

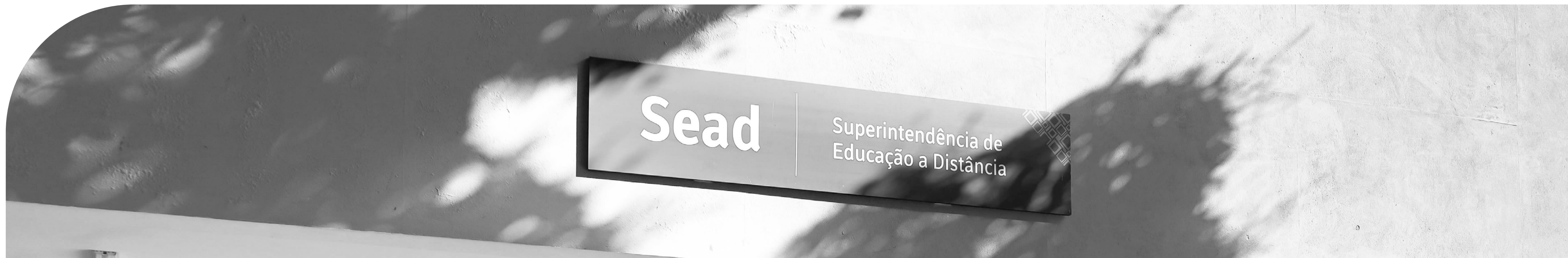
Av. Fernando Ferrari, 514.
CEP 29075-910, UFES.
Goiabeiras, Vitória/ES.

sead.ufes.br
(27) 4009.2208
sead@ufes.br

2025

Relatório de Gestão





Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação
Camilo Santana

**Diretoria de Educação a Distância
DED/CAPES/MEC**
Suzana dos Santos Gomes

**UNIVERSIDADE FEDERAL
DO ESPÍRITO SANTO**

Reitor
Eustáquio Vinícius Ribeiro de Castro

**Superintendente de Ensino a
Distância – SEAD**
Orzileri Teresa Marcilino

Diretora Acadêmica – SEAD
Fernanda Simone Lopes de Paiva

Coordenadora UAB da UFES
Fernanda Simone Lopes de Paiva

Coordenadora Adjunta UAB da UFES
Araceli Covre da Silva

Design Gráfico
Laboratório de Design Instrucional - SEAD

Organização
Mauro Pantoja Ferr eira

Sead
Av. Fernando Ferrari, nº 514
CEP 29075-910, Goiabeiras
Vitória – ES
(27) 4009-2208

**Laboratório de Design Instrucional (LDI)
Gerência**
Luiza Avelar Moreira

Coordenação de Diagramação e Ilustração
Arí Souza

Diagramação
Natássya Carvalho
Arí Souza

Clique nas marcas abaixo para acessar os sites das instituições:





DIREÇÃO DA SEAD

Ozirlei Teresa Marcilino - Superintendente

Fernanda Simone Lopes de Paiva – Diretora Acadêmica

FINANCEIRO

Mauro Pantoja Ferreira – Servidor Efetivo

Juliano Pereira Bossato - Servidor Efetivo

Senimara Tosta da Silva Borges – *Celetista - Fest*

SECRETARIA ADMINISTRATIVA

Ariana da Ros Soprani - Servidora Efetiva

Livia de Souza Nogueira - Servidora Efetiva

Livia Teixeira Lemos - Servidora Efetiva

Rayani Mozer Bissoli - Servidora Efetiva

COMUNICAÇÃO

Géssica Amâncio dos Santos - *Celetista - Fest*

SECRETARIA ACADÊMICA

Daniella Paulo Banhos - Servidora Efetiva

Sonia Maria Calixto Clarindo - Servidora Efetiva

Thiago Sobreira Marques - Servidor Efetivo

PROJETOS EDUCACIONAIS

Araceli Covre da Silva - Servidora Efetiva

Jaqueline Ferreira de Almeida - Servidora Efetiva

EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

Diego Ribon de Lima - Servidor Efetivo

Icaro Loriato Rodrigues - Servidor Efetivo

Leonardo Jose Gomes Kolaga - Servidor Efetivo

Rafael dos Anjos Avelar - Servidor Efetivo

Ramony Ramos - Servidor Efetivo

Raysa Calegari Aguiar - Servidora Efetiva

Roberto Sarcinelli Neves - Servidor Efetivo

Arí Thiersch Souza - *Celetista - Fest*

Dara Morati Lopes - *Celetista - Fest*

Eliana Mendes - *Celetista - Fest*

Elton John Salaroli - *Celetista - Fest*

Isabella Bortolini Chamoun - *Celetista - Fest*

Jardel Vacheliski Reckziegel - *Celetista - Fest*

Karoliny Tosta Borges - *Celetista - Fest*

Lanuze Izabel Glicério Passos - *Celetista - Fest*

Luiza Avelar Moreira - *Celetista - Fest*

Maria Fernanda Brito de Araujo - *Celetista - Fest*

Yago de Vargas Mendonça - *Celetista - Fest*

COORDENAÇÃO DE TUTORIA

Angela Maria Bissoli Saleme – Bolsista

João José Barbosa Sana - Bolsista

Lídia Cristina Pinto Fuligno Pantoja - Bolsista

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Superintendência de Ensino a Distância

2025

Relatório de Gestão



Sumário

Mensagem da Diretoria.....	6
Superintendência de Educação a Distância.....	8
Organograma da SEAD	10
Transparência Ativa	11
Ensino a Distância e a Transformação Social	12
Programas Interinstitucionais	32
Portfólio de Serviços Efetuados, Ofertados e/ou Promovidos pela SEAD/UFES - 2025	36
Principais Desafios e Perspectivas Futuras.....	40
SEAD / UFES: 25 anos de Transformação, Inclusão e Inovação na Educação Capixaba.....	44
Créditos.....	46

Mensagem da Diretoria



O período que ora registramos representa um dos momentos mais decisivos da trajetória recente da Educação a Distância no Brasil. Em 2025, o país ingressou em uma nova etapa de organização e qualificação da modalidade, marcada por uma profunda reestruturação regulatória que redefine parâmetros de oferta, fortalece a centralidade da mediação pedagógica e estabelece exigências mais consistentes quanto à qualidade acadêmica, à presença institucional e à responsabilidade formativa das instituições de ensino superior.

Com o lançamento do Novo Marco Regulatório da EaD, mais do que uma atualização normativa, inaugura-se uma mudança estrutural na forma como se compreende, organiza-se e será implementada a educação superior mediada por tecnologias digitais pelas Instituições de Ensino Superior. A distinção entre formatos de oferta, o fortalecimento dos polos como espaços acadêmicos efetivos, a ampliação das exigências de acompanhamento docente, a valorização da interação pedagógica

e o reforço dos mecanismos de avaliação e supervisão constituem elementos que reposicionam a Educação a Distância em um novo patamar de exigência institucional.

Trata-se de um movimento que responde à expansão acelerada da Educação a Distância nas últimas décadas e à necessidade de assegurar que o crescimento do acesso seja acompanhado por padrões cada vez mais elevados de qualidade, consistência pedagógica e compromisso social. Para a Ufes esse novo ciclo representa simultaneamente desafio e oportunidade. Exige reorganização, planejamento estratégico, investimento em qualificação acadêmica e fortalecimento da governança educacional. Ao mesmo tempo, reafirma o papel estruturante da educação pública na promoção de modelos formativos socialmente referenciados, territorialmente integrados e academicamente rigorosos. Foi nesse contexto que a Sead/Ufes conduziu suas ações ao longo de 2025.

Paralelamente às transformações no cenário nacional, acompanhamos com atenção o contexto internacional, que evidencia mudanças igualmente profundas na organização da educação superior. A expansão de modelos híbridos e multimodais, o uso crescente de inteligência artificial na personalização da aprendizagem, o fortalecimento das microcredenciais, a internacionalização digital da formação e o desenvolvimento de ambientes educacionais imersivos indicam que a inovação na Educação a Distância deixou de ser exclusivamente tecnológica para se tornar essencialmente pedagógica, institucional e estratégica.

O mundo caminha para ecossistemas educacionais mais flexíveis, integrados e orientados ao aprendizado ao longo da vida. Essa tendência reforça a necessidade de que as universidades públicas assumam papel ativo na produção de conhecimento, na experimentação pedagógica e na construção de modelos educacionais socialmente comprometidos. Diante desse cenário de transformação regulatória e de intensa inovação global, reafirmamos o compromisso da Sead/Ufes com uma Educação a Distância pública, inclusiva, socialmente referenciada e academicamente qualificada.

O ano de 2025 foi um período de transição estruturante: de revisão de práticas, fortalecimento institucional e reposicionamento estratégico. Mais do que responder a exigências normativas, estamos buscando consolidar bases sólidas para o futuro da modalidade em nossa universidade. Seguiremos atuando com responsabilidade pública, rigor acadêmico e compromisso social, contribuindo para o fortalecimento da educação superior brasileira e para a construção de oportunidades formativas que promovam desenvolvimento humano, científico e regional.

Com confiança no trabalho coletivo e no papel transformador da educação pública, apresentamos este Relatório de Gestão como expressão de transparência institucional, responsabilidade acadêmica e compromisso com a sociedade.

Diretoria da Secretaria de Educação a Distância – Sead/Ufes

Vitória – ES, 03/2026

CONHECENDO A

Superintendência de Educação a Distância

A trajetória da Educação a Distância (EaD) na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) inicia-se em 2001, quando a instituição foi credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) para ofertar cursos superiores nessa modalidade, em sintonia com a expansão do acesso ao ensino superior no Brasil. Nesse contexto, foi criado o Núcleo de Educação Aberta e a Distância (ne@ad), responsável por estruturar, gerir e consolidar as primeiras iniciativas de EaD na Universidade.



