

Fernando Lo Feudo Ferreira

**PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A
GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A
DISTÂNCIA: CASO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE DESASTRES - CEPED UFSC**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
Universitária da Universidade Federal
de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Marcos Baptista
Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2014

F383p Ferreira, Fernando Lo Feudo

Proposta de mapeamento de processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação à distância: caso do Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres – CEPED UFSC / Fernando Lo Feudo Ferreira; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau. - Florianópolis, SC, 2014. 253 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Educação à distância. 2. Gestão de projetos. 3. Processos. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Fernando Lo Feudo Ferreira

**PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A
GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A
DISTÂNCIA: CASO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE DESASTRES - CEPED UFSC**

Esta Dissertação foi julgada adequado para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovado em sua forma final pelo Programa Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Local, 29 de dezembro de 2014.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Eduardo Lobo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr.
Fundação Getúlio Vargas

Dedico este trabalho aos meus pais, Angela e Amaury, que me deram força - pra continuar -, apoio - nas minhas escolhas -, espaço - em suas rotinas - e fé - na conclusão do sonho.

À minha companheira, amiga, namorada Fernanda, que aturou minhas faltas nos momentos de união da família e das minhas angustias durante estes anos de mestrado.

As minhas filhas, Bianca e Julia, a qual tenho um imenso carinho e busco diariamente aprender a ser um pai dedicado, brincalhão, cuidadoso, e educador, dedico com alegria este trabalho.

Dedico também esta pesquisa, de um modo geral, aos conhecimentos, experiências, atitudes que adquiri com a Educação a Distância. Esta que proporcionou em 2005 o desenvolvimento de meu TCC da graduação em administração, posteriormente em 2008 a atuação como tutor e desde 2009 a atuação como gestor de projeto de cursos de capacitação a distância.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Angela Maria Seabra Lo Feudo Ferreira e José Amaury Ferreira a qual tenho imensa gratidão e tornaram esta caminhada ainda mais suave.

A minha companheira, amiga e namorada, Fernanda Figueira Moreno e minhas filhas Bianca Moreno Ferreira e Julia Moreno Ferreira que aturaram minhas angústias e faltas nos momentos de família para que eu pudesse realizar minha pesquisa.

Ao amigo Professor Doutor Marcos Baptista Lopez Dalmau, por seus preciosos conselhos e orientações para conclusão desta dissertação.

Ao Professor Doutor Antônio Edésio Jungles, que oportunizou atuar no CEPED UFSC e onde pude desenvolver a pesquisa com seu apoio e generosidade.

Aos Professores Doutores Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Eduardo Lobo e Francisco Pereira da Silva, agradeço por terem aceito o convite para participação na Banca Examinadora, contribuindo para a correção e aperfeiçoamento deste trabalho.

E aos meus colegas de trabalho, em especial a Graziela Bonin e o Paulo Roberto dos Santos, que apoiaram e me auxiliaram com dicas e apontamentos valiosos para a conclusão desta pesquisa.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,
mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre
aquilo que todo mundo vê.”

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

A educação a distância – EaD vem crescendo, devido a facilidade com que se transmite os conteúdos, a flexibilidade de estudo em qualquer lugar com a utilização de tecnologia de comunicação adequada, e neste diapasão, determinar o mapeamento processos adequados para a gestão de projetos em EaD pode favorecer o alcance de definições claras e detalhadas, reduzindo as incertezas na gestão dos mesmos. Com o intuito de contribuir para a solução desse problema, a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC por meio do Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres – CEPED vêm realizando projetos de cursos de capacitação a distância desde 2003, sendo que, desde então não houve o desenvolvimento de processos para a gestão desses projetos, além disso, a padronização dos processos pode contribuir para atuação do gestor de projetos na identificação, com antecedência, das fases críticas e das oportunidades na gestão dos mesmos. Entretanto para atingir o objetivo da pesquisa que é a de desenvolver processos para a gestão de projeto de curso de capacitação a distância com foco nas atividades do CEPED UFSC, foi necessário realizar na sequencia os objetivos específicos de selecionar as principais categorias de análise referentes à gestão de projeto de curso de capacitação a distância, verificar como ocorre a atual gestão de projeto de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC, identificar pontos fortes e fracos na atual gestão de projeto de curso de capacitação a distância CEPED UFSC e estruturar os processos de gestão de projeto de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC. Este estudo de caso utilizou-se da pesquisa científica aplica, com pesquisa documental e entrevista a gestores de projetos de EaD, financeiro e de fundação, com intenção de alcançar o que se espera como resultado da pesquisa. Por fim, o estudo possibilitou o desenvolvimento dos macros processos de planejamento, execução e monitoramento e avaliação, sendo que cada macro processo dispõe de subprocessos para a gestão de projetos de curso de capacitação do CEPED UFSC.

Palavras-chave: Educação à distância. Gestão de projetos. Processos.

ABSTRACT

Distance education has been growing due to the ease with which it transmits the contents, the study of flexibility anywhere with the use of appropriate communication technology, and in this vein, determine the mapping processes suitable for project management DE can enhance the achievement of clear and detailed definitions, reducing uncertainty in risk management. In order to contribute to the solution of this problem, the Federal University of Santa Catarina - UFSC by the University of Studies and Research on Disaster Center - CEPED have been carrying out projects of distance training courses since 2003, and since then not was the development of processes for the management of these projects, in addition, the standardization of processes can contribute to performance of the project manager to identify, in advance, of the critical stages and opportunities in risk management. However to achieve the goal of the research is to develop processes for the training course for project management the distance with a focus on activities CEPED UFSC activity involved in the sequence specific objectives of select major categories of analysis related to management a training course distance project, check how the current training course for project management is the distance from CEPED UFSC, identify strengths and weaknesses in the current training course for project management the distance CEPED UFSC and structuring processes training course for project management away from CEPED UFSC. This case study was used in scientific research applies, with documentary research and interview the managers of distance education projects, financial and foundation, intending to achieve what is expected as a result of the research. Finally, the study enabled the development of macro planning, implementation / monitoring and evaluation, each macro process has sub-processes for management training course for projects CEPED UFSC.

Keywords: Distance Education. Project management. Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de treinamento.....	32
Figura 2 - O esquema de levantamento de necessidades de treinamento.....	32
Figura 3 - Principais itens para desenvolvimento de proposta de curso.....	34
Figura 4 - Esquema de execução de programa de treinamento.....	36
Figura 5 - Ciclo básico de vida de um projeto.....	39
Figura 6 - Administração de um programa de educação a distância.....	54
Figura 7 - Definição de Projeto e Processo.....	56
Figura 8 - Tipos de processos.....	57
Figura 9 - Simbologia básica de um fluxograma.....	61
Figura 10 - Exemplo de Fluxograma Linear.....	62
Figura 11 - Exemplo de Fluxograma Funcional.....	64
Figura 12 - Etapas da criação de formulários.....	67
Figura 13 - Itens obrigatórios no formulário.....	68
Figura 14 - Fluxograma de tramitação de projeto de extensão dentro do Sistema de Formulário de Extensão da UFSC.....	85
Figura 15 - Macro Processo da Gestão de Projeto de Cursos de Capacitação a Distância do CEPED UFSC.....	105
Figura 16 - Processo - Ação Planejamento.....	107
Figura 17 - Processo – Ação Execução e Monitoramento.....	115
Figura 18 - Processo da Tutoria.....	119
Figura 20 - Processo divulgação.....	129
Figura 21 - Processo Início do curso.....	133
Figura 22 - Processo Ação Avaliação.....	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cursos de capacitação a distância executados pelo CEPED UFSC	25
Quadro 2 - Curso Presencial – Vantagens e desvantagens	76
Quadro 3 - Curso a distância – Vantagens e desvantagens	76
Quadro 4 - Exemplo de cronograma de projeto de curso de capacitação a distância	110
Quadro 5 - Exemplo de planilha financeira para curso de capacitação a distância	111
Quadro 6 - Atividades e as competências do tutor EaD	117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	21
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVA	24
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1 TREINAMENTO / CAPACITAÇÃO	29
2.1.1 Objetivos do Treinamento	30
2.1.2 Processo de Treinamento	31
2.2 GESTÃO DE PROJETOS	37
2.2.1 Ciclo de vida do projeto.....	39
2.2.2 Acertos e equívocos na gestão de projetos	40
2.3 GESTÃO DE PROJETOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA	43
2.3.1 Processo de ensino e aprendizagem e organização curricular.....	45
2.3.2 Equipe multidisciplinar.....	45
2.3.3 Material didático.....	48
2.3.4 Interação aluno-professor	49
2.3.5 Avaliação de ensino e aprendizagem.....	51
2.3.6 Infraestrutura de apoio/tecnologias.....	52
2.3.7 Gestão	52
2.3.8 Custo	55
2.4 PROCESSOS.....	56
2.4.1 Tipos de Processos.....	57
2.4.2 Mapeamento de processos	58
2.4.3 Fluxograma.....	60
2.4.4 Formulários.....	65
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
3.1 TIPO DE ESTUDO	71
3.2 ESTUDO DE CASO.....	72
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	72

3.4 COLETA DE DADOS	73
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	74
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	74
4 ESTUDO DE CASO	75
4.1 O CEPED UFSC.....	75
4.2 ATUAL GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA DO CEPED UFSC	78
4.2.1 Planejamento do curso.....	78
4.2.2 Execução do curso.....	91
4.3 PONTOS FORTES E FRACOS NA ATUAL GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA	98
4.4 PRINCIPAIS CATEGORIAS DE ANÁLISE REFERENTES À GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA DO CEPED UFSC.....	99
4.4.1 Categoria de Análise da Ação de Planejamento	99
4.4.2 Categoria de Análise da Ação de Execução e Monitoramento	101
4.4.3 Categoria de Análise da Ação de Avaliação.....	103
4.5 ESTRUTURAR OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA DO CEPED UFSC.....	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	137
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	142
REFERÊNCIAS	143
ANEXO A – Resolução N° 153/CC, de 12 de dezembro de 2000. .	147
ANEXO B - Portaria Conjunta N° 8, de 7 de novembro de 2012 .	149
ANEXO C – Ficha de Inscrição	167
APÊNDICE A – Modelo de Plano de Trabalho	191
APÊNDICE B – Roteiro para Elaboração de Contrato de Prestação de Serviços.....	197
APÊNDICE C – Modelo Relatório Final do Curso.....	201
APÊNDICE D – Modelo Relatório Final do Projeto	227

1 INTRODUÇÃO

No primeiro capítulo deste trabalho de pesquisa, é apresentada a contextualização do tema proposto e a apresentação do problema de pesquisa, objetivos e justificativa. Nesta etapa, serão abordados assuntos relacionados à capacitação, educação a distância – EaD, gestão de projetos, gestão de projetos em EaD e a atuação do Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres – CEPED UFSC.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A capacitação profissional visa desenvolver no indivíduo conhecimentos, competências, atitudes e formas de procedimentos estabelecidos para o exercício de determinada função, podendo ser realizada presencialmente ou a distância.

Assim sendo, as organizações públicas e privadas buscam na capacitação profissional a melhoria das atividades dos colaboradores. Para isso, desenvolvem cursos para transmitir conhecimentos básicos e específicos sobre determinados assuntos de interesse da organização e/ou sociedade.

A capacitação presencial é a mais utilizada, entretanto a educação a distância – EaD, conforme autores da área descrevem que vem em um crescente ano após ano, devido a facilidade com que se transmite os conteúdos, a flexibilidade de estudo em qualquer lugar com a utilização de tecnologia de comunicação adequadas etc.

Nos cursos de modalidade EaD, ao serem desenvolvidos, necessitam de especialistas que conheçam como utilizar as diversas tecnologias disponíveis. Segundo Moore e Kearsley (2007, p. 15) “o preparo de um curso de educação a distância requer não apenas o especialista em conteúdo, mas também o profissional da área de instrução, que possam organizar o conteúdo de acordo com aquilo que é conhecido a respeito da teoria e da prática [...]”.

Determinar processos adequados para a gestão de projetos em EaD podem favorecer o alcance de definições claras e detalhadas, e assim reduzir as incertezas na gestão dos mesmos. Conforme Avila e Jungles (2013, p. 14) “O processo pode ser entendido como o conjunto de operações realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tenha valor agregado para o empreendedor ou para a sociedade.” Paim et al. (2009, p. 25)

acrescentam que “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”.

Com foco nisto, este trabalho tem como tema principal a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância, buscando a definição de processos que facilitem a execução da gestão dos mesmos. Sendo assim, este trabalho de pesquisa, pretende padronizar os processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres – CEPED da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Este Centro, desde 2000, desenvolve e executa projetos, tais como cursos de capacitação nas modalidades presencial, semipresencial e a distância, eventos diversos (conferências, workshops, palestras), mapeamento de áreas de risco e demais ações sempre nas temáticas de Proteção e Defesa Civil e Prevenção a Riscos e a Desastres. E para isto, buscou parcerias junto a instituições públicas e privadas no intuito de executar os projetos. Em cada projeto que executa, o CEPED UFSC busca contratar profissionais para a execução de produtos específicos dos projetos.

Na área de capacitação o CEPED UFSC tem uma grande experiência na execução de curso presencial, semipresencial e a distância.

Para os cursos presenciais, o CEPED UFSC já executou, durante os anos de existência, cursos de capacitação e especialização e para a execução dos mesmos, a metodologia de gestão de projeto é mais simples, pois para realização desses cursos é necessário a definição do local físico, a contratação de professor/conteudista e demais ações administrativas.

O CEPED UFSC já teve a oportunidade de executar um curso na modalidade semipresencial. Diferentemente da quantidade de cursos presenciais e a distância já executados pelo Centro. Para a gestão dos cursos semipresencial, o CEPED UFSC mesclou a metodologia de gestão dos cursos presenciais e dos cursos a distância.

Para os cursos de capacitação a distância, o CEPED UFSC já capacitou aproximadamente 33.000 pessoas durante os 14 anos de atuação e com isso foi possível desenvolver uma metodologia de gestão desses projetos. Entretanto, a falta de padronização dos processos de execução dos projetos de curso de capacitação a distância, em alguns momentos, impossibilitou a melhor execução dos mesmos. Durante este período, principalmente no início das atividades do CEPED UFSC, a

universidade solicitava que terceiriza-se as etapas que não se tinha competência. Entretanto, atualmente a realidade é outra.

Sendo assim, a complexidade da gestão de cursos desta modalidade justifica a definição e padronização dos processos de execução desses cursos.

Por conta disto, propõe-se nesta pesquisa estruturar e padronizar a gestão destes projetos, em função do crescimento institucional e da abrangência nacional e internacional que este Centro vem adquirindo com a competência de seus profissionais.

Desta forma, o presente trabalho de investigação norteou-se pelo seguinte problema de pesquisa:

Considerando os cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, quais processos deverão ser contemplados e estruturados para possibilitar a gestão eficaz de projetos de tal natureza?

Ponderando os aspectos citados e a definição do problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância com foco nas atividades do CEPED UFSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar como ocorre a atual gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC;
- b) Identificar pontos fortes e fracos na atual gestão de projetos de cursos de capacitação a distância CEPED UFSC;
- c) Selecionar as principais categorias de análise referentes à gestão de projetos de cursos de capacitação a distância;
- d) Estruturar os processos de gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Primeiramente é imprescindível expor a origem do interesse por esse estudo. O autor deste trabalho de pesquisa atua no CEPED UFSC desde 2008 com gestão de projetos. Dentre os projetos que o autor desenvolveu e executou, foram os de cursos de capacitação a distância. A modalidade EaD é um campo que o autor tem grande interesse, haja vista que já atuou como tutor, na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, em cursos de capacitação, graduação e especialização. Desde então, no CEPED UFSC, percebeu a importância da padronização dos processos para a gestão dos projetos de capacitação a distância.

A pesquisa foi desenvolvida dentro do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC consoante com a linha de pesquisa Universidade e Sociedade, pois atende ao objetivo de “construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária, em congruência com os valores da vida humana associada, e com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais” (PPGAU, 2010).

O CEPED é vinculado a UFSC, e a execução dos projetos influência direta e indiretamente a administração da universidade em diversos setores da instituição.

Em relação à pesquisa em questão, esta pode ser utilizada posteriormente por vários departamentos da UFSC que executam projetos de curso EaD, facilitando assim suas práticas.

O CEPED UFSC, instituição foco da pesquisa, desenvolve projetos a partir de levantamentos das necessidades de instituições públicas e/ou privadas. No caso dos projetos onde o objetivo foi a execução de curso(s) de capacitação a distância, no período de 2003 a 2014, foram desenvolvidos 14 cursos na modalidade EaD.

O Quadro abaixo apresenta o ano de execução, o respectivo curso de capacitação a distância e a quantidade de alunos que cursaram.

Quadro 1 - Cursos de capacitação a distância executados pelo CEPED UFSC

Ano	Nome do Curso	Quantidade de alunos que cursaram
2003	Capacitação em Defesa Civil: prevenção e redução de desastres	1.500
2006	Capacitação em Mapeamento e Gerenciamento de Riscos	1.500
2008	Os Conseg's e a Redução de Riscos	1.504
2009	Construindo Comunidades mais Seguras: preparando para ação cidadã em Defesa Civil	5.844
2010	Comunicação de Riscos e de Desastres	1.500
	Gestão de Riscos e de Desastres: Contribuições da Psicologia	2.000
	Os Conseg's e a Redução de Riscos 2ª Edição	1.548
2011	Capacitação Básica em Defesa Civil	2.504
2012	Capacitação Básica em Defesa Civil 2ª Edição	2.363
	Capacitação para usuário do S2ID 1ª Edição	2.543
2013	Capacitação Básica em Defesa Civil 3ª Edição	2.347
	Capacitação Básica em Defesa Civil 4ª Edição	1.964
	Capacitação para usuário do S2ID 2ª Edição	2.128
2014	Capacitação Básica em Proteção e Defesa Civil 5ª Edição	3.668
	Gestão de Desastres e Ação de Recuperação	1.332
TOTAL	-	34.245

Fonte: CEPED UFSC, 2014.

Durante este período, ações foram desenvolvidas no intuito de melhorar a funcionalidade do trabalho do gestor de projetos de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC. Entretanto, nenhuma padronização de processos foi formatada, no sentido de orientar este gestor na melhor condução das atividades dos projetos.

O gestor de projetos do CEPED UFSC atua conforme seu conhecimento científico e empírico. O conhecimento científico, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 80):

Constitui um conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão, como ocorre no conhecimento filosófico. É sistemático, já que se trata de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de ideias (teoria) e não conhecimentos dispersos e desconexos. Possui a característica da verificabilidade, a tal ponto que as afirmações (hipóteses) que não podem ser comprovadas não pertencem ao âmbito da ciência. Constitui-se em conhecimento falível, em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final e, por este motivo, é aproximadamente exato: novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente.

Sendo assim, o conhecimento científico trabalha com a realidade dos fatos. Já o conhecimento empírico segundo Chinazzo (2013, p. 84) “o empirismo opõe-se à tese do racionalismo, que acredita na razão como verdadeira fonte de conhecimento. Já as ideias empiristas sustentam que todo o conteúdo racional que chega a nosso intelecto passou por uma experiência”. Ou seja, o empirista executa suas atividades com base nas suas experiências.

Em sendo assim, a busca do conhecimento dos processos na gestão de projetos de capacitação a distância do CEPED UFSC mostrou-se plenamente viável porque os insumos encontram-se disponíveis e existe apoio institucional para tanto. Do ponto de vista técnico e gerencial, possibilitará ao gestor uma ferramenta precisa e atualizada para a facilitação da tarefa de gestão dos cursos de capacitação a distância da instituição.

Da mesma forma, o problema de pesquisa destacou-se como relevante, pois os seus resultados contribuirão para uma gestão mais científica, menos propensa a decisões apriorísticas, agregando valor ao trabalho de EaD deste Centro Universitário. Quanto à inovação, considera-se o tema inédito, na medida em que ele estando restrito ao âmbito da organização pesquisada, é a primeira vez que este tipo de pesquisa é efetuado para tal gestão de projetos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa está estruturado da seguinte forma:

A introdução é o primeiro capítulo do trabalho, apresentando a contextualização do tema e a apresentação do problema de pesquisa. O segundo tópico abordado são os objetivos, com a apresentação do geral e os específicos. Posteriormente são apresentados a justificativa e a estrutura geral do trabalho.

A fundamentação teórica é o segundo capítulo do trabalho, que aborda os temas:

- Treinamento / Capacitação;
- Gestão de Projetos;
- Gestão de Projetos em EaD;
- Mapeamento de Processos

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa, tais como, tipo da pesquisa, coleta de dados, delineamento da pesquisa e limitação da pesquisa.

A análise dos resultados da coleta de dados são abordados no quarto capítulo, que considera os objetivos para responder as questões de análise da pesquisa, dividido conforme abaixo:

- Analisar como ocorre a atual gestão de projetos de capacitação a distância;
- Identificar pontos fortes e fracos na gestão de projetos de capacitação a distância;
- Selecionar as principais categorias de análise referentes à gestão de projetos de capacitação a distância;
- Estruturar os processos de capacitação a distância do CEPED UFSC.

Ao final, é exposta a conclusão do trabalho pesquisado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a revisão bibliográfica de modo a apoiar a pesquisa realizada. Desta maneira, tem-se como primeiro item o treinamento/capacitação, na sequência descreve-se sobre gestão de projetos, o terceiro item é a gestão de projetos em EaD e por último discorre-se sobre mapeamento de processo, técnica definida para estruturar a gestão de projetos de capacitação a distância do CEPED UFSC.

2.1 TREINAMENTO / CAPACITAÇÃO

As organizações vêm buscando constantes ajustes nos seus processos de trabalho, com o incremento de novas tecnologias, com o intuito de alcançar novos rumos no competitivo mercado de produtos e serviços. Os agentes desta mudança são os colaboradores das organizações, que buscam atualização constante de conhecimentos, habilidades e atitudes, tornando aptos a promover, dentro da organização, estratégias competitivas de qualidade, custo, processos, tarefas etc.

Assim, é necessário que as organizações públicas e privadas busquem investir em treinamento/capacitação dos seus colaboradores, no intuito de estimular no indivíduo a manifestação dos conhecimentos necessários para solução dos problemas da organização. Para Andrade, Abbad, Mourão et al. (2006, p. 144) treinamentos são “eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria de desempenho funcional.” O treinamento possibilita além de educar o indivíduo, avaliar seu desempenho utilizando-se de exercícios predeterminados. Raj et al. (2010, p. 66) conceitua dizendo que, “treinamento inclui todas as atividades criadas para aprimorar as competências dos membros da equipe do projeto, podendo ser formal ou informal. Exemplos de métodos de treinamento incluem treinamento em sala de aula, online, baseado em computador.” Ou seja, o treinamento é utilizado para a educação de grupos ou indivíduo, sendo relevante a utilização de metodologia específica para cada caso.

Conforme os conceitos apresentados pelos autores supracitados, pode-se entender que treinamento é um método processual organizado e sistemático, que possibilita desenvolver conhecimentos, competências e habilidades em um curto prazo de tempo.

2.1.1 Objetivos do Treinamento

O colaborador, ao buscar um treinamento / capacitação visa a aquisição de um conhecimento específico para assim manifestar novos conhecimentos no colaborador para que sejam aplicados em prol da organização.

Para Boog e Boog (2013, p. 14) treinamento/capacitação tem o objetivo de “gerar as condições necessárias para que essa manifestação seja revelada por meio de um processo de educação que privilegie a expansão da consciência, a autonomia da ação, a liberdade da expressão e a autoria do mundo que cada um habita”. Já para Andrade, Abbad, Mourão et al. (2006, p. 144) definem o objetivo do treinamento como a “criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho. A documentação completa de um evento educacional dessa natureza contém a programação de atividades, texto, exercícios, provas, referências e outros recursos.” Nestes casos, os autores apresentam que o objetivo do treinamento é fazer com que o indivíduo possa externalizar e internalizar, conhecimentos, habilidades e atitudes, participando de atividades que avaliam seu aprendizado.

Segundo Chiavenato (2009, p. 44) o treinamento deve estar fundamentado em objetivos claros e explícitos, tendo 3 (três) objetivos principais:

- 1) Preparar as pessoas para execução imediata das tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
- 2) Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- 3) Mudar atitude das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar a sua motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerencia.

Para o autor, o primeiro objetivo tem por intuito, por meio da comunicação e aperfeiçoamento de habilidades a realização imediata de tarefas específicas. No segundo objetivo apresentado pelo autor, diz que

a capacitação tem a possibilidade de tanto capacitar o profissional para as atuais funções que ele exerce, como também, capacitá-lo para novas funções. Já o terceiro objetivo define que o treinamento possibilita desenvolver no indivíduo atitudes proativas em relação ao seu trabalho e aos relacionamentos interpessoais.

Assim sendo, o objetivo do treinamento/capacitação é direcionar o colaborador a uma aprendizagem específica, buscando criar habilidades e conhecimentos em níveis e tempos variados e determinados.

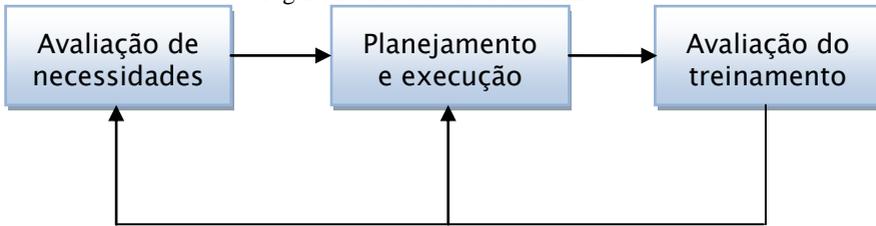
2.1.2 Processo de Treinamento

Entretanto, para o desenvolvimento do treinamento/capacitação é importante entender que segundo Borges-Andrade *apud* Andrade, Abbad, Mourão et al. (2006, p. 163) o treinamento é um conjunto de partes coordenadas, que agem da seguinte forma:

Possui três componentes que são interdependentes entre si. O primeiro subcomponente do sistema de treinamento é a avaliação de necessidades de capacitação. Essa avaliação é definida como levantamento sistemático de conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis organizacional, das tarefas e individual. O segundo subcomponente é denominado planejamento e execução do treinamento. Possui como característica básica a aplicação de técnicas e estratégias para proporcionar a aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes. O último subcomponente é a avaliação do treinamento. Essa etapa tem como função o levantamento controlado e sistemático de informações sobre o sistema de treinamento com um todo. A avaliação fornece informações para o restante do sistema e treinamento.

Com base na descrição supracitada do modelo de treinamento, foi desenvolvida a figura 1, apresentando os três componentes – Avaliação de necessidades, Planejamento e execução e Avaliação do treinamento, seu processo e sua retroalimentação.

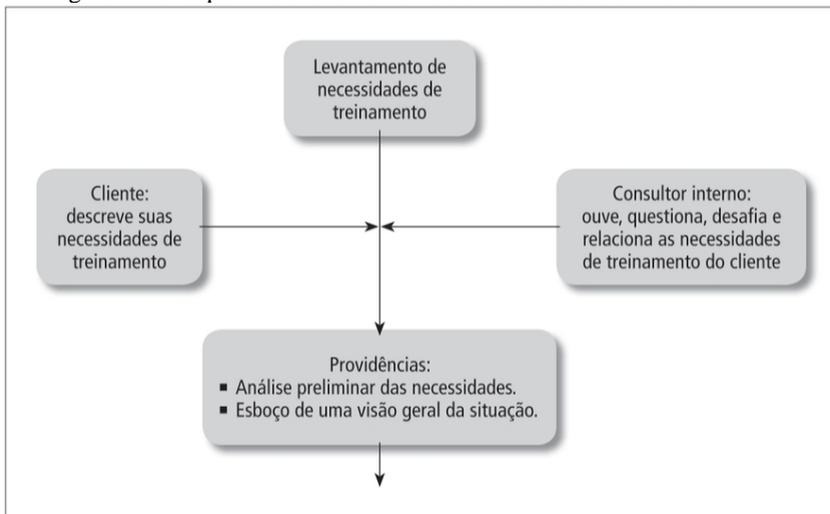
Figura 1 - Modelo de treinamento



Fonte: Autor, 2014, adaptado de Andrade, Abbad, Mourão et al., 2006.

O primeiro item do modelo de treinamento é a avaliação de necessidades. Neste, a instituição que irá desenvolvendo o curso, busca identificar no mercado necessidades ou parceiros que tenham pretensão de algum treinamento específico. A figura 2 abaixo apresenta uma proposta de levantamento de necessidades de treinamento.

Figura 2 - O esquema de levantamento de necessidades de treinamento



Fonte: Autor, 2014, adaptado de Chiavenato, 2009.

No esquema apresentado acima, para levantamento de necessidades de treinamento a instituição pública ou privada (cliente) apresenta a instituição executora do curso (consultor interno) as suas necessidades de treinamento e este por sua vez faz as devidas ponderações relacionadas as necessidades de treinamento do cliente.

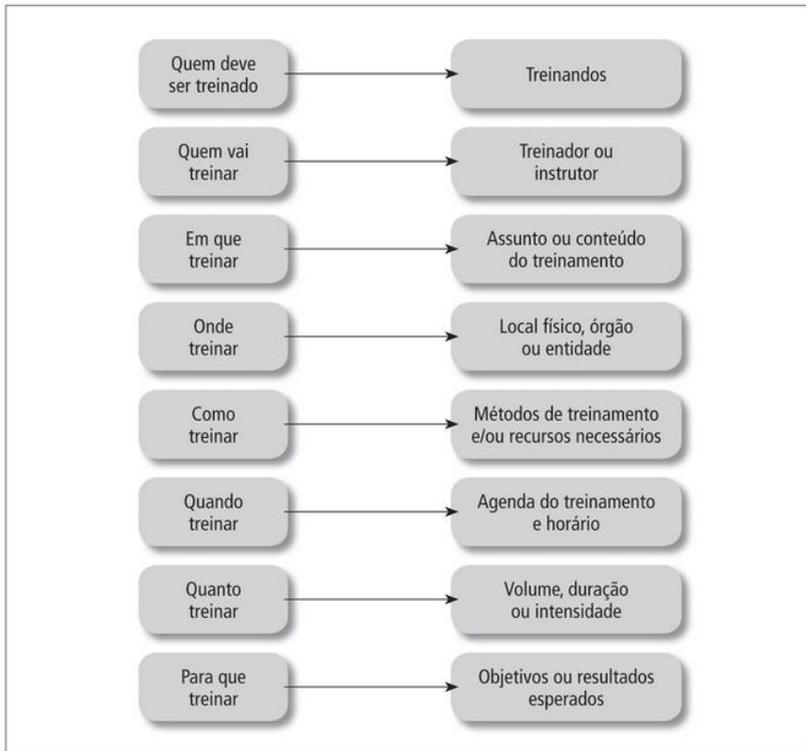
Posteriormente a isto, buscam-se as devidas providências que são:

- Análise preliminar das necessidades: para realizar esta providência é necessário verificar preliminarmente as necessidades de treinamento de cada setor da organização foco, para verificar possíveis necessidades.
- Esboço de uma visão geral da situação: posteriormente a análise preliminar é descrito um esboço da visão geral da situação, apresentando as necessidades de treinamento da organização e seus possíveis benefícios.

O segundo item do modelo de treinamento é o planejamento e execução. Nesta etapa ocorre o planejamento do curso junto com a instituição parceira, definindo e especificando as ações do curso conforme o levantamento das necessidades e que atenda as necessidades diagnosticadas na análise preliminar.

Sendo assim, para a construção da proposta do curso é necessário que sejam respondidas a maioria dos itens listados na figura 3.

Figura 3 - Principais itens para desenvolvimento de proposta de curso.



Fonte: Chiavenato, 2009.

Para o desenvolvimento de proposta de curso, segundo Chiavenato, é importante que os envolvidos no processo respondam as perguntas da figura acima, não sendo necessário seguir a ordem conforme a figura, entretanto é necessário que boa parte das perguntas sejam respondidas, pois quanto mais perguntas forem respondidas, ficará mais fácil então desenvolver a proposta de curso.

Conforme listado na figura 3 a primeira pergunta a se fazer é “Quem deve ser treinado?”, com isso você tira como base que tipo de curso a ofertar, qual nível de aprofundidade do material didático etc, pois esta pergunta te possibilitará conhecer o público alvo a ser capacitado.

A segunda pergunta “Quem vai treinar?”, possibilitará verificar com base no conteúdo do curso, quem será contratado para ministrar o curso ou mesmo desenvolver o material didático.

A terceira pergunta “Em que treinar?”, permitirá analisar qual conteúdo deverá ser desenvolvido para capacitar o público alvo.

Já a pergunta “Onde treinar?”, possibilita definir o método de ensino, presencial ou a distância. Se o curso for presencial, definir o local físico e se o curso for a distância, definir o acesso (site) do Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem – AVEA.

Na pergunta “Como treinar?”, fica possível definir quais os recursos didáticos que serão utilizados para o treinamento conforme método de ensino. Se o curso for presencial, os recursos didáticos são apostila, simulado, trabalhos em grupo, atividades, exercícios etc. Se o curso for presencial, utiliza-se como meios didáticos a apostila digitalizada e/ou impressa, fóruns virtuais, videoaulas, teleconferências, videoconferências, atividades em sistemas virtuais, jogos educativos etc.

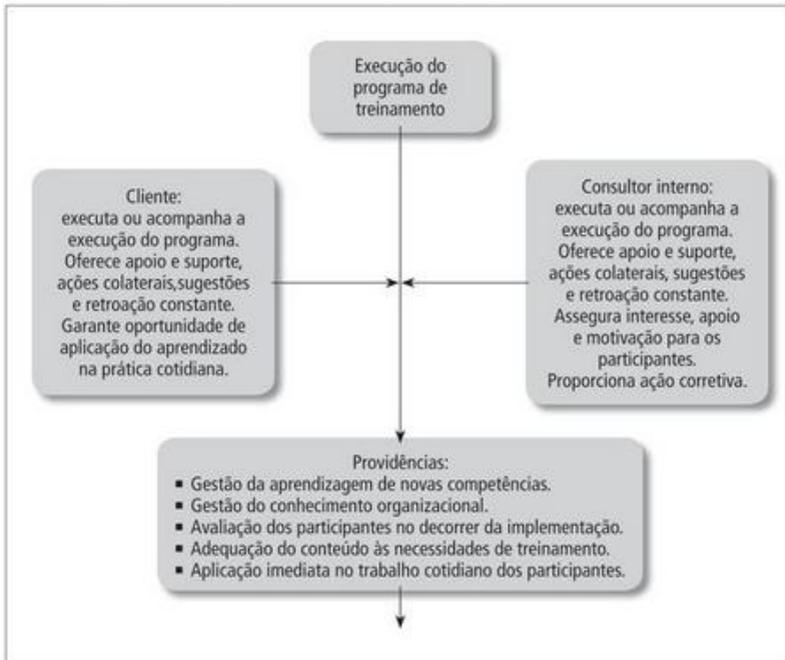
“Quando treinar?” é a pergunta que possibilitará definir a agenda do curso e horário de treinamento, levando em consideração o conteúdo a ser ministrado e o método de ensino. Sabendo qual o conteúdo a ser ministrado, fica mais fácil definir a agenda do curso, ou seja, quantas horas aulas cada unidade do curso deverá ser ministrada. Em relação ao horário do treinamento, é importante verificar o método a ser utilizado. Se o curso for presencial é importante definir o horário entre 08:00hs e 18:00hs. Se o curso for a distância, o horário para treinamento fica mais flexível para algumas atividades, já que o aluno poderá acessar as informações do curso no horário que ele dispõe, entretanto necessita ter disciplina para cumprir as tarefas no prazo determinado.

A pergunta “Quanto treinar?”, permite definir qual a quantidade e volume do treinamento.

E por fim, a pergunta “Pra que treinar?”, possibilita definir o objetivo do treinamento e o mais importante quais resultados se espera obter.

Após o planejamento de o curso ser aceito pelas instituições parceiras, passa-se a etapa de execução, conforme o modelo de treinamento supracitado. Nesta etapa, são feitas as ações de divulgação do curso, contratação dos profissionais para execução das ações do curso e o desenvolvimento de produtos, tais como materiais didáticos etc, conforme proposta apresentada na figura 4 abaixo:

Figura 4 - Esquema de execução de programa de treinamento



Fonte: Chiavenato, 2009.

Na execução do programa de treinamento, conforme apresentado por Chiavenato na figura 4, o cliente tem a função de executar ou acompanhar a execução do programa, oferecendo apoio e suporte, ações colaterais, sugestões e retroação constante, tendo a oportunidade de alinhar a aplicação do aprendizado na prática do dia-a-dia.

Já o consultor interno executa ou acompanha a execução do programa, oferecendo apoio e suporte, ações colaterais, sugestões e retroação constante, buscando o interesse, apoio e motivação dos treinandos, podendo também fazer ações corretivas.

Posteriormente a isto, buscam-se as devidas providências que são:

- Gestão da aprendizagem de novas competências: durante esta fase busca-se identificar novas competências dos treinandos aplicando exercícios e atividade em grupos.
- Gestão do conhecimento organizacional: busca-se também alinhar o conhecimento organizacional facilitando o contato

de pessoas de diferentes setores durante a execução do curso.

- Avaliação dos participantes no decorrer da implementação: A avaliação dos participantes é constante, com exercícios, atividades em grupos.
- Adequação do conteúdo às necessidades de treinamento: no decorrer do treinamento busca-se fazer adequações no conteúdo do curso, buscando as necessidades do treinamento.
- Aplicação imediata no trabalho cotidiano dos participantes: durante o curso é interessante introduzir os conhecimentos repassados, utilizando para isso os exemplos do cotidiano dos treinandos.

