



Plano Formação

2024



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Conselho Superior da Magistratura
Plano de Formação | 2024

EDITOR

Conselho Superior da Magistratura
Rua Duque de Palmela, n.º 23
1250-097 Lisboa
Telefone: +351 213220020
Fax: +351 213474918
Correio eletrónico: csm@csm.org.pt
Internet: www.csm.org.pt

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Direção de Serviços Administrativos e Financeiros

IMAGEM

Direção de Serviços Administrativos e Financeiros

Periodicidade: Anual

Data da Edição: Maio de 2024



Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	5
I. PLANO DE FORMAÇÃO	6
CAPÍTULO 1 – CONCEÇÃO E METODOLOGIA	6
1.1. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (DNF)	7
1.2. ALINHAMENTO E SELEÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA DO CSM	7
1.3. DESTINATÁRIOS	8
CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS, ÁREAS E DOMÍNIOS DE FORMAÇÃO	8
2.1. COMPETÊNCIAS E ÁREAS DE FORMAÇÃO	8
CAPÍTULO 3 – PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO PARA 2024	10
3.1. PLANO DE FORMAÇÃO	10
CAPÍTULO 4 – ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	12
CAPÍTULO 5 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	13
5.1. AVALIAÇÃO DO IMPACTO E EFICÁCIA DA FORMAÇÃO	13
CAPÍTULO 6 – MELHORIA CONTÍNUA	14
NO SENTIDO DE PROMOVER UM SERVIÇO PÚBLICO DE QUALIDADE, EFICAZ E DE REFERÊNCIA, EM AMPLITUDE COM AS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, A PROCURA CONSTANTE DA MELHORIA CONTÍNUA E CONSOLIDAÇÃO DE CONHECIMENTOS E SABERES NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL, TEM VINDO A SER UMA DAS PREOCUPAÇÕES MAIS VINCADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.	14
CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
ANEXO	15



Lista de Siglas e Abreviaturas

CSM	Conselho Superior da Magistratura
DNF	Diagnóstico de Necessidades de Formação
DSAF	Direção de Serviços Administrativos e Financeiros
PGFA	Plano Geral de Formação Anual
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação



NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano Geral de Formação Anual (PGFA), a vigorar no ano de 2024 é elaborado com o objetivo de dar continuidade à estratégia adotada pelo Conselho Superior da Magistratura (CSM) no que visa ao plano de desenvolvimento e formação do seu capital humano.

Sendo no capital humano que reside o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira base da vantagem competitiva, o Conselho tem vindo a promover o reforço da capacitação e a qualificação dos seus recursos humanos (RH), contribuindo para um melhor desempenho, dotando-os de conhecimentos e competências técnicas e comportamentais adequadas, por um lado e, por outro, numa perspetiva mais abrangente da transmissão e partilha do conhecimento, favorecendo a polivalência e, permitindo, uma maior adaptabilidade por parte dos colaboradores a novas funções e desafios. Esta perspetiva tem-se revelado um fator determinante na obtenção dos melhores resultados, contribuindo para o aumento da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços, constituído numa linha orientadora da política de gestão de pessoas, assente numa visão de futuro.

Assim, o PGFA tem como objetivo dar resposta às exigências da mudança e de melhoria da gestão organizacional e aos desafios decorrentes das alterações introduzidas no contexto legal de atuação do CSM, facto pelo qual o mesmo carece de aprovação por parte da Direção desta Instituição, na figura da Senhora Juiz-Secretária, nos termos do artigo 5.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM.

Sendo a formação profissional uma ferramenta indispensável ao bom funcionamento de qualquer serviço, é necessária predisposição geral para a mudança e para o aperfeiçoamento, o qual só será atingido com a aposta em recursos humanos capacitados e qualificados.

Sem prejuízo da manutenção dos referidos sectores, em 2024, procurar-se-ão desenvolver ações de formação que visem acima de tudo dar resposta ao plano de inovação e modernização da Administração Pública, por um lado e, por outro, a manutenção, aprofundamento e consolidação de conhecimentos em matérias relevantes, nomeadamente, competências digitais, linguísticas, assuntos europeus, gestão financeira, comunicacionais e marketing, contratação pública, gestão de recursos humanos, gestão documental, entre outras.

