

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Ensino a Distância

GESTÃO DO DESIGN

*no âmbito da produção de **materiais didáticos** para o ensino a distância*

Letícia Pedruzzi Fonseca (org.)

Vitória - UFES

2017

Presidente da República

Michel Temer

Ministro da Educação

José Mendonça Bezerra Filho

**Diretoria de Educação a Distância
DED/CAPES/MEC**

Carlos Cezar Modernel Lenuzza

**UNIVERSIDADE FEDERAL
DO ESPÍRITO SANTO****Reitor**

Reinaldo Centoducatte

Secretária de Ensino a Distância – SEAD

Maria José Campos Rodrigues

Diretor Acadêmico – SEAD

Júlio Francelino Ferreira Filho

Coordenadora UAB da UFES

Maria José Campos Rodrigues

Coordenador Adjunto UAB da UFES

Júlio Francelino Ferreira Filho

Revisora de Conteúdo

Priscilla Maria Cardoso Garone

Revisora de Linguagem

Priscilla Maria Cardoso Garone

Design Gráfico

Laboratório de Design Instrucional – SEAD

SEAD

Av. Fernando Ferrari, nº 514

CEP 29075-910, Goiabeiras

Vitória – ES

(27) 4009-2208

Laboratório de Design Instrucional (LDI)**Gerência**

Coordenação:

Letícia Pedruzzi Fonseca

Equipe:

Fabiana Firme

Luiza Avelar

Diagramação

Coordenação:

Letícia Pedruzzi Fonseca

Thaís André Imbroisi

Equipe:

Thaís André Imbroisi

Ilustração

Coordenação:

Priscilla Maria Cardoso Garone

Equipe:

Rayan Fabbri Casagrande

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

G393 Gestão do design no âmbito da produção de materiais didáticos para o ensino a distância [recurso eletrônico] / Letícia Pedruzzi Fonseca (org.). - Dados eletrônicos. - Vitória : Universidade Federal do Espírito Santo, Secretaria de Ensino a Distância, 2017. 63 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-85-63765-86-4

Modo de acesso: <Disponível no ambiente virtual de aprendizagem – Plataforma Moodle>

1. Material didático – Desenho (Projetos). 2. Gerência. 3. Designers. 4. Ensino à distância. I. Fonseca, Letícia Pedruzzi.

CDU: 744

Copyright © 2017. Todos os direitos desta edição estão reservados à SEAD. Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Secretária de Ensino a Distância da SEAD – UFES.

A reprodução de imagens nesta obra tem caráter pedagógico e científico, amparada pelos limites do direito de autor, de acordo com a lei nº 9.610/1998, art. 46, III (citação em livros, jornais, revistas ou qualquer outro meio de comunicação, de passagens de qualquer obra, para fins de estudo, crítica ou polêmica, na medida justificada para o fim a atingir, indicando-se o nome do autor e a origem da obra). Toda reprodução foi realizada com amparo legal do regime geral de direito de autor no Brasil.



5 apresentação

8 introdução

CAPÍTULO 01
10 a experiência de
gestão no laboratório

CAPÍTULO 02
34 os instrumentos de gestão

CAPÍTULO 03
46 cartilhas instrucionais:
uma ação

CAPÍTULO 04
53 a manutenção das definições
da gestão e as mudanças no
laboratório

61 considerações finais

SU MÁRIO

APRE SEN TA ÇÃO

Priscilla Maria Cardoso Garone

A Educação a Distância (EAD) é entendida pelo Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, como modalidade educacional mediada pelas tecnologias de informação e comunicação, em que os envolvidos desenvolvem atividades em tempos e lugares diversos. O Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, instituiu o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), que incentivou a expansão dos cursos superiores no país e fortaleceu a EAD.

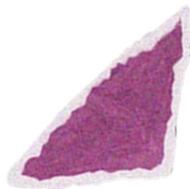
No cenário de desenvolvimento da Educação a Distância, a literatura e os relatos de experiência enfatizam que ocorreram mudanças significativas ao longo de todo o processo educacional. Nesse contexto, a complexa tarefa de desenvolvimento de materiais na contemporaneidade deve se pautar na reconfiguração dos processos de ensino-aprendizagem, que destaca o estudante em uma posição privilegiada na construção do próprio conhecimento. A EAD enfrentou e ainda enfrenta desafios no que concerne ao desenvolvimento de recursos educacionais, que usualmente ocorre com a mediação e colaboração entre professores, tutores, designers instrucionais, coordenadores de cursos, dentre outros agentes.

Este livro relata os resultados da experiência da gestão do design do Laboratório de Design Instrucional (LDI), integrante da Secretaria de Ensino a Distância (Sead), da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

O LDI é responsável pela produção de materiais de apoio aos cursos na modalidade a distância da universidade, coordenado por professores do curso de Design, em parceria e colaboração com professores, designers instrucionais e coordenadores dos cursos distância. Executor de centenas de projetos para a EAD, o laboratório conta com diversas equipes, sendo uma delas encarregada de gerir as atividades, o fluxo de trabalho e os projetos.

O livro reúne um rico compartilhamento dos resultados das ações promovidas pela equipe da gerência, e está organizado em capítulos. No capítulo “**A experiência de gestão do laboratório**”, os autores apresentam suas reflexões, a partir dos planejamentos (estratégico e tático) e seus desdobramentos, que culminaram em iniciativas de integração e valorização do grupo, fortalecendo-o para a desafiante tarefa de desenvolver os materiais de apoio ao ensino a distância da instituição. A seguir, no capítulo “**Os instrumentos de gestão**”, são apresentadas ferramentas desenvolvidas pela equipe, tais como os documentos de abertura e acompanhamento de projetos, e o “Quadro de Gestão à Vista”. O capítulo “**Cartilhas instrucionais: uma ação estratégica**” aponta o relato de uma ação para a divulgação do laboratório e melhor apresentação das dinâmicas internas e externas. Por fim, o capítulo “**A manutenção das definições da gestão e as mudanças no laboratório**” apresenta considerações para o contínuo aprimoramento do método de trabalho, além de reforçar e discutir o papel do gerente.

A obra é organizada pela Profa. Dra. Letícia Pedruzzi Fonseca, também coordenadora da equipe da gerência do LDI e coautora, que participa veemente do laboratório desde 2012, e não poupa esforços para coadunar o ambiente organizacional. A publicação faz um convite ao leitor a compreender a gestão de projetos para a EAD, a partir da ótica do Design, com potencial de reverberar, inspirar outros profissionais e motivar ações análogas.



Daniel Dutra Gomes
Giulliano Kenzo Costa Pereira
Letícia Pedruzzi Fonseca

INTRODUÇÃO

O final do século xx foi marcado por transformações políticas, socioeconômicas e culturais. O surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TICS), em especial a *Internet*, impeliu neste período a necessidade de se repensar os programas educacionais.

Tornava-se necessário rever os métodos e estratégias pedagógicas, bem como a própria institucionalização do ensino. Assim, calmamente, nasceu uma nova lógica para o processo de ensino-aprendizagem (KENSKI, 1998).

A educação a distância é uma modalidade mediada por TICS, já que os alunos e professores não estão fisicamente presentes no mesmo ambiente.

No Brasil, a educação a distância foi regulamentada como modalidade regular de ensino por meio de uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394, aprovada em 20 de dezembro de 1996 (OLIVEIRA; JENSEN; LIMA, 2010, p. 316).

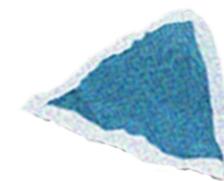
Em 2001, a cultura da educação a distância foi introduzida na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e, para dar suporte a essa iniciativa, a Ufes estruturou o Núcleo de Educação Aberta e a Distância (Ne@ad), transformada posteriormente em Secretaria de Ensino a Distância (Sead). Ao longo dos anos, a Sead consolidou-se na Universidade como o órgão mediador e gestor das propostas de EAD, tornando-se responsável pela organização, oferta de cursos e demais atividades acadêmicas à população capixaba (<http://sead.ufes.br/>).

No ano de 2008, a partir de uma parceria entre o Departamento de Desenho Industrial da Ufes e a Sead, foi criado o Laboratório de Design Instrucional (LDI). O laboratório desenvolve soluções de design para auxiliar o processo de aprendizagem, e assim, assume a produção de todo o material didático utilizado pelos alunos no ensino a distância.

Os projetos são elaborados em parceria com professores conteudistas e envolvem o design editorial de livros didáticos, produção audiovisual e objetos multimídia. Além disso, também são desenvolvidas atividades complementares de apoio didático, como infográficos, ilustrações, fotografias e interfaces gráficas digitais (www.ldiufes.org). Desde sua fundação, até setembro de 2016, o LDI desenvolveu 306 livros didáticos, entre impressos e digitais, 222 produções audiovisuais e 36 projetos web para os diversos cursos de graduação e especialização em EAD da Ufes, além de jogos e outros objetos interativos.

A equipe de produção do laboratório é formada por estagiários vinculados a diferentes cursos da Ufes, sendo a grande maioria alunos do curso de Desenho Industrial. Cada aluno assume uma função

específica, atuando como gerentes, diagramadores, ilustradores ou produtores multimídia. Integram-se à equipe um técnico de tecnologia da informação e professores do Departamento de Desenho Industrial (DDI), responsáveis por coordenar a equipe de estagiários. Atualmente, como coordenadores do LDI, encontram-se os professores Letícia Pedruzzi (gestão e diagramação), Priscilla Garone (ilustração, design digital, vídeo e jogos) e Ricardo Esteves (web e mídias digitais). Desde abril de 2012, outros coordenadores fizeram parte desta equipe: Geyza Dalmásio Muniz (diagramação), Heliana Pacheco (diagramação), José Otávio Lobo Name (vídeo) e Renata Machado (vídeo e jogos).



Referências

- KENSKI, Vani Moreira. **Novas tecnologias:** o redimensionamento do espaço e do tempo e os impactos no trabalho docente. In Revista Brasileira de Educação. n. 8, maio/jun/jul/ago, 1998.
- LABORATÓRIO DE DESIGN INSTRUCIONAL. Disponível em: www.ldiufes.org. Acesso em 26 de janeiro de 2014.
- NÚCLEO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA. Disponível em: www.neaad.ufes.br. Acesso em 26 de janeiro de 2014.
- OLIVEIRA, Daniele Lop de; JENSEN, Rafaela Garcia Dancini; LIMA, Vanessa Aparecida Alves de. **Educação a Distância para Pessoas com Deficiência Auditiva.** In Revista Olhar Científico. Ariquemes, vol.1, n.2, p.314 – 331, 2010.

A EXPERIÊNCIA DE **GESTÃO** NO LABORATÓRIO

Daniel Dutra Gomes
Giulliano Kenzo Costa Pereira
Letícia Pedruzzi Fonseca



A partir da criação do Laboratório de Design Instrucional, em 2008, a natureza do design na Sead se transformou.

O design tornou-se um departamento na secretaria, deixando de estar segregado nos projetos pontuais de cada coordenadoria de curso EAD. O design começava a ser entendido como um ativo valioso dentro da instituição, que merecia ser gerenciado.

1.1 A GESTÃO DO DESIGN

Kathryn Best (2012) define a gestão do design como o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, métodos e processos no intuito de criar produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte da vida diária do ser humano.

Peter Gorb (1990) explica a gestão do design como a administração eficaz, pelo gerente de design, dos recursos disponíveis à empresa a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos. Para o autor, a gestão do design envolve mais do que a realização de tarefas administrativas rotineiras. A característica diferenciadora da gestão do design é seu papel na

identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa.

O gerente de design, por Brigitte Mozota (2011), tem por função a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma instituição, comunicando a relevância do design para as metas da empresa e coordenando os recursos de design em todos os níveis da organização para atingir os seus objetivos.

A gerência tem por obrigação administrar o programa de design da empresa, abrangendo o seu caráter dual: o design é parte da cultura organizacional da empresa, incluindo os processos, paradigmas e valores (intangível) e a parcela do sistema de formas sociais, sejam produtos ou serviços (tangível) (MOZOTA, 2011).

Peter Drucker (2010), considerado o pai da administração moderna, sintetiza as cinco operações básicas no trabalho do gerente que, uma vez reunidas, resultam em uma gestão eficaz.

O GERENTE

ESTABELECE OBJETIVOS Determina as metas de cada área de objetivos – pontos de chegada – bem como a estratégia – o que precisa ser feito para alcançá-los – e os comunica às pessoas da equipe cuja atuação é necessária para que sejam conquistados.

ORGANIZA Administra as tarefas, recursos, métodos e processos. Agrupa essas unidades e cria padrões e estruturas na organização, facilitando a execução do trabalho da equipe.

MOTIVA E COMUNICA Forma equipes para executar tarefas distintas. Comunica subordinados, superiores, membros internos e externos. Tem uma responsabilidade integradora.

FAZ MEDIAÇÕES Uma vez que metas são estabelecidas, parâmetros se fazem necessários. O gerente é responsável por analisar, avaliar e interpretar o desempenho da organização, além de comunicar suas medições e conclusões à equipe.

DESENVOLVE PESSOAS, INCLUSIVE ELE MESMO O gerente sabe que nada se constrói sobre a fraqueza, reconhece a força de cada membro da equipe como material para a construção da organização. Dessa maneira, ele desenvolve habilidades e competências não somente nos outros, mas também em si mesmo.

A partir de 2012, a equipe do LDI iniciou um trabalho de estruturação da gestão do laboratório. A equipe de gerência sentiu a necessidade de reavaliar algumas práticas vigentes no laboratório. Concluiu-se, então, que era necessário interromper a rotina acelerada de projetos para refletir, avaliar o desempenho e estabelecer objetivos e estratégias.

1.2 O 1º ENCONTRO ESTRATÉGICO DO LABORATÓRIO

Visando avaliar suas práticas e direcionar seus próximos passos através de um planejamento estratégico, a equipe de gestão (Daniel Dutra e Leticia Pedruzzi Fonseca, estagiário e coordenadora, respectivamente) realizou o 1º Encontro Estratégico do Laboratório de Design Instrucional nos dias 13, 14 e 15 de março de 2013 (FIGURA 1).

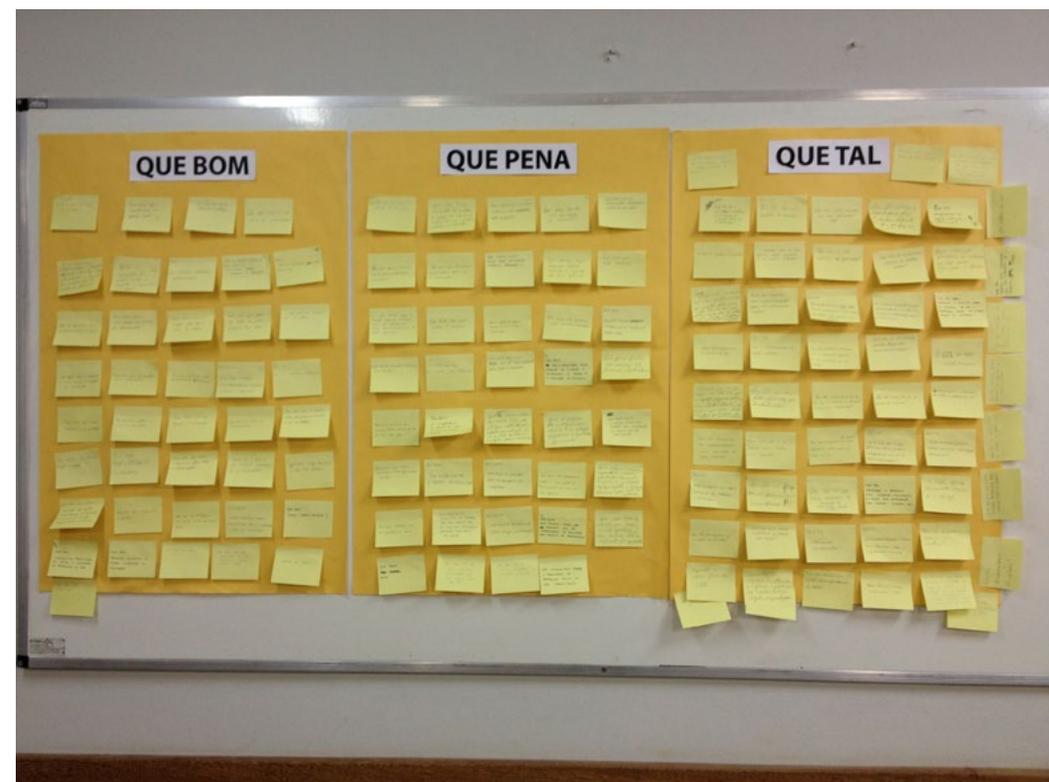


O evento ocorreu no Cemuni IV, prédio do curso de Desenho Industrial, na Universidade Federal do Espírito Santo e reuniu nesses três dias toda a equipe integrante do LDI e alguns convidados de outros setores da Sead¹, sendo uma oportunidade para reflexão do trabalho, avaliação das práticas e direcionamento para o futuro do Laboratório.