O terceiro e ultimo item é a avaliação do treinamento. Esta etapa atua durante todo o processo, identificando falhas e melhorias em cada um dos itens anteriores. Segundo Chiavenato (2009, p. 106) na avaliação é importante verificar se “as técnicas de treinamento empregadas são mais eficientes que outras que poderiam ser consideradas, se o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e se os resultados apresentam relação com as metas da empresa.”

Independente da forma ou modalidade de ensino, o treinamento/capacitação é um processo que deve estar sempre em constante aprimoramento, possibilitando com que o aluno possa desenvolver suas competências específicas.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos, de modo geral, é fator decisivo de sucesso para instituições públicas e privadas. Para entendermos melhor sobre gestão de projetos, é necessário apresentar o conceito de projeto. Segundo Avila e Jungles (2013, p. 7), “projeto representa um empreendimento transitório e singular, composto de um conjunto de atividades interdependente, que possui começo e um fim bem definido e organizado, com o objetivo de gerar um produto ou um serviço único.”

Para o PROJECT MANAGMENT INSTITUTE (2008), o conceito de projetos é definido como:

Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro.

Assim, os autores nos apresentam que projeto busca criar produtos, serviços ou resultados e que é uma atividades temporária e única. O desenvolvimento dos projetos pode ser considerado algo especial e ao mesmo tempo singular, pois possibilitam a realização de atividades que podem criar resultados que perdurem por um longo tempo beneficiando a sociedade.

É importante salientar que a gestão de projetos tem seu diferencial em relação às demais coordenações, pois é focada inteiramente em um resultado peculiar e quando este resultado é alcançado, o projeto se conclui. (CAVALHO, 2012). O autor ainda completa ao dizer que projeto tem como característica principal o fato de ser algo arriscado, ou seja, o resultado pode não ser bem sucedido.

Entretanto para que a gestão de projetos possa eficazmente chegar ao resultado desejado, busca-se a utilização de ferramentas, técnicas e processos para proporcionar de forma planejada e evitando incertezas, alcançar o resultado a que se propõe o escopo do projeto. Segundo Newton (2011, p. 3) “as ferramentas, as técnicas e os processos de gestão de projetos podem ser um meio poderoso de conseguir um resultado desejado, ou, nos termos do gestor de projetos, de ‘entregar’ os resultados.” As ferramentas, técnicas e processos facilitam a atividade do gestor, pois algumas delas já foram utilizadas e testadas diversas vezes em diferentes atividades, tonando-se peça fundamental para atingir os resultados propostos pelo gestor.

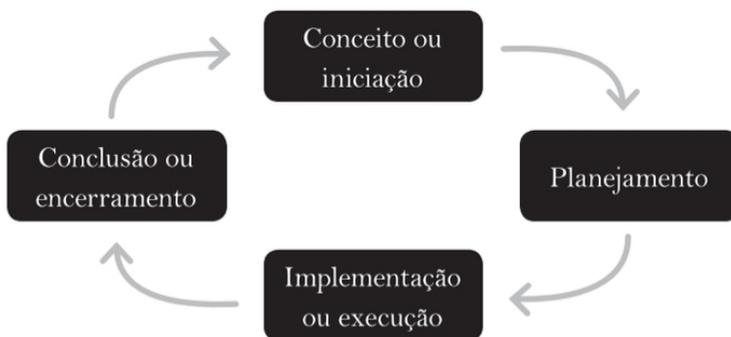
As instituições públicas e privadas desenvolvem projetos em diversas áreas de atuação, no intuito que realizar o que foi idealizado pela instituição. Para Carvalho Junior (2011, p. 92) “o processo de elaboração e gestão de projetos ocorre da mesma maneira em ambos os

setores, salvo maior complexidade em atenção a legislação, no caso do setor público”. Tanto as instituições públicas como as privadas desenvolvem projetos que visam a um resultado específico e desejado, entretanto as instituições privadas acabam tendo maior flexibilidade com o uso do recurso financeiro destinado ao projeto, pois são recursos próprios. Já as instituições públicas ficam enquadradas em legislações que justifiquem os gastos com tais medidas.

2.2.1 Ciclo de vida do projeto

Todo o projeto tem um ciclo de vida onde permeia todas as etapas do projeto, desde a iniciação, passando pelo planejamento, execução e terminando no encerramento. Segundo Carvalho Junior (2011, p. 106) “o ciclo de vida de um projeto comporta quatro fases, momentos, ou desdobramentos distintos. É importante termos em mente que em cada uma dessas fases ocorre uma transição para a fase seguinte sem que, no entanto, seja necessário o término efetivo da fase anterior.” O autor apresenta também um esquema denominado de ciclo básico de vida de um projeto, apresentado na figura 5 abaixo:

Figura 5 - Ciclo básico de vida de um projeto



Fonte: Carvalho Junior, 2011.

Carvalho Junior ainda define cada uma das fases:

- Conceito ou iniciação: instituição identifica oportunidade ou necessidade existente no mercado;
- Planejamento: coordenação das ações necessárias para desenvolver o objetivo descrito no projeto em produto real;

- Implementação ou execução: fase do projeto onde utiliza a maior parte dos recursos e do tempo concedidos a ele. Pode ser dividida em fases menores, podendo ser controladas e corrigidas se necessário;
- Conclusão ou encerramento: apresentação dos produtos, avaliações gerais e encerramento de contratos etc.

O autor destaca ainda que, ao final do projeto, podem-se analisar as atividades executadas, identificando pontos fortes e fracos do processo e das equipes envolvidas, para que nos projetos futuros essas informações possam ser utilizadas, no intuito de evitar os mesmos erros. (CARVALHO JUNIOR, 2011).

É importante salientar que cada projeto tem características e especificidades diferentes, e uma das tarefas do gestor de projetos é, antes de iniciar a gestão do projeto, identificar as características do seu projeto para que com metodologias apropriadas, possa desenvolver as metas do projeto.

2.2.2 Acertos e equívocos na gestão de projetos

Na gestão de projetos alguns fatores podem favorecer ou não na conclusão dos objetivos propostos no escopo do projeto. Para Valle (2010, p. 57) um projeto vitorioso é aquele que:

- Produziu todas as entregas planejadas;
- Foi completado dentro do cronograma aprovado;
- Foi executado dentro do orçamento aprovado;
- Foi entregue de acordo com todas as especificações funcionais, de performance e de qualidade;
- Alcançou todas as suas metas, objetivos e propósitos;
- Atingiu todas as expectativas das partes interessadas.

No primeiro item supracitado, o gestor de projetos, ao executar o projeto deve seguir o que foi planejado para que não sofra surpresas durante o desenvolvimento das atividades do projeto.

No segundo item, é importante que todo o projeto tenha um cronograma definido, pois serve como parâmetro para a execução das metas do projeto e completar as ações dentro deste cronograma

aprovado é importante para a conclusão do projeto. Em alguns projeto, existem metas que dependem de outras para que sejam concluídas e se caso um delas não se conclui, pode atrasar a execução do projeto todo.

Outro item importante de verificar é o orçamento do projeto, este deve seguir conforme aprovado. Todas as ações que foram executadas fora do orçamento aprovado devem ser justificadas e apresentadas na prestação de contas. A utilização errônea do orçamento pode prejudicar a execução do projeto.

Ao final do projeto, é importante que os produtos entregues estejam conforme especificações definidas no escopo do projeto, caso contrário o gestor do projeto pode ser solicitado a responder pela não execução correta do que foi determinado no projeto.

Os dois últimos itens apresentado pelo autor são a finalidade do projeto e a obstinação do gestor de projeto.

Assim, identificado estas ações positivas ao final do projeto, pode-se ter certeza que a gestão do projeto executou as ações de forma competente. O gestor de projetos que tem o conhecimento das melhores práticas possibilita evoluir nos processos e metodologias das atividades dos projetos futuros.

Entretanto é importante também verificar os problemas mais usuais na execução de projetos, pois são esses problemas que farão de o gestor de projeto busque as melhorias do mesmo. Segundo Sabbag (2013, p. 82) “o melhor modo de compreender o gerenciamento de projetos é referir-se a problemas usuais para verificar como a metodologia poderia tê-los evitado ou controlado”. Os itens citados abaixo por Sabbag (2013, p. 82), podem ser minimizados e/ou evitados caso sejam utilizados metodologia apropriada:

- Objetivos nebulosos: quando os projetos são executados sem definição de objetivos claros, acarretando ineficiência na quantificação de custo, prazo, qualidade, desempenho e resultados;
- Escopos mutantes: quando se inicia a execução do projeto, sem que haja o detalhamento correto das informações;
- Planejamento inócuo: quando o que foi planejado não é suficientemente flexível, a ponto de contornar algumas surpresas na execução do projeto;

- Acompanhamento intuitivo do desempenho: muitos gestores de projetos, por não monitorarem a execução das atividades do projeto, são surpreendidos com estouros de orçamentos, prazo e problemas que se refletem na qualidade da gestão do projeto;
- Orçamentos imprecisos: ocorre quando as estimativas de custos são imprecisas, permitindo enormes variações nos custos finais do projeto;
- Predominância de crises e perda de controle: falhas na liberação de recursos, conflitos de interesses, acidentes e questões políticas são alguns eventos que podem ocorrer na execução do projeto e podem acarretar crises e consequentemente a perda de controle da gestão do projeto. Nestes casos é necessário que o gestor de projeto avalie a situação e prontamente busque alternativas de solução;
- Descompasso na execução: ocorre quando mais de um gestor de projeto compartilham a execução do mesmo e quando falha a gestão, cada um tenta executar sob sua responsabilidade, conturbando o processo;
- Incapacidade de atribuir responsabilidades: os projetos normalmente são formados por equipes temporárias com especialistas contratados e que buscam convenientemente compartilhar responsabilidades. Entretanto, muitas das vezes isso não ocorre, pois as equipes visam somente sua tarefa esquecendo-se do todo. Neste caso, é importante que o gestor do projeto identifique o foco do problema e tente minimizar seus efeitos;
- Nível exagerado de conflito: a discordância nas prioridades de execução, soluções adotadas, procedimentos, sistemas escolhidos, alocação de recursos – financeiros, equipamentos ou humanos –, tornam muitas das vezes o projeto inviável de execução. Neste caso, o gestor de projeto deve tentar evitar o confronto aberto, buscando a comunicação e a negociação;
- Competição com a rotina: a duplicidade de funções do gestor de projetos pode acarretar

falta de foco no objetivo principal do projeto, tornando a rotina uma constante e perdendo o controle sobre as ações futuras;

- Gestão insuficiente ou amadora: o despreparo da equipe e a gestão amadora costumam gerar improvisos e carências de métodos sistemáticos de gestão. É imprescindível que o gestor do projeto tenha o conhecimento e esteja hábito a executar as metas do projeto, utilizando-se de metodologias padronizadas e processos coerentes com a realidade aplicada.

Para que os projetos não sofram com equívocos na gestão dos mesmos, é importantíssima a utilização de procedimentos metodológicos e padronização de processos no intuito de reduzir a variabilidade dos processos de trabalho sem prejudicar sua flexibilidade. Isto possibilita a definição de produtos, baseando-se nas necessidades dos clientes, definição de métodos para produção destes produtos. Além disso, a definição de maneiras para avaliação e aprovação da adequabilidade dos produtos, é fundamental para verificar se o mesmo atende aos anseios e necessidades dos clientes, de forma simples, ao menor custo e com maior precisão possível. Assim, os problemas que por ventura possam surgir, tornam-se previsíveis ao olhar do gestor.

2.3 GESTÃO DE PROJETOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA

A gestão de projetos de capacitação a distância, tem suas particularidades, pois está focada em projetos de treinamento/capacitação utilizando-se da modalidade EaD e sendo assim, Moore e Kearsley (2007, p. 19) afirmam que “os administradores precisam garantir que recursos financeiros, colaboradores e tempo sejam gerenciados, para que os cursos sejam produzidos em tempo hábil e que numerosas tarefas relacionadas ao trabalho se coordenem entre si.” Ou seja, a atividade do gestor de projetos é alinhar as atividades dos colaboradores, no tempo previsto tendo em consideração o recurso financeiro disponível.

Sendo assim, o gestor de projeto de curso de capacitação a distância, precisa utilizar conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas de gestão, estando atento ao orçamento definido e ao objetivo estabelecido pelo cliente, além de ser auxiliado por uma

eficiente metodologia, para um melhor gerenciamento do mesmo. Mill et al. ([200-]) discorre sobre a atuação do gestor em EaD:

Para um gestor em EaD criar condições para a realização de um bom programa de formação a distância, deve planejar e organizar adequadamente todo o sistema de funcionamento das etapas e, também, deve dirigir/coordenar e controlar todos os fatores envolvidos no fluxo das atividades dos cursos de EaD. Enfim, precisa gerir o seu dinâmico e complexo processo de formação.

Segundo o que o autor descreveu acima, o gestor de projetos em EaD precisa desenvolver as condições necessárias para a realização do curso, para isso necessita planejar e organizar as etapas e posteriormente os fatores envolvidos no processo das atividades.

O gestor de projetos de capacitação a distância precisa estar ciente de todos os fatores envolvidos no processo da gestão do projeto. A estrutura de um projeto de curso de capacitação a distância varia de projeto para projeto, entretanto é importante ressaltar alguns tópicos que fazem parte da maioria dos projetos desta modalidade. Segundo Maia (2007, p. 30):

Um curso a distância deve ter como ponto de partida os seguintes tópicos:

- Processo de ensino e aprendizagem e organização curricular;
- Equipe multidisciplinar;
- Material didático;
- Interação de aluno e professor;
- Avaliação de ensino e aprendizagem;
- Infraestrutura de apoio;
- Gestão;
- Custos.

Com base nos tópicos descritos por Maia, como sendo ponto de partida para a gestão de um curso a distância, é importante caracterizar cada um dos tópicos, para que tenhamos um conhecimento geral do processo.

2.3.1 Processo de ensino e aprendizagem e organização curricular

Como primeiro tópico, o processo de ensino e aprendizagem tem entre o ensino (quem transmite conhecimento) e a aprendizagem (quem adquire conhecimento), uma relação dialética. Para Borges-Andrade et. al. (2006, p. 116) “a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização como um todo.” Ou seja, o aprendizado ocorrer com o indivíduo podendo expandir-se para o grupo e posteriormente para toda a organização.

No caso da organização curricular, possibilita a articulação interdisciplinar para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos alunos. Esta articulação interdisciplinar pode facilitar o aprendizado estimulando o aluno a novas práticas educacionais, podendo ainda a instituição desenvolver novas estratégias na formação do indivíduo.

2.3.2 Equipe multidisciplinar

A equipe multidisciplinar é a união de profissionais de diferentes áreas que possibilitam a realização das atividades do curso. Moore e Kearsley (2007, p. 350) define que equipe do curso é um “grupo de especialistas em conteúdo, método de ensino, aprendizado e tecnologias, formado para produzir um curso de educação a distância”. Moore e Kearsley acrescentam ainda que (2007, p. 110-111):

O tamanho da equipe pode ser pequeno, com apenas duas pessoas (o modelo autor-editor), ou pode ser um grupo numeroso, com 20 ou mais pessoas (o modelo da equipe do curso). O tamanho e a natureza da equipe dependem principalmente de como a instituição provedora organizou seu programa de educação distância, o qual, por sua vez, reflete sua missão e as políticas de seus dirigentes.

Independente do tamanho da equipe é importante que esta possa estar organizada para atender ao escopo do projeto. Metodologias e processos de atuação podem ser imprescindíveis para padronização das atividades de cada profissional.

Para Moore e Kearsley (2007, p. 206), os especialistas necessários para atuar em um curso de EaD são:

- Especialistas nas diversas disciplinas, geralmente os acadêmicos da instituição de ensino;
- Profissionais para criar a instrução;
- Instrutores para ensinar os cursos criados;
- Especialistas em apoio aos alunos;
- Especialistas em tecnologia e técnicos que instalam e fazem a manutenção dos sistemas de comunicação;
- Administradores, tais como diretores de programas, gerentes de cursos e coordenadores de locais;
- Auxiliares que processam matrículas, notas de avaliação ou materiais;
- Diretores com reitores, presidentes e outros executivos.

De modo geral, são estes os especialistas supracitados que atuam nos cursos EaD, alternando alguns conforme planejamento do curso. Assim, na sequência serão apresentados os principais especialistas, imprescindíveis para execução de um curso de educação à distância independente do escopo do projeto, destacados dentre os citados pelos autores acima.

Um dos principais especialistas são os acadêmicos da instituição de ensino, professores, que conforme Belloni (2003, p. 82) tem “necessidade muito acentuada de atualização constante, tanto em sua disciplina específica, quanto em relação às metodologias de ensino e novas tecnologias. A redefinição do papel do professor é crucial para o sucesso dos processos educacionais”.

Para Moore e Kearsley (2007, p. 171) “o instrutor precisa aprender as técnicas especiais da tecnologia (ou das tecnologias) escolhida(s) para a comunicação do ensino” os autores acrescentam ainda que os professores necessitam “humanizar a relação com os alunos a distância. As técnicas para alcançar essa meta variam de acordo com a tecnologia.”

Nas teleconferências e videoaulas, os professores podem conduzir as conversações dirigindo-se aos alunos pelo nome e buscando que cada aluno pronuncie seu nome ao falarem. Outras técnicas para humanizar a relação com os alunos é buscar que a cada início de aula, proceda-se

uma chamada com intuito de saudações informais dos alunos e proporcionar encontros em diferentes locais, nos casos das teleconferências. (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Outro especialista que faz parte da equipe multidisciplinar são supervisores e tutores que para Peters (2003, p. 58) “significativamente, no latim um dos significados originais da palavra “tutor” é *protetor*”. O tutor é outro especialista que atua junto da equipe do curso. Estes profissionais são os que estarão no dia-a-dia em contato com o aluno, dirimindo as dúvidas e auxiliando-os em diversos aspectos do curso.

Peters (2003, p. 58) ainda acrescenta que “um tutor não se tratava tipicamente de alguém que era responsável pelo *ensino*, mas, sim, de um *follow* apenas agregado a universidade, com a função de assessorar estudantes individualmente em questões *gerais* relacionadas com o estudo”.

Os administradores e gerentes de curso são outros especialistas que atuam na equipe multidisciplinar. Eles são indicados pela organização para coordenar a execução do projeto do curso.

Segundo Sabbag (2010, p. 37):

As competências de um GP podem ser distribuídas em três áreas:

Conhecimento: consiste no domínio geral e específico dos conceitos, práticas, procedimentos, processos e metodologias de gerência de projetos que se aplicam a uma organização e à complexidade dos projetos que são conduzidos. O GP deve, primeiramente, possuir conhecimento dos aspectos técnicos da área de negócio na qual o projeto vai ser entregue;

Habilidades: são as aplicações de conhecimento ao projeto que asseguram o atendimento aos objetivos de forma eficiente e efetiva. Elas são definidas de acordo com a organização, tamanho do projeto, complexidade das tarefas e contexto organizacional. Um GP pode não possuir todas as habilidades necessárias para gerenciar o projeto e, assim, depender de outras pessoas para a execução de tarefas específicas;

Atitudes: são predisposições para ações exibidas por um indivíduo no trabalho. Elas incluem motivação, energia, intuição e dedicação. Um GP

deve demonstrar atitude correta perante todas as partes interessadas no projeto.

Assim, o gestor de projeto de EaD de preferência deve utilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para melhor executar o projeto do curso.

Os conhecimentos poderão servir para melhor definição de quem fazer, quando fazer, como fazer, onde fazer, o quê fazer e por que fazer. As habilidades, estas são intrínsecas de cada indivíduo, poderão facilitar na aplicação dos conhecimentos. E as atitudes são os impulsos que nos possibilitam agir a tomar decisões em diversos momentos da vida do indivíduo.

2.3.3 Material didático

O tópico, material didático é o material definido para a transmissão do conteúdo do curso. Na modalidade EaD, conforme Moore e Kearsley (2007, p. 116):

As informações e as atividades que são comunicadas nos materiais de aprendizado a distância devem ser organizadas em lições ou unidades completas. Uma das razões pela qual uma pessoa se matricula em um curso de aprendizado a distância em vez de simplesmente pesquisar somente a matéria é que um curso de estudos proporciona uma estrutura do conteúdo e do processo de aprendizado.

Em congruência ao que foi apresentado pelo autor acima, o material didático é um dos produtos mais importantes do curso, pois é ele que vai determinar o processo de aprendizagem do aluno. Com o material didático desenvolvido é possível a construção dos demais produtos do curso, tais como, teleconferências, videoaulas etc, pois normalmente baseia-se no conteúdo do material didático para o desenvolvimento dos demais produtos do curso.

Para Silva (2006, p. 140) “destaca-se assim a importância do material didático nesse processo, no qual o professor passa a exercer o papel de condutor de um conjunto de atividades que procura levar à construção do conhecimento.” É importante salientar que este material precisa ser desenvolvido com linguagem dialógica, para que na ausência

do professor se torne um material plenamente entendível, de fácil compreensão e conhecimento.

2.3.4 Interação aluno-professor

Já o quarto tópico descrito, é a interação aluno-professor, que pode acrescentar ainda outros tipos de interação, tais como, interação aluno-conteúdo e aluno-aluno etc.

Para que as interações possam ocorrer, em cursos na modalidade a distância, importante definir as tecnologias para a comunicação entre as partes. Segundo Chiavenato (2009, p. 97-98) “a tecnologia de treinamento está relacionada com os recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento.” Chiavenato apresenta algumas tecnologias utilizadas:

Teleconferência e videoconferência: é o uso de equipamento de áudio e vídeo para permitir que pessoas participem de reuniões mesmo em lugares diferentes e distantes da localidade do evento. Na teleconferência, todas as pessoas – embora fisicamente distantes – participam ativamente da discussão, enquanto na videoconferência o palestrante ou conferencista assume toda a comunicação. Ambas podem ser gravadas e reproduzidas à vontade proporcionando um banco de dados de videoconferência.

Correio eletrônico: o e-mail é uma forma de comunicação eletrônica que permite às pessoas comunicarem-se com as outras por meio de mensagens eletrônicas enviadas por redes de computadores, Internet ou Intranet.

A teleconferência, a videoconferência e ainda a videoaula, são tecnologias audiovisuais que possibilitam a comunicação entre indivíduos e/ou grupos em locais diferentes e a distância, podendo ser visto em tempo real ou gravado.

Acrescenta-se também a estas, outras ferramentas que possibilitam conversação por meio de digitação, onde alunos, professores/tutores comunicam-se entre si, trocando conhecimentos.

Cada ferramenta utilizada proporciona uma interação diferente, possibilitando um enriquecimento do curso, pela troca de experiências por parte de todos os participantes.

É importante ainda acrescentar que, conforme Munhoz (2013, p. 205):

O Avanço tecnológico traz mudanças sociais importantes, de vulto, e que não são consideradas, se vista de modo superficial. Elas afetam significativamente a criação de novos conhecimentos e sugerem mudanças de solicitação:

~ de tarefas fechadas para tarefas abertas, em que o próprio profissional, estudante ou pesquisador busca seus recursos em informações disponíveis na rede mundial de comunicação;

~ de usar alguma abordagem para solução de problemas apoiada em estratégias seguras e que não estejam baseadas apenas na competência individual, mas envolvam tarefas a serem desenvolvidas em grupo e com a conhecimento gerado disseminado para todos os colaboradores. Como vimos, eles não exigem uma resposta exata e única, mas proporcionam uma oportunidade valiosa para discussão e análise de alternativas provenientes de contextos sociais e experiências de vida diversificadas;

~ do uso da tecnologia como meio e não como um fim em si próprio. Ele deve estar sujeito ao enfoque pedagógico, social e humanista;

~ da tendência à padronização, com o uso de objetos de aprendizagem reutilizáveis e que possuem elevado grau de flexibilidade;

~ da disseminação e democratização do conhecimento produzido pela humanidade, para evitar o aprofundamento do abismo entre os países desenvolvidos e os demais, em regime extensivo de dependência tecnológica.

Pelo que foi apresentado pelos autores, é possível perceber que as tecnologias de comunicação proporcionam a aproximação da interação entre aluno e professor e demais usuários dos sistemas de ensino aprendizagem, estendendo ainda mais a rede de relacionamento lá existente.

2.3.5 Avaliação de ensino e aprendizagem

Este tópico, nada mais é a aplicação de avaliações, durante e após o curso, com intuito de melhorar atividades e procedimentos relacionados ao ensino e a aprendizagem. Neste caso, são utilizados diversos tipos de avaliações, tais como, exercício, questionário de satisfação aplicado aos alunos, relatórios finais de atividades etc. Cada avaliação possibilita identificar pontos fortes e fracos das etapas do curso.

Para Borges-Andrade et. al. (2006, p. 469) “a avaliação afere o grau de alcance dos objetivos instrucionais obtido pelos participantes ao final do treinamento.” Os autores acrescentam ainda que “os instrumentos são as ferramentas do avaliador: itens de verificação, questionários, provas, testes e similares.”

É preciso então, que antes de definir as ferramentas de aprendizagem, a administração do curso defina o que gostaria de avaliar nos alunos, durante e após a conclusão do curso. Assim, a aplicação das ferramentas de aprendizagem fica focada ao tipo de resultado que a instituição pretende auferir dos alunos durante e após o curso.

Para isto, dependendo do caso, pode ser definido que cada ferramenta de aprendizagem terá uma nota avaliativa. Principalmente as ferramentas de aprendizagem que proporcionam a troca de experiências entre alunos. A maior parte dos Ambientes Virtuais de Ensino e Aprendizagem – AVEA e que dispõe de ferramentas de aprendizagem, possibilitam configurar o sistema para produzir notas avaliativas aos alunos que efetuarem as atividades.

Além disso, o AVEA também disponibiliza ferramentas avaliativas de conteúdo. Essas ferramentas são exercício onde os alunos ao responder, são avaliados se a resposta é positiva ou negativa em relação a conteúdo do livro-texto. O resultado da avaliação pode ser feito automático pelo sistema ou manual pelo tutor.

No mais, as ferramentas de avaliação além de verificar se o aluno está tendo o aprendizado pretendido, possibilitam também definir qual conteúdo é preciso aprofundar mais em detrimento do aprendizado dos alunos.

2.3.6 Infraestrutura de apoio/tecnologias

A infraestrutura de apoio são todos os recursos utilizados para a realização das atividades do curso. Segundo Kenski (2003, p. 70) “Assumir o uso das tecnologias digitais no ensino pelas escolas requer que ela esteja preparada para realizar investimentos consideráveis em equipamentos e, sobretudo, na viabilização das condições de acesso e de uso dessas máquinas”. A autora acresce também que “dessa forma, a tecnologia possibilita o acesso imediato e a viabilização da comunicação entre os diversos setores da instituição e a realização de atividades generalizadas (videoconferências, apresentações, cursos e treinamentos on-line, divulgação de atividades etc).”

Sendo assim, a infraestrutura pode ser dividida em apoio tecnológico, que são os recursos tecnológicos disponíveis para a produção, desenvolvimento e apresentação dos produtos do curso e em apoio ao aluno, que são todos os serviços disponíveis para auxiliar o aluno na realização das atividades do curso.

2.3.7 Gestão

O tópico gestão está relacionado à gestão propriamente do projeto ou curso. Segundo Moore e Kearsley (2007, p. 202, 205) “é função dos dirigentes da instituição prover os recursos (isto é, pessoas, instalações, tempo, dinheiro) necessários que permitam aos administradores selecionar metas e objetivos factíveis dentro dos limites desses recursos.” Os autores ainda acrescentam que:

A administração de um programa de educação a distância inclui todos os principais eventos e atividades que apoiam todo o processo de educação formal. Eles incluem:

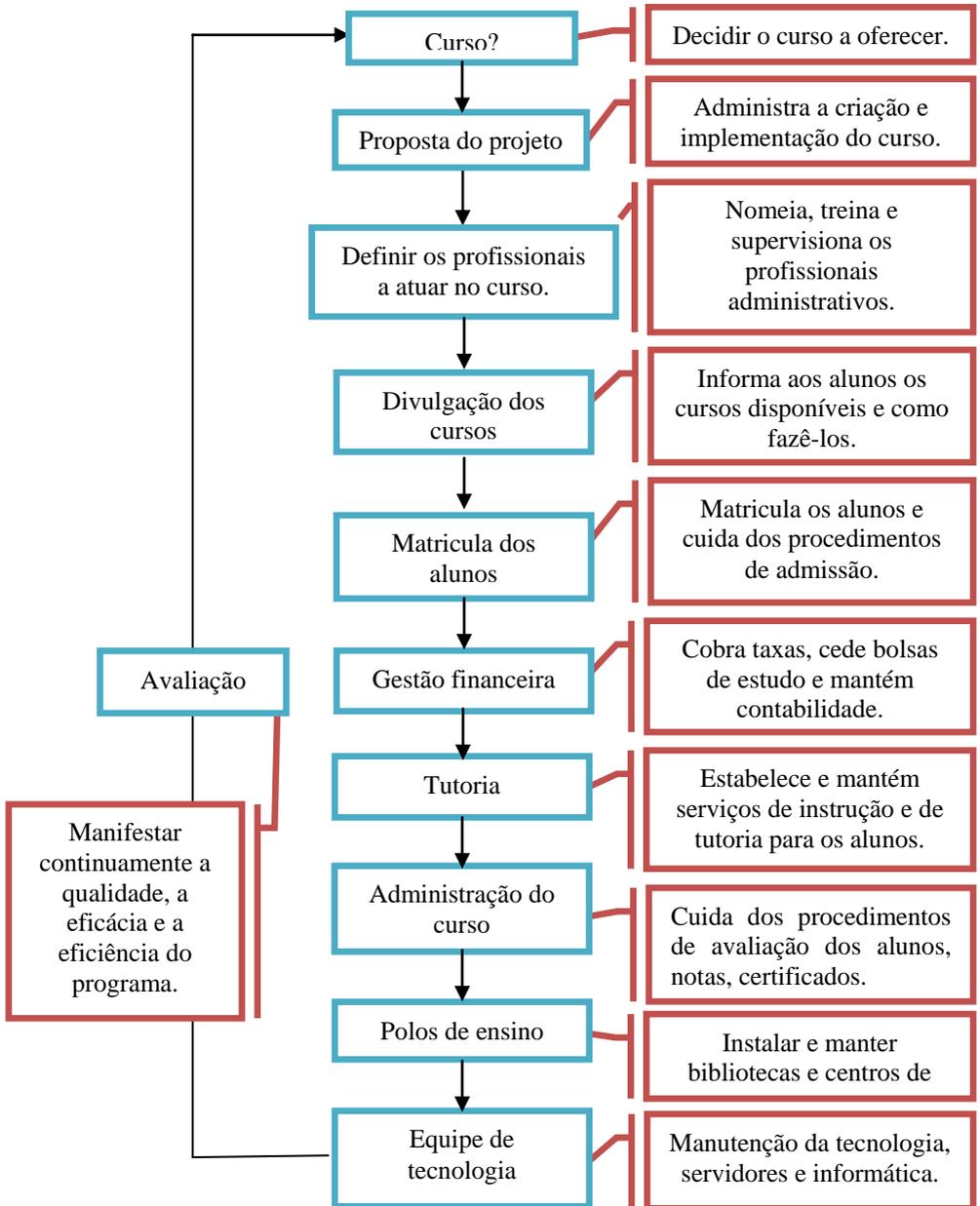
- Decidir que cursos oferecer;
- Administrar o processo de criação e implementação dos cursos;
- Nomear, treinar, e supervisionar o pessoal acadêmico e administrativo;
- Informar os alunos potenciais a respeito dos cursos que estão disponíveis e como fazê-los;
- Matricular os candidatos e cuidar dos procedimentos de admissão;

- Cobrar taxas, conceder bolsas de estudo e manter a contabilidade;
- Estabelecer e manter serviços de instrução e de aconselhamento para os alunos;
- Cuidar dos procedimentos de avaliação dos alunos, dar notas, conceder certificados e diplomas;
- Instalar e manter bibliotecas e centros de estudo;
- Obter e cuidar da manutenção da tecnologia, especialmente servidores e outros equipamentos de informática;
- Manifestar continuamente a qualidade, a eficácia e a eficiência do programa.

A extensão e a complexidade das atividades administrativas variarão de acordo com o tipo de sistema de educação a distância.

Com base no que foi apresentado pelos autores Moore e Kearsley, segue abaixo uma ideia de processo para administração de um programa de EaD.

Figura 6 - Administração de um programa de educação a distância



Fonte: Autor, 2014, adaptado de Moore e Kearsley, 2007.

Na gestão dos cursos de educação a distância é necessário que haja planejamento das ações a serem executadas, identificando em cada item apresentado pelos autores, as características definidas para o escopo do curso.

No desenvolvimento de um programa de curso de EaD, conforme figura 6, é primeiramente importante a definição de qual curso oferecer. A partir de então, busca-se definir a proposta de projeto, onde ocorrerá a apresentação da criação e implementação do curso. Para isto, é importante determinar quais os profissionais atuarão no curso.

Na sequência, busca-se fazer a divulgação dos cursos, informando aos alunos interessados, os cursos disponíveis e como efetuar as inscrições. Com a divulgação feita, começa a parte de inscrição dos alunos, efetua-se então as matrículas dos candidatos, observando todos os procedimentos de admissão.

Após isto, entra em ação a gestão financeira do curso, onde efetua a cobrança de taxas, fornecimento de bolsas de estudo e realiza atividades de contabilidade.

Neste processo também tem a tutoria, que estabelece e mantém serviços de instrução e de aconselhamento para os alunos.

Já a administração do curso, que é a atividade seguinte, cuida dos procedimentos de avaliação dos alunos, notas, certificados e diplomas. Em alguns curso EaD, quando os alunos necessitam efetuar provas presenciais, é necessário a disponibilização de polos de ensino, onde além desta atividade, fica disponível biblioteca e centro de estudo para os alunos.

Por fim, a equipe de tecnologia faz a manutenção dos equipamentos tecnológicos, especialmente servidores e outros equipamentos de informática. A atividade de avaliação, proporciona o feedback contínuo, com o objetivo de proporcionar a qualidade, eficácia e eficiência do programa.

2.3.8 Custo

E por ultimo, o tópico custo, possibilita analisar os investimentos e os gastos com o projeto do curso. Segundo Cardoso (2008, p. 240) “a análise de investimentos pode ser realizada em dois momentos: na etapa inicial de planejamento, com uma das bases do projeto e para justificar a solicitação de verba; e após o término do projeto, para apresentar resultados ou servir como argumento para viabilizar investimentos em novos projetos.” Na análise de investimento os pontos-chaves são os

custos fixos e os custos variáveis. O primeiro custo não varia conforme o número de turmas ou alunos, tendo como exemplo a produção de uma videoaula, que o custo para produção será o mesmo independente da quantidade de alunos que vão visualizá-la. Já o segundo custo varia conforme a quantidade de turmas e alunos, por exemplo, a impressão da apostila, que dependendo do número de aluno o custo será maior ou menor.

Pode-se concluir que a gestão de projetos de curso de capacitação a distância, não é uma tarefa fácil, pois existem muitos tópicos a serem definidos para a melhor execução do mesmo, entretanto se o gestor de projeto utilizar metodologias de gestão, padronização de processos e de documentação, sua tarefa se trará mais clara e objetiva.

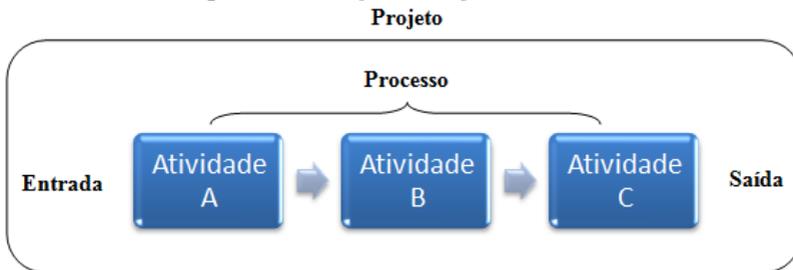
2.4 PROCESSOS

Processo segundo Zarifian apud Paim et al. (2009, p. 100) “é uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço.”

Para Litas (2012, p. 11) “*processo* é um conjunto de atividades ordenadas de forma lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que possui valor agregado para determinado grupo de clientes”.

Os Processos são identificados como atividades sequenciais contínuas, diferentemente dos projetos, que são descontínuos e tem um prazo médio ou longo para ser executado, além de serem únicos e desafiadores (SABBAG, 2013).

Figura 7 - Definição de Projeto e Processo

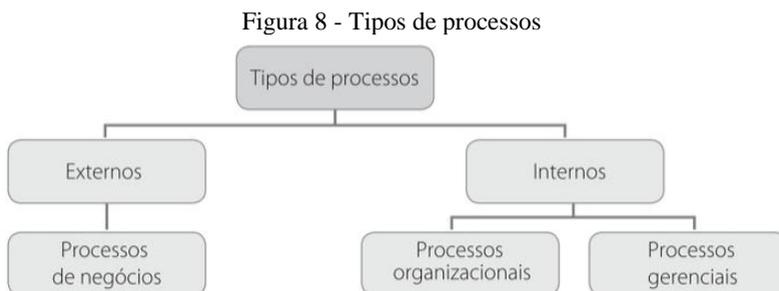


Fonte: elaborado pelo autor, 2014.

A figura acima apresenta que o projeto é algo maior, composto de entrada, processo (com suas atividades) e saída. Um projeto pode ter um ou mais processos.