Face ao exposto, e com o intuito de levar a cabo esta premissa, e para que o ciclo formativo possa realmente acrescentar valor, o investimento realizado em formação profissional tem de envolver um sentido estratégico e ponderado.



I. PLANO DE FORMAÇÃO

CAPÍTULO 1 – Conceção e Metodologia

O levantamento do Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) para 2024 assenta na aplicação da metodologia aprovada nos anos transatos pela Direção do CSM, obedecendo a mesma aos princípios orientadores constantes do diploma que reformula o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. Assim, pretende-se dar resposta aos seguintes aspetos:

- ✓ Garantir o acesso efetivo da formação profissional a todos os trabalhadores;
- ✓ Adequar a oferta formativa às necessidades reais dos trabalhadores e dos serviços;
- ✓ Avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados bem como na produtividade dos trabalhadores.

Face à pertinência e relevância do processo formativo, entendeu-se que em todas as etapas do mesmo, todos os intervenientes da cadeia hierárquica devem ser envolvidos por forma a serem alcançados os objetivos que se anunciam:

- ✓ Criar nos intervenientes um sentimento de posse em relação ao processo;
- ✓ Partilha da responsabilidade em relação ao sucesso da formação;
- ✓ Predispor o trabalhador para a aprendizagem fomentando e incentivando, em simultâneo, a motivação e o compromisso.

De igual forma, pretende-se contribuir inequivocamente para o desenvolvimento de *skills* tendo como intuito a melhoria do desempenho profissional, traduzindo-se, assim, numa maior rentabilidade e produtividade dos Serviços.

O ciclo de formação instituído no CSM englobará quatro fases, as quais se encontram evidenciadas na figura *infra* ilustrada.



Figura I – Ciclo de Formação



1.1. Diagnóstico de necessidades de formação (DNF)

No levantamento do presente diagnóstico, foi garantido a maior transparência e segurança no tratamento de dados pessoais, bem como salvaguardado o exercício dos direitos dos titulares dos dados, dando cumprimento ao objetivo primordial do Regulamento Geral de Proteção de Dado (RGPD), na medida em que a Política de Proteção de Dados Pessoais do CSM estabelece os princípios e as obrigações que norteiam o tratamento de dados pessoais no âmbito do Conselho e estabelece regras específicas para esse tratamento.

O diagnóstico *supra* mencionado envolveu a recolha e análise da informação dando origem à elaboração do presente documento e da identificação das áreas e das ações de formação (Anexo I), que se coloca à consideração superior (*cfr.* mencionado na nota introdutória, p. 6).

Por último e após a aprovação superior, ira-se proceder à divulgação, via correio eletrónico, do plano geral de formação para 2024 junto dos trabalhadores, sendo igualmente o mesmo disponibilizado no *site* institucional.

1.2. Alinhamento e seleção das ações de formação de acordo com a estratégia do CSM

O objetivo do DNF serviu para a identificação das necessidades inumeradas pelas chefias diretas e em última instância, de forma individualizada, por cada trabalhador, servindo de base à elencagem das necessidades formativas a promover, através do ajustamento entre a necessidade sentida pelo trabalhador e o seu alinhamento relativamente à estratégia do Conselho.

Neste contexto, pretende-se contribuir para o processo de melhoria contínua da qualidade do serviço prestado pela organização, através da formação adequada bem como contribuir para a qualificação e aperfeiçoamento das competências profissionais dos trabalhadores em vários domínios. Concomitantemente, pretende-se contribuir para a consolidação de uma cultura de desenvolvimento e de atualização permanente de conhecimentos por parte dos trabalhadores, respondendo às necessidades da organização numa perspetiva de elevar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, bem como contribuir para que seja dada resposta positiva aos desafios colocados pela sociedade.

