

Gestão de projetos de capacitação de servidores públicos: uma aplicação do modelo canvas

Os modelos visuais para gestão de projetos são intuitivos e efetivos, o que os torna uma alternativa interessantes para os gestores de projetos. A capacitação de servidores é um dos instrumentos de transformação da gestão pública. Este artigo propõe a utilização do modelo Life Cycle Canvas para gestão de projetos de capacitação de servidores públicos. Discorre sobre o arcabouço legal que regulamenta a política nacional de desenvolvimento de pessoas na administração pública federal e apresenta uma proposta para gestão dos projetos de capacitação. O estudo foi realizado na unidade de capacitação e qualificação de uma universidade pública.

Palavras-chave: Projetos; Canvas; Treinamento; Servidor Público.

Management of training projects for public servants: an application of the canvas model

Visual models for project management are intuitive and effective, which makes them an interesting alternative for project managers. The training of civil servants is one of the instruments for transforming public management. This article proposes the use of the Life Cycle Canvas model to manage training projects for civil servants. It discusses the legal framework that regulates the national policy for the development of people in the federal public administration and presents a proposal for the management of training projects. The study was carried out in the training and qualification unit of a public university.


Keywords: Projects; Canvas; Training; Public Servant.


Topic: **Gestão Pública**

Received: **07/01/2021**

Approved: **22/03/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Ariel Orlei Michaloski 
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3016288410389201>
<http://orcid.org/0000-0001-5802-3764>
ariel@utfpr.edu.br

Jair de Oliveira 
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3690696890351902>
<http://orcid.org/0000-0001-7847-698X>
jair@utfpr.edu.br

Ronaldo dos Santos Raizer 
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5574867766307638>
<http://orcid.org/0000-0001-5647-7578>
ronaldo.raizer@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0017

Referencing this:

MICHALOSKI, A. O.; OLIVEIRA, J.; RAIZER, R. S.. Gestão de projetos de capacitação de servidores públicos: uma aplicação do modelo canvas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.12, n.1, p.213-221, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0017>

INTRODUÇÃO

O Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), organizou administrativamente o Estado, estabeleceu mecanismos de controle e participação social e definiu os seguintes objetivos para a República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 1988)

Para atingir esses objetivos, e considerando as transformações da sociedade, a administração pública precisa estar em constante evolução. A gestão de projetos é uma das ferramentas que auxiliam a administração pública na busca dos seus objetivos, pois, de acordo com o PMI (2017), impulsionam mudanças nas organizações. Modelos visuais de gestão de projetos têm ganhado força pela facilidade de utilização.

Outro fator de transformação da administração pública é a capacitação dos servidores. Amaral (2006) é enfática ao estabelecer que o caminho para a melhoria da eficiência da máquina pública é a capacitação é o treinamento dos servidores públicos.

Justifica-se, pelo exposto, a busca pela melhoria nos processos de capacitação dos servidores. Dentro desse contexto, o presente estudo propõe a utilização do modelo Life Cycle Canvas (LCC) para a gestão do ciclo de vida dos projetos de capacitação de servidores públicos. O objetivo é demonstrar que as características das atividades desenvolvidas na área de capacitação favorecem a organização por projetos e que o LCC é uma ferramenta adequada para esse tipo de projeto.

REVISÃO TEÓRICA

A seguir apresentamos os referenciais teóricos que serão base para a análise realizada no estudo. Inicialmente serão apresentados alguns conceitos sobre a gestão de projetos e na sequência um modelo visual de gestão de projetos.