2.4.1 Tipos de Processos

Gonçalves apud Ltas (2012, p. 12) “classifica os processos empresariais em três categorias principais” conforme apresentado abaixo:



Fonte: Gonçalves (2000 apud Ltas, 2012, p. 12)

Conforme figura 8, as três categorias principais de processos (de negócios, organizacionais e gerenciais) podem ser relacionadas a processos externos ou internos. Para Ltas (2012, p. 12) “os *processos de negócio*, ou *processos de cliente*, são aqueles que resultam nos produtos e serviços que a empresa oferece ao consumidor”. Neste caso, os processos de negócios, são processos externos à organização. Essas atividades externas podem ser auxiliadas por processos internos, que segundo a figura, tem dois tipos: organizacionais e gerenciais. Conforme Ltas (2012, p. 12) “Os processos organizacionais abrangem as atividades administrativas que dão suporte aos processos de negócio. Já os processos gerenciais incluem a tomada de decisões, a supervisão e a avaliação do desempenho, bem como a realização dos ajustes necessários”.

2.4.2 Mapeamento de processos

Para o gestor de projetos é fundamental que os processos sejam mapeados possibilitando identificar as fases críticas e identificação de oportunidades.

Segundo Natucci (2013) “o mapeamento de processos é uma técnica geral utilizada por empresas para entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio está operando, representando cada passo de operação dessa unidade em termos de entradas, saídas e ações”.

Paim et al. (2009, p. 25) acrescenta que melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo.

Natucci (2013) apresenta 3 etapas do mapeamento de processos:

1. Determinar o processo e a ferramenta de mapeamento utilizada;
2. Determinar o nível de detalhe e as informações necessárias;
3. Verificação e validação do mapa do processo.

A etapa de determinar o processo e a ferramenta de mapeamento utilizada é função do gestor que precisa determinar qual processo será incluído ou alterado e definir qual a ferramenta de mapeamento à utilizar. Mas para isso, é necessário definir o melhor momento para mapear o processo, sendo assim Ritzman (2004, p. 28) apresenta que:

As decisões sobre o processo precisam ser tomadas quando:

- Um produto ou serviço novo ou modificado substancialmente é oferecido;
- A qualidade precisa ser melhorada;
- As prioridades competitivas se alteram;
- A demanda por um produto ou serviço está mudando;
- O desempenho atual é inadequado;
- O custo ou a disponibilidade dos insumos mudaram;
- Os concorrentes estão em vantagem usando um novo processo;
- Novas tecnologias encontram-se disponíveis.

Essas decisões citadas por Ritzman possibilitam que o gestor avalie se os processos para execução do serviço ou produto estão adequados. Esta avaliação pode ser constante, estando o gestor sempre em alerta, no intuito de melhoramento contínuo.

As decisões não são relacionadas a somente um fator, outros fatores devem ser analisados para que o gestor decida então alterar o processo. Ritzman acrescenta que “As decisões sobre processo também precisam levar em consideração outras escolhas, como qualidade, capacidade, arranjo físico e estoque”.

A partir de então, com a definição de um mapa estruturado do processo, ocorrem as melhorias e os pontos de atuação dessas metodologias podem ser analisadas com maior detalhes. (NATUCCI, 2013).

A outra etapa é determinar o nível de detalhe e as informações necessárias. Segundo Natucci (2013) “uma vez entendido os limites do processo e suas entradas e saídas, bem como o objetivo do mapeamento, o próximo passo é determinar qual o nível de detalhe do mapa do processo. Muitas vezes um nível de detalhamento excessivo pode prejudicar o entendimento do processo”.

O detalhamento do processo pode ser apresentado de forma a facilitar o entendimento do passo a passo do processo.

Natucci (2013) alerta que “outro fator crucial é quais informações serão levantadas: deve-se tentar priorizar informações relevantes que busquem responder o porque do mapeamento”.

Pra isto é preciso apresentar analisar o processo e levantar as informações pertinentes ao mapeamento do processo, descrevendo-as. Para situações mais gerais, a princípio, não é interessante apresentar muitos detalhes do mapeamento do processo. Entretanto, nas situações onde é preciso maior atenção as questões peculiares do processo, o detalhamento acaba sendo algo primordial para o entendimento daquele mapeamento específico.

A ultima etapa é a verificação e validação do mapa do processo, após determinado o nível de detalhamento, o desenvolvimento do mapa do processo passa por um procedimento contínuo de verificação e validação.

Conforme Natucci (2013) a validação busca:

Garantir que o mapa construído representa fielmente a realidade do sistema estudado. Esta é a etapa mais difícil do mapeamento, pois em geral

existem três versões do processo foco do estudo: o que se pensa que ocorre, o que realmente ocorre, e o processo que deveria ocorrer. Quem realiza o mapeamento deve se concentrar no que realmente ocorre no processo, para só depois sugerir melhorias, o que exige acompanhamento de todo o fluxo constantemente.

Com a conclusão do mapa do processo fielmente desenvolvido, pode-se entender o processo como um todo e buscar sempre atualizações que possibilitam desempenhar melhor as atividades.

Para Litas (2012, p. 17) o mapeamento de processos possibilita “à redução de gastos, à otimização do manejo do tempo e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços”.

Na sequência, serão apresentadas algumas técnicas utilizadas recorrentemente pelas organizações, que visam auxiliar os gestores de projetos na organização e padronização dos processos e atividades.

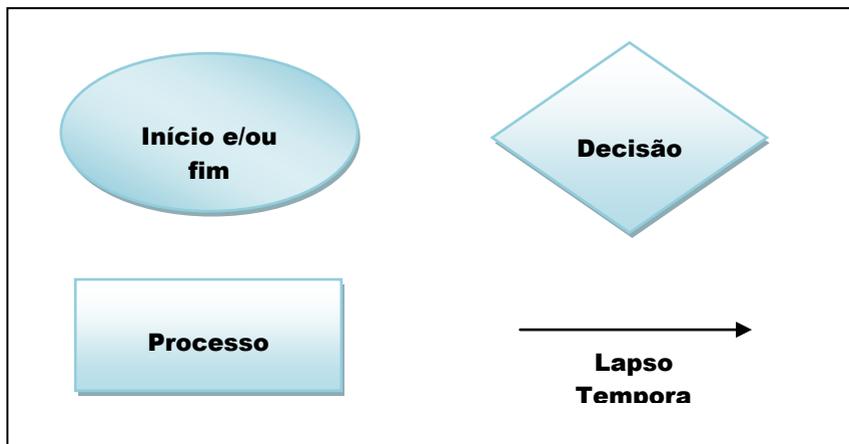
2.4.3 Fluxograma

O fluxograma é uma representação de um processo que segundo Peinado e Graeml (2007, p. 150) “utiliza-se, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise.” Tem por objetivo, apresentar e descrever o fluxo produtivo, podendo identificar melhorias no processo, bem como também, equívocos no procedimento das atividades do processo.

Ritzman (2004, p. 43) acrescenta que “um fluxograma traça o fluxo de informações, clientes, funcionários, equipamentos ou materiais em um processo. Não existe um formato único, e o fluxograma pode ser traçado simplesmente com retângulos, linhas e setas.” Para o autor, o fluxograma possibilita a explanação dos processos de forma clara sem que haja um formato único, podendo ser definido exclusivamente para a organização foco.

Cada etapa do processo é representada por figuras geométricas, tais como apresentada na figura 9:

Figura 9 - Simbologia básica de um fluxograma



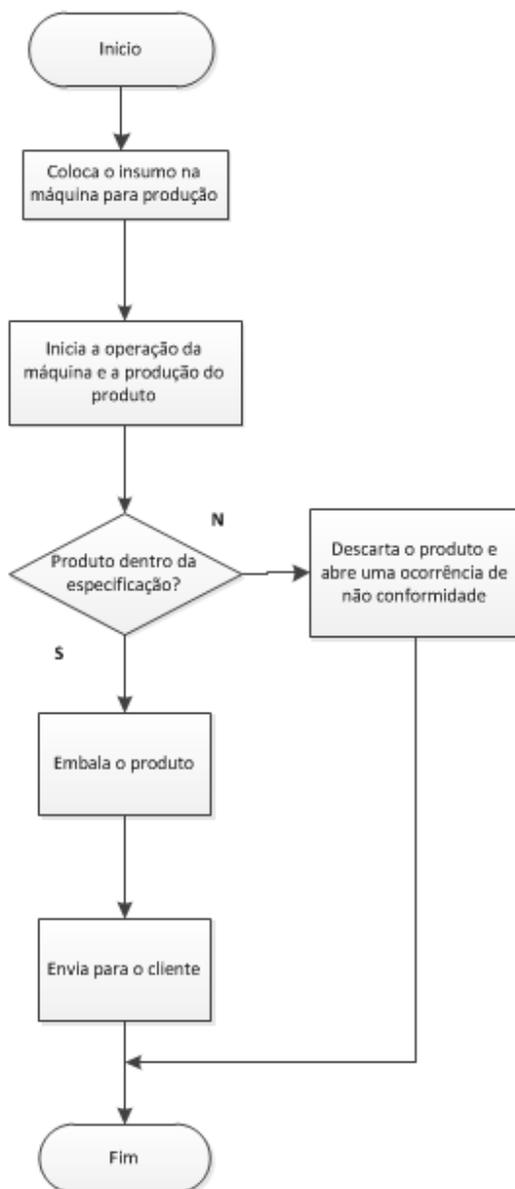
Fonte: Autor, 2014, baseado em Silveira (2012).

Conforme a figura 9, simbologia básica de um fluxograma, a figura geométrica oval representa o início e/ou fim do processo, já figura losangular representa um decisão onde o processo pode seguir por dois ou mais caminhos, a figura retangular representa o processo e a seta representa o caminho por onde seguirá o processo.

Quando pretendemos descrever um processo através de fluxogramas, Silveira (2012) acrescenta que as formas mais comuns de disposição são: de forma linear (Fluxograma Linear) ou de forma matricial (Fluxograma Funcional ou Matricial).

Segundo Silveira (2012), “o **fluxograma linear** é um diagrama que exhibe a sequência de trabalho passo a passo que compõe o processo. Esta ferramenta ajuda a identificar retrabalhos, redundâncias ou etapas desnecessárias”.

Figura 10 - Exemplo de Fluxograma Linear
Fluxograma Linear



Fonte: Autor, 2014 adaptado de Silveira (2012).

No exemplo anterior de fluxograma linear, é apresentado um fluxo de produção de um produto. A figura oval determina o início do processo e as setas determinam a direção por onde o processo seguirá.

A figura retangular representa o processo e neste caso, após o início, coloca-se o insumo na máquina para a produção. O passo seguinte é o início da operação da máquina e a produção do produto.

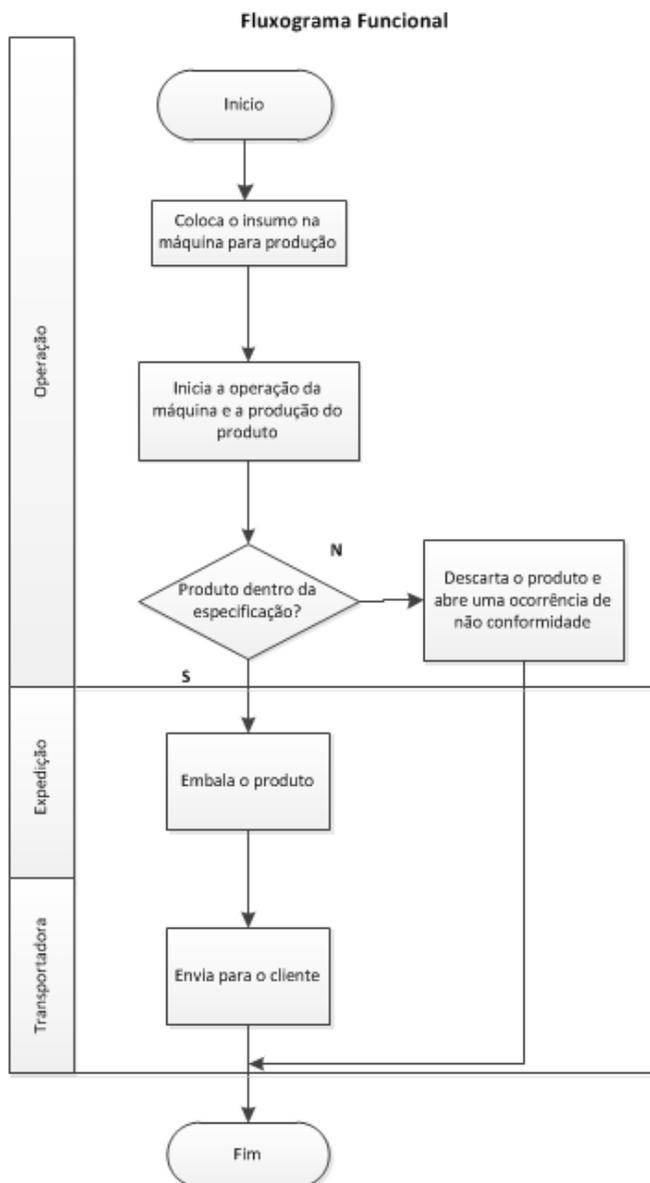
Após isso, ocorre uma decisão representada pela figura losangular, que é a definição da correta especificação do produto. Neste caso, se o produto está com a especificação errada, descarta-se o produto e é aberta uma ocorrência de não conformidade e termina o processo. Se o produto estiver com a especificação correta, o produto é encaminhado para a embalagem e enviado para o cliente, finalizando o processo.

Já o fluxograma funcional, conforme Silveira (2012) tem o seguinte objetivo:

Mostrar o fluxo de processo atual e quais as pessoas ou grupo de pessoas envolvidas em cada etapa. Neste caso, linhas verticais ou horizontais são utilizadas para definir as fronteiras entre as responsabilidades. Este tipo de ferramenta demonstra onde as pessoas ou grupo de pessoas se encaixam em cada sequência do processo e como elas se relacionam com outro grupo.

Na sequência é apresentado um exemplo de fluxograma funcional com suas explicações.

Figura 11 - Exemplo de Fluxograma Funcional



Fonte: Autor, 2014 adaptado de Silveira (2012).

A principal diferença entre o fluxograma linear e funcional é o fato de que o fluxograma funcional é dividido por funções, conforme apresentado no exemplo acima.

Neste caso, na função operação inicia-se e após isso, coloca-se o insumo na máquina para a produção. O passo seguinte é o início da operação da máquina e a produção do produto. Após isso, ocorre uma decisão representada pela figura losangular, que é a definição da correta especificação do produto. Neste caso, se o produto está com a especificação errada, descarta-se o produto e é aberta uma ocorrência de não conformidade e termina o processo.

Se o produto estiver com a especificação correta, o mesmo é encaminhado para a embalagem, na função expedição.

Já na função transportadora, o produto é enviado para o cliente e após isto é finalizado o processo.

Silveira (2012) ainda acrescenta que:

É importante ressaltar que quando um fluxograma é elaborado visando identificar melhorias de um processo, deve-se sempre ter a preocupação de pensar no processo exatamente como é e não como ele deveria ser. Somente com um cenário realista é possível identificar pontos de melhoria. Ao visualizar todo o processo, a empresa poderá evitar complexidades desnecessárias, identificar gargalos ou duplicidade de procedimentos. Os fluxogramas simplificam e racionalizam o trabalho, facilitando a compreensão, otimização e melhorias na empresa.

Conclui-se que, independente o fluxograma adotado, ele se torna uma ferramenta necessária para a análise dos processos da organização.

2.4.4 Formulários

Uma ferramenta também importante nas organizações são os formulários. Para Lltas (2012, p. 117):

Formulários são documentos padronizados que contêm campos pré-impresos para o preenchimento de informações. No âmbito empresarial, os formulários são uma ferramenta

fundamental, muito além de uma mera formalidade. Eles servem para registrar dados “indispensáveis para o planejamento, execução e controle das diferentes atividades desenvolvidas”.

Os formulários dispõem campos que facilitam o preenchimento das informações necessárias à instituição. Segundo os autores, os formulários não servem para burocratizar a organização, mais sim para agilizar e simplificar os processos nas organizações. Auxiliam no planejamento, controle e execução de diversas atividades da organização.

Segundo D’Ascenção *apud* Lltas (2012, p. 118):

O uso de formulários permite atingir cinco objetivos principais:

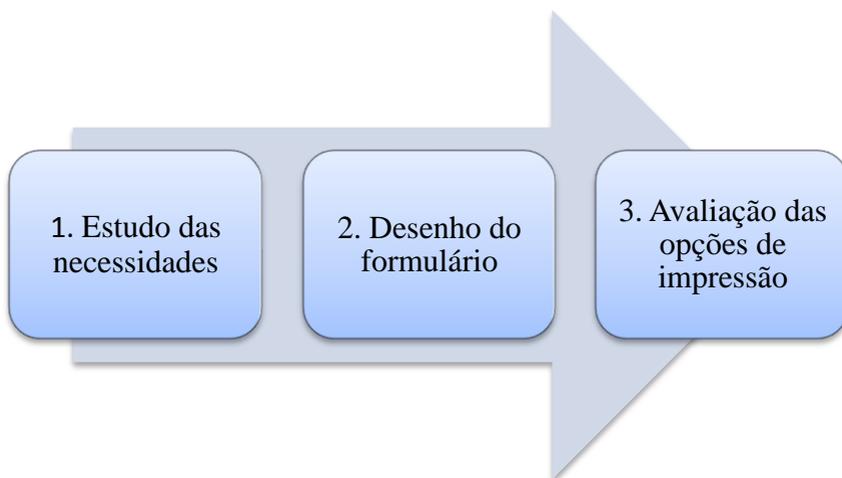
1. registrar as informações que circulam durante um processo;
2. dar maior agilidade às trocas de informações, desenhando seu percurso da maneira mais lógica e eficiente possível;
3. padronizar os procedimentos de coleta de dados;
4. facilitar a visualização e o tratamento dos dados gerados;
5. atender as exigências legais.

Cada objetivo, apresentado pelo autor, referente ao uso dos formulários, tem um propósito maior que é o da melhoria contínua dos processos. Com o uso frequente dos formulários por parte da organização, é possível identificar com antecedência eventuais problemas que possam surgir no processo.

Além disso, o uso dos formulários aliado aos recursos tecnológicos tem possibilitado uma maior rapidez aos processos, dentro da organização. Lltas (2012, p. 118) afirma que “os *formulários eletrônicos* tronaram-se um componente comum na rotina empresarial, substituindo os impressos e dando mais rapidez ao processo” administrativo.

A criação de um novo formulário pode gerar custos relacionados a tempo e material. O gestor necessita, segundo Lltas (2012, p. 120) “ser cauteloso e seguir uma metodologia de trabalho antes de acrescentar um novo documento à rotina empresarial”. Segundo o autor são três etapas dentro da metodologia:

Figura 12 - Etapas da criação de formulários



Fonte: Autor, 2014 adaptado de Ltas (2012).

O estudo das necessidades tem por objetivo identificar as necessidades dos processos vinculados ao formulário. Para Ltas (2012, p. 121) “Nessa primeira etapa é preciso avaliar a relevância das informações que serão solicitadas pelo formulário. É o momento de pensar sobre a maneira como o preenchimento dos campos vai contribuir para os processos envolvidos”.

O segundo passo é o desenho do formulário. Este se divide em duas subetapas: a primeira é a escolha do conteúdo, que diz respeito a redação do texto do formulário e a segunda é a escolha da forma, que está ligado ao formato do documento.

Além disso, existem outros conteúdos que não podem faltar na formatação do formulário, conforme figura 134:

Figura 13 - Itens obrigatórios no formulário



Fonte: Llatas, 2012.

1. Logotipo e endereço da empresa: definem para o cliente e fornecedores que o documento é de uma determinada empresa. Esses itens dão identidade ao documento;
2. Instruções de preenchimento: dependendo do formulário, por sua complexidade no preenchimento, vêm dispostas algumas instruções que facilitam o melhor entendimento do usuário;
3. Título: é importante para identificação do formulário, o ideal é que seja curto e objetivo;
4. Numeração individual: ajuda no controle dos formulários emitidos;
5. Codificação: ajuda na identificação do tipo de documento e departamento de origem.

A terceira e última etapa da criação de formulários é a avaliação das opções de impressão. Nesta etapa é importante avaliar a quantidade de materiais que serão impressos e considerar as alternativas de impressão dentro da empresa ou na contratação de terceirizado que faça este trabalho.

Este capítulo possibilitou conhecermos mais sobre alguns assuntos inerentes aos itens de Treinamento / Capacitação, Gestão de Projetos, Gestão de Projetos de Capacitação a distância e Processos, cada qual com os seguintes subitens:

Treinamento / Capacitação:

- Objetivo do treinamento;
- Processo de treinamento.

Gestão de Projetos:

- Ciclo de vida do projeto;
- Acertos e equívocos na gestão dos projetos.

Gestão de Projetos de Capacitação a distância:

- Processo de ensino e aprendizagem e organização curricular;
- Equipe multidisciplinar;
- Materiais didáticos;
- Interação aluno-professor;
- Avaliação de ensino e aprendizagem;
- Infraestrutura de apoio / Tecnologia;
- Gestão;
- Custo.

Processos:

- Tipos de processos;
- Mapeamento de processos;
- Fluxograma; e
- Formulários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será exposto o método utilizado para atingir o objetivo proposto no problema de pesquisa. Neste caso, serão apresentados o tipo de estudo utilizado, a coleta de dados, as entrevistas, a análise dos dados e os resultados esperados. Estes instrumentos de investigação permitiram alcançar as dimensões de atuação da pesquisa.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Para o alcance do objetivo proposto, foi necessário adotar uma série de procedimentos metodológicos, estruturados numa sequência adequada de etapas.

Considerando a natureza da pesquisa, classifica-se como aplicada, pois ofereceu uma base de conhecimento para uma aplicação prática do conhecimento. Na percepção de Oliveira (1997), “a pesquisa aplicada objetiva pesquisar e comprovar hipóteses indicadas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação ao que se deseja”, neste caso, desenvolver processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância com foco nas atividades do CEPED UFSC. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa classificou-se como qualitativa, pois a metodologia desenvolvida forneceu subsídios para interpretar os dados encontrados, disponíveis para análise.

A pesquisa se caracterizou também como descritiva, considerando que teve como propósito descrever o passo a passo da realidade da gestão de projetos voltados para a capacitação a distância do CEPED UFSC. De acordo com Triviños (1987), a descrição “tem o objetivo de captar não somente a aparência do fenômeno, mas também a sua essência.” Quanto aos procedimentos técnicos, considerou-se como uma pesquisa de levantamento, pois envolveu análise de dados documentais do CEPED UFSC sobre as técnicas gerenciais que praticam. Estas classificações seguiram as orientações de Vera (1973), Gil (1991, 1991 a), Thiollent (1996) e Silva (2000).

3.2 ESTUDO DE CASO

Nesta pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, que é um tipo de pesquisa documental onde utiliza os dados pesquisados para descrevê-los com mais profundidade o objetivo da pesquisa. Segundo Mascarenhas (2012, p. 50) “é uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos. A ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever com profundidade o objeto de estudo – seja ele uma pessoa, uma família, uma empresa ou uma comunidade.” Ele acrescenta ainda que “a vantagem do estudo de caso é que você passa a entender muito bem o contexto analisado.” Acrescenta-se a isto, o fato de que o estudo de caso analisa uma realidade latente.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Primeiramente buscou-se entrevistar uma gestora de projetos que atua com cursos de capacitação, graduação e pós-graduação do Departamento de Ciências da Administração – CAD da UFSC e que também atua como parceira do CEPED UFSC para algumas ações dos cursos. Esta entrevista possibilitou analisar e avaliar quais os profissionais atuam em cada realização dos produtos do curso, tais como, material didático, teleconferência, videoaula, participação da tutoria.

Em segundo buscou-se entrevistar uma gestora de projetos que atuou em 5 (cinco) cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, no intuito de saber como atuava na execução dos projetos e quais demandas facilitavam e inviabilizavam a execução do mesmo.

Foi necessário também entrevistar o gestor financeiro do CEPED UFSC, para conhecer a fundo os trâmites de apresentação de propostas e implementação da documentação do projeto junto à UFSC, bem como também, o pagamento de alguns serviços do projeto.

Houve também a necessidade de entrevista com um gestor de projeto de fundação que atua com projetos de curso de capacitação a distância e é parceira do CEPED UFSC em vários projetos desta natureza. Esta entrevista proporcionou analisar como um gestor de projetos de fundação atua e as demandas recebidas.

Por fim, foi preciso entrevistar o gerente de extensão da mesma fundação que atua o gestor de projeto supracitado, no intuito de verificar o tramite dos projetos de extensão desta natureza junto a fundação, bem como também, a gestão financeira de projetos.

3.4 COLETA DE DADOS

Para a execução da pesquisa foram empregados dois tipos de dados: primários e secundários.

Os dados primários, segundo Knechtel (2014, p. 93), são “aqueles obtidos no campo da pesquisa, diretamente com as fontes originais de informação (sujeitos respondentes e/ou entrevistados).” Esses dados foram levantados por meio de entrevistas com gestores de projetos de EaD, gestores de projetos de fundação e gestor financeiro de Centro Universitário.

Em relação aos dados secundários que podem ser obtidos em pesquisas de documentos, pesquisas acadêmicas, artigos e livros sobre a temática da pesquisa. Buscou-se analisar os relatórios parciais e finais dos projetos, bem como, a literatura sobre administração e educação a distância e com a análise documental foi possível descrever a atual gestão de projetos de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC.

Os principais autores pesquisados por área foram em Treinamento/Capacitação (Andrade, Abbad e Mourão; Chiavenato), Gestão de Projetos (Carvalho; Carvalho Junior e Sabbag), Gestão de Projetos de EaD (Moore e Kearsley; Mill et al.; Maia e Peter) e Processos (Litas; Natucci; Ritzman; Silveira e Peinado e Graeml)

A opção pela realização de análise documental se fez necessária, pois segundo Yin (2005), em função do seu valor mais amplo, ao se realizarem estudos de caso, os documentos desempenham um papel de destaque em qualquer coleta de dados. As buscas sistemáticas por documentos relevantes são fundamentais em qualquer planejamento para a coleta de dados. Na presente pesquisa foram objetos de estudo os seguintes documentos do CEPED UFSC: Relatórios técnicos dos projetos e dos cursos de EaD realizados, modelos de gestão de projetos de cursos em EaD e documentos de avaliações de cursos em EaD. A análise documental permitiu um maior entendimento das atividades desenvolvidas na gestão de projetos de capacitação a distância, que auxiliou na definição precisa da proposta do presente trabalho.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que a abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, optou-se, pela análise de conteúdo. Este método almeja “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação e sua respectiva interpretação” (BARDIN, 2011). Destaca-se, entretanto, que conforme Bardin (2002, p. 34),

a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

A análise de conteúdo expõe duas etapas: uma que se propõe à análise qualitativa do conteúdo que se encontra latente e a outra à análise qualitativa do conteúdo manifesto. Para esta pesquisa, preferiu-se desenvolver a análise de conteúdo coletado nas entrevistas informais e nos dados coletados, sem a intenção deliberada de quantificar o seu conteúdo.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa limitou-se a analisar os dados da gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC.

O trabalho teve como objetivo apresentar uma proposta de grupos de processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, com base na análise da atual gestão de projetos de capacitação a distância, identificando pontos fortes e fracos dessa gestão e selecionando as principais categorias de análise referentes a esta gestão. Após isso é que foi possível estruturar os processos e apresentá-los.

Esta proposta pode ser utilizada para outras organizações que atuam com gestão de projetos de cursos de capacitação a distância nos mesmos moldes do CEPED UFSC. Com a aplicação dos processos apresentados nesta pesquisa, fica disponível para demais instituições e profissionais, a utilização e melhoramento dos fluxos e atividades aqui estudados.

4 ESTUDO DE CASO

Apresentadas as ferramentas, é importante salientar que para este trabalho de pesquisa, foi utilizado um misto das ferramentas apresentadas no intuito de atingir o objetivo proposto na pesquisa.

Neste capítulo, foram analisados os dados e com base nos objetivos específicos de pesquisa pode-se apresentar uma proposta de grupos de processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC.

4.1 O CEPED UFSC

O Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres – CEPED UFSC foi criado pelo acordo de cooperação técnica firmada entre o Ministério da Integração Nacional - MI com interveniência da sua Secretaria Nacional de Defesa Civil, agora denominada Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil - SEDEC, a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e o Estado de Santa Catarina, por intermédio da Diretoria Estadual de Defesa Civil, agora denominada de Secretaria de Estado da Defesa Civil de Santa Catarina – SDC/SC, pela Resolução 153/CC, em 12 de Dezembro de 2000 (Anexo A), conforme parecer 156/CC/2000, constante no processo nº. 005872/2000-46.

Assim, o CEPED UFSC atua a catorze anos nas área de pesquisa e extensão relacionadas a redução de riscos de desastres, com a finalidade de cooperar para o desenvolvimento técnico, científico e cultural da sinistrologia e de sua difusão junto a sociedade.

E é com base nestes conceitos, que este Centro tem a missão de contribuir para a construção de comunidades mais seguras, através da pesquisa e extensão, visando a redução dos riscos de desastres.

Os projetos do CEPED UFSC podem ser de extensão ou de pesquisa. Se o projeto for de pesquisa, as ações devem seguir a Resolução nº 009/CUn/2006, que dispõe sobre a proposição, o acompanhamento e a avaliação das atividades de pesquisa na Universidade Federal de Santa Catarina.

Em relação aos projetos de extensão, este deve seguir a Resolução Normativa nº. 03/CUn/2009, que dispõe sobre as normas que regulamentam as ações de extensão na Universidade Federal de Santa Catarina.

Normalmente os projetos do CEPED UFSC que contemplam ações de ensino, são os projetos de extensão. Entretanto o CEPED UFSC já executou ações de ensino em projetos de pesquisa.

O CEPED UFSC já executou projetos de capacitação nas modalidades presencial e a distância. Segue abaixo as vantagens e desvantagens em relação a modalidade presencial (quadro 2) e a distância (quadro 3) identificadas na execução dos projetos de cursos de capacitação do CEPED UFSC.

Quadro 2 - Curso Presencial – Vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
O conteúdo é transmitido ao aluno <i>in loco</i> , podendo o mesmo esclarecer suas dúvidas no momento da aula ou após.	Há pouca flexibilidade em relação ao horário das aulas, sendo que o aluno tem que se submeter ao horário escolhido.
A presença física de alunos e professor, pode facilitar a troca de experiências e conteúdos.	A aula só é transmitida uma única vez
A sala de aula tem menos distrações, possibilitando manter o aluno mais atento.	O deslocamento ao local do curso pode ocasionar atrasos e perda do tempo de estudo.
	O valor hora/aula pago ao instrutor é mais caro em relação a outra modalidade.
	Aluno tem que gastar com alimentação e transporte.

Fonte: CEPED UFSC, 2014.

Quadro 3 - Curso a distância – Vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
O conteúdo é transmitido ao aluno à distância, por meio da internet.	Baixo ou nenhum contato humano, sendo que as dúvidas são sanadas pelos tutores a distância, por meio da internet.
Não há necessidade de deslocamento ao local do curso.	Dependendo do local que o aluno está, pode haver muitas distrações, dificultando o aprendizado.
Há muita flexibilidade de horários	Precisa conectar-se aos meios de comunicação aptos ao aprendizado.
A aula pode ser visualizada varias vezes	

Fonte: CEPED UFSC, 2014.

Normalmente, os projetos de cursos de capacitação do CEPED UFSC são realizados com recursos públicos, pois as instituições parceiras são do setor público. Entretanto, nada impede que o CEPED UFSC realize cursos de capacitação com recursos privados.

É importante salientar que os cursos que o CEPED UFSC realiza com recurso público são gratuitos e disponíveis a sociedade em geral. Para alguns cursos com conteúdo específico para determinado público-alvo, busca-se dar a preferência na participação do público-alvo conforme a quantidade de vagas. Entretanto, caso houver vagas disponíveis, estas são disponibilizadas para demais profissionais e sociedade.

Desde 2003, o CEPED UFSC vem realizando projetos que contemplam cursos presenciais e/ou a distância. Em muitos projetos já realizados, o curso era uma das ações do projeto, sendo que as demais ações eram eventos, compra de equipamentos permanentes, construção de sistemas de banco de dados etc. Mais recentemente, o CEPED UFSC executou projetos que contemplavam somente cursos.

No caso dos cursos de capacitação na modalidade presencial, o CEPED UFSC já capacitou aproximadamente 3.500 pessoas, em curso com duração de 1 (um) dia à 5 (cinco) dias. A metodologia utilizada normalmente foi a de contratação de conteudista/instrutor, para o desenvolvimento do conteúdo e para ministrar o curso. As dificuldades encontradas neste tipo de modalidade de ensino incide na definição de local para realização do curso, contratação de empresa para fornecimento do *Coffee Break* e na expectativa de comparecimento no curso, do aluno selecionado.

Nos projetos de cursos de capacitação na modalidade a distância, já executada pelo CEPED UFSC, as cargas horárias dos cursos variam entre 30hs, 40hs ou 60hs.

Para a execução dos cursos presenciais, o CEPED UFSC, em muitos projetos, não dispunha de estrutura própria, sendo necessária, realização dos cursos, em locais contratados para tais atividades. No caso da capacitação a distância o CEPED UFSC também, em muitos projetos, não dispunha de estrutura própria para as atividades dos tutores, já no caso da produção de teleconferências e videoaulas sempre se buscou a contratação de empresa terceirizada para execução de tais produtos, sob orientação do gestor de projetos do CEPED UFSC.

Ao final dos projetos de cursos, independente da modalidade, tornou-se rotina o desenvolvimento de relatórios finais, apresentando os resultados e a prestação de contas dos gastos efetuados no projeto.

Como esta pesquisa tem o objetivo de desenvolver processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância com foco nas atividades do CEPED UFSC, apresentam-se na sequência as atividades referentes à atual gestão desses projetos, no intuito de conhecer as particularidades e estruturar os processos para a gestão dos mesmos.

4.2 ATUAL GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA DO CEPED UFSC

Em função da experiência do autor desta pesquisa e das mudanças processuais do CEPED UFSC ao longo do tempo, buscou-se o aperfeiçoamento dos processos, de modo a possibilitar um padrão unificado de gestão de projetos de curso de capacitação a distância.

Em paralelo, buscou-se também a análise das documentações e as entrevistas com os gestores do CEPED UFSC para entender o contexto atual da gestão de projetos e a direção de onde se quer chegar.

Atualmente o CEPED UFSC para iniciar a execução de um projeto, é necessário que anteriormente se defina a proposta do projeto. Esta proposta será apresentada para a instituição parceira, que pode ser pública ou privada, no intuito de definir o plano de trabalho final.

4.2.1 Planejamento do curso

Nesta fase, ocorre a negociação, onde representantes da instituição parceira e representantes do CEPED UFSC, normalmente o coordenador Geral e coordenador financeiro, tentam chegar a um consenso sobre o plano de trabalho final do projeto. Para que isso ocorra, três fatores são primordiais para esta definição:

- Recurso financeiro disponível;
- Interesse das duas partes; e
- Proposta de projeto viável.

Se um desses fatores não estiver de acordo, o projeto não é possível de ser executado. O primeiro fator que deve estar em concordância é a questão da disponibilidade do recurso financeiro para a execução das ações do projeto. Para que seja possível a contratação de uma Fundação de apoio, é importante que no documento que firma o acordo entre as partes, esteja informado na previsão orçamentária, à natureza de despesa código 339039 que se refere a “Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica”, conforme definido na Resolução Conjunta

Interministerial nº 01, de 17 de Janeiro de 2013. Com isso, após ser depositado na conta da Universidade o recurso pode posteriormente ser repassado a Fundação de apoio. Se por ventura o documento de acordo entre as partes, vier apresentando na previsão orçamentária um código com natureza de despesa diferente do código 339039, é preciso que a instituição recebedora do recurso informe a instituição repassadora do recurso o equívoco e assim solicite a alteração do documento.

O segundo fator é o interesse das duas partes, pois se não há interesse de uma das partes, a proposta do projeto não se finaliza. Para isto devem-se identificar quais as causas do não interesse, para chegar a um consenso da finalização da proposta do projeto.

O terceiro fator é a viabilidade da proposta de projeto, em relação aos itens: ações de execução, tempo de execução das ações e custos do projeto. Para que a proposta esteja em conformidade, devem-se analisar quais itens estão em desacordo e corrigi-los. Este processo de conformidade da proposta é definido pelas duas instituições. Pois os itens supracitados normalmente são definidos pela instituição executora do projeto, entretanto devem ter o aval da instituição repassadora do recurso.

Após ser finalizado o plano de trabalho do projeto, a próxima etapa é a definição do tipo de acordo entre instituições. O acordo ocorre entre UFSC e instituição pública ou privada. Para instituição pública federal, o tipo de acordo pode ser termo de cooperação, contrato ou convênio. Para os acordos com as demais instituições, ou seja, instituição estadual, municipal e privada, o tipo de acordo poderá ser convênio ou contrato. Segue abaixo explicação de cada tipo de acordo:

Termo de Cooperação

O termo de cooperação é regido pela Portaria Conjunta Nº 8 de 7 de novembro de 2012, que define, além das providências lá descritas, a formalização o documento que deve conter os seguintes itens:

- I – Identificação: título e o objeto da despesa;
- II – Unidade Gestora/Gestão repassadora e Unidade Gestora/Gestão Recebedora;
- III – Justificativa: (Motivação/Clientela/Cronograma físico);
- IV – Relação entre as partes: (Descrição e Prestação de Contas das Atividades);

- V – Previsão Orçamentária: (Detalhamento Orçamentário com Previsão de Desembolso);
- VI – Data e Assinaturas.