Os critérios evidenciados no artigo 17.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM, foram tidos em consideração, sempre que exequível, aquando da seleção das ações de formação, destacando-se o facto de se contemplar pelo menos duas formações por cada trabalhador/ano, não obstante todas as formações se encontrarem sujeitas à disponibilidade orçamental do Conselho.

Importa ainda referir que, compete à Direção do CSM – Juiz-Secretária ajustar o conjunto de propostas apresentadas com o alinhamento estratégico da organização.



9-

1.3. Destinatários

Em conformidade com o programa de igualdade de oportunidades e de género quanto à obtenção de formação profissional (*cf.* alínea d., artigo 17.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM), bem como contribuir para o desenvolvimento de competências e transferência da aprendizagem para o exercício de funções, o presente plano de formação destina-se a todos os trabalhadores do CSM que nele exercem funções e que manifestaram necessidades de formação, abrangendo todas as áreas de funcionamento da organização, englobando, igualmente, pessoal inserido na carreira judicial e de dirigente.

CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS, ÁREAS E DOMÍNIOS DE FORMAÇÃO

2.1. Competências e áreas de formação

Dando resposta aos desafios colocados ao CSM e em alinhamento com as necessidades de formação identificadas para o ano de 2024, foram definidas como competências a desenvolver as áreas de formação profissional, que se ilustram no quadro I.

Competências	Áreas de Formação Profissional
Digitais	Aplicações de produtividade para utilizadores e técnicas de programação
Linguísticas	Formação linguística em Inglês e Francês
Auditoria, contabilidade e prestação de contas	Auditoria, contabilidade e prestação de contas
Comunicação e Marketing	Comunicação
Contratação Pública	Contratação Pública
Relações Públicas e protocolo	Protocolo e organização de eventos
Manutenção	Manutenção
Gestão de Recursos Humanos	Gestão de recursos humanos e gestão de carreiras na Administração Pública
Gestão de projetos	Gestão projetos
Segurança e Saúde no Trabalho	Segurança e saúde no trabalho

Quadro I - Competências e áreas de formação (2024)





Em suma, o presente plano de formação deverá assegurar as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos e de consolidação, manutenção, inovação e modernização administrativas, garantindo a valorização das práticas e competências dos trabalhadores do CSM.





CAPÍTULO 3 - PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO PARA 2024

3.1. Plano de Formação

O orçamento disponível para formação, neste momento, tendo em conta as formações realizadas e a decorrer, como por exemplo a que se encontra a decorrer relativa à proteção de dados, encontra-se espelhado no quadro seguinte:

ORÇAMENTO 2024 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

28/05/2024

euros

Rubrica Económica	Designação	Orçamento Disponível após alterações orçamentais
02.02.15.A0.00	Formação – TIC	7 495,00
Subtotal 1		7 495,00
02.02.15.B0.00	Formação - Outras	39 608,00
Subtotal 2		39 608,00
Total Geral		47 103,00

Assim sendo, e tendo em conta o orçamento e as necessidades de formação transmitidas à Direção de Serviços Administrativos e Financeiros (DSAF), apresentam-se seguidamente um resumo dos custos apresentados em termos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e outras Formações.

Note-se que, os valores que se encontram a zero são referentes a ações de formação profissional cofinanciadas nas entidades onde as formações são ministradas.



Relativamente às outras formações, as necessidades transmitidas à DSAF enquadram-se no âmbito do respetivo serviço, é notória a requisição de formações derivadas de:

- 1) Competências digitais, Inteligência artificial e cibersegurança;
- 2) Alterações legislativas, como sendo o código do trabalho, código de contratos públicos;
- 3) Aprofundamento de matérias como sendo o caso do protocolo e comunicação.

Note-se que, no planeamento da formação para 2024, tentou-se comportar todos os pedidos, tendo sido eliminados por motivos orçamentais pedidos cujas formações por pessoa já tinham contemplados pelo menos 1.000,00 euros de formação.