Ainda nos primeiros anos, a Ufes implementou seu curso inaugural a distância, a Licenciatura em Pedagogia, que teve papel fundamental na formação de professores em todo o estado, alcançando os 78 municípios capixabas e formando mais de 6 mil profissionais, contribuindo significativamente para a qualificação da educação básica no estado.

Em 2006, a instituição aderiu ao sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), ampliando sua atuação na EaD e passando a ofertar, de forma pioneira, o curso de Administração. A partir dessa adesão, a Ufes fortaleceu sua presença no interior do estado, estruturando uma rede de polos de apoio presencial que atualmente soma 30 unidades, promovendo a interiorização e a democratização do ensino superior.

No âmbito institucional, a estrutura organizacional da EaD também evoluiu. Em 2014, o ne@ad foi reconfigurado e passou a se denominar Secretaria de Ensino a Distância (Sead), refletindo a ampliação de suas atribuições e sua relevância estratégica. Posteriormente, em 2019, a unidade foi elevada ao status de Superintendência de Educação a Distância, mantendo a sigla Sead e consolidando-se como uma unidade estratégica da Ufes.

Atualmente, a Sead/Ufes desempenha papel central na oferta, regulação e inovação da EaD na universidade, acompanhando as transformações tecnológicas e regulatórias do setor e reafirmando o compromisso institucional com a ampliação do acesso, a qualidade da formação e a inclusão educacional.

Organograma da SEAD



Transparência Ativa



A transparência, conforme estabelecido pela [Lei de Acesso à Informação \(Lei nº 12.527/2011\)](#), orienta que a publicidade deve ser a regra e o sigilo, a exceção. A norma também incentiva a divulgação ativa de informações de interesse público e o uso de tecnologias da informação para ampliar o acesso, promovendo uma cultura de transparência e fortalecendo o controle social sobre a administração pública.

Com o objetivo de ampliar e aprimorar essas práticas de forma democrática e acessível, a [Superintendência de Educação a Distância \(Sead\)](#) disponibiliza, em seu site, informações relevantes de maneira sistemática, voltadas tanto à comunidade acadêmica quanto ao público em geral.

Nesse contexto, são divulgados documentos como o [Planejamento Estratégico 2021–2030](#), a [Agenda Pública](#) e a [Legislação](#) atualizada sobre Educação a Distância — incluindo leis, decretos, portarias, resoluções e instruções normativas — que regulamentam a modalidade no país e na Ufes.

Além disso, a Sead assegura o acesso a outros conteúdos de interesse público, como o [Regimento Interno](#), [Manuais e Guias Operacionais](#) (a exemplo do Manual da Coordenação de Curso e do Manual do Setor Financeiro), [Relatórios de Gestão](#) e [Fluxos de Processos](#), reforçando seu compromisso com a transparência e a boa governança.

Ensino a Distância e a Transformação Social

A educação a distância consolidou-se como uma das mais relevantes estratégias de democratização do ensino superior, ampliando significativamente o acesso à formação acadêmica e profissional em uma sociedade marcada por profundas desigualdades sociais, econômicas e territoriais. Mais do que uma alternativa tecnológica ou um instrumento de expansão geográfica da universidade, a EaD está consolidada como uma política de socialização de oportunidades, capaz de alcançar cidadãos que, por diferentes razões — especialmente limitações econômicas, responsabilidades familiares, inserção precoce no mercado de trabalho ou outras vulnerabilidades sociais — não tiveram, em tempo oportuno, acesso à educação superior.





Nesse contexto, por meio da política institucional de educação a distância assumida pela Administração Central da Universidade Federal do Espírito Santo, amplia-se o compromisso público com a inclusão educacional e com a promoção da equidade no acesso ao conhecimento. A EaD permite que o ensino superior público dialogue com a diversidade de trajetórias de vida da população, oferecendo condições reais de formação a estudantes que necessitam conciliar estudo, trabalho, família e outras demandas sociais. Assim, a universidade reafirma seu papel social ao criar caminhos concretos para que diferentes perfis de estudantes possam ingressar, permanecer e concluir sua formação acadêmica com qualidade.

A parceria com os municípios permanece fundamental para viabilizar essa política educacional inclusiva. Por meio dos polos do Sistema Universidade Aberta do Brasil, garante-se a estrutura necessária ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, com apoio pedagógico presencial, acompanhamento dos estudantes,

realização de práticas formativas e avaliações. Esses espaços constituem ambientes de acolhimento, orientação e pertencimento acadêmico, reforçando o vínculo entre universidade e comunidade e assegurando que a expansão do acesso venha acompanhada de suporte efetivo à aprendizagem.

Distribuídos em diferentes municípios do Espírito Santo, os polos e suas redes de colaboração institucional contribuem para ampliar não apenas o alcance territorial da universidade, mas, sobretudo, o alcance social do ensino superior público. Ao promover a inclusão educacional em múltiplas dimensões — econômica, social, profissional e geracional —, a educação a distância consolida-se como instrumento de transformação social, mobilidade humana e desenvolvimento sustentável.

RELAÇÃO DE POLOS DE APOIO PRESENCIAL UAB PARCEIROS DA UFES E CURSOS OFERTADOS

POLO	IES	CURSO	TIPO DE CURSO	CREDENCIAMENTO
 Afonso Cláudio	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
		Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
	IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
		Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB
 Alegre	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
		História	LICENCIATURA	UAB
		Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
	IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
		Informática na Educação	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
 Aracruz	UFES	Química	LICENCIATURA	UAB
		Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
		Física	LICENCIATURA	UAB
		Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
	IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
		Gestão para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB

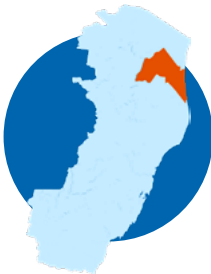
	Baixo Guandu	UFES	História	BACHARELADO	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	TECNOLÓGICO	UAB
	Bom Jesus do Norte	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			Biologia	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB
	Cachoeiro de Itapemirim	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
			Gestão em Saúde	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
			Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
			Inteligência Artificial e Ciência de Dados	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
			Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
	Cariacica	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB

	Castelo	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Informática na Educação	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
			Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB
	Colatina	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
			Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
			Gestão em Saúde	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
			Inteligência Artificial e Ciência de Dados	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
			Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB
	Conceição da Barra	UFES	Química	LICENCIATURA	UAB
			Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Gestão para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
			Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB

	Domingos Martins	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Informática na Educação	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
			Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB
	Ecoporanga	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Informática na Educação	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
	Itapemirim	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Educação a Distância para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
	Lúna	UFES	Química	LICENCIATURA	UAB
			Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Gestão para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
			Tecnologia em Análise de Desenvolvimento de Sistemas	TECNOLÓGICO	UAB
	Linhares	UFES	História	LICENCIATURA	UAB
			Física	LICENCIATURA	UAB
			Biologia	LICENCIATURA	UAB
			Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
		IFES	Tecnologia em Análise de Desenvolvimento de Sistemas	TECNOLÓGICO	UAB
			Letras Português	LICENCIATURA	UAB

	Mantenópolis	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Informática na Educação	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
			Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB
	Mimoso do Sul	UFES	Química	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
	Montanha	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			Biologia	LICENCIATURA	UAB
		IFES	Educação a Distância para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
	Nova Venécia	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biologia	LICENCIATURA	UAB
			Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
		IFES	Gestão para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB

	Pinheiros	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
			Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Tecnologia em Análise de Desenvolvimento de Sistemas	TECNOLÓGICO	UAB
	Piúma	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			Física	LICENCIATURA	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Gestão para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
	Santa Leopoldina	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Gestão para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
			Tecnologia em Análise de Desenvolvimento de Sistemas	TECNOLÓGICO	UAB
	Santa Teresa	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB

	São Mateus	UFES	História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
			Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Educação a Distância para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
	Serra	UFES	Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
			Gestão em Saúde	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
		IFSUL	Espaços e Possibilidades para Educação Continuada	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
		IFES	Educação a Distância para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
	Vargem Alta	UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
			História	LICENCIATURA	UAB
			Biblioteconomia	BACHARELADO	UAB
		IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
			Gestão para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
			Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB
	Venda Nova do Imigrante	UFES	História	LICENCIATURA	UAB
			Física	LICENCIATURA	UAB
			Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
		IFES	Educação a Distância para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
	Viana	UFES	História	LICENCIATURA	UAB
			Inteligência Artificial e Ciência de Dados	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC



Vila Velha

UFES	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
	História	LICENCIATURA	UAB
	Física	LICENCIATURA	UAB
	Biologia	LICENCIATURA	UAB
	Gestão em Saúde	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
	Inteligência Artificial e Ciência de Dados	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
	Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
	Complementação Pedagógica	LICENCIATURA	UAB
	Gestão para a EPT	ESPECIALIZAÇÃO	UAB



Vitória

UFES	Química	LICENCIATURA	UAB
	Pedagogia	LICENCIATURA	UAB
	História	LICENCIATURA	UAB
	Inteligência Artificial e Ciência de Dados	ESPECIALIZAÇÃO	UNAC
IFES	Letras Português	LICENCIATURA	UAB
UFU	Letras Inglês	LICENCIATURA	UAB
	Matemática	LICENCIATURA	UAB
	Gestão Escolar	ESPECIALIZAÇÃO	UAB
UNB	Geografia	LICENCIATURA	UAB

Fonte: Sisub e Tabelas UNAC.