Gestão de projetos

O PMI (2017) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. O gerenciamento de projetos tem sido usado a centenas de anos. São exemplos a construção da pirâmide de Gizé, a construção do Taj Mahal e a viagem do homem à lua. Os projetos podem ser executados em diversos níveis da organização e envolver apenas uma pessoa ou grandes equipes. De acordo com o PMI (2017):

Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis. (PMI, 2017)

O gerente de projetos é o responsável pela condução e orientação dos trabalhos e deve aplicar seus conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de cumprir os objetivos e realizar as entregas. O

gerenciamento eficaz ajuda as organizações a otimizar o uso de recursos, satisfazer as expectativas das partes interessadas, resolver problemas e gerenciar melhor as mudanças (PMI, 2017). O PMI (2017) apresenta 49 processos, os quais podem ser divididos nos seguintes grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Os processos também são categorizados em 10 Áreas do Conhecimento: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas. Área de Conhecimento, conforme o PMBOK “é uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas” (PMI, 2017). Os grupos de processos se relacionam com mais de uma área do conhecimento, eventualmente com todas elas. Em cada etapa de um projeto podem existir processos vinculados a cada um dos 5 grupos de gerenciamento. O gestor do projeto deve ter uma visão geral e coordenar e orientar as equipes envolvidas em cada etapa.

Independentemente da complexidade, o ciclo de vida de um projeto pode ser definido como sendo composto pelas seguintes fases: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento do projeto (PMI, 2017). Nessa estrutura básica, as fases não são estanques e podem se sobrepor.

Life cycle canvas

Visando tornar a gestão de projetos mais intuitiva foram desenvolvidos modelos visuais (MEDEIROS et al., 2018). O Life Cycle Canvas (LCC), desenvolvido por Veras (2016), tem como proposta realizar a gestão do ciclo de vida do projeto, tendo como base o Guia PMBOK, porém, sem abrir mão de um formato dinâmico construído em um fluxo sequencial de atividades, utilizando fatores-chave. De acordo Medeiros et al. (2017) o LCC tem por objetivos simplificar a gestão de projetos como um todo em uma única tela, trazendo consigo elementos essenciais para a conceber, planejar, executar, monitorar e controlar, e encerrar um projeto.

O LCC apresenta um conjunto de fatores-chave, que representam as grandes áreas de gerenciamento e seus respectivos processos, dentro de uma lógica de que o preenchimento desses fatores representa a saída de um ou mais processos de gerenciamento. Tais fatores são definidos em uma sequência lógica de blocos que representam perguntas, que, de acordo com Veras (2016) são questões básicas inerentes a qualquer projeto (MEDEIROS et al., 2018)

No modelo proposto por Veras (2016) os fatores-chave correspondem às respostas para as seguintes perguntas: - Por quê?: são as justificativas, benefícios e objetivos de um projeto. A justificativa refere-se à situação que motivou a realização do projeto. Os benefícios estão relacionados ao que se espera obter com a realização e objetivos alinham-se a relação entre a situação atual e a futura; - O quê?: está diretamente relacionado ao produto do projeto, às entregas. Para responder esta pergunta devem ser considerados os requisitos do produto, ou seja, as especificações solicitadas pelos clientes. Também devem ser consideradas as restrições que limitam as atividades da equipe no desenvolvimento e entrega do produto; - Quem?: são as partes interessadas no projeto, tais como o patrocinador, o cliente, a equipe do projeto. Devem ser

consideradas todas as pessoas, grupos ou instituições que possam influenciar o desenvolvimento dos trabalhos. Também deve ser considerada a forma de comunicação que será utilizada entre as diversas partes interessadas; - Como?: São as atividades que devem ser realizadas, incluindo aquisições, para garantir as entregas. Devem ser consideradas situações que não estejam sobre controle do gerente de projetos; - Quando e quanto?: Devem ser definidos os custos globais e, eventualmente, o das etapas/atividades mais significativas. Deve ser definida uma lista de compromissos e as datas limites para efetivar as entregas. Devem ser consideradas as incertezas relevantes que podem afetar os prazos e custos do projeto.

