



ALINHAMENTO DE PROJETOS ÀS ESTRATÉGICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Observações práticas na Secretaria de Estado da
Tributação do Rio Grande do Norte

Marconi Brasil Soares de Souza¹

José Renato Pinheiro Cavalcante²

RESUMO

Os recentes investimentos realizados pela administração pública estadual do Rio Grande do Norte vêm a fortalecer a cultura da gestão para resultados e o monitoramento das iniciativas e projetos alinhados às suas estratégias. O caso da Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte reforça esta tendência em investir no planejamento estratégico e na gestão de projetos. Este artigo objetiva relatar a observação das práticas adotadas na SET/RN para a execução do referido plano estratégico, visando descrever as experiências do alinhamento com as iniciativas e projetos estratégicos. Quanto à metodologia, os autores optaram por uma abordagem qualitativa, e a pesquisa foi classificada como do tipo 'observação participante', situação em que os autores são observadores pertencente à organização estudada. Os autores descreveram os resultados alcançados com as medidas adotadas pela alta administração para fortalecimento do escritório de projetos e o envolvimento formal dos gestores responsáveis pelos projetos estratégicos, permitindo a construção de um portfólio de projetos atualizado, de forma a garantir a correta vinculação com os objetivos e metas esperados pela organização e previsto no plano estratégico da SET/RN 2018-2022. Os resultados apresentados neste estudo de caso da SET/RN reforçam a importância do alinhamento dos projetos às estratégias da organização pública como sustentáculo para a efetividade entre planejamento e execução, favorecem a percepção dos gestores e dos servidores da SET/RN quanto à priorização das atividades, aumentando o comprometimento de todos com os resultados esperados pela alta administração.

Palavras-chave: planejamento estratégico. projetos estratégicos. administração pública.

¹ Auditor Fiscal do Estado, coordenador geral de projetos da SET/RN, mestre em Administração pela UFRN. E-mail: mbrasil@set.rn.gov.br

² Assessor de monitoramento de projetos da SET/RN, graduando em Engenharia da Produção pela UFRN. E-mail: jrenato@set.rn.gov.br



1. INTRODUÇÃO

A administração pública estadual do Rio Grande do Norte tem experimentado recentemente algumas práticas de sucesso em planejamento estratégico, notadamente com a formalização do plano estratégico do Estado denominado ‘Governança Inovadora RN 2035’ (NOGUEIRA et al, 2015) e a incorporação da cultura da gestão orientada a resultados e o monitoramento das iniciativas e projetos estratégicos.

Na esteira destas mudanças, a Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte – SET/RN – elaborou um plano estratégico para período 2018-2022 como forma de consolidar um sistema de apoio à gestão com foco em resultados. Para tanto, a organização constituiu um escritório de projetos, consolidado como atribuição da Unidade de Coordenação de Projetos - UCP, com propósito de nortear as ações prioritárias da organização. O presente estudo propõe-se a relatar a observação das práticas adotadas na SET/RN para a execução do referido plano estratégico, com objetivo de descrever as experiências do alinhamento com as iniciativas e projetos estratégicos.

Este artigo está estruturado em quatro capítulos: inicialmente com a apresentação teórico-conceitual do planejamento estratégico na gestão pública e sua relação com os projetos estratégicos, seguido pelos procedimentos metodológicos adotados neste estudo. O capítulo seguinte apresenta o relato do caso prático do desdobramento do plano estratégico em iniciativas e projetos estratégicos, monitoramento dos objetivos estratégicos e o alinhamento entre os projetos e as estratégias da SET/RN. Por fim, são explanadas as considerações finais e as perspectivas para estudos futuros.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser definido como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA, 1998). Na implantação e aplicação do planejamento estratégico, não se objetiva prever o futuro, e sim, projetar objetivos realizáveis e planejar ações para alcançá-los. O envolvimento está baseado em meios para evitar ser surpreendido pelas incertezas do amanhã e não em saber o que acontecerá amanhã (MÜLLER, 2014).

