

Rosa Maria Locatelli Kalil

**CAPACITANDO O GESTOR NA UPF:
UM PROJETO INTEGRADO EM EAD**

Passo Fundo, junho de 2002

**CAPACITANDO O GESTOR NA UPF:
UM PROJETO INTEGRADO EM EAD**

Projeto Técnico apresentado ao Curso de Especialização em Formação de Professores em Educação a Distância da Universidade Federal do Paraná, realizado na Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialização em Formação de Professores em Educação a Distância.
Orientadora: Prof^ª. Dr. Graciela I. B. Muñiz.

**Passo Fundo
2002**

AGRADECIMENTO

Por acreditar na Formação de Professores em Educação a Distância, dividir espaços e laços pedagógicos, tornar mais nítida a sua realidade, aquecer os passos da esperança e da mudança na educação, nosso agradecimento à Universidade Federal do Paraná e à nossa Universidade, a UPF.

A constatação das forças que contradizem as utopias que alimentamos não pode ser barreira para o empenho da mudança. Apenas nos ajudam a perder a ingenuidade que entende o que o trabalho docente pode ser definido apenas no âmbito das teorias pedagógicas. A compreensão da macro-estrutura de poder, definidora das políticas públicas para o país deve, acima de tudo, nos instrumentalizar para a resistência e para preencher os espaços de contradição. Esta está a exigir muito mais do que a competência instrumental, pois requer o compromisso e a vontade. (CUNHA, 1999, p.223)

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	7
2 JUSTIFICATIVA	10
3 NÚCLEO DE APOIO PEDAGÓGICO – NAP/UPF : UMA EXPERIÊNCIA DE FORMAÇÃO CONTINUADA NA UPF	13
4 OBJETIVOS E METAS DO PROJETO INTEGRADO	16
5 PROGRAMA GERAL DAS OFICINAS PREVISTAS NO PROJETO INTEGRADO	18
6 UNIDADES E SETORES ENVOLVIDOS, NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE, CRONOGRAMA DAS PRINCIPAIS AÇÕES	20
7 SUBPROJETO - AUTOCAPACITANDO O GESTOR UNIVERSITÁRIO NUMA PERSPECTIVA DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL	22
7.1 IDENTIFICAÇÃO DO SUBPROJETO	22
7.1.1 Clientela alvo	22
7.1.2 Objetivos e metas específicos	23
7.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
7.2.1 Identidade institucional da UPF	23
7.2.2 Gestão institucional adequada	26
7.2.3 Capacitação de gestores na UPF	27
7.3 PROPOSTA METODOLÓGICA DO SUBPROJETO II - NAGE – NÚCLEO DE APOIO AO GESTOR	28
7.3.1 Desenvolvimento das oficinas do NAGE	28
7.3.2 Mapa geral das oficinas do NAGE	31

1 APRESENTAÇÃO

Não é difícil inovar, ao contrário, é altamente estimulante e desafiador implantar inovações. Entretanto, a perenidade de certas propostas inovadoras, sua constante avaliação e realimentação preocupam tanto dirigentes quanto usuários de novas alternativas implantadas nas instituições. O dia a dia das organizações tende a uma rotinização podendo levar à acomodação os coordenadores e executores e, por consequência, afastando usuários/beneficiários de novas propostas, cuja prática recente é, ainda, de domínio de poucos.

A Universidade de Passo Fundo, pela sua própria natureza de instituição formadora de profissionais nas várias áreas do conhecimento, e de instituição de produção e difusão do conhecimento tem buscado modelos de desenvolvimento e aprendizado que incluam maior amplitude e abrangência para a formação de sua comunidade acadêmica. Formas e oportunidades que permitam o contínuo desenvolvimento e aprendizado de docentes, discentes e técnicos da UPF têm sido buscadas e vislumbra-se que a educação a distância possa ser uma ferramenta para aprimorar os processos de formação existentes. Se considerarmos que a universidade de funcionar como uma empresa de ponta, especialmente na área educativa, sua principal missão, então uma proposta de formação interna que utilize a EAD torna-se imprescindível e servirá mesmo como uma experiência-piloto para sua prática pedagógica no campo da educação continuada.

Em empresas de mercado, percebe-se uma crescente tendência de utilizar a EAD como forma prioritária de formação no chamado ambiente corporativo, seguindo uma situação já percebida em grandes universidades européias e norte-americanas, que “começaram a utilizar com seus alunos de MBA, já na década de 80, meios como apostilas, fitas de vídeo e áudio, para instruírem aqueles com maiores dificuldades de deslocamento. (DANTAS, 2002, p. 3)” Posteriormente a comunicação permitida pela internet, que reforça a interatividade entre os participantes - de um para um, um para muitos e muitos para muitos - fez com que muitas

empresas se transformassem em verdadeiras comunidades de aprendizagem, ou criassem as chamadas universidades corporativas, visando ao aperfeiçoamento profissional de seus membros. Ou seja, a empresa do século XXI passou a ser também, ou talvez novamente, um local de aprendizagem continuada, recuperando assim um papel histórico de união entre trabalho e educação, que em diversos períodos tiveram aproximação ou distanciamento, dependendo do modo de produção e de organização social vigentes nas sociedades.

O presente projeto técnico-pedagógico tem como objeto de suas atenções, justamente uma proposta nova implantada no ano de 2000 na UPF, o NAP – Núcleo de Apoio Pedagógico. Resultante de uma proposta elaborada conjuntamente, pelas Vice-Reitorias de Graduação - VRGrad e pela Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – VRPPG, este núcleo encontra-se vinculado à Divisão de Graduação, muito articulado à Divisão de Avaliação Institucional e sob a responsabilidade direta da VRGrad. Pode-se dizer que este se caracteriza como uma inovação no sistema pedagógico da UPF.

Nos tempos atuais não se concebe capacitação docente apenas como a desenvolvida em cursos *stricto sensu*. O sentido amplo de capacitação docente abriga também a noção do preparo pedagógico cuidadoso e da atualização constante do professor universitário. É dele (do professor) que depende grande parte da qualidade do processo de aprendizagem vivenciado pelo aluno universitário. Portanto, investir no preparo permanente do professor faz parte do próprio ser da universidade.

O NAP é um núcleo em *stand by (ou virtual)*, que pode ser acessado a qualquer momento, funcionando predominantemente através de oficinas pedagógicas que são acionadas conforme a necessidade que se apresenta para professores, individualmente ou em pequenos grupos. Os docentes dessas oficinas, geralmente são os próprios professores da UPF, especialistas nas áreas solicitadas, bem como professores ou pesquisadores convidados. Encontra-se acoplado ao NAP, o curso de Iniciação à Universidade - introdutório à docência na UPF, no qual a Reitoria atua diretamente, pelo qual qualquer professor precisa passar e que pode repetir tantas vezes quantas quiser, sempre que desejar se atualizar acerca dos dados, das modificações na estrutura e Planos Institucionais.

Assim, pretende-se, através do presente projeto técnico-pedagógico desenvolver duas ações: A *primeira* almeja revigorar a atuação desse núcleo, aumentando sua perenidade e agilizando sua capacidade de atualização, ao mesmo tempo em que se oportuniza o aproveitamento de experiências nessa outra modalidade de se fazer-educação, a própria EAD, atualmente enriquecida pela contribuição das novas tecnologias e sua vinculação com a teoria

da comunicação (TIC), permitindo a disseminação da reflexão acerca da EAD entre os docentes da UPF.

Entretanto, tal proposta é, no fundo, parcial, incompleta. Será que se resolve o problema da qualidade do processo pedagógico trabalhando apenas pelo ângulo do docente? Se o professor universitário precisa auto-refletir sobre sua prática, atualizar-se, aperfeiçoar-se, o aluno universitário também, por sua vez, tem o direito de, ao refletir sobre o que aprende, identificando dificuldades que o impediram/ impedem de aprender ou de melhorar sua aprendizagem, ter um espaço e uma possibilidade de saná-las.