As perguntas são dispostas em colunas em um arranjo gráfico que facilita a visualização e o controle pelo gerente do projeto, como pode ser visto na figura 1:

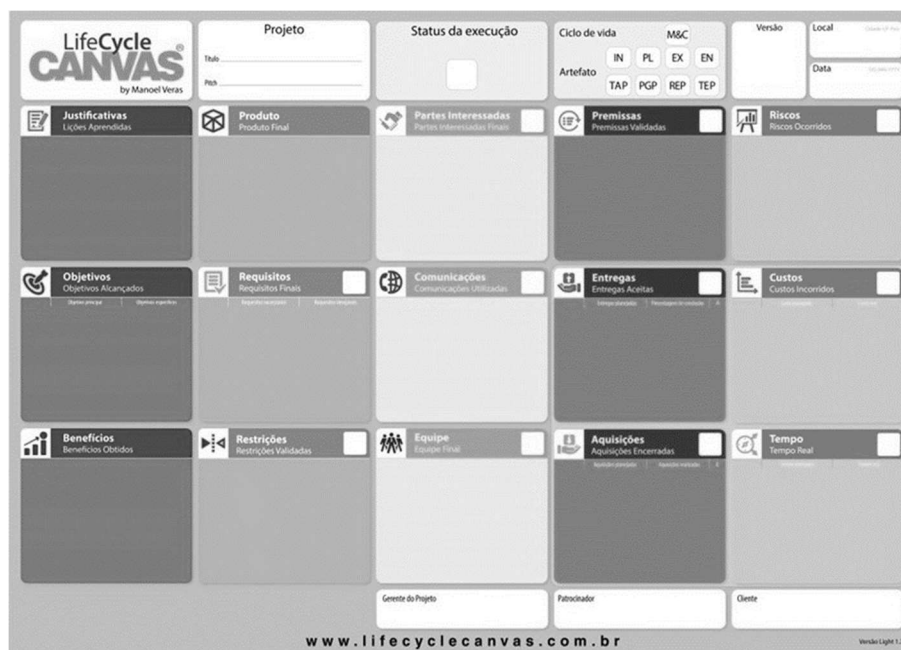


Figura 1: Life Cycle Canvas (LCC). **Fonte:** Veras (2016).

O ideal é que o documento seja impresso e que esteja sempre disponível para a consulta da equipe do projeto.

Treinamento e desenvolvimento (T&D) no setor público

As transformações tecnológicas que ocorrem cada vez mais rapidamente têm modificado os processos de trabalho, inclusive no setor público. A sociedade também está mais exigente, buscando eficiência e eficácia no atendimento dos órgãos públicos. Um dos instrumentos para ampliação da qualidade do atendimento prestado à sociedade é o treinamento e/ou capacitação dos servidores públicos:

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e tornarem-se cada vez mais valiosas. (CHIAVENATO, 2014).

As ações de capacitação devem acontecer de forma continuada, visando atender as necessidades iniciais de formação para o exercício do cargo e a atualização permanente. Considerando a diversidade de áreas de atuação do poder público, os temas para oferta de capacitação são muito variados. Apesar dessa diversidade, existem fatores que possibilitam o estabelecimento de diretrizes nacionais.

Na esfera federal, a consolidação das diretrizes se deu pela publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006). O Decreto “Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990”. Trata-se de um marco na trajetória do serviço público no Brasil, pois vincula o desenvolvimento de pessoal à gestão por competências.

A implantação do modelo de gestão por competências remete à tentativa de identificar e desenvolver competências necessárias para a realização eficiente do trabalho de servidores públicos. Como consequência, espera-se alcançar um serviço público mais qualificado. A normativa estabelece que capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006).

Cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, são exemplos de eventos de capacitação. Os eventos de capacitação podem ser organizados como projetos pois resultam em produtos bem definidos, como a formação de um determinado número de servidores, por exemplo. Além disso, possuem um prazo definido para realização, caracterizando-se como um esforço temporário.

Além de definir diretrizes, a existência de regulamentação deu respaldo às atividades desenvolvidas pelos setores de recursos humanos dos diversos órgãos federais. Os eventos de capacitação ofertados pelos órgãos devem contribuir para desenvolvimento de competências individuais objetivando o desenvolvimento das competências institucionais.

Em 28 de agosto de 2019 foi emitido o Decreto nº 9.991 (BRASIL, 2019) que passou a dispor sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, revogando o Decreto 5707/2006. O novo decreto, em seu artigo 2º, estabeleceu como principal instrumento da política de desenvolvimento de pessoal o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que deve ser elaborado anualmente por todos os órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC.