Müller (2014, p. 19) destaca as principais vantagens do planejamento estratégico:



- Visão de conjunto – aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores.
- Agiliza e fundamenta decisões – cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante.
- Direção única para todos – alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns.
- Melhor capacidade de adaptação – facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente.
- Otimiza a alocação de recursos – alicerça o orçamento da organização.
- Reforça a motivação.
- Estabelece o contexto para planos funcionais.
- Melhora o controle.
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

É essencial a inserção do planejamento estratégico em instituições públicas, visando buscar o melhoramento contínuo, beneficiando o funcionamento da máquina estatal e tendo como resultados a promoção da satisfação da sociedade civil. É importante destacar que o planejamento estratégico não é um modelo engessado e deve-se submeter ao processo de avaliação recorrente dos objetivos para que se alcance os resultados desejados, permitindo assim integrar novos projetos estratégicos e encerrar aqueles que se tornaram obsoletos ou devido a fatores diversos, deixou de ser estratégico.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A estratégia subsidia racionalidade nos processos, o que vai de encontro a cultura tradicional da administração pública, que em sua maioria é engessada e mudanças não são bem vistas. De acordo com Silva e Mário (2015) “a cultura organizacional pode ser definida como um sistema de significados partilhados mantidos pelos membros de uma organização, de forma a distingui-la de outras organizações”. Ou seja, esse sistema de significados é o agrupamento de atividades específicas chaves de cada organização.

Toda organização tem sua cultura organizacional baseada nas atividades que executa e na função fim de sua existência. Em especial, a administração pública, tem suas atividades embasadas em lei, o que tornam as mudanças mais difíceis, mesmo que estas sejam positivas. Silva e Mário (2015, p. 1.407) relatam que “no âmbito da administração pública, alguns autores apontam a resistência à mudança como traço marcante e que dificulta a implementação de novas práticas na organização”. Alguns colaboradores estão no serviço público há bastante tempo, acostumados a executarem suas atividades sempre da mesma forma, o que dificulta a implementação de novas filosofias, dado que, segundo os mesmos autores citados acima, “as mudanças ocorrem nas organizações com uma velocidade cada vez



maior do que fora observado em tempos passados por diversas pressões do ambiente no qual estão inseridas: pressões tecnológicas, força de trabalho”. Os autores ainda destacam que estudos comportamentais em organizações apontaram que seus membros persistem as mudanças. Para Silva e Mário (2015, p. 1.407 *apud* Lewin 1.948) “a resistência à mudança é o resultado da tendência de um grupo de indivíduos a se opor às forças sociais que possam conduzir o sistema a novos patamares de equilíbrio”.

A produção de um planejamento estratégico congruente facilita o processo de mudança comportamental dos colaboradores. No caso aplicado à administração pública estadual do Rio Grande do Norte, é preciso haver um ajustamento estratégico bem estabelecido entre os objetivos gerais do governo e os particulares de cada secretaria ou órgão, objetivando elucidar as ações que devem ser tomadas para se atingir os objetivos estabelecidos no curto, médio e longo prazo (SOUZA et al., 2017).

2.2 ALINHAMENTO DE PROJETOS ÀS ESTRATÉGIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO

A Enap (2014), em seu material publicado referente ao curso de gerência de projetos, descreve que “a cultura, estilo e estrutura da organização influenciam a maneira como os projetos são executados. O nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização e seus sistemas de gerenciamento também podem influenciar o projeto”. As organizações devem estar alinhadas a projetos que agreguem valor, insiram vantagem competitiva e estejam adequadas a realidade da empresa.

O sucesso do projeto depende do seu gerenciamento, significando isso que um projeto bem executado e gerenciado entrega o que foi planejado. O que não quer dizer que não houve dificuldades nem falhas durante a execução, porém, quando o gerenciamento está bem alinhado e acompanhando todos os passos dos projetos, planos de ações podem ser tomados para superar as barreiras encontradas.