Por isso, a *segunda ação* acrescenta um novo pólo ao existente NAP, propondo a criação do Programa Napa - Núcleo de Apoio à Aprendizagem do Aluno. Os princípios básicos de uma e de outra ação são os mesmos – autonomia - autoconhecimento - auto-aperfeiçoamento - auto-aprendizagem. As ações desse núcleo, para tornarem-se, efetivamente propostas pedagógicas precisam compreender, em si mesmas, os pólos envolvidos, professor – aluno e, no presente caso, ambas valendo-se da modalidade de educação a distância. embora usando suportes diferentes.

E o que dizer então dos dirigentes? dos coordenadores? dos chefes de setores? do quadro técnico-administrativo? Como capacitar-se para integrar uma organização diferenciada como a instituição universitária? Como atender às demandas de qualificação e de atendimento aos demais segmentos internos e à comunidade externa? Neste sentido cabe uma *terceira ação*, a criação do Programa Nage – Núcleo de Apoio ao Gestor Universitário, ampliando para os docentes em funções de gestão o programa de Desenvolvimento Estratégico de Pessoas, em funcionamento junto ao quadro técnico-funcional. Seus princípios, para manter uma integração necessária, deverão pois ser os mesmos dos programas NAP e Napa, sob o novo enfoque proposta na modalidade em EAD.

Desta forma, a proposta de projeto integrado de capacitação do gestor, do professor e do aluno da UPF pretende, numa ação articulada, atingir a todos os segmentos de pessoas envolvidas na comunidade universitária interna. Para tal deverá utilizar a modalidade de educação a distância, com disponibilidade de infra-estrutura tecnológica já instalada, quais sejam, rede tecnológica de computadores, produtora de vídeo e áudio, emissora de televisão, experiência em programas educativos e interesse institucional.

2 JUSTIFICATIVA

O desafio posto à educação, em qualquer nível, é o da agilidade necessária para acompanhar, analisar, criticar, posicionar-se e não, simplesmente, absorver a quantidade de informações que está se processando no mundo contemporâneo. Isso se agudiza quando se trata da Universidade. Há uma imperiosa necessidade da escola em geral e da universidade enquanto agência educativa, de ter acesso ao mundo de informações disponível através das telecomunicações. Isso é o mundo moderno – impossível voltar atrás e dispensá-las.

A comunicação mediada pela tecnologia, embora concentrada em ilhas do capitalismo, começa a fazer parte do dia a dia da humanidade, provavelmente expandindo-se para horizontes ainda não imaginados. A questão que se coloca está nas possibilidades de a educação aproveitar essa mediação para cumprir seu papel nesse mundo globalizado e alterado em termos de trabalho em decorrência, dentre outros fatores do crescimento/desenvolvimento tecnológico, principalmente, da revolução informacional.

O acesso à educação em nosso país tem sido restrito a quem dispõe de recursos e de tempo para se dedicar à aprendizagem. Isso tem acirrado a seletividade e a elitização das carreiras melhor situadas, especialmente no que se refere ao ensino superior. Evidentemente que para aqueles que já estão melhores situados, a educação presencial não somente surte o efeito desejado quanto continua, ainda, sendo a mais procurada.

A idéia da educação a distância, calcada ainda em uma visão antiquada traz o estigma de uma educação de segunda classe; calcada numa visão extremamente tecnicista reduz a educação a processamento tecnológico. Entretanto, aos poucos essa nova possibilidade, a da educação a distância, revigorada em sua metodologia e redesenhada pela possibilidade da contribuição da tecnologia, vai recebendo apoio de diversos segmentos. Sua implantação tanto está ocorrendo como apoio às modalidades convencionais de ensino em seus diversos níveis, quanto como uma nova modalidade atendendo a situações típicas da sociedade, ou como forma de inclusão de um contingente mais amplo da população em processos

educativos formais e informais, visando ao acesso quantitativo e qualidade à educação para todos.

Ela é vislumbrada como alternativa para muitos que perderam ou não conseguiram acompanhar a educação em seu formato mais tradicional por várias razões (inclusive em razão de deficiências físicas) e que precisam da educação como forma de galgar um melhor espaço na esfera produtiva, melhorando sua inserção/ integração social.

Há, também, um segmento não pequeno de alunos que enfrentam dificuldades em acompanhar as propostas de sala de aula, inclusive na universidade. Nesse nível de ensino pouca atenção vem sendo dada a essa situação. Na educação básica (principalmente no ensino fundamental) já há um conjunto de iniciativas, até regimentais, para a solução desse problema, inclusive com a participação dos pais. Supõe-se que o aluno que chegou à Universidade já tenha superado problemas de como aprender. Entretanto, essa dificuldade não apenas persiste como adquire novas formas, fazendo com que o universitário, mesmo sendo uma elite, não aproveite ao máximo todo o conhecimento e os meios (laboratórios, multimídia, conferências, mesas redondas, debates, salões de Iniciação Científica) que lhe são disponibilizados. Isso não pode ser ignorado na universidade. Atualmente seria possível, valendo-se das novas tecnologias da informação encaminhar-se solução para tais problemas, que preocupam as instituições e os órgãos governamentais, pois constituem as chamadas estatísticas de reprovações e abandono, bem como significam que o ensino universitário não está atendendo com eficiência as demandas dos alunos, talvez por falta de atendimento pedagógico adequado.

Outro grupo que também começa a se preocupar com essa nova possibilidade de a educação acontecer é o de adultos que já logrou obter uma formação condizente para sua inserção no mundo do trabalho e que porém, precisa manter-se mais atualizado face à imensa gama de inovações que acompanham a evolução da sociedade moderna no início desse novo século - são as necessidades de educação permanente ao longo da vida.

Um exemplo dessa necessidade acontece na própria administração universitária. A gestão universitária numa universidade comunitária como a UPF, tem um modelo de administração que transita entre o das privadas e o das públicas, com dirigentes eleitos dentre seus docentes. A preparação desses professores escolhidos para serem dirigentes (considerando que todos, dentro de certas regras, podem ser eleitos, e que ninguém está preparado antecipadamente para assumir funções administrativas como tal), também poderia ser contemplada pelo NAP – no segmento de apoio pedagógico-administrativo ao dirigente.

Outros exemplos (não apenas na UPF, mas isso serve a qualquer IES, universidade ou não) referem-se ao tempo regulamentar do professor, enquanto docente, pesquisador e dirigente/administrador, e ao tempo regulamentar do aluno universitário que já se encontram estruturados (trabalham e estudam). Para ambos a possibilidade de se atualizar, de resolver problemas relacionados com a prática de ensinar e de aprender poderá ser suprida pela realização de oficinas específicas na modalidade de EAD. Estas poderão ser realizadas quando e onde os usuários (professores ou alunos) assim o desejarem, bastando para tal acionar o NAP ou o Napa, para receberem o material, as orientações, agendarem tutoria e se prepararem para atividades presenciais de discussão e de avaliação. Portanto, o presente projeto é pedagógico, pois pretende garantir um ensino e uma aprendizagem de melhor qualidade na UPF, desenvolvendo a autonomia e as capacidades intelectuais de seus professores e alunos.

Considerando que a comunidade universitária compõe-se ainda de funcionários, faz-se necessário incluir os colaboradores técnico-administrativos nessa proposta de formação continuada, capacitando-os para um apoio efetivo e seguro às atividades acadêmicas da UPF. Para tal, propõe-se a criação do NAGE (Núcleo de Apoio ao Gestor) na mesma modalidade dos núcleos para docentes e discentes, que se integrarão a eles na busca pela excelência universitária.

3 NÚCLEO DE APOIO PEDAGÓGICO – NAP/UPF: UMA EXPERIÊNCIA DE FORMAÇÃO CONTINUADA

A Vice-Reitoria de Graduação da Universidade de Passo Fundo, interessada em propiciar condições para a qualificação do trabalho pedagógico do corpo docente nos cursos de graduação, implantou, em 2000, o NAP- Núcleo de Apoio Pedagógico da Divisão de Graduação, que prevê a formação permanente e continuada dos professores da Instituição.