Quantidade de Alunos Matriculados nos cursos ofertados na Graduação EAD - 2025

CURSO DE GRADUAÇÃO	Nº DE ALUNOS
Bacharelado em Biblioteconomia	17
Licenciatura em Ciências Biológicas	4
Licenciatura em Física	10
Licenciatura em História	262
Licenciatura em Pedagogia	316
Licenciatura em Química	14
TOTAL DE VAGAS	623

Fonte: Sisuaab.

Entre os cursos apresentados na tabela ao lado, quatro estão em fase de conclusão (Bacharelado em Biblioteconomia, Licenciatura em Ciências Biológicas, Física e Química). Outros dois cursos iniciaram suas atividades no segundo semestre de 2024 (Licenciatura em Pedagogia e Licenciatura em História).



Quantidade de Alunos Matriculados nos cursos de Pós-Graduação EAD - 2025

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO	Nº DE ALUNOS
Especialização em Gestão da Escola Pública de Ensino Médio - GEPEM	291
Especialização em Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura	149
Especialização em Inteligência Artificial e Ciência de Dados	176
Especialização em Controle Gerencial e Finanças para Pequenas e Médias Empresas	227
Especialização em Prevenção às Violências, Promoção da Saúde e Cuidado Integral	220
Especialização em Cidades Inteligentes	181
Especialização em Gestão em Saúde	169
TOTAL DE VAGAS: 1.413	

Fonte: Sisub e Planilhas Unac.

Dos cursos apresentados ao lado, quatro iniciaram suas atividades em 2025 (Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura; Inteligência Artificial e Ciência de Dados; Controle Gerencial e Finanças para Pequenas e Médias Empresas; e Gestão em Saúde). Outros três, já com alunos matriculados, estão prestes a iniciar (Gestão da Escola Pública de Ensino Médio – GEPEM; Prevenção às Violências, Promoção da Saúde e Cuidado Integral; e Cidades Inteligentes) e terão a maior parte de suas atividades desenvolvidas ao longo de 2026.

Quantidade de Alunos Matriculados nos cursos de Extensão - 2025

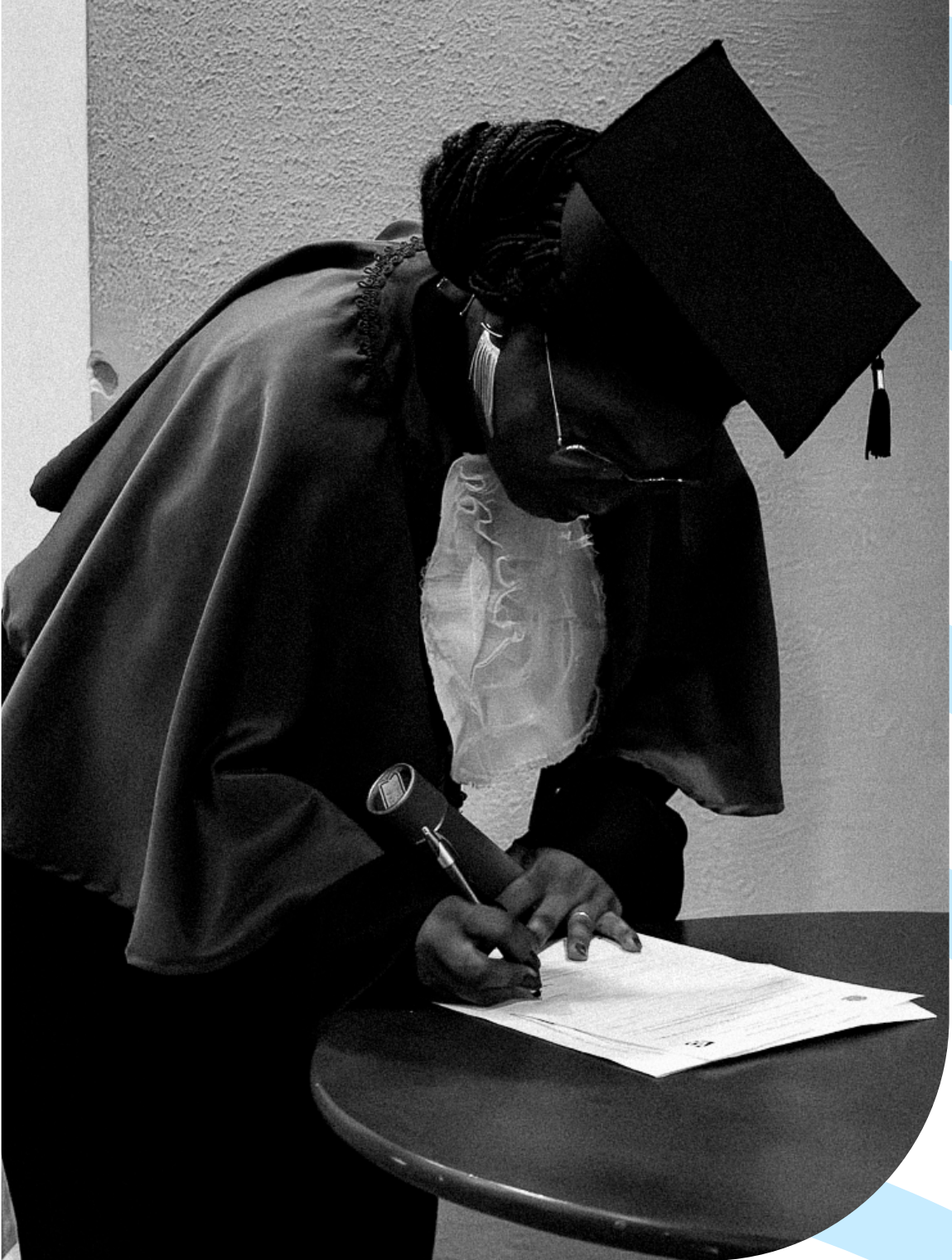
CURSO DE EXTENSÃO	Nº DE ALUNOS
Capacitação em Divulgação e Popularização da Ciência e Cultura Maker Aplicada a Experimentos Científicos	330
Propriedade Intelectual: Noções Básicas sobre Marcas e Patentes para Empreendedores	126
Portos: Operação, Planejamento e Construção	115
Escola de Conselhos do Espírito Santo	70
Escola de Socioeducação do Espírito Santo	373
TOTAL DE VAGAS	1.014

Fonte: Planilhas Unac

Quantidade de Alunos Formados nos cursos ofertados na Graduação e Pós Graduação EAD - 2025

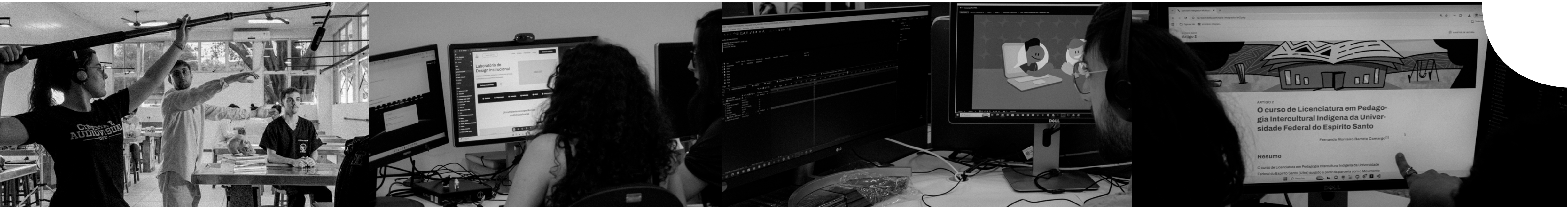
NÍVEL	CURSOS	FORMADOS
Graduação	Bacharelado em Biblioteconomia	152
	Licenciatura em Ciências Biológicas	78
	Licenciatura em Física	21
	Licenciatura em História	82
	Licenciatura em Pedagogia	60
	Licenciatura em Química	2
TOTAL DE FORMADOS NA GRADUAÇÃO		395
Pós-Graduação	Especialização em Cidades Inteligentes	142
	Especialização em Transformação Digital em Gestão Documental	111
	Especialização em Prevenção às Violências, Promoção da Saúde e Cuidado Integral	241
	Especialização em Controle Gerencial e Finanças para Pequenas e Médias Empresas	180
	Especialização em Ensino de Matemática para o Ensino Médio: Matemática na Prática	63
TOTAL DE FORMADOS NA PÓS-GRADUAÇÃO		737
TOTAL GERAL DE FORMADOS		1.132

Fonte: Secretaria Acadêmica Sead.