A gestão de projetos está em constante evolução e disseminação. De acordo com Sousa Neto (2016), na área organizacional os projetos têm obtido destaque devido estar cada vez mais comum a correlação com as iniciativas definidas no planejamento estratégico. O citado autor ainda destaca, na mesma obra, que “as iniciativas decorrentes de novas estratégias podem assim ser traduzidas em projeto e gerenciadas como tal, com prazo, escopo produtos e qualidade definidos”. Decorre da leitura do referencial teórico a importância destacada por diversos autores quanto à necessidade de garantir o alinhamento entre os projetos e as estratégias das organizações.



3. METODOLOGIA

Como nos ensina Gil (2008, p.182), os procedimentos utilizados na pesquisa acadêmica devem ser apresentados como parte da construção do conhecimento científico. O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva para observação dos aspectos relacionados ao alinhamento de projetos às estratégias de uma organização pública.

Quanto à natureza das variáveis, os autores optaram por uma abordagem qualitativa para aplicação em estudo de caso da Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte, utilizando como fonte de dados primária a investigação documental baseada no documento Plano Estratégico da SET/RN 2018-2022. Ressalta-se, ainda, que a pesquisa foi classificada como do tipo ‘observação participante’, situação em que os autores são observadores pertencente à organização estudada, havendo assim “interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas” (GIL, 2002).

4. ALINHAMENTO DOS PROJETOS ÀS ESTRATÉGIAS DA SET/RN

Este capítulo tem como objetivo apresentar o plano estratégico vigente na Secretaria do Estado da Tributação/RN, com destaque para o mapa estratégico elaborado, o desdobramento do plano estratégico em iniciativas e projetos e as ações adotadas pela organização para viabilizar o acompanhamento da execução do plano, a partir do processo de aculturação da ferramenta de monitoramento dos projetos estratégicos, de forma a garantir o alinhamento entre o planejamento e a execução das atividades prioritárias.

4.1 O PLANO ESTRATÉGICO DA SET/RN 2018-2022

A SET/RN – Secretaria de Estado da Tributação/RN - tem como missão prover o Estado de receitas tributárias para a implementação de políticas públicas, visando o desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Norte. Esta nova definição da missão foi formulada por ocasião do Plano Estratégico 2018-2022 da SET/RN, construído com a utilização da metodologia Balanced Scorecard (BSC) para a definição e implementação de objetivos, indicadores e projetos estratégicos voltados à obtenção de resultados.

O Plano Estratégico da SET/RN 2018-2022 consiste de 17 objetivos estratégicos, divididos em 3 perspectivas (“sociedade e Estado”, “processos internos” e “pessoas e recursos estruturados”), cada um dos quais vinculados a metas e iniciativas claramente definidos para uma gestão de atividades executadas



nas oito unidades administrativas (sede e sete Unidades Regionais de Tributação-URT) ao longo do período entre 2018 e 2022, caracterizando-se, portanto, como um planejamento de médio prazo.

O Mapa Estratégico 2018-2022 da SET/RN visualizado na figura 1 representa de forma consolidada o plano estratégico da organização. Trata-se de um eficiente instrumento de comunicação para disseminar o conhecimento do plano para toda a organização e também para a sociedade em geral, demonstrando assim os compromissos ali assumidos perante todos. O mapa estratégico foi distribuído em diversos setores da SET/RN e suas respectivas unidades regionais de tributação espalhadas pelo Estado, proporcionando maior capilaridade na disseminação da cultura do planejamento estratégico, estimulando a percepção dos servidores e da sociedade quanto aos compromissos da organização com os resultados.

Figura 1 – Mapa Estratégico da SET/RN para o período 2018-2022



Fonte: SET/RN (2017)

Para fortalecer o processo de mudança cultural voltada para o planejamento e estimular a efetividade da execução do referido plano estratégico, foi atribuída à Unidade de Coordenação de Projetos – UCP – da SET/RN, através da portaria 41/2018-GS/SET-RN, a função de coordenar, orientar, controlar e avaliar as atividades relacionadas ao planejamento estratégico e ao alinhamento com os projetos prioritários da Secretaria. Assim, a UCP passa a atuar também como atribuições de um Escritório de Projeto (ou *PMO*, sigla em inglês bastante utilizada em escala mundial).