CAPÍTULO 4 - ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

A execução do plano de formação encontrar-se sujeito a avaliação interna, mediante diversos momentos de análise, em concordância com o disposto no artigo 23.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM, não obstante ocorrerem algumas adaptações que se justifiquem necessárias.

Momento 1 – até 31 de outubro de 2024, elaboração de relatório de monitorização do plano de formação, onde conste o balanço geral, confrontando os dados constantes da planificação com o número de inscrições e as ações realizadas, reformulando, reajustando caso se justifique, a previsão e calendarização das ações de formação que até aí tenham sido, eventualmente, canceladas e redefinindo as ações passíveis de virem a ser realizadas até final da execução do plano.

Momento 2 – até 31 de março de 2025, elaboração do relatório final de formação onde constem todos os dados que permitam uma abordagem global da execução do plano de formação presentemente proposto.



CAPÍTULO 5 - AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

5.1. Avaliação do impacto e eficácia da formação

O processo de avaliação será realizado em plenitude com o disposto no artigo 24.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM, constituindo um instrumento estratégico fundamental e essencial, sem o qual não será possível avaliar os resultados alcançados, regular o processo em si e desenvolver e melhorar continuamente o mesmo.

Neste contexto, o processo de avaliação permitirá:

- Aferir os impactos ao nível de desempenhos organizacionais e individuais, no que diz respeito à perceção da transferência de conhecimentos para o posto de trabalho;
- Determinar a eficácia e eficiência das componentes da intervenção formativa;
- Avaliar a satisfação dos trabalhadores quanto às expetativas alcançadas.

Como forma de avaliar o modo como a formação afeta o desempenho ou mesmo a atitude face à organização e/ou às funções e tarefas por parte dos trabalhadores, assim como o reflexo que os eventuais impactos têm nas equipas em que se encontram integrados, planifica-se as seguintes ações:

- Inquérito aos superiores hierárquicos, avaliando o impacto e eficácia da aprendizagem adquirida ao nível do desempenho profissional e organizacional;
- Inquérito aos trabalhadores que frequentaram ações de formação, nomeadamente ao nível da satisfação das expetativas alcançadas;
- Aferição da taxa de execução do plano de formação (percentagem de ações realizadas face ao número de ações planeadas).



9'

CAPÍTULO 6 – MELHORIA CONTÍNUA

No sentido de promover um Serviço Público de qualidade, eficaz e de referência, em amplitude com as políticas de desenvolvimento e inovação, a procura constante da melhoria contínua e consolidação de conhecimentos e saberes no âmbito da formação profissional, tem vindo a ser uma das preocupações mais vincadas na Administração Pública.

Neste contexto e numa visão maximizadora dos benefícios da formação e de melhoria contínua, é igualmente tido em consideração a partilha de conhecimentos entre trabalhadores de áreas iguais e/ou congéneres, como medida de capitalização de conhecimento promovendo uma aprendizagem em cadeia, bem como a melhoria do desempenho profissional para a aquisição e desenvolvimento de novas competências, na medida em que a valorização profissional irá contribuir para a melhoria da gestão organizacional.

Importa ainda reforçar que, aquando da realização do processo de monitorização do plano formativo deverão ser pesadas e avaliadas as falhas detetadas, tendo como objetivo o cálculo de possíveis entraves e obstáculos, levando-se, igualmente, em consideração todas as sugestões acolhidas.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A valorização dos RH capacitando-os, de forma mais interativa para um melhor desempenho, dotando-os de novos saberes, conhecimentos e competências técnicas e comportamentais adequadas, por um lado e, por outro, numa perspetiva mais abrangente da transmissão e partilha do conhecimento, favorecendo a polivalência e, permitindo, uma maior adaptabilidade por parte dos trabalhadores a novas funções e desafios, leva a que o “investimento” realizado assente numa linha orientadora da política de gestão de pessoas, revelando-se um fator determinante na obtenção dos melhores resultados, contribuindo concomitantemente para o aumento da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços.