A justificativa de sua implantação deriva tanto da avaliação institucional interna de alunos e professores, quanto das demandas da avaliação externa. Em ambas verifica-se que apenas a competência técnica e de conhecimento não basta para propiciar uma ação docente qualificada. A formação pedagógica, que para alguns professores da área da educação pode ser inerente à sua formação, para profissionais de outras áreas configura-se como uma demanda premente, sob pena de comprometer o processo de ensino-aprendizagem e a qualificação do formando.

Dentre as ações previstas para o Núcleo de Apoio Pedagógico, estão organizados o Programa de Formação Pedagógica Continuada e o Apoio Técnico-pedagógico à Ação Docente, este último como assessoria e consultoria mais individual ou para pequenos grupos de docentes, em atenção à problemas específicos.

O Programa de Formação Pedagógica Continuada visa a desencadear um processo de qualificação para os docentes da UPF, centrando suas ações na oferta de módulos pedagógicos, ou seja de mini-cursos sobre conteúdos pedagógicos com duração de 8, 12, 16, 20 ou mais horas-aula. Outras ações são a oferta de palestras, cursos e seminários pedagógicos, como forma mais breve de motivação aos educadores.

A clientela do Programa de Formação Pedagógica Continuada é constituída de todos os professores da Universidade de Passo Fundo, sede e campi, interessados em aperfeiçoar o seu trabalho docente. Como ministrantes dos módulos pedagógicos estão sendo convidados os

docentes atuantes na UPF, especialmente nas áreas a serem desenvolvidos nos programas permanentes ou eventuais.

Dentre os módulos pedagógicos ofertados pelo NAP destacam-se os oferecidos em 2001, conforme discriminado no Quadro 1.

Embora haja grande interesse e procura pelos módulos pedagógicos nos seus dois anos de funcionamento, um dos pontos de dificuldade do NAP está na compatibilização de horário para oferta das turmas a docentes de diversos cursos que possuem atividades em dias e horários diversificadas. Outro ponto refere-se aos diferentes níveis de conhecimento prévio dos participantes, que se compõe em turmas heterogêneas, tanto nas áreas de conhecimento e de interesse, quanto na experiência pedagógica anterior, já que reúne professores com tempo de serviço também diferenciado. Também há a dificuldade em obter espaço livre nos laboratórios de informática ou em salas especiais durante os horários noturno onde ocorre ocupação total dos espaços físicos da universidade. Portanto, o Programa de Formação Pedagógica Continuada do NAP, embora atenda suas metas qualitativas, tem tido impacto quantitativo aquém do esperado.

Como proposta técnico-pedagógica, entendemos que a EAD é a forma de potencializar a formação pedagógica continuada na UPF, minimizando as dificuldades ocorridas. Verifica-se, inclusive, que a demanda de formação em modalidade diferenciada apresenta-se crescente também entre alunos e funcionários, sem contar a carência de formação dos gestores da instituição em todos os seus níveis. Por isso, esta proposta, subdividida em três subprojetos, pretende se constituir num projeto-piloto para avançar na oferta de cursos na modalidade EAD, iniciando-se por um programa interno, para posteriormente abrir a oferta de programas de ensino ou extensão para a comunidade nas diversas áreas do conhecimento.

A existência de ampla infra-estrutura de rede informatizada, editora e gráfica, estúdios de TV e rádio, além de outros recursos tecnológicos informatizados, tanto na sede em Passo Fundo, quanto nos campi universitários localizados na região de abrangência da UPF, facilitam e permitem a produção de material didático e de meios de comunicação a distância adequados para a EAD. Mas ainda assim, torna-se importante o planejamento adequado dos programas, seu acompanhamento e avaliação, para que os resultados esperados sejam superados pelos resultados atingidos.

Quadro 1 – Oficinas pedagógicas do NAP em 2001

1 CURSO DE INICIAÇÃO À UNIVERSIDADE – ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA UPF

Clientela: Professores da UPF, auxiliares de ensino, contratados e concursados e demais interessados em conhecer e participar da instituição

Ministrantes: Professores Ilmo Santos, Telisa F. Graeff, Solange M. Longhi, Jaime Giolo, Lorivan Frish de Figueiredo, Haroldo Loguércio Carvalho, Rosa Maria Locatelli Kalil

Período: maio e/ou junho e/ou julho Horário: a definir

Local: Auditório da Biblioteca Central

2 PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO NO COMPUTADOR

Clientela: professores da UPF e alunos de pós-graduação e demais interessados

Ministrantes: Professor Edemilson J. R. Brandão e Adriano Canabarro Teixeira

Período: 14 de maio a 13 de junho – 2ª e 4ª feiras Horário: das 17 às 19 horas

Local: Laboratório Central de Informática - Faculdade de Economia e Administração

3 A INTERNET COMO AUXÍLIO PEDAGÓGICO

Clientela: professores da UPF, alunos de pós-graduação e demais interessados

Ministrantes: Professor Edemilson J. R. Brandão e Adriano Canabarro Teixeira

Período: 18 de junho a 18 de julho – 2ª e 4ª feiras Horário: das 17 às 19 horas

Local: Laboratório Central de Informática - Faculdade de Economia e Administração

4 CONSTRUÇÃO DE SOFTWARE EDUCACIONAL

Clientela: Professores da UPF e demais interessados

Ministrantes: Professor Edemilson J. R. Brandão e Adriano Canabarro Teixeira

Período: 15 de maio a 12 de junho – 3ª feiras Horário: das 14h às 17h30min

Local: Laboratório Central de Informática - Faculdade de Economia e Administração

5 CRIAÇÃO DE HOME-PAGE EDUCACIONAL

Clientela: Professores da UPF e demais interessados

Ministrantes: Professor Edemilson J. R. Brandão e Adriano Canabarro Teixeira

Período: 19 de junho a 17 de julho – 3ª feiras Horário: das 14h às 17h30min

Local: Laboratório Central de Informática - Faculdade de Economia e Administração

6 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM CURSOS DE GRADUAÇÃO

Clientela : professores do Curso de Ciência da Computação

Ministrante: Professora Elisa Mainardi e docentes da Faed

Período: maio a dezembro de 2001 Horário: a definir Local: a definir

7 METODOLOGIA DE ENSINO E AVALIAÇÃO EM CURSOS DE ÁREA DA SAÚDE

Clientela: professores do Curso de Fisioterapia e demais professores interessados

Ministrante: Professora Eliane Flora Sobiesiak Moretto e docentes do ICB e Faed

Período: maio e junho de 2001 Horário: a definir Local: a definir

8 RELAÇÃO PROFESSOR-ALUNO : DINÂMICAS DE GRUPO

Clientela: professores da Fear e da UPF e alunos de pós-graduação

Ministrantes: Professoras Maria Aparecida Tagliari Estacia e Rosani Sgari Szylagyi

Período: junho Horário: a definir

Local: Faculdade de Engenharia e Arquitetura

9 PROGRAMAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Clientela: professores da UPF e alunos de pós-graduação

Ministrante: Professor Pêrcles Saremba Vieira

Período: junho/julho Horário: noite ou a definir Local: a definir

4 OBJETIVOS E METAS DO PROJETO INTEGRADO

O objetivo geral deste projeto integrado é de promover um programa permanente de capacitação continuada da comunidade universitária da UPF na modalidade de educação a distância, buscando qualificar as atividades institucionais, visando cumprir a missão e os objetivos definidos e em definição no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, incluindo o projeto pedagógico ou técnico de cada um de seus cursos e programas.

