



CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E PERFORMANCE NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Coordenação e interação entre os múltiplos *stakeholders*

Nome do(s) autor(es)

Carolina Rodriguez Romeira¹

Maria Luciana de Almeida²

Renan Albino Monteiro³

RESUMO

A partir de 2007 o Estado de Pernambuco implantou o Modelo de Gestão Todos por Pernambuco. Esse modelo introduziu novos paradigmas para o processo de Planejamento Estratégico realizado no Estado: selecionou e disseminou intensamente um conjunto de objetivos a serem perseguidos ao longo da gestão, e em paralelo, reaproximou dinamicamente as atividades de planejamento e orçamento com os instrumentos legais, que antes não guardavam sintonia. Outra conquista do modelo foi a implementação de rotinas com um conjunto de tarefas e procedimentos para cada uma das etapas do Ciclo de Gestão de Políticas Públicas (Formulação, Implementação, Monitoramento e Avaliação). Nesse contexto, em agosto de 2016, foi estabelecida uma parceria de cooperação técnica entre a Seplag-PE e a Universidade de Pernambuco - UPE para elaboração do seu planejamento estratégico. Este artigo dedica-se a apresentar a metodologia de um modelo de reestruturação organizacional baseado em etapas que seja de fácil operação, manutenção e modificação, e que possa ser replicado entre as organizações públicas de forma a fomentar a inovação e a qualidade dos serviços entregues por estas instituições. A UPE foi criada de forma independente, com proposta de um projeto pedagógico diferenciado. E dentro deste contexto, a UPE reconheceu a oportunidade de inovar nas atividades administrativas, executando um modelo que se propõe ao aprimoramento e capacidade de aumento nas

¹ Servidora Pública Estadual. Gestora Governamental do Estado de Pernambuco. Formada em Direito. Especialista em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pelo IMN – Instituto dos Magistrados do Nordeste. Especialista com MBA em Administração Pública e Gerência de Cidades pela UNINTER. E-mail: carolina.romeira@upe.br.

² Professora da UPE. Doutora em Administração. E-mail: luciana.almeida@upe.br

³ Administrador. E-mail: renan.albino@upe.br.



entregas, baseados no desenvolvimento de uma gestão estratégica e reestruturação organizacional da instituição.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Aumento de Performance; Mudança; Gestão por Resultados.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo sintetizará os trabalhos realizados pela equipe de Planejamento Estratégico e demais colaboradores no processo de estruturação organizacional da Universidade de Pernambuco com o objetivo de aprimorar e aumentar a capacidade de entregas, baseado no modelo de gestão Todos por Pernambuco.

Considerando os registros antigos da história, verificamos que desde a antiguidade as civilizações se organizavam, para desta forma utilizar os recursos materiais disponíveis. Do homem da pré-história até a era da informação, observamos a formalização de processos.

Os marcos legais para formalização destes processos, em resumo, no Estado de Pernambuco passaram pelo Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública (PROGESTÃO) instituído pelo Decreto nº 22.730, de 18 de outubro de 2000. Formalizado três anos depois, com a Lei Complementar nº 49 de 31 de janeiro de 2003. No ano de 2006 significou um novo marco na história da gestão pública do Estado, quando foram dados os primeiros passos para a construção de um novo Modelo de Governança Pública.

Em 2007 o Estado de Pernambuco deparou-se com a necessidade de inovar, avançar e atingir resultados. E, neste contexto, compreendeu que precisavam ser estabelecidos processos para garantir conquistas. Momento que todas as instituições públicas começaram seu processo de transformação.

O início decorreu de muitos estudos. Sejam das metodologias de base, as de boas práticas nos demais Estados e, por fim, as de futuro que garantiriam o salto na gestão pública.