4.2 MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os 17 objetivos identificados no mapa estratégico foram desdobrados em indicadores, metas e projetos, com a atribuição de um líder responsável por cada um dos objetivos, a criação de respectivos indicadores de desempenho para possibilitar seu monitoramento e avaliação, e a descrição de 78 projetos, além de uma lista de 42 indicadores transformada em um dicionário de indicadores, contendo forma de cálculo, frequência de apuração e metas estipuladas para o alcance dos objetivos propostos.

Com o objetivo de estruturar as reuniões de acompanhamento da estratégia, foram definidos, conforme resumo apresentado no quadro 1, os seguintes encontros entre os principais responsáveis pela execução e monitoramento dos objetivos e indicadores do Mapa Estratégico: Reunião de Gestão Estratégica (RGE) e Reunião de Análise e Aprendizagem Estratégica (RAE).

Quadro 1 – Reuniões de acompanhamento das estratégias

Reuniões	Objetivo das Reuniões	Periodicidade	Participantes
Reunião de Gestão Estratégica (RGE)	Monitoramento da execução das iniciativas e indicadores estratégicos, identificando necessidade de ajustes ou planos corretivos para garantir o cumprimento das ações previstas. Estas reuniões deverão ocorrer individualmente com cada Líder do Objetivo Estratégico.	Mensal	Gestor do Planejamento Estratégico Líder do Objetivo Responsável por Iniciativas
Reunião de Análise e Aprendizagem Estratégica (RAE)	Apresentação consolidada da execução das ações e dos indicadores estratégicos aos Gabinete e aos principais Gestores envolvidos no processo.	Bimensal	Gabinete e Gestores Gestor do Planejamento Estratégico Líder do Objetivo

Fonte: SET/RN (2017)

Na oportunidade, foram disponibilizados aos líderes uma planilha eletrônica composta do Termo de Abertura de Projeto (TAP), plano de ação detalhado (cronograma de entregas, atividades e prazos) e orçamento previsto para execução do projeto. Este conjunto de planilhas foi disponibilizado com um único documento eletrônico a partir de então chamado apenas de 'TAP', resumindo as três funções acima descritas.

Em 2018, alguns projetos estratégicos foram iniciados e tiveram seu monitoramento e acompanhamento realizados com a formalização do Termo de Abertura do Projeto a partir do preenchimento detalhado da planilha 'TAP'. No



entanto, o ciclo de reuniões RGE e RAE, previsto inicialmente a cada bimestre, não ocorreram na frequência prevista ocasionando dificuldades para monitorar as atividades executadas no período, com reflexos em um baixo índice de projetos executados em comparação com o previsto. Também contribuiu para esta dificuldade a impossibilidade de concretização dos recursos financeiros previstos para as aquisições necessárias, postergando o início de diversos projetos para o ano seguinte e assim desarticulando parte da equipe de líderes de projetos. Importa ressaltar ainda que as iniciativas e projetos previsto no plano estratégico da SET/RN subsidiaram a construção das notas técnicas para formalização e captação de linhas de crédito para financiamento e investimentos necessários à execução dos projetos.

No entanto, algumas das iniciativas previstas tiveram significativos avanços, com a utilização de recursos próprios, a partir da sua inserção no Contrato de Gestão firmado em 2018 entre a SET/RN e o Governo do Estado. O Contrato de Gestão, portanto, tem-se mostrado um excelente instrumento para monitoramento das iniciativas da SET/RN, visto o compromisso com as metas e os resultados assumidos no período em questão, devidamente alinhados ao Plano Estratégico do Estado (NOGUEIRA et al, 2016), fazendo com que aqueles projetos ali inseridos mantivessem ênfase, proporcionando aos gestores dos projetos estímulos para sua execução. Importante destacar o uso da excelente ferramenta tecnológica de monitoramento denominada ‘MonitoraRN’, integrada aos contratos de gestão e que permite o acompanhamento e monitoramento dos projetos e metas previstas, tornando-se aliada dos gestores para a manutenção do foco nos resultados esperados.