1 Os membros da equipe que participaram do 1º Encontro Estratégico foram os estagiários Alexssandro Furtado, Aline Marques, Bárbara Fonseca, Breno Serafini, Daniel Dutra, Diego Crispim, Heinrich Kohler, Hudson Gomes, Lorena Manhães, Marianna Schmidt, Márcio Santana, Paulo Caldas, Paulo Reckel e Thaís Imbroisi; o servidor Isaque Rocha; os professores coordenadores José Otávio Name, Letícia Pedruzzi Fonseca e Ricardo Esteves; e os convidados Fernanda Paiva e Bernardo Sant'Anna, representantes do curso de Educação Física, e Verônica Dadalto e Andreia Lins, representando o curso de Artes Visuais.

1.2.1 Avaliação coletiva

No primeiro dia do planejamento, todos participaram de duas dinâmicas que visavam o levantamento coletivo de opiniões para uma auto-avaliação do trabalho desenvolvido pelo LDI. A primeira consistiu na criação de frases em post-its com os três diferentes inícios: “que bom...”; “que pena...”; “que tal...”. As frases deveriam ser reflexões individuais a respeito do laboratório. Os participantes escreviam as frases e, em seguida, afixavam os post-its em um suporte que reunia as avaliações do grupo (FIGURA 2).



Essa dinâmica permitiu refletir sobre o trabalho desempenhado pelo grupo à medida que: houve o reconhecimento do que estava acontecendo de bom e no que estava falhando; pôde-se avaliar o que estava prejudicando a desenvolvimento da equipe; sugeriu-se mudanças para a evolução da equipe.

Obteve-se como resultado desse exercício uma lista de itens que apontam pontos positivos e negativos do laboratório:

QUE PENA que o tempo é geralmente curto para a execução dos projetos; **que as impressoras dão problemas**; que o padrão tipográfico que temos adotado não atende plenamente às necessidades dos livros; **que não temos contato com o material desde o início da produção do conteúdo**; que o ambiente de trabalho é apertado; que não participamos da construção do atual projeto gráfico; que não fazemos materiais variados; **que toda a equipe não trabalha integrada**; que não temos mais conhecimentos sobre design instrucional; **que não temos equipamento ideal para as produções de vídeo**; que os municípios do interior do estado não têm internet boa para uso de mais objetos de aprendizagem online; **que alguns estagiários se esquecem de cumprir solicitações, conferir documentos e deixam a equipe exposta**; que não conseguimos manter a mesa central do LDI arrumada por mais de uma semana; **que alguns coordenadores dos cursos EAD nos entregam materiais sem revisão gramatical e de conteúdo**; que nem todos têm os olhos brilhantes para todos os trabalhos; **que o resultado final depende de licitações que comprometem os prazos e a qualidade do material.**

QUE BOM que o ambiente de trabalho é agradável e a equipe é motivada; **que os projetos produzidos são de qualidade**; que houve melhorias em relação aos equipamentos; **que trabalhamos em prol da educação e não do mercado**; que os horários são flexíveis; **que o laboratório tem ar condicionado**; que tem projeto de ampliação do espaço; dentre outros.

QUE TAL fazer avaliações periódicas do trabalho do LDI para aprimorar os fluxos; **começar a discutir sobre o material com o professor durante a elaboração do conteúdo**; colocar o pessoal para fazer trabalhos diferentes do que já faz no LDI; **essa reunião ser mais frequente**; participar de premiações; **ter mais liberdade de criação**; ter equipes fixas multidisciplinares; **reformularmos o padrão dos impressos**; mudarmos de função de vez em quando para desenvolver outras habilidades; **criarmos um reclame aqui do LDI para que a equipe expresse problemas, dificuldades, atrasos**; um orientador para a equipe de ilustração; **a comunicação da equipe melhora**; conhecermos e nos dar a conhecer aos outros funcionários da Sead; **ter uma equipe direcionada a produções que fuja do tradicional**; fazermos uma camiseta do LDI; **termos um local para guardarmos as bolsas**; aumentar a equipe multimídia e oferecer a produção de novos/ outros objetos de aprendizagem; **expandir o espaço físico do LDI**; a Sead distribuir um *tablet* por aluno do EAD; **participarmos mais dos projetos uns dos outros**; mais laboratório e menos editora; **discutirmos em equipe com mais frequência os novos projetos que chegam no LDI**; deixarmos os professores/autores mais conscientes do nosso trabalho;

participar e produzir mais conteúdos multimídias e fazer uma integração com Moodle, e-books; o LDI fornecer treinamentos diversos para a equipe; mini-workshops entre os estagiários compartilhando técnicas e ideias; fazermos mais confraternizações para nos conhecermos melhor; ter mais proximidade com os autores e assim atender e colaborar com o aprendizado de centenas de alunos; oferecer treinamentos para os estagiários melhorem a qualidade de produção; pensar estratégias de exploração de conteúdos junto com o professor; incentivar os estagiários a produzirem projetos pessoais que visam trazer novos materiais e meios para o laboratório.

Essa primeira dinâmica permitiu a coleta de muitas informações e sugestões importantes e, posteriormente, foi organizada e tabulada para a continuidade do planejamento estratégico proposto. Pode-se perceber que existem ponderações de diferentes naturezas, em relação à estrutura física, equipamentos, comunicação da equipe com professores e outros servidores da Sead, entrosamento da equipe e orientação, vontade de discutir a produção dos materiais e propor outros tipos de projetos, compondo uma gama de reivindicações legítimas que auxiliaram a gestão no planejamento de ações para que melhorias fossem viabilizadas e efetivadas.

A segunda dinâmica aplicada no encontro foi a Análise SWOT². O SWOT é um diagrama dividido em quatro partes: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) (ROJO, 2006). As vantagens diretas da Análise SWOT são de fácil percepção. É possível identificar o que faz o trabalho da equipe mais efetivo (forças), o que aumenta a confiança nas ações a serem tomadas e, além disso,

fornece um caminho mais seguro para a atuação no contexto do laboratório. Semelhante à primeira dinâmica, os participantes receberam post-its e foram direcionados a escreverem em cada um deles, utilizando apenas uma ou poucas palavras, conceitos que se encaixassem no quadro SWOT. Cada um desses post-its foi afixado de acordo com a sua avaliação de sentido no espaço do diagrama (FIGURA 3):



² A técnica do swot foi criada por Albert Humphrey, no Instituto de Pesquisa da Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, atualmente conhecido por SRI International.

equipe talentosa; salários bem pagos; equipe dedicada; bons trabalhos; troca de conhecimento; qualidade, interação com os colegas; diálogo; inovação; estagiários competentes; coordenadores qualificados; criatividade; tempo de produção; equipe motivada; qualidade dos materiais; qualidade das ilustrações; maior iniciativa do DDI; união.

FORÇAS STRENGTHS

OPORTUNIDADES OPPORTUNITIES

melhorar o espaço físico; trabalhar com profissionais de perfis diversos; crescimento; ser referência de qualidade para os alunos do curso de Desenho Industrial; aprender com os colegas de trabalho; propor novas soluções; ser modelo de qualidade; aproximação com a Universidade; adquirir experiências pessoais; possibilidade de financiamento para projetos e propostas; elevar o padrão de qualidade de materiais educacionais; aprendizado com os professores; propor coisas que ainda não existem: produção de *games*, livros digitais e novos recursos de interação; fazer amizades; tornar o LDI uma referência em EAD.

desorganização do ambiente de trabalho; desrespeito ao fluxo do trabalho; equipamentos defasados; materiais sem revisão, responsabilidade da equipe de cada curso; rotatividade dos estagiários; espaço físico não comporta a equipe; comunicação externa (LDI – cursos EAD); pouca diversidade na equipe; não cumprimento de regras internas; *hardware*; falta de orientação em projetos; poucas opções de materiais didáticos.

WEAKNESSES FRAQUEZAS

THREATS AMEAÇAS

prazos curtos; falta de espaço; outros estágios que oferecem contratação após o término do estágio; ficar preso em um tipo de habilidade; impressoras que não funcionam; atrasos na entrega dos originais; falta de equipamentos; gráficas ruins que ganham licitações; alguns professores acham que o atraso da licitação e impressão é responsabilidade do LDI.

A dinâmica permitiu identificar os aspectos do Laboratório que necessitam de melhorias (fraquezas), facilitando ações de correções e ajustes; verificar as oportunidades; mitigar os riscos inerentes às ameaças identificadas; e atingir um maior grau de compreensão do trabalho da equipe do LDI, do contexto e dos demais agentes que integram a Sead.

A análise SWOT foi mais uma maneira de coletar informações para a avaliação e para a definição das mudanças e ações necessárias ao LDI. Pode-se perceber que muitos pontos se repetem nessa dinâmica, o que reforça a opinião da equipe sobre nossas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

1.2.2 Definindo nossa cultura organizacional: Missão, Visão e Valores

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a cultura de uma organização compreende suas tradições, valores e crenças. Como qualquer organização, o Laboratório de Design Instrucional é construído por pessoas que o modificam constantemente com sua inerente adaptação, criatividade e amadurecimento. Considerando que a maior parte da equipe é constituída por jovens estudantes universitários, essas mudanças tornam-se ainda mais constantes e intensas.

Nesse sentido, no segundo dia do encontro estratégico, foram realizadas novas reflexões com o intuito de definir colaborativamente

a cultura organizacional do LDI – missão, visão e valores do laboratório.

A Missão é a definição do propósito da empresa, sua razão de ser (WOLF, 1998). Deve significar o seu compromisso para com o cliente, amparado nas competências da organização.

A visão, por sua vez, enuncia uma visualização do futuro da empresa (SCOTT, 1998). Permite explorar as oportunidades, orienta as escolhas e ações da organização.

Os valores de uma empresa é o que a torna capaz de conduzir sua missão (SCOTT, 1998). Quando uma empresa não apresenta com clareza seus valores organizacionais, a equipe está mais sujeita a conflitos, uma vez que os valores pessoais de cada indivíduo, resultado das diferentes vivências, podem se colidir.

A equipe presente foi dividida em três grupos e a discussão aconteceu em partes, para que fosse possível refletir separadamente sobre cada tópico. Para a “missão”, os grupos deveriam redigir uma frase sucinta e objetiva. Para a dinâmica sobre a “visão” do LDI foi proposto que se apresentasse a ideia a partir de uma ilustração e, para “valores” a recomendação era a de trabalhar com tópicos e palavras-chave. Tudo foi registrado em papel cenário e a cada etapa os resultados dos três grupos eram afixados na sala e todos discutiam o que poderia ser a redação final (FIGURA 4). Após essas etapas, foi possível definir e redigir nossa missão, visão e valores:



MISSÃO

Fornecer soluções em design mediando o aprendizado e apoiando o trabalho dos agentes da educação a distância.

VISÃO

Ser referência no desenvolvimento de soluções em design instrucional de qualidade para o EAD, cooperando no processo de aprendizagem e aproximando os agentes da educação.

VALORES

Comprometimento com a educação - compromisso em cooperar com o aprendizado dos alunos EAD; Excelência - busca por fazer cada vez melhor, aprimorando sempre suas técnicas e ferramentas em design instrucional. Inovação - empenho no desenvolvimento de novas soluções de objetos de aprendizagem. Interação - trabalho colaborativo interno e parcerias constantes com outros membros da Sead. Aprendizado - preocupação em promover a capacitação da equipe. Multidisciplinaridade - equipe com diferentes expertises.

1.2.3 Repensando o nosso método de trabalho

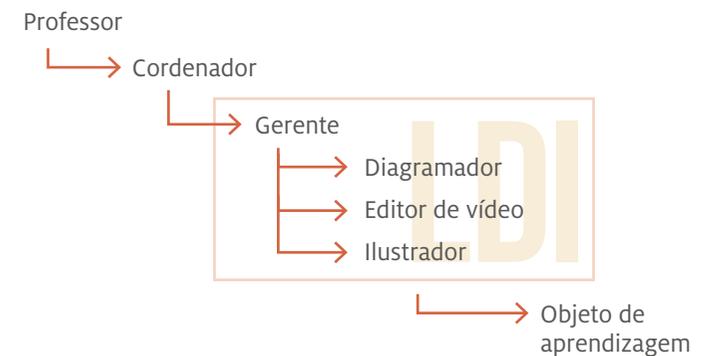
Para o terceiro e último dia do planejamento estratégico do LDI, foram convidados representantes dos cursos de Artes e Educação Física para que fosse dada continuidade aos diálogos sobre mudanças no trabalho, trocar informações e levantar discussões sobre novos caminhos para a produção de objetos de aprendizagem.

Na primeira parte da reunião foram apresentados três modelos de produção de materiais didáticos para o ensino a distância, sendo o primeiro referente ao modelo vigente no LDI e os outros dois frutos de experiências profissionais anteriores das interlocutoras:

- 1) O atual fluxo de trabalho do LDI;
- 2) Modelo apresentado pela professora Andréia Lins, doutora em Educação e coordenadora da produção de material no curso de Artes EAD-Ufes;
- 3) Modelo exposto pela designer Verônica Dadalto, mestre em Tecnologias aplicadas à Educação;

1 // ETAPAS DO MÉTODO DE TRABALHO DO LDI

1. Elaboração do conteúdo pelo professor;
2. Revisão gramatical e de conteúdo;
3. Fechamento do texto final;
4. Encaminhamento do original final e revisado ao LDI pelo coordenador de curso;
5. Reunião com o autor e definição das diretrizes gráficas do projeto;
6. Desenvolvimento do projeto. Processo de diagramação, ilustração e edição;
7. Aprovação da arte final pelo professor;
8. Encaminhamento para produção e/ou divulgação na plataforma Moodle;
9. Recebimento dos materiais finalizados e envio dos mesmos aos polos.



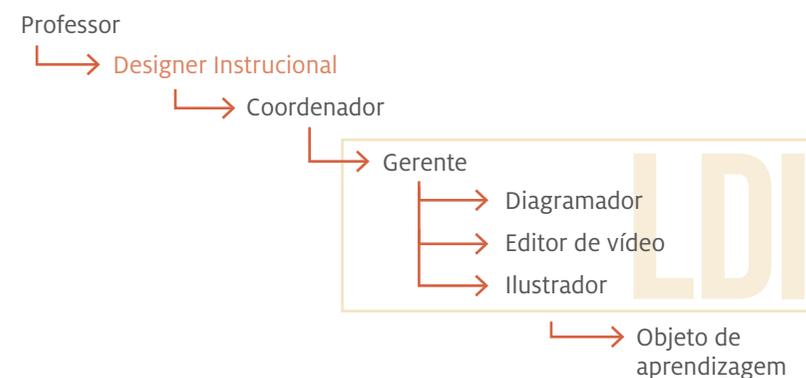
2 // ETAPAS DO MÉTODO DE TRABALHO EMPREGADO EM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL ANTERIOR DA PROFESSORA ANDRÉIA LINS

1. Elaboração do plano pedagógico pelo professor;
2. Definição de estratégias e objetos de aprendizagem pelo designer instrucional do curso e pelo professor;
3. Elaboração do conteúdo pelo professor;
4. Revisão gramatical e de conteúdo;
5. Fechamento do texto final;
6. Encaminhamento do original final e revisado ao laboratório de design instrucional pelo coordenador;
7. Reunião da equipe do laboratório de design com o designer instrucional para definição das diretrizes gráficas do projeto;
8. Desenvolvimento do projeto no laboratório - processo de diagramação, ilustração e edição;
9. Aprovação da arte final pelo designer instrucional;
10. Encaminhamento para produção e/ou divulgação na plataforma *Moodle*.
11. Recebimento dos materiais finalizados e envio dos mesmos aos polos.