Sobre as importâncias e nascedouros do planejamento e execução das estratégicas, citamos:

A execução da estratégia não é propriamente uma questão nova. Desde os anos 60, a partir, por exemplo, de Ansoff e Matus, já se tinha uma visão clara de que a formulação da estratégia (algo que corriqueiramente acontecia sob a égide de processos de planejamento estratégico) era apenas parte do jogo maior da gestão estratégica, que abarcava outros momentos de implementação e avaliação. Numa outra linhagem, que remonta à abordagem da qualidade, o PDCA surgia como modelo que permitia pensar e tratar distintas etapas (planejar, executar, avaliar, ajustar) como parte de um sistema de gestão. A partir



de um determinado momento (principalmente com a retomada do planejamento na década de 90), estava claro que o grande problema não era mais a formulação (embora isto nunca seja trivial), mas a execução e, supletivamente e mais recentemente, a avaliação.⁴

Com base neste contexto, este artigo busca recomendar uma metodologia para estruturação organizacional utilizando ferramentas de gestão de baixo custo e de fácil manuseio, com objetivo de otimizar e viabilizar mudanças culturais através de estudos realizados por meio de observação participativa, oficinas, entrevistas e análise documental. Tendo como seu principal alicerce o trabalho de coordenação e interação com os múltiplos *stakeholders*.

2.OBJETIVO

O artigo dedica-se a apresentar a metodologia de um modelo de reestruturação organizacional baseado em etapas que seja de fácil operação, manutenção e modificação, e que possa ser replicado entre as organizações públicas para fomentar a inovação e a qualidade dos serviços entregues por estas instituições.

A proposta é apresentar as etapas sem complicações utilizando ferramentas de gestão de custo irrisório e de simples manuseio.

Por fim, demonstrar a importância da coordenação das equipes e papéis dos *stakeholders*.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Modelo Todos por Pernambuco

O modelo foi utilizado como referência para a metodologia da UPE.

Partindo para o conceito e processo do modelo citado buscou-se adaptar as etapas e ações para o ambiente interno da instituição da UPE.

O modelo iniciou-se numa visão regionalizada, com ênfase na interiorização dos investimentos, captação das necessidades e os anseios da população por meio dos “Seminários Todos por Pernambuco”. Os seminários são discussões temáticas que ocorrem na capital e em mais 11 cidades polo do interior do Estado, considerando-se uma divisão do território do mesmo em 12 regiões de desenvolvimento, que agrupam municípios de acordo com suas características socioeconômicas e geográficas (localização, vegetação, clima, etc.).

⁴ Marini, Caio; Falcão-Martins, Humberto. Caio Marini e Humberto Falcão Martins. Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios. 2014.Pág.30.



A metodologia dos seminários se dá por meio de grupos de discussão nas áreas de Saúde, Educação e Cultura, Segurança, Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade, Desenvolvimento Social e Infraestrutura, onde integrantes da sociedade civil têm a oportunidade de expor suas opiniões e propor ações a serem implementadas pelo governo em sua cidade ou região. Trabalha ainda com uma política de gerenciamento público, de modo a acompanhar e garantir a execução do planejamento e das ações em implementação no Estado, contando com equipes responsáveis por fazer o monitoramento e a avaliação dos resultados das políticas públicas na qualidade de vida da sociedade.

Com base nos casos de sucesso das instituições públicas que já o implantaram, a UPE definiu seguir com o mesmo objetivo.

A UPE realizou as etapas de seminários, divisões por grupos temáticos, pautas específicas, atividades de *brainstorm*, entrevistas e outras ações foram realizadas no período de 2016 a 2018.

Importante registrar que a UPE não começou do zero. Pois, já havia planejamento estratégico, análises, relatórios, avaliações e monitoramentos. Mas, com metodologia diversa.

3.2. Capacidade de inovação

A inovação no setor público tem sido abordada, de modo geral, como a criação e a implementação de novos processos, produtos e serviços – bem como de novos métodos e técnicas de prestação de serviços públicos –, que impliquem melhoria significativa na eficiência, na eficácia e na efetividade de resultados do setor público para a sociedade (Mulgan e Albury, 2003; Albury, 2005).

A relação da UPE com a inovação dentro da sua área de negócio não é recente. A UPE sempre buscou atualizar-se e inovar-se.

Na cronologia dos avanços a UPE já se firma na história com os seus Editais de Inovação, inauguração do Instituto de Inovação Tecnológica da Universidade de Pernambuco (IIT/UPE), situado no Complexo do Parque Tecnológico de Eletroeletrônicos (Parqtel), no Recife em 2018, novas tecnológicas, parcerias, convênios e atividades desafiadoras.

Para o fortalecimento da ciência, tecnologia e inovação (CT&I), foi utilizado mecanismos para estimular e incentivar a participação da UPE em assinaturas de termos cooperação entre os setores públicos e o privado, objetivando a modernização e a nivelção da gestão da CT&T Estadual e nacional, que foi formalizando através do projeto de lei complementar que institui o marco legal.

O seu último acontecimento é a aprovação da Resolução nº 013/2019 que dispõe sobre a Política de Incentivo à Pesquisa, ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico e à Inovação no âmbito da instituição.



Os desafios da inovação no setor público têm sido observados em diversos países de diferentes níveis socioeconômicos, sobretudo aqueles que buscam atrair investimentos privados e competir em mercados altamente integrados e concorrentes. A busca pelo desenvolvimento econômico e bem-estar social faz com que *frameworks* de inovação surjam para organizar e direcionar os esforços organizacionais públicos e privados, no sentido de entregar novos produtos e serviços para a sociedade.

3.3. Performance nas instituições públicas

A performance é a atuação, realização, feito ou desempenho.

Nas UPE a performance era monitorada por relatórios semestrais e anuais. Havia indicadores nacionais e estaduais periódicos. Mas, via-se a necessidade de aumentar a capacidade de realização e de visualização em tempo real do desempenho.

O processo de avaliação indica uma nova perspectiva para o desenvolvimento da gestão. Com a mensuração de resultados é possível monitorar o desempenho dos gestores, diagnosticar falhas e estimular a conquista de objetivos. Medir os resultados obtidos é um processo essencial para o sucesso do planejamento. Adotar indicadores de desempenho pode trazer efeitos muito positivos para a gestão pública, no controle de atividades, na identificação de problemas e até para medir a satisfação dos serviços prestados à população. Os órgãos públicos têm a necessidade de medir sua eficiência operacional, avaliar a credibilidade dos serviços prestados, e disponibilizar informações exigidas a partir da lei da transparência, por exemplo. Os indicadores ajudam a monitorar a execução, identificar desvios sobre operações públicas e, assim como na iniciativa privada, auxiliam os gestores a fazer seus planejamentos.

Os indicadores da UPE foram desenvolvidos em paralelo ao desdobramento das Iniciativas Estratégicas e Planos de ação. Resultando na escolha de 09 indicadores estratégicos para a instituição.

Além dos indicadores, a UPE, passou a analisar sua performance com a análise de dados e resultados esperados mensalmente através de uma nova ferramenta: a aplicação de análises do Qlik Sense Cloud e Desktop.

3.4. Stakeholders

O *stakeholder* é a pessoa ou grupo que tem interesse e sofre o risco por uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles.

Durante a fase do desenvolvimento das etapas da metodologia objeto deste artigo na UPE passaram a ser de suma importância o gerenciamento dos *stakeholders*. Houve a análise para saber quem são as pessoas chave, quais poderiam influenciar no sucesso de uma iniciativa em diversos aspectos, quais seriam os envolvidos de um processo, sua importância e grau de influência.



Este artigo visa demonstrar a importância do gerenciamento dos *stakeholders* internos. Pois, são determinantes para o sucesso do planejamento estratégico.

Os internos são aqueles que atuam dentro da organização: reitores, pró-reitores, professores, servidores, alunos e a comunidade acadêmica de um modo geral.

Os externos atuam em um ambiente fora da organização: Governo, Mídia e Marketing, Sindicatos, Fornecedores, Clientes, Competidores, Banqueiros e comunidade local.

As etapas da UPE passaram por identificar os envolvidos, realizar a análise das expectativas e interesses, classificação dos envolvidos (influência, poder, impacto e interesse) e o plano de abordagem.

3.5. Gestão de Riscos

A gestão de riscos, de acordo com a ISO 31000, é a terminologia utilizada para definir um conjunto de ações estratégicas, como identificação, administração, condução e prevenção dos riscos ligados a uma determinada atividade.

Esse processo permite que a empresa atue de forma preventiva, erradicando possíveis perdas, sejam elas humanas ou materiais. Ela não se resume à ação de detectar e controlar os possíveis riscos, mas permite criar um ambiente de melhorias.

Mas isso não pode ser feito de maneira empírica e isolada, mas deve ser conduzida de forma sistematizada. Para que isso aconteça é preciso haver indicadores que permitam monitorar e visualizar a melhoria contínua.

Dentro desta concepção a UPE visando minimizar os riscos, as perdas e, conseqüentemente, tendendo o ganho dos resultados viu-se na necessidade de implementar sua gestão inserindo novas metodologias e ferramentas objeto deste artigo.