Como objetivos e metas específicos do projeto integrado, estabelecemos os seguintes:

OBJETIVOS	METAS
<ul style="list-style-type: none">- Oferecer espaços de reflexão sobre a prática pedagógica docente focalizada sobre pontos críticos identificados na instituição.- Identificar os principais problemas didático-pedagógicos na UPF.	<ul style="list-style-type: none">- Escuta dos docentes dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação da UPF que desejem melhorar a prática docente ou que tenham enfrentado alguma necessidade/dificuldade didático-pedagógica em sua atividade.- Seleção dos pontos mais críticos evidenciados pelo processo de avaliação institucional.
<ul style="list-style-type: none">- Oferecer espaços de reflexão sobre pontos críticos da aprendizagem discente identificados no processo institucional.	<ul style="list-style-type: none">- Escuta da manifestação das necessidades e interesses de aprendizagem de estudantes de graduação e de pós-graduação da UPF que tenham sido reprovados ou cujo desempenho acadêmico foi muito fraco nos quatro últimos semestres.
<ul style="list-style-type: none">- Estimular o desejo de busca (dos professores e alunos) de superação de dificuldades didático pedagógicas relacionadas à temática do conhecimento e da pesquisa.- Propiciar o desenvolvimento do domínio das TIC a serviço da construção do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none">- Delinear um conjunto de oficinas pedagógicas dirigidas a alunos que atendam às situações emergentes do processo de ensino / aprendizagem, bem como atendam aos interesses de professores valendo-se da modalidade de EAD.

<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer espaços de reflexão sobre a prática gestora focalizada na busca de qualificação institucional, definida pelo Plano de Desenvolvimento Institucional. - Identificar os principais problemas de gestão pedagógica e administrativa na UPF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escuta dos gestores pedagógicos e administrativos da UPF que desejam contribuir para a melhoria das práticas institucionais. - Seleção dos pontos mais críticos evidenciados em avaliações.
<ul style="list-style-type: none"> - Difundir e ampliar a prática da formação continuada na modalidade em EAD para capacitação de docentes, discentes e gestores no âmbito da UPF – sede e campi universitários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialização da experiência através da divulgação em veículos de comunicação, em especial na UPF-TV, permitindo que outros interessados usufruam desse benefício. - Realização de seminários e jornadas pedagógicas.

5 PROGRAMA GERAL DAS OFICINAS PREVISTAS NO PROJETO INTEGRADO

Programa	Oficina
	Oficina Introdutória-Presencial
	Oficina: como tornar-se um aluno on-line
NAPA	Oficina Alfa
	Oficina dos Paradigmas Epistemológicos
	Oficina das Políticas em C&T
	Oficina de Projetos de Pesquisa
	Oficina de Amostragem
	Oficina de Entrevista
	Oficina de Observação
	Oficina de Estudos de Caso
	Oficina de Análise Documental
	Oficina de Análise de Conteúdo
	Oficina de Apresentação de Resultados de Pesquisas Qualitativas
	Oficina de Tabelas e Gráficos
	Oficina de Divulgação Científica
NAGE	Oficina de Estrutura e Funcionamento da UPF
	Oficina de Planejamento Institucional da UPF
	Oficina de Plano de Desenvolvimento Institucional
	Oficina de Legislação do Ensino Superior
	Oficina de Legislação Trabalhista
	Oficina de Legislação Interna da UPF
	Oficina de Saúde na Universidade
	Oficina de Sistemas Informatizados na UPF
	Oficina de Planejamento das Unidades de Ensino
	Oficina de Planejamento dos Setores Administrativos, Produtivos, Laboratoriais ou de Prestação de Serviços
	Oficina de Desenvolvimento de Competências de Relacionamento Interpessoal
	Oficina de Ferramentas: Planilhas de Cálculo
	Oficina de Elaboração de Projeto Pedagógico das Unidades de Ensino
	Oficina de Elaboração de Projeto Político-pedagógico de Cursos de Graduação

	Oficina de Elaboração de Projeto Político-pedagógico de Cursos de Pós-Graduação
	Oficina de Elaboração de projetos de Extensão: acadêmicos, científicos, culturais, esportivos e artísticos
	Oficina de Elaboração de Relatórios Técnicos
NAP/NAPA	Oficina de Sensibilidade
	Oficina de Maratona de Desenvolvimento Interpessoal
	Oficina de Desenvolvendo Competência Interpessoal
	Oficina de Papéis Funcionais e Disfuncionais na Relação Professor-Aluno
	Oficina de Forças e Fraquezas nos Estilos Pessoais de Atuação
	Oficina de Tendências Habituais no seu Relacionamento: Motivação de Deficiência ou Motivação de Crescimento?
	Oficina de Relações com o Ambiente
	Oficina de Espécies de Prazer
	Oficina de Meios ou Razões para Viver: qual sua preferência?
	Oficina de Amor: Interessado ou Desinteressado, possessivo ou não possessivo?

6 UNIDADES E SETORES ENVOLVIDOS, NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE, CRONOGRAMA DAS PRINCIPAIS AÇÕES

Setor	Nível de responsabilidade	Cronograma
a) Vice-Reitorias de: - Graduação. - Pesquisa e Pós-Graduação. - Extensão e Assuntos Comunitários. - Administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração da proposta de ação. - Organização da equipe responsável pela execução do projeto. 	Agosto 2002 Setembro 2002
b) Divisão de Graduação e Setor de Apoio Psicopedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Programa Napa. - Divulgação das novas modalidades do NAP e da instalação do Programa Napa para Unidades e Campi. - Acompanhamento à equipe executora no levantamento das necessidades dos professores e alunos. - Acompanhamento na montagem das oficinas viáveis de serem oferecidas para alunos. - Implementação das oficinas pedagógicas para alunos. 	Setembro 2002 Outubro 2002 Novembro 2002 Final de 2002 e início de 2003 Março 2003
c) Divisão Administrativa – Seção de Recursos Humanos Setor de Desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Programa Nage. - Divulgação da instalação do Programa Nage para Unidades e Campi. - Acompanhamento à equipe executora no levantamento das necessidades dos gestores. 	Setembro 2002 Outubro 2002 Novembro 2002

	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento na montagem das oficinas viáveis de serem oferecidas para gestores. - Implementação das oficinas para gestores. 	<p>Final de 2002 e início de 2003</p> <p>Março 2003</p>
d) Divisão de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento dos materiais de divulgação e organização da campanha de divulgação dos programas de formação NAP, NAPA e NAGE envolvendo editora e gráfica, UPF TV, jornais institucionais, site da UPF. 	<p>Abril 2003</p>
e) Centro de Educação a Distância	<ul style="list-style-type: none"> - Assessoramento à equipe organizadora da proposta. - Garantia das condições de infra-estrutura e equipamentos. - Acompanhamento e avaliação dos programas. 	<p>1º Sem 2003</p> <p>Durante 2003</p> <p>Durante 2003</p>
e) Unidades de Ensino – Institutos e Faculdades da UPF	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação das oportunidades de EAD proporcionadas pelo NAP, NAPA e Nage junto a professores, alunos, dirigentes e funcionários. - Mapeamento das condições de acesso aos equipamentos informatizados dos interessados fora da UPF. 	<p>Outubro/ Novembro 2002</p>

7 SUBPROJETO: AUTOCAPACITANDO O GESTOR UNIVERSITÁRIO NUMA PERSPECTIVA DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

7.1 IDENTIFICAÇÃO DO SUBPROJETO

7.1.1 Clientela alvo

Dirigentes da instituição nos diversos níveis e âmbitos: reitor, vice-reitores, diretores, conselheiros, coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação, coordenadores de pesquisa e de extensão, coordenadores de laboratórios e de setores administrativos e produtivos.