No caso dos convênios e contratos existem alguns decretos que regulamentam a constituição dos documentos. A seguir os Decretos Federais:

1. Decreto Federal nº 6.170, de 25 de Julho de 2007 – DOU de 26.7.2007 e Retificado no DOU de 14.9.2007. (Alterado pelos decretos nºs. 6.428/2008, 6.497/2008, 6.619/2008, 7.568/2011, 7.594/2011, 8.180/2013 e 8.244/2014). Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências;
2. Decreto Federal nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986, DOU de 24.12.1986. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. (Atualizado até o Decreto nº 7.654, de 2011);
3. Decreto Federal nº 7.592, de 28 de outubro – DOU 31.10.2011 - Determina a avaliação da regularidade da execução dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria celebrados com entidades privadas sem fins lucrativos até a publicação do Decreto no 7.568, de 16 de setembro de 2011, e dá outras providências.

Sendo assim, é importante salientar que:

Convênio

São acordos firmados entre entidade da administração pública federal e entidade pública estadual, distrital ou municipal da administração direta ou indireta ou entidades particulares sem fins lucrativos, para realização de objetivos de interesse comum entre os participantes. No caso dos convênios, normalmente são solicitados via SICONV – Sistema de Convênio do Governo Federal. Os decretos supracitados definem alguns parâmetros para a constituição do documento.

Contrato

É um documento de acordo jurídico bilateral ou plurilateral, com o intuito de desenvolvimento de um produto ou serviço. As cláusulas deste contrato definem compromissos entre as partes, delimitando suas atuações perante a execução do projeto durante o período de vigência do mesmo. Não existe um modelo único para a formatação deste documento e também os decretos supracitados definem alguns parâmetros para a constituição do contrato.

Com o documento formatado busca-se as assinaturas dos representantes das instituições. Com todos os documentos assinados, ocorrem os trâmites internos na UFSC para posterior repasse do recurso financeiro.

Sistema Notes

Este Sistema possibilita, dentro da UFSC, o cadastro de novos projetos de extensão ou de pesquisa, à tramitação do formulário de extensão ou de pesquisa, a aprovação de departamentos e centros referente a participação de professores e servidores e o preenchimento de relatório final.

É importante salientar que, todos os cursos de capacitação a distância executados pelo CEPED UFSC, vieram de projetos de extensão.

Sendo assim, é importante apresentar como se faz a inclusão dos dados do projeto de extensão no Sistema de Formulário de Extensão. Este Sistema, mais conhecido como Notes, é o primeiro tramite interno da UFSC. A primeira tarefa do coordenador do projeto é acessar o Sistema Notes e clicar na opção “Novo projeto”, onde deve-se incluir alguns itens para posterior solicitação de aprovação pelo Departamento do Coordenador.

O primeiro item é o “Título da Atividade”, onde deve ser colocado o nome do projeto.

O segundo item é um resumo do “Objetivo e metodologia” onde deve ser descrito o objetivo do projeto e a metodologia a ser empregada.

O terceiro item são as “Palavras chave”, que são até três palavras relacionadas com a atividade de extensão a ser desenvolvida. Estas palavras chave facilitarão pesquisas posteriores. As palavras chave também podem ser em língua estrangeira.

O quarto item é a “Entidade parceira” onde deve ser indicado o nome da entidade beneficiada. Caso a atividade se desenvolva em mais de uma entidade, o coordenador do projeto deve indicar a entidade principal e depois utilizar o campo 'Outras considerações', no final do formulário, para explicar a situação e citar as outras entidades que serão atendidas.

O quinto item é “Município / Estado”, onde deve ser colocado o nome do município no qual será desenvolvida a atividade de extensão e o estado. Caso a atividade for se desenvolver em mais de um Município, o coordenador deve indicar a cidade principal e depois utilizar o campo "Outras considerações", no final do formulário, para explicar a situação e indicar os outros municípios que serão atendidos.

O sexto item é a “Forma de extensão”, onde pode ser selecionado as formas de extensão mais adequada para a atividade de extensão. Podendo selecionar as opções Projeto de Extensão, Curso: Coordenador, Curso: Ministrante, Curso: Participante, Evento: Coordenador, Evento: Convidado, Evento: Participante, Participação em banca, Prestação de serviços e Publicações. No caso dos projetos do CEPED UFSC de cursos de capacitação a distância, é escolhido o item “Projeto de Extensão”.

O sétimo item é responder “Sim” ou “Não” a pergunta “O projeto está ligado a algum programa?”. Um programa é a reunião de várias atividades de extensão que tem objetivos comuns e deve estar registrado na Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão. Caso a atividade de extensão esteja ligada a um programa, o coordenador deve clicar em “Sim”, caso contrário, em “Não”.

A “Grande área do projeto” é o oitavo item a ser escolhido, tendo que selecionar uma das grandes áreas designadas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que mais se aproxima com as atividades de extensão do projeto.

A “Área temática principal” é o nono item a definir, tendo que selecionar entre as áreas temáticas: Comunicação, Cultura, Direitos humanos, Educação, Meio ambiente, Saúde, Tecnologia e Trabalho.

O décimo primeiro item é “Área temática secundária”, onde deve ser selecionada a área temática que complementa a área temática principal. Não deve ser usada a mesma área temática como principal e secundária

O item “Linha programática” é o décimo segundo item, onde deve ser selecionado a linha programática que mais se aproxima da atividade de extensão do respectivo projeto.

O décimo terceiro item é o “Período de realização” que não deve se estender a um período superior à três anos.

A “Carga horária total da atividade” é o décimo quarto item a definir, onde deve ser indicado o número efetivo de horas da atividade de extensão. Não deve ser incluído as horas de preparação e relatórios.

O “Número de pessoas atingidas pela atividade” é o décimo quinto item a definir, onde ser indicado o número de pessoas que serão atingidas pela atividade de extensão. Se não tiver o número exato, deve ser feito a melhor estimativa possível.

Por ultimo, deve ser respondida “Sim” ou “Não” a pergunta “A atividade receberá algum aporte financeiro?”. Se a atividade contar com algum tipo de recurso, tais como taxas dos participantes, financiamentos externos, financiamentos da própria universidade, honorários de prestação de serviços e consultorias, etc, deve clicar em “Sim”, em caso contrário, clicar em “Não”. Ao clicar em “Sim” o Sistema disponibiliza três novos itens que devem ser completados.

O primeiro item é “Orçamento total”, onde deve ser indicado o valor total dos recursos financeiros que a atividade de extensão irá captar.

O segundo item é “Principais Financiadores”, onde deve ser indicado a(s) fonte(s) que financiarão a atividade de extensão, exemplo: taxas de inscrição, patrocínios.

O terceiro e ultimo item é a “Entidade Gestora”, onde deve ser indicada qual a fundação que irá gerenciar os recursos captados, podendo escolher entre FAPEU – Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária, FEESC – Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina, FEPESE – Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos, FUNJAB – Fundação José Arthur Boiteux, PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFSC e Entidade Externa.

Após a inclusão desses dados, devem ser inclusos os dados do coordenador do projeto. A primeira informação é o “Nº do SIAPE”, onde o coordenador deve incluir a numeração contendo 7 dígitos que corresponde ao número que identifica o servidor em determinado órgão público. A sigla SIAPE significa Sistema Integrado de Administração de Pessoal.

A segunda informação que deve ser incluída é o “Nome do coordenador”. Depois deve ser incluído o “CPF do coordenador”, sendo a terceira informação a colocar.

A quarta informação é o “Departamento” e posteriormente a quinta informação é o “Centro”.

A sexta informação é o “Regime de trabalho” que é preenchido automaticamente, quando forem incluídas as informações anteriores.

A sétima informação é “Fone de contato”, e a oitava informação é o “E-mail” que preferencialmente devem ser os cotatos institucionais.

A nona informação a definição sobre a “Carga horária na atividade”, “Entra no PAAD” ou “Não entra no PAAD”. O PAAD é a sigla referente ao Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes.

A décima informação é “Carga horária na atividade”, onde deve ser indicado em horas, como coordenador, participará efetivamente da atividade de extensão. Não incluindo as horas de preparação e relatórios.

Por ultimo deve responder “Sim” ou “Não” a pergunta “Receberá remuneração nesta atividade de extensão?”. Se o coordenador for receber alguma remuneração pela atividade de extensão, deve clicar em “Sim”, em caso contrário, clique em “Não”. Ao clicar em “Sim” aparece a opção para inclusão do “Valor TOTAL da remuneração”.

Todo o procedimento apresentado anteriormente consta dentro da caixa “O coordenador preenche o formulário de extensão” representado na figura 14. Esta figura apresenta o fluxograma de tramitação de projeto de extensão dentro do Sistema de Formulário de Extensão da UFSC.

O fluxograma de tramitação de projeto de extensão dentro do sistema de Formulário de Extensão da UFSC inicia com o coordenador preenchendo o formulário de extensão, já explicado anteriormente. Após o preenchimento, é feita a pergunta “Terminou o preenchimento?”, se “Não” o coordenador tem a opção de “Salvar como rascunho” e posteriormente “Introduz as informações adicionais” voltando ao processo inicial. Se a resposta for “Sim” a próxima etapa é “Enviar o projeto para o Chefe de Departamento do coordenador”.

Após o envio, automaticamente o “Projeto recebe um número de protocolo” e então é indagado se “O Chefe aprova a participação do coordenador”. Se “Não”, é indagado ao chefe se “Admite-se alterações no projeto?” se a resposta for “Não” fica o “Projeto não aprovado” e o “Formulário é cancelado”, encerrando o processo. Se a resposta for “Sim”, “Introduz as informações adicionais” voltando ao processo inicial.

Se após a indagação “O Chefe aprova a participação do coordenador” a resposta for “Sim” é indagado se “O projeto conta com outros participantes do quadro da UFSC?”, se “Não” a próxima etapa é “Projeto aprovado: A atividade de extensão pode ser iniciada”. Se a resposta for “Sim” é feita a inclusão dos dados dos participantes do quadro da UFSC e após a inclusão o coordenador “Envia o projeto para o Chefe de Departamento de cada participante” então é indagado se “O Chefe aprova?” a participação. Se “Não” é indagado se “Exclui o participante” se não o “Coordenador faz alterações no formulário do participante” e retorna para que o coordenador “Envia o projeto para o Chefe de Departamento de cada participante”. Se a opção após a indagação de “Excluir participante?” for “Sim” é indagado se “Todos os Departamentos aprovaram o projeto”, se “Não” “Aguarda aprovação nos Departamentos” e é indagado se “Deseja incluir novo(s) participante(s)” se “Não” retorna a indagação “Todos os Departamentos aprovaram o projeto”. Se a resposta for “Sim” “Coordenador preenche o(s) formulário(s) do(s) participante(s)” e retorna o processo na a indagação “O projeto conta com outros participantes do quadro da UFSC?”.

Se a resposta for “Sim”, a indagação “Todos os Departamentos aprovaram o projeto”, a próxima pergunta é se “Os participantes são todos do Departamento do coordenador?”. Se a resposta for “Não” o “Projeto é enviado para o Diretor do Centro do coordenador” e é perguntado se o “Diretor do Centro aprova projeto?”, se a resposta for “Não” é feita a pergunta “Admite-se alterações no projeto?”, se a resposta também for “Não”, a situação é de “Projeto não aprovado” o

“Formulário cancelado” e finaliza-se o processo. Se na pergunta “Admite-se alterações no projeto?” a resposta for “Sim” o coordenador poderá “Introduzir as informações adicionais” reiniciando todo o processo. Se por acaso, a resposta a pergunta “Diretor do Centro aprova projeto?”, for “Sim”, a próxima etapa é “Projeto aprovado: A atividade de extensão pode ser iniciada”. Se a resposta for “Sim” a pergunta “Os participantes são todos do Departamento do coordenador?”, a próxima etapa é “Projeto aprovado: A atividade de extensão pode ser iniciada”.

É importante salientar que, quando o projeto é aprovado e a atividade de extensão pode ser iniciada, durante a execução do projeto, este formulário fica disponível para alterações de todos os itens já discriminados, bem como, de inclusão ou exclusão de participantes e seus respectivos dados.

Sendo assim, após todos os caminhos levarem a etapa de “Projeto aprovado: A atividade de extensão pode ser iniciada”, a próxima pergunta é “Deseja incluir no(s) participante(s)?”, se a resposta for “Não”, é perguntado se “Projeto concluído?”, se a resposta também for “Não”, é perguntado “Projeto cancelado?”, se ainda a resposta for “Não”, retorna a pergunta “Deseja incluir no(s) participante(s)?”. Entretanto se a resposta for “Sim” à pergunta “Projeto cancelado?”, a próxima etapa é “Projeto excluído” e então o “Formulário cancelado”, finalizando o processo.

Entretanto se a resposta for “Sim” à pergunta “Deseja incluir no(s) participante(s)?”, então o “Coordenador preenche o(s) formulário(s) do(s) participante(s)”, e retorna a pergunta “O projeto conta com outros participantes do quadro da UFSC?” continuando o processo conforme já explicado.

Após a finalização da execução das ações do projeto, fica então justificável a finalização do projeto no Sistema Notes.

Na sequência, se a resposta for “Sim” à pergunta “Projeto concluído?”, na próxima etapa o “Coordenador elabora o relatório da atividade de extensão” e “Envia o relatório para o chefe do departamento do coordenador” e então é perguntado se “O Chefe aprova?”, se não aprovar, o “coordenador faz alterações no relatório” e novamente “Envia o relatório para o chefe do departamento do coordenador”. Se caso a resposta for “Sim” à pergunta “O Chefe aprova?” o “Projeto recebe o número do registro” e finaliza o processo.

É importante resaltar que após a aprovação do projeto no Sistema Notes, o coordenador do projeto faz a inclusão dos documentos do projeto no SPA – Sistema de Processos Administrativos da UFSC, e indica a fundação de apoio do projeto em tramite. Os documentos são:

- Proposta de Plano de Trabalho do Projeto de Curso de Capacitação a Distância: Nesta proposta devem conter o título do projeto, uma breve introdução justificando a realização do curso e a motivação para tal, o objetivo da proposta, que deve ser claro e conciso. Além disso, o documento deve apresentar os produtos que se pretende entregar ao final do projeto. É importante conter também a metodologia a ser utilizada, apresentando e descrevendo uma breve informação da quantidade e produção a ser realizada sobre teleconferência, videoaula, livro-texto digital site e AVEA e serviço de tutoria. Ao final apresenta-se o cronograma de execução do projeto e o valor a ser investido, conforme apresentado no apêndice A;
- Termo de Cooperação: Se caso as instituições parceiras optarem pelo termo de cooperação este deve estar formatado conforme Portaria Conjunta N°. 8, de 7 de novembro de 2012. Esta portaria define que o documento em questão deve dispor de identificação, apresentando o título e objeto da despesa, informações sobre a Unidade Gestora Repassadora do recurso e da Unidade Gestora Receptora do recurso. Justificativa apresentando a motivação, clientela e cronograma físico. As relações entre as partes com a descrição e prestação de contas das atividades. Previsão orçamentária com o detalhamento orçamentário com previsão de desembolso e por fim data e assinatura dos representantes das Unidades Descentralizadora e Unidade Descentralizada, conforme apresentado no anexo H;
- Termo de Convênio: Caso as instituições optarem pelo termo de convênio, será necessário acessar o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV, que é o sistema de convênio do Governo Federal, podendo ser acessado pelo site <https://www.convenios.gov.br/portal/index.html> para cadastrar a proposta.
- Contrato: Caso as instituições parceiras optarem pelo contrato, é importante salientar que as cláusulas dos contratos são variadas, entretanto há algumas informações comuns nos contratos. A qualificação das partes apresentando as informações da contratante e contratada (razão social da empresa, endereço completo, CNPJ –

Código Nacional de Pessoa Jurídica, Inscrição Estadual e o nome do representante para assinar pela empresa). Objeto do contrato, descrevendo o tipo de prestação de serviços e como ela será efetuada. Obrigações do contratante e obrigações do contratado. Preço e condições de pagamento, apresentando o valor total do serviço e a forma de pagamento (parcelado, quinzenal, mensal etc). Reajuste, caso o contrato tenha prazo de duração acima de 12 meses. Despesas, previsão de quem arcará com eventuais despesas. Prazo de duração do contrato. Rescisão, no caso de descumprimento de qualquer cláusula. Multa deve ser prevista a cobrança de multa no caso do descumprimento de qualquer das cláusulas do contrato. Condições gerais devem constar cláusulas específicas para o tipo de contratação que estão realizando. Por ultimo o Foro/Arbitragem onde deve conter a localidade do órgão do poder judiciário onde ocorrerá a discussão do contrato, caso aconteçam problemas, conforme apresentado no apêndice B;

- Aprovação do departamento do coordenador do Formulário de Extensão do Sistema Notes;
- Ofício de encaminhamento do projeto e do Termo de Cooperação ou Termo de Convênio ou Contrato ao Pró-Reitor de Extensão;
- Ofício ao Pró-Reitor de Extensão com o detalhamento da equipe técnica participante do projeto;
- Ofício ao Pró-Reitor de Extensão indicando a Fundação de Apoio Administrativo e Financeiro para execução do projeto;
- Ofício ao Pró-Reitor de Extensão indicando um professor da UFSC para atuar como fiscal do projeto;
- Declaração de carga horária e de limite de remuneração de todos os professores e servidores da UFSC, bem como, aprovação de participação por parte do departamento do professor ou servidor envolvido - Documentos disponibilizados pelo Sistema Notes.

Após a inclusão da documentação no SPA, sendo uma delas o Ofício ao Pró-Reitor de Extensão indicando uma Fundação de Apoio para contratação, a Fundação emite a Nota Fiscal referente ao recurso financeiro do projeto que será repassado da UFSC para a Fundação e inclui no SPA. Após isto, recursos financeiros em conta específica

indicada pela Fundação, o CEPED UFSC pode iniciar a execução das atividades do projeto.

Assim, iniciam as ações de execução do projeto, sendo que o gestor de projetos do CEPED UFSC baseia-se no Plano de Trabalho para execução das atividades do projeto.

4.2.2 Execução do curso

Na execução do curso, algumas ações iniciais ocorrem paralelamente. As primeiras ações são a contratação de profissionais para desenvolvimento dos produtos do projeto (material didático, videoaula, teleconferência, site da internet e Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem – AVEA) e definição da imagem do curso (logomarca e interfaces do site da internet).

Os profissionais que normalmente são contratados por um projeto de curso a distância são os seguintes:

- Coordenador do projeto: especialista que coordena as atividades do gestor de projetos, para execução e monitoramento das atividades do projeto, conforme estrutura didático/pedagógica do projeto. Necessariamente precisa ser professor da UFSC e conhecer afincamente sobre a temática do projeto que coordenará.
- Gestor financeiro: executa e monitora as atividades financeiras do projeto. É importante que este profissional conheça sobre administração financeira e já tenha atuado com a elaboração e execução financeira de projetos.
- Gestor do projeto: executa e monitora as atividades do projeto. É importante que tenha conhecimento sobre gestão de projetos, gestão de processos, saiba trabalhar coordenando grupos e tenha facilidade em contato interpessoal.
- Consultor pedagógico: monitora o andamento da abordagem pedagógica. É importante que tenha conhecimento e experiência em acompanhamento de criação de conteúdo para curso EaD.
- Colaborador eventual: profissional que atua conforme necessidades pontuais do projeto.
- Conteudista: especialista responsável pela produção de conteúdo, por meio de textos, a ser utilizado como matéria-prima para a criação do material didático, teleconferência e videoaula. É importante que o conteudista tenha conhecimento

e saiba se expressar discursivamente sobre o assunto a ser produzido.

- Apresentador: responsável pela apresentação do texto desenvolvido pelo roteirista. Na videoaula sua imagem e áudio podem estar gravados (on) ou somente a ter sua fala (off). Na teleconferência o apresentador muitas vezes enriquece o conteúdo proposto com suas intervenções junto ao conferencista convidado. É ideal que este profissional tenha uma boa locução e saiba desenvolver roteiros para os produtos audiovisuais específicos.
- Equipe de Tutoria: Responsável em fazer o acompanhamento dos alunos no sistema, durante o desenvolvimento do curso e após o período de execução do curso, fazendo o resgate dos alunos que não concluíram as atividades e por consequência o curso.
 - ✓ Supervisor de tutoria: especialista responsável em supervisionar o trabalho do tutor, orientando-os no decorrer do andamento do curso. É importante que tenha conhecimento em informática e saiba coordenar grupos de pessoas, além de desenvolver bons relacionamentos interpessoais.
 - ✓ Tutor: especialista treinado conforme especificidades do conteúdo, AVEA e site, responsável na orientação dos alunos quanto a utilização das TIC's utilizadas no curso, bem como na orientação do conteúdo de ensino. Este profissional deve ter conhecimento de informática, tenha paciência para instruir os alunos;
- Equipe do AVEA: Criação do Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem – AVEA, site do curso e ficha de inscrição (responsável em desenvolver o site específico do curso, disponibilizar informações e conteúdos de ensino, acessos ao AVEA e manter o sistema em funcionamento):
 - ✓ Técnico de informática: especialista responsável em disponibilizar conteúdos e acessos aos participantes do curso no AVEA. Imprescindível que este profissional tenha conhecimento de informática ao ponto de realizar manutenções em equipamentos de TI (PC, Notebook, PABX, Central de Alarme, etc), e ter conhecimento em software (programas, sistemas) e hardware (equipamentos).

- ✓ Programador: especialista responsável por adequar a plataforma de ensino/aprendizagem e suas ferramentas conforme *layout* da estratégia do curso. É importante que este profissional saiba desenvolver e efetuar manutenção de software, contidos em um grande sistema ou desenvolver softwares específico.
- ✓ *Web designer*: responsabilidade em tornar o AVEA uma plataforma com uma visualização agradável e intuitiva, facilitando o processo de ensino/aprendizagem. Este profissional necessita ter conhecimento em criação de *Web sites* e documentos disponíveis no ambiente da World Wide Web (www).
- Equipe de Comunicação Audiovisual: Criação de teleconferência e videoaula (responsável pela tomada de vídeo e áudio e edição no formato de teleconferência e videoaula):
 - ✓ Coordenador de produção: responsável pela direção da equipe. Este profissional necessita ter conhecimento sobre produção audiovisual, bem como também, saber trabalhar em grupo;
 - ✓ Técnico de vídeo: responsável pela seleção e edição de áudio e vídeo e pela produção das formatações audiovisuais das mesmas. É importante que este profissional conheça todos os processos de produção de áudio e vídeo;
 - ✓ Operador de câmera: responsável pelo enquadramento dos elementos constitutivos das produções audiovisuais. É preciso que este profissional saiba operar câmeras e tenha conhecimento de produção audiovisual;
 - ✓ Operador de áudio: responsável pela captação de áudio (som e ruídos). É imprescindível que este profissional tenha conhecimento da captura de áudio, bem como também, saiba utilizar os diversos tipos de microfones, para buscar o melhor do som, sem que haja ruídos indesejáveis;
 - ✓ Roteirista: responsável na adaptação do conteúdo de ensino, a partir do material didático produzido em roteiros técnicos para as produções audiovisuais. Este profissional deve ter um bom conhecimento da língua portuguesa, tanto da escrita, como da falada. É importante também que conheça sobre os diversos tipos de produção de roteiros;

- ✓ Iluminador: responsável pela base de luz e contrastes luminosos no ambiente a ser gravado. Por fim este profissional deve ter exímio conhecimento sobre a utilização da iluminação em ambientes abertos e fechados.
- Equipe do Material Didático (grupo de especialistas responsável em formatar o material didático/pedagógico e criar a logomarca e as imagens para divulgação do curso):
 - ✓ Supervisor de equipe editorial: responsável em supervisionar o trabalho da equipe, orientando-a na formatação do material didático. Este profissional necessita ter conhecimento de editoração de material didático, bem como também, saber conduzir equipe de produção de material didático;
 - ✓ Editor de conteúdo: responsável pela seleção do conteúdo a partir do material fornecido pelo conteudista. É importante que este profissional tenha conhecimento da língua portuguesa escrita e tenha experiência na criação/gestão de conteúdo *Web* e arquitetura da informação para sites/portais;
 - ✓ Designer instrucional: responsável pelo desenvolvimento de sistema de instrução no material didático. Este profissional deve ter experiência em produção de conteúdos de cursos online, com conhecimento para selecionar, organizar e produzir atividades, materiais e produtos educacionais, a fim de promover a qualidade no processo de ensino-aprendizagem;
 - ✓ Revisor: especialista responsável na revisão ortográfica do material didático. É importante que este profissional tenha conhecimento para correção, clareza, concisão e harmonia, agregando valor ao texto do conteúdo do curso, bem como tornando-o inteligível ao leitor;
 - ✓ Designer gráfico: responsável pelo desenvolvimento do layout do material didático. É o profissional capaz de determinar um ordenamento estrutural, bem como também, formatação da informação visual impressa.
 - ✓ Ilustrador: especialista na produção de imagens ilustrativas para o material didático. Profissional que tem conhecimento e facilidade no desenvolvimento de ilustração, tais como imagens, desenhos e caricaturas.

Nos projetos de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC, cada especialista atua em determinados momentos do projeto, podendo ser na sequência de uma determinada atividade ou em ações paralelas. O Coordenador do projeto, o Gestor financeiro, o Gestor do projeto e o Consultor pedagógico são profissionais que o CEPED UFSC já dispõe no seu quadro funcional, pois também atuam em outros projetos deste Centro. Já os demais profissionais, serão contratados para atuarem em ações específicas.

Sendo assim, normalmente a primeira ação é a produção do material didático, que será a base para a produção de demais produtos e ações do projeto, tais como, desenvolvimento dos exercícios, capacitação dos tutores, produção de teleconferência e videoaula etc. Se caso o curso já foi realizado e o projeto do curso é uma reedição, normalmente busca-se fazer pequenas alterações no conteúdo, tornando-o mais atual. Se por acaso, a proposta é a realização de um curso novo, busca-se a contratação de conteudista com conhecimento amplo sobre o tema proposto. Dependendo do caso, o gestor do projeto pode solicitar ao conteudista a entrega de uma quantidade específica de páginas com um conteúdo referente a temática do curso, para que depois se faça a seleção do conteúdo final. Ou então, o gestor do projeto juntamente com o conteudista, definem o conteúdo do curso e suas respectivas unidades, além da produção e entrega do trabalho do conteudista para o CEPED UFSC. Na melhor das hipóteses, o ideal é que o material didático seja todo desenvolvido antes do curso iniciar. No entanto, em muitos cursos já executados, em situações extremas de indefinições de conteúdo e aprovações por parte da instituição cliente, a entrega do conteúdo do curso se faz durante a execução do curso. Esta situação é algo que não pode se tornar trivial, pois se ocorrer algum problema de entrega do conteúdo, pode inviabilizar o curso durante sua execução, que é algo inaceitável. É necessário então, para a entrega do conteúdo, que haja tempo hábil para revisão, ajustes e diagramação de cada unidade, antes de publicar a unidade no Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem - AVEA. Um período em média de 30 dias é o ideal para efetuar todas as análises no conteúdo antes da publicação.

Após a entrega do conteúdo, este é encaminhado para a equipe do material didático, que foram contratados especificamente para o projeto. O supervisor de conteúdo receberá o material bruto e encaminhará para os demais profissionais da equipe. Se a produção do conteúdo for por quantidade de folhas, utilizam-se os serviços do editor de conteúdo, que fará juntamente com o gestor do projeto a seleção do conteúdo a utilizar

e depois é encaminhado para o revisor, que fará uma análise ortográfica e gramatical do material. Se por acaso o conteúdo já vier separado por unidades, então é repassado diretamente para o revisor e então não se utiliza o trabalho do editor de conteúdo.

Dependendo da instituição contratante, esta solicita ao CEPED UFSC o conteúdo para revisão, que posteriormente é reencaminhado ao CEPED UFSC, para nova análise do gestor do projeto e do revisor. Depois que a revisão está concluída, o material didático é encaminhado para designer instrucional, o designer gráfico e o ilustrador, que juntos formatarão o material didático, tornando-o mais apto a leitura. Após a formatação do material didático, este é encaminhado ao consultor pedagógico se houver necessidade, e ao gestor do projeto para que avaliem o arquivo final. Em média, busca-se que o material didático esteja finalizado 1 (um) mês antes do início do curso, para que a equipe do sistema, possa utilizá-lo no desenvolvimento do AVEA e dos exercícios para inclusão no AVEA.

O designer gráfico e o ilustrador desenvolvem também imagens (logomarca) do curso, sendo possível assim montar os materiais de divulgação do curso. É importante salientar que, uma boa divulgação também auxilia com que a quantidade de inscritos aumente.

A partir de então entra em ação a equipe do AVEA (Técnico de informática, Programador e *Web designer*), desenvolverão a ficha de inscrição e o site do curso. A ficha de inscrição em média deve ficar disponível para acesso, cerca de 1 (um) mês antes do início do curso e em média fica disponível durante 15 dias. Se caso não atingir o número de inscritos, posterga-se o fechamento da inscrição até atingir o número de inscritos. O site do curso também deve ficar disponível para acesso 1 (um) mês antes do início do curso, pois é lá que ficam disponíveis todas as informações do curso, acesso para a ficha de inscrição, acesso para o AVEA e demais informações que são pertinentes a execução do curso.

Após a finalização da ficha de inscrição e do site do curso ocorre a divulgação do curso. Esta por sua vez pode ocorrer no site do CEPED UFSC, no encaminhamento de e-mails para alunos cadastrados no banco de dados e que participaram de outras edições de cursos do CEPED UFSC e ainda pode ser solicitada a instituição contratante que divulgue o curso nos seus meios de comunicação. O gestor de projetos pode verificar se a divulgação está sendo positiva ou negativa, quando houver respectivamente um aumento ou diminuição da quantidade diária de inscritos.

Com a unidade finalizada a equipe de comunicação audiovisual inicia a produção do roteiro da teleconferência e inicia a produzir as

videoaulas. A teleconferência ocorre sempre ao vivo, com a participação do apresentador e de toda a equipe de comunicação audiovisual além dos participantes convidados, podendo ser acessada de qualquer computador que tenha internet com banda larga de velocidade acima de 5 Megabits por segundo (Mbps). Após a realização da teleconferência, esta é disponibilizada no AVEA para visualização do aluno. Já a videoaula, é gravada, e pode ter a participação do apresentador e de convidados. Entretanto a videoaula possibilita a apresentação de vários gêneros de comunicação, tais como, narrativa com o apresentador discorrendo sobre o tema do curso ou ainda do apresentador em Off (narrativas onde não aparece o apresentador, só as imagens diversas sobre o tema do curso), reportagens, entrevistas, documentários etc.

A contratação da equipe de tutoria é algo que também deve ser feito paralelamente as demais ações iniciais. O CEPED UFSC trabalha com 1 (um) supervisor para um grupo de 80 (oitenta) tutores, sendo que cada tutor administra um grupo de aproximadamente 100 (Cem) alunos. Após o conteúdo finalizado e antes do início do curso, já é possível realizar a capacitação com a equipe de tutoria sobre o conteúdo do curso e as ferramentas do AVEA. Primeiramente é encaminhado o material didático do curso para os supervisores e tutores, solicitando a leitura e destaque das dúvidas.

Com isso, a capacitação da equipe de tutoria ocorre entre um e dois dias, repassando um resumo dos principais assuntos de cada unidade e respondendo os questionamentos levantados pelos supervisores e tutores. Busca-se nesta capacitação a participação de um membro da equipe do AVEA que fará a apresentação do AVEA e as ferramentas disponíveis e demais mobilidade dentro do sistema. É importante resaltar que esta é uma metodologia de treinamento normalmente utilizada pelo CEPED UFSC, entretanto outras formas de treinamento podem ser utilizadas neste caso. Salienta-se também sobre a importância do valor da bolsa dos tutores, pois já foi constatado que, o pagamento de valores de bolsa abaixo do que é adotado no mercado, pode acarretar a contratação de tutores menos qualificados, sendo assim, os candidatos mais qualificados acabam procurando as tutorias que adotam valores maiores de bolsa. Neste caso, a seleção da tutoria se faz, muitas vezes, com candidatos com algumas características negativas para a atuação na tutoria, tais como, pouca ou nenhuma experiência em EaD, falta de conhecimento na área do curso, com pouco ou nenhuma habilidade para atuar em tutoria. Assim, pela necessidade de contratação de tutores, alguns desses acabam tendo que ser selecionados. A proposta

é que o CEPED UFSC aumente os valores de bolsa para os tutores, com intuito de atrair candidatos mais qualificados.

Durante o período de execução do curso, a equipe de tutoria realiza o acompanhamento dos alunos, tirando dúvidas sobre o conteúdo e sobre o AVEA, corrigindo as atividades e incentivando os alunos a acessarem o AVEA e à concluírem as atividades.

A equipe do AVEA também faz o acompanhamento e manutenção do AVEA se caso for necessário.

Ao final do curso, as ações das equipes vão chegando ao fim, sendo que a única equipe atuante é a equipe de tutoria que fica disponível até a finalização de todas as atividades.

Tendo o curso finalizado, o gestor do projeto desenvolve o relatório final do projeto com a prestação de contas, para ser entregue a instituição financiadora.

4.3 PONTOS FORTES E FRACOS NA ATUAL GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA

Com base no estudo de caso, pode-se verificar que atualmente o CEPED UFSC tem como ponto forte principal o fato de gerir projetos de cursos de capacitação a distância, desde 2003, com cerca de 15 cursos na modalidade EaD. Com isso, criou-se uma experiência na execução deste tipo de projeto, pois já foram utilizadas várias metodologias de execução e a que consta atualmente é a que se encaixa nos padrões da instituição. Entretanto, algumas melhorias no processo de execução destes projetos facilitariam a melhor execução dos mesmos. Outro ponto forte é o corpo técnico do CEPED UFSC, que atua na gestão de projetos de EaD, ser formado por profissionais com experiência na execução desses projetos, além disso, já atuam neste Centro a mais de 5 anos e com isso já desenvolveram habilidades e conhecimentos para esta gestão. O CEPED UFSC tem também como ponto forte o fato de que a diretoria está a disposição dos gestores de projetos para tratar sobre qualquer assunto relacionados ao projeto, no intuito de buscar soluções para ações mais efetivas, bem como também, para a resolução de problemas correntes ou futuros.

Entretanto, o CEPED UFSC tem como pontos negativos o fato de não ter desenvolvido processos de gestão de projetos de cursos de capacitação a distância, algo que facilitaria a atuação dos gestores de projetos desta natureza. Este Centro, apesar de incentivar aos gestores de projeto a busca por atualização de conhecimento, tem como ponto fraco o fato de não ter como política o investimento em capacitação desses

profissionais e ainda a participação dos mesmos em eventos da área. A participação nesses eventos facilita a troca de experiências, a busca de novos conhecimentos e formas de trabalho, proporcionando ao profissional adicionar novas ideias e métodos de ação as suas rotinas de trabalho.

4.4 PRINCIPAIS CATEGORIAS DE ANÁLISE REFERENTES À GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA DO CEPED UFSC

As principais categorias de análise para gestão dos projetos de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC, definido pela pesquisa, parte do princípio do macro processo de gestão de cursos de capacitação a distância. O macro processo é dividido em três ações, que são:

Planejamento: Se inicia pela formatação da proposta do projeto de curso de capacitação a distância, junto ao parceiro financiador. É importante salientar que em um projeto pode haver um ou mais cursos.

Execução e Monitoramento: Após a aceitação da proposta do projeto de curso de capacitação a distância, inicia-se este processo.

Avaliação: Inicia-se durante a execução do projeto e continua após a conclusão do curso e das entregas dos produtos do projeto e relatório parcial e final.

Cada ação do macro processo dispõe de categorias de análises que são apresentadas a seguir, para que se possa estruturar os processos de atuação de cada ação. A estruturação dos processos e a descrição do passo-a-passo das ações dos processos são apresentados no subitem 4.5.

4.4.1 Categoria de Análise da Ação de Planejamento

Para que seja possível a estruturação do processo de atuação da ação de planejamento, é importante que seja definido a categoria de análise. Esta ação dispõe das seguintes categorias:

- Elaboração da proposta de projeto de Curso de Capacitação a distância do CEPED UFSC: A atual formatação do documento de proposta de projeto possibilita apresentar de forma clara as questões de execução do projeto. Entretanto, é importante que este documento após formatação, seja

encaminhado ao profissional que faça uma revisão de conteúdo e diagramação para evitar equívocos, tais como, erros de português, informações não condizentes com o assunto abordado na proposta etc. Esses erros, perceptíveis em algumas propostas de projetos, podem causar falta de confiabilidade na execução do projeto por parte da instituição repassadora do recurso.

- Apresentação da proposta de projeto para a Instituição cliente: Normalmente a motivação para desenvolvimento de proposta de projetos ocorre por duas situações. A primeira é quando uma real necessidade da instituição cliente que solicita assim ao CEPED UFSC a apresentação da proposta específica ou na segunda situação que com base em conversas informais entre representantes do CEPED UFSC e da instituição cliente, identifica-se uma possível necessidade da instituição cliente desenvolvendo assim a proposta do projeto. A apresentação da proposta ocorre, normalmente, com envio por correio, mediante Ofício do CEPED UFSC à instituição cliente. Entretanto, neste caso, o melhor seria uma reunião para apresentação das propostas de interesse e caso necessário, nesta reunião já seria possível à adequação da proposta apresentada;
- Ações internas da UFSC e Fundação: As ações internas da UFSC e as atividades das Fundações parceiras é um assunto que esta pesquisa não aprofundará, já que o estudo de caso refere-se as atividades de gestão do projeto do CEPED UFSC. Entretanto é importante o esclarecimento de algumas ações pertinentes, realizadas por estas instituições, e que influenciam a gestão dos projetos do CEPED UFSC conforme já foram apresentadas anteriormente no item 4.2 sobre a atual gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC.