O PDP, entre outras características, deverá nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência, monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos e gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019). Trata-se de instrumento de planejamento e controle das ações e eventos de capacitação realizadas pelos órgãos públicos federais.

METODOLOGIA

No presente estudo será avaliada a viabilidade de utilização do modelo *Life Cycle Canvas* para gestão de projetos da Unidade de Capacitação e Qualificação (UCAQ) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). A UCAQ é responsável pela elaboração e execução dos projetos de capacitação e qualificação de toda a universidade e conta atualmente com 3 servidores, um dos quais é um dos autores desse estudo. Em 2019,

o orçamento previsto para o desenvolvimento das ações foi de aproximadamente 700 mil reais. Além do volume significativo de recursos destinado a unidade, a facilidade de acesso por parte de um dos pesquisadores para realização da pesquisa, por ser servidor da unidade, foi decisiva na escolha para o estudo.

A presente pesquisa é qualitativa, pois trabalha com a descrição e fenômenos e atribuição de significados. A coleta de dados será realizada mediante análise de documentos, observação e entrevistas não estruturadas. Serão avaliados os procedimentos estabelecidos na gestão dos projetos de capacitação e a forma de organização da unidade. O objetivo é o estabelecer um modelo de repostas para preenchimento de um Canvas em projeto de um curso de capacitação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As ações de capacitação na UCAQ são gerenciadas como projetos, entretanto não é utilizada uma metodologia específica. Nos tópicos seguintes vamos apresentar os procedimentos e ferramentas utilizadas para gestão e demonstrar como poderia ser utilizado o modelo Life Cycle Canvas.

A gestão das ações de capacitação na UCAQ

A UCAQ é responsável por propor, coordenar e executar as ações de capacitação dos servidores da UFPR. A unidade também é responsável pela execução do orçamento destinado a ação orçamentária 4572 – Capacitação e qualificação de servidores públicos federais em processos qualificação e requalificação. Em 2019 o orçamento previsto foi de R\$ 700.000,00 e foram realizadas 32 ações com 73 turmas. As ações são realizadas para atender demandas específicas encaminhadas pelas unidades da universidade ou por iniciativa da UCAQ, amparada em levantamento de necessidades de capacitação e diretrizes da administração superior. O documento inicial para realização da ação de capacitação é um formulário disponibilizado em formato Word intitulado ‘Projeto de Ação de Capacitação’. Esse documento deve ser preenchido independentemente da origem da demanda.

O formulário é dividido em 8 tópicos e deve ser preenchido pela unidade demandante do curso ou pela UCAQ nas ações de iniciativa própria. A UCAQ recebe e avalia o projeto da ação proposta quanto à adequação ao plano de capacitação da unidade e a disponibilidade de recursos para atendimento. A partir daí são iniciados os procedimentos para execução da ação.

A parte inicial do formulário contempla os dados de identificação do projeto. Devem ser apresentados o título da ação, o tipo (curso, oficina, palestra, etc.), o número de turmas e o número de instrutores. O público alvo deve ser definido em função dos cargos, unidades de lotação e tempo de serviço na UFPR dos potenciais participantes. Em alguns casos, os participantes estão previamente determinados e são convocados para realização da ação. Devem ser relacionados os conhecimentos prévios necessários para o acompanhamento do curso.

Ainda no primeiro item do formulário são elencadas informações específicas das turmas como as datas e locais de realização. A UFPR conta com 2 salas para 20 participantes, um laboratório de informática com 16 computadores e um auditório para 130 participantes destinados especificamente para realização de

treinamento e capacitação. Caso as salas não estejam disponíveis ou a ação exija uma infraestrutura diferente da disponibilizada, podem ser solicitados outros espaços da universidade.

Na sequência do formulário devem ser indicados os dados completos de identificação dos instrutores, a justificativa para oferta e os objetivos da ação. Os instrutores devem ser selecionados preferencialmente entre servidores da própria instituição e, eventualmente, entre servidores públicos federais de outros órgãos. Tal iniciativa valoriza os quadros próprios e contribui para o aperfeiçoamento dos servidores. Além disso, a remuneração dos servidores, sejam do quadro ou externos, é realizada mediante Gratificação por Encargo de Curso e Concurso (GECC). A gratificação, prevista no artigo 78 da Lei 8.112/90, é paga em juntamente com a remuneração dos servidores e o procedimento é simplificado quando comparado a uma contratação de pessoa física sem vínculo com a administração federal.