7.1.2 Objetivos e metas específicos do subprojeto II

São objetivos/ metas específicos do presente subprojeto :

OBJETIVOS	METAS
<ul style="list-style-type: none">- Oferecer espaços de reflexão sobre a prática gestora focalizada na busca de qualificação institucional, definida pelo Plano de Desenvolvimento Institucional.- Identificar os principais problemas de gestão pedagógica e administrativa na UPF.	<ul style="list-style-type: none">- Escuta dos gestores pedagógicos e administrativos da UPF que desejam contribuir para a melhoria das práticas institucionais.- Seleção dos pontos mais críticos evidenciados nas avaliações institucionais.
<ul style="list-style-type: none">- Implementar o programa de capacitação de gestores da UPF na modalidade em EAD, para dirigentes, chefias dos setores acadêmicos e administrativos, visando ao desenvolvimento das competências técnicas, institucionais e de relacionamento interpessoal.	<ul style="list-style-type: none">- Oferta de oficinas de capacitação para a gestão, em programação de acordo com metas definidas preliminarmente, em cronograma adequado ao desenvolvimento das atividades de gestão e administrativas das unidades e setores da UPF.
<ul style="list-style-type: none">- Desenvolver uma metodologia de EAD adequada à capacitação de gestores institucionais, com produção de material didático para EAD,	<ul style="list-style-type: none">- Planejamento e execução das oficinas de gestão na modalidade de EAD, adequadas à infra-estrutura física e pedagógica existente na UPF.

visando servir para as oficinas e também para eventual divulgação externa.	
<ul style="list-style-type: none"> - Difundir e ampliar a prática da formação continuada na modalidade em EAD para capacitação de docentes, discentes e gestores no âmbito da UPF – sede e campi universitários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialização da experiência através da divulgação em veículos de comunicação, em especial na UPF-TV, permitindo que outros interessados usufruam desse benefício. - Realização de seminários e jornadas pedagógicas. - Divulgação de material didático produzido nas oficinas do programa.

7.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na história algo sempre ainda é, embora não de todo; e algo sempre já é, embora não de todo. Por isso, pode-se dizer que tanto é necessário defender a universidade, avaliando-a criticamente e propondo mudanças e melhorias, quanto é importante repensar, de maneira mais ampla e radical, a sua identidade. Ao mesmo tempo em que a universidade deve ser melhorada e fortalecida, em razão do seu significado social, ela precisa ser profundamente repensada, na perspectiva do novo cenário que se desenha para o próximo século. O que pretendo mostrar é que a universidade tem um grande déficit de reflexão sobre si mesma. E que a superação dessa defasagem com relação a ela mesma é um processo que exige a colaboração de todos. De todos dentro da universidade e de todos fora da universidade. (Gorgen, Pedro, 1999, p.22)

7.2.1 Identidade institucional da UPF

Universidade comunitária pode parecer um conceito de difícil compreensão para muitas pessoas. Para nós os seus integrantes, professores, alunos, funcionários e comunidade, é muito mais: é uma proposta inovadora de instituição educadora, construída coletivamente como um projeto de vida permanente. E ainda assim muito difícil de entender e mais ainda de construir.

Como situar essa instituição - **universidade comunitária e regional** - nas esferas do sistema socioeconômico e da comunidade? Qual a sua posição entre o público e o privado? Entre o estatal e o não-estatal? Pertencente ao terceiro setor? Uma organização não-governamental? Entidade sem fins lucrativos, de utilidade pública, de assistência social, de fins filantrópicos? Em muitos aspectos a diversidade das facetas institucionais, confunde a si

mesma. Posto que não pública governamental, mas prestando serviços sociais públicos essenciais. Não privada no sentido mais estrito, mas respondendo e cumprindo rígidos preceitos legais e jurídicos. Não pública e não governamental, mas constituída por órgãos colegiados e por dirigentes democraticamente eleitos pela sua comunidade. De gestão privada, mas altamente regulamentada, e por consequência burocratizada e seguidora de normas internas. Detentora de imunidades, mas contínua e periodicamente instada a prestar contas públicas de seus procedimentos internos e de sua relação com a comunidade externa. Fundação educacional constituída pelo patrimônio físico e formada pela assembléia dos seus próprios professores, mas desafiada como “prestadora de serviços educacionais”. Dirigida por professores que podem estar em ambos os lados na mesa de negociação sindical, mas responsabilizados individualmente por suas decisões administrativas. Atenta ao local e regional, mas sem descurar dos movimentos na ordem social e econômica global. Produzindo conhecimento apropriado às demandas comunitárias, mas garantindo a cientificidade da produção intelectual e tecnológica.

Como transitar entre a rigidez organizacional e a flexibilidade/agilidade demandada pelos desafios da educação? E ainda assim, buscar a excelência acadêmica, a transparência administrativa, o equilíbrio econômico-financeiro, o desenvolvimento autosustentado? Como autogerir-se segundo princípios de equidade e respeito humano e ambiental? Como melhor cumprir a missão proposta pelo PDI de *formar profissionais-cidadãos competentes e compromissados com a busca do crescimento humano e do desenvolvimento sustentável, por meio da produção e difusão do conhecimento e da abertura à diversidade das demandas sociais locais e globais*? (UPF, 2001)

A demanda de atendimento à educação superior regional levou a UPF a expandir seus cursos em nível de graduação e pós-graduação, tanto em crescimento do número de alunos, quanto a diversificação das modalidades e dos locais de oferta, por meio da implantação e consolidação dos campi universitários. Os cursos superiores, atraindo hoje mais de quinze mil alunos, se por um período tiveram uma expansão quantitativa desequilibrada, atualmente se consolidam pela qualidade ofertada no conjunto, resultante do empenho do corpo docente e dos investimentos efetuados na estrutura física. A “disputa” por salas de aula, por espaços para eventos e reuniões, por laboratórios de pesquisa e pelo acervo bibliográfico tem sido uma constante para o corpo docente e o corpo discente, sem contar a demanda crescente da comunidade.

Tal crescimento, ainda que positivo, significou a abertura de muitas e inovadoras frentes de trabalho na universidade, de diversas formas de atuação e inserção regional, repercutindo nas estruturas organizacionais administrativas. O estabelecimento de parcerias com os órgãos governamentais, com empresas de diversificado porte, com movimentos sociais e com agências de fomento, dentre outros organismos, geraram uma diversidade de relações comunitárias, cuja complexidade encanta e assusta os dirigentes e o quadro técnico-administrativo.

Como problema de gestão, apresenta-se a constituição de formatos acadêmicos, econômicos e jurídicos capazes de organizar, sustentar e garantir as atividades propostas. Neste âmbito têm sido estabelecidos inúmeros protocolos de intenção, convênios, contratos, parcerias e termos de compromisso entre a mantenedora FUPF, a UPF e as instituições parceiras para o desenvolvimento de ações de ensino, de pesquisa e de extensão, bem como para a realização de estágios profissionais e para a prestação de serviços qualificados. A enorme infra-estrutura instalada e a qualificação acadêmica tornam a UPF, na maioria das vezes, a instituição mais qualificada da região em todas as áreas do conhecimento.

O desafio situa-se na consolidação da qualidade das ações, cuja responsabilidade é de docentes e discentes, mas que recebem a avaliação criteriosa e quase que imediata, não apenas de seus participantes, mas da comunidade interna e externa e dos órgãos reguladores e financiadores, tais como Ministério da Educação, Ministério da Saúde, e outros ministérios, secretarias, prefeituras, órgãos de classe, poder legislativo e poder judiciário. Como propostas para que a demanda de expansão das áreas do conhecimento por expansão ocorra em ritmo e padrão compatível com nossa proposta de universidade tem-se claro a necessidade de adequar os aspectos de:

- garantia da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, pela qualificação docente e técnica e da organização curricular adequada.
- programação, planejamento e controle claro e detalhado das atividades-fim.
- interatividade entre a Instituição e os órgãos parceiros.
- disponibilização de infra-estrutura física e administrativa adequada em quantidade e qualidade.
- resultado positivo na avaliação externa e na auto-avaliação.
- sustentabilidade econômico-financeira apropriada ao contexto socioeconômico regional.