Após a realização da ação de planejamento, inicia a ação de execução e monitoramento a ser analisado na sequência.

4.4.2 Categoria de Análise da Ação de Execução e Monitoramento

Para que seja possível a estruturação do processo de atuação da ação de execução e monitoramento, é importante que sejam definidos as categorias de análise desta ação. Sendo assim, foi verificado que um curso a distância desenvolvido pelo CEPED UFSC tem 5 (cinco) categorias principais de execução, que são tutoria, recursos tecnológicos, divulgação, início do curso e término do curso e que serão analisadas a seguir.

- Tutoria: A formação da tutoria passa por dois processos, a seleção de supervisor de tutoria e dos tutores. É importante analisar que a capacitação dos supervisores e tutores normalmente, depende do conteúdo do livro-texto, sendo assim, é necessário que a produção do conteúdo do curso se faça antes do início do curso, para que seja possível capacitar a equipe de tutoria plenamente. Se caso foi produzido somente uma parte do conteúdo, seria necessário efetuar mais de uma capacitação da equipe de tutoria, algo que não é o ideal. Sendo assim, esta pesquisa adotará como processo de formação da equipe de tutoria, considerando que a produção do material didático ocorreu antes do início do curso, possibilitando a capacitação plena de supervisores e tutores;
- Recursos tecnológicos: A produção dos recursos tecnológicos passa por 6 (seis) processos, são eles, material didático, teleconferências, videoaulas, site, AVEA e e-mail. O Material didático é a base para a produção dos recursos tecnológicos teleconferência, videoaula, além dos exercícios de aprendizagem disponíveis no AVEA. A produção do material didático deve ocorrer no período de pré-produção, que ocorre antes do início do curso, para que os demais recursos tecnológicos possam ser produzidos e entregues em tempo. Sendo assim, esta pesquisa adotará o processo de produção de material didático (livro-texto) antes do início do curso como sendo o ideal. A produção das teleconferências, videoaulas e conteúdos disponíveis no AVEA, em alguns cursos, vêm sendo produzidos com alguns atropelos. Isto se deve pelo fato de muitas das vezes o conteúdo não estar totalmente finalizado antes do início do curso,

impossibilitando a produção dos roteiros para as teleconferências, produção das videoaulas gravadas e da inclusão do material didático completo no AVEA, bem como também, a utilização do conteúdo do material didático completo para a produção de atividades e exercícios das unidades do curso. Assim, o período de pré-produção também será adotado para conclusão desses recursos antes do início do curso. A produção dos recursos do site e e-mail devem ocorrer em paralelo com os demais produtos, também no período de pré-produção.

- **Divulgação:** A divulgação é um processo que ocorre a parte e deve ser efetuado antes e durante a abertura das inscrições. Em princípio esta ação é efetuada com envio de e-mail a alunos que já fizeram cursos pelo CEPED UFSC, além de disponibilizar informações do curso no próprio site do curso e em sites de instituições parceiras. É importante salientar sobre um fator negativo referente a divulgação que, em alguns cursos, durante o período previsto de inscrição, a quantidade de inscritos não atinge o determinado no projeto, tendo que ser prorrogado o período de disponibilização da ficha de inscrição no site, para que se alcance a quantidade de inscritos prevista no projeto. Este fator negativo pode ocorrer, pelo fato do CEPED UFSC disponibilizar um período curto de inscrição em um primeiro momento. Sendo assim, o ideal é disponibilizar um tempo maior, do adotado atualmente (aproximadamente um mês), de abertura da ficha de inscrição. O fator negativo também pode ocorrer pelo baixo uso de recursos de comunicação para divulgação dos cursos. Sendo assim, sugere-se que o processo de divulgação utilize-se de grupo de e-mail, informações em sites e, além disto, divulgação em redes sociais, em aplicativo de mensagens multiplataforma e outros meio de comunicação de fácil acesso;
- **Início do curso:** O ideal é que antes do curso iniciar, pudesse ocorrer a produção do material didático, formação da equipe de tutoria, produção dos recursos tecnológicos e divulgação, para que não haja atropelos no processo, conforme já foi justificado anteriormente. Assim, com a produção dos itens supracitados, sendo efetuados antes do início do curso, o gestor de projetos teria a condição de fazer a gestão do curso, sem se preocupar com a produção abrupta desses

produtos durante o curso, focando somente no trabalho da tutoria e do aprendizado dos alunos, para que se tenha o maior número de aprovados possível. Sendo assim, sugere-se que o processo de início do curso ocorra com a finalização dos itens material didático, formação da equipe de tutoria, produção dos recursos tecnológicos e divulgação, para que se inicie o processo de produção das teleconferências que ocorrem ao vivo, atuação da tutoria na capacitação dos alunos e no aprendizado dos alunos utilizando-se dos recursos disponíveis no curso;

- Término do curso: Com o término no curso, ocorre à desmobilização do pessoal contratado pra atuar no curso e disponibilização do certificado para os alunos aprovados. Isto ocorre plenamente nos curso do CEPED UFSC, não sendo identificado nenhum problema. Sendo assim, sugere-se continuar efetuando da forma como está ocorrendo.

Após o término da ação de execução e monitoramento, ocorre a ação de avaliação, onde será analisado a seguir.

4.4.3 Categoria de Análise da Ação de Avaliação

Para que seja possível a estruturação do processo de atuação da ação de avaliação, é importante definir as categorias de análise desta ação. Sendo assim, foi verificado 4 (quatro) itens a serem analisados, sendo eles, Avaliação periódica da ação de execução e monitoramento, Produção de relatório final do curso, Produção do relatório final do projeto e Análise de melhorias para novos cursos. Segue abaixo a análise das categorias identificadas:

- Avaliação periódica da ação de execução e monitoramento: Atualmente nos curso do CEPED UFSC o gestor do projeto deve fazer uma avaliação das ações durante a execução e monitoramento do curso. Entretanto sem que haja um processo definidos dessas ações, fica muitas vezes difícil realizar esta atividade. Sendo assim, sugere-se que a avaliação periódica da ação de execução e monitoramento ocorra durante este processo, analisando os fluxos do início do projeto ao término do curso, identificando possíveis falhas no intuito de saná-las antes que às ocorra;

- Produção de relatório final do curso: Ao final do curso, sugere-se conforme atualmente é produzido, um relatório final do curso (apêndice C), onde são apresentadas as ações que foram realizadas no curso. Entretanto, é importante que este relatório apresente alguns itens, tais como:
 - Introdução: Neste item deve apresentar o escopo do curso e a justificativa que propiciou a realização do curso, além dos produtos realizados;
 - Desenvolvimento: Neste item propõe-se apresentar as ações do curso, execução dos produtos, atuação da tutoria, conforme cronograma de execução;
 - Conclusão: Na conclusão são apresentados os resultados do curso, conforme avaliação, apresentando também a quantidade de produtos produzidos e alunos aprovados.
- Produção do relatório final do projeto: Ao final do projeto, sugere-se também conforme é atualmente produzido um relatório final do projeto, onde são apresentados os resultados do projeto. Salienta-se da importância de apresentar os itens abaixo discriminados:
 - Análise documental: Neste item são apresentados os documentos, tais como, plano de trabalho, termo de cooperação, termo de convênio ou contrato e ofícios trocados entre as instituições parceiras, de forma a apresentar um histórico das informações;
 - Introdução: Neste item deve apresentar o escopo do projeto e a justificativa que propiciou a realização do projeto, além do curso ou cursos realizados;
 - Desenvolvimento: Neste item propõe-se apresentar as ações do projeto, bem como a execução do curso ou cursos realizados, execução dos produtos, atuação da tutoria, conforme cronograma de execução;
 - Conclusão: Na conclusão propõe-se apresentar a análise do projeto, apresentando os resultados do curso ou cursos, conforme avaliação, apresentando também a quantidade de produtos produzidos e alunos aprovados.
- Análise de melhorias para novos cursos: Esta análise ocorre de forma singular pelo gestor do projeto, quando identificado durante o projeto, equívocos na produção de produtos ou serviços. Sendo assim, propõe-se que esta análise seja institucionalizada e que possa ocorrer

conjuntamente entre o Coordenador Geral, o gestor do projeto e outros membros importantes do processo decisório.

Definidas as categorias de análises é possível identificar o que é realizado pelo CEPED UFSC e as considerações sugeridas no intuito de definição e estruturação dos processos de gestão de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC.

4.5 ESTRUTURAR OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA DO CEPED UFSC.

A proposta de estruturação dos processos de gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, utiliza como base o atual método utilizado pela instituição, que, entretanto, buscou-se o aperfeiçoamento das ações, formatação dos processos e sua descrição correta.

O Macro Processo dispõe de três ações principais, sendo elas Planejamento, Execução e Monitoramento e Avaliação, conforme apresentado na figura 15.

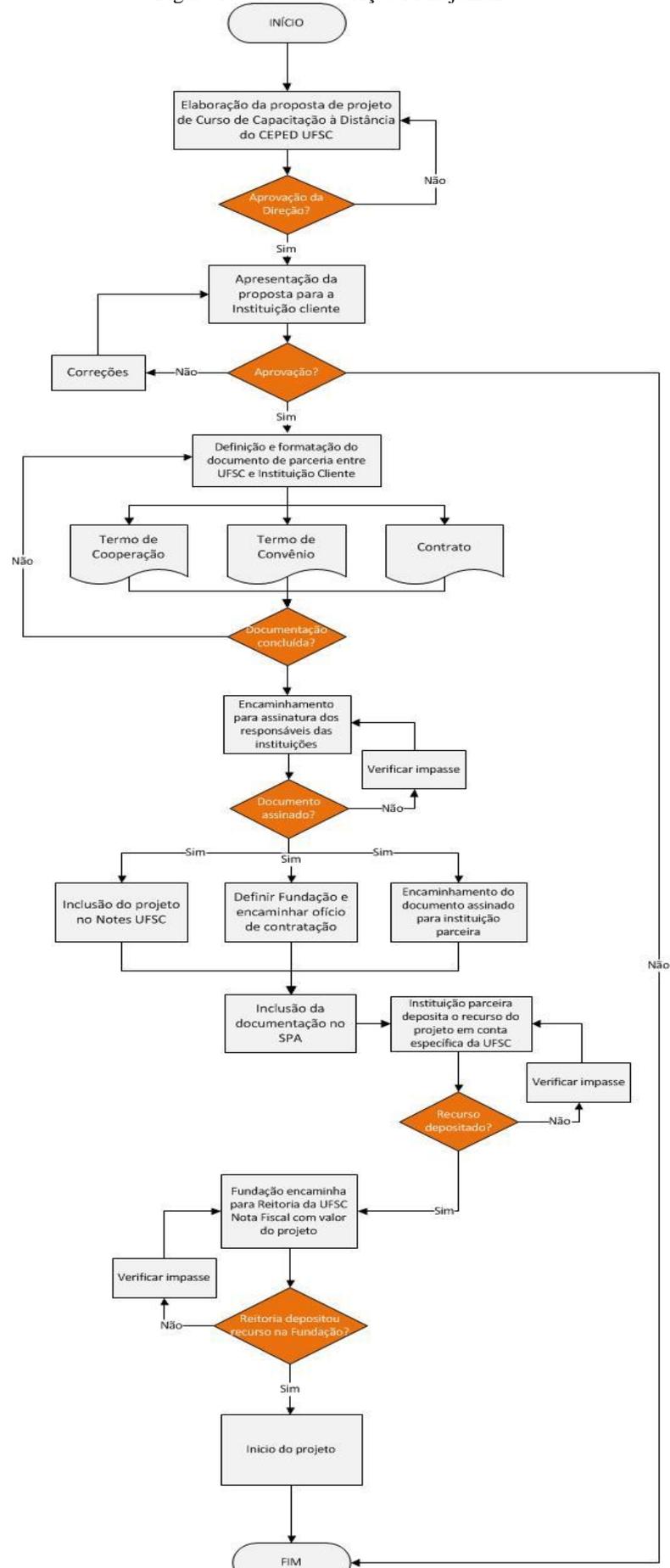
Figura 15 - Macro Processo da Gestão de Projeto de Cursos de Capacitação a Distância do CEPED UFSC



Fonte: Autor, 2014.

A ação Planejamento inicia na elaboração da proposta de projeto de Curso de Capacitação a distância do CEPED UFSC e finaliza no início do projeto. A partir de então, começa a ação de Execução e Monitoramento. A figura 16 apresenta o processo referente à ação Planejamento:

Figura 16 - Processo - Ação Planejamento



Fonte: Autor, 2014.

Antes de explicar todo o Processo da Ação de Planejamento, é importante ressaltar o CEPED UFSC não dispõe deste detalhamento referente a esta ação, sendo que esta proposta possibilitará um entendimento maior por parte do gestor do projeto, quando da formatação de uma proposta de projeto. A princípio, o que já vem sendo executado para o desenvolvimento de uma proposta de projeto está adequado as atividades do CEPED UFSC.

Sendo assim, este pesquisa vem apresentar e esclarecer o processo da ação planejamento que visa a elaboração da proposta de projeto de Curso de Capacitação a distância do CEPED UFSC.

Para formatar um documento para proposta de projeto de curso de capacitação a distância, o CEPED UFSC utiliza as seguintes informações:

Introdução: Tem o objetivo de apresentar ao leitor qual a proposta do projeto, porque é importante a realização do projeto para as instituições parceiras e quais produtos o projeto entregará ao final.

Justificativa: Apresentar ao leitor fatos que justifiquem a realização do projeto.

Objetivo: Descrever sucintamente qual objetivo o projeto. Ex: Realizar no mês de maio de 2015, a 7ª edição do Curso de Capacitação Básica em Defesa Civil, para uma turma de 2.000 alunos.

Produtos: Descrever quais produtos e/ou resultados o projeto vai apresentar após concluído. Ex: Resultados: Desenvolver e executar o curso básico em formato EaD para capacitar 2.000 Agentes de Defesa Civil.

Metodologia: Descrever a metodologia utilizada para realizar o projeto e apresentando os meio didáticos para a realização do curso ou dos cursos caso o projeto tenha mais de dois cursos. Nos projetos de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC normalmente é utilizada, como meio didático, a teleconferência, a videoaula, o livro-texto digital, site do curso e Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem (AVEA), tutoria e certificação.

- Teleconferência: Descrever quantas teleconferências serão realizadas e quantas horas de duração cada.
- Videoaula: Descrever quantas videoaulas serão produzidas conforme os módulos do livro-texto e qual o tempo de duração de cada videoaula.
- Livro-texto: Descrever quantos módulos o livro-texto apresentará e quais profissionais serão os contedistas do material didático.

- Site do curso e Ambiente Virtual de Ensino Aprendizagem (AVEA): Descrever como será constituído o site do curso e o que será apresentado no site e no AVEA.
- Tutoria: Descrever as atividades dos tutores contratados.
- Certificado: Descrever qual instituição e de que forma será emitido o certificado.

Cronograma: Deve apresentar o período de duração do projeto em meses e as atividades a serem executadas. Conforme apresentado no quadro 4:

Quadro 4 - Exemplo de cronograma de projeto de curso de capacitação a distância

ATIVIDADE/MÊS	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14
Aprovação e Liberação de recursos						
Revisão de conteúdo para EaD						
Divulgação						
Inscrições						
Execução do curso						
Acompanhamento e Avaliação						
Entrega de Relatório Final						

Fonte: CEPED UFSC, 2014.

É importante salientar que o quadro 4 serve como exemplo de cronograma, pois a duração da execução da atividade, durante os meses do projeto, passa a ser uma definição da instituição executora, conforme sua metodologia de trabalho e tipo de curso oferecido. Por exemplo, a divulgação que no quadro apresenta 2 (dois) meses para execução, em outra instituição pode durar mais ou menos tempo.

Investimento: Descrever o valor total orçado em Reais. É importante que para apresentar o valor total orçado, antes o setor financeiro da instituição a ser financiada, apresente uma planilha financeira com os valores de cada item a ser contratado.

Quadro 5 - Exemplo de planilha financeira para curso de capacitação a distância

Discriminação	Qtde.	Unidade	Período	Custo unitário	Custo total (R\$)
Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica					
Coordenação Geral	1	Mês	12		
Coordenação Técnica	1	Mês	12		
Pessoal Contratado	2	Mês	12		
Consultor Conteudista	2	Mês	3		
Estagiário/ Tutoria	25	Mês	3		
Supervisão Tutoria	2	Mês	3		
Material de Consumo	1	Mês	12		
Hospedagem	6	Diárias	1		
Diárias	6	Diárias	1		
Passagem Aérea	3	Unid.	1		
Serviços de EaD - Turma 1	1	Curso	1		
Material Gráfico	2	Curso	1		
Despesas Operacionais Diversas					R\$
Total do Projeto					R\$

Fonte: CEPED UFSC, 2014.

A planilha financeira deve apresentar os seguintes itens:

- Discriminação dos serviços de terceiros – pessoa jurídica: nesta coluna devem ser apresentados os itens que devem ser orçados para formar o curso do projeto;
- Quantidade: deve-se apresentar a quantidade a ser utilizado, dos itens discriminados;
- Unidade: deve-se apresentar a unidade a ser adotada, referente a quantidade definida;
- Período: deve-se apresentar a quantidade a ser adquirida/paga durante o período discriminado;
- Custo unitário: deve-se apresentar o custo unitário da cada item discriminado;

- Custo total: deve-se apresentar o valor do curso unitário multiplicado pela quantidade, multiplicado pela quantidade definida no período.

O total do projeto é a soma dos valores totais dos itens discriminados diminuindo o valor das despesas operacionais diversas.

No exemplo do quadro 5, pode-se verificar que foram discriminados os seguintes serviços de terceiros:

- Coordenador Geral: o valor definido Responsável pelas ações do projeto.
- Coordenador Técnico: Responsável para atuar na especificidade técnica do projeto.
- Pessoal contratado: Responsável pela gestão operacional do projeto..
- Consultor conteudista: Responsável pela elaboração do material, capacitação dos tutores e acompanhamento do curso.
- Estagiário / Tutoria: Responsável na orientação dos alunos. É importante especificar os valores gastos separadamente, conforme apresentado na planilha com a turma 1 e a turma 2. Isto se deve ao fato que a quantidade de alunos em um curso pode ser diferente em outro e isto está diretamente ligado a quantidade de tutores a serem contratados.
- Supervisão Tutoria: Responsável na orientação dos tutores. Também é importante especificar os valores gastos separadamente, conforme apresentado na planilha. A quantidade de supervisores a serem contratados vai variar dependendo da quantidade de tutores contratados.
- Material de Consumo: Aquisição de material de consumo, tais como, resma de papel A4, cartuchos para impressora, canetas, clips, borracha, bloco de anotações etc.
- Hospedagem: Referente a viagem da coordenação para reuniões ou profissionais que por ventura se desloquem para participação de atividades do projeto.
- Diárias: Referente a viagem da coordenação para reuniões ou profissionais que por ventura se desloquem para participação de atividades do projeto.
- Passagem Aérea: Referente a viagem da coordenação para reuniões ou profissionais que por ventura se desloquem para participação de atividades do projeto.
- Serviços de EaD: Referente a produção de serviços de diagramação do material didático, produção de

teleconferências, produção de videoaulas, produção de site e AVEA;

- Material Gráfico: Referente Contratação de empresa para impressão de material gráfico do projeto, tais como, livro-texto impresso e relatórios mensal e final.

Após formatar o documento da proposta de projeto, o próximo passo é perguntar à Direção do CEPED UFSC se a proposta está aprovada para posterior apresentação à Instituição cliente. Se a Direção do CEPED UFSC achar que a proposta não está pronta, busca-se retomar a elaboração da proposta. Se caso a proposta estiver aprovada, passa-se à etapa de apresentação a Instituição Cliente.

A Instituição Cliente ao receber a proposta pode optar por três opções. Não aceitar, ocorrendo a finalização o processo. Pode também não aceitar da forma que foi desenvolvida e solicitar correções, sendo que após as correções, busca-se apresentar novamente a proposta. Ou ainda, a Instituição Cliente pode aceitar a proposta, passando a etapa de “Definição e formatação do documento de parceria entre UFSC e Instituição Cliente”. Este documento, já explicado anteriormente, dependendo da instituição pode ser termo de cooperação, termo de convênio ou contrato.

Após a definição e formatação do documento de parceria, busca-se perguntar se o documento está concluído. Se não estiver, retorna-se a definição e formatação do documento. Se caso já estiver concluída, o documento é encaminhado para assinatura dos responsáveis das instituições parceiras. Então é perguntado se o documento foi assinado. Caso negativo é verificado o impasse que está ocorrendo e solicitado que seja encaminhado para assinatura dos responsáveis. Se caso o documento foi assinado, passa-se as próximas etapas de inclusão do projeto no Notes da UFSC, definição da Fundação e encaminhamento de ofício do CEPED UFSC à reitoria, informando sobre a contratação da mesma para o projeto e ainda o encaminhamento do documento assinado para a Instituição Parceira. Após estas ações, é feito a inclusão da documentação no SPA.

Quando a Instituição Parceira recebe o documento de parceria assinado, ela por sua vez, busca os procedimentos para realizar o depósito do recurso do projeto em conta específica da UFSC. Então é questionado se o recurso foi depositado. Se a resposta for “Não”, é verificado qual impasse está ocorrendo e então é solicitado que a Instituição Parceira deposite o recurso do projeto. Se caso a resposta for

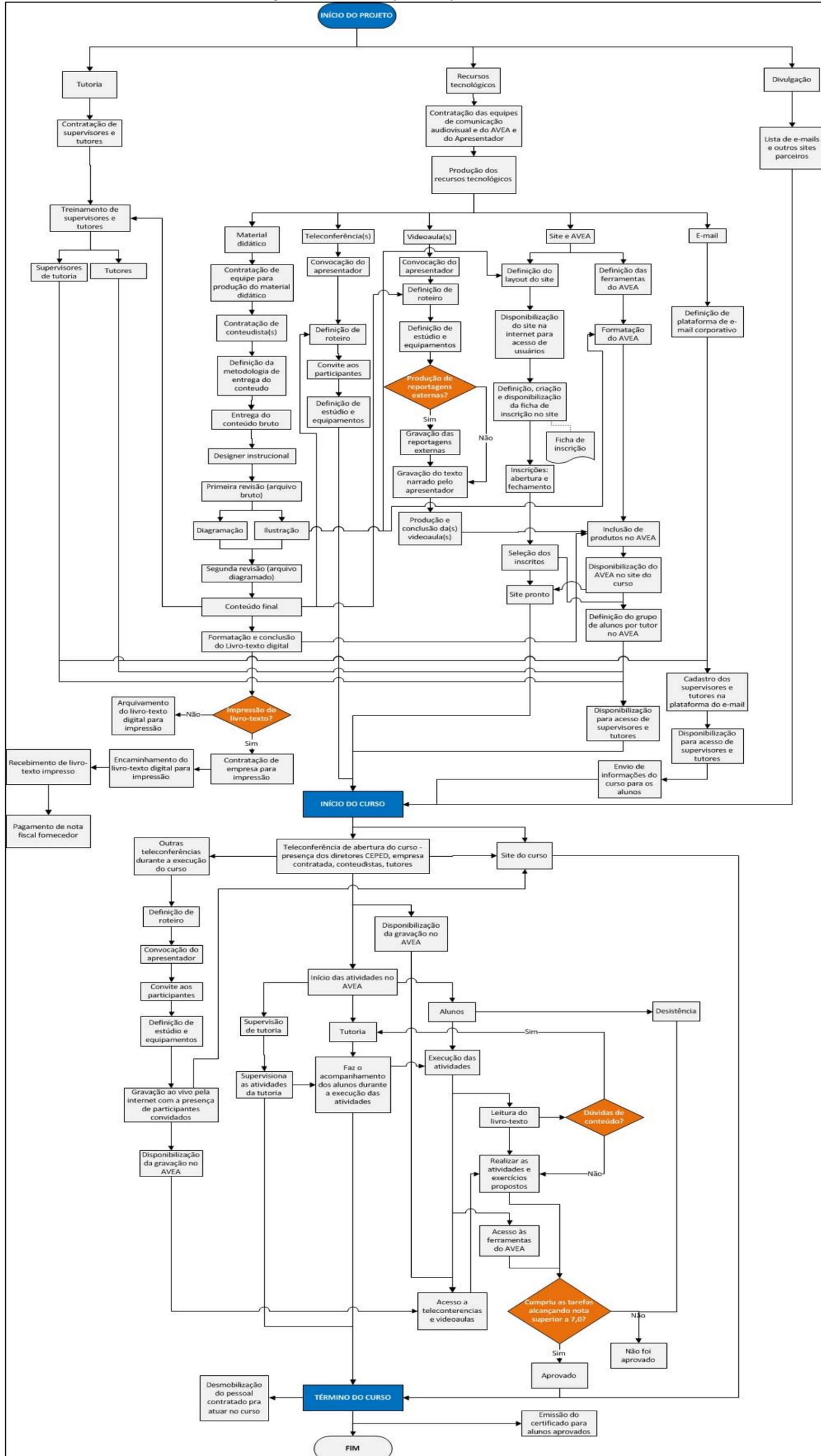
“Sim”, a Fundação encaminha para a reitoria da UFSC, nota fiscal com o valor do projeto, para que seja feito o repasse do recurso para conta específica da Fundação.

Então é questionado se a Reitoria depositou recurso na Fundação. Se a resposta for “Não”, verifica-se o impasse que está impedindo o depósito do recurso e então é solicitada a Fundação novamente o encaminhamento da nota fiscal para a Reitoria da UFSC. Se a resposta for “Sim”, inicia-se o projeto e finaliza o processo.

Depois de finalizado o processo da ação Planejamento, inicia-se o projeto com o processo da ação Execução e Monitoramento. É importante salientar que nesta etapa, cumpre-se o que foi estabelecido na proposta do projeto.

A figura 17 apresenta o processo da Ação de Execução e Monitoramento e na sequência está explicitado por escrito, todo o processo.

Figura 1 - Processo – Ação Execução e Monitoramento



Fonte: Autor, 2014.

Este processo tem como objetivo a execução e monitoramento de um curso de capacitação a distância a ser desenvolvido pelo CEPED UFSC. É importante salientar que, as principais ações estão descritas no fluxograma da figura 17, sendo que as ações podem ser modificadas, sendo estendidas ou suprimidas conforme escopo do curso.

Com o início do projeto, inicia-se também o processo de pré-produção, onde três ações devem iniciar conjuntamente. O processo de pré-produção inicia juntamente com o início do projeto e finaliza com o início do curso. As três ações que devem ser executadas na pré-produção são: Tutoria, Recursos tecnológicos e Divulgação. As explicações serão apresentadas na respectiva sequência das três ações, seguidas de seu fluxograma individual.

Tutoria

A outra ação principal do processo é a tutoria que inicia com a contratação dos supervisores e tutores. Estas contratações ocorrem quando o conteúdo do curso já está na fase de finalização, para que logo que estejam contratados, possam receber o material didático do curso. O CEPED UFSC busca a contratação de bolsistas de graduação e mestrado da UFSC para a atividade da tutoria.

Entretanto, para a contratação dos tutores é necessário que o gestor do projeto avalie se o candidato tem perfil que se encaixe na maior parte das competências apresentadas no quadro 6. Nesta figura, são apresentadas as principais atividades do tutor e a competência necessária para executar tal atividade.

Quadro 6 - Atividades e as competências do tutor EaD

Atividade	Conhecimento	Habilidade	Atitude
Domínio da informática	X		
Comunicação		X	
Formação acadêmica	X		
Faz o acompanhamento dos alunos			X
Facilitador na formação dos alunos	X	X	
Compartilha ou delega a			X

liderança com os alunos			
Capaz de utilizar os recursos tecnológicos à sua disposição	X	X	
Propiciar ambiente favorável ao aprendizado			X
Atender aos interesses de ensino e necessidades dos alunos no aprendizado	X		X
Acompanhamento e a avaliação das atividades realizadas	X		X
Desenvolver novas orientações para a continuidade dos estudos			X
Clara concepção dos objetivos da aprendizagem e da metodologia a ser utilizada	X		

Fonte: Autor, 2014.

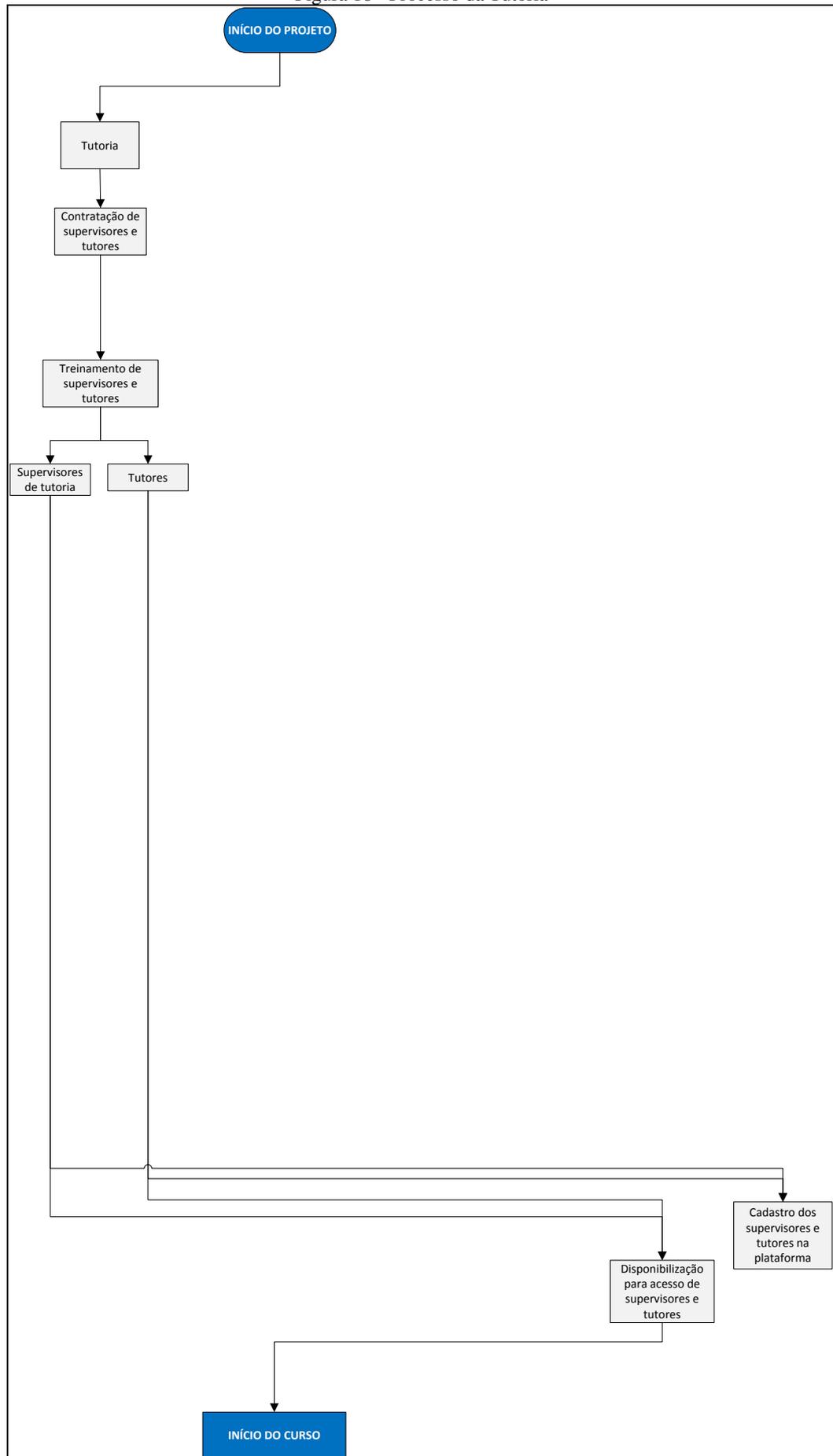
Para os supervisores, segue o mesmo perfil da figura 24, sendo que candidato a supervisor deve já ter atuado como tutor e ter conhecimento em supervisão, avaliação e coordenação de grupos de tutores, além de ter habilidade na comunicação interpessoal.

O documento de contratação de supervisores e tutores é padrão e é fornecido pela UFSC e departamentos. Assim, com os supervisores e tutores contratados, busca-se o treinamento dos mesmos. Este treinamento ocorre com a participação do gestor do projeto, de um técnico da equipe do AVEA e do conteudista. O técnico da equipe do AVEA passa as instruções referente a acessibilidade do Sistema AVEA e suas ferramentas. Já o conteudista busca capacitar fazendo um resumo das unidades do livro-texto. Em média o treinamento dura entorno de 2 dias.

Em paralelo a capacitação, é disponibilizado o acesso dos supervisores e tutores ao AVEA e ao e-mail. Assim já é possível realizar o primeiro contato com o AVEA e com os alunos, onde ficam aguardando o início do curso.

Todo este processo supracitado é representado na figura 18.

Figura 18 - Processo da Tutoria



Fonte: Autor, 2014.

Recursos Tecnológicos

Destro do processo denominado recursos tecnológicos, são desenvolvidas as atividades de execução dos produtos do curso, tais como, material didático do curso, teleconferência, videoaula, Site e AVEA e o e-mail. Para iniciar a produção desses recursos é necessário fazer a contratação da Equipe para a produção do material didático, que se compõe de Supervisor de equipe editorial, Conteudista, Editor de conteúdo, Designer instrucional, Revisor, Designer gráfico e Ilustrador e é responsável em formatar o material didático/pedagógico e criar a logomarca e as imagens para divulgação do curso. Equipe de Comunicação Audiovisual que é formada pelo Coordenador de produção, Técnico de vídeo, Operador de câmera, Operador de áudio e Iluminador, e tem o objetivo de produzir as teleconferências e videoaulas e da Equipe do AVEA que é formada pelo Técnico de informática, Programador e Web designer e tem a responsabilidade de criação do Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem – AVEA, Site do curso e E-mail e são ainda responsáveis em disponibilizar informações e conteúdos de ensino, acessos ao AVEA e manter o sistema em funcionamento e do Apresentador que fará a mediação nas teleconferências e a apresentação das videoaulas. Então se inicia a produção dos recursos tecnológicos.

Material Didático

Para iniciar este processo, busca-se fazer a contratação de conteudista para o desenvolvimento do conteúdo do livro texto. É importante que este profissional tenha completo conhecimento sobre o assunto a ser desenvolvido. Caso contrário, busca-se a contratação de mais de um conteudista. Então define-se a metodologia de entrega de conteúdo que deve ser um acordo entre o gestor do projeto, os conteudistas e o supervisor da equipe editorial, este ultimo vai orientar o trabalho do editor de conteúdo. Este acordo deve estabelecer como será desenvolvido o conteúdo, as datas de entrega e os períodos de revisão. O conteúdo pode ser entregue de forma bruta, para posterior definição das unidades por parte do gestor do projeto e do representante da instituição cliente, ou entregue também de forma bruta, entretanto formatado em unidades, para aprovação do gestor do projeto e do representante da instituição cliente.

Após a entrega do conteúdo bruto, entra o trabalho do designer instrucional, que é o responsável pelo desenvolvimento de sistema de instrução no material didático. Após a definição da instrução do material didático, busca-se fazer a revisão do mesmo. O especialista que atuará nesta etapa é o revisor. A revisão do conteúdo ocorre em dois períodos. O primeiro ocorre nesta etapa, que dependendo da quantidade de material a ser revisado, pode ser necessário a contratação de mais profissionais. Em média um profissional que trabalha 6 horas diárias consegue fazer a revisão de 30 páginas de conteúdo bruto. Depois este conteúdo revisado é encaminhado para duas atividades que podem ser feitas paralelas, a diagramação e a ilustração. Para a diagramação o especialista que atua nesta atividade é o designer gráfico que tem a responsabilidade de desenvolvimento do layout do material didático. Já para a atividade de ilustração o especialista é o ilustrador que tem como tarefa a produção de imagens ilustrativas para o material didático. Após a diagramação e a ilustração, ocorre a segunda revisão. Então tem-se o conteúdo final.

Com o conteúdo finalizado, é possível fazer o treinamento de supervisores e tutores, bem como também, utilizar o material para definição do roteiro de teleconferências e videoaulas. Com o conteúdo finalizado, também é possível, formatar e concluir o livro-texto digital. Com o livro texto digital pronto, é possível incluí-lo no AVEA e também fazer a impressão do mesmo.

Em relação à impressão do livro-texto, esta não é mais uma prática adotada nos cursos do CEPED UFSC, pois anteriormente, buscava-se a impressão dos livro-textos para encaminhamento aos alunos por Sedex. Entretanto, tornava-se muito onerosa para o projeto, sendo assim, no intuito de baixar custos, buscou-se a disponibilização no AVEA do livro-texto digital, possibilitando ao aluno acessar de qualquer lugar ou mesmo fazer por conta própria a impressão. Mesmo assim, para alguns cursos, buscamos fazer a impressão de alguns exemplares do livro-texto para entrega a instituição cliente e disponibilização da biblioteca do CEPED UFSC.