4.3 ALINHAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DA SET/RN

Em 2019, a SET/RN através da UCP, e com apoio amplo da alta administração, tem fortalecido as ações no sentido de garantir que o plano estratégico siga correspondendo às necessidades da organização e da sua missão, visão e valores.

As Reuniões de Gestão Estratégicas (RGE) passaram a ser convocadas formalmente pelo gabinete do Secretário de Estado a partir de memorando circular interno, fazendo com que os gestores e líderes dos objetivos estratégicos percebessem a importância da retomada das discussões visando a construção ou a atualização do plano de ação dos projetos estratégicos. Os autores, observadores participantes desta pesquisa, também perceberam que a inserção de alguns novos líderes de objetivo estratégico nomeados na atual gestão possibilitou maior engajamento nos projetos, contribuindo positivamente para o processo de aculturação do planejamento da organização.



A UCP vem conduzindo este processo, em uma interação direta com estes gestores e acompanhado de um *feedback* à alta administração, de forma a garantir o gerenciamento e controle das metas e dos objetivos estratégicos contidos no plano estratégico, a partir da revisão dos indicadores e a atualização dos planos de ação (cronograma, prazos e responsáveis) visando a execução dos projetos prioritários. Como estratégia de ação, a partir da experiência adquirida no período anterior, a UCP também vem envidando esforços para a conscientização dos gestores à importância do processo de planejamento, estimulando o agendamento de horários específicos para este exercício, assim fortalecendo a cultura do planejar na organização.

Como resultados das reuniões ocorridas ao longo deste ano, o portfólio de projetos foi atualizado, de forma a garantir a correta vinculação com os objetivos e metas esperados pela organização e previsto no plano estratégico da SET/RN 2018-2022. Durante as discussões com os gestores e líderes de objetivos envolvidos, percebeu-se a necessidade de substituição de alguns projetos, considerados já obsoletos pela atual administração. Outros projetos precisaram ser reescritos, com revisão do escopo e das entregas necessárias. Estes esforços de revisão dos projetos tiveram como foco a garantia do alinhamento com a estratégia da organização, de maneira que viessem a contribuir com maior efetividade nos resultados esperados para o alcance dos objetivos estratégicos. Assim, os setores envolvidos nos projetos tiveram oportunidade de refletir sobre as iniciativas em curso, aumentando a percepção de todos na necessidade de manter o foco nos resultados esperados pela alta administração, garantindo assim a sinergia de ações e uniformização das atividades consideradas prioritárias pela organização.

Outros fatores que, na observação dos autores deste artigo, merecem destaques quanto às ações em fase de implementação na UCP, visando o alinhamento dos projetos ao plano estratégico da SET/RN:

- i) A adoção de um software de gestão estratégica em substituição às planilhas eletrônicas, facilitará a interação dos envolvidos e permitirá melhor gestão do status dos projetos estratégicos, permitindo a alta administração acompanhar e mensurar os resultados alcançados, auxiliando assim na percepção maior da importância do plano estratégico da organização;
- ii) A execução de atividades preparatórias às aquisições contidas no plano de ação dos projetos estratégicos, em antecipação à fase contratual dos recursos financeiros, colaborará com a racionalidade e celeridade nos desembolsos financeiros, quando estes estiverem disponíveis (a depender da contratação de uma linha de crédito externa voltada para gestão fazendária denominada PROFISCO II, em fase de negociação com a instituição financeira e com o Governo Federal, avalista do mesmo contrato);
- iii) A adoção de ferramentas modernas de gestão de projetos acompanhada de adequada capacitação dos gestores envolvidos, permitirá gerenciamento mais eficiente das atividades inerente a



execução dos projetos (custos, prazos, riscos), contribuindo sobremaneira nos resultados esperados;