7.2.2 Gestão institucional adequada

O processo de reestruturação organizacional e administrativa ocorrido nas instituições produtivas e sociais nas últimas décadas do século XX pautou não apenas as universidades comunitárias, mas igualmente as públicas e confessionais, bem como o setor empresarial em todos os setores socioeconômicos. Programas de planejamento estratégico, reengenharia, sistemas de controle de qualidade, implantação de técnicas, consultorias especializadas, e muitas outras foram as estratégias sugeridas, assumidas ou impostas nas organizações. Suas metas aparentes foram a adequação das organizações aos padrões da modernidade administrativa, mas refletem a incessante busca de eficiência e eficácia gerencial nos objetivos operacionais e econômicos do sistema vigente, na maior parte decididos pelas cúpulas político-econômicas hegemônicas, em detrimento de objetivos sociais mais abrangentes e solidários.

Construir um processo de gestão adequado ao caráter da UPF como instituição não apenas de ensino superior, mas de reflexão, geração e difusão de conhecimento, liderando um processo de educação para o desenvolvimento integrado, comunitária, democrática, regional, mostra-se fantásticamente complexo e desafiador.

Na UPF, a Vice-Reitoria Administrativa, em consonância com os objetivos da mantenedora, tem por atribuição estatutária, organizar o planejamento global e anual da vice-reitoria e da universidade e coordenar as atividades de desenvolvimento e manutenção; exercer a direção administrativa da universidade; elaborar proposta do orçamento-programa da universidade, submetendo à mantenedora; fiscalizar a execução do orçamento e encaminhar a prestação de contas.

Mas além do imenso desafio operacional-administrativo, vivenciado por qualquer outro tipo de organização, coloca-se o desafio de estabelecer parâmetros de caráter conceitual-participativo-organizacional para a gestão universitária da UPF, que não se esgota ou restringe aos setores da vice-reitoria administrativa, mas perpassa todas as pessoas e todos os processos de suas atividades-fim. À comunidade universitária cabe estabelecer formas de autogerenciamento, em modalidades coordenadas e lideradas por seus próprios participantes: professores, funcionários e alunos, articulados com a comunidade externa, de modo a garantir a qualificação permanente.

As experiências externas buscadas pela UPF certamente têm contribuído para a clareza do olhar sobre si mesma, contudo não dão conta por si só das especificidades do modelo de

universidade vigente/almejado pelos seus membros. E mais, suscitam a necessidade de profundo autoconhecimento institucional capaz de municiar a crítica e a mudança consciente. Tanto a gestão no sentido mais estrito, quanto a “operação” da UPF requerem capacitação de todas as pessoas envolvidas num processo pedagógico permanente, não apenas de reciclagem, treinamento, requalificação, como no conceito de educação corporativa, mas de efetiva educação para o exercício da autonomia, em respeito ao individual, ao coletivo e ao comunitário.

O desafio da gestão da UPF não está apenas em si mesmo mas em constituir-se em um processo de fortalecimento dos indivíduos, dos grupos e da instituição universitária, construindo uma identidade que propicie a inserção e o fortalecimento social como resultado de um processo educativo continuado e qualificado, visando qualidade de vida para as pessoas e as comunidades regionais, articuladas com o desenvolvimento sustentável.

7.2.3 Capacitação de gestores na UPF

Sendo uma instituição autogerida, cabe a própria UPF buscar a capacitação interna de seus gestores, visando a atender as demandas de qualificação postas pela comunidade interna e externa. Neste sentido, as ações eventualmente desenvolvidas em programas convencionais, tais como treinamento e palestras, não têm a continuidade, a modalidade e o enfoque adequados para atender a diversidade das demandas universitárias. Modelos externos de gestão e de capacitação, não se adaptam ao nosso modelo comunitário e de alternância de gestores na administração superior e nas coordenações. Torna-se pois, imprescindível buscar um formato de programa de formação/capacitação que alie as necessidades às possibilidades, tirando o máximo proveito das capacidades tecnológicas e de comunicação da infra-estrutura existente.

Ou seja, por sermos uma organização do conhecimento, uma comunidade universitária, entendemos que os processos pedagógicos devem pautar as nossas ações, seja nas atividades ditas acadêmicas, seja nas atividades de gestão.

Para tal, surge a proposta de organização do NAGE – Núcleo de Apoio ao Gestor, por meio do qual podem ser estabelecidas as políticas de capacitação de gestores e o planejamento das ações educativas correspondentes, promovendo e implementando uma modalidade de capacitação técnica e comportamental para o exercício administrativo. E a modalidade que se apresenta como adequada para o funcionamento é a de educação a distância, pois pode

atender às necessidades individuais, mesclando momentos presenciais coletivos de integração com momentos não-presenciais de estudo individual.

7.3 PROPOSTA METODOLÓGICA DO NAGE

O NAGE – Núcleo de Apoio ao Gestor – deverá ser implementado em conjunto pela Vice-Reitoria Administrativa e pelas Vice-Reitorias de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão e Assuntos Comunitários. O planejamento das atividades deverá respeitar as demandas, conforme ordem de prioridade no programa de capacitação, definido pelas demandas imediatas e pelo programa de avaliação institucional. O Setor de Desenvolvimento da Seção de Recursos Humanos deverá organizar a programação e o cronograma das atividades em consonâncias com as Vice-Reitorias e a Direção das Unidades.

7.3.1 Desenvolvimento das oficinas do NAGE

As atividades serão desenvolvidas na modalidade de oficinas e também de atividades mais breves, tais como palestras, sessões de estudo e seminário temáticos. As oficinas serão oferecidas periodicamente e por demanda, sendo conveniente oferta mínima semestral.

Cada **oficina de gestão** deverá ser desenvolvido com carga horária mínima de 18 horas (um crédito), no período de quatro semanas, podendo ser organizada da seguinte forma:

- encontro presencial com informações preliminares – 2 horas
- período de atividades não-presenciais, com suporte de guia didático, textos complementares e tutoria – 4 horas
- encontro presencial para desenvolvimento de atividades e para integração – 4 horas
- período de atividades não-presenciais, com suporte de guia didático, textos complementares e tutoria – 4 horas
- encontro presencial para conclusão, avaliação e integração – 4 horas.

O **ambiente** para desenvolvimento das atividades deverá ser escolhido de forma a proporcionar o máximo de conforto e recursos tecnológicos para os participantes, sugerindo-se os seguintes espaços:

- Encontros presenciais – salas de aula e laboratório de informática da UPF.
- Atividades não-presenciais – laboratório de informática da UPF ou ambiente de trabalho dos participantes com equipamento de microcomputador e rede internet.

Os **recursos tecnológicos** para as atividades incluirão os laboratórios de informática da UPF que possuem microcomputadores ligados em rede e conexão à internet e podem ser utilizados pelos participantes em horários alternativos às aulas normais do curso, sendo que os mesmos podem utilizar os equipamentos próprios em seu ambiente residencial ou de trabalho.

Como **recurso complementar** deverá ser utilizada a Biblioteca Central e às bibliotecas dos campi universitários da UPF, as quais possuem acervo bibliográfico de livros e periódicos nas áreas do conhecimento a serem utilizados pelos participantes para atividades complementares no módulo de estudo.

Cada oficina desenvolverá conteúdos específicos, que deverão organizados pelos professores ministrantes e acompanhados pelos tutores, e apresentados na forma de guia didático e de textos complementares.

Como **estratégias de ensino** propõe-se que as atividades presenciais sejam na forma de aulas expositivas dialogadas e seminários.

As atividades não-presenciais serão na forma de estudo de texto, resolução de exercícios, desenvolvimento de propostas e apresentação de trabalhos, conforme planos e roteiros a serem definidos posteriormente.