Assente nesta filosofia e tendo em conta uma visão estratégica, a formação profissional promovida pelo CSM centra o seu enfoque no desenvolvimento e aprofundamento dos conhecimentos do seu capital humano, indo de encontro às exigências da mudança, numa perspetiva de futuro e de melhoria de gestão organizacional, como uma alavanca para a capacidade pró-ativa da Instituição.

Na abordagem às necessidades formativas do Conselho foi possível identificar ações fulcrais de forma a dar respostas concretas às necessidades expressas pelos trabalhadores em contexto organizacional.

Em síntese, para além de se potenciar e promover o desenvolvimento das capacidades individuais dos trabalhadores, visa-se potenciar e promover igualmente, o desempenho organizacional traduzido numa maior rentabilidade e produtividade com vista ao alcance de elevados níveis de eficiência e eficácia do serviço prestado. Logo, as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos e de inovação e modernização administrativas, premiadas pelo CSM assentam na constante valorização das práticas e competências dos seus trabalhadores.

Reforça-se ainda que, as apostas no capital intelectual associado às estratégias de gestão de pessoal são consideradas componentes essenciais e fundamentais para a diferenciação das Organizações que se querem modernas, atuais, competitivas e eficazes.

ANEXO

Anexo I - Formulário de identificação das áreas e ações de formação

Conselho Superior da Magistratura, em 28 de maio de 2024,

A Juiz-Secretária do Conselho Superior da Magistratura,


(Ana Chambel Matias)