Material produzido e/ou desenvolvido pela Equipe Multidisciplinar para cursos de Graduação e Pós-Graduação - 2025

CURSOS	SEMESTRE	DISCIPLINAS DIAGRAMADAS	VÍDEO AULAS PRODUZIDAS	OUTROS PRODUTOS*
Licenciatura em Pedagogia	2025.1	-	6	11
	2025.2	-	10	6
Licenciatura em História	2025.1	1	20	5
	2025.2	-	8	6
Especialização Controle e Gerencial de Finanças (PME)	2025.1	-	-	1
	2025.2	-	2	2
Especialização Cidades Inteligentes	2025.1	-	-	2
	2025.2	-	-	1
Especialização Prevenção às Violências, Promoção da Saúde e Cuidado Integral	2025.1	-	-	19
	2025.2	13	2	10
Especialização em Ensino de Matemática para o Ensino Médio	2025.1	-	9	1
	2025.2	-	-	-
Especialização em Transformação Digital em Gestão Documental	2025.1	-	8	4
	2025.2	1	-	3
Especialização em Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura	2025.1	3	73	4
	2025.2	2	36	5



CURSOS	SEMESTRE	DISCIPLINAS DIAGRAMADAS	VÍDEO AULAS PRODUZIDAS	OUTROS PRODUTOS*
Especialização em Gestão em Saúde	2025.1	-	6	-
	2025.2	-	11	-
Especialização ESG - Sustentabilidade Descarbonização	2025.1	-	-	-
	2025.2	-	-	1
Extensão Capacitação em Divulgação e Popularização da Ciência e Cultura Maker Aplicada a Experimentos Científicos	2025.1	-	-	-
	2025.2	-	-	1
Extensão em Portos: Operação, Planejamento e Construção	2025.1	-	-	-
	2025.2	-	-	1
Extensão Escola de Conselhos	2025.1	-	-	-
	2025.2	-	1	1
Extensão Parentalidade Positiva	2025.1	-	-	-
	2025.2	-	-	1
Extensão Mais Ciência na Escola Capixaba	2025.1	-	-	-
	2025.2	-	2	1
Disciplina Presencial - Anatomia Odontológica	2025.1	-	8	-
	2025.2	-	-	-
TOTAL			202	86

* Identidades Visuais, Banners, Vinhetas, Peças de Brinde, Peças Gráficas, Sites de Evento, Pôsteres, Certificados, Calendários, Crachás, Convites.

Fonte: Equipe MultidiscIpilinar Sead e LDI.

Material produzido e/ou desenvolvido
pela Equipe Multidisciplinar para cursos
Massive Open Courses (MOOCs) - 2025

Fonte: Equipe Multidisciplinar Sead, Mooc e LDI.

QNTD. DE CURSOS	VÍDEO AULAS PRODUZIDAS	OUTROS PRODUTOS (Infográficos, imagens, fluxogramas, livro digital, alfabeto interativo/auditivo)
13	190	13



Aulas Síncronas / Web Conferências Transmitidas com o Apoio da Equipe Multidisciplinar da Sead - 2025

CURSOS	SEMESTRE	AULAS SÍNCRONAS /WEB CONFERÊNCIAS
Licenciatura em Pedagogia	2025.1	13
	2025.2	17
Licenciatura em História	2025.1	11
	2025.2	16
Especialização em Prevenção às Violências, Promoção da Saúde e Cuidado Integral	2025.1	1
	2025.2	3
Especialização em Transformação Digital em Gestão Documental	2025.1	11
	2025.2	1
Especialização em Manejo de Recursos Hídricos na Agricultura	2025.1	12
	2025.2	12
Especialização em Gestão em Saúde	2025.1	-
	2025.2	4
Extensão Escola de Conselhos	2025.1	-
	2025.2	6
Ciclo de Palestras	2025.1	3
	2025.2	4
TOTAL		104

Fonte: Equipe Multidisciplinar Sead e Audiovisual.

Coordenação dos Processos de Mediação Pedagógica - 2025

EIXOS	PRINCIPAIS REALIZAÇÕES
Gestão e articulação institucional	Realização de 19 reuniões com tutores/professores mediadores; participação em reuniões da Câmara Acadêmica, colegiados e coordenações de curso; articulação com Diretoria Acadêmica, Projetos e demais setores.
Acompanhamento e controle da tutoria	Monitoramento sistemático da atuação na plataforma; padronização e controle dos relatórios mensais; elaboração de sínteses e compartilhamento com setores; oferta de feedbacks contínuos.
Formação e desenvolvimento	Implementação da formação continuada; elaboração do Plano de Formação 2026; participação e apoio ao Ciclo de Palestras; realização de webinar “Ser Tutor em EaD”.
Inovação e melhoria de processos	Recriação do Diário Virtual de Tutoria; estímulo à comunicação institucional via plataforma; incentivo à divulgação de práticas pedagógicas nos polos.
Atuação em eventos e projetos acadêmicos	Participação em eventos (Fórum de Licenciaturas, Seminários, Café com Extensão); criação do projeto CINE SEAD; planejamento de curso de extensão sobre prevenção à violência contra mulheres.
Processos seletivos e apoio acadêmico	Participação em diversas comissões de seleção (tutores, professores e orientadores); elaboração de minuta de edital de boas práticas para publicação institucional.
Integração com polos e mediação	Realização de visitas técnicas e institucionais; mediação de conflitos em polos; acompanhamento de demandas de estudantes; apoio a reofertas de cursos.
Ciclo de Palestras (Ciclo 6)	Realização de 7 encontros com 773 participantes; consolidação como espaço formativo; identificação de necessidade de reestruturação para maior engajamento; proposição de novos formatos (eventos presenciais, seminários e Cine SEAD).

Fonte: Coordenação de Tutoria e Professores Mediadores Sead/Ufes.



A Sead/Ufes coordena e organiza os processos de mediação pedagógica dos cursos a distância ofertados, assegurando a articulação entre docentes, tutores e estudantes. Essa atuação envolve o planejamento e acompanhamento das atividades no Ambiente Virtual de Aprendizagem,



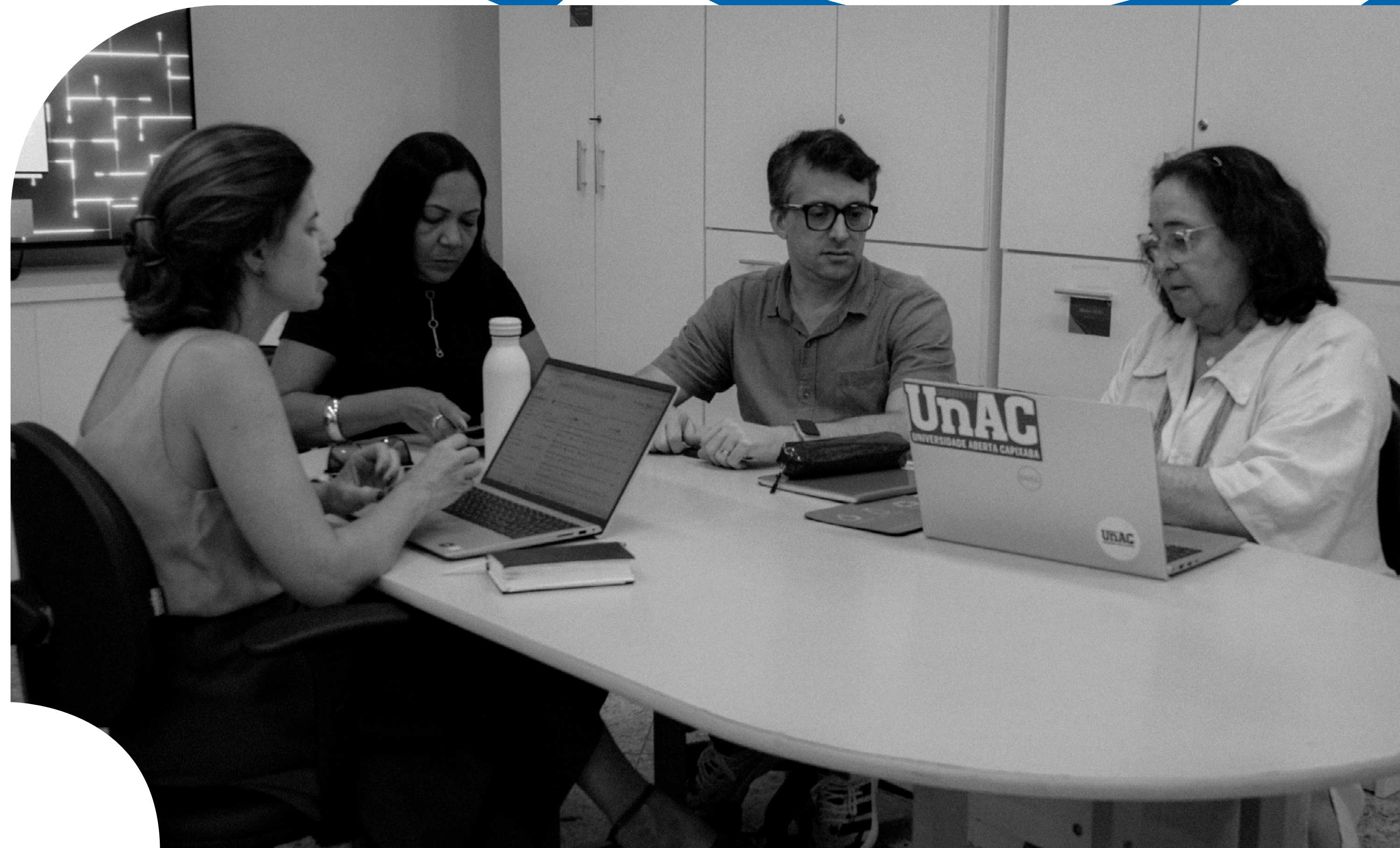
a definição de estratégias didático-pedagógicas, a orientação e supervisão das equipes de tutoria, bem como o monitoramento da participação e do desempenho dos estudantes, garantindo a qualidade e a efetividade do processo de ensino-aprendizagem na modalidade EaD.

Programas Interinstitucionais

UAB, UNAC E OUTROS

Para a execução das atividades acadêmicas da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e da Universidade Aberta Capixaba (UNAC), são realizados processos seletivos para o preenchimento de funções específicas, conforme os requisitos estabelecidos em cada edital.

Em 2025, a Sead/Ufes realizou 29 processos seletivos para funções de mediação em EaD, por meio dos quais foram selecionados diversos mediadores para o recebimento de bolsas.



Seleção de Bolsistas realizadas em 2025

FUNÇÃO	UAB	UNAC
Coordenador de Curso	3	-
Professor Formador	8	-
Professor Orientador	1	3
Professor Mediador	7	5
Assistente Pedagógico	1	-
Designer Educacional	-	1
TOTAL	20	9

Fonte: Secretaria Administrativa da SEAD.

Ainda não conseguimos desenvolver uma forma de compilar as bolsas pagas através na UnAC por modalidade/função e quantidade.

MODALIDADE / FUNÇÃO	UAB	
	QUANTIDADE DE BOLSAS PAGAS	VALOR (R\$)
Assistente Pedagógico	11	17.050,00
Coordenadoria de Curso	72	144.000,00
Coordenadoria Geral	-	-
Coordenadoria Adjunta	-	-
Coordenadoria de Tutoria	27	49.950,00
Professor Regente	-	-
Professor Conteudista	33	61.050,00
Professor Formador	298	551.300,00
Tutor a Distância	284	312.400,00
Tutor Presencial	478	573.100,00
Assistente à Docência	-	-
Mediador Pedagógico	-	-
TOTAL	1.203	1.708.850,00

Fonte: Coordenadoria Geral UAB.

Recursos para Execução dos Projetos Educacionais - 2025

PROJETOS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO, PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO	VALOR DA CAPTAÇÃO
Programas do Governo Federal: UAB, PARFOR e SECADI	R\$ 2.422.380,00
Parceria com Governo do Estado: SECTI/UNAC	R\$ 7.065.346,50
Outros Programas e Ministérios do Governo Federal (MDHC)	R\$ 1.349.662,90
LOA	R\$ 120.000,00
TOTAL	R\$ 10.957.389,40

Fonte: Financeiro SEAD.

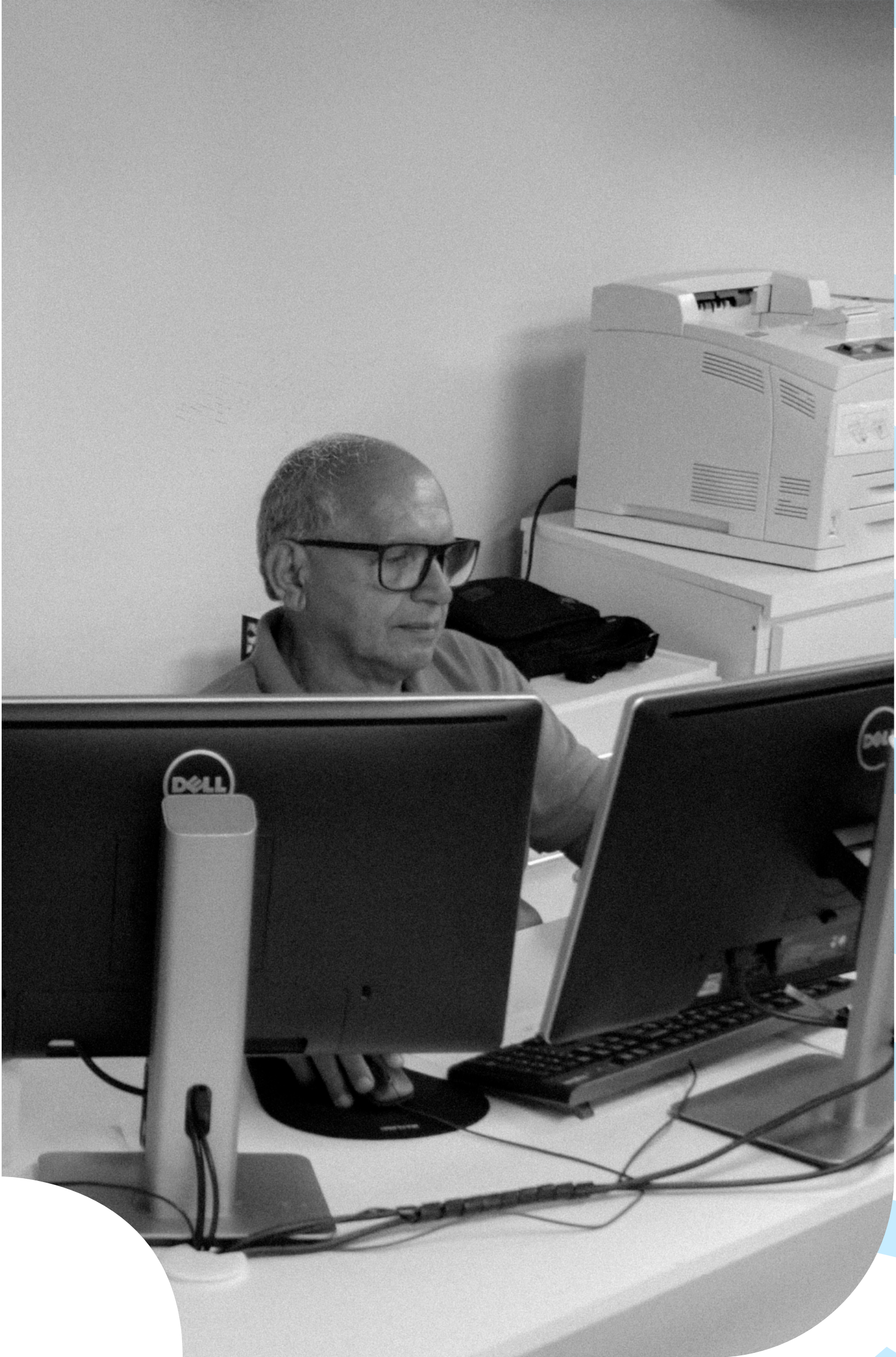
Os recursos vinculados aos projetos, dependendo do programa, destinam-se ao custeio das atividades e/ou à concessão de bolsas para os mediadores selecionados atuarem nas iniciativas. Ressalte-se que apenas os projetos no âmbito da UAB permitem a contratação de profissionais sob o regime celetista.

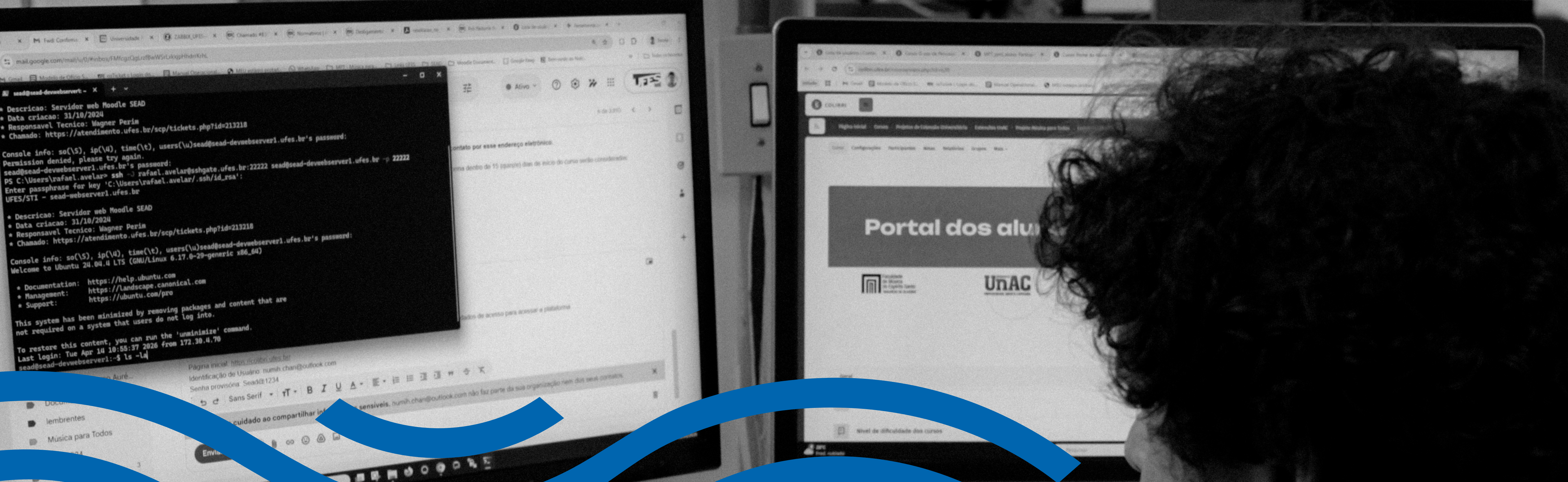


Investimentos Efetuados pela SEAD na Revitalização de Bens, Máquinas e Equipamentos em 2025

EQUIPAMENTOS / MÁQUINAS	VALOR
1 Desktop, 1 Notebook, 2 Macbooks Apple e 2 Servidores	R\$ 482.000,00
1 Desumidificadora, 2 Switcher de produção ao vivo, 2 Controladoras para Switcher de produção ao vivo	R\$ 150.000,00
1 Kit PodCast	R\$ 18.000,00
1 Drone Mavic 3	R\$ 20.000,00
32 Cadeiras de escritório	R\$ 16.960,00
4 Aparelhos de Ar Condicionado	R\$ 19.619,32
TOTAL	R\$ 706.579,32

Fonte: Financeiro, TI e Audiovisual SEAD.





Portfólio de Serviços Efetuados, Ofertados e/ou Promovidos pela SEAD/UFES - 2025

A SEAD/UFES desenvolve ações integradas de ensino, pesquisa e extensão voltadas à educação a distância, atuando também na produção e aplicação de tecnologias da informação e comunicação no campo educacional. No âmbito de suas atribuições, é responsável pela gestão do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), que sustenta a oferta de cursos de graduação e pós-graduação, bem como das plataformas Colibri e Moocqueca, sistemas institucionais que viabilizam e apoiam atividades formativas.

Criação, Manutenção e Gestão do AVA e Plataformas - 2025

AMBIENTE	CURSOS / ATIVIDADES / PEÇAS DIGITAIS
Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA	Cursos em andamento - 13 Cursos encerrados - 24
Plataforma Colibri	Categorias - 9 Atividades / Cursos - 39
Plataforma Moocqueca	Cursos - 23
Acervo Sead Digital	Peças digitais diversas - 159

Fonte: Equipe Multidisciplinar (TI, Moodle e LDI)

Para além da oferta de cursos de graduação e pós-graduação, acessados através do [Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA](#), a Sead também disponibiliza serviços relevantes voltados ao atendimento de sua comunidade interna e externa, com o objetivo de promover a transferência de conhecimento e tecnologia. Nesse contexto, destaca-se a produção de tutoriais, uma ferramenta eficaz para a disseminação de informações de forma acessível e didática sobre a EaD, atualmente disponíveis na [Plataforma Colibri](#) que organiza seus conteúdos em diferentes categorias, como

Ciclo de Palestras, Formação EaD, Ambientes Sociais de Inovação, Tutoriais, Cursos de Capacitação, Extensão e Aula Inaugural.

A [Plataforma Moocqueca](#), inaugurada em maio de 2023, oferece atualmente 23 cursos livres de extensão, gratuitos, na modalidade Massive Online Open Courses (MOOC). A iniciativa, desenvolvida pela Pró-Reitoria de Extensão (Proex) em parceria com a Superintendência de Educação a Distância (Sead) e a Secretaria de Relações Internacionais (SRI), tem como objetivo democratizar o acesso ao conhecimento e ampliar a inclusão educacional. Até dezembro de 2025, já haviam sido emitidos 41.179 certificados de conclusão em cursos de curta duração, evidenciando o alcance e a relevância da plataforma.

Em 2025, a Sead firmou parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) para a reformulação da “Plataforma Progep”. A iniciativa tem como objetivo apoiar, contribuir e aprimorar a criação de um portal voltado à capacitação e ao desenvolvimento dos servidores da Ufes. A plataforma encontra-se em fase de inserção de conteúdo e testes, com lançamento previsto para março de 2026.

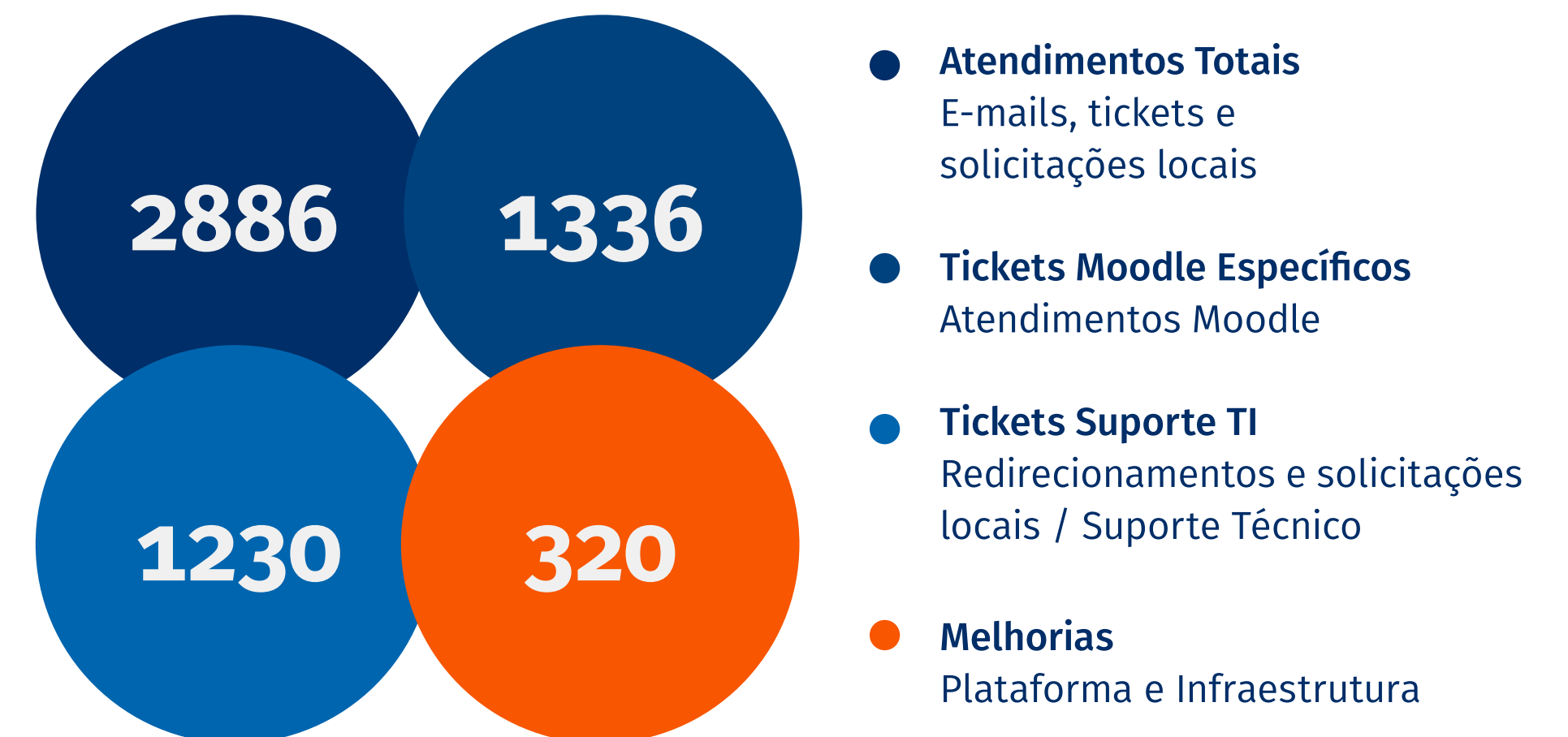
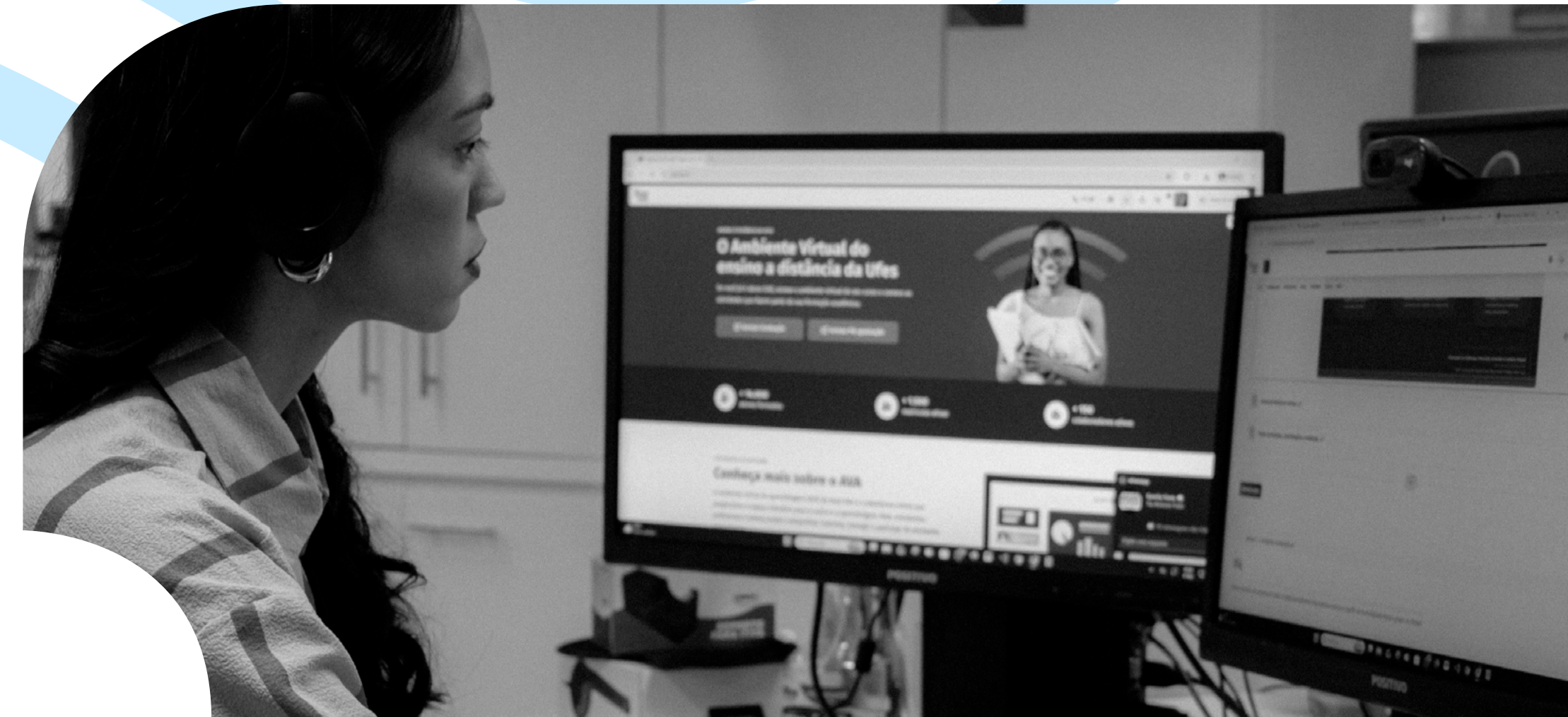
Gestão de TI e Moodle - 2025



Tempo médio de resposta inicial: menos de 1h

Tempo médio para resolução do chamado: aproximadamente 2h

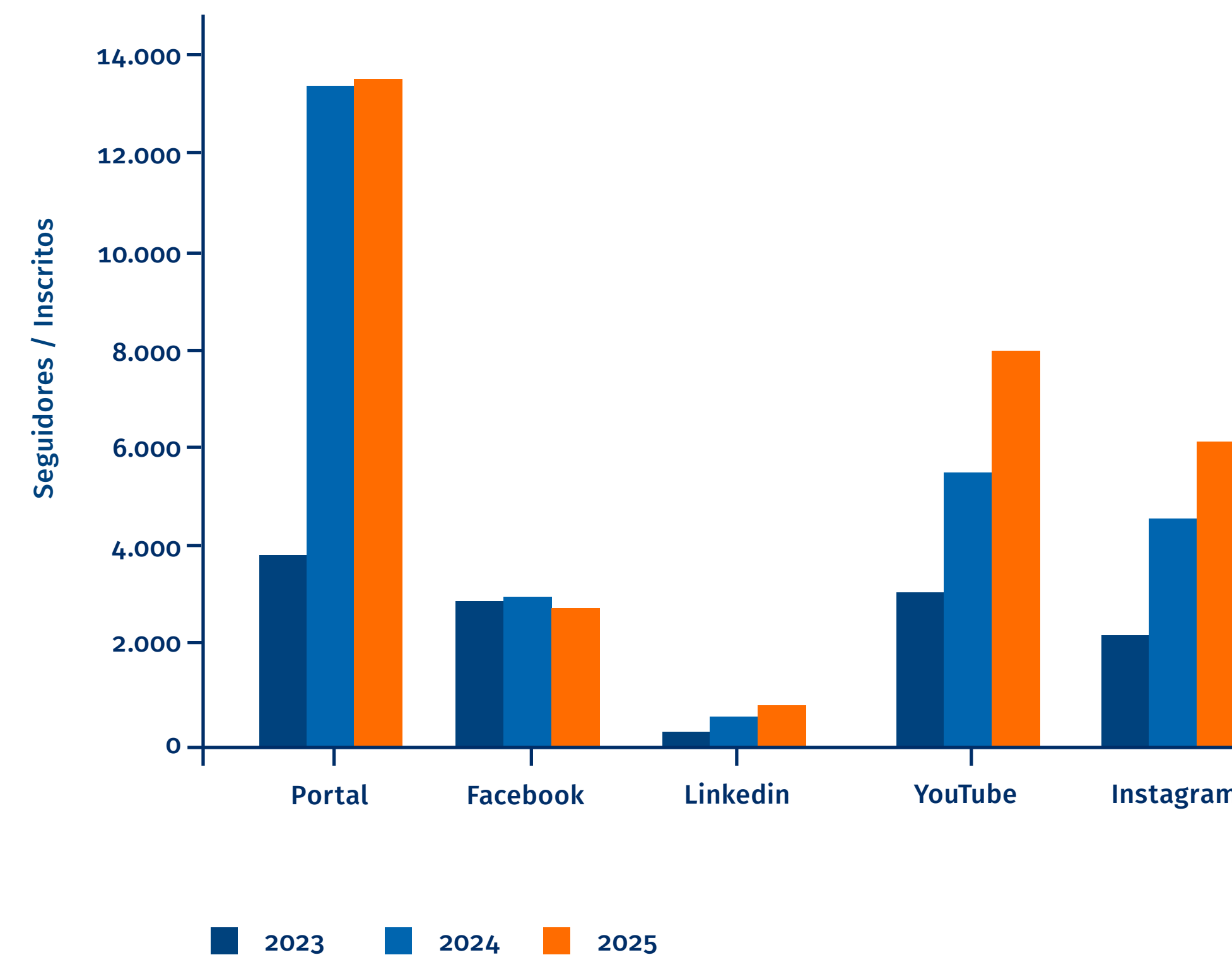
O Suporte de TI e Suporte Moodle da SEAD/UFES é responsável por garantir a disponibilidade, segurança e desempenho dos ambientes tecnológicos que sustentam as atividades acadêmicas e administrativas. Atua na gestão da Plataforma Moodle, infraestrutura de servidores e armazenamento, atendimento centralizado de demandas de TI, além do gerenciamento de equipamentos e contas institucionais. Também realiza o monitoramento contínuo de segurança e licenças de software, bem como a integração de sistemas institucionais. É uma área crítica que assegura a confiabilidade, a continuidade e a evolução dos serviços digitais oferecidos pela SEAD/UFES.



Fonte: Equipe TI e Moodle.

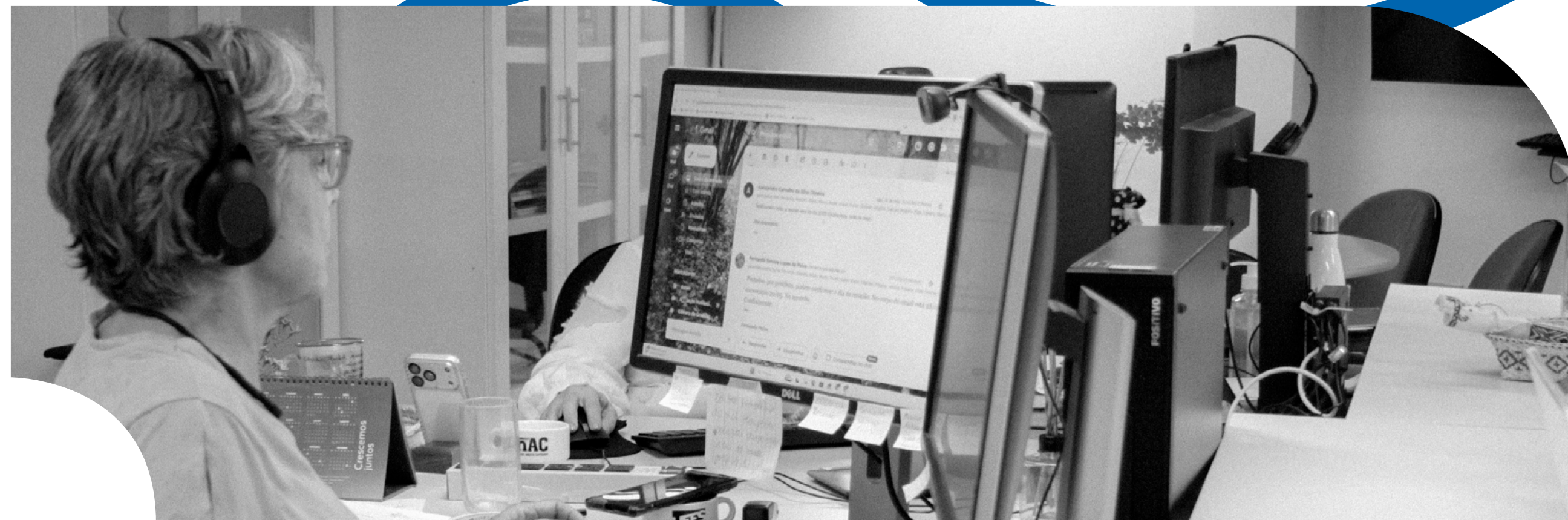
Comunicação da SEAD - 2025

A Comunicação contribui de forma estratégica para a visibilidade institucional, a transparência e o fortalecimento da Educação a Distância. Atua na produção de conteúdos institucionais, materiais gráficos e audiovisuais, além da gestão de canais digitais e divulgação de cursos, editais e eventos. No setor, ao longo de 2025, foram atendidas 117 demandas, resultando em diversos produtos de comunicação. Destaque para o crescimento expressivo de seguidores/inscritos no portal institucional da Sead, a consolidação do YouTube e Instagram como principais canais de alcance e o avanço contínuo do LinkedIn, enquanto o Facebook apresentou leve retração.



Principais Desafios e Perspectivas Futuras

PARA A SEAD/UFES



A publicação do Novo Marco Regulatório da Educação a Distância pelo Governo Federal trouxe implicações profundas para a Sead/Ufes, que a partir de junho/2025 passou a trabalhar focada em termos de ajustes pedagógicos, regulatórios, organizacionais e estratégicos. Essas mudanças, alinhadas ao PDI da UFES e ao Planejamento Setorial da Sead, podem gerar valor acadêmico e institucional, promovendo a qualidade da EaD e fortalecendo a capacidade da universidade de responder às demandas sociais e educacionais do estado e do país.

O [Decreto nº 12.456/2025](#) instituiu a Nova Política de Educação a Distância (EaD) no Brasil e reformulou o marco regulatório da modalidade, com objetivos voltados para qualidade

acadêmica, regulação rigorosa e clareza na oferta de cursos superiores. A [Portaria MEC nº 378/2025](#) detalha os formatos de oferta de cursos de graduação — presencial, semipresencial e EaD — com percentuais mínimos obrigatórios de atividades presenciais ou mediadas.

A Sead/UFES, como unidade responsável pela política institucional de EaD na Ufes, passou a enfrentar diretamente as implicações dessa nova regulação e os seguintes impactos começaram e continuarão pelos próximos dois anos (estimativa) a ser trabalhados e/ou administrados pela Superintendência:

1.

Adequação pedagógica e curricular

- I.** Revisão de projetos pedagógicos (PPCs) para garantir atendimento aos percentuais mínimos de atividades presenciais ou sincronizadas em cursos EaD.
- II.** Planejamento de atividades práticas integradas ao currículo, o que pode requerer parcerias internas (centros, departamentos) e externas (polos, espaços profissionais).

2.

Gestão institucional e compliance regulatório

- I.** Atualização do credenciamento e registro de cursos no e-MEC, em conformidade com o novo marco regulatório, inclusive com a reorganização de polos e infraestrutura.
- II.** Maior ênfase na qualificação de profissionais de EaD, tanto docentes quanto mediadores (tutores), para atuar nos novos formatos definidos.

3.

Operacional e organizacional

- I.** Necessidade de reestruturação da Sead para acomodar funções específicas de conformidade, qualidade e suporte acadêmico conforme os requisitos do Decreto e da Portaria.
- II.** Integração mais intensa com polos EaD e com serviços acadêmicos, para garantir presença, avaliações e suporte técnico pedagógico.

Com isso, algumas conexões diretas entre o **Marco Regulatório** e o **PDI da Ufes** precisarão ser trabalhadas/ajustadas:

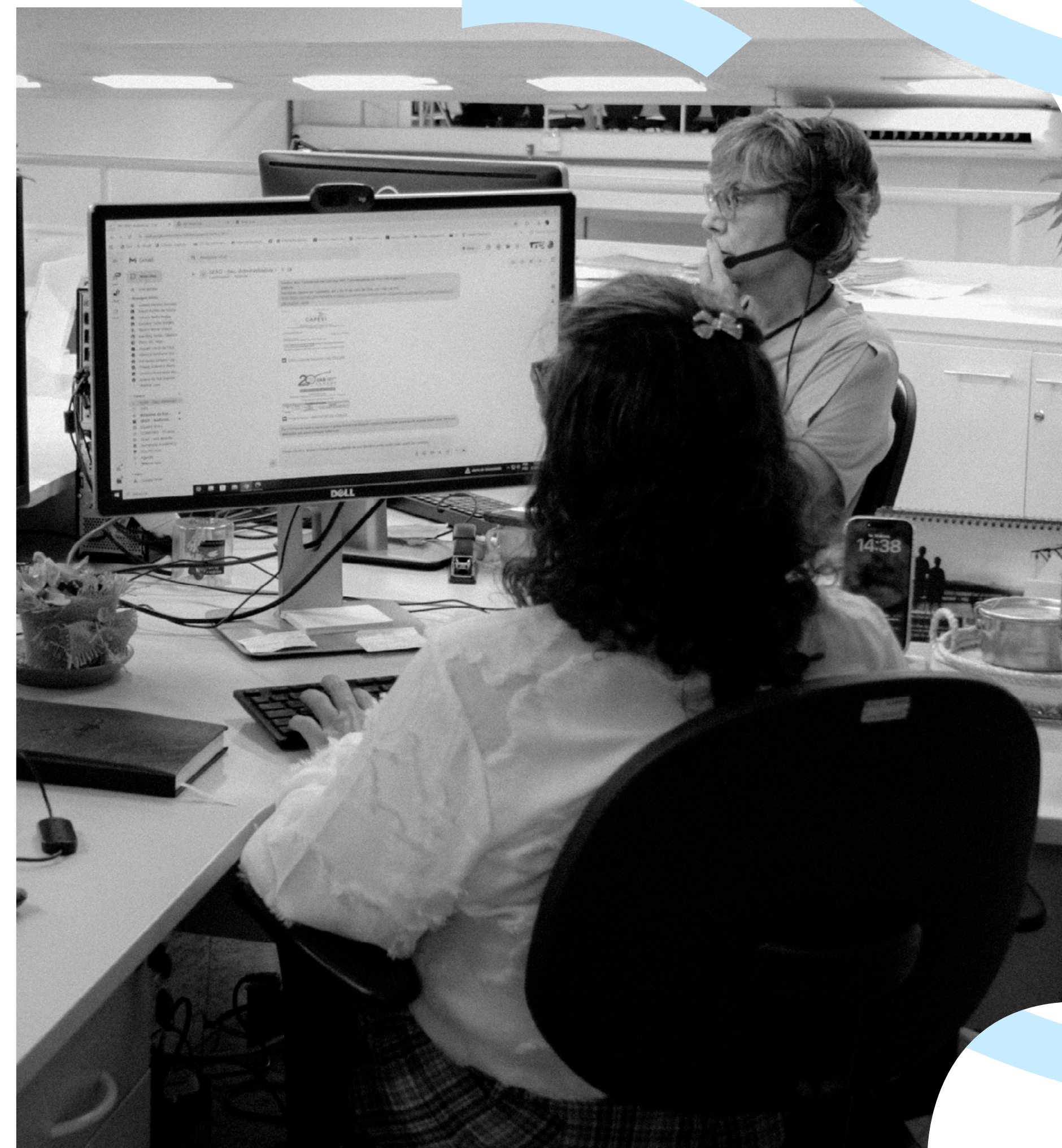
- I. Alinhamento de metas de EaD com objetivos institucionais de inovação pedagógica, inclusão e excelência acadêmica — especialmente pela necessidade de expansão e consolidação de EaD de qualidade, prevista no PDI.
- II. Integração das exigências regulatórias no planejamento das ofertas de cursos, uma vez que o PDI orienta a estruturação das ofertas e sua coerência com a política educacional da universidade.
- III. O novo marco estimula revisões e ajustes de metas no PDI, fortalecendo indicadores de EaD, padrões de avaliação e mecanismos de acompanhamento institucional.

Com relação ao **Plano de Desenvolvimento Setorial da Sead**, internamente teremos que considerar diversos aspectos para reforçar o papel estratégico da unidade na realização dos objetivos institucionais gerais da UFES:

- I. Reforço na governança acadêmica e administrativa, com foco em qualidade, regulação e conformidade com o novo marco.
- II. Gestão de infraestrutura, tecnologia educacional e suporte ao estudante para atender às exigências de atividades presenciais e síncronas mediadas.
- III. Capacitação docente e formação de mediadores pedagógicos para assegurar práticas pedagógicas consistentes com o novo marco.
- IV. Carga administrativa e de conformidade regulatória aumentada para Sead e unidades acadêmicas e a necessidade de investimentos em infraestrutura, tecnologia e capacitação.

Os possíveis **resultados** e **geração de valor** são os seguintes:

- I. Qualidade acadêmica através da melhoria na experiência de aprendizagem — com foco em interação docente-estudante mais consistente e avaliação robusta e da elevação dos padrões pedagógicos nos cursos EaD, com maior equidade entre EaD e presencial.
- II. Credibilidade institucional pelo fortalecimento da reputação da UFES como instituição que oferece EaD de qualidade, potencialmente ampliando sua presença nacional e internacional.
- III. Alinhamento institucional porque os planos de EaD ficam formalmente integrados no PDI e no planejamento da Sead, promovendo governança institucional mais forte e coerente.
- IV. Inovação educacional em vista do incentivo à adoção de práticas híbridas, uso de tecnologia educacional e pedagogias ativas, gerando diferenciação acadêmica.



SEAD / UFES: 25 anos de Transformação, Inclusão e Inovação na Educação Capixaba

A Superintendência de Educação a Distância/UFES completará 25 anos de atuação em janeiro de 2026, consolidando-se como um vetor estratégico da missão institucional da universidade — que articula ensino, pesquisa e extensão — e como instrumento de inclusão social, interiorização do ensino superior e desenvolvimento regional. Inserida em uma universidade reconhecida nacionalmente pela qualidade acadêmica e impacto social, a Sead contribui diretamente para ampliar o alcance e a relevância das ações da UFES.



Nestes 25 anos a Sead estruturou um ecossistema educacional baseado no uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação, com destaque para o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), que integra estudantes, docentes e tutores em processos interativos de ensino e aprendizagem. Essa infraestrutura possibilitou a ampliação de cursos de graduação, pós-graduação e extensão, atendendo milhares de estudantes e fortalecendo a presença da universidade em todo o território capixaba.

O cenário contemporâneo aponta para uma profunda transformação da educação, impulsionada pela inovação tecnológica, pela cultura digital e por novos modelos pedagógicos. Nesse contexto, a Sead/UFES apresenta amplo potencial para avançar em diferentes frentes estratégicas como:

- I. Educação digital avançada: incorporação de inteligência artificial, learning analytics e personalização do ensino, promovendo experiências formativas mais adaptativas e centradas no estudante;
- II. Expansão de produtos educacionais: desenvolvimento de cursos abertos massivos (MOOCs), trilhas formativas modulares, microcertificações e programas híbridos, ampliando o portfólio institucional;
- III. Integração com inovação e mercado: articulação com ecossistemas de inovação, setor público e produtivo, permitindo a criação de soluções educacionais voltadas a demandas reais da sociedade;

IV. Internacionalização e cooperação: ampliação de parcerias nacionais e internacionais, fortalecendo redes de pesquisa, formação e intercâmbio acadêmico;

V. Produção e difusão de conhecimento: consolidação da Sead como produtora de conteúdos educacionais digitais, tecnologias educacionais e metodologias inovadoras, posicionando a UFES como referência em educação mediada por tecnologia.

Dessa forma, mais do que celebrar sua história, a SEAD/UFES projeta-se como protagonista de uma nova etapa da educação superior, em que a convergência entre tecnologia, inovação e compromisso social permitirá ampliar ainda mais o acesso, a qualidade e o impacto da universidade na sociedade capixaba e brasileira.

Créditos

Participaram da elaboração e confecção deste Relatório de Gestão todos os setores integrantes da SEAD/UFES. Ele é um produto da construção coletiva da nossa equipe e orientado pelas boas práticas prospectadas em organizações públicas e privadas.