O plano de avaliação do aproveitamento das oficinas deverá conter:

a) Avaliação diagnóstica

No início do módulo deverá ser feito um exercício de diagnóstico e para verificar se o participante está dominando a ferramenta instrucional do módulo, o qual ele deverá enviar pelo correio eletrônico para o professor tutor até uma data pré-estabelecida. Isto servirá para verificar se o participante está conseguindo desenvolver a proposta do módulo.

b) Avaliação no processo

Durante o módulo as atividades não-presenciais deverão conter diversos exercícios de reflexão e de auto-avaliação para permitir ao participante acompanhar o seu processo.

c) Avaliação final

Deverá constar de uma produção individual sobre o tema, na forma escrita, gráfica ou eletrônica, que o participante deverá enviar para o professor tutor e também para os demais participantes do curso. No encontro presencial deverá ocorrer uma discussão coletiva sobre a produção desenvolvida pela turma e uma atividade individual escrita sobre o módulo.

A avaliação deverá ser controlada por meio de fichas de avaliação individual de cada aluno e de acompanhamento de tutoria, além de uma sistematização das atividades a ser construída coletivamente grupo, como uma contribuição ao desenvolvimento de novas oficinas.

Para o desenvolvido da cada oficina deverá ser feita **produção de material didático**, pelos ministrantes especialistas, podendo incluir os seguintes elementos:

a) Material impresso

Deverão ser produzidos textos sobre os conteúdos para composição do módulo, utilizando as referências bibliográficas sobre o assunto. Os textos comporão o guia didático, textos-guias, exercícios de avaliação e os textos complementares, com linguagem adequada e ilustrações, animações, fotos e outros elementos necessários.

b) Vídeos e CD-Roms

Poderão ser produzidos vídeos e CD-Rom sobre os conteúdos para complementação dos textos, podendo ser aproveitados videoconferências ou mesmo vídeos produzidos por outras instituições.

c) Módulo didático disponível em modalidade eletrônica

O guia didático deverá ser disponibilizado de forma eletrônica, devendo conter todas as instruções para o desenvolvimento da oficina e exercícios de auto-avaliação, numa modalidade interativa, comunicativa e desafiante ao participante, para que ele sinta motivação na continuidade da sua capacitação.

Para tal deverá ser garantida um formato que possa ser utilizado numa configuração mínima do computador ou do equipamento necessário para a utilização do meio interativo escolhido. O microcomputador deverá ter sistema operacional que permita o uso de Windows, e o módulo poderá utilizar os aplicativos Netscape Composer, Power Point, Word e/ou outros necessários para a composição dos diversos elementos. O módulo deverá oferecido como arquivos gravados em disquete(s), disponíveis em rede da internet, ou gravados em CD-ROM.

Previamente à sua utilização cada módulo deverá ser analisado por especialistas na área de gestão, na área de informática e na área pedagógica, para verificar sua amigabilidade e

facilidade de desenvolvimento. Seria conveniente também o teste com um grupo de alunos, para avaliar as possíveis dificuldades dos mesmos.

7.3.2 Mapa geral das oficinas do NAGE

Supondo-se determinadas necessidades relacionadas à gestão universitária, ou seja voltadas aos procedimentos e às atividades administrativas de apoio ao ensino, pesquisa, extensão e produção na universidade, poderão ser oferecidas oficinas tais como:

Oficina Introdutória – Presencial ¹

Esclarecimentos sobre a modalidade de educação em EAD e possibilidades de auto-estudo com autonomia.

Requisito para fazer essa oficina, ter consultado o *Site das Oficinas* do Centro de Educação a Distância – Cead – Página da UPF – <http://www.vitoria.upf.tche.br/cead>

Oficina: como tornar-se um aluno on-line ²

Estratégias de ensino em EAD on line - Metodologia do estudo em EAD - domínio do uso de equipamentos – uso da internet – correio eletrônico- salas de bate-papo – hipertexto – multimídia.

Obs.: esta oficina é optativa para quem desejar e indispensável para quem nunca trabalhou com equipamentos informáticos.

7.3.2.1 Oficina de Estrutura e Funcionamento da UPF

Apresentação da estrutura organizacional e do fluxo de procedimentos acadêmicos e administrativos na UPF.

7.3.2.2 Oficina de Planejamento Institucional da UPF

Fundamentos e metodologias para desenvolvimento de planejamento institucional no âmbito acadêmico e administrativo da UPF.

¹ Esta oficina é comum aos programas NAP, NAPA e NAGE, sendo apenas adaptada para os diversos tipos de participantes – docentes, discentes ou gestores.

² Idem nota 8.

7.3.2.3 Oficina de Plano de Desenvolvimento Institucional

Apresentação, estudo e detalhamento da missão, pressupostos, objetivos, e estratégias do PDI da UPF, visando à elaboração de metas e planos de expansão e qualificação para os próximos cinco anos, de acordo com demandas internas e do credenciamento institucional como universidade junto à Sesu/MEC, INEP e CNE.

7.3.2.4 Oficina de Legislação do Ensino Superior

Fundamentos e modalidades de acesso aos documentos de legislação do ensino superior provenientes da LDB, Sesu/MEC e CNE.

7.3.2.5 Oficina de Legislação Trabalhista

Fundamentos e aplicações da legislação trabalhista para docentes e pessoal técnico-administrativos (CLT, constituição, leis, decretos, acordos sindicais, etc.) visando subsidiar os aspectos administrativos da gestão de pessoal na UPF.

7.3.2.6 Oficina de Legislação Interna da UPF

Estudo dos normativos internos, sua aplicação e implicações em relação aos aspectos de ensino, pesquisa, extensão e administrativos nos procedimentos da UPF.

7.3.2.7 Oficina de Saúde na Universidade

Informação sobre os benefícios de saúde física e mental, preventiva e terapêutica, disponíveis e aplicáveis para alunos, professores e funcionários da UPF, visando garantir qualidade de vida no ambiente universitário.

7.3.2.8 Oficina de Sistemas Informatizados da UPF

Procedimentos de funcionamento e acesso aos sistemas informatizados da UPF, nos aspectos acadêmico, administrativo e financeiro, conforme as atividades dos gestores.

7.3.2.9 Oficina de Planejamento das Unidades de Ensino

Fundamentos e metodologias para elaboração do planejamento anual ou plurianual da unidade de ensino, considerando os aspectos acadêmico, físico e econômico.

7.3.2.10 Oficina de Planejamento dos Setores Administrativos, Produtivos, Laboratoriais ou de Prestação de Serviços

Fundamentos e metodologias para elaboração do planejamento anual ou plurianual dos setores administrativos, laboratoriais, produtivos e de prestação de serviços, considerando os aspectos de apoio acadêmico, físico e econômico.

7.3.2.11 Oficina de Desenvolvimento de Competências de Relacionamento Interpessoal

Desenvolvimento de competências comportamentais para o trabalho individual e em equipe nas atividades acadêmicas e administrativas da universidade.

7.3.2.12 Oficina de Ferramentas: Planilhas de cálculo

Utilização de aplicativos tipo planilhas de cálculo nas atividades de gestão universitária.

7.3.2.13 Oficina de Elaboração de Projeto Político-pedagógico das Unidades de Ensino

Objetiva sugerir alguns elementos teórico-metodológicos para a elaboração de projetos pedagógicos das unidades de ensino, pesquisa e extensão de Instituições de Ensino Superior. Aborda as categorias básicas a serem consideradas no do planejamento e na operacionalização de projetos político-pedagógicos, incluindo diagnóstico e estratégias de ação para obtenção da qualidade no ensino superior, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

7.3.2.14 Oficina de Elaboração de Projeto Político-pedagógico de Cursos de Graduação

Apresentação de elementos teórico-metodológicos para a elaboração de projetos pedagógicos, abordando algumas categorias básicas a serem consideradas quando do planejamento e da operacionalização de projetos político-pedagógicos para cursos de graduação. Oportuniza o diagnóstico concreto da realidade do curso, e estratégias de ação para a melhoria da qualidade, materializadas através de Planos de Ação e de Planos de Trabalho para cada semestre letivo, a serem elaborados e avaliados anualmente, de forma participativa, pela comunidade acadêmica dos respectivos cursos.