1



Anexo I - Formulário de identificação das áreas e das ações de formação





DEPARTAMENTO	ÁREA DE ATIVIDADES	TÍTULO DO PROJETO	OBJETIVO DO PROJETO	INÍCIO	TERMINO	PREVISÃO DE INÍCIO DE ATIVIDADES	PREVISÃO DE TÉRMINO DE ATIVIDADES	TIPO DE ATIVIDADE	STATUS	ORÇAMENTO (R\$)	RESPONSÁVEL
DEPARTAMENTO DE MARKETING	ÁREA DE MARKETING	Projeto de Lançamento de Produto X	Planejar e executar o lançamento do novo produto X no mercado.	2024	2025	2024-01-15	2025-03-31	Atividade	Ativo	5000000	João Silva
		Campanha de Marketing Digital	Realizar campanhas de marketing digital para aumentar o tráfego.	2024	2024	2024-02-01	2024-12-31	Atividade	Ativo	1500000	Maria Souza
		Pesquisa de Mercado	Conduzir pesquisas de mercado para entender o comportamento do consumidor.	2024	2024	2024-03-01	2024-06-30	Atividade	Concluído	800000	Pedro Almeida
		Desenvolvimento de Conteúdo	Desenvolver conteúdo de marketing para mídias sociais e site.	2024	2024	2024-04-01	2024-11-30	Atividade	Em andamento	1200000	Ana Costa
		Parceria com Influenciadores	Estabelecer parcerias com influenciadores para promover o produto.	2024	2024	2024-05-01	2024-10-31	Atividade	Em andamento	900000	Rafael Pereira
		Eventos de Marketing	Organizar eventos de marketing para engajar o público.	2024	2024	2024-06-01	2024-09-30	Atividade	Em andamento	1100000	Carolina Oliveira
		Análise de Resultados	Monitorar e analisar os resultados das campanhas de marketing.	2024	2024	2024-07-01	2024-12-31	Atividade	Em andamento	700000	Lucas Santos
		Atualização de Estratégias	Atualizar as estratégias de marketing com base em novos dados.	2024	2024	2024-08-01	2024-11-30	Atividade	Em andamento	600000	Juliana Barbosa
		Formação de Equipe	Realizar formação para a equipe de marketing.	2024	2024	2024-09-01	2024-10-31	Atividade	Em andamento	400000	Gabriel Lima
		Relatório Anual	Elaborar o relatório anual de marketing.	2024	2024	2024-12-01	2025-01-31	Atividade	Pending	300000	Isabela Gomes
DEPARTAMENTO DE VENDAS	ÁREA DE VENDAS	Expansão de Mercado para Região A	Expandir a presença da empresa para a região A.	2024	2025	2024-02-01	2025-06-30	Atividade	Ativo	1200000	Roberto Mendes
		Atividade de Venda	Realizar visitas de vendas e reuniões com clientes.	2024	2024	2024-03-01	2024-12-31	Atividade	Ativo	800000	Patrícia Lima
		Gestão de Clientes	Manter e desenvolver relacionamentos com os clientes.	2024	2024	2024-04-01	2024-11-30	Atividade	Ativo	900000	Diego Sousa
		Prospecção de Clientes	Identificar e prospectar novos clientes potenciais.	2024	2024	2024-05-01	2024-10-31	Atividade	Ativo	700000	Caroline Gomes
		Atendimento ao Cliente	Oferecer excelente atendimento aos clientes.	2024	2024	2024-06-01	2024-12-31	Atividade	Ativo	600000	Rafael Almeida
		Formação de Equipe	Capacitar a equipe de vendas.	2024	2024	2024-07-01	2024-09-30	Atividade	Ativo	500000	Isabela Pereira
		Análise de Resultados	Monitorar o desempenho da equipe de vendas.	2024	2024	2024-08-01	2024-11-30	Atividade	Ativo	400000	Lucas Barbosa
		Atualização de Estratégias	Atualizar as estratégias de vendas.	2024	2024	2024-09-01	2024-12-31	Atividade	Ativo	300000	Juliana Santos
		Relatório Anual	Elaborar o relatório anual de vendas.	2024	2024	2024-12-01	2025-01-31	Atividade	Pending	200000	Gabriel Lima
		Planejamento	Planejar as atividades para o próximo ano.	2024	2024	2025-01-01	2025-03-31	Atividade	Pending	100000	Isabela Gomes
DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES	ÁREA DE OPERAÇÕES	Otimização de Processos Internos	Revisar e otimizar os processos internos da empresa.	2024	2024	2024-01-01	2024-12-31	Atividade	Concluído	600000	Roberto Mendes
		Logística e Armazenamento	Gerenciar a logística e o armazenamento dos produtos.	2024	2024	2024-02-01	2024-11-30	Atividade	Ativo	500000	Patrícia Lima
		Controle de Qualidade	Implementar um sistema de controle de qualidade.	2024	2024	2024-03-01	2024-10-31	Atividade	Ativo	700000	Diego Sousa
		Gestão de Recursos Humanos	Gerenciar a folha de pagamento e recursos humanos.	2024	2024	2024-04-01	2024-12-31	Atividade	Ativo	800000	Caroline Gomes
		Manutenção de Equipamentos	Manter os equipamentos da empresa em bom estado.	2024	2024	2024-05-01	2024-11-30	Atividade	Ativo	400000	Rafael Almeida
		Segurança	Garantir a segurança física e digital da empresa.	2024	2024	2024-06-01	2024-12-31	Atividade	Ativo	600000	Isabela Pereira
		Formação de Equipe	Capacitar a equipe de operações.	2024	2024	2024-07-01	2024-09-30	Atividade	Ativo	500000	Lucas Barbosa
		Análise de Resultados	Monitorar o desempenho das operações.	2024	2024	2024-08-01	2024-11-30	Atividade	Ativo	400000	Juliana Santos
		Atualização de Estratégias	Atualizar as estratégias de operações.	2024	2024	2024-09-01	2024-12-31	Atividade	Ativo	300000	Gabriel Lima
		Relatório Anual	Elaborar o relatório anual de operações.	2024	2024	2024-12-01	2025-01-31	Atividade	Pending	200000	Isabela Gomes

UNIVERSIDADE CESUMAR - CURSOS

UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR	UNIVERSIDADE CESUMAR
... (Rows 1-25) (Rows 1-25) (Rows 1-25) (Rows 1-25) (Rows 1-25) (Rows 1-25) (Rows 1-25) (Rows 1-25) (Rows 1-25) (Rows 1-25) ...
Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total

63/11/2014

[Handwritten signature]