3.6. Ferramentas

Na intenção de atingirmos um bom planejamento estratégico é necessário a utilização de algumas ferramentas que abalizaram as atividades e garantam o sucesso dos produtos finais: Mapa Estratégico, Iniciativas, Indicadores, Quadrantes SWOT entre outros.

Das ferramentas utilizadas destacamos algumas, quais sejam:

A Matriz SWOT que é uma ferramenta para Diagnóstico Organizacional e tem como principal objetivo a identificação dos pontos positivos e negativos que são internos e externos à instituição.



Das oficinas SWOT's realizadas teve por base o uso da ferramenta da Matriz GUT que avalia as variáveis com relação a sua: Gravidade, Urgência e Tendência. A referida ferramenta foi adaptada, sendo utilizados na UPE apenas os critérios e Gravidade e Urgência identificados através dos conceitos de Impacto e Urgência.

Outra ferramenta de relevância foram as definições das Iniciativas Estratégicas que são os desdobramentos dos Objetivos Organizacionais a um menor nível. É uma ferramenta de gestão que permite o acompanhamento da execução das atividades mais importantes, para se atingir determinados objetivos e metas, por meio de uma sistemática de monitoramento.

O Plano de Ação foi outra ferramenta empregada para alcance de um resultado desejado. Permite o acompanhamento da execução das atividades mais importantes para se atingir determinados objetivos e metas. É um elemento importante para o Monitoramento da Instituição.

Para a etapa do monitoramento dos planos de ações construídos e a serem elaborados foi utilizada a ferramenta de *Business Intelligence* – BI, Qlik Sense. Esta ferramenta é gratuita e também permite um acompanhamento *on line* por parte dos envolvidos através do Qlik Sense Cloud.

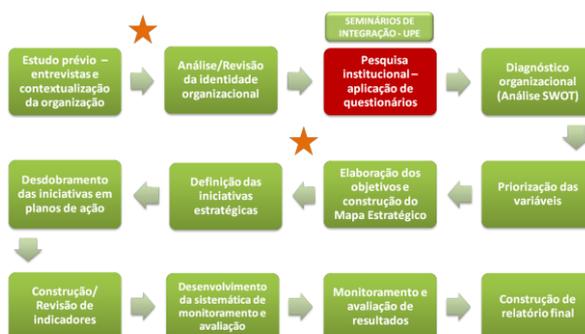
4.PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

4.1. O estudo de caso da UPE

Ao encontro deste processo inovador, a UPE buscou alternativas para sua estruturação sob o entendimento de que seria necessário um estudo e planejamento detalhado que conduzisse a administração na criação de um modelo atrelado aos interesses, importância, urgência e emergência das necessidades da instituição.

No dever do cumprimento da missão institucional iniciou o processo de desenvolvimento das etapas estratégicas com o desafio de ser útil, prático e sem custo.

Metodologicamente, o trabalho foi dividido em 12 etapas, por meio de um processo sequencial, conforme descrito no fluxo a seguir:





Cada retângulo verde representa um dos doze passos do processo; já as estrelas laranjas representam um evento na instituição, com a presença de representantes de todas as áreas da organização.

4.2. O estudo prévio

As etapas foram iniciadas com o estudo prévio realizado pela UPE.

O primeiro encontro foi convocado pelo Reitor da UPE com seus principais atores internos. Nesta foram apresentadas as ideias, metodologia e definido os papéis dos atores envolvidos.

No ato foi apresentado os levantamentos e análises pré-existentes: partindo da história, funcionamento, quadro técnico e recursos.

Dentro da fase de captação das informações da organização, a FCAP JR. Consultoria da UPE, teve importante contribuição com o levantamento e consolidação de dados, especialmente com o mapeamento das relações de cargos e funções. A definição de responsáveis foi um passo importante.

Foram realizadas entrevistas com os representantes de todas as áreas com o objetivo de levantar os principais processos e responsabilidades distribuídas. Bem como, a identificação dos pontos críticos.

4.3. Identidade Organizacional

A segunda etapa do processo foram as oficinas com *stakeholders* internos envolvidos para a definição da missão, visão e valores.



Nas oficinas foram trabalhadas as identificações dos produtos, clientes, negócio e *stakeholders* (conceitos norteadores da identidade), para melhor compreensão do escopo de trabalho da instituição, e a partir deles, construir de forma coerente sua missão, visão e valores.