3 // MÉTODO DE TRABALHO APRESENTADO POR VERÔNICA DADALTO

1. Elaboração do plano pedagógico pelo professor;
2. Definição de estratégias e objetos de aprendizagem pelo designer instrucional do laboratório e pelo professor;
3. Elaboração do conteúdo pelo professor e pelo designer instrucional do laboratório;
4. Revisão gramatical e de conteúdo pelo revisor do laboratório;
5. Fechamento do texto final;
6. Reunião do designer instrucional com o diagramador, editor de vídeo e ilustrador para definição das diretrizes gráficas do projeto;
7. Desenvolvimento do projeto. Processo de diagramação, ilustração e edição;
8. Aprovação da arte final pelo designer instrucional;
9. Encaminhamento para produção e/ou divulgação na plataforma *Moodle*.
10. Recebimento dos materiais finalizados e envio dos mesmos aos polos.



Comparando os três diferentes modelos de produção de material didático, percebeu-se que o Laboratório de Design Instrucional da Ufes executava o projeto já pensado pelo professor conteudista e que, geralmente, se transformava em um livro impresso ou vídeo. Não existia a figura do designer instrucional que tem, por função, acompanhar o planejamento dos cursos.

No segundo modelo, apresentado pela Professora Andréia Lins, há um profissional de design instrucional para cada curso de graduação e especialização ofertado pela instituição. Os projetos são desenvolvidos a partir de uma parceria entre a equipe do laboratório de design e o designer responsável pela produção de material didático de cada curso.

No terceiro modelo, apresentado por Verônica Dadalto, o designer instrucional é integrante do ambiente que executa os projetos e não de um curso específico. Esse profissional está em contato direto com os professores conteudistas para discutir e desenvolver o material. Nesse caso, os revisores também são vinculados ao laboratório e, dessa maneira, há um maior controle dessa importante etapa.

Após as apresentações, foi aberta uma sessão de apontamentos, críticas e sugestões. Aconteceu uma rica conversa e foi possível tomar nota dos diferentes pontos de vistas, das vantagens e desvantagens dos diferentes modelos. Os estagiários presentes participaram relatando experiências boas e ruins relacionadas aos impactos do recebimento de materiais em relação aos prazos disponíveis para o projeto e do próprio conteúdo.

A partir das discussões estabelecidas, entendeu-se que uma das partes mais desafiadoras é o alinhamento do fluxo externo ao laboratório, que impactam diretamente na produção do material didático e merece atenção. Um exemplo disso é o atraso na entrega do material por parte do professor, que pode prejudicar o cronograma de entrega dos materiais. Além disso, alguns professores desconhecem as etapas e a duração de um projeto de material didático no LDI. Entendemos que eles precisam ser integrados e engajados.

As experiências apresentadas pela professora Andréia e pela designer Verônica mostram o importante papel desempenhado pela figura do designer instrucional. Nos dois casos, o designer instrucional é o agente responsável por pensar as estratégias de aprendizagem e por transmiti-las à equipe de produção (diagramador, ilustrador, editor de vídeo).

É interessante perceber que o designer instrucional é quem garante a integração entre os objetos de aprendizagem ao longo do curso, essencial ao processo de EAD. Em um primeiro momento, o designer instrucional trabalha com o professor elaborando o plano pedagógico da disciplina e, só então, o professor elabora o conteúdo dos objetos de aprendizagem.

A diferença entre os dois últimos fluxos é que, no modelo apresentado pela professora Andreia Lins, cada curso possui um designer

instrucional e, no método apresentado por Verônica Dadalto, o próprio laboratório possui uma equipe de designers instrucionais.

No caso da Secretaria de Educação a Distância da Ufes, até então, só existia um profissional designer instrucional aplicado ao curso de Artes Visuais, responsável por discutir o plano pedagógico da disciplina e articular o desenvolvimento de objetos instrucionais com o professor conteudista. Com uma nova oferta dos cursos antigos e a inclusão de novos cursos, em 2014 foi implementada a função do designer instrucional para a maioria dos cursos da Sead.

A possibilidade de experimentar a relação de trabalho entre o LDI e a designer instrucional do curso de Artes Visuais, Andreia Lins, foi determinante para a implantação do modelo no ambiente institucional como um todo, uma vez que a produção do curso se destacava pela organização, controle de prazos e, principalmente, pela mediação de linguagens, por meio da qual a designer instrucional discutia com os professores conteudistas as melhores estratégias e mídias para a construção dos objetos de aprendizagem pelo LDI.

Os diálogos do encontro estratégico motivaram o coordenador de material didático do curso de Educação Física, Bernardo Sant'Anna, a ingressar em uma especialização em design instrucional, tornando-se, posteriormente, designer instrucional do curso de Biologia.

Com o trabalho dos designers instrucionais em todos os cursos de graduação da Sead o LDI teve a oportunidade de participar de alguns momentos de discussão dos projetos antes deles chegarem para a

produção. Além disso, passou-se a ter uma interlocução direta com cada curso e o entendimento dos padrões planejados para cada um. O LDI tem papel importante nessa cadeia pois se esforça em atender a produção de materiais didáticos de todos os cursos, buscando a qualidade em seus projetos e estando aberto a desafios em relação a produção de projetos inovadores.

1.3 UM PLANEJAMENTO TÁTICO E MUITOS DESDOBRAMENTOS

A partir da identificação dos problemas, falhas e riscos aos quais o Laboratório de Design Instrucional estava exposto, foi iniciado um plano de ações. Algumas ações foram apontadas durante o encontro e outras foram determinadas em um segundo momento, onde a equipe foi convidada a sugerir ações para os principais problemas identificados.

As ações apontadas durante o encontro foram: contratação de designers instrucionais; material de apresentação do fluxo de projetos do LDI destinado a professores, coordenadores e novos estagiários (cartilha do LDI); e seminários internos do LDI sobre design instrucional.

Foi realizado um segundo encontro para levantar novas ações para os problemas, falhas e riscos identificados que foram acrescentadas ao plano tático.

LISTA COMPLETA DAS AÇÕES

1. Rotina de acessar o e-mail ao chegar no LDI
2. Instalar o *plug-in "Gmail Notifier"* nos PCs
3. Quadro de gestão de projetos
4. Mural mostrando todos os projetos em andamento no LDI
5. Promover mais ações sociais com a equipe
6. Encontro do LDI com os coordenadores dos cursos
7. Seminário apresentando as potencialidades do design para os professores EAD
8. Reuniões periódicas com apresentação/discussão dos projetos atuais
9. Fazer lista de equipamentos necessários para produção de vídeo, diagramação e ilustração
10. Fazer lista de equipamentos gerais
11. Designar um estagiário por semana para cuidar da organização e limpeza do LDI
12. Professor enviar um resumo do material por e-mail
13. Modo de visualização para externos dos projetos em andamento do LDI
14. Ler e discutir textos sobre o processo de criação de materiais de aprendizagem EAD
15. Promover pesquisas e mini palestras sobre design instrucional
16. Concentrar normas e termos no sistema de gerenciamento
17. Reunião quinzenal para discussão em grupo dos projetos em andamento
18. Projetos internos individuais de temática livre para ocupar o período de ócio
19. Calendário no diário
20. Estabelecer no processo de pensar o material uma etapa de *brainstorming* em grupo
21. Calendário de eventos oficiais do laboratório
22. Parede para a equipe se expressar
23. Mudar de função de vez em quando para desenvolver outra habilidade
24. Reforma das baias de trabalho
25. Reuniões semanais com os coordenadores
26. Ter contato com o professor da disciplina a partir da conclusão do plano de curso
27. Fazer uma pesquisa de satisfação para cada material (coordenação e alunos)
28. Abrir um canal para receber comentários, críticas e elogios dos alunos EAD
29. Criar uma forma dos professores contarem suas experiências com os materiais
30. Cobrar *feedback* dos coordenadores dos desdobramentos dos materiais didáticos
31. Compartilhar referências visuais de alguma maneira
32. Organizar eventos extra-escritório
33. Nova impressora P&B
34. Armário para acomodar bolsas e mochilas
35. Guilhotina
36. Impressora colorida
37. Cartilha LDI
38. Definir como proceder ao receber materiais sem revisão
39. Reunião com os coordenadores dos cursos para elaboração do material desde o início

LISTA COMPLETA DAS AÇÕES

40. Criar arquivo de diretrizes para recebimento de materiais no LDI
41. Ter uma conversa com os autores antes que iniciem a produção do material didático
42. Criar regras mais rígidas para recebimento de material didático
43. *Miniworkshops* entre a equipe compartilhando técnicas e ideias
44. Orientador para a equipe de ilustração
45. Estabelecer horário fixo para os coordenadores
46. Cuidar para que os trabalhos chatos e maçantes não fiquem sempre com os mesmos estagiários
47. Não deixar um estagiário pegar material do mesmo curso seguidamente
48. Reformulação dos projetos gráficos dos padrões de impressos do LDI
49. Apresentar aos coordenadores de cursos e professores as possibilidades do LDI
50. Criarmos projeto piloto de novo objeto de aprendizagem
51. Dar conhecimento aos professores sobre as possibilidades dos objetos instrucionais
52. Pesquisar técnicas e objetos de aprendizagem diferentes
53. Reservar um espaço com mesa de luz e materiais de ilustração
54. Reforma elétrica
55. Decoração do LDI
56. Elaborar pôsteres criativos e colar nas paredes
57. Mural livre para intervenções
58. Revisão ergonômica das mesas e cadeiras do LDI
59. Biblioteca de efeitos para vídeo
60. Encontro de Integração da Sead, com apresentação de cada setor da secretaria
61. Atividades interativas com os membros da Sead
62. Realizar vídeos instrucionais sobre o trabalho do LDI
63. Fazer uma viagem semestral para um pólo para ter contato com os alunos
64. Transferir o *checklist* proposto para o sistema de gerenciamento
65. Estabelecer prazos para recebimento de materiais
66. Detalhar ainda mais a licitação de gráfica para impressão de materiais
67. Promover debates mensais com base em alguma leitura, trazendo para a realidade LDI
68. Treinamentos de novas ferramentas e softwares
69. Coordenadores definirem prazos para os professores enviarem o conteúdo
70. Repensar o método de trabalho
71. Seminários quinzenais, grupo de estudos
72. Sinalizar a proibição de visitas prolongadas
73. Colocar um quadro com foto, nome e função na equipe de cada estagiário
74. Ampliar a equipe multimídia e audiovisual
75. Treinamento externos diversos para a equipe
76. Formação inicial e continuada dos estagiários

Após a identificação de ações a serem realizadas para a melhoria dos pontos levantados no Encontro Estratégico, a equipe de gestão se mobilizou no intuito de atender aos anseios da equipe e aprimorar o fluxo e ainda mais a qualidade dos projetos. Com a organização e apresentação formal dos resultados do Planejamento Estratégico, a ação do LDI foi apresentada na reunião da Sead, com a presença da diretoria da Secretaria, coordenadores dos cursos EAD e outros servidores, além da elaboração de um material gráfico para registro.

Nesse sentido, destaca-se algumas ações que foram implantadas e seus desdobramentos:

1 Solicitação e compra de equipamentos para o laboratório. Foram adquiridas novas mesas digitalizadoras, guilhotina elétrica, armários para mochila e acervo de materiais, entre outros, otimizando o trabalho da equipe e melhorando a organização do laboratório. Além disso, foi construída uma sala anexa ao LDI, para onde foi a mesa de reuniões e o armário para mochilas e materiais, contribuindo para um ambiente de trabalho maior e mais confortável.

2 Contratação de um coordenador para a equipe de ilustradores. A coordenação dos diagramadores e ilustradores era responsabilidade de uma única pessoa até então, que coordenava toda a área de impressos do Laboratório. A nova contratação tinha como objetivo a produção de projetos de quadrinhos e *games*, já que esse mote faz parte das competências do novo coordenador.

3 Contratação de um segundo estagiário para a equipe da gestão. Anteriormente, a equipe da gestão era formada por apenas um estagiário e um coordenador. Com a contratação do novo estagiário da gerência foi possível dividir tarefas, garantir a presença do gerente em todas as reuniões de projetos e viabilizar tempo para a continuidade das ações relacionadas ao Planejamento Estratégico.

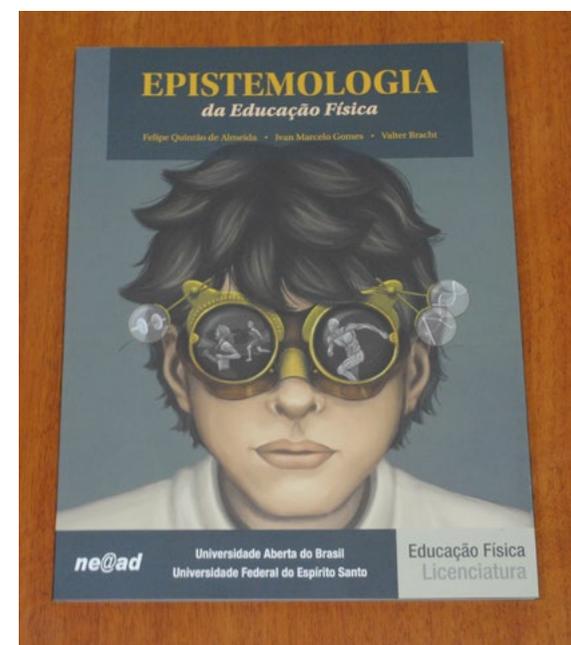
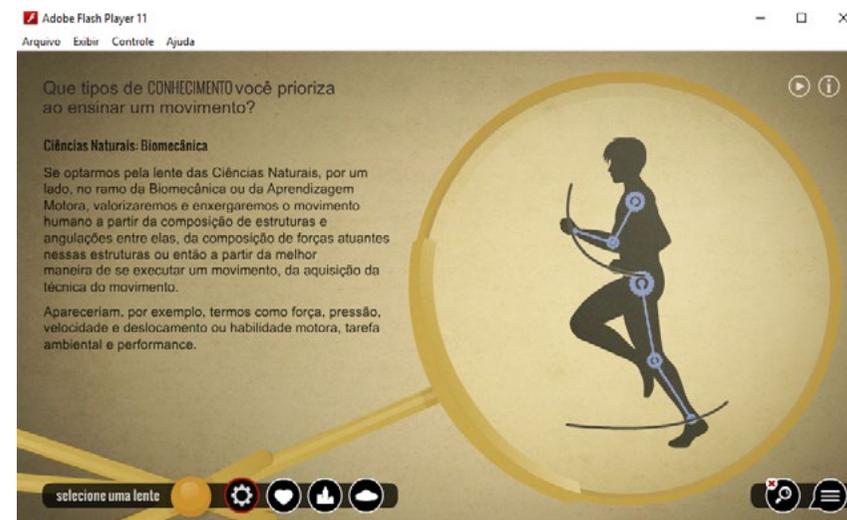
4 Início de projetos multidisciplinares que permitiram a criação de diferentes objetos de aprendizagem. Abriu-se espaço para experimentação e produção de materiais diferenciados, até então não explorados no laboratório.

O LDI iniciou projetos com a participação de mais estagiários e troca de funções para atender às demandas inovadoras propostas nas dinâmicas do Encontro Estratégico. A primeira experiência foi com um material de Epistemologia da Educação Física, em que ocorreram inúmeras reuniões com a equipe para leitura e entendimento do assunto para que então fosse feita a proposta da mídia adequada para facilitar o aprendizado do aluno. Foi uma oportunidade de discutir o assunto, exercer o papel de designer instrucional e focar os esforços na mediação com intuito de facilitar o aprendizado e não só de executar uma peça gráfica com o conteúdo recebido³.

3 A seguir, a equipe que integrou o projeto de *Epistemologia da Educação Física*. Programação: Breno Serafim. Edição e animação: Marcio Santana. Ilustração: Barbara Fonseca e Paulo Caldas. Composição textual e narração: Felipe Motta. Gerência: Daniel Dutra e Letícia Pedrucci. Coordenação: Priscilla Garone.

Essa experiência teve como resultado um infográfico digital que inicia a discussão proposta para a disciplina que segue amparada pelo livro didático, também elaborado no LDI (FIGURA 8A E 8B). O infográfico surgiu como uma solução visual para explicar os quatro modos de visualizar o estudo da educação física. Ele pode ser dividido em duas partes, a primeira consiste em um vídeo em *motion graphics* que explica o conceito do movimento através do ato de correr. Após a primeira parte, inicia-se um infográfico interativo, no qual é apresentada a silhueta de um homem correndo e os quatro modos de se enxergar a educação física - pela biomecânica, fisiologia, ciências humanas e cultura corporal do movimento. Cada um dos modos é representado por uma lente, que ao ser ativada modifica a forma de ver o movimento da silhueta de um homem correndo na tela. Deste modo, o aluno pode compreender visualmente a atuação de cada área. O projeto foi finalizado e o retorno dado pelo coordenador de materiais didáticos do curso de Educação Física foi positivo.

4 O projeto do *Tubo de Rubens* demandou a participação de uma equipe numerosa e com diferentes competências. Roteiro: Paulo Caldas, Matheus Rocha e Márcio Santana. Gerência: Giulliano Kenzo, Patrícia Campos e Letícia Pedruzzi. Animação: Márcio Santana e Paulo Caldas. Auxiliar de animação: Carlos Schneider. Produção: Ednei Frasson e Felipe Maia. Ilustração: Paulo Caldas. Ilustração adicional: Márcio Santana. Composição textual: Matheus Rocha. Colorização: Paulo Caldas, Márcio Santana, Felipe Motta, Thaís Imbroisi, Aline Marques, André Veronez e Paulo Reckel. Narração: Aline Marques. Sonoplastia: Bárbara Fonseca e Márcio Santana. Modelo de captura de movimento: Matheus Rocha. Fotografia e Câmera: Márcio Santana e José Otavio Name. Coordenação: José Otavio Name e Priscilla Garone.



A segunda experiência foi uma solicitação do curso de Física e tratou-se de uma animação para simulação do funcionamento do Tubo de Rubens. Esse projeto foi a primeira parceria do LDI com outro laboratório de produção multimídia: o Modelab, vinculado ao curso de Física⁴. O objetivo do projeto é facilitar o entendimento do aluno sobre como o som pode interferir na pressão atmosférica. Para que se possa enxergar o fenômeno o tubo é fechado de um lado, e do outro lado, possui uma película de borracha. Então, quando o som é projetado, o movimento é transferido para as moléculas de gás dentro do tubo. Por isso, ao acender o gás é possível ver o fogo em forma de onda.

Nas primeiras reuniões, vários estagiários foram convocados para a apresentação do conteúdo pelo coordenador do curso de Física e para discutir o entendimento da matéria e realizar um levantamento de primeiras hipóteses para o novo objeto de aprendizagem. Houve a oportunidade da equipe visitar o laboratório de Física e observar o Tubo de Rubens em funcionamento para facilitar o entendimento para posterior simulação digital. Além disso, o coordenador do curso encaminhou textos explicativos à equipe, a fim de aumentar o domínio do conteúdo trabalhado.

A animação possui linguagem de fácil entendimento e tem o intuito de facilitar a aprendizagem dos alunos, que poderão visualizar a movimentação das moléculas dentro do tubo. Durante o processo de montagem das cenas, criou-se dois personagens para apresentarem exemplos dos casos. O casal da época das cavernas foi inspirado nos textos da disciplina, que afirmam que alguns autores consideram

a descoberta e o domínio do fogo como parte imprescindível da evolução humana.

Esses dois projetos multidisciplinares permitiram aproximação do LDI com as coordenadorias dos respectivos cursos, além de promover a integração da equipe do laboratório por meio da intensa troca de experiências, de funções e, conseqüente, aprimoramento de novas competências para projetos futuros ainda mais diferenciados. Nos dois casos a equipe discutiu e procurou aprender o conteúdo da disciplina para então propor soluções para o objeto de aprendizagem. Além disso, foi possível exercer a troca de funções, como um estagiário diagramador atuar como programador ou colorista, dentre outras possibilidades de trocas de funções.

5 **Série de workshops internos realizados para integração da equipe e troca de conhecimentos.** A primeira sequência de workshops ministrados consistiu nos seguintes temas:

CRIATIVIDADE. O workshop abordou as etapas do processo criativo desde a identificação do problema até a verificação da solução e técnicas de estímulo à criatividade como *brainstorm* e *synecticos*. A intenção foi fazer com que os participantes enxergassem as possibilidades de aplicar essas técnicas ao processo criativo desenvolvido no LDI. Ministrado pela estagiária diagramadora Samuely Ribeiro.

ETIQUETAS EM INDESIGN. Visto que no LDI estamos constantemente trabalhando em grupo, lidando com arquivos que não foram criados por nós, esse workshop apresentou soluções para facilitar a

organização dos arquivos *InDesign*: criação e importação de estilos de caractere e parágrafos, importando arquivos do *Word*, sistema de notas, etc. Ministrado pela estagiária diagramadora Thaís Imbroisi.

PARANAUÊS EM INDESIGN. Foram apresentados alguns atalhos no *InDesign* e ferramentas que possibilitam sua aprendizagem. Além disso, foram apresentadas dicas e truques com comandos que facilitam trabalhos possíveis no programa para maximizar o fluxo de trabalho na diagramação de grandes documentos. Ministrado pela estagiária diagramadora Aline Marques.

INTRODUÇÃO AO BRUSHSCRIPT. Ocorreu uma breve apresentação sobre o que é e como é a técnica caligráfica chamada de *brushscript*. Posteriormente, foi iniciada a parte prática do *workshop*, em que os participantes treinaram a execução de traços com o pincel, repetindo os mesmos movimentos para se familiarizarem com a ferramenta e produzirem traços mais uniformes. No segundo momento da atividade, desenharam as primeiras letras e depois cada um criou um *lettering* utilizando a técnica aprendida. Ministrado pelo estagiário ilustrador Alexssandro Furtado.

PARANAUÊS EM PHOTOSHOP E ILLUSTRATOR. Foram apresentadas funcionalidades de algumas ferramentas que são pouco utilizadas ou pouco conhecidas entre os ilustradores, porém que facilitam alguns trabalhos. Além disso, tratou da instalação e utilização de plugins do *Illustrator* que automatizam alguns serviços. Ministrado pelo estagiário ilustrador Paulo Caldas.

NOÇÕES OPENTYPE EM DESIGN EDITORIAL. Tratou sobre a aplicação de funções *opentype* em editoração em geral, mostrando como cada função pode ser utilizada e em que tipo de situação. Comentou e exemplificou os usos devidos e indevidos da tipografia, tal como dizer que reticências é diferente de 3 pontos, pequenos detalhes que poucos sabem, mas que fazem diferença. Ministrado pelo estagiário diagramador Filipe Motta.

WORKFLOW DE EDIÇÃO DE VÍDEO. Abordou o *workflow* de uma edição de vídeo, sobre como funciona desde os primeiros passos até a renderização. Apresentou como organizar adequadamente um projeto e discutiu sobre qual o *aspect ratio* é indicado dependendo da finalidade. Tratou dos formatos de vídeo e da utilização adequada do programa *Premiere Pro*. Por fim, falou sobre as técnicas de *motion graphics* e como renderizar uma animação. Ministrado pelo estagiário multimídia Márcio Santana.

DESIGN TÁTIL. Abordou uma área do design que consiste na criação de imagens de forma manual, envolvendo colagens, recortes, costura, dobraduras e diversas outras técnicas e materiais que podem ser incorporadas. No *workshop* foi apresentada essa área do design, os tipos de trabalhos utilizados em projetos dessa categoria, além de exemplos de projetos e designers que trabalham com design tátil. Houve uma parte prática na qual todos os participantes trabalharam algumas dessas técnicas. Ministrado pelo estagiário diagramador André Veronez.

PROTOTIPAGEM E ACABAMENTO MANUAL DE IMPRESSOS. Explanou sobre métodos de prototipagem de impressos, ou seja, maneiras de simular os acabamentos que só são feitos em grandes gráficas, como verniz localizado, *hot stamp*, laminação e colagem. Além disto, o participante aprendeu sobre como utilizar o papel e outras ferramentas para incrementar seus trabalhos. Por fim, foi realizado um exercício prático de confecção de uma peça gráfica. Ministrado pela estagiária ilustradora Bárbara Fonseca.

SACADAS BÁSICAS DE HTML E CSS. Foram abordadas noções básicas de HTML e CSS através de um exemplo prático para que todos visualizassem as características do CSS. Com o exemplo, foi ensinada a programação de um menu de navegação com submenus, utilizando somente HTML e CSS. Ministrado pelo estagiário de web design Francis Mozart.

CRIANDO PADRÕES. Visou aprofundar o conhecimento de padrões, tramas e texturas apresentando os tipos, as técnicas e a melhor utilização destes recursos gráficos nos projetos de diagramação e ilustração. Os exercícios práticos contemplaram a criação de padrões com diferentes técnicas. Ministrado pelo estagiário ilustrador Paulo Reckel.

A PRODUÇÃO DE LIVROS ARTESANAIS - TIPOS DE ENCADERNAÇÃO MANUAL. Com foco na produção de livros e cadernos artesanais, no *workshop* foram apresentados alguns tipos e técnicas de encadernação e as ferramentas comumente utilizadas para esse trabalho. Além disso, foram produzidos cadernos utilizando duas maneiras diferentes de encadernação, papéis de diversas cores, gramaturas e texturas, tecido

para a confecção da capa e materiais de costura. Ministrado pelo estagiário diagramador Breno Serafini.

Os workshops tiveram ótimos *feedbacks*, motivaram a equipe e permitiram muitos encontros, interações e trocas de experiências. Foi uma oportunidade de aprendizado para todos que se empenharam em preparar suas oficinais e para os que participaram (FIGURA 9). A partir da realização e sucesso desta primeira sequência, outros workshops passaram a ocorrer em momentos oportunos para o Laboratório, tornando-se prática, também, quando enxergava-se a possibilidade de transmitir conhecimentos específicos de um estagiário para outros membros da equipe.

6

Discussão do projeto gráfico vigente e implantação de mudanças no padrão dos impressos. Durante o encontro do planejamento estratégico, os diagramadores mencionaram a insatisfação com o padrão de impressos adotado até então. Afirmavam que algumas decisões gráficas, como a tipografia institucional e a disposição dos elementos da capa e lombada dos livros, precisavam ser repensadas.

A partir disso, a equipe da gerência organizou reuniões com a coordenadora de diagramação, Heliana Pacheco, e convocou a equipe de diagramadores para avaliar e discutir o projeto gráfico vigente e propor melhorias. Como resultado dessa ação surgiram novas propostas de mudança do padrão da capa, no que diz respeito às informações fixas sobre o curso e a instituição; mudança do padrão da lombada dos livros; e adoção de nova família tipográfica institucional.

Com a discussão, a equipe conseguiu elaborar um padrão de impressos mais consistente para a Sead, garantindo a manutenção de uma identidade gráfica para os materiais. Além disso, a padronização viabilizava as licitações de preços para impressão dos materiais, visto que muitos projetos eram executados em um tempo controlado.

7 **Licitações e morosidade na produção gráfica** não fazem parte da responsabilidade e competência do laboratório, mas o envolvimento dos gestores do laboratório com o diretor financeiro da Sead permitiu realizar a tomada de preços por ano, facilitando a etapa de impressão dos livros didáticos.

Anteriormente, o LDI preparava memorandos com pedidos de impressão por lote de projetos prontos para impressão e após o pedido era dado início ao processo licitatório, que demorava meses para ser concluído. Com a iniciativa do diretor financeiro, a padronização dos formatos dos impressos e uma estimativa da produção anual para cada formato de livro, passou a ser realizada uma licitação anual. Sendo assim, ao passo que um material se encontrava finalizado para a impressão, era enviado um memorando com a solicitação de impressão e imediatamente a gráfica era acionada para dar início à produção do livro.

8 **Os coordenadores do laboratório estabeleceram um horário fixo no LDI** para que os estagiários tivessem mais orientações em relação aos projetos. A comunicação entre os coordenadores foi estreitada com a confecção de um relatório semanal das atividades que são socializados entre os coordenadores e a direção da Sead.

9 **Desenvolvimento de cartilhas sobre o laboratório.** As cartilhas são livretos que compilam inúmeras informações sobre o trabalho do LDI. O projeto auxiliou na padronização do nosso método de trabalho, melhorou a instrução dos professores e coordenadores sobre o funcionamento do laboratório, bem como dos novos membros da equipe interna do LDI. O processo de criação das cartilhas é descrito no capítulo 4.

10 **Criação de instrumentos para auxiliar a gestão dos projetos: a pasta amarela, termo de controle e checklist do diagramador.** Houve uma reorganização do fluxo de trabalho e a implantação de novos procedimentos, resultando em melhorias consideráveis no controle das etapas dos projetos e evitando erros de comunicação entre os agentes internos e externos.

1.4 UMA GESTÃO DE PROJETOS MAIS EFICAZ

Best (2012) define três fatores essenciais à gestão das etapas de um projeto: o tempo, a qualidade e os custos.

tempo - cronograma do projeto que inclui desde o recebimento do material, o tempo interno de produção no laboratório, período de acompanhamento da impressão e deadline de entrega para os polos presenciais;

qualidade - a performance do projeto, acompanhamento da avaliação dos coordenadores de cada área sobre o trabalho em desenvolvimento;

custos - no que tange ao papel do gerente do LDI, resume-se à pessoas, visto a demanda de produção que a equipe apresenta.

A fim de exercer uma gestão de projetos mais consciente e eficaz, foi possível estabelecer um fluxo de produção de materiais impressos, categoria de projeto mais recorrente no momento desta análise.

Após muitas mudanças, frutos de discussões que se iniciaram com o Encontro Estratégico e perduraram por um ano de experiências e reflexões dos gerentes juntamente à equipe do laboratório, as etapas estabelecidas foram as seguintes:

1. Elaboração do conteúdo pelo autor.
2. Revisões de conteúdo e linguagem.
3. Fechamento do texto final pelo autor.
4. Encaminhamento, pelo coordenador, do texto final à gerência do LDI.
5. Definição do nível de prioridade do projeto e dos integrantes da equipe que participarão do trabalho pelo gerente do LDI.
6. Reunião da equipe com o autor para definição das diretrizes do projeto gráfico (*briefing*) e análise para proposição de materiais multimídia.
7. Discussão entre a equipe sobre o projeto e desenvolvimento do layout.
8. Reunião para apresentação e aprovação do layout básico do projeto pelo autor.
9. Etapa de desenvolvimento: diagramação, produção de imagens, ilustrações e infográficos.
10. Definição das especificações técnicas, pedido de ficha catalográfica e memorando para abertura de licitação para a impressão.
11. Impressão doméstica da arte final e disponibilização para o autor.
12. Aprovação da arte final pelo autor.
13. Fechamento de arquivo e encaminhamento para a gráfica (pedido de ISBN).
14. Conferência de provas de impressão e autorização da impressão.
15. Impressão.
16. Distribuição dos materiais nos polos de apoio presencial.

Ao longo do fluxo de etapas que compõem o processo de desenvolvimento dos livros didáticos dos cursos de educação a distância (EAD), o gerente assume o desafio de garantir o andamento do projeto, alinhando as trocas de informações e acompanhando o relacionamento entre os envolvidos do projeto, membros internos do laboratório (coordenadores, diagramadores, ilustradores, produtores multimídia, técnico de TI) e agentes externos (professores interlocutores, coordenadores dos cursos-EAD, administradores financeiros, fornecedores).

Acompanhar todos os projetos do LDI é a maior responsabilidade do gerente. Este processo envolve uma rotina de atividades que podem ser divididas basicamente em três grandes fases: 1) recebendo novos projetos; 2) acompanhando o andamento dos projetos; 3) finalização dos projetos.

1.4.1 Recebendo novos projetos

O gerente é a única pessoa que pode receber novos projetos no laboratório, essa regra tem o propósito de garantir o controle de materiais que o LDI recebe. O coordenador do curso entrega ao gerente do LDI o material finalizado e explica sua demanda. O gerente recebe o material, verifica se os arquivos estão completos e nos formatos adequados e é preenchido o termo de controle do projeto (ver tópico 3.1). O termo é colocado dentro de um envelope que, por sua vez, é arquivado na pasta amarela (ver tópico 3.3). Feito isso, o gerente coloca os arquivos em uma pasta no servidor e, dentro dela, cria um arquivo intitulado “leia-me”, com as informações do professor-autor (conteudista) do material e coordenação do curso, tudo isso dentro da pasta do curso no HD. Nesse arquivo “leia-me” deve constar os contatos dos professores conteudistas para que a equipe que ficará responsável pelo projeto tenha sempre essas informações disponíveis quando necessário.

O gerente é responsável por identificar na equipe as pessoas que serão responsáveis pelo projeto. Verifica quem são aqueles com o melhor perfil e com tempo disponível para o trabalho e, então, encaminha o projeto. É formado um grupo de trabalho para cada projeto, envolvendo pessoas com diferentes competências: diagramação, ilustração, vídeo e *webdesign*.

Logo após encaminhar o novo projeto, o gerente cria no sistema do LDI um projeto e inclui os responsáveis. A partir desse sistema o gerente pode acompanhar o andamento diário do trabalho da equipe.

1.4.2 Andamento dos projetos

Uma vez que os projetos têm início no laboratório, o gerente precisa sempre acompanhar o seu progresso com a equipe, seja lendo os diários⁵ de trabalho ou conversando pessoalmente com os colegas. É imprescindível acompanhar as comunicações entre todos os membros do LDI, professores conteudistas, coordenadores de cursos-EAD, administradores e diretores da Sead. O gerente é responsável por esse meio de campo entre os membros do LDI e os inúmeros agentes da educação presentes no processo de desenvolvimento dos objetos de aprendizagem.

1.4.3 Acompanhando a finalização de projetos

Serviços como impressão de livros e replicação de DVDs são terceirizados. A Sead é uma instituição pública e, portanto, a contratação de terceiros para fornecimento de serviços é realizada por meio de processos de licitação. O processo é burocrático e, visando diminuir o tempo de espera, o gerente deve adiantar as informações necessárias ao processo para o Diretor Financeiro da Sead assim que possível. Com as informações reunidas, o gerente deve fazer o memorando de produção e encaminhá-lo ao Diretor Financeiro. Em

⁵ O diário é um sistema digital implantando no LDI, em que toda a equipe registra, diariamente, suas atividades de trabalho. Pelo diário, é possível controlar as horas de trabalho de cada um e todas as atividades que realizaram dentro de cada projeto.

mesmo memorando podem estar listados diferentes projetos, contanto que todos os projetos pertençam a um mesmo centro de custos.

Assim que o processo de licitação é finalizado, o gerente deve entrar em contato com a empresa licitada e verificar a maneira de encaminhar os arquivos. Normalmente, o envio ocorre por FTP ou por mídia gravável. O gerente deve acompanhar o fechamento dos arquivos para a gráfica, verificar se todos os termos do projeto foram assinados e se estão guardados na pasta amarela e, só depois, enviar os arquivos.

No caso do material impresso, o gerente recebe da gráfica as provas de impressão e as encaminha aos diagramadores para correções, ajuste de lombada e inserção dos ISBNs. Feito isso, reúne os novos arquivos junto com as provas corrigidas e assinadas pelos diagramadores e as encaminha novamente à gráfica.

Por fim, o gerente recebe os materiais finalizados e confere a tiragem e a qualidade dos itens recebidos. É importante, ao fim de todo esse processo, gerar um relatório sobre a qualidade dos materiais.

Referências

- BEST, Kathryn. **Fundamentos de gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Gestão**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.
- GORB, Peter. Design-management et gestion des organizations. **Revue Française de Gestion**. Setembro-Outubro. n. 80: p. 66-72, 1990.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ROJO, Cláudio Antonio. **Planejamento estratégico**. Cascavel: Assoeste, 2006.
- SCOTT, Cynthia D. **Visão, valores e missão organizacional – construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1998.

OS INSTRUMENTOS DA GESTÃO



Daniel Dutra Gomes
Giulliano Kenzo
Lorena Manhães
Patrícia Campos
Letícia Pedruzzi Fonseca

O gerente de design encontra várias dificuldades ao longo das etapas do fluxo supramencionado. Muitas delas relacionadas à própria ausência anterior de um fluxo de projetos bem definido, além de problemas de comunicação com os diversos agentes com os quais o laboratório precisa dialogar.

No momento de entrega dos textos finais ao LDI (estágio 4 do fluxo), o gerente não verificava se as etapas anteriores haviam sido cumpridas, e assim, recebia textos que não estavam revisados. Apenas após o cumprimento do trabalho de diagramação que esse problema era identificado. No momento de conferência da boneca (estágio 11), o professor devolvia a arte final com revisões gramaticais e de conteúdo, gerando retrabalho e prejudicando o cronograma do projeto.

Além disso, por vezes o gerente aceitava a entrega de material pelos professores autores, pensando em minimizar o tempo de espera que ocorre no aguardo do encaminhamento pelo coordenador do curso. No entanto, essa postura abriu precedentes para a produção de materiais que ainda não tinham um parecer de confirmação por parte coordenadores de curso. Novamente, problemas externos eram incorporados ao LDI.

Outro problema identificado na etapa 4 do fluxo consiste no fato de que muitos originais davam início no laboratório ainda incompletos, por diversas vezes coordenadores e professores conteudistas esqueciam-se de entregar imagens, gráficos ou

outros anexos juntamente ao texto. O projeto era iniciado e, por conta das pendências, precisavam ser paralisados nas etapas de desenvolvimento. Com isso, ocorriam acúmulos de materiais inacabados que se encontravam em situações problemáticas, prejudicando a gestão dos projetos.

Foram percebidos, também, alguns problemas quanto à interlocução entre o LDI e professores autores. Devido à inexistência de um instrumento de controle do processo de diagramação, aconteceram situações nas quais o professor exigia mudanças no layout no momento de aprovação da arte final (estágio 12). Muito antes dessa etapa, o professor se reúne com a equipe do LDI (estágio 6) para definição do partido adotado, estágio em que são apresentadas as proposições de *layout*, rascunhos de ilustrações, gráficos, tabelas e mapas alinhadas às diretrizes do projeto. As modificações solicitadas na aprovação da boneca iam contra ao que se havia definido anteriormente e geravam retrabalho, implicando em atrasos no cronograma.

Ainda em relação aos problemas de comunicação na relação estagiário-professor, foi identificado uma falta de entendimento por parte dos professores do tempo de desenvolvimento do trabalho do LDI. O tempo de produção da gráfica era incorporado ao cronograma de elaboração do Laboratório (estágio 13-15). A carência de alguma ação no sentido de formalizar o tempo e a responsabilidade das etapas de projeto a partir do momento que este entrava no LDI foi prejudicial ao relacionamento com os professores conteudistas.

No que tange à gerência das atividades internas, foram identificadas falhas por parte dos diagramadores que acarretavam riscos à qualidade e ao tempo dos projetos. São muitas etapas importantes que precisam ser acompanhadas desde o recebimento do material até a entrega para a gráfica do material impresso (estágio 6-15). Incluem-se: verificar a qualidade das imagens entregues pelos professores conteudistas; pedido de ficha catalográfica; preenchimento da folha de créditos do livro; organização dos materiais no disco rígido do laboratório; conferência do material impresso pela gráfica, observação de erros de registro, fidelidade das cores, qualidade de impressão, lombada, acabamento, refile, vinco; entre outras dezenas de itens que precisam ser realizados durante a execução do projeto.

Outra falha percebida era a desorganização do arquivamento das definições projetuais e dos documentos de aprovação. A falta de formalização e registro do cumprimento das etapas e das responsabilidades dos diferentes atores envolvidos na rede que emerge neste trabalho ocasionava um descontrole gerencial dos projetos do LDI.

Com a maturação do fluxo e, por seguinte, acúmulo de experiência por parte da gerência, partiu-se para uma atuação de gestão a um nível tático. Hetzel (*apud*, MOZOTA, 2011) argumenta que o design tático está nas ações que visam ajudar e motivar a equipe, facilitando a circulação de informações e aproximando diferentes atores em um mesmo projeto.

A identificação dos problemas e gargalos existentes no processo conduziram a uma reação do gerente de design juntamente à equipe do laboratório. Então, diante do cenário exposto, foram criados e implementados instrumentos e práticas a fim de minimizar as falhas e riscos percebidos. Foram criados e implementados no laboratório três instrumentos: termo de controle de projeto, *checklist* do diagramador, e a pasta amarela.

2.1 BRIEFING E TERMO DE CONTROLE DE PROJETO

Foram planejados com o objetivo de agrupar as aprovações das etapas do processo de produção, registrando as datas de entrada e saída do material no laboratório, além de reunir as definições projetuais tomadas pelo grupo.

Na folha de *briefing* são registradas as informações iniciais do projeto. Espaço para arquivar as informações acordadas nas reuniões com os interlocutores, intenções didáticas, diretrizes gráficas e outras informações importantes para a gestão do tempo do projeto, tais como: número de ilustrações, fórmulas, gráficos e tabelas, além de quaisquer pendências que ainda estejam em aberto por parte do professor ou da equipe do LDI durante a produção do material (FIGURAS 10A E 10B).

No termo de controle de projeto, no topo da página tem-se um cabeçalho com os seguintes campos: nome do curso, nome do material, data de início da disciplina, coordenador responsável e contato, professor responsável e contato.

A seguir escalam-se três etapas de aprovações:

a entrega do material pelo coordenador – neste item o coordenador atesta que o material está completo e passou por revisão de conteúdo e revisão gramatical e, assim, caso o material venha a sofrer qualquer tipo de revisão de conteúdo ou gramatical a partir deste momento, coloca-se ciente de que isso implicará em atraso na entrega programada do material pelo LDI.

a aprovação de layout pelo professor e prazo de entrega do projeto – registra-se a aprovação pelo professor do esboço e a definição do prazo do LDI para a entrega do projeto. É reforçado aos interlocutores que este prazo não inclui o tempo de produção gráfica.

aprovação final – após o professor autor conferir a arte final é, então, registrada a finalização do processo de diagramação e liberação do material para produção gráfica e divulgação na plataforma do curso, garantindo que a partir deste momento, não se faça nenhum tipo de modificação.

Todas as etapas do termo são datadas e assinadas pelo interlocutor.

Após a aplicação e naturalização do termo de controle de projeto no Laboratório, percebeu-se a necessidade de diferenciar o documento para projetos Multimídia, uma vez que este passava por etapas divergentes das experimentadas pelos projetos tradicionais de livros. Assim, fez-se um novo documento, específico para este tipo de projeto, que contemplava quatro etapas de aprovação:

a autorização da produção pelo coordenador - neste item o coordenador atesta a ciência da produção do material.

a aprovação do anteprojeto (roteiro, storyboard ou fluxograma) - o professor aprova o prelúdio do projeto elaborado pelo LDI a partir do material inicialmente fornecido.

a aprovação inicial do professor - nesta etapa, o professor aprova o estilo gráfico e *layouts* adotados no material.

aprovação final – após o professor conferir o material finalizado fornecido pelo LDI, é registrada a finalização do processo de produção e liberação para uso na plataforma, garantindo que a partir deste momento, não se faça nenhum tipo de modificação.

2.2 CHECKLIST DOS DIAGRAMADORES

Ao longo do projeto de impressos, o diagramador precisa realizar diversos pequenos procedimentos para que não ocorram erros, atrasos ou retrabalho. Para auxiliá-los na tarefa de lembrar-lhes de todas essas minúcias, foi desenvolvido um *checklist* (FIGURA 11), por intermédio da coordenação de impressos, que deveria ser obrigatoriamente preenchido ao longo de cada projeto.

MATERIAL: _____		CURSO: _____	
FASE 1	FASE 2	FASE 4	
MATERIAL RECEBIDO <input type="checkbox"/> texto completo <input type="checkbox"/> texto revisado <input type="checkbox"/> fotos em alta qualidade <input type="checkbox"/> nomes da folha de créditos <input type="checkbox"/> texto da orelha	ENVIO PARA GRÁFICA <input type="checkbox"/> fechar arquivo para gráfica <input type="checkbox"/> organizar a pasta <input type="checkbox"/> ver como o material será enviado <input type="checkbox"/> CD <input type="checkbox"/> FTP <input type="checkbox"/> pedir cálculo da lombada	APÓS IMPRESSÃO <input type="checkbox"/> gerar PDF para visualização em baixa com capa <input type="checkbox"/> mover a pasta organizada do material para "Materiais Finalizados"	
LAYOUT <input type="checkbox"/> fechar número de páginas <input type="checkbox"/> mostrar para Heliana <input type="checkbox"/> aprovar layout - professor	FASE 3	RELATÓRIO DO MATERIAL IMPRESSO	
FICHA CATALOGRÁFICA <input type="checkbox"/> fechar pdf provisório - em baixa <input type="checkbox"/> pedir ficha catalográfica	A PROVA CHEGA DA GRÁFICA <input type="checkbox"/> assinar todas as páginas <input type="checkbox"/> marcar o que precisa alterar <input type="checkbox"/> fidelidade de cor <input type="checkbox"/> qualidade da impressão (nitidez) <input type="checkbox"/> lombada (tamanho, cola) <input type="checkbox"/> ilustrações completas <input type="checkbox"/> ordem das páginas <input type="checkbox"/> vinco e refilê <input type="checkbox"/> conferir ISBN e código de barras	<input type="checkbox"/> fidelidade de cor <input type="checkbox"/> qualidade da impressão (nitidez) <input type="checkbox"/> lombada (tamanho, cola) <input type="checkbox"/> ordem das páginas <input type="checkbox"/> refilê <input type="checkbox"/> vinco <input type="checkbox"/> conferir ISBN e código de barras <input type="checkbox"/> limpeza <input type="checkbox"/> materiais amassados	
ÚLTIMOS DETALHES <input type="checkbox"/> entregar boneca/PDF para o professor <input type="checkbox"/> receber boneca de volta <input type="checkbox"/> realizar últimas correções <input type="checkbox"/> incluir a ficha catalográfica <input type="checkbox"/> aprovar boneca - professor <input type="checkbox"/> imprimir folha de rosto para gerência	CASO HAJA ALTERAÇÕES <input type="checkbox"/> gravar nova versão do PDF <input type="checkbox"/> reenviar para a gráfica	RESPONSÁVEL: _____ PERÍODO: ____/____ a ____/____ ASSINATURA _____	

O *checklist* é dividido em 5 blocos e cada um agrupa as seguintes etapas e informações:

FASE 1

- Material recebido - texto completo; revisado; fotos em alta qualidade; possui ilustrações; nomes da folha de créditos; texto da orelha.
- Layout - fechar o número de páginas; mostrar para a coordenadora de diagramação do LDI.
- Ficha catalográfica - fechar o pdf provisório (em baixa resolução); pedir ficha catalográfica.
- Últimos detalhes - entregar a arte final para o professor conferir; receber a arte final com as correções; realizar as modificações; incluir ficha catalográfica; registrar aprovação da arte final; aprovação da folha de créditos.

FASE 2

- Envio para a gráfica - fechar arquivo para a gráfica; organizar os arquivos no disco rígido dos computadores; verificar o procedimento para envio do material para gráfica (CD ou ftp); pedir o cálculo de lombada.

FASE 3

- A prova chega da gráfica - assinar todas as páginas; marcar alterações; fidelidade das cores; qualidade de impressão; lombada; ilustrações completas; montagem correta dos cadernos e ordem das páginas; vinco e refilê; conferir ISBN e código de barras.
- Caso haja alterações no arquivo - gravar nova versão do PDF; reenviar arquivo para a gráfica.

FASE 4

- Após impressão - gerar pdf para visualização em baixa com a capa e disponibilizá-lo na plataforma do EAD; organizar arquivos no disco rígido dos computadores

RELATÓRIO DO MATERIAL IMPRESSO

- Qualidade do livro - fidelidade de cor; qualidade da impressão; lombada; ordem das páginas; refilê; vinco; conferir ISBN e código de barras; limpeza; materiais amassados.

No *checklist* também são registrados o nome do diagramador responsável pelo material, além das datas de início e término do projeto no LDI.