Sendo assim, busca-se a indagação da impressão do arquivo do livro-texto, se a resposta for negativa, o arquivo é armazenado para uma futura impressão. Se no caso a resposta for positiva, busca-se a contratação de empresa especializada em impressão deste tipo de material. Esta contratação, dependendo do valor do serviço pode ser feito por licitação ou contratação direta. Valores de serviço até R\$8.000,00 reais é contratação direta, acima deste valor é necessária à abertura de licitação.

Após a efetivação da contratação da empresa para impressão do livro-texto, busca-se o encaminhamento do arquivo digital e após o período de impressão definido por contrato, a empresa faz a entrega dos exemplares e emite a nota fiscal do serviço a ser pago.

Teleconferência

Para iniciar a produção da(s) teleconferência(s) é preciso primeiramente fazer a convocação do apresentador, que é importante que seja um profissional formado em jornalismo, para que ele possa definir o roteiro da(s) teleconferência(s). Este roteiro é criado utilizando-se do material didático do curso. Normalmente a teleconferência tem o período de até 2 horas e é realizada ao vivo pela internet, tendo dois blocos. O primeiro bloco inicia com a apresentação institucional dos convidados e demais assuntos relacionados a apresentação e familiarização das funcionalidades do curso aos alunos, tais como, a tutoria, o material didático e o Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem. O segundo bloco é voltado para responder perguntas dos alunos, encaminhadas por e-mail. Sendo assim, o roteiro deve constar as falas que o apresentador utilizará durante toda a teleconferência.

Na sequência do processo, busca-se fazer o convite aos participantes, informando o cronograma da(s) teleconferência(s) e qual a participação que cada convidado terá na produção. Para eles é também encaminhado o roteiro para que tenham conhecimento do que ocorrerá na teleconferência. A sequência do processo é a definição do estúdio a ser gravado e dos equipamentos a serem usados e então aguarda-se o início do curso.

Videoaula

Outro produto é a produção da videoaula, que inicia com a convocação do apresentador onde este fará a definição do roteiro, onde ocorre também com base no material didático do curso e normalmente busca-se fazer uma videoaula por unidade. Após a definição do roteiro busca-se a definição de estúdio e equipamentos a serem utilizados para a gravação. Normalmente o estúdio e os equipamentos já estão definidos, sendo solicitada somente a disponibilização, conforme data definida em cronograma para a gravação. Na sequência é perguntado se há a produção de reportagens externas. Se a resposta for “Sim” busca-se fazer a gravação das reportagens externas chamando para isto os

profissionais, coordenador de produção, operador de câmera e apresentador. Normalmente essas reportagens utilizam o roteiro produzido como base, apresentando boas práticas referentes aos assuntos relacionados com o tema do curso. Se a resposta for “Não”, passa-se a gravação do texto narrado pelo apresentador, que nada mais é o roteiro produzido e para isto buscam-se as convocações dos profissionais, coordenador de produção, técnico de vídeo, operador de câmera, operador de áudio, iluminador e apresentador. O próximo passo é a produção e a conclusão da(s) videoaula(s), que é a união do texto gravado com as imagens e/ou reportagens externas produzidas. Para isto convocam-se os profissionais, coordenador de produção e técnico de vídeo. E por fim busca incluir as videoaulas finalizadas no AVEA com a ajuda do técnico de informática.

Site e AVEA

Para a produção do Site e do Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem – AVEA busca-se as criações paralelas desses produtos. Para a criação do site, inicia com a convocação dos profissionais Programador e Web designer, onde estes buscam primeiramente a definição do layout do site, que de preferência deve conter algumas ilustrações já criadas na montagem do livro-texto, tais como logo do curso. Depois busca-se a disponibilização do site para que os usuários da internet possam ter acesso as informações do curso. Posteriormente a isto, busca-se a definição, criação e disponibilização da ficha de inscrição no site. Nesta ficha, conforme Anexo I, normalmente contém campos que solicitam informações sobre a pessoa que está se inscrevendo no curso. São informações pessoais, relacionadas à ocupação/profissão, endereço e outras informações. Após isto, ocorre a abertura das inscrições por parte dos usuários do site e para isso é determinado um período que ficará disponibilizado a ficha de inscrições. Após o fechamento das inscrições é feito então a seleção dos alunos. Nesta seleção busca-se primeiramente escolher os inscritos que tem maior relação com o tema do curso e se caso não forem completadas as vagas, busca-se complementar com demais inscritos, totalizando a quantidades de inscritos definido no projeto do curso. Então inclui-se os inscritos no AVEA. Em relação ao site do curso, inclui-se o acesso do AVEA no site do curso. O site fica disponível para acesso até o término do curso.

Para a construção do Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem – AVEA busca-se o trabalho dos profissionais Técnico

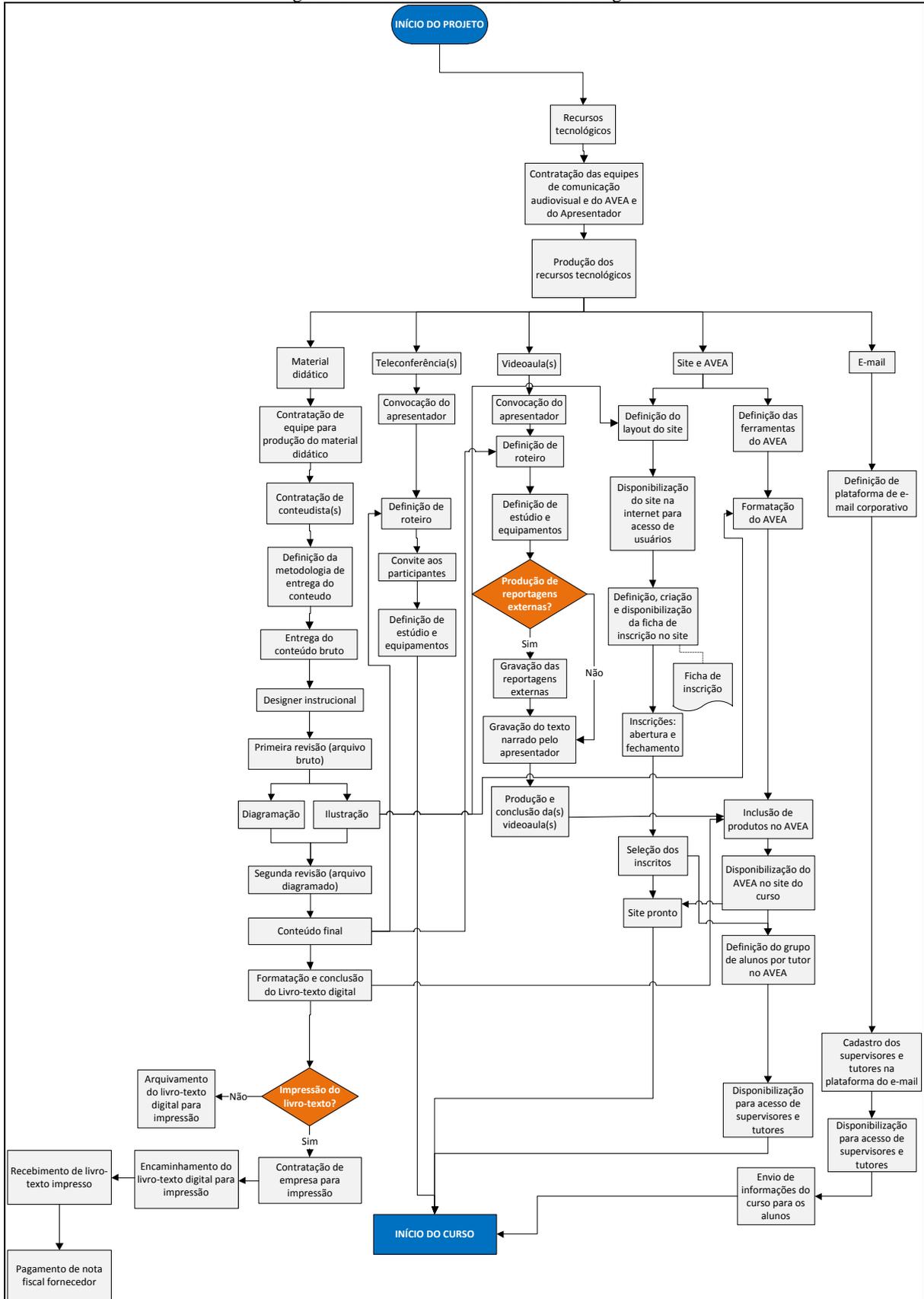
de informática, Programador e do Web designer. Para este produto utiliza-se normalmente o *Moodle*, que é o significado de "Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment", software livre para apoio à aprendizagem e acessível através da Internet ou rede local. Este programa permite a criação de cursos "on-line", páginas de disciplinas, grupos de trabalho e comunidades de aprendizagem, podendo incluir arquivos de texto, áudio e vídeo. Antes da criação do AVEA é importante a definição das ferramentas que estarão disponíveis no ambiente. Estas ferramentas devem ser definidas na proposta do projeto. O próximo passo é a formatação do AVEA de forma que fique com a identidade do curso, utilizando-se para isto as ilustrações, tais como logomarca do curso. Após o AVEA formatado busca-se incluir os produtos no ambiente, tais como, livro-texto do curso, as videoaulas produzidas e demais materiais. O próximo passo é a disponibilização do AVEA no site do curso, ou seja, quando o usuário acessar o site do curso, poderá então, utilizando-se de login e senha, acessar o AVEA. O passo seguinte é utilizando-se da lista dos inscritos selecionados, para definir os grupos de alunos por tutor no AVEA. Normalmente nos cursos do CEPED UFSC, cada tutor orienta um grupo de 80 alunos. Depois é disponibilizado acesso ao AVEA para supervisores e tutores e então aguardam o início do curso.

E-mail

O ultimo produto da produção de recursos tecnológicos é o e-mail, onde é definição de plataforma de e-mail corporativo, para gerar e-mail que serão utilizados pelos supervisores e tutores. Assim, todos os supervisores e tutores terão e-mails com o mesmo domínio. Depois, com a contratação dos supervisores e tutores, busca-se cadastrar os nomes dos mesmos na plataforma escolhida e em seguida disponibilizar para acesso. O próximo passo é solicitar que os tutores encaminhem informações relacionadas com o cronograma do curso para os alunos e então aguardar o início do curso.

O processo anteriormente citado está apresentado na figura 19.

Figura 19 - Processo dos Recursos Tecnológicos



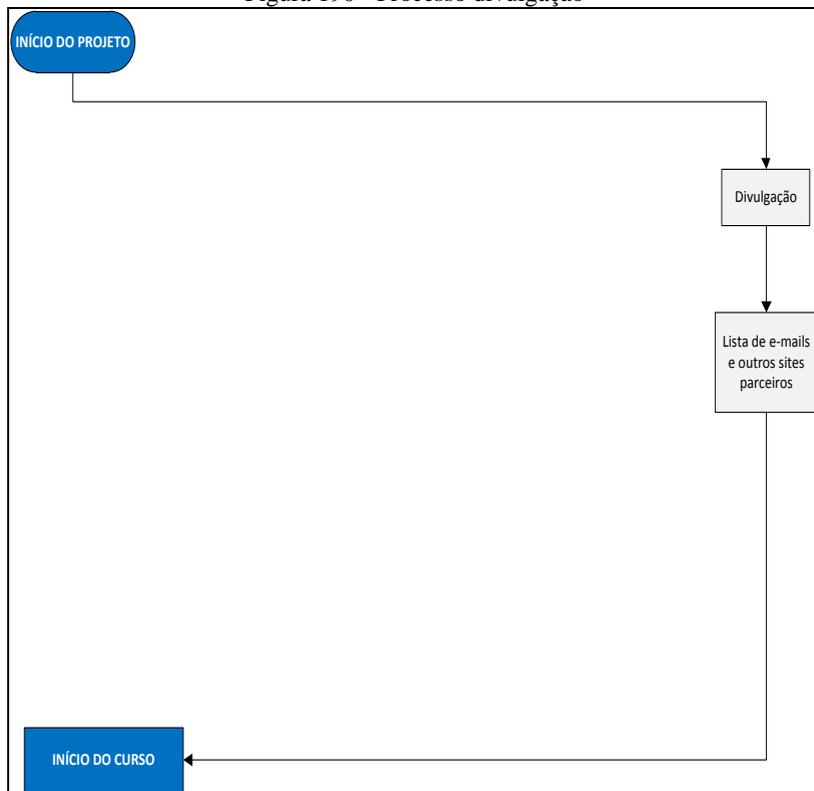
Fonte: Autor, 2014.

Divulgação

A divulgação é uma ação feita em paralelo às demais ações. Para fazer a divulgação de um curso, é interessante o encaminhamento de e-mail para um grupo de e-mail de alunos que já efetuaram algum curso anteriormente pela instituição. Se caso é a primeira vez que a instituição executa um curso a distância, basta então solicitar a divulgação do curso em site de instituições parceiras, já que no site do curso já estão divulgadas todas as informações do curso e então aguardar o início do curso.

O processo de divulgação citado acima está representado na figura 20.

Figura 190 - Processo divulgação



Fonte: Autor, 2014.

Início do curso

Com o início do curso, começa outro processo na sequência e os processos de pré-produção dos produtos do curso devem ser finalizados conforme cronograma do projeto, antes do início do curso, para que as atividades do curso sejam completadas corretamente.

A teleconferência de abertura do curso ocorre ao vivo e é disponível para acesso no site do curso. O arquivo gravado da teleconferência de abertura é disponibilizado no AVEA onde os alunos poderão ter acesso ao arquivo.

É importante salientar que para realizar uma teleconferência nos moldes das realizadas pelo CEPED UFSC, é necessário que tenha um estúdio bem iluminado, facilitando assim a captação das imagens pelas câmeras disponíveis. É ideal que tenham no mínimo duas câmeras, uma que ficará fixa no apresentador e outra para capturar as imagens dos participantes convidados. Se houver uma terceira câmera, esta fica fixa capturando uma imagem aberta do estúdio com todos os integrantes. Além disso, é necessário de uma mesa de edição, onde o técnico especializado fará os cortes de imagens, optando a captura da imagem dele participante que está falando.

Além destes profissionais, é interessante dispor de um ou dois estagiários que farão a seleção das perguntas encaminhadas por e-mail, para serem entregues ao apresentador, com intuito que o mesmo faça as perguntas aos participantes para que sejam respondidas ao vivo.

As teleconferências tem duração de até 2 horas, onde o apresentador e demais profissionais participantes da mesma, são orientados pelo roteiro anteriormente produzido. Durante a apresentação da teleconferência, é importante que seja possível realizar um ou dois intervalos de 5 minutos, para que o apresentador e os convidados possam se reestabelecer e retornar para a apresentação da teleconferência.

Ao final, propõe-se primeiramente que os convidados façam um agradecimento final, sendo posteriormente finalizada pelo apresentador.

Após a realização desta 1ª teleconferência, dependendo o escopo do projeto, durante o curso pode haver outras teleconferências e para isto busca-se a definição de roteiro, convocação do apresentador, convite aos participantes, definição de estúdio e equipamentos, gravação da teleconferência, com a presença de participantes convidados, ao vivo podendo ser visualizada pelo site do curso e por ultimo disponibilização da gravação da teleconferência no AVEA, onde os alunos terão acesso ao arquivo da teleconferência.

Após a teleconferência de abertura, iniciam as atividades no AVEA, onde temos três atores principais: supervisão de tutoria, tutores e alunos.

Os supervisores de tutoria fazem a supervisão das atividades dos tutores até o término do curso. Nesta supervisão normalmente são solicitados aos tutores relatórios dos alunos de acesso ao AVEA, é solicitado também aos tutores que encaminhe informações do curso, bem como também, incentivem o acesso e a realização das atividades e exercícios do curso. Com o término do curso, os contratos são finalizados.

Os tutores fazem o acompanhamento dos alunos durante o curso. Eles analisam a execução das atividades por parte dos alunos, tais como, leitura do livro-texto, realização dos exercícios, acesso às ferramentas do AVEA e acesso a teleconferências e videoaulas. Com o término do curso, os contratos são finalizados.

Para os alunos, o AVEA tem disponível o arquivo do livro-texto digitalizado, as atividades e exercícios do curso, as ferramentas do AVEA e as teleconferências e videoaulas gravadas. O Aluno tem o dever de executar as atividades do curso, fazendo a leitura do livro-texto, onde se houver dúvidas relacionadas ao conteúdo estes podem dirimi-las com os tutores. Ao realizar as atividades e exercícios propostos, é questionado se o aluno cumpriu as tarefas alcançando nota superior a 7,0. Se a resposta for “Não”, o aluno não é aprovado. Se a resposta for “Sim” o aluno é aprovado e busca-se a emissão do certificado após o término do curso.

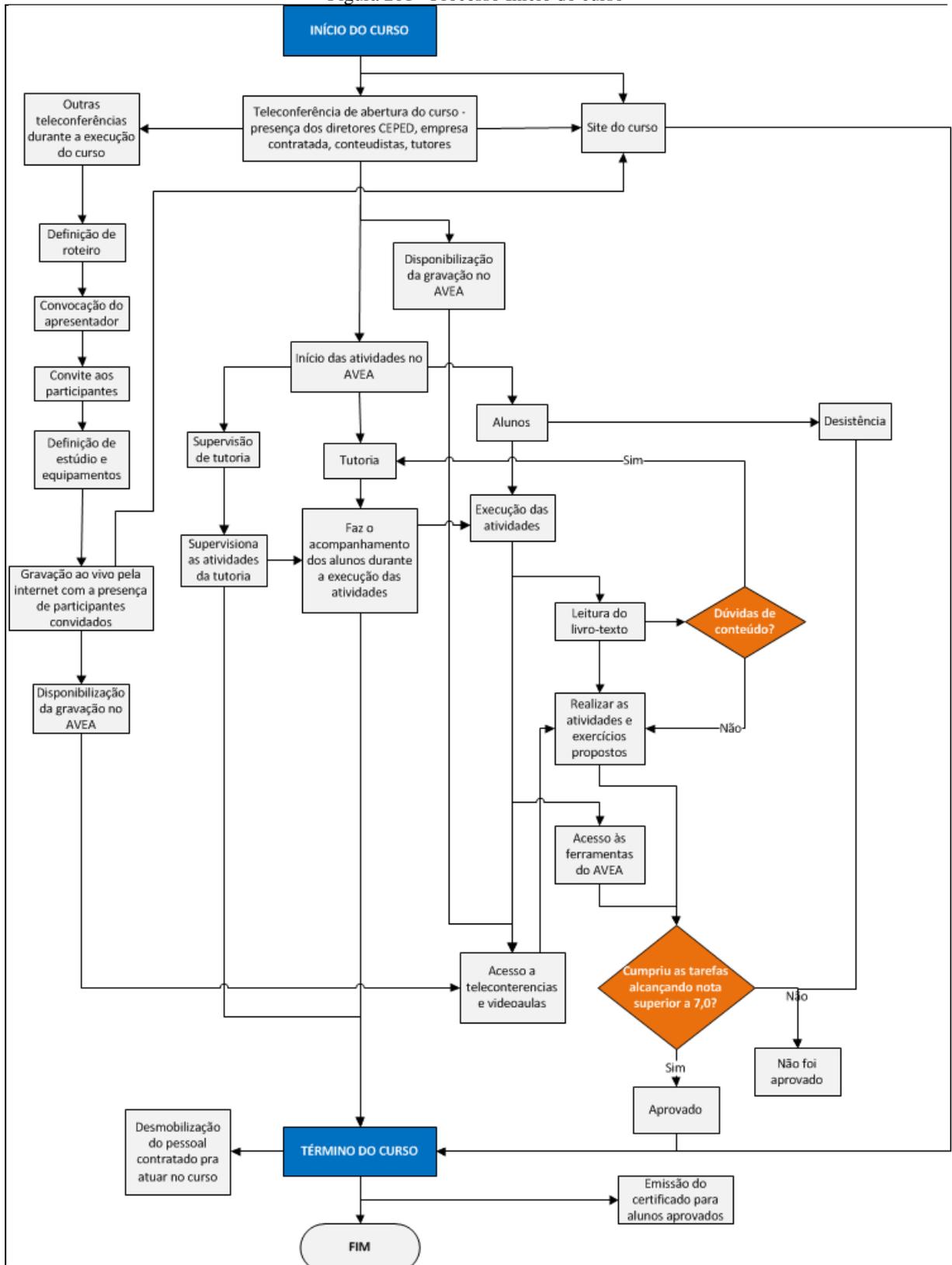
Os alunos também devem acessar as ferramentas do AVEA, que são Chat, Fórum e Mensagem: O Chat é a ferramenta, onde são formados espaço, para “bate-papo” virtual onde tutores e alunos podem trocar ideias sobre o assunto do curso. O Fórum são espaços onde o aluno pode expor suas ideias e opinar sobre ideias de outros alunos. A Mensagem é uma ferramenta onde o aluno pode encaminhar uma mensagem para um ou mais alunos de uma única vez. A realização dessas ferramentas pode ou não influenciar na nota final do ano juntamente com a realização das atividades e exercícios. Entretanto isto é algo que deve ser definido no escopo do projeto.

Os alunos podem ainda acessar as teleconferências e videoaulas gravadas disponíveis no AVEA. O acesso a esses arquivos podem auxiliar os alunos na realização das atividades e exercícios.

Pode ocorrer ainda a desistência formal dos alunos, que é quando o aluno encaminha e-mail para o tutor solicitando o desligamento do

curso, ou informal quando o aluno não realiza as atividades do curso. Com isto o aluno não será aprovado. Após o término do curso finaliza-se o processo de execução e monitoramento. Todo este processo está representado na figura 21.

Figura 201 - Processo Início do curso



Fonte: Autor, 2014.

O Processo de Avaliação ocorre durante o projeto com a Avaliação periódica da Ação de Execução e Monitoramento e ao término do curso com o Relatório Final do Curso, o Relatório Final do Projeto e da Análise de melhorias para novos cursos.

A Avaliação periódica da Ação de Execução e Monitoramento inicia durante a execução do projeto, sendo analisado primeiramente a execução correta dos processos Material didático, Tutoria, Recursos tecnológicos e Divulgação. Esta avaliação proporcionará identificar possíveis erros em cada um dos processos, podendo ser sanados rapidamente, antes do início do curso. Para isto é preciso que o gestor do projeto tenha o domínio de todos os processos e esteja atento aos possíveis entraves. Assim, se caso o gestor do projeto identificar falha em algum dos processos, rapidamente ele tem plena condição de instruir e direcionar a melhor execução do processo. É importante salientar que se ocorrer algum entrave na fase que antecede o início do curso, o gestor do projeto consegue sanar o problema mais facilmente, do que se este entrave for identificado após o início do curso, pois as atividades estão em andamento e se deve evitar transparecer as falhas para os alunos.

Neste caso, com o início do curso, continua a Avaliação periódica da Ação de Execução e Monitoramento buscando que as ações que foram executadas na fase anterior, estejam de acordo para que nesta fase não ocorram falhas. Como nesta fase o curso está em andamento, a preocupação maior são com os alunos, para que estes tenham acesso aos produtos e serviços do curso sem nenhum impedimento e minimizando a evasão do curso.

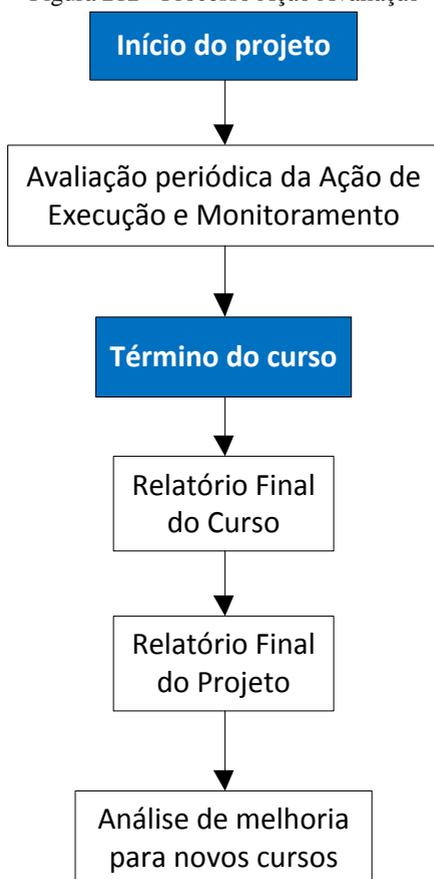
Após o término do curso, são apresentados o Relatório Final do Curso e posteriormente o Relatório Final do Projeto. O Relatório Final do Curso (apêndice C) traz todas as informações de execução do curso, apresentando como ocorreu a produção do material didático, dos recursos tecnológicos e divulgação. Traz também as informações relacionadas aos alunos que efetuaram inscrição, que foram selecionados para o curso, bem como aqueles que efetuaram a conclusão do curso e receberam o certificado.

Já o Relatório Final do Projeto (apêndice D), apresenta toda a documentação do projeto, tais como, termo de cooperação, contrato ou convênio firmado, ofícios trocados entre as instituições parceiras. Apresenta também, toda a execução do curso, ou se for o caso, dos cursos, quando o projeto dispõe de mais de um curso em seu escopo. É importante salientar que ao final dos relatórios supracitados, sejam apresentadas na conclusão, as ações realizadas erroneamente e que

causaram impacto ao curso. De preferência, nesta parte do relatório, busca-se a sugestão de alteração futura.

Por fim, a Análise de melhoria para novos cursos ocorre ao final de todo o projeto, sendo listadas as possíveis alterações em cada processo que foi identificado algum equívoco. É importante que o gestor do projeto apresente as análises ao coordenador geral, juntamente com demais interessados, para que possam buscar alternativas para o processo de execução do projeto. A figura 22 apresenta o Processo da Ação Avaliação.

Figura 212 - Processo Ação Avaliação



Fonte: Autor, 2014.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

A metodologia realizada nesta pesquisa contribuiu positivamente para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

A presente pesquisa foi conduzida com base na proposta de desenvolvimento de processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância com foco nas atividades do CEPED UFSC.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalta-se a importância de apresentar os resultados obtidos aos quesitos para atendimento dos objetivos específicos do projeto.

Em relação ao primeiro objetivo específico de verificar como ocorre a atual gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, onde foram utilizados os dados dos relatórios de projetos de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC e entrevista com gestor financeiro e gestor de projetos de EaD do CEPED UFSC e gestores de projetos de fundação, pode-se concluir que atualmente os projetos de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC está dividido em duas etapas, planejamento do curso e execução do curso. Na etapa de planejamento do curso, a primeira ação é a negociação com a instituição interessada no projeto, no intuito de definir o documento de contrato entre instituições. Entretanto, para que haja o interesse entre as partes, é importante que três fatores ocorram: ter recurso disponível na instituição para repasse, interesse das duas partes em relação ao escopo do projeto e a proposta de projeto ser viável e exequível.

Assim, busca-se firmar o documento de contrato entre a instituição parceira e a UFSC onde o CEPED UFSC será o executor do projeto. Este documento pode ser termo de cooperação, contrato e convênio. Depois de formatado o documento, passa-se aos procedimentos internos da UFSC para a assinatura da reitora.

Em relação a etapa execução do curso, atualmente o CEPED UFSC dispõe de profissionais contratados nos termo da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas e a maior parte contratados por atividades dentro do projeto. Assim, iniciam-se as atividades do projeto,

sendo que atualmente a execução dos projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC seguem uma orientação básica, por conta da experiência que o gestor de projeto dispõe, por sua atuação há alguns anos neste Centro. Entretanto, percebe-se que pelo fato de não ter processos bem definidos para o planejamento e execução dos projetos de cursos de capacitação a distância, as ações do gestor de projetos ficam vulneráveis, possibilitando equívocos e erros na gestão.

Na sequência, concluindo sobre o segundo objetivo específico de identificar pontos fortes e fracos na atual gestão de projetos de cursos de capacitação a distância, pode-se verificar que o ponto forte principal é o fato de gerir projetos de cursos de capacitação a distância há 14 anos, ou seja, desde 2001 com cerca de 15 cursos na modalidade EaD. Com isso, criou-se uma experiência na execução deste tipo de projeto, pois já foram utilizadas várias metodologias de execução e a que consta atualmente é a que se encaixa nos padrões da instituição. Entretanto, algumas melhorias no processo de execução destes projetos facilitariam a melhor execução dos mesmos. Outro ponto forte é o corpo técnico do CEPED UFSC, que atua na gestão de projetos de EaD, ser formado por profissionais com experiência na execução desses projetos.

Entretanto o CEPED UFSC tem como principal ponto negativo o fato de não ter desenvolvido processos de gestão de projetos de cursos de capacitação a distância, algo que facilitaria a atuação dos gestores de projetos desta natureza. Outro ponto negativo é o fato de não investir na capacitação para atualização profissional dos gestores de projetos de curso a distância e também de não incentivar a participação dos mesmos em eventos da área. A participação dos gestores de projetos de EaD do CEPED UFSC em eventos da área, possibilita a troca de experiências e estimula a busca de novos conhecimentos e formas de trabalho, proporcionando ao profissional adicionar novas ideias e métodos de ação as suas rotinas de trabalho.

Em relação ao objetivo específico, principais categorias de análise referentes à gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, foi definido o macro processo para a gestão de projetos de curso de capacitação a distância do CEPED UFSC, onde é dividido em três principais ações, que é o planejamento, execução e monitoramento e avaliação. Em cada uma dessas ações, foram definidas categorias de análises com base nos relatórios dos projetos e nas entrevistas com gestor de projetos de EaD do CEPED UFSC e de gestores de projetos de fundação, com intuito de identificar essas categorias.

Assim, para a categoria de análise da ação planejamento têm-se

os itens Elaboração da proposta de projeto de Curso de Capacitação a distância do CEPED UFSC, Apresentação da proposta do projeto para a Instituição cliente, Ações internas da UFSC e Fundação que foram identificadas como principais pontos de análise desta ação.

É importante destacar que no item Elaboração da proposta de projeto de Curso de Capacitação a distância do CEPED UFSC, alguns erros de grafia em documento foram identificados, e assim sugere-se uma revisão de conteúdo e diagramação dos documentos, para evitar equívocos, antes de encaminhar para a instituição parceira. No caso da apresentação da proposta do projeto, que atualmente se faz encaminhando por correspondência, sugere-se reunião para apresentação formal da proposta. Já para as ações internas da UFSC e Fundação a análise não aprofundou o assunto, já que o estudo de caso refere-se às atividades de gestão de projeto do CEPED UFSC.

Para a categoria de análise da Ação de Execução e Monitoramento, foram identificadas 5 (cinco) categorias de análise, sendo elas: Tutoria, Recursos tecnológicos, Divulgação, Início do curso e Término do curso.

O primeiro item analisado foi a Tutoria, que corresponde aos supervisores de tutoria e aos tutores, onde se concluiu que o valor atual de bolsa pago aos tutores é a quem ao adotado no mercado, impossibilitando muitas das vezes a seleção de tutores com o perfil desejado pelo curso, já que os tutores mais qualificados acabam procurando as tutorias que tem um valor de bolsa maior. Outra questão analisada foi que para a capacitação da tutoria é necessário que o material didático do curso esteja finalizado antes do início do curso, para que seja possível capacitar a equipe de tutoria plenamente.

O segundo item que recebeu análise foi Recursos tecnológicos, que corresponde a produção de material didático, teleconferências, videoaulas, site e AVEA e e-mail. Sendo assim, concluiu-se que o Material didático nos cursos do CEPED UFSC é considerado peça fundamental para a produção de outros produtos do curso, tais como, teleconferência, videoaula e exercícios de aprendizagem e a em muitos projetos a produção do material didático ocorreu durante a execução do curso. a produção do material didático durante a execução do curso pode acarretar problemas para a produção de demais produtos do curso, sendo assim, sugere-se como ideal a produção do material didático antes do início do curso.

Neste item concluiu-se que, em alguns projetos por conta da produção do conteúdo ocorrer durante a execução do curso, sucedem

alguns atropelos para a produção de teleconferências, videoaulas e conteúdos disponíveis no AVEA, sendo que o ideal é a produção do material didático todo durante o período de pré-produção, que ocorre antes do início do curso, para que a produção dos recursos tecnológicos se efetue com antecedência;

O terceiro item é a Divulgação que vem sendo efetuada com envio de e-mail a alunos que já fizeram cursos pelo CEPED UFSC, além de disponibilizar informações do curso no próprio site do curso e em sites de instituições parceiras. Concluiu-se além do que já está sendo feito, sugere-se a divulgação ocorra também em grupo de e-mail, informações em sites e, além disto, divulgação em redes sociais, em aplicativo de mensagens multiplataforma e outros meio de comunicação de fácil acesso.

Para o quarto item, Início do curso, conclui-se que antes do curso iniciar, pudesse ocorrer a produção do material didático, formação da equipe de tutoria, produção dos recursos tecnológicos e divulgação, para que não haja atropelos no processo. Assim, com a finalização dos itens material didático, formação da equipe de tutoria, produção dos recursos tecnológicos e divulgação, inicia-se a produção das teleconferências que ocorrem ao vivo, atuação da tutoria na capacitação dos alunos e no aprendizado dos alunos utilizando-se dos recursos disponíveis no curso.

O quinto e ultimo item é o Término do curso, que ocorre à desmobilização do pessoal contratado pra atuar no curso e disponibilização do certificado para os alunos aprovados, onde se conclui a continuação das atividades da forma como estão ocorrendo.

Para a categoria de análise da Ação de Avaliação, foram identificadas 4 (quatro) categorias de análises, sendo elas: Avaliação periódica da ação de execução e monitoramento, Produção de relatório final do curso, Produção do relatório final do projeto e Análise de melhorias para novos cursos.

Para o item Avaliação periódica da ação de execução e monitoramento conclui-se que o ideal é a avaliação periódica analisando os fluxos do início do projeto ao término do curso, identificando possíveis falhas no intuito de saná-las antes que às ocorra.

No caso do item Produção de relatório final do curso, concluiu-se que a produção de um relatório final do curso, onde apresente primordialmente os itens Introdução, Desenvolvimento e Conclusão.

Para o item Produção do relatório final do projeto, também concluiu-se que a produção de um relatório final do projeto deve conter a Análise documental, Introdução, Desenvolvimento e Conclusão.

Já para o item Análise de melhorias para novos cursos, concluiu-

se que o ideal é esta análise seja institucionalizada e que possa ocorrer conjuntamente entre o Coordenador Geral, o gestor do projeto e outros membros importantes do processo decisório, já que isto vem ocorrendo somente pelo gestor do projeto.

Por fim o último objetivo específico de estruturar os processos de gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, buscou desenvolver os processos para a gestão de projetos de cursos de capacitação do CEPEC UFSC.

Para isto, primeiramente foi preciso utilizar a análise das principais categorias de análise referentes à gestão de projetos de cursos de capacitação a distância, para o desenvolvimento dos processos. Além disso, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, bem como também, da realização das entrevistas com os gestores de projetos, financeiro e de fundação.

A partir da pesquisa realizada, foi importante analisar a documentação dos projetos do CEPEC UFSC, para verificar como atualmente ocorre a gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC. O levantamento das informações foi relevante para que fosse possível identificar pontos fortes e fracos na atual gestão de projetos de cursos de capacitação a distância CEPED UFSC.

Com a identificação dos pontos fortes e fracos foi então possível estruturar os processos de gestão de projetos de cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, para que se desenvolva uma nova metodologia de ação para o gestor de projeto do CEPED UFSC. Esta proposta desenvolvida apresenta três processos principais, onde o primeiro é o de planejamento, o segundo é de execução e monitoramento e o terceiro é de avaliação.

Por fim, os processos de planejamento, execução e monitoramento, bem como avaliação desta proposta de abordagem metodológica se justapõem e interagem em intensidades variáveis, ao longo da realização do projeto de capacitação a distância. Esta estratégia dinâmica de abordagem possibilita com que o gestor de projetos tenha mobilizações precisas e eventuais correções de rumo em atenção aos objetivos propostos. Assim, pode-se otimizar os esforços e recursos necessários ao projeto.

Os fluxogramas dos processos facilitam a visualização das atividades específicas, possibilitando ao gestor do projeto agir de forma eficiente nas ações do projeto.

É importante salientar que os processos podem ser alterados

conforme o escopo dos projetos de curso de capacitação a distância. Entretanto as informações primordiais são os insumos e recursos que podem ser utilizados na execução dos respectivos projetos.

Embora existam diferentes formas de gerenciar um projeto de curso EaD, a presente proposta, pelas características citadas acima, representa poderosa ferramenta para o gestor de projeto de curso de capacitação a distância.

Sendo assim, a resposta a pergunta: Considerando os cursos de capacitação a distância do CEPED UFSC, quais processos deverão ser contemplados e estruturados para possibilitar a gestão eficaz de projetos de tal natureza?

Os processos são os de planejamento, execução e monitoramento e avaliação, sendo que o entendimento desses processos pode proporcionar ao gestor de projetos, clareza e objetividade no entendimento das várias fases das atividades, assegurando maior desempenho do projeto.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros sugere-se a aplicação dos processos definidos nesta pesquisa, na realização de um curso EaD, com intuito de verificar e avaliar a real utilização dos processos e das atividades lá definidas.

Além disto, pode-se utilizar a metodologia proposta nesta pesquisa, para o desenvolvimento de um sistema de banco de dados informatizado para cadastramento de projetos de curso EaD. Assim, o gestor do projeto, ao utilizar o sistema seria orientado pelo sistema, facilitando assim sua atuação junto ao projeto.