Os questionamentos postos foram:

Produtos – Quais as principais entregas (produtos/serviços) realizadas pelo LAFEPE?

Clientes – Para quem ele realiza estas entregas?

Negócio – Em quais áreas está presente com seus produtos e serviços?

Stakeholders – Quais as partes intervenientes no seu negócio? Quais os públicos, internos e externos, que influenciam o seu negócio?



No segundo momento foi revisada a identidade respondendo aos seguintes questionamentos:



MISSÃO



O QUE faz? COMO faz e PARA QUEM faz?



VISÃO



**ONDE a organização quer chegar?
QUANDO quer chegar?**



VALORES



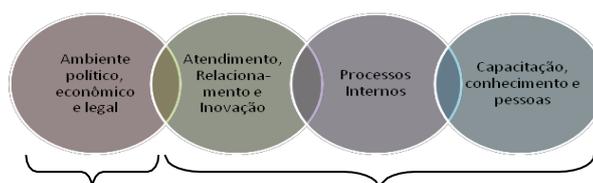
QUAL o conjunto de crenças básicas que orientam o comportamento da Organização?

4.4. Seminários de Integração

A UPE optou por realizar um evento com um espaço coletivo para construção democrática do planejamento estratégico realizado em os campus do Estado de Pernambuco com a participação da comunidade acadêmica. Os Seminários ocorreram, no período de 04 a 26 de abril de 2017.

4.5. Diagnóstico Organizacional

Nessa etapa foram realizadas duas oficinas presenciais, divididas por direcionador, que representam temáticas para melhor agrupamento das variáveis. A primeira oficina foi realizada para um tema estratégico e a segunda agrupou três temas em sistemática de rodízio por agruparem públicos semelhantes, conforme descrito abaixo:





Com isso, foram identificadas as forças e fraquezas (ambiente interno), oportunidades e ameaças (ambiente externo), relacionadas a cada temática. Os pontos são levantados, analisados e validados pelos participantes.

4.6. Priorização das Variáveis

Nesta etapa foi realizado um encontro presencial, para preenchimento individual da Matriz de Priorização, que consiste na classificação de cada variável com relação a seu impacto e urgência.

Além desse encontro, também foi disponibilizado, de forma eletrônica, a referida matriz, para estender a participação àqueles que não puderam comparecer na data do encontro presencial.

4.7. Objetivos e Mapa estratégico

Com base no que foi mapeado no Diagnóstico Organizacional e posteriormente priorizado, foram definidos 12 Objetivos Estratégicos Organizacionais, que agrupam um conjunto de variáveis que serão tratadas por meio de iniciativas estratégicas.

Estes objetivos foram agrupados em três perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC): a) Resultados; b) Processos Internos; e c) Pessoas e Recursos.

4.8. Lançamento do Mapa Estratégico

A estrutura do Mapa Estratégico possui a lógica de construção alinhada com a estratégia adotada pelo Governo do Estado, por meio do “Modelo de Gestão Todos por Pernambuco”.





4.9. Definição das Iniciativas Estratégicas

Após a elaboração do Mapa, foram estruturados grupos de trabalho para a construção de iniciativas estratégicas, tendo em vista a resolução das variáveis priorizadas e o alcance dos objetivos estratégicos.

As iniciativas estratégicas é uma ferramenta de gestão que permite o acompanhamento da execução das atividades mais importantes, para se atingir determinados objetivos e metas, por meio de uma sistemática de monitoramento.

4.10. Desdobramentos das Iniciativas Estratégicas em Plano de Ação

Nesta etapa foram realizadas reuniões para a construção do plano. As iniciativas foram desdobradas em planos de ação, com a definição do conjunto de tarefas, prazos e responsáveis necessários à sua implementação e execução.



4.11. Construção e Revisão dos Indicadores

Os indicadores foram desenvolvidos em paralelo ao desdobramento das Iniciativas Estratégicas e Planos de ação.

4.12. Desenvolvimento sistemáticos do monitoramento e avaliação

Com o mapa estratégico da instituição e planos de ação construídos, se faz necessário criar uma sistemática de monitoramento para acompanhar a evolução daquilo que foi estabelecido, adequada à realidade organizacional.

O objetivo do monitoramento é acompanhar o andamento das ações, destravar gargalos, verificar o alcance de resultados. Foi implantada a ferramenta Qlik Sense para aperfeiçoar as reuniões de monitoramento.