O alinhamento dos projetos às estratégias, refletidas no portfólio de projetos estratégicos e no plano estratégico 2018-2022, auxilia a SET/RN na identificação das ações prioritárias e na alocação de esforços gerenciais e de pessoal em busca da eficácia e eficiência organizacional, para atender adequadamente as demandas da Sociedade e do Estado, ainda que sob um ambiente de escassos recursos financeiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consolidação do plano estratégico de uma organização depende da capacidade de colocar em execução os projetos vinculados, de forma a permitir o alcance das metas e dos resultados esperados.

O obstáculo torna-se ainda maior na gestão pública, ao perceber-se que a adoção de novas práticas de gestão estratégicas esbarra nas dificuldades em promover as mudanças culturais necessárias e do nível inadequado de maturidade para execução dos projetos, aliadas à importância do envolvimento dos demais gestores públicos, nem sempre preparados para tais desafios, embora tenham sido notados avanços expressivos nesse sentido, tais como a iniciativa de elaboração do “contrato de gestão” e a formalização do escritório de projetos da SET/RN.

A maturidade do planejamento estratégico de uma organização, portanto, estará diretamente ligada à maturidade da execução dos seus projetos estratégicos vinculados, à medida em que este contribui diretamente para o alcance dos resultados do primeiro. As organizações públicas devem, portanto, cada vez mais, investir na cultura do planejamento e gestão de projetos – e na formação e capacitação de gerente de projetos – como forma de consolidação da gestão para resultados.

Os resultados apresentados neste estudo de caso da SET/RN reforçam a importância do alinhamento dos projetos às estratégias da organização pública como sustentáculo para a efetividade entre planejamento e execução, favorecem a percepção dos gestores e dos servidores da SET/RN quanto à priorização das atividades, aumentando o comprometimento de todos com os resultados esperados pela alta administração. Como sugestão para estudos futuros, os autores propõem a ampliação do período de observação de forma a identificar os resultados alcançados com as ações adotadas.



REFERÊNCIAS

ENAP, ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Gerência de Projetos - Teoria e Prática. Brasília/DF. 2014

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

_____, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MÜLLER, C. J. Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

NOGUEIRA, Gustavo; MARINI, Caio; VILHENA, Renata; LEMOS, Carolina S. RN 2035: uma nova governança inovadora para o desenvolvimento do Estado. In: IX CONSAD de gestão pública, 2016, Brasília. Disponível em <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-16-02.pdf>>. Acesso em 21 jun. 2017.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 12ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998

SILVA, F. D. A. E.; MÁRIO, P. D. C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, Dezembro 2015.

SET/RN. SECRETARIA DE ESTADO DA TRIBUTAÇÃO – Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Plano Estratégico da SET/RN 2018/2022. Natal/RN: 2017.

SOUSA NETO, Manoel Veras de. Gestão Dinâmica de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2016

SOUZA, Marconi B. S. et al. 11º CONGESP: Planejamento estratégico na Secretaria de Estado do Rio Grande do Norte. Escola de Governo do RN, 2017. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/EGRN/DOC/DOC000000000200831.PDF>>. Acesso em: 26 Agosto 2019

<http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/hnzScLkDXIyVufh_2013-4-24-9-46-25.pdf>. Acesso em: 27 Agosto 2019



ANEXO

TERMO DE COMPROMISSO DE APRESENTAÇÃO 13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte

“Comprometo-me, caso meu Trabalho seja aprovado pelo Comitê Científico, a comparecer ou nomear um representante para sua apresentação, no dia e hora previamente comunicados.

Autorizo a publicação do material utilizado em minha apresentação no site do evento, assim como o uso de sons e imagens. Autorizo também o recebimento de mensagens SMS através de meu celular com informações relativas ao meu trabalho científico e minha participação no congresso. ”

Marconi Brasil Soares de Souza

José Renato Pinheiro Cavalcante