Apesar da aplicação do *checklist* por um longo período, conforme a equipe de estagiários diagramadores foi se renovando, o documento caiu em desuso, abrindo espaço para outros métodos de conferência das etapas, concentrando tais informações com a gerência, como por exemplo, no uso da Planilha de Controle de Projetos (2.4).

2.3 PASTA AMARELA

Com o objetivo de organizar e armazenar todos os documentos aprovados pelos autores, foi criado um repositório oficial em uma pasta amarela. A pasta apresenta divisórias por cursos do Ensino a Distância.

Cada disciplina recebe um envelope para guardar todos os documentos do projeto: o termo de controle da gerência; a arte final aprovada; a folha de créditos aprovada; e, quando o projeto for editorial, o *checklist* do diagramador; quaisquer outros documentos de importância para o projeto. Os envelopes são guardados dentro da pasta amarela. O material só é liberado para impressão depois que o gerente confere se todos os documentos constam preenchidos e assinados dentro do envelope da disciplina.

Assim, ao passo que a pasta amarela organiza e armazena todas as informações importantes dos projetos em andamento, ela tornou-se um instrumento de rotina para toda a equipe do laboratório.

Após a finalização dos projetos, o envelope da disciplina é retirado da pasta amarela e encaminhado ao arquivo geral do LDI.

2.4 PLANILHA DE CONTROLE DE PROJETOS

Com a modificação da equipe de estagiários da gerência, novos métodos para acompanhamento de projetos foram sendo instaurados e aperfeiçoados. A planilha de controle de projetos foi criada com o intuito de formar um banco de informações com os principais andamentos de cada projeto, além dos estagiários envolvidos e data de chegada e prazo do projeto. Apesar de tais informações estarem presentes no diário de projeto dos estagiários, a organização em forma de tabela permitiu um rápido acesso às informações desejadas, além de contribuir com a comunicação no Laboratório, uma vez que o gerente passou a buscar as informações para preenchimento dos andamentos de forma prioritariamente oral. A planilha se encontra disponível para os estagiários da gerência via documento online compartilhado.

2.5 RELATÓRIO DIÁRIO DE ATIVIDADES

Com a chegada de um segundo estagiário para a função de gerência, foi preciso intensificar a comunicação, não só sobre os projetos, mas também sobre acontecimentos rotineiros, atividades cumpridas ou pendentes e quaisquer outras situações ocorridas no Laboratório. A fim de relatar os principais acontecimentos e atividades realizadas durante cada turno de trabalho, os estagiários passaram a redigir por e-mail um relatório diário para comunicação com a coordenadora de gestão e com o outro estagiário da gerência. Tal prática otimizou a comunicação entre a equipe, fazendo todas as atividades da equipe de gestão fluírem de forma mais adequada.

2.6 O QUADRO DE GESTÃO À VISTA DO LDI

Com a intenção de otimizar o acompanhamento de projetos, proporcionando a todos os integrantes do Laboratório um panorama geral de todos os materiais em produção, os estagiários da gerência Giulliano Kenzo e Patrícia Lima buscaram, em conjunto e sob supervisão da coordenadora da gerência Letícia Pedruzzi Fonseca, desenvolver um quadro de acompanhamento: o quadro de Gestão à Vista do LDI. Para entender com precisão o campo ao qual se estava adentrando, foram estudados os métodos de gerenciamento do Kanban e do Scrum, ambos popularizados pelo reflexo na materialização do andamento em forma de quadros sinalizadores.

O Kanban, método desenvolvido pela empresa japonesa Toyota, tem como intuito controlar o fluxo de trabalho e as atividades de seus funcionários (OHNO, 1997). Apesar de não possuir regra estética, este método é utilizado costumeiramente na forma de um quadro fragmentado em colunas preenchidas por post-its e está fundamentado na sinalização visual de tarefas, indicando tarefas em espera, tarefas em execução e tarefas finalizadas. O quadro tem por objetivo que todo o fluxo de demandas de projetos sejam cumpridos eficientemente em cada etapa, com menor tempo e maior lucro possível. O quadro de Kanban permite que as decisões sejam embasadas e que suas consequências possam ser visualizadas, tornando a melhoria contínua a cargo de toda a equipe (KININBERG E SKARIN, 2009).

O aspecto de controle visual do Kanban conduz aos problemas, indicando filas, variabilidades e desperdícios. Se os itens marcados na coluna de “projetos em execução” ficarem interrompidos por qualquer problema, todo o processo para de funcionar, criando a necessidade de toda a equipe se concentrar na resolução do problema, para que o fluxo de trabalho continue. Essencialmente, o Kanban limita o WIP (*Work in Process*) e uma atividade só pode ser iniciada quando se abre um espaço vago, ou seja, quando uma tarefa, antes em execução, está finalizada (KININBERG E SKARIN, 2009).

Jesper Boeg (2011) propõe a implementação do método do Kanban em dez passos, que envolvem, sinteticamente, o entendimento e observação do ambiente de trabalho e equipe, gerenciamento e limitação do fluxo de projetos e análise de prioridades. Conscientizar-se de tudo o que acontece no local é fundamental para a aplicação do Kanban, e qualquer outro método de gerenciamento, se tornar funcional.

Paralelamente ao Kanban, estudou-se o método do Scrum, baseado na divisão de tarefas em tarefas menores e divisão da equipe em subequipes multifuncionais e auto-organizadas. As tarefas são divididas em repetições de tempo fixo - também chamadas de iterações. Sempre devem ser apresentados os resultados e uma retrospectiva de cada um desses ciclos, para haver um rápido *feedback*. O Scrum, assim como o Kanban, também tem como resultado um quadro de acompanhamento, porém, focado prioritariamente nas iterações. O método é substanciado na ideia de ter-se uma pequena equipe, construindo uma pequena coisa, gastando um tempo curto, porém integrando-se regularmente para que todo o projeto seja visto. Kininberg e Skarin (2009) definem o Scrum como uma ferramenta de processo prescritiva, enquanto o Kanban tem caráter mais adaptativo. O ideal é aliar os métodos, analisando o que pode ser aproveitado de cada um, criando um sistema equilibrado.

Após os estudos, a equipe de gestão do LDI realizou uma visita à concessionária Kurumá do grupo Toyota, em Vitória - ES, a fim de visualizar a aplicação e funcionalidade do quadro de gestão utilizado pela empresa, que, atualmente, é como uma versão bastante evoluída

do Kanban. Pôde-se notar que muitas das prioridades no quadro da Toyota, baseado no tempo de execução das tarefas (como no Scrum), não mereciam destaque ou mesmo existência no quadro do Laboratório, tal como alguns dos conceitos básicos apresentados pelo Kanban e Scrum. A visita esclareceu as reais necessidades que deveriam ser consideradas na criação do quadro do LDI.

Das características apresentadas pelos métodos estudados, não competia ao LDI regular as atividades em iterações de tempo fixo, pois os projetos apresentam características diversas e etapas muito variadas. Apesar disso, constatou-se que essas mesmas características contribuíam para a divisão de tarefas grandes em tarefas menores. O material impresso projetado, por exemplo, é composto de diversos capítulos, que já subentendem uma divisão direta do trabalho em tarefas menores, porém não necessariamente uniformes. Apesar deste caráter, pode-se definir como iteração, ainda que irregular, as reuniões periódicas realizadas junto aos coordenadores de cada equipe e as reuniões com os professores conteudistas que acompanham e avaliam o andamento e concedem o parecer final.

O LDI já possuía a divisão da equipe de trabalho em equipes menores e multifuncionais. Em um projeto básico agrupa-se normalmente um ilustrador e um diagramador, que mantêm contato constante um com outro no próprio ambiente de trabalho criando um *feedback* interno de rápida resposta. Acreditava-se que a aplicação do quadro facilitaria esta ação de comunicação e visualização de *status* de andamento.

É pré-estabelecido que a função do LDI seja atender à demanda da Sead, portanto enquanto houver demanda e estagiários disponíveis os projetos serão desenvolvidos. Quando não há equipe para a execução do projeto, é criada uma fila na qual são organizados os itens por ordem de prioridade — imprimindo no Laboratório o limite de WIP definido pelo Kanban.

À medida que surgirem prioridades, os próprios estagiários junto à gestão se encarregam de realizá-las, pois o ambiente de trabalho pequeno possibilita a proximidade da gerência às necessidades do laboratório. Como enfatizado por Kininberg e Skarin (2009) e sugerido nos passos de aplicação do Kanban de Boeg (2011), cada ambiente possui suas particularidades e para chegar a um modelo ideal de gestão certamente deve haver uma análise prévia de tudo que ocorre no local.

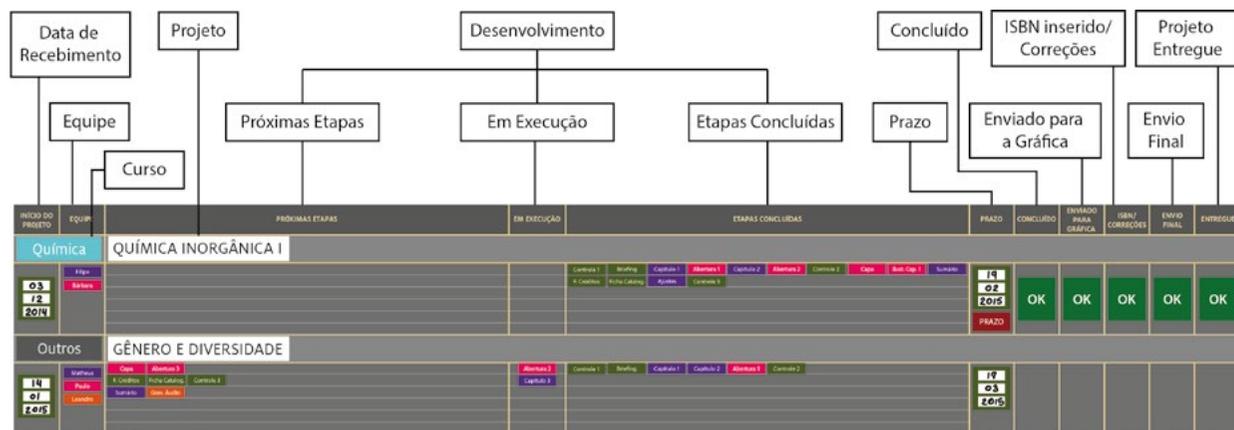
Tendo o sistema se estabelecido, para chegar a um modelo ideal de quadro de gestão houve a dependência direta de inúmeros testes, tanto da parte estética quanto do funcionamento do quadro. Os testes ocorreram, logicamente, no próprio ambiente de trabalho, com a participação dos estagiários do Laboratório. As principais modificações dizem respeito ao entendimento profundo das etapas de execução de um projeto e ao design da informação, principal aliado na transmissão das informações que se pretendia evidenciar com o quadro de gestão à vista.

Após várias versões do quadro, chegou-se a um modelo ideal de protótipo em relação às suas dimensões, tipografia e hierarquia da

informação. O quadro ocuparia uma das paredes do Laboratório e seria feito de metal. As informações básicas do próprio quadro seriam impressas em sua superfície. As demais informações, correspondentes aos projetos em si, seriam impressas em fichas de papel magnético para serem afixadas no quadro. Uma série de etapas pré-definidas foram estabelecidas para a impressão dessas fichas. Etapas estas correspondentes a todo o processo padrão obedecido pelos materiais do LDI, divididas por categorias com base nas funções dos estagiários, identificadas pelas mesmas cores utilizadas na cartilha do Laboratório (item 3). Também foram criadas fichas em branco, nas quais poderiam ser preenchidos os nomes dos projetos com marcadores (FIGURA 12).

A ideia de funcionamento do quadro consiste em preencher as informações básicas de cada projeto e selecionar logo de início as fichas das etapas que estarão presentes ao longo do desenvolvimento de todo o projeto. Estas etapas estarão dispostas na coluna “Próximas etapas”, que passarão para a coluna “Em execução” quando forem iniciadas e, posteriormente, em “Etapas concluídas”, quando as tarefas forem finalizadas. Assim, é possível ter uma visão geral da quantidade de etapas necessárias para que o projeto fique pronto.

Concluiu-se que o processo funcionava bem para os projetos impressos, que até então eram maioria no laboratório, mas percebeu-se que o quadro não satisfazia de forma tão eficaz o acompanhamento de projetos multimídia, uma vez estes apresentavam características muito divergentes entre projetos de um mesmo tipo, dificultando a padronização das tarefas e, conseqüentemente, a criação de fichas para preenchimento do quadro.



Apesar da definição do suporte de metal com as fichas de ímã, os testes foram realizados com papel e fita adesiva, tornando o processo de atualização do quadro muito mais trabalhoso e pouco agradável para os estagiários. Apenas um teste foi realizado com uma placa de metal, demonstrando o real funcionamento do quadro, que não apresentava os problemas encontrados nos protótipos de papel.

O projeto do quadro de gestão à vista do LDI foi concluído, mas infelizmente não foi aplicado. A produção do quadro de metal e a manutenção das fichas de ímã não se tornaram viáveis financeiramente para o LDI, e mesmo o protótipo de metal não chamou a atenção dos estagiários, que o deixaram de lado, esquecendo-se de atualizá-lo. A realização do projeto, porém, foi de grande aprendizado para a equipe da gerência, uma vez que houve a necessidade de entendimento profundo do fluxo de trabalho, todas as minuciosas tarefas presentes na produção de cada material e entendimento das relações interequipe.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

A criação e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão utilizados pela equipe da gerência foram de grande importância para minimizar os problemas recorrentes no Laboratório de Design Instrucional.

O termo de controle de projetos reúne as decisões projetuais tomadas ao longo da produção de cada material, registra as datas de entrada e saída dos projetos no laboratório e, além disso, resguarda a equipe de ameaças externas, formalizando a interlocução estabelecida com os professores responsáveis por cada projeto. O trabalho de gestão junto à coordenação de diagramação e equipe de diagramadores, resultou no *checklist*, um instrumento que garantiu a manutenção da qualidade dos projetos, à medida que os auxiliou na tarefa de lembrar de todos os pormenores dos projetos. Apesar de não ser mais utilizado, o *checklist*

esclareceu as etapas de importância para conferência, aplicadas posteriormente através de outros meios.

A planilha de controle de projetos passou a oferecer para a gestão uma forma rápida e organizada de acessar as principais informações de cada material e colaborou para a comunicação entre a gerência e os outros estagiários. A pasta amarela organiza e armazena todos os documentos dando suporte à rotina das etapas que envolvem o processo de design. Por fim, o relatório diário garantiu a boa comunicação entre os membros da gestão, auxiliando na organização e execução de tarefas.

O relato dessa experiência de criação e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão mostra como a gestão do design pode impactar positivamente as instituições. Empresas e organizações que gerenciam design de maneira eficaz e eficiente atingem melhor performance do que as outras. Bom design não surge por acaso ou simplesmente a partir de grandes investimentos, mas sim como resultado de um trabalho de gestão (CHIVA; ALEGRE, 2009). Tendo isso em vista, pretende-se dar continuidade a esse trabalho avaliando e aprimorando os instrumentos periodicamente.

Referências

- BOEG, J. **Priming Kanban**. Chronografisk A/S, Denmark, 2011.
- CHIVA, R. & J. ALEGRE. Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. in **Journal of Product Innovation Management**. n. 26: p. 424-440, 2009.
- HETZEL, Patrick. **Design Management et Constitution de l'Offre**, Thèse de Doctoral Sciences de Gestion. Université Jean Moulin Lyon 3, 1993. *apud*
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- KNINBERG, H. e MATTIAS, S. **Kanban and Scrum - Making the Most of Both**, C4Media Inc., 2010.
- OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**, Bookman, Porto Alegre, 1997.)

Daniel Dutra Gomes
Giulliano Kenzo
Letícia Pedruzzi Fonseca

CARTILHAS INSTRUCCIONAIS: UMA AÇÃO



Apesar da quantidade de projetos que são desenvolvidos no LDI, parte dos professores conteudistas ainda desconhece o fluxo e etapas de desenvolvimento dos materiais didáticos. Existia uma falha na comunicação para que os professores entendessem o processo de design. As dinâmicas do Encontro Estratégico realizado com a equipe ajudaram a identificar algumas dessas falhas e os riscos recorrentes na Secretaria que passam despercebidos durante a rotina agitada de produção.