Qlik® Sense

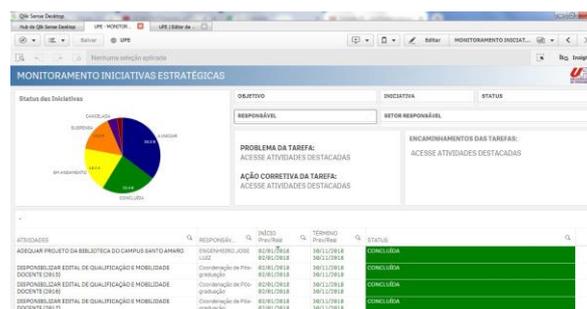
5.RESULTADOS

Com a conclusão das etapas acima múltiplos foram os avanços e conquistas da UPE, quais sejam: realizações de 37 entrevistas; definição da visão, missão e valores; definição de 12 objetivos estratégicos; construção e lançamento do Mapa Estratégico; identificação dos produtos, negócio e *stakeholders*; realização de 11



seminários de integração para compartilhamento dos interesses da comunidade acadêmica; coletadas 146 variáveis no quadrante SWOT (41 forças, 39 fraquezas, 37 oportunidades e 29 ameaças); estabelecido o ranking de 105 variáveis urgentes e importantes; definidas 45 variáveis para definição dos objetivos estratégicos; definidas 79 iniciativas estratégicas e priorizadas 29, atualmente sendo executadas 32; desenvolvido e revisado o total de 09 indicadores; desenvolvida a aplicação da ferramenta Qlik Sense para o monitoramento e avaliação.

Atualmente a UPE possui Mapa Estratégico até 2027, 09 Indicadores, Plano de Desenvolvimento Institucional até 2023 e 02 Planos de Ação sendo monitorados mensalmente. Cada um destes possui uma média de 260 ações, ou seja, totalizando mais de 500 ações monitoradas mensalmente com a participação do reitor, vice-reitora e pró-reitores da instituição.



6. CONCLUSÃO

Uma vez finalizado o processo concluiu-se que, apesar de demandar constantes atualizações em função do dinamismo da instituição, a UPE, possui a capacidade de mensuração de resultados, tempo curta de resposta, definição de interessados, responsáveis e integração significativa da equipe.

A cada mês há a possibilidade de ajustar, acelerar, cancelar, suspender, acrescentar entre outras ações em cada uma das iniciativas estratégicas priorizadas. O tempo de retorno e resultado passaram a ter velocidade e eficácia.



Todo o processo mostrou a importância primeira interna de se organizar com os envolvidos e revelou a indispensabilidade do gerenciamento dos *stakeholders*.

O interesse pelo novo, pela performance, pela evolução repercute na energia que se coloca para manter-se ativo, dinâmico e atual. Neste sentido, este trabalho concluiu que para além de qualquer metodologia voltada à performance organizacional é de suma importância que tudo comece com o gerenciamento dos envolvidos, uma vez que todos os resultados obtidos foram oriundos do saldo do envolvimento deste com a instituição e as capacidades de compreensão do negócio da instituição.

REFERÊNCIAS

1. MARINI, Caio; FALCÃO MARTINS, Humberto. Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios. Recife: Equipe Institut Publix, 2014.
2. A. HITT, Michael. R. DUANE IRELAND, Robert E. HOSKISSON Administração estratégica: competitividade e globalização. [tradução All Tasks]. – 2. ed – São Paulo : Cengage Learning, 2011.
3. WOJSLAW, Mauricio Bianchi¹. PEREIRA, Luciana. FACÓ, Júlio Francisco Bumetti. Inovando na gestão pública com Estrutura organizacional por competências. São Paulo: 2016.
4. FALCÃO, P.H.B. et al. Relatório Final do Planejamento Estratégico. Recife: 2019.
5. MORAES, Giovanni. Sistema de Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes – ISSO 31.000:2009 Ilustrada e Comentada – 1ª Edição, Volume 1, Rio de Janeiro 2010.
6. CRUZ, Maurício. Modelo Todos por Pernambuco – Marca da experiência pernambucana em gestão pública. Recife: 2018.



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. ”

Carolina Rodriguez Romeira

(81) 9.9194-2078

Maria Luciana de Almeida

(81) 9.9350-4751

Renan Albino Monteiro

(81) 9.9983-4851