REFERÊNCIAS

AVILA, Antonio Victorino; JUNGLES, Antonio Edésio. **Gestão do controle e planejamento de empreendimentos**. Florianópolis: Autores, 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2002.

_____ **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação à distância**. 3. ed. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2003.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. v.1.

CARDOSO, Fernando. **Gestores de e-learning**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CARVALHO JUNIOR, Moacir Ribeiro de. **Gestão de projetos**: da academia à sociedade. Curitiba: Ibpx, 2011.

CEPED UFSC – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE DESASTRES. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. 2014. Disponível em: <<http://www.ceped.ufsc.br/>>. Acesso em: 10 maio 2014.

CHINAZZO, Suzana Salete Raymondo. **Epistemologia das ciências sociais**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento de desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991a.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. São Paulo: Papyrus, 2003.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LLTAS, Maria Virgínia (Org.). **OSM**. 1. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2012.

MAIA, Carmem. **ABC da EaD**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, Education de Brasil, 2012.

MILL, Daniel et al. **Gestão da educação a distância (EaD)**: noções sobre planejamento, organização, direção e controle da ead. [200-]. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf>. Acesso em: 10 maio 2014.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação à distância**: uma visão integrada. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. **O estudo em ambiente virtual de aprendizagem**: um guia prático [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2013.

NATUCCI, Gabriel. **O que é mapeamento de processos?**. 2013. Disponível em: <<http://www.auctus.com.br/o-que-e-mapeamento-de-processos/>>. Acesso em: 04 abr. 2014.

NEWTON, Richard. **O gestor de projetos**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**: experiências da discussão numa visão internacional. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Ed. Unisinos, 2003.

PROJECT MANAGMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 4. ed. Pennsylvania: PMI, 2008.

RAJ, Paulo Pavarini et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

RITZMAN, Larry P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; MENESES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

SILVA, Marco (Org.). **Educação online**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. **Fluxograma de Processo**: o que é, como elaborar e benefícios. 2012. Disponível em: <<http://citisystems.com.br/fluxograma/>>. Acesso em: 07 abr. 2014.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Editora Cortez, 1996.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. SeTic. **Aplicações Notes**. 2014. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/formext.nsf/Fluxograma?OpenPage>>. Acesso em: 04 abr. 2014.

VALLE, André Bittencourt do. et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VERA, Armando Asti. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Editora Globo, 1973.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

ANEXO A – Resolução nº 153/CC, de 12 de dezembro de 2000

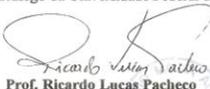


SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
Campus Universitário - Trindade - CEP: 88040-900 - Florianópolis - SC
Tel. e Fax: (48) 331-9661 - E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

RESOLUÇÃO Nº 153/CC, de 12 de dezembro de 2000

O PRESIDENTE DO CONSELHO DE CURADORES, da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições e tendo em vista o que deliberou este Conselho, em sessão realizada nesta data, conforme parecer nº 156/CC/2000, constante do Processo nº 005872/2000-46, **RESOLVE**:

Aprovar o Protocolo de Acordo de Cooperação Técnica a ser celebrado entre a União, por intermédio do Ministério da Integração Nacional, por meio de sua Secretaria de Defesa Civil, a Universidade Federal de Santa Catarina e o Estado de Santa Catarina, por intermédio da Diretoria Estadual de Defesa Civil, objetivando a implantação de um Centro Universitário de Estudos e Pesquisa sobre Desastres – CEPED, junto ao Núcleo Multidisciplinar de Estudos de Acidentes de Tráfego da Universidade Federal de Santa Catarina – NAT/UFSC.


Prof. Ricardo Lucas Pacheco



ANEXO B - Portaria Conjunta nº 8, de 7 de novembro de 2012



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS

CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

RESOLUÇÃO NORMATIVA N.º 03/CUn/09, DE 08 DE DEZEMBRO DE 2009.

DISPÕE SOBRE AS NORMAS QUE REGULAMENTAM AS AÇÕES DE EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

O PRESIDENTE DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições e, tendo em vista as diretrizes estabelecidas no Fórum Nacional de Extensão que define a indissociabilidade da extensão com o ensino e a pesquisa, a interdisciplinaridade e a relação bidirecional com a sociedade, com ênfase especial na participação dos setores universitários de extensão na elaboração e implementação de políticas públicas voltadas para a maioria da população, à qualificação e educação permanente de gestores de sistemas sociais e à disponibilização de novos meios e processos de produção, inovação e transferência de conhecimentos, permitindo a ampliação do acesso ao saber e o desenvolvimento tecnológico e social do País, e considerando que as ações de extensão universitária:

1. são consideradas como parte ou etapa de processos de produção de conhecimento e não como algo à parte desses processos;
2. visam a tornar acessível as atividades que criam recursos e condições para a apresentação de informações que facilitam a

apropriação, pelos membros da sociedade, do conhecimento disponível;

3. devem ter caráter educativo no sentido de tornar as pessoas aptas a utilizarem o conhecimento em suas próprias atividades e, tendo em vista o que deliberou este Conselho, em sessão realizada nesta data, conforme o Parecer n.º 024/CUn/2009, constante ao Processo n.º 230080.040988/2009-49,

RESOLVE:

ESTABELECE as normas que regulamentam as ações de extensão na Universidade Federal de Santa Catarina.

TÍTULO I DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1.º A extensão universitária é um processo educativo, cultural e científico, articulado ao ensino e à pesquisa de forma indissociável, que viabiliza a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade.

Art. 2.º As ações de extensão universitária têm os seguintes objetivos específicos:

I – otimizar as relações de intercâmbio entre a Universidade e a sociedade em relação aos objetivos da Instituição;

II – propiciar mecanismos para que as pessoas e as instituições utilizem o conhecimento existente na realização de suas atividades;

III – estimular a troca de saberes entre a Universidade e a sociedade;

IV – avaliar as contribuições da Universidade para o desenvolvimento da sociedade;

V – facilitar e melhorar a articulação do ensino e da pesquisa com as necessidades da sociedade;

VI – preservar e proteger o conhecimento produzido pela sociedade.

Art. 3.º As ações de extensão, propostas de forma individual ou coletiva, poderão ser realizadas na Universidade ou fora dela.

Art. 4.º As ações de extensão poderão ser remuneradas, constituindo-se em fonte de receita para a Universidade.

Parágrafo único: A remuneração de que trata este artigo poderá ocorrer desde que:

I – a ação de extensão tenha duração limitada;

II – a participação do servidor ocorra em atividades de sua especialidade.

Art. 5.º A carga horária alocada para as ações de extensão poderá ou não constar do Plano de Trabalho do Departamento (PAD) e não poderão exceder, em média anual, a vinte horas semanais por docente.

Parágrafo único: As atividades de extensão, quando remuneradas, não poderão ultrapassar, por docente em regime DE, o que trata a legislação federal que o regulamenta.

Art. 6.º São consideradas ações de extensão universitária os seguintes tipos de atividades:

I – coordenação ou participação em projetos de extensão;

II – organização ou participação em eventos técnico-científicos, culturais, artísticos, esportivos e outros que tenham como finalidade criar condições para que a sociedade tenha possibilidade de deles usufruir;

III – prestação de serviços à sociedade mediante atendimento direto ou indireto, tais como assessorias, consultorias e perícias.

IV – coordenação, ministração ou participação em cursos de atualização científica, cultural, artística, esportivo e outros que possam constituir instrumentos para maior acesso ao conhecimento, realizada de forma presencial, semipresencial ou a distância;

V – organização, edição, revisão ou apresentação de resultados decorrentes das ações empreendidas para difusão e divulgação cultural, científica ou tecnológica;

VI – participação em bancas de concurso ou de formação acadêmica;

VII – revisão de artigos e livros.

TÍTULO II

DA PROPOSIÇÃO DAS AÇÕES DE EXTENSÃO

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 7.º As ações de extensão podem ser propostas como:

I – projeto de extensão -constitui um conjunto de atividades de caráter educativo, cultural, artístico, esportivo, científico e tecnológico, que envolve docentes, pesquisadores, discentes (bolsistas) e servidores técnico-administrativos, as quais compõem uma das linhas de atuação de determinado departamento acadêmico junto à sociedade.

II – outras ações de extensão descritas nos incisos II a VII do art. 6.º -exercidas em conjunto ou isoladamente, com outras instituições, órgãos ou entidades públicas ou privadas.

§ 1.º As ações de extensão poderão originar-se de solicitação da sociedade, de quaisquer órgãos da Universidade ou ser de iniciativa própria dos departamentos de ensino ou órgãos suplementares competentes.

§2.º As ações de extensão devem ser realizadas prioritariamente com o envolvimento de alunos de graduação e de pós-graduação.

Art. 8.º O departamento de ensino ou órgão suplementar poderá autorizar a participação de seus integrantes em ações de extensão que não forem de sua iniciativa, desde que observado o disposto nesta Resolução Normativa Normativa.

Art. 9.º Todas as ações de extensão deverão ser registradas no Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAEEx) e aprovadas pelo colegiado do departamento de ensino ou equivalente ou pela autoridade responsável junto aos órgãos administrativos da Universidade.

Parágrafo único. A carga horária alocada para as ações de

extensão a que se refere o *caput* deste artigo deverá observar o limite de vinte horas semanais na média semestral.

Art. 10. Nos casos em que a ação de extensão não venha a realizar-se, o proponente, com a anuência do colegiado do departamento de ensino ou equivalente, ou da autoridade responsável junto aos órgãos administrativos da Universidade, deverá, de imediato, proceder ao seu cancelamento diretamente no formulário de tramitação e registro junto ao SIRAEEx.

Art. 11. Caberá ao proponente encaminhar ao setor encarregado da Universidade os projetos de extensão que exigirem a aprovação de comitê de ética ou a celebração de convênios ou contratos para a sua execução.

CAPÍTULO II DAS AÇÕES DE EXTENSÃO

Art. 12. A proposta de realização de ações de extensão deverá ser apresentada pelo proponente, em formulário próprio, junto ao departamento de ensino ou equivalente, ou órgão administrativo a que estiver vinculado o objeto da solicitação, para análise e aprovação.

Parágrafo único. Quando a ação de extensão envolver servidores de mais de um departamento de ensino ou equivalente, ou órgão administrativo, deverá ser submetida à apreciação de cada colegiado ou similar, se houver.

Art. 13. A aprovação de ação de extensão pelos órgãos competentes deverá observar, além do interesse acadêmico em questão e as diretrizes estabelecidas no Título I desta Resolução Normativa, os seguintes aspectos:

I – o mérito acadêmico da atividade;

II – a produção acadêmica do servidor proponente.

Art. 14. A proposta de realização de ação de extensão deve contemplar:

- I – a relevância acadêmica e social da atividade;
- II – a composição de custos de responsabilidade do parceiro externo, se houver;
- III – a indicação do coordenador e dos demais envolvidos;
- IV – o tempo a ser dedicado à atividade por todos os envolvidos.

Art. 15. A realização de ações de extensão por servidores da Universidade observará as limitações inerentes ao cargo e previstas nas legislações que o regulam.

Art. 16. O relatório final da ação de extensão será submetido à apreciação dos colegiados dos departamentos de ensino dos envolvidos e deverá ser aprovado no departamento do proponente, ouvidos os outros departamentos, quando for o caso.

Art. 17. A avaliação das ações de extensão poderá ser avocada pela Câmara de Extensão, a qualquer tempo, por decisão fundamentada.

Art. 18. Finalizadas as ações de extensão que preveem a emissão de certificados, eles poderão ser solicitados ao Departamento de Projetos de Extensão, observadas as normas específicas, quando for o caso.

Seção I

Dos Projetos de Extensão

Art. 19. A proposta de projeto de extensão deve ser submetida à apreciação do colegiado do departamento de ensino ou órgão suplementar a que se achar ligado o objeto da solicitação, para análise e aprovação.

Parágrafo único. Quando o projeto de extensão envolver

servidores de mais de um departamento de ensino ou equivalente, ou órgão administrativo, deverá ser submetido à apreciação de cada colegiado ou similar, se houver.

Art. 20. A proposta de projeto de extensão deve prever:

- I – nome do projeto;
- II – departamentos envolvidos;
- III – conteúdo, incluindo objetivos e metodologia;
- IV – demonstração da sua relevância acadêmica e social;
- V – caracterização do seu público-alvo;
- VI – indicação do docente coordenador e dos possíveis participantes ou colaboradores;
- VII – a carga horária dos participantes;
- VIII – recursos financeiros potencialmente envolvidos;
- IX – cronograma de execução da atividade;
- X – resultados a serem alcançados ou produtos esperados;
- XI – descrição do local onde será realizada a ação.

Parágrafo único. A carga horária dos participantes a que se refere o inciso VII deste artigo, no caso de docentes, deverá ser contabilizada no Plano de Trabalho do Departamento (PAD);

Art. 21. Quando a proposta de projeto de extensão estiver abrangida por contrato ou convênio, a cópia do registro no SIRAEx deverá ser anexada à proposta apresentada ao departamento de ensino.

Art. 22. A aprovação do projeto de extensão dar-se-á por prazo de até três anos, segundo os critérios estabelecidos nesta Resolução Normativa, podendo ser renovado por igual período.

Art. 23. O proponente terá prazo de até trinta dias após o término do projeto para anexar o relatório final ao SIRAEx, e o chefe do departamento de ensino terá prazo de sessenta dias para aprová-lo ou reprová-lo.

Art. 24. A apreciação do relatório final do projeto de extensão será efetuada tendo em conta a proposta inicial apresentada pelo coordenador e a sua coerência com as pretensões esboçadas quando da sua aprovação, observados especialmente:

I – os ganhos acadêmicos para a área específica dos docentes envolvidos;

II – o envolvimento de alunos ou demais participantes na realização das atividades que o integram;

III – a produção científica dos docentes envolvidos, se pertinente;

IV – a frequência de realização das atividades previstas e o mérito destas.

Seção II

Dos Cursos de Extensão

Art. 25. São considerados cursos de extensão aqueles que, ofertados à sociedade, tiverem por objetivo a socialização do conhecimento acadêmico, potencializando o processo de interação Universidade-Sociedade, mediante execução de calendário próprio e conteúdo programático.

Art. 26. Os cursos de extensão universitária serão executados sob a forma de cursos temáticos de curta duração, de cursos de atualização, de difusão cultural, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos para cada caso.

Parágrafo único. Excetua-se deste artigo o ensino de graduação e de pós-graduação (*Stricto e Lato Sensu*) que, pelas suas próprias características, constituem modalidades específicas de formação.

Art. 27. Os planos de trabalho de cursos de extensão devem conter, além dos requisitos previstos no art. 20:

I – plano detalhado de sua realização, frequência dos alunos e, se pertinente, forma de avaliação de aproveitamento;

- II – coordenador e pessoal envolvido;
- III – descrição das matérias integrantes do currículo;

Art. 28. Cabe ao proponente do curso:

I – encaminhar à PRPE, antes do seu início, o plano de ensino do referido curso de extensão;

II – divulgar os cursos de extensão no âmbito interno e externo da Universidade;

III – encaminhar à PRPE, ao término do curso, o relatório das atividades desenvolvidas.

§ 1.º Os certificados de organização ou participação em cursos poderão ser obtidos por meio do formulário de tramitação e registro de atividades, disponível *on-line*, até 180 dias da finalização da atividade, e, após esse período, os certificados somente poderão ser expedidos diretamente no Departamento de Projetos de Extensão.

Seção III

Dos Eventos de Extensão

Art. 29. São considerados eventos de extensão as atividades realizadas no cumprimento de programas específicos, oferecidos com o propósito de produzir, sistematizar e divulgar conhecimentos, tecnologias e bens culturais, podendo desenvolver-se em nível universitário ou não, de acordo com a finalidade visada e a devida aprovação pelo colegiado do departamento de ensino ou equivalente.

Art. 30. Os eventos de extensão poderão ser realizados sob a forma de mostras, encontros, simpósios, oficinas, congressos, colóquios, jornadas, conferências ou ciclos de conferências, seminários, fóruns, reuniões de trabalho, debates ou ciclo de debates, reuniões técnicas, concertos, festivais, manifestações artísticas, culturais ou esportivas, espetáculos, ateliês, exposições e similares, dirigidos à sociedade.

Art. 31. Caberá ao proponente responsável pelo evento de extensão o acompanhamento e a avaliação do evento.

Parágrafo único. Os certificados aos docentes, coordenadores e participantes em eventos de extensão universitária poderão ser obtidos *on-line* no SIRAE_x, até 180 dias da finalização da atividade, e, após esse período, os certificados somente poderão ser expedidos diretamente no Departamento de Projetos de Extensão.

Seção IV

Da Prestação de Serviços

Art. 32. A prestação de serviços deve ser produto de interesse acadêmico, científico, cultural, tecnológico, artístico ou esportivo, devendo ser considerada como um trabalho que produza conhecimentos visando à transformação social.

CAPÍTULO III

DA COORDENAÇÃO DAS AÇÕES DE EXTENSÃO

Art. 33. Cada ação de extensão terá um coordenador, com comprovada qualificação na área na qual a ação de extensão esteja inserida, o qual será responsável por sua proposição e execução, observado o disposto nesta Resolução Normativa.

§ 1.º Podem ser coordenadores de ações de extensão os professores ou os servidores técnico-administrativos integrantes do quadro de pessoal da Universidade.

Art. 34. Cada Departamento de Ensino ou equivalente deverá ter um Coordenador de Extensão que será escolhido prioritariamente dentre os docentes com titulação mínima de Doutor, na forma prevista no seu regimento.

Parágrafo único. O processo de indicação, as atribuições e a alocação da carga horária do Coordenador de Extensão dos departamentos de ensino devem observar o limite máximo de dez horas

semanais, sendo especificados no seu regimento.

CAPITULO IV DAS COMPETÊNCIAS

Art. 35. Compete à Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PRPE) estabelecer as políticas e diretrizes da extensão universitária e controlar os registros das ações de extensão.

Art. 36. Compete aos diretores dos órgãos administrativos a coordenação das ações de extensão por eles desenvolvidas.

Art. 37. Cabe aos colegiados dos departamentos ou órgão com competência equivalente, de conformidade com o disposto nesta Resolução Normativa:

I – fixar as linhas gerais sobre a política de extensão do Departamento, conforme as políticas estabelecidas pela Câmara de Extensão;

II – apreciar as propostas de ações apresentadas pelos servidores;

III – acompanhar e avaliar a execução das ações de extensão propostas;

IV – apreciar toda e qualquer alteração de proposta de ações de extensão, nos casos em que esta já tenha sido aprovada;

V – manifestar-se quanto à continuidade da ação de extensão;

VI – avaliar relatórios das atividades de extensão quanto ao cumprimento dos objetivos propostos, resultados obtidos e contribuição da atividade ao ensino ou à pesquisa.

Art. 38. Cabe aos servidores proponentes de atividades de extensão:

I – elaborar propostas de ações de extensão, de acordo com o disposto nesta Resolução Normativa Normativa;

II – responsabilizar-se pela execução da proposta;

III – supervisionar e avaliar o desempenho dos envolvidos na execução das atividades;

IV – elaborar relatórios a respeito das ações de extensão realizadas, de acordo com as normas estabelecidas;

V – prestar contas dos recursos financeiros dentro dos prazos previstos e das normas vigentes.

CAPÍTULO V

DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS

Art. 39. As ações de extensão serão desenvolvidas na Universidade ou fora dela, com recursos humanos, materiais e financeiros próprios ou não.

§ 1.º A captação de recursos financeiros para a viabilização das ações de extensão será de responsabilidade do proponente.

§ 2.º Poderão ser fixadas taxas de inscrição nos cursos de extensão, visando a cobrir, parcial ou integralmente, os custos da respectiva atividade de extensão.

Art. 40. As ações de extensão, quando envolverem a captação de recursos financeiros, terão a sua gestão executada pela própria Universidade, mediante a Secretaria de Planejamento e Finanças ou por uma das fundações de apoio, devidamente credenciada.

§ 1.º A gestão financeira das ações de extensão por uma das Fundações de Apoio observará a legislação aplicável à espécie, obedecidos os termos de convênios ou contratos específicos celebrados com a Universidade.

§ 2.º Todo material permanente, inclusive equipamento, adquirido por fundação de apoio, com recursos financeiros captados por meio de atividades de extensão, será incorporado ao patrimônio da Universidade.

§ 3.º Concluído o projeto, não havendo interesse da Universidade nos equipamentos adquiridos e havendo finalidade didática, pedagógica, cultural ou social, eles poderão ser doados mediante solicitação do órgão interessado.

§ 4.º A doação a que se refere o § 3.º deverá ser submetida ao Conselho de Curadores.

§ 5.º A Fundação de Apoio deverá, ao final do projeto, apresentar relatório financeiro à Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão, mediante o preenchimento do campo específico para tal fim, constante do “Formulário de Tramitação e Registro de Ações de Extensão”, com a nominata, ao lado dos valores percebidos, de todos os bolsistas (docentes, técnicos e discentes) envolvidos no projeto.

Art. 41. Do valor total dos recursos financeiros provenientes das atividades de extensão serão recolhidos os seguintes valores:

I – um por cento, no mínimo, destinado à Unidade de origem do processo, a ser definido pelos respectivos Conselhos de Unidade;

II – um percentual destinado aos departamentos/setores envolvidos, a ser definido pelos respectivos colegiados;

III – dois e meio por cento destinados às atividades de extensão, distribuídos da seguinte forma:

a) um por cento, sendo:

1. 0,5 % para incrementar os Programas de Bolsas de Extensão;

2. 0,5 % para incrementar os Programas de Bolsas de Monitoria e Estágio;

b) um por cento para a constituição de Fundo de Extensão – FUNEX, para incrementar projetos de extensão;

c) 0,5 % para incrementar projetos de cultura gerenciados pela SeCArte.

§ 1.º Para as atividades de extensão que envolverem mais de um departamento/setor, a elaboração do orçamento deverá prever a participação proporcional dos setores ou departamentos envolvidos, sobre a qual incidirá o percentual de recolhimento previsto no inciso II deste artigo.

§ 2.º Não se aplica o disposto neste artigo aos projetos envolvendo recursos oriundos de fomento governamental, de aplicação compulsória por empresas, previstos em regulamentação específica, e de

organizações sociais sem fins lucrativos de apoio à extensão e ao desenvolvimento tecnológico e social que, por restrições legais, normativas ou estatutárias, não permitam descontos desta natureza.

§ 3.º Não estão previstas neste artigo eventuais taxas cobradas por Fundação de Apoio que venha a administrar os recursos captados pelas ações de extensão.

Art. 42. Serão da responsabilidade do proponente de atividades de extensão, quando remuneradas, as despesas de manutenção e utilização de equipamentos, durante o período de execução do projeto.

TÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 43. A Universidade alocará em seu orçamento anual recursos para financiamento de ações de extensão.

Art. 44. Os casos omissos na presente resolução serão resolvidos pela Câmara de Extensão.

Art. 45. A presente Resolução Normativa entrará em vigor a partir da data de sua publicação no Boletim Oficial da Universidade, ficando revogadas a Resolução n.º 005/CUn/98, de 4 de agosto de 1998 e a Resolução n.º 023/CUn/2009, de 03 de novembro de 2009 e demais disposições em contrário.

Prof. Alvaro Toubes Prata

ANEXO C – Ficha de Inscrição



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

RESOLUÇÃO nº 009/CUn/2006, de 13 de junho de 2006.

**DISPÕE SOBRE A PROPOSIÇÃO,
O ACOMPANHAMENTO E A
AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES
DE PESQUISA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA.**

O PRESIDENTE DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais, e tendo em vista o que deliberou este Conselho na sessão realizada nesta data, conforme Parecer nº 008/CUn/2006, constante do Processo nº 23080.024174/2003-71, **RESOLVE:**

APROVAR as normas aplicáveis à proposição, ao acompanhamento e à avaliação das atividades de pesquisa na Universidade Federal de Santa Catarina.

TÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º A pesquisa, entendida como atividade indissociável do



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

ensino e da extensão, visa à geração e à ampliação do conhecimento, estando necessariamente vinculada à criação e à produção científica ou tecnológica.

Art. 2º Para fins do disposto no artigo anterior, a pesquisa na Universidade poderá ocorrer nas seguintes categorias:

I – Pesquisa Básica;

II – Pesquisa Aplicada.

§ 1º A pesquisa básica é o estudo teórico ou experimental que visa contribuir de forma original e incremental para a compreensão dos fatos, fenômenos observáveis ou teorias, sem ter em vista o seu uso ou a sua aplicação imediata.

§ 2º A pesquisa aplicada é realizada para determinar os possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica ou para definir novos métodos ou maneiras de alcançar certo objetivo específico e predeterminado.

TÍTULO II

DAS ATIVIDADES DE PESQUISA

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 3º São consideradas atividades de pesquisa as ações executadas com o objetivo de adquirir e produzir conhecimentos.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS

CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

Parágrafo único. Para a caracterização de uma atividade como de pesquisa, é requisito imprescindível à geração de produção intelectual, na forma estabelecida nesta Resolução.

Art. 4º As atividades de pesquisa serão desenvolvidas na Universidade, no âmbito dos Departamentos de Ensino ou equivalente e dos Órgãos Suplementares, ou fora dela.

Art. 5º As atividades de pesquisa na Universidade serão desenvolvidas com recursos materiais e financeiros próprios ou não.

§ 1º As receitas das atividades de pesquisa integrarão o orçamento da Universidade.

§ 2º Excetuam-se do disposto no parágrafo anterior os projetos de pesquisa com captação de recursos junto a órgãos governamentais de fomento, cujo instrumento de formalização da parceria preveja a realização da sua gestão pelo próprio pesquisador.

Art. 6º A captação de recursos financeiros para a viabilização das atividades de pesquisa será de responsabilidade do proponente do projeto.

Art. 7º As atividades de pesquisa, quando envolverem a captação de recursos financeiros, terão a sua gestão executada pela própria Universidade através da Pró-Reitoria de Orçamento, Administração e Finanças ou por Fundação de Apoio, devidamente credenciada.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS

CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

§ 1º A gestão financeira das atividades de pesquisa por uma das Fundações de Apoio observará a legislação aplicável à espécie e os termos de convênios ou contratos específicos celebrados com a Universidade.

§ 2º A Fundação de Apoio deverá, ao final do projeto, apresentar relatório financeiro à Pró-Reitoria de Pesquisa, mediante o preenchimento do campo específico para tal fim constante do “Formulário de Pesquisa”.

Art. 8º Os projetos de pesquisa deverão prever o recolhimento, sobre o montante total dos recursos financeiros a serem captados, dos seguintes valores:

I – 1% (um por cento), no mínimo, destinado à Unidade Universitária de origem do processo;

II – um percentual destinado ao Departamento de Ensino ou equivalente ou Órgão Suplementar envolvido, a ser definido no respectivo regulamento da pesquisa;

III – 2% (dois por cento) destinados ao Programa de Apoio às Atividades de Pesquisa, para incrementar e divulgar atividades de pesquisa na Universidade.

§ 1º Para a atividade de pesquisa que envolva mais de um Departamento de Ensino ou equivalente ou Órgão Suplementar, a elaboração do orçamento deverá prever a participação proporcional de todos, sobre a qual incidirá o percentual de recolhimento previsto no inciso II deste artigo.

§ 2º Aos projetos envolvendo a captação de recursos junto a



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

órgãos governamentais de fomento, desde que prevista a não-incidência nos respectivos instrumentos de parceria, não se aplica o disposto neste artigo.

Art. 9º Todo material permanente adquirido com recursos financeiros captados por meio de atividades de pesquisa será registrado no Sistema de Patrimônio Mobiliário da Universidade (SIPAM), imediatamente após o seu recebimento, como bem próprio ou de terceiros recebidos em comodato, cessão ou depósito, observados os procedimentos previstos na norma interna que disciplina a matéria patrimonial.

Art. 10. Serão de responsabilidade do proponente de atividade de pesquisa, quando remunerada, as despesas de manutenção e utilização de equipamentos de uso individual durante o período de execução do projeto.

CAPÍTULO II

DOS PROJETOS DE PESQUISA

Seção I

Das Disposições Gerais

Art. 11. As atividades de pesquisa serão desenvolvidas na forma de projetos, observado o disposto nesta Resolução.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

Art. 12. O projeto de pesquisa será classificado como:

I – Projeto de Pesquisa Departamental – quando envolver servidores de um Departamento de Ensino ou equivalente ou de um Órgão Suplementar;

II – Projeto Interdepartamental – quando envolver servidores de mais de um Departamento de Ensino ou equivalente ou Órgão Suplementar;

III – Projeto de Pesquisa Vinculado – quando for contratado por instituições ou empresas públicas ou privadas, usuárias dos resultados;

IV – Projeto de Pesquisa Interinstitucional – quando envolver instituição externa, cuja participação deverá ser formalizada por meio de convênio ou contrato.

Art. 13. O projeto de pesquisa será coordenado por servidor docente ou técnico-administrativo em efetivo exercício na Universidade.

§ 1º Excetuam-se do disposto neste artigo os servidores docentes ou técnico-administrativos inativos da Universidade, participantes do Programa de Serviço Voluntário ou do Programa de Participação de Bolsistas de Instituições de Fomento.

§ 2º O coordenador do projeto será o ordenador de despesas, caso haja alocação de recursos financeiros.

Art. 14. Caberá à Pró-Reitoria de Pesquisa a organização de um sistema de registro, informação e divulgação dos projetos de



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

pesquisa da Universidade.

Seção II

Da Proposição, do Registro e da Aprovação

Subseção I

Da Proposição

Art. 15. A proposição dos projetos de pesquisa, observadas as suas peculiaridades, será efetuada mediante o preenchimento do “Formulário de Pesquisa”, que deverá explicitar os recursos humanos previstos para a sua execução, informando:

I – o nome e a carga horária total no projeto de cada servidor docente e técnico-administrativo;

II – o nome e a carga horária total de outros participantes.

Parágrafo único. Os integrantes da equipe de um projeto de pesquisa deverão ter sua participação aprovada pelos respectivos órgãos de lotação.

Art. 16. Os projetos de pesquisa, observadas as suas peculiaridades, deverão observar as normas de saúde e segurança quanto:

I – à avaliação e o reconhecimento prévio de potencial de risco à saúde, à segurança e ao meio ambiente;

II – à existência de condições seguras para o desenvolvimento das atividades e para o cumprimento das normas de saúde e segurança;



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

III – ao estabelecimento de procedimentos seguros ao trabalho do pesquisador, respeitando as normas pertinentes, em especial a que regulamenta o uso de substâncias químicas na Universidade e que normatiza o uso de material radioativo.

Parágrafo único. Quando o projeto de pesquisa identificar algum potencial de risco às pessoas envolvidas e aos bens, deverá prever a contratação de seguro.

Subseção II

Do Registro e da Aprovação

Art. 17. O registro do projeto de pesquisa deverá ser efetuado por meio eletrônico junto à Pró-Reitoria de Pesquisa.

Parágrafo único. O projeto de pesquisa que envolva servidores docentes ou técnico-administrativos de mais de um órgão deverá ser registrado no Departamento de Ensino ou equivalente ou no Órgão Suplementar de lotação do seu coordenador.

Art. 18. O projeto de pesquisa deverá ser aprovado, antes de iniciada a sua execução, pelos Colegiados dos Departamentos de Ensino ou equivalente ou dos Órgãos Suplementares envolvidos.

Parágrafo único. No caso de Órgão Suplementar que não disponha de órgão colegiado, caberá à Câmara de Pesquisa a aprovação



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS

CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

do projeto de pesquisa.

Art. 19. A aprovação do projeto de pesquisa a que se refere o artigo anterior deverá ser precedida de análise efetuada pelo Coordenador de Pesquisa do Departamento de Ensino ou equivalente ou do Órgão Suplementar, contemplando os seguintes aspectos:

I – o mérito científico do projeto;

II – a produção intelectual do proponente nos últimos 5 (cinco) anos, com base no Currículo *Lattes*.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se aos pedidos de renovação e prorrogação de projetos de pesquisa.

Art. 20. O projeto de pesquisa que envolva a experimentação com seres humanos, após a sua aprovação pelo órgão competente a que se refere o art. 18, será submetido à apreciação e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa.

Art. 21. O projeto de pesquisa que envolva a experimentação com animais, após a sua aprovação pelo órgão competente a que se refere o art. 18, será submetido à apreciação e aprovação pela Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA), vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa.

Art. 22. O projeto de pesquisa que utilize técnicas de engenharia genética ou organismos geneticamente modificados, após a sua aprovação pelo órgão competente a que se refere o art. 18, deverá



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

será submetido à apreciação e aprovação pela Comissão de Biossegurança, vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa.

Art. 23. Caberá ao proponente encaminhar ao órgão competente da Universidade os projetos de pesquisa que exigirem a celebração de convênios ou contratos.

Seção III

Do Acompanhamento e da Avaliação

Art. 24. O acompanhamento da execução e a avaliação dos resultados dos projetos de pesquisa, inclusive da produção científica, são da competência e responsabilidade dos Departamentos de Ensino ou equivalente ou dos Órgãos Suplementares envolvidos na sua análise e aprovação.

§ 1º O acompanhamento a que se refere o *caput* deste artigo deverá ser efetuado anualmente e informado à Pró-Reitoria de Pesquisa mediante apresentação do levantamento da produção intelectual de cada Departamento de Ensino ou equivalente ou Órgão Suplementar.

§ 2º A aprovação do relatório final no “Formulário de Pesquisa” é da competência do Chefe do Departamento de Ensino ou equivalente ou do Diretor do Órgão Suplementar de lotação do coordenador do projeto, ouvidos os colegiados envolvidos na sua análise e aprovação.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

§ 3º No caso de alterações substanciais no projeto de pesquisa, o coordenador deverá submetê-las à aprovação dos Departamentos de Ensino ou equivalente ou dos Órgãos Suplementares envolvidos na sua aprovação, mediante o preenchimento de um novo “Formulário de Pesquisa”.

Art. 25. Concluído ou interrompido um projeto de pesquisa, o seu coordenador deverá apresentar ao Departamento de Ensino ou equivalente ou Órgão Suplementar de sua lotação o relatório conclusivo para apreciação, de acordo com seu regimento interno, dando ciência aos demais órgãos envolvidos.

Parágrafo único. O relatório a que se refere este artigo deverá contemplar a produção intelectual, observado o disposto no art. 32 desta Resolução, e deverá ser efetuado por meio eletrônico junto à Pró-Reitoria de Pesquisa.

Art. 26. O órgão de lotação do coordenador deverá manter arquivo atualizado com cópias dos projetos, dos respectivos pareceres, relatórios e outros documentos relativos aos seus projetos de pesquisa.

TÍTULO III DOS PESQUISADORES

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

Art. 27. Poderão participar das atividades de pesquisa na Universidade, na condição de pesquisadores, os:

I – servidores docentes e técnico-administrativos integrantes do Quadro de Pessoal da Universidade;

II – alunos regularmente matriculados em cursos do ensino médio, de graduação e de pós-graduação;

III – professores da carreira de magistério de outras instituições de ensino, nacionais ou estrangeiras, vinculados ao Programa de Participação de Bolsistas de Instituições de Fomento e de Docentes de outras Instituições de Ensino conveniadas;

IV – bolsistas de instituições de fomento à pesquisa, nacionais ou estrangeiras, vinculados ao Programa de Participação de Bolsistas de Instituições de Fomento e de Docentes de outras Instituições de Ensino conveniadas;

V – pesquisadores vinculados a programas de estágio pós-doutoral, sem a percepção de bolsa de agência de fomento;

VI – pesquisadores vinculados ao Programa de Serviço Voluntário da Universidade;

VII – pesquisadores de empresas conveniadas.

Parágrafo único. A participação de servidor técnico-administrativo em atividades de pesquisa, coordenando projetos ou integrando suas equipes, deverá ser compatível com as atribuições inerentes ao seu cargo efetivo e com a sua formação.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

CAPÍTULO II

DA FORMA DE ASSOCIAÇÃO DOS PESQUISADORES

Art. 28. Os pesquisadores poderão associar-se em Grupos de Pesquisa para realizar atividades de pesquisa.

Art. 29. O Grupo de Pesquisa será formado a partir da união de pesquisadores sobre um tema de interesse comum em torno de uma ou mais linhas de pesquisa.

Parágrafo único. Para fins do disposto no *caput* deste artigo, as linhas de pesquisa representam temas aglutinadores de estudos científicos de onde se originam projetos cujos resultados guardam afinidade entre si.

Art. 30. A criação de Grupos de Pesquisa deverá observar as normas do Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq.

Parágrafo único. A responsabilidade pela criação de novos grupos e pela atualização frequente dos já existentes será do líder do respectivo grupo.

Art. 31. Caberá à Pró-Reitoria de Pesquisa:

I – a organização de um sistema de registro, informação e divulgação sobre Grupos de Pesquisa da Universidade;

II – o cadastramento dos líderes de Grupos de Pesquisa e a certificação dos respectivos grupos junto ao Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

TÍTULO IV DA PRODUÇÃO INTELECTUAL

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 32. Para os fins desta Resolução considera-se produção intelectual o resultado da atividade de pesquisa abrangendo a produção científica, artística, técnica e cultural representada por publicações ou formas de expressão usuais e pertinentes aos ambientes acadêmicos específicos.

Art. 33. Caberá à Pró-Reitoria de Pesquisa promover a publicação, pelo menos a cada 2 (dois) anos, da produção intelectual dos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade.

CAPÍTULO II DA AVALIAÇÃO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL

Art. 34. A avaliação da produção intelectual dos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade será efetuada pelo Departamento de Ensino ou equivalente ou pelo Órgão Suplementar de sua lotação.

