livres para decisão do corpo funcional. Trata-se de balizar um conhecimento mínimo para ocupação dos cargos.

- **Cultura de desenvolvimento gerencial:** a gestão superior da universidade deve buscar aprimorar a cultura da organização, incutindo no corpo funcional a necessidade de se desenvolver gerencialmente.
- **Liberação de horário para realização de capacitações gerenciais:** deve haver uma política de liberação ou compensação de horário para que o gestor possa se capacitar sem que isso aumente a sua sobrecarga de trabalho.
- **Consistência de planejamento:** deve haver consistência na emissão dos planos anuais de capacitação, bem como na inclusão de opções gerenciais no rol de capacitações, incluindo tanto opções introdutórias como avançadas.

> Estratégias para aumento da percepção de suporte organizacional

Eisenberger, Malone e Presson (2016) indicam que a percepção de suporte organizacional é percebida com maior intensidade a partir de ações discricionárias da instituição. Ou seja, quando o corpo funcional irá perceber um maior suporte advindo da UFV a partir de ações efetivas e escolhidas pela gestão central da instituição.

Assim, recomenda-se uma lista de ações que tem como objetivo aumentar a percepção dos servidores do suporte ofertado pela organização, especificamente para a ação gerencial:

- **Realizar ações corretivas de forma autônoma:** A UFV deve se antecipar às eventuais diretrizes advindas de órgãos de controle sobre desenvolvimento gerencial e melhorias na gestão de pessoas, para que a comunidade entenda que a busca por melhoria não seja conduzida a partir de vetores e pressões externas.
- **Desenvolver uma cultura de equidade entre as carreiras:** A instituição deve empreender esforços para diminuir a percepção de desequilíbrio entre as carreiras de servidores da UFV, principalmente na ocupação de cargos.
- **Criar uma cultura de desempenho, com recompensas:** Deve-se melhorar a cultura de desempenho da UFV, com recompensas (não financeiras, dada a restrição do serviço público) apropriadas.
- **Suporte e acompanhamento do desenvolvimento gerencial:** A gestão de conhecimento gerencial hoje na UFV é feita de forma livre pelo corpo funcional. O conhecimento é passado de gestor para gestor sem envolvimento da instituição. É preciso que a instituição se aproprie desta temática, supervisionando a prática informal para melhoria das competências gerenciais.

pelo corporativismo de seu corpo social, em especial dos docentes, que gera impacto na cultura de desempenho e na ocupação de funções.

A partir de diagnóstico realizado na UFV, este Relatório Técnico buscou adereçar à algumas das questões encontradas pela pesquisa. Não se buscou apresentar soluções genéricas, extraídas de manuais padronizados, mas apresentar caminhos específicos criados a partir da configuração atual da UFV.

As limitações do Relatório perpassam por seu caráter introdutório, por não apresentar as soluções de forma estruturada para sua implementação. Ademais, as soluções tiveram enfoque no gestor intermediário, dado o foco da linha de estudo original realizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A função gerencial nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil vem se desenvolvendo nos últimos anos, mas ainda há necessidade de aprimoramento. No caso específico da UFV, conforme diagnóstico, identificou-se uma função gerencial que possui apoio institucional, mas carece de diretrizes e capacitação, sendo marcada

> Responsáveis pelo Relatório:

Prof. Dra. Adriana Ventola Marra (aventola@ufv.br). Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Titular da Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal. Pesquisadora do grupo Estudos de ciências humanas e aplicadas da UFV.

<http://lattes.cnpq.br/8611068912648044>

<https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

João Márcio Silva de Pinho (joao.m.pinho@ufv.br). Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa (conclusão em outubro de 2023), com pesquisa vinculada ao Instituto de Ciências Humanas. Graduado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Regulação pela Agência Nacional do Cinema (servidor público federal), onde atuou como Coordenador substituto de Acompanhamento de Projetos, Assessor do Diretor-Presidente, Chefe de Gabinete substituto e Secretário Executivo. Foi ainda Chefe de Gabinete da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/0942860856805535>

<https://orcid.org/0009-0008-2285-0838>

O presente relatório é o Produto Técnico-Científico apresentado à Universidade Federal de Viçosa como parte das exigências do curso de pós-graduação *strictu sensu*, Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Data de realização: 22 de setembro de 2023

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. **Burocracia de médio escalão: uma análise da atuação no nível municipal a partir da abordagem dos arranjos institucionais**. São Bernardo do Campo: Universidade Federal do ABC, 2018.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G.; YAMADA, E. O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 14-34. 2018.

EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 71, n. 3, p. 500-507. 1986.

EISENBERGER, R.; MALONE, G. P.; PRESSON, W. D. Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. **Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, p. 3-22. 2016.

PIRES, R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2022**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO – PPG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL

Ofício nº 001/2023

Belo Horizonte, 22 de setembro de 2023.

Ao
Senhor Pró-Reitor Luiz Antônio Abrantes
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP)
Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Assunto: Encaminhamento de Relatório Técnico para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Encaminhamos o documento anexo, referente ao produto técnico resultado da dissertação intitulada “GESTORES INTERMEDIÁRIOS E A AÇÃO GERENCIAL: um estudo sobre a percepção de suporte organizacional em uma universidade federal”, apresentada para conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Viçosa pelo aluno João Márcio Silva de Pinho.

O documento tem como objetivo propor ações que possam melhorar a percepção de suporte organizacional e a performance dos gestores intermediários da UFV, tendo como base diagnóstico realizado a partir de pesquisa documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dos Planos e Relatórios de Gestão (RG) da UFV, bem como entrevistas semiestruturadas com 16 gestores intermediários situados nos *campi*.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
 JOAO MARCIO SILVA DE PINHO
Data: 22/09/2023 15:41:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

João Márcio Silva de Pinho
Egresso do PROFIAP/UFV

Documento assinado digitalmente
 ADRIANA VENTOLA MARRA
Data: 22/09/2023 15:27:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Adriana Ventola Marra
Docente do PROFIAP/UFV

Observação: Bater o carimbo de recebido pelo setor e depois enviar cópia (com o recebido) para a secretaria do PROFIAP e para os autores

Documento assinado digitalmente
 RICARDO GANDINI LUGAO
Data: 28/09/2023 15:14:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>