Os professores tomam conhecimento das etapas que tangem a prática do design quando iniciam o projeto no LDI. Portanto, todo trabalho existente de produção do conteúdo, que é anterior ao seu contato com o laboratório, é feito desconsiderando as potencialidades das expertises do Laboratório.

Outra problemática discutida no encontro estratégico atina ao fato de que a equipe do Laboratório é composta basicamente por estagiários. Os novatos acabam por serem absorvidos pela demanda de projetos e por conta disto, em sua maioria, desconhecem a cadeia produtiva por completo.

Segundo Mintzberg e Quiinn (2001), estratégia é um plano que integra uma sequência de ações de uma organização coerente. Pensar estrategicamente é ordenar uma organização para uma postura singular, reconhecendo suas competências e deficiências. É tomar providências garantindo mudanças antecipadas evitando que os mesmos erros se repitam.

A equipe do LDI entendeu que a integração do design na Sead precisava acontecer, mas deveria ser feita de forma progressiva, responsável. Segundo Bernsen (1987), a integração do design em organizações pode ser realizada por etapas e em níveis diversos: da promoção do departamento de design, da comunicação entre o departamento de design e os demais setores inferiores da empresa, até a direção geral.

Para tanto a gerência de design juntamente ao restante da equipe desenvolveu duas cartilhas, no intuito de mitigar os riscos e falhas percebidos e contribuir estrategicamente para a integração do design na Sead. As cartilhas, nomeadas posteriormente como “Extraordinário Guia de Projetos e Processos do LDI”, são livretos que esclarecem para os diferentes agentes que integram a Secretaria de Ensino a Distância da Ufes todas as informações referentes aos diferentes processos internos do Laboratório de Design Instrucional.

3.1 O CONTEÚDO DAS CARTILHAS

O primeiro passo foi reunir o conteúdo para o material. Colaborativamente, a equipe interna do LDI, professores e coordenadores dos cursos a distância elaboraram a parte textual. Foi estabelecido que a cartilha precisava apresentar a Sead e seus agentes, trazendo informações sobre os cursos oferecidos, os polos, as características dos alunos, e informações sobre a atuação dos professores e tutores. Além

disso, apresentar o LDI, suas diferentes expertises e o processo de trabalho do Laboratório. A cartilha também deveria apresentar aos novos membros do LDI sobre as diferentes rotinas do Laboratório.

3.2 PROPOSIÇÃO

Foram criados dois modelos diferenciados de cartilhas (FIGURAS 13A E 13B), cada um referente a um perfil de público diferente: 1) Agentes externos: professores e coordenadores dos cursos EAD; 2) Agentes internos do LDI: gerentes, diagramadores, ilustradores, produtores multimídia (*webdesigners*, videógrafos, animadores).



As duas cartilhas compartilham a mesma introdução, reunindo os seguintes assuntos:

- » Apresentação da Sead, descrevendo o funcionamento dos cursos em EAD, desde a iniciação dos alunos nos cursos, o funcionamento das aulas e a própria inserção dos polos de apoio presencial, os papéis dos diversos agentes da educação (tutores, professores, coordenadores e diretores).
- » Apresentação do Laboratório de Design Instrucional, marcando suas expertises e múltiplas competências e explicando o seu papel integrador dentro da Sead.
- » Apresentação dos agentes envolvidos no processo de produção do material didático, descrevendo suas competências e funções que assumem no laboratório: o coordenador do curso em EAD; o professor conteudista; o gerente de design, o diagramador, o ilustrador, o produtor multimídia.
- » Infográfico da cadeia de produção dos materiais didáticos representando os agentes e ações envolvidos em cada etapa. O infográfico exibe o fluxo em ordem cronológica dividido em 14 etapas, todas ilustradas e dispostas em quadros, o que será apresentado e discutido no próximo tópico. Apresentado através de uma narrativa simplificada - semelhante à dos quadrinhos - que abrange, desde a definição do material até a distribuição desses aos polos e que traz como personagens os envolvidos com a produção

de materiais: professor, coordenador, gerente, diagramador, ilustrador e multimídia.

- » Tabela sobre os padrões de níveis de complexidade estimados e prazos de produção para cada projeto.

Outros conteúdos são exclusivos a um modelo de cartilha, de acordo com o perfil do público. A cartilha para os professores e coordenadores dos cursos EAD, dispõe informações pertinentes ao processo de design no laboratório, desta forma, procurou-se esclarecer aos professores dúvidas sobre os procedimentos de encaminhamento dos arquivos finais ao LDI, incluindo ainda tópicos sobre o envio de conteúdos como fórmulas, tabelas, imagens, apontamentos sobre a resolução de imagens, declarações de direitos autorais, número de caracteres para as orelhas dos livros, além de um guia para a conferência do *layout* da boneca.

Na cartilha dedicada aos membros do LDI, reúnem-se cinco capítulos, além do conteúdo geral. O primeiro é focado na iniciação de novos membros, dedicando-se a abordar questões essenciais do Laboratório. Os outros capítulos apresentam atribuições específicas de cada função – diagramação, ilustração, multimídia e gerência – e, desta forma, abarcam informações sobre a postura a ser tomada pelo estagiário desde o primeiro contato com a demanda, passando pelas etapas de proposição, desenvolvimento até a finalização e disponibilização online ou entrega para produção gráfica do material.

Foram tomadas algumas decisões em design na tentativa de facilitar a compreensão dos diferentes conteúdos pelos diferentes públicos da cartilha: a cor como informação, a criação de personagens e a infografia. A cor surge em todos os elementos utilizados: personagens, pictogramas, fontes, fundos e em barras laterais (FIGURA 14). Assim, cada agente identifica a cor com ele relacionada, tornando-se mais fácil separar o que compete a sua função. Cada personagem possui características individuais e personalidade, amparando-se nas personalidades dos envolvidos no processo de elaboração de material didático (FIGURA 15).

Já o infográfico⁶ elaborado abrange desde a definição do material até a distribuição dos livros impressos aos polos (FIGURA 16A, 16B E 16C), através de uma narrativa que se aproxima da estrutura dos quadrinhos, no sentido de se apropriar da dinâmica da interligação do texto com a imagem, que, por consequência, amplia a compreensão dos conceitos (EISNER, 2001). O uso de personagens permitiu que cada membro da equipe pudesse observar o fluxo de trabalho a partir de sua ótica.

⁶ A infografia possui a função de facilitar a comunicação, devido sua capacidade de apresentar explicações em diversos níveis de complexidade, exibir fatos ou acontecimentos e descrever sobre o funcionamento de processos. Possibilitam, ainda, uma visão geral dos eventos e detalhamento de informações menos familiares ao público (PELTZER, 1991; RIBAS, 2005).

A estética adotada pelas cartilhas passou a integrar outros elementos institucionais do Laboratório, como apresentações referidas neste capítulo e documentos para organização interna. A adoção de personagens e cores se tornou referência para os estagiários, que passaram a ser representados pela identidade criada.

3.3 AS AÇÕES DE APRESENTAÇÃO DO LDI

Buscando divulgar as expertises da equipe e mostrar aos professores conteudistas e coordenadores de curso as possibilidades de objetos de aprendizagem capazes de serem produzidos no Laboratório de Design Instrucional da Ufes e transmitir de forma dinâmica parte do conteúdo elaborado para a cartilha externa, a equipe da gerência passou a organizar reuniões com foco nos professores que atuariam nos próximos semestres dos cursos EAD. Nestas reuniões, divididas pelos cursos oferecidos pela Sead, estagiários do LDI representando sua equipe de atuação demonstravam diferentes materiais já produzidos no Laboratório e esclareciam dúvidas sobre o fluxo de trabalho e as diretrizes para produção de cada tipo de material.

As apresentações realizadas foram de grande importância para o caráter inovador dos projetos que passaram a chegar ao Laboratório. Fazer a equipe docente conhecer as possibilidades de materiais e ver a aplicação de diferentes objetos de aprendizagem em outros cursos da Sead alimentava a vontade dos professores de propor novas soluções

para suas disciplinas, discutindo com o LDI, desde o início, o melhor caminho para ser adotado no material.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das cartilhas e as apresentações realizadas contribuíram ricamente para a integração do design na Sead. Foi possível compreender quais eram as dúvidas e questionamentos sobre o trabalho desenvolvido pelo LDI. À medida que foram tratados os problemas de comunicação, a relação com os professores foi estreitada e o laboratório conseguiu expor as potencialidades das soluções em design para o ensino a distância. Houve também a facilitação da integração dos novos membros da equipe à dinâmica de trabalho do LDI. Nesse sentido, desenvolver a cartilha trouxe desdobramentos tanto internos quanto externos.

O processo de construção da cartilha instigou discussões que fizeram a equipe do laboratório repensar o fluxo e a sua organização, padronizando todos os processos internos, atuando também em um nível operacional e tático (MOZOTA, 2002).

É interessante destacar que ações estratégicas, como as cartilhas, não resolvem em curto prazo todos os riscos citados ao quais o laboratório está exposto. As cartilhas são uma resposta para que futuramente o laboratório não enfrente os mesmos problemas. Nesse sentido,

é possível concluir que ações estratégicas não substituem ações operacionais em curto prazo.

A confecção das cartilhas só foi possível depois que todos os termos, normas e padrões de processos internos foram resolvidos e implementados, fazendo com que a equipe refletisse sua própria prática. Desse modo, conclui-se também que ações estratégicas só podem ser estabelecidas com sucesso depois que os níveis operacionais e táticos da gestão estiverem resolvidos.

Espera-se que esta iniciativa das cartilhas possa ser utilizada por outras equipes no impulsionamento do design para os níveis mais estratégicos das organizações. As versões externa e interna do Extraordinário Guia de Projetos e Processos do LDI podem ser baixadas pelo site institucional do Laboratório.

Referências

- BERNSEN, Jens. **Design Management in Practice – 12 principles in Design Management**. European Design Editions. Copenhagen: Danish Design Council, 1987.
- EISNER, Will. **Quadrinhos e Arte Seqüencial**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2001.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- PELTZER, Gonzalo. **Periodismo Iconografico**. Ediciones Rialp, Madrid, 1991.
- RIBAS, Beatriz. Ser infográfico: apropriações e limites do conceito de infografia no campo do jornalismo. In **Anais do III Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo**. Florianópolis, 2005.



A MANUTENÇÃO DAS DEFINIÇÕES DA GESTÃO E AS MUDANÇAS NO LABORATÓRIO

**Giulliano Kenzo Costa Pereira
Letícia Pedruzzi Fonseca**

Desde a criação do Laboratório de Design Instrucional, em 2008, muitas transformações ocorreram, seja em relação ao acesso à tecnologia que permitiu o desenvolvimento de novos materiais, às tendências estéticas e funcionais do design, à situação econômica do país ou ao próprio dinamismo do Laboratório consequente da alteração constante dos agentes internos e externos. Tais mudanças sempre exigiram da gerência novas formas de adaptação através da realização de novas ações estratégicas ou através da reavaliação dos métodos já aplicados.

4.1 O 2º ENCONTRO ESTRATÉGICO DO LDI

Com a mudança completa na equipe de estagiários desde a realização do Primeiro Encontro Estratégico e uma grande alteração no cenário econômico da Universidade, que impactou diretamente na produção de materiais impressos no Laboratório, a equipe da gerência (formada na época pela coordenadora Letícia Pedruzzi Fonseca e os estagiários Giulliano Kenzo e Patrícia Campos Lima) sentiu a necessidade de realizar, mais uma vez, um Encontro Estratégico.

Assim, em 23 e 24 de setembro de 2015, ocorreu, novamente no Cemuni IV, prédio do curso de Desenho Industrial da Ufes, o Segundo Encontro Estratégico do Laboratório de Design Instrucional. O evento reuniu a equipe de estagiários e coordenadores da época, além de convidados de outros setores da Sead⁶.

No primeiro dia, Lídia Pantoja, secretária do curso de Epidemiologia, realizou uma dinâmica de interação entre a equipe do LDI, para que todos os membros se conhecessem melhor e para a reflexão do trabalho em equipe. Em seguida, Mauro Pantoja, diretor financeiro da Sead, conversou com a equipe sobre iniciativa, liderança, sucesso e os

benefícios do trabalho em equipe, ressaltando a importância de todos os agentes e suas ações dentro de uma instituição.

⁶ Amanda Ardisson, Ana Clara Balarini, Antônio Victor Simões, Elisa Bernardina, Gabriel Morozeski, Giulliano Kenzo, Hugo Bernardino, Leandro da Hora, Mariana Machado, Nina Ferrari, Patrícia Campos, Paulo Victor Siqueira, Pedro Feijó, Rayan Casagrande, Renato Delpupo, Vinícius Caus, Geyza Dalmásio, Letícia Pedruzzi, Renata Machado, Ricardo Esteves, Priscilla Garone, Juliana Merçon, Isaque Rocha, Mauro Pantoja, Lídia Fuligno Pantoja.

Por fim, realizou-se, assim como no Primeiro Encontro Estratégico, a dinâmica “Que bom, Que pena e Que tal”, obtendo os seguintes resultados:

QUE BOM que o ambiente é agradável; **temos um ambiente de trabalho limpo**; **o ambiente de trabalho é (quase) sempre tranquilo**; **o ambiente é climatizado**; **o ambiente de trabalho é organizado e confortável**; existe um clima amigável entre as pessoas; **o LDI tem boa localização**; **temos um ótimo salário**; **são 4 horas de trabalho**;

temos horários flexíveis; temos liberdade de combinar horários em caso de compromissos e viagens; todo trabalho extra é considerado tempo de serviço; temos liberdade para criar e opinar nos projetos; há possibilidade de manifestação individual nos projetos; muitos projetos são aprovados de primeira; temos um tempo ideal para realizar os projetos; nosso trabalho é reconhecido; fazemos projetos/atividades relevantes para a sociedade; somos ouvidos e temos liberdade de criação por parte do LDI no que diz respeito à ilustração; podemos apresentar pessoalmente o projeto ao professor; temos coordenadores compreensíveis; a organização gerencial é ótima; os coordenadores são nossos professores (maior contato e interação); possuímos profissionais qualificados para nos orientar; podemos fazer tarefas diferentes; a equipe tem interação, é comunicativa e entrosada; temos pessoas talentosas e empenhadas; a comunicação com os professores costuma ser boa; temos vários coordenadores diferentes e que não se limitam a sua própria equipe; há diálogo; a coordenação compreende eventuais problemas pessoais; o LDI valoriza o funcionário; os integrantes são legais e receptivos; estamos em uma sala única com todos os membros no mesmo lugar; temos backup dos arquivos; o diário está sendo refeito; aprendemos coisas diferentes por lidar com vários cursos; agora temos mais computadores para multimídia; aprendemos muitas coisas novas.

QUE PENA que não há muita preocupação entre os membros do LDI em interagir com o resto da Sead; não temos um dinheiro reserva para comprar materiais inusitados para projetos alternativos, como maquetes e stopmotions; não temos livros teóricos de referência

no espaço de trabalho; nem sempre há tempo de inovar nos projetos; não temos muitos *feedbacks* dos materiais e quase não conhecemos a realidade do nosso público-alvo; não exploramos mais os materiais que possuímos no armário; eu só diagramo; o trabalho é monótono; tem que fazer relatório; gasto muito tempo fazendo tarefas repetidas e pouco de criação; a liberdade de diagramação é pequena; os livros não serão impressos; não temos um estúdio fotográfico; alguns materiais não chegam a tempo nas mãos dos alunos; alguns professores e coordenadores demoram para responder; as funções restritas de cada um acabam às vezes limitando a inovação; só exercemos uma função/tarefa; alguns cursos não pensam em inovar; as imagens vêm em baixa qualidade; as revisões chegam muito em cima do semestre começar; não podemos inovar parte dos projetos gráficos já pré-definidos; no LDI faz muito frio; alguns computadores estejam lentos; não temos mais workshops.