Parágrafo único. Para a avaliação de produção intelectual de que trata o art. 32 serão observados os critérios estabelecidos pela



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

CAPES e pelo CNPq.

TÍTULO V

DA CARGA HORÁRIA DE TRABALHO NA PESQUISA

Art. 35. Caberá a cada Departamento de Ensino ou equivalente ou Órgão Suplementar especificar no seu regulamento da pesquisa:

I – os critérios para alocação de horas de pesquisa;

II – a criação e produção intelectual mínima requerida para que seus servidores docentes ou técnico-administrativos possam ter horas alocadas para pesquisa.

Art. 36. O Coordenador de Pesquisa do Departamento de Ensino ou equivalente ou do Órgão Suplementar no qual o servidor docente ou técnico-administrativo está lotado contabilizará a sua criação e produção intelectual e proporá à respectiva chefia, observados os critérios estabelecidos no respectivo regulamento da pesquisa, o número máximo de horas de pesquisa alocáveis ao servidor para o triênio seguinte.

§ 1º Os servidores que não apresentarem a criação e a produção intelectual mínima a que se refere o *caput* deste artigo não poderão ter renovação de horas alocadas para pesquisa.

§ 2º Excetuam-se do disposto no parágrafo anterior os novos



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

pesquisadores ou os que retornam ao exercício das atividades de pesquisa.

Art. 37. As horas alocadas às atividades de pesquisa do servidor docente deverão constar do Plano de Atividades do Departamento (PAD) e não poderão exceder em média anual a 20 (vinte) horas semanais por docente.

Parágrafo único. Aplicam-se os limites estabelecidos no *caput* deste artigo para a alocação de horas de pesquisa para os servidores técnico-administrativos.

TÍTULO VI DOS COORDENADORES DE PESQUISA

CAPÍTULO I DOS COORDENADORES DE PESQUISA DAS UNIDADES UNIVERSITÁRIAS

Art. 38. Cada Unidade Universitária terá um Coordenador de Pesquisa que será escolhido entre os docentes com titulação de Doutor há, pelo menos, 5 (cinco) anos e com reconhecida competência em pesquisa.

Parágrafo único. O processo de indicação, as atribuições e a alocação da carga horária do Coordenador de Pesquisa das Unidades



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

Universitárias, observado o limite máximo de 8 (oito) horas semanais, serão especificados nos seus regimentos.

Art. 39. Compete ao Coordenador de Pesquisa das Unidades Universitárias, além das atribuições previstas no respectivo regimento:

I – informar, anualmente, à Pró-Reitoria de Pesquisa, em formulário próprio, sobre os projetos que estão em andamento e os que foram finalizados nos respectivos Departamentos, mencionando o título do projeto e os servidores docentes e técnico-administrativos a eles vinculados;

II – realizar, anualmente, o levantamento da produção intelectual da Unidade Universitária, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Pró-Reitoria de Pesquisa.

CAPÍTULO II

DOS COORDENADORES DE PESQUISA DOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO OU EQUIVALENTE

Art. 40. Cada Departamento de Ensino ou equivalente poderá ter um Coordenador de Pesquisa que será escolhido entre os docentes com titulação de Doutor, na forma prevista no seu regimento.

Parágrafo único. O processo de indicação, as atribuições e a alocação da carga horária do Coordenador de Pesquisa dos Departamentos de Ensino, observado o limite máximo de 8 (oito) horas semanais, serão especificados nos seus regimentos.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

Art. 41. Compete ao Coordenador de Pesquisa dos Departamentos de Ensino ou equivalente, além das atribuições estabelecidas neste regulamento e nos respectivos regimentos:

I – informar, anualmente, ao Coordenador de Pesquisa da Unidade, em formulário próprio, sobre os projetos que estão em andamento e os que foram finalizados nos respectivos Departamentos de Ensino, mencionando o título do projeto e os servidores docentes e técnico-administrativos a eles vinculados;

II – realizar, anualmente, o levantamento da produção intelectual do Departamento, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Pró-Reitoria de Pesquisa.

CAPÍTULO III

DOS COORDENADORES DE PESQUISA DOS ÓRGÃOS SUPLEMENTARES

Art. 42. Os Órgãos Suplementares envolvidos com a realização de atividades de pesquisa terão um Coordenador de Pesquisa que será escolhido entre os servidores docentes e técnico-administrativos com titulação de Doutor.

Parágrafo único. O processo de indicação, as atribuições e a alocação da carga horária do Coordenador de Pesquisa dos Órgãos Suplementares, observado o limite máximo de 8 (oito) horas semanais, serão especificados nos seus regimentos.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

Art. 43. Compete ao Coordenador de Pesquisa dos Órgãos Suplementares, além das atribuições estabelecidas neste regulamento e nos respectivos regimentos:

I – informar, anualmente, à Pró-Reitoria de Pesquisa, em formulário próprio, sobre os projetos que estão em andamento e os que foram finalizados nos respectivos Órgãos Suplementares, mencionando o título do projeto e os servidores docentes e técnico-administrativos a eles vinculados;

II – realizar, anualmente, o levantamento da produção intelectual do Órgão, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Pró-Reitoria de Pesquisa.

Parágrafo único. Caso o Órgão Suplementar não preencha os requisitos para a designação de um Coordenador de Pesquisa, caberá ao seu Diretor o exercício das atribuições previstas neste artigo.

TÍTULO VII DAS INICIATIVAS DE FOMENTO

Art. 44. A Universidade incentivará a pesquisa por todos os meios ao seu alcance, notadamente através:

I – da concessão de bolsas especiais em categorias diversas, principalmente na iniciação científica;

II – da concessão de auxílio para execução de projetos específicos;

III – do intercâmbio com instituições científicas, estimulando



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS

CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

os contatos entre pesquisadores;

IV – da divulgação dos resultados das pesquisas realizadas em suas Unidades Universitárias ou Órgãos Suplementares;

V – da promoção de congressos, simpósios e seminários para estudos e debates de temas científicos;

VI – da captação de recursos para aplicação nas atividades de pesquisa;

VII – da criação de programas específicos ou da administração de programas externos;

VIII – da formação de pessoal em Cursos de Pós-Graduação na própria Universidade ou em outras instituições de ensino superior nacionais ou estrangeiras;

IX – da participação do pesquisador nos resultados econômicos da exploração da propriedade intelectual nos limites autorizados pelas normas da Universidade.

Art. 45. Os programas a que se refere o inciso VII do artigo anterior poderão envolver:

I – atividades de pesquisa de todas as áreas do conhecimento ou estímulo ao desenvolvimento de áreas específicas;

II – todos os pesquisadores da Universidade ou categorias específicas.

Parágrafo único. A divulgação dos programas dar-se-á na forma de editais, previamente submetidos à apreciação da Câmara de Pesquisa e publicados pela Pró-Reitoria de Pesquisa.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

Art. 46. Os programas deverão especificar os recursos envolvidos e as fontes de financiamento.

Parágrafo único. Os recursos financeiros dos programas poderão ser oriundos da Universidade, de organizações públicas ou privadas, de agências de fomento à pesquisa, de fundações ou de empresas, públicas ou privadas, cujos repasses serão formalizados por meio de contratos ou convênios.

TÍTULO VIII DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

Art. 47. Os projetos de pesquisa deverão observar as normas específicas sobre propriedade intelectual estabelecidas na Resolução do Conselho Universitário que disciplina a matéria no âmbito da Universidade e a legislação pertinente.

Art. 48. Caberá ao Departamento de Propriedade Intelectual (DPI), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa, apoiar a transferência de tecnologia, interna ou externamente, e estimular e promover a proteção jurídica e a exploração econômica das criações e da propriedade intelectual da Universidade.

TÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES FINAIS



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC
TELEFONE (048) 3721-9661 - FAX (048) 234-4069
E-mail: conselho@reitoria.ufsc.br

Art. 49. Os Departamentos de Ensino ou equivalentes e os Órgãos Suplementares elaborarão os seus regimentos da pesquisa que serão submetidos à aprovação da Câmara de Pesquisa.

Art. 50. Os casos omissos nesta Resolução serão resolvidos pela Câmara de Pesquisa.

Art. 51. Esta Resolução entrará em vigor a partir da sua publicação no Boletim Oficial da Universidade, ficando revogadas a Resolução nº 23/CEPE/1993 e demais disposições em contrário.

Prof. Lúcio José Botelho

APÊNDICE A – Modelo de Plano de Trabalho

PLANO DE TRABALHO

Título do Projeto.

Introdução

Descrever uma breve introdução justificando a realização do curso e a motivação para tal.

Objetivo

Descrever o objetivo do Plano de Trabalho. Ex.: Realização de um curso para ser ofertado em março/xxxx para xxxx alunos do Curso de Capacitação...

Produtos

Ao final do projeto, pretende-se obter os seguintes resultados:
Descrever o que se pretende obter como produto do projeto.

Metodologia

Descrever a metodologia utilizada para atingir os objetivos de realização do curso.

Para a realização do curso, serão utilizados os seguintes meios didáticos:

- Xx Vídeo-aulas
- Xx Teleconferência
- Xx livro-texto digital (disponibilizado no AVEA)
- Site na internet (AVEA)
- Serviço de Tutoria

Sendo que,

Teleconferências

Descrever a quantidade de teleconferências que serão realizadas, por curso se for o caso, com a carga horária de duração e os profissionais participantes.

Videoaula

Descrever quantas videoaulas serão gravadas e a carga horária de duração.

Livro-texto

Descrever quantas unidades terão o livro-texto e seus principais temas.

Site do Curso e Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVEA

Descrever o que o site do curso e o AVEA disponibilizará para os participantes.

Tutoria

Descrever quantos tutores serão contratados e a quantidade de alunos que cada tutor fará a orientação.

Certificação

Descrever por onde os participantes serão certificados.

Cronograma

Descrever em meses, o período de realização do projeto, discriminando o mês de realização da capacitação.

Ex.:

Atividade/ Mês	jan/ XX	fev/ XX	mar/ XX	abr/ XX	mai/ XX	jun/ XX	jul/ XX	ago/ XX	set/ XX	out/ XX	nov/ XX	dez/ XX	jan/ XX
Aprovaçã o e Liberação de recursos													
Elaboraça o de conteúdo para EaD													
Divulgaçã o curso													
Inscrições curso													
Execução do curso													
Acompan hamento e Avaliação													
Entrega de Relatório Final													

Obs: O período de realização de cada atividade dependerá de cada equipe de trabalho, podendo ser alterada no quadro do cronograma conforme necessário.

Investimento

Descrever o valor total orçado e o período de utilização do recurso.

Ex.: Considerando a execução de todas as atividades previstas no projeto, tem-se como valor orçado o montante de R\$ **527.538,00** (Quinhentos e vinte e sete mil, quinhentos e trinta e oito reais), durante o período de 13 (treze) meses.

APÊNDICE B – Roteiro para Elaboração de Contrato de Prestação de Serviços

Roteiro para elaboração de contrato de prestação de serviços.

1 – QUALIFICAÇÃO DAS PARTES

O contrato deve indicar sempre a qualificação completa das partes

- a) **CONTRATANTE** (quem irá usar os serviços) – razão social da empresa, endereço completo, CNPJ, inscrição estadual, e o nome do sócio com poderes para assinar pela empresa. No caso de pessoa física o seu endereço, RG e CPF;
- b) **CONTRATADO** (quem irá prestar os serviços) – razão social da empresa, endereço completo, CNPJ, inscrição estadual, e o nome do sócio com poderes para assinar pela empresa. No caso de pessoa física o seu endereço, RG e CPF;
- c) Após a qualificação das partes, o contrato deve conter a seguinte expressão: “as partes acima citadas tem entre si justo e contratadas o seguinte:”. Esta expressão serve para ligar as partes contratantes às obrigações assumidas no contrato.

2 – OBJETO DO CONTRATO

Objeto do contrato é o próprio serviço que se está contratando, devendo conter o tipo de prestação de serviços e como ela será feita (descrição mais precisa possível).

3 – OBRIGAÇÕES DO CONTRATANTE

Esta cláusula deve conter todas as obrigações da pessoa que está contratando os serviços, entre elas:

- a) Fornecer os dados (quando necessários) ou condições para a prestação do serviço;
- b) Obriga-se a pagar pontualmente o preço ajustado entre as partes;

4 – OBRIGAÇÕES DO CONTRATADO

Aqui serão citadas todas as obrigações da pessoa que irá prestar serviços, entre elas:

- a) Executar o contrato no prazo e nas condições nele indicadas;
- b) Zelar pelo cumprimento dos deveres e obrigações assumidas com profissionalismo e competência;

5 – PREÇO E CONDIÇÃO DE PAGAMENTO

Neste campo deverá constar o valor total do serviço que foi ajustado entre as partes e a forma de pagamento (parcelado, mensal, quinzenal, etc...), com as respectivas datas de vencimento e valores de cada uma das parcelas.

6 – REAJUSTE

Caso o contrato tenha prazo de duração superior a 12 meses, as partes deverão escolher um índice oficial de preços para reajuste do valor do contrato (ex: IGPM, IPC, etc...) que será aplicado a cada aniversário anual do referido contrato.

7 – DESPESAS

Deve ser prevista quem arcará com eventuais despesas que surgirem na prestação dos serviços (exemplo: despesas com fretes, montagens, diárias, hospedagens, etc).

8 – PRAZO

Aqui deverá constar o prazo de duração do contrato. Este prazo poderá ser determinado (01 ano, 06 meses, etc), ou ainda por prazo indeterminado.

9 – RESCISÃO

No caso de descumprimento de quaisquer de suas cláusulas, independente do contrato ser por prazo determinado ou não, ele poderá ser rescindido pela parte inocente.

Quando o contrato for por prazo indeterminado, deverá haver uma cláusula no contrato que permita, a qualquer uma das partes, a rescisão contratual mediante aviso prévio por escrito entregue à parte contrária com antecedência mínima de (dias, ou meses).

10 – MULTA

Deve ser prevista a cobrança de multa no caso do descumprimento de qualquer das cláusulas do contrato, que será paga pela parte infratora a favor da parte inocente (multa penal). Quando a prestação de serviços for contratada entre duas empresas, o valor dessa multa ficará a critério das partes, não podendo, entretanto, ser superior a 10% do valor total do contrato. Já nos casos em que o contratante for um consumidor final daquele serviço, ela será de no máximo 2% sobre o valor em atraso.

As partes poderão também combinar a cobrança de multa pelo atraso no pagamento do valor devido (multa de mora). Neste caso, em se tratando de consumidor final, esse percentual será de 1% ao mês. Além dessas

multas, as partes podem prever que o infrator responderá ainda pelas perdas e danos e lucros cessantes advindos do descumprimento do contrato, apurados através da competente ação judicial.

11 – CONDIÇÕES GERAIS

Neste campo as partes farão constar cláusulas específicas para o tipo de contratação que estão realizando. Vejamos alguns exemplos:

11.1- As partes declaram não haver vínculo trabalhista entre elas e seus funcionários, seja quanto a encargos sociais e previdenciários, seja quanto à subordinação que, neste contrato também inexistente; (através dessa cláusula a parte contratante se exime, em relação à parte contratada, das obrigações trabalhistas em relação aos empregados da prestadora dos serviços. Vale lembrar que a aceitação dessa cláusula estará condicionada à não existência de vínculo empregatício entre as partes, conforme já mencionamos no presente material);

11.2 – O presente contrato obriga as partes, herdeiros e sucessores em todas suas cláusulas e condições; (por esta cláusula, o contrato continuará válido mesmo que ocorra a mudança de sócios ou a sucessão nas empresas contratantes);

11.3 – O presente contrato não poderá ser transferido sob pena de rescisão imediata, exceto com a autorização expressa das partes; (esta cláusula impede que uma das partes transfira os direitos e obrigações previstas no contrato à outra empresa, sem que haja concordância da outra parte).

12 – FORO/ARBITRAGEM:

Foro – é a localidade do órgão do poder judiciário onde ocorrerá a discussão do contrato, caso aconteçam problemas (“Fica eleito o foro da comarca de... para dirimir eventuais dúvidas resultantes deste contrato”). As partes, caso considerem mais econômico e ágil, poderão determinar nesta cláusula a utilização de uma Câmara de Arbitragem para resolução das questões oriundas do contrato.

E por fim, para finalizar o contrato, devemos adotar a seguinte expressão; “E, por estarem justos e acordados, assinam as partes o presente instrumento em (vias) de igual forma e teor, na presença das testemunhas abaixo nomeadas.”.

LOCAL E DATA

ASSINATURAS DAS PARTES

CONTRATANTE

CONTRATADA

TESTEMUNHAS

Duas testemunhas, com citação dos respectivos CPF e suas assinaturas.

Fonte: <http://www.andrespinola.com/2010/07/roteiro-para-elaboracao-de-contrato-de.html>. Acesso em: 17/10/2014.

APÊNDICE C – Modelo Relatório Final do Curso



Modelo de Relatório Final do Curso



FRENTE

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres

Modelo de Relatório Final do Curso

CEPED UFSC
Cidade, Ano.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Nome do Presidente

TÍTULO DO MINISTÉRIO

Nome do Ministro

TÍTULO DA SECRETARIA

Nome do Secretário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Magnífico Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina

Nome do Reitor

Diretor do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina

Nome do Diretor

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ESTUDOS E PESQUISAS
SOBRE DESASTRES**

Diretor Geral

Professor Antônio Edesio Jungles, Dr.

Diretor Técnico e de Ensino

Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

TÍTULO DA FUNDAÇÃO QUE APOIOU O PROJETO

Superintendente Geral

Nome do Superintendente ou Diretor

Solicitar para a bibliotecária a elaboração de ficha catalográfica.



FRENTE

APRESENTAÇÃO / PREFÁCIO

A apresentação é constituída por esclarecimento, justificação e/ou comentário sobre o documento, sendo escrito pelo próprio autor.

Caso seja escrita por outra pessoa, não se intitulará “Apresentação” e sim “Prefácio”.

EXECUÇÃO DO PROJETO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE DESASTRES

Coordenação do Projeto

Professor Antonio Edesio Jungles, Dr.

Coordenação Executiva

Inserir nome do pesquisador responsável

Elaboração do Relatório Final

Listar os nomes da equipe responsável pelo Relatório Final

Corpo Técnico

Listar os nomes da equipe de pesquisadores do projeto

Apoio

Listar os nomes da equipe fixa do CEPED UFSC que apóia o projeto

RESUMO

O texto deve conter as ações resumidas do projeto, delineando e/ou enfatizando os pontos mais relevantes do projeto do início ao fim.

Deve ser informativo, ou seja, dando uma descrição clara e concisa do conteúdo de forma inteligível e suficiente.

Nos relatórios, o resumo deve conter um parágrafo de no máximo 500 palavras, conforme estrutura a seguir, sem a divisão do texto em parágrafos.

Introdução: apresentação do trabalho, breve contextualização do assunto, importância ou justificativa. **Objetivo:** objetivo do trabalho.

Método/Abordagens: métodos e abordagens empregados no desenvolvimento do trabalho para o alcance do objetivo definido.

Resultados: síntese dos resultados obtidos.

Contribuições/Originalidade: destacar as principais contribuições e/ou o caráter inovativo do trabalho a ser apresentado.

Palavras-chave: máximo de 5 (cinco) palavras

The word "FRENTE" is centered within a red oval graphic that has a light orange fill and a thick red border.

FRENTE

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS (opcional)

Consiste na relação alfabética das abreviaturas e siglas utilizadas no texto, seguidas das palavras ou expressões correspondentes grafadas por extenso. Recomenda-se a elaboração de lista própria para cada tipo.

Exemplo:

CEPED UFSC – Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (opcional)

Este elemento preliminar destina-se a relacionar as ilustrações existentes no texto, na ordem em que aparecem, com a indicação da página respectiva. É recomendado apresentar listas separadas para cada tipo de ilustração a partir de uma quantidade mínima de 5 (tabelas e/ou figuras). A lista de ilustração deve vir em formato de sumário, ou seja, com o número da tabela ou figura e seu respectivo número de página.

1. INTRODUÇÃO	2
2. DESENVOLVIMENTO	3
2.1. PADRÃO DE SUBITENS.....	3
2.1.1. <i>Nível 3</i>	4
3. CONCLUSÕES E/OU RECOMENDAÇÕES	7
APÊNDICES (OPCIONAL)	8
ANEXOS (OPCIONAL).....	9
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	11

FRENTE

1. INTRODUÇÃO

Primeira seção do texto, que define brevemente os objetivos do trabalho e as razões de sua elaboração, bem como as relações existentes com outros trabalhos. A introdução não deve repetir ou parafrasear o resumo, nem dar detalhes sobre a teoria experimental, o método ou os resultados, nem antecipar as conclusões e as recomendações.

2. DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa, os títulos serão definidos pelo pesquisador, não sendo necessário utilizar o título “desenvolvimento”.

Deve ser dividido em tantas seções e subseções quantas forem necessárias para o detalhamento da pesquisa e/ou estudo realizado (descrição de métodos, teorias, procedimentos experimentais, discussão de resultados, etc.).

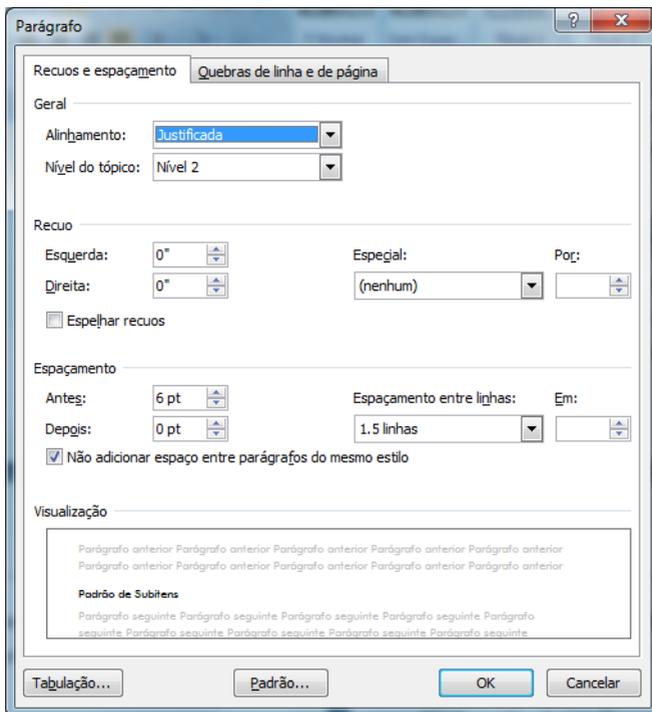
As descrições apresentadas devem ser suficientes para permitir a compreensão das etapas da pesquisa; contudo, minúcias de provas matemáticas ou procedimentos experimentais, se necessários, devem constituir material anexo ou apêndice.

Todas as ilustrações ou quadros essenciais à compressão do texto devem ser incluídos nesta parte do relatório. As ilustrações compreendem as tabelas e figuras, além de fórmulas matemáticas, físicas e químicas, e símbolos.

2.1. Padrão de Subitens

Os subitens dentro de um mesmo capítulo devem seguir o padrão aqui estipulado. Após o nível de capítulo (nível 1) utiliza-se a numeração sequencial de subitens até o nível 3, neste caso: 2.1. e 2.1.1. O subitem nível 2 deve estar alinhado à esquerda, no mesmo azul do título, em negrito e separado por um espaçamento entre linhas.

Veja em “parágrafo” as especificações:



2.1.1. Nível 3

Para o segundo nível de subitem o mesmo deve seguir os padrões de fonte e cor, sem, entretanto ser negrito. Veja em parágrafo as especificações, de recuo e nível, principalmente:

3. CONCLUSÕES E/OU RECOMENDAÇÕES

Nesta seção, devem figurar, clara e ordenadamente, as deduções tiradas dos resultados do trabalho ou levantadas ao longo da discussão do assunto.

Dados quantitativos não devem aparecer na conclusão, nem tampouco resultados comprometidos e passíveis de discussão.

Recomendações são declarações concisas de ações, julgadas necessárias a partir das conclusões obtidas, a serem usadas no futuro.

As conclusões e recomendações constituem uma seção (capítulo) à parte, a qual deve finalizar a parte textual do relatório. Dependendo da extensão, as conclusões e recomendações podem ser subdivididas em várias subseções, tendo em vista manter a objetividade e clareza.

FRENTE

APÊNDICES (opcional)

Texto ou documento elaborado pelo autor, a fim de complementar sua argumentação, sem prejuízo da unidade nuclear do trabalho.

Elemento opcional. Os apêndices são identificados por letras maiúsculas consecutivas, travessão e pelos respectivos títulos. Excepcionalmente utilizam-se letras maiúsculas dobradas na identificação dos apêndices, quando esgotadas as 23 letras do alfabeto.

Exemplo:

APÊNDICE A – Avaliação numérica de células inflamatórias totais aos quatro dias de evolução

APÊNDICE B – Avaliação de células musculares presentes nas caudas em regeneração

ANEXOS (opcional)

Os anexos são partes extensivas ao texto, destacados deste para evitar descontinuidade da sequência lógica das seções.

Devem ser colocados como anexo trechos de outras obras ou contribuições que servem para documentar, esclarecer, provar ou confirmar as ideias apresentadas no texto e que são importantes para sua perfeita compreensão. Normalmente o conteúdo dos anexos refere-se a:

- a) ilustrações que não são diretamente citadas no texto;
- b) descrição de equipamentos, técnicas e processos, se for necessário ressaltar em pormenores os aspectos de máquinas, e/ou discriminar procedimentos de uma técnica específica ou programa utilizado;
- c) material de acompanhamento que não pode ser incluído livremente no corpo do relatório, que por sua dimensão, quer pela forma de apresentação (fotografias, originais, microfichas, plantas e mapas especiais);
- d) modelos de formulários e/ou impressos citados no texto.

Os anexos devem ser identificados através de letras maiúsculas consecutivas e seus respectivos títulos.

Por exemplo:

Anexo A - Modelo de formulário padrão.

Anexo B - Dedução da fórmula X.

A numeração das páginas e das seções do anexo deve ser como segue:

- a) as páginas são numeradas consecutivamente ao texto;
- b) as seções devem ser numeradas progressivamente por algarismos arábicos precedidos da letra maiúscula que identifica o Anexo.

Por exemplo:

Anexo A

A.1 - Introdução

A.2

A.3

A.3.1

A.3.1.1

A aplicação da numeração progressiva de seções de um anexo é exclusivamente para relatórios técnico científicos, pois este tipo de documento normalmente se utiliza muito de anexos.

As ilustrações próprias do anexo devem ser numeradas independentemente das ilustrações textuais, da mesma forma que estas,

sendo estes números precedidos da letra maiúscula correspondente ao anexo.

Por exemplo:

Tabela A.5

Figura B.4

Também esta recomendação é específica para relatórios técnico científicos que, via de regra, comportam anexos volumosos.

FRENTE

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Última folha toda
branca

APÊNDICE D – Modelo Relatório Final do Projeto



FRENTE

Modelo de Relatório Final do Projeto



FRENTE

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres

Modelo de Relatório Final do Projeto

CEPED UFSC
Cidade, Ano.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Nome do Presidente

TÍTULO DO MINISTÉRIO

Nome do Ministro

TÍTULO DA SECRETARIA

Nome do Secretário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Magnífico Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina

Nome do Reitor

Diretor do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina

Nome do Diretor

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE DESASTRES

Diretor Geral

Professor Antônio Edesio Jungles, Dr.

Diretor Técnico e de Ensino

Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

TÍTULO DA FUNDAÇÃO QUE APOIOU O PROJETO

Superintendente Geral

Nome do Superintendente ou Diretor

Solicitar para a bibliotecária a elaboração de ficha
catalográfica.



FRENTE

APRESENTAÇÃO / PREFÁCIO

A apresentação é constituída por esclarecimento, justificação e/ou comentário sobre o documento, sendo escrito pelo próprio autor.

Caso seja escrita por outra pessoa, não se intitulará “Apresentação” e sim “Prefácio”.

EXECUÇÃO DO PROJETO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE DESASTRES

Coordenação do Projeto

Professor Antonio Edesio Jungles, Dr.

Coordenação Executiva

Inserir nome do pesquisador responsável

Elaboração do Relatório Final

Listar os nomes da equipe responsável pelo Relatório Final

Corpo Técnico

Listar os nomes da equipe de pesquisadores do projeto

Apoio

Listar os nomes da equipe fixa do CEPED UFSC que apóia o projeto

RESUMO

O texto deve conter as ações resumidas do projeto, delineando e/ou enfatizando os pontos mais relevantes do projeto do início ao fim.

Deve ser informativo, ou seja, dando uma descrição clara e concisa do conteúdo de forma inteligível e suficiente.

Nos relatórios, o resumo deve conter um parágrafo de no máximo 500 palavras, conforme estrutura a seguir, sem a divisão do texto em parágrafos.

Introdução: apresentação do trabalho, breve contextualização do assunto, importância ou justificativa. **Objetivo:** objetivo do trabalho.

Método/Abordagens: métodos e abordagens empregados no desenvolvimento do trabalho para o alcance do objetivo definido.

Resultados: síntese dos resultados obtidos.

Contribuições/Originalidade: destacar as principais contribuições e/ou o caráter inovativo do trabalho a ser apresentado.

Palavras-chave: máximo de 5 (cinco) palavras

FRENTE

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS (opcional)

Consiste na relação alfabética das abreviaturas e siglas utilizadas no texto, seguidas das palavras ou expressões correspondentes grafadas por extenso. Recomenda-se a elaboração de lista própria para cada tipo.

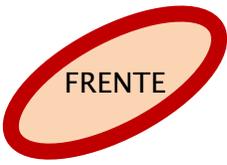
Exemplo:

CEPED UFSC – Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (opcional)

Este elemento preliminar destina-se a relacionar as ilustrações existentes no texto, na ordem em que aparecem, com a indicação da página respectiva. É recomendado apresentar listas separadas para cada tipo de ilustração a partir de uma quantidade mínima de 5 (tabelas e/ou figuras). A lista de ilustração deve vir em formato de sumário, ou seja, com o número da tabela ou figura e seu respectivo número de página.



SUMÁRIO

1. ANÁLISE DOCUMENTAL.....	2
2. INTRODUÇÃO	3
3. DESENVOLVIMENTO	4
3.1. PADRÃO DE SUBITENS.....	4
3.1.1. <i>Nível 3</i>	5
4. CONCLUSÕES E/OU RECOMENDAÇÕES	8
APÊNDICES (OPCIONAL)	9
ANEXOS (OPCIONAL).....	10
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	12

A red oval graphic with a light orange fill, containing the word 'FRENTE' in black capital letters.

FRENTE

1. ANÁLISE DOCUMENTAL

Nesta seção são apresentados todos os documentos oficiais que possibilitaram definir o escopo de execução do projeto, sendo apresentado como um histórico.

A red oval graphic with a light orange fill, containing the word 'FRENTE' in black capital letters.

FRENTE

2. INTRODUÇÃO

A primeira seção do texto, que define brevemente os objetivos do trabalho e as razões de sua elaboração, bem como as relações existentes com outros trabalhos. A introdução não deve repetir ou parafrasear o resumo, nem dar detalhes sobre a teoria experimental, o método ou os resultados, nem antecipar as conclusões e as recomendações.

3. DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa, os títulos serão definidos pelo pesquisador, não sendo necessário utilizar o título “desenvolvimento”.

Deve ser dividido em tantas seções e subseções quantas forem necessárias para o detalhamento da pesquisa e/ou estudo realizado (descrição de métodos, teorias, procedimentos experimentais, discussão de resultados, etc.).

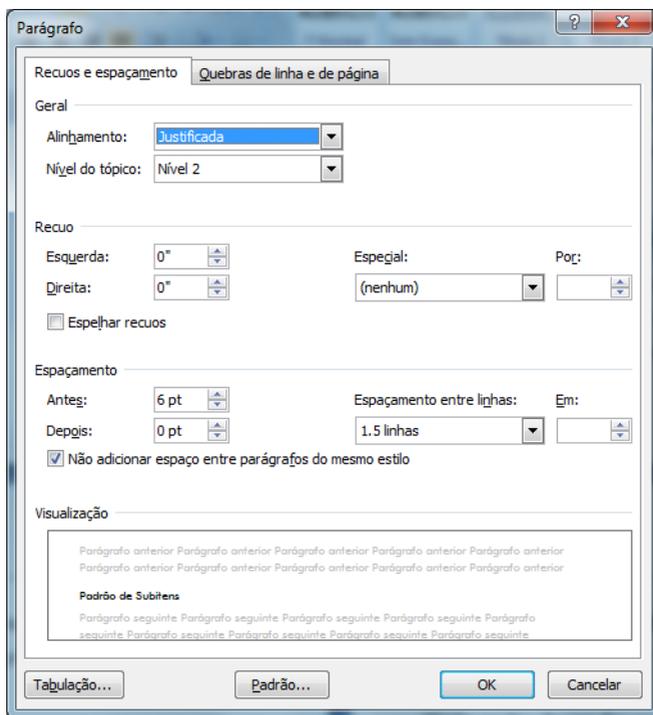
As descrições apresentadas devem ser suficientes para permitir a compreensão das etapas da pesquisa; contudo, minúcias de provas matemáticas ou procedimentos experimentais, se necessários, devem constituir material anexo ou apêndice.

Todas as ilustrações ou quadros essenciais à compressão do texto devem ser incluídos nesta parte do relatório. As ilustrações compreendem as tabelas e figuras, além de fórmulas matemáticas, físicas e químicas, e símbolos.

3.1. Padrão de Subitens

Os subitens dentro de um mesmo capítulo devem seguir o padrão aqui estipulado. Após o nível de capítulo (nível 1) utiliza-se a numeração sequencial de subitens até o nível 3, neste caso: 2.1. e 2.1.1. O subitem nível 2 deve estar alinhado à esquerda, no mesmo azul do título, em negrito e separado por um espaçamento entre linhas.

Veja em “parágrafo” as especificações:



3.1.1. Nível 3

Para o segundo nível de subitem o mesmo deve seguir os padrões de fonte e cor, sem, entretanto ser negrito. Veja em parágrafo as especificações, de recuo e nível, principalmente:

FRENTE

4. CONCLUSÕES E/OU RECOMENDAÇÕES

Nesta seção, devem figurar, clara e ordenadamente, as deduções tiradas dos resultados do trabalho ou levantadas ao longo da discussão do assunto.

Dados quantitativos não devem aparecer na conclusão, nem tampouco resultados comprometidos e passíveis de discussão.

Recomendações são declarações concisas de ações, julgadas necessárias a partir das conclusões obtidas, a serem usadas no futuro.

As conclusões e recomendações constituem uma seção (capítulo) à parte, a qual deve finalizar a parte textual do relatório. Dependendo da extensão, as conclusões e recomendações podem ser subdivididas em várias subseções, tendo em vista manter a objetividade e clareza.

Texto ou documento elaborado pelo autor, a fim de complementar sua argumentação, sem prejuízo da unidade nuclear do trabalho.

Elemento opcional. Os apêndices são identificados por letras maiúsculas consecutivas, travessão e pelos respectivos títulos. Excepcionalmente utilizam-se letras maiúsculas dobradas na identificação dos apêndices, quando esgotadas as 23 letras do alfabeto.

Exemplo:

APÊNDICE A – Avaliação numérica de células inflamatórias totais aos quatro dias de evolução

APÊNDICE B – Avaliação de células musculares presentes nas caudas em regeneração

FRENTE

ANEXOS (opcional)

Os anexos são partes extensivas ao texto, destacados deste para evitar descontinuidade da sequência lógica das seções.

Devem ser colocados como anexo trechos de outras obras ou contribuições que servem para documentar, esclarecer, provar ou confirmar as ideias apresentadas no texto e que são importantes para sua perfeita compreensão. Normalmente o conteúdo dos anexos refere-se a:

- a) ilustrações que não são diretamente citadas no texto;
- b) descrição de equipamentos, técnicas e processos, se for necessário ressaltar em pormenores os aspectos de máquinas, e/ou discriminar procedimentos de uma técnica específica ou programa utilizado;
- c) material de acompanhamento que não pode ser incluído livremente no corpo do relatório, que por sua dimensão, quer pela forma de apresentação (fotografias, originais, microfichas, plantas e mapas especiais);
- d) modelos de formulários e/ou impressos citados no texto.

Os anexos devem ser identificados através de letras maiúsculas consecutivas e seus respectivos títulos.

Por exemplo:

Anexo A - Modelo de formulário padrão.

Anexo B - Dedução da fórmula X.

A numeração das páginas e das seções do anexo deve ser como segue:

- a) as páginas são numeradas consecutivamente ao texto;
- b) as seções devem ser numeradas progressivamente por algarismos arábicos precedidos da letra maiúscula que identifica o Anexo.

Por exemplo:

Anexo A

A.1 - Introdução

A.2

A.3

A.3.1

A.3.1.1

A aplicação da numeração progressiva de seções de um anexo é exclusivamente para relatórios técnico científicos, pois este tipo de documento normalmente se utiliza muito de anexos.

As ilustrações próprias do anexo devem ser numeradas independentemente das ilustrações textuais, da mesma forma que estas,

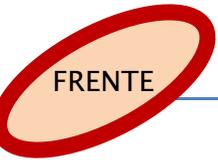
sendo estes números precedidos da letra maiúscula correspondente ao anexo.

Por exemplo:

Tabela A.5

Figura B.4

Também esta recomendação é específica para relatórios técnico científicos que, via de regra, comportam anexos volumosos.

A red oval graphic with a thick border, containing the word 'FRENTE' in black capital letters. The oval is tilted slightly to the right.

FRENTE

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Última folha toda
branca