7.3.2.15 Oficina de Elaboração de Projeto Político-pedagógico de Cursos de Pós-Graduação

Apresentação de elementos teórico-metodológicos para a elaboração de projetos pedagógicos, abordando algumas categorias básicas a serem consideradas quando do planejamento e da operacionalização de projetos político-pedagógicos para cursos de pós-graduação, com os elementos necessários para o seu desenvolvimento.

7.3.2.16 Oficina de Elaboração de Projetos de Extensão: acadêmicos, científicos, culturais, esportivos e artísticos

Apresentação de elementos teórico-metodológicos para a elaboração de projetos de extensão, considerando a apresentação para a comunidade interna ou a busca de recursos financeiros em agências de fomento ou financiadoras. Elementos para a prestação de contas nos projetos financiados e apresentação de relatórios técnico e financeiro.

7.3.2.17 Oficina de Elaboração de Relatórios Técnicos

Utilização de aplicativos tipo editor de texto para elaboração e apresentação de relatórios técnicos, incluindo tabelas, gráficos e ilustrações.

10 RESULTADOS ESPERADOS

Como proposta pedagógica, pretende-se que este projeto técnico-pedagógico de fato se implante na UPF e resulte em um avanço significativo na prática docente, discente e administrativa. Mais do que isso, deve resultar numa experiência piloto para que docentes, discentes e gestores façam da EAD uma constante na sua prática, podendo inclui-la nas diversas áreas de conhecimento nas quais atuam. O domínio das TCI será um ponto fundamental na área profissional de cada um, mas deve ser uma forma de desenvolvimento pessoal e humano e não apenas um aparente domínio técnico da informatização. Até porque estamos apenas adentrando em uma nova era e em um novo modo de produção, cujos desafios educativos apenas iniciamos a perceber, mas de cujo resultado seremos co-partícipes como educadores e como cidadãos de um futuro humano apenas entrevisto nas entrelinhas do emaranhado de máquinas, seres humanos e ambientes físicos, sociais, econômicos e culturais.

*A influência das técnicas sobre o comportamento humano afeta as maneiras de pensar, sugerindo uma economia de pensamento adaptado à lógica do instrumento. (...) Máquinas chamadas inteligentes e pensamento calculante são, juntos, testemunhos dessa transcendência da técnica que conduz a uma verdadeira concretização da metafísica, com a produção das realidades artificiais e das imagens de síntese. A nova situação antropológica, diz Alain-Marc Rieu, acentua o risco da prevalência do que ele chama de pensamento associado, produto mecânico da submissão às máquinas de pensar e contra o qual devemos mobilizar o nosso pensamento crítico. Mas o que é pensar nessas circunstâncias? Rieu acredita que a informática fará voltar o tempo da filosofia, a única maneira de recusar o que Carneiro Leão, em seu livro *A Máquina e o seu Averso* (1987) denomina de cegueira radical, uma maneira de ver subordinada às formas padronizadas e automaticamente processadas. (Santos, p.149)*

A avaliação deste projeto integrado deverá ser realizada não apenas pela avaliação de cada uma das oficinas ou de cada um dos sub-projetos. Deverá ser considerado o aspecto da evolução do programa de capacitação na UPF, em critérios quantitativos e qualitativos, bem

como sua efetiva aplicação no cotidiano da Instituição. A qualificação da UPF depende da qualificação de seu pessoal, entendido como todos os componentes da comunidade universitária.

A modalidade de EAD ora apresentada, além de ser uma experiência-piloto para um programa que está sendo não apenas necessária, mas imprescindível para a qualificação e consolidação das atividades de educação superior, pode permitir uma formação com recursos adaptáveis às peculiaridades de cada um dos seus participantes. Ou seja, poderá ser uma forma de respeitar as diversidades individuais com um programa de abrangência coletiva. Ao mesmo tempo, permitirá a cada um e ao coletivo, o melhor domínio das tecnologias de comunicação e informação, e à própria Instituição a validação dos seus recursos tecnológicos e pedagógicos numa modalidade de educação cujo formato não pode nunca sobrepor-se ao seu conteúdo.

Como resultado mais amplo, este projeto integrado de capacitação universitária deverá permitir uma interação de pessoas cada vez mais forte para o desenvolvimento das competências humanas e institucionais, na busca de uma educação de qualidade para uma vida de qualidade, ou seja uma interação entre seres humanos, entre ambiente natural e tecnológico, entre expectativas e possibilidades, sonhos e utopias de desenvolvimento sustentável para todos, numa sociedade igualitária no respeito à diversidade.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CUNHA, Maria Isabel da. Trabalho docente e ensino superior. In: RAYS, Oswaldo Alonso (org.) **Trabalho pedagógico: realidades e perspectivas**. Porto Alegre: Sulina, 1999. 304 p.
- DANTAS, Martorelli. O ensino a distância no ambiente corporativo. *UPF Cultura*, v.3, n.27, abr. 2002, p.3.
- DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez; Brasília DF: MEC: UNESCO, 1997.
- DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. São Paulo: Papyrus, 1995. 160 p.
- FROMM, Erich. (Trad. Nathanael C. Caixeiro). **Ter ou Ser?** 4 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1976.
- GIDDENS, Antony. **Para além da esquerda e da direita**. São Paulo: Unesp, 1996. 296p.
- GORGEN, Pedro. Dimensões da autonomia universitária no contexto da crise. In: RAYS, Oswaldo Alonso (org.). **Trabalho pedagógico: realidades e perspectivas**. Porto Alegre:Sulina, 1999. p.9-32.
- GUTIÉRREZ, Francisco; PRIETO, Daniel. **A mediação pedagógica: educação à distância alternativa**. São Paulo: Papyrus, 1996.
- HABERMAS, Jürgen. **A crise de legitimação do capitalismo moderno**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1980. HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.
- KALIL, R.M.L. **Núcleo de apoio pedagógico: programa de formação pedagógica continuada**. Passo Fundo: Ediuf, 2000.

- LATOUCHE, Serge. (Trad. Celso Mauro Pacionic). **A ocidentalização do mundo: ensaio sobre a significação, o alcance e os limites da uniformização planetária**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- LEWIN, Kurt. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. Editora Cultrix. Copyright, 1948 by Harper & Row.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento m grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 4 ed., 1995.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio; 3 ed. 1996.
- OSÓRIO, L. C. **Grupos: teorias e práticas – acessando a era da grupalidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.
- PERRENOUD, Philippe. **Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- PETROVSKI, A . V. **Personalidade, actividad y colectividad**. Buenos Aires: Cartago, 1984.
- RAJ, Paulo Pavarini. **Tecnologias da informação e das comunicações: seu uso na educação a distância**. In: ESTEVES, A . P.; OLIVEIRA, G. D. de. **Educação a distância: experiências universitárias**. Rio de Janeiro: UERJ, Centro de Tecnologia Educacional, 2001. P. 21-43.
- RAMOS, Alberto Guerreiro (Trad. Mary Cardoso). **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RISTOFF, DILVO I. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis: Insular, 1999.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. Porto: Afrontamento. 1994.
- SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo: razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996. 308 p.

SANTOS, Theotonio dos. **Economia mundial, integração regional & desenvolvimento sustentável**: as novas tendências da economia mundial e a integração latino-americana. Petrópolis: Vozes, 1993.

SAVIANI, Dermeval. **Ensino público e algumas falas sobre universidade**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1984.

_____; SILVEIRA, Maria Laura. **O ensino superior público e particular e o território brasileiro**. Brasília: ABMES, 2000.

SCHAFF, Adam. **A sociedade informática**. 4 ed. São Paulo: Unesp; Brasiliense, 1995.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO. *Plano de desenvolvimento institucional*: horizonte de projeção 10 anos (2001-2010). Passo Fundo: 2001. (documento preliminar)