QUE TAL se fizéssemos cursos pelo LDI/Sead em diversas áreas de acordo com a equipe?; termos uma cafeteria?; bolarmos projetos diferentes para a confecção com materiais, como *stopmotion*, design tátil e pinturas tradicionais?; sairmos do padrão de ilustração digital?; fazer parcerias com outras IES?; interagir mais com o resto da Sead?; consertarmos a impressora?; termos um dinheiro para comprar materiais diferentes e inovar?; termos *feedback* dos alunos?; maior organização das pastas?; termos um banco de imagens, *brushes* e *texturas*?; organizarmos alguns poucos minutos por dia para lancharmos juntos?; fazermos eBooks?; mudarmos o projeto gráfico?; melhorar a relação e interação com o resto da Sead?; fazermos

mais encontros, festas e confraternizações com toda a equipe para nos conhecermos mais?; **podermos realizar outras funções?**; a diagramação ter maior relação com web?; **rolar troca de funções de alguns projetos, pra quem quiser aprender?**; termos um frigobar?; **aumentarmos a equipe?**; sair da frente do computador?; **criarmos um portfólio atualizado para acesso de todos?**; se tivéssemos uma figura/boneco para referência anatômica?; **colocar o Quadro de Gestão à Vista pra funcionar?**; montar um padrão de arquivos para os autores?; **tivéssemos um canal de reclamação anônimo?**; termos um “que bom, que pena e que tal?” permanente no LDI?; **se tivéssemos novos workshops?**; se tivéssemos mais cursos, como o de modelagem 3D; **pendurar alguns trabalhos que produzimos nas paredes?**; deixar o ambiente de trabalho mais divertido?; **se montássemos uma estante com livros de referência?**; incentivar projetos extras constantes?; inovar mais nas soluções gráficas?; **visitar os polos?**; se fizermos uma revisão ergonômica e termos cadeiras mais confortáveis?; **um scanner A3?**; termos maior manutenção dos equipamentos?; **consertar a guilhotina?**; investir na impressora para resultados melhores de teste de impressão?; **termos um suporte de vidro para refilar com estilete?**; compartilharmos mais experiência, conhecimento pessoal?; **fazer um brainstorm com a equipe antes de definir algumas diretrizes do projeto?**.

No segundo dia, fez-se uma revisão dos termos da Missão, Visão e Valores definidos no Primeiro Encontro Estratégico do Laboratório, com a participação de toda a equipe, propondo a alteração ou concordância com os conceitos estabelecidos em 2013.

MISSÃO

Desenvolver soluções em design para auxiliar o ensino a distância.

2.0

VISÃO

Ser referência nacional no desenvolvimento de soluções em design para o EAD.

VALORES

Comprometimento com o ensino do EAD; Inovação (no desenvolvimento de soluções EAD); Interação (entre a equipe e com diversos atores da Sead: professores, coordenadores, designers instrucionais, etc.); Colaboração (entre membros da equipe); Multidisciplinaridade (equipe com diferentes expertises).

Ainda no segundo dia, realizou-se a Análise SWOT, a fim de verificar mais uma vez as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no LDI.

ambiente agradável; liberdade de horários; ambiente de trabalho único; produção de conhecimento e publicações sobre o trabalho realizado no LDI; boa localização; objetivo motivador; atendimento exclusivo com o professor; trabalho reconhecido; organização; coordenadores capacitados; apoio dos coordenadores; controle de projetos; reunião de briefing; modelo de gestão; processos muito bem definidos; ser um ambiente de aprendizado efetivo dos estagiários; trabalhar com profissionais não exclusivamente de design (multidisciplinaridade); capacidade de reflexão; lidar com desafios impostos por professores; oportunidade de trabalhar com ilustração; a equipe aceita opinião dos outros membros; interação amigável entre a equipe; equipe integrada; criatividade; compromisso em melhorar habilidades; busca por melhor rendimento; atitude; vontade de inovar; equipe motivada; equipe de alto nível; talentos individuais; diversidade de profissionais e experiências; apoio entre equipes para sugestões dos projetos; funcionários selecionados; estagiários comprometidos; capacidade de realização; disponibilidade e vontade da equipe para a construção de novas possibilidades; estagiários especializados; estagiários dispostos a aprender e melhorar; motivação, apoio da equipe; comprometimento dos estagiários com os projetos que estão envolvidos.

FORÇAS STRENGTHS

OPORTUNIDADES OPPORTUNITIES

salário; acesso à gerência na solução de problemas; livro digital; solicitação de equipamentos; materiais para executar nossas tarefas principais; trabalho publicado pela universidade; valorização da EAD no Brasil; interação com iniciativa federal; ambiente agradável; acesso fácil ao ambiente da Ufes presencial; valoriza o currículo do estagiário; publicação de artigos; apoio e incentiva workshop; inovação e desenvolvimento e produção de livros; conteúdo divulgado em congressos de design; alcance dos projetos (visibilidade e responsabilidade); possibilidades de cursos complementares para a produção de hiperâmias; desenvolvimento sem a pressão do mercado; projetos sem cunho comercial; aprender coisas novas; aprimorar conhecimentos e técnicas; aprender outros conteúdos; ambiente de criação de parcerias profissionais; aprendizado; trocar experiências com os colegas e trabalhar colaborativamente; desenvolver habilidades; projetos diferentes; possibilidade de desenvolvimento de soluções inovadoras; bom relacionamento com a Sead; integração dos membros extra-LDI; apoio da Sead; Sead é comprometida com educação de qualidade; reconhecimento dos professores; apoio dos diretores; projetos diferenciados (jogos, quadrinhos); interação entre funcionários da Sead; apoio do diretor financeiro; novas ideias para materiais dos professores; confia na relação estagiário/professor.

desânimo; pouco tempo para inovar; repetição de tarefas; falta de organização de algumas pessoas (papéis em cima da mesa e PC's ligados); falta de organização dos arquivos (pastas dos PC's); áreas muito específicas e poucas chances de ampliação/transformação; interação com polos; má comunicação com outros setores da Sead; falhas de comunicação; falta de discussões entre a equipe sobre os projetos; alguns problemas de comunicação entre integrantes da mesma equipe; timidez dos novatos; pouca discussão interna sobre os projetos; indiferença dos estagiários em alguns projetos; conversas paralelas contínuas; dificuldade em defender suas ideias; falta integração; sistema confuso (diário).

WEAKNESSES FRAQUEZAS

THREATS AMEAÇAS

morosidade das licitações; falta de café; trabalhos repetitivos; rotatividade de estagiários; limitações tecnológicas (ferramentas online disponibilizadas); ajuste fiscal; corte de verba; corte de bolsas; falta de compreensão do fluxo de trabalho do LDI; prazos curtos para projetos complexos; não há fluxo contínuo de demandas; desconhecimento do funcionamento de cada curso; variação de períodos de alta e baixa de projetos; interrupção ou oferta não regular dos cursos e/ou disciplinas EAD; acesso aos alunos; falta de feedback dos alunos; queda de internet; queda de energia; queda da rede; frio; falta de envolvimento de alguns professores; máquinas limitadas.

O Segundo Encontro Estratégico permitiu perceber de forma clara as melhorias ocorridas no Laboratório desde a realização do Planejamento Estratégico anterior e, ainda, quais problemas permaneceram na rotina do LDI. Também auxiliou na integração da equipe e na compreensão do perfil dos novos estagiários e suas necessidades, diferentes das encontradas nos estagiários da equipe de 2013.

Entre os problemas identificados, percebeu-se que muitas das situações que foram resolvidas após o primeiro planejamento estavam presentes novamente, e notou-se assim um ciclo, uma vez que os novos estagiários não estiveram presentes nas redefinições e experiências anteriores do Laboratório. Como exemplo, pode-se citar a reformulação do projeto gráfico, que motivou os estagiários atuantes da época, mas sua aplicação repetitiva já era sentida de forma negativa pelos estagiários que não contribuíram com tal renovação. Entendeu-se, assim, a importância de se proporcionar à equipe a oportunidade de inovar, transformar e experimentar.

4.2 A MUDANÇA NO CARÁTER DOS PROJETOS E O IMPACTO NA EQUIPE

A diminuição dos recursos financeiros na Universidade, a partir de 2015, derivados das crises econômicas e políticas no país, teve um

forte impacto no trabalho do LDI. A impossibilidade de impressão dos materiais, que gerou resistência inicial por parte dos coordenadores de curso e da própria equipe do Laboratório, resultou, por fim, na busca por novas soluções que atendessem aos alunos do ensino a distância. Fez-se necessário renovar a forma de pensar materiais.

De forma transitória, a demanda por livros foi sendo substituída pela produção de materiais alternativos, como animações e objetos interativos multimidiáticos. A equipe de diagramação, que outrora se via constantemente ocupada com a produção de livros impressos, começou a ficar ociosa, enquanto a equipe de produção multimídia, minoria no Laboratório, passou a receber inúmeros projetos, gerando uma fila e atrasos na entrega dos materiais solicitados.

Tendo em vista o cenário apresentado, aliado às vontades expressadas pelos estagiários no Segundo Encontro Estratégico, houve a mobilização para adequar a equipe à situação enfrentada pelo LDI. Ao passo que os livros impressos deixaram de existir no Laboratório, a equipe também se viu pressionada a produzir livros digitais, exigindo conhecimentos até então não adquiridos e experimentados em projetos piloto para a produção desses livros. Através de trocas de funções, workshops e estudos direcionados, tentou-se integrar novas expertises à rotina do Laboratório para suprir as novas necessidades. Com estas alterações, o Laboratório começou também a alterar o perfil dos estagiários procurados para integrar a equipe.

A partir destas iniciativas, abriu-se espaço para os estagiários experimentarem novas atividades, arriscando em outras funções

ou habilidades não exploradas. Inclui-se também, nesta miscelânea de novas experimentações, uma iniciativa da equipe da gerência, formada na época pelos estagiários Giulliano Kenzo e Nina Ferrari e a coordenadora Letícia Pedruzzi, em transformar o método de organização das equipes para cada projeto. Anteriormente, a equipe era formada de acordo com a necessidade de atuação no projeto: em uma animação, formava-se uma dupla com um ilustrador e um animador (multimídia). No novo método, passou-se a incluir outras funções, como um diagramador, nos projetos de animação. Mesmo que o papel do diagramador fosse pequeno na animação, ele era convocado para todas as reuniões do projeto, fazendo parte das discussões e contribuindo para o andamento. Isso permitiu que, de forma indireta, um diagramador tomasse conhecimento das etapas de uma animação, acrescentando em sua formação o repertório necessário para a realização da tarefa. Objetiva-se, com isso, formar estagiários mais aptos a executar diferentes tarefas e exercer expertises diversas, contribuindo tanto para seu crescimento individual quanto para a multifuncionalidade das pessoas no Laboratório.

4.3. O FEEDBACK DOS ALUNOS

A partir de pontos levantados desde as reuniões do Primeiro Encontro Estratégico, a equipe percebeu que, muitas vezes, não havia um *feedback* vindo dos alunos a respeito do que era desenvolvido no LDI. Os materiais digitais funcionavam como deveriam? A linguagem

gráfica dos materiais impressos auxiliavam no ensino? Os materiais impressos e digitais produzidos eram suficiente para a compreensão da matéria?

Carvalho (2008, p.3) comenta sobre o papel do designer na busca da tradução gráfica por meio do livro didático na relação entre os emissores (autores) e os receptores (alunos), porém questiona a via de mão única indicada pelo processo. A ideia da avaliação veio para diminuir as barreiras criadas por esta via. Neste sentido, a equipe sentiu necessidade de receber respostas dos alunos e tutores.

No processo de pesquisa sobre como fazer as avaliações, foi percebido que muitos dos questionamentos levantados pela equipe tangiam responsabilidades dos autores e coordenadores de curso. No início de 2014 foi elaborado um questionário pela equipe do LDI, com perguntas que contemplavam desde a qualidade do conteúdo do material didático produzido até os recursos gráficos adotados nos impressos. O questionário, porém, não foi aplicado aos alunos por questões internas dos cursos da Sead.

Em 2016, foi feita uma nova tentativa de avaliação, mas com foco diferenciado. Enquanto no primeiro questionário teve-se como objetivo avaliar o material produzido, as novas perguntas propunham o conhecimento do perfil e da realidade do aluno, como idade, tempo disponível para estudos e condições financeiras. Com isso, buscou-se

conhecer melhor o público-alvo ao qual são direcionados os materiais do LDI e as possibilidades de se satisfazer as diferentes necessidades deste público.

Este questionário, produzido em 2016, foi aplicado com o auxílio da divulgação dos coordenadores e tutores de cada curso, resultando em 378 respostas. A partir desse resultado, pôde-se traçar um perfil do usuário dos cursos EAD da Ufes e pensar melhor a condição e apresentação dos materiais produzidos.

Entre muitas características, foi possível perceber, por exemplo, a resistência de muitos alunos em adaptar-se aos materiais digitais, tendo preferência pelo livro impresso. Além disso, percebeu-se a dificuldade que alguns deles possuem em se conectar à internet fora do polo, dando preferência à materiais de uso *offline*. Todas as respostas contribuíram

para que a equipe do LDI pudesse ter uma visão mais realista das pessoas para as quais se estava projetando, auxiliando na tomada de decisões dos projetos.

Como não havia a possibilidade de impressão dos livros produzidos, viu-se como solução provisória a diagramação de materiais que funcionassem bem tanto em mídia digital quanto em mídia impressa. Assim, a equipe do Laboratório dedicou-se à elaboração de um projeto gráfico que atendesse bem à leitura em telas, mas que também fosse ideal para a impressão caseira do aluno, evitando o desperdício de tinta e de folhas. Além disso, foram inseridas funções de interatividade nas versões digitais dos livros, facilitando, através de ações simples, a navegação do aluno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Giulliano Kenzo Costa Pereira
Letícia Pedruzzi Fonseca

A necessidade de acompanhamento dos projetos se manifestou em diferentes tentativas de introduzir novos métodos e ferramentas de gestão, culminando na criação de um sistema de gestão criado especificamente para o Laboratório. Este sistema, conhecido pela equipe como “Diário do LDI”, encontra-se em processo de reconstrução, a fim de deixar de ser apenas um registro das atividades e passar a concentrar todas as informações de importância da gerência, incluindo os dados dos estagiários, horários de trabalho, períodos de recesso e atualizações dos projetos.

O planejamento de um sistema complexo como o novo diário do LDI só foi possível devido à clareza dos processos e etapas que a equipe de gestão sempre se esforçou em manter em funcionamento para todos os projetos. A necessidade de sistematizar as etapas para o diário, por sua vez, também auxiliou a gerência a elucidar e reformular o fluxo de diferentes projetos, como na criação do Controle de Projeto Multimídia (item 1.1) e no próprio entendimento dos novos tipos de projetos, como jogos e objetos interativos.

A alteração constante na equipe interna e externa do LDI exigiu um esforço especial para sempre manter a boa comunicação e esclarecer o papel do Laboratório e seus procedimentos formais. Com os outros membros atuantes da Sead, como professores, coordenadores de curso e designers instrucionais, tornou-se recorrente a apresentação dos projetos já realizados, a fim de mostrar o potencial da equipe e as possibilidades oferecidas, fomentando a produção de materiais didáticos diferenciados.

Além disso, atualmente a própria equipe de designers do LDI propõe a discussão dos conteúdos com os professores, mesmo quando o curso tem designer instrucional. Essa experiência tem sido enriquecedora para a equipe e para os projetos, que estão cada vez mais diversificados e inovadores.

A experiência da gestão do LDI ao longo dos anos proporcionou uma visão real da complexidade da função de gerente de design e a necessidade de os procedimentos de gerência serem mantidos em constante fluidez.

Tais procedimentos sempre se adequaram à realidade do Laboratório, seja em âmbito econômico ou relativo às questões coletivas e individuais dos membros da equipe.

Atualmente está sendo planejado o terceiro encontro estratégico do LDI, pois acredita-se ser essencial para a integração da nova equipe de estagiários com a instituição. Com os registros dos encontros estratégicos anteriores foi possível notar a grande quantidade de ações e melhorias que foram implantadas a partir dos resultados dos encontros. A mudança contínua na equipe de estagiários mostra que em cada período os desafios, as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades mudam e a gerência tem papel fundamental no equacionamento das diversas variáveis que fazem parte do funcionamento do laboratório para uma gestão eficiente e eficaz.



AGRA DECI MEN TOS

Agradecemos a toda a equipe do LDI que apoiou, discutiu e colaborou com os projetos da equipe de gestão.

Letícia Pedruzzi Fonseca