A partir do segundo tópico o formulário avança em relação aos aspectos pedagógicos do curso. Devem ser descritos a metodologia, o conteúdo e os critérios de avaliação. Além da caracterização pedagógica do curso, a descrição da metodologia ajuda a definir a estrutura necessário para o evento. Caso estejam previstas dinâmicas, por exemplo, uma sala com cadeiras fixas pode não ser adequada. O conteúdo programático deve ser descrito de forma sucinta e irá compor o certificado expedido para os participantes. Como critério para certificação exige-se frequência mínima de 75% e, para cursos com mais de 60, aproveitamento mínimo de 70%.

No terceiro tópico do formulário é descrito como será realizada a avaliação da ação. A unidade utilizada um formulário padronizado de avaliação de reação preenchido pelos participantes via Google Forms. A avaliação contempla itens sobre o atingimento dos objetivos da ação, o instrutor e a infraestrutura disponibilizada.

No tópico seguinte são descritos os materiais (papel, caneta, tesouro, cola, etc.) e os recursos audiovisuais (projektor, microfone, computador) necessários. No tópico 5 deve ser informado se haverá produção de material didático e no seguinte se serão emitidos certificados para os participantes.

As formas de inscrição e divulgação são descritas no tópico 7 sendo os usualmente realizados pelos seguintes canais: divulgação no site da UFPR, divulgação em lista de e-mails dos servidores, divulgação no site da PROGEPE, divulgação na página do Facebook da UCAQ, confecção de banners e cartazes. As inscrições são realizadas no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA). O SIGA oferece ferramentas para o gerenciamento das inscrições e emissão dos certificados para os participantes aprovados. O último item do formulário é a indicação do servidor da UCAQ responsável pelo projeto.

Assim que é definida a realização da ação, é designado um coordenador para o projeto que, com os dados no formulário, dá início aos procedimentos para execução do projeto. Inicialmente a ação é cadastrada no SIGA e são realizados os preparativos para divulgação. Paralelamente é efetuada a formalização da contratação dos instrutores, a análise dos espaços disponíveis e a aquisição de materiais, caso haja previsão. O coordenador deve acompanhar, após abertura das inscrições, a demanda pela ação, reforçando a divulgação se necessário.

No período de realização da ação de capacitação, cabe ao coordenador receber os participantes

e instrutores e prestar o apoio necessário a realização do curso.

Após o encerramento as principais atividades são o fechamento da turma para emissão de certificados, a avaliação da ação e o pagamento dos instrutores.

Projetos de capacitação utilizando o LCC

A partir da pesquisa realizada, buscou-se estabelecer quais os itens deveriam compor cada item do Canvas. As propostas de respostas para os itens, para cursos de capacitação, estão dispostas no quadro 1.

Quadro 1: Proposta de preenchimento do Canvas.

Perguntas	Itens	Respostas em caso de projetos de capacitação
Porque?	Justificativas	Necessidade de capacitação que motiva a realização da ação.
	Objetivos	Lacuna de competência que pretendesse preencher. Desempenho institucional que deve ser melhorado.
	Restrições	Eventuais resistências a realização da ação.
O que?	Produto	Nome do curso ou evento.
	Requisitos	Número mínimo de participantes.
	Restrições	Legislação e outras situações que condicionem a realização do curso.
Quem?	Partes interessadas	UCAQ, Unidade demandante, participantes
	Comunicações	Lista de e-mails, site e redes sociais institucionais.
	Equipe	Coordenador do Evento na UCAQ, professor, equipe de apoio.
Como?	Premissas	Metodologia do curso.
	Entregas	Participantes concluintes com aproveitamento.
	Aquisições	Materiais necessários a realização do curso, sala de aula, equipamentos
Quando e quanto?	Riscos	Baixo número de inscritos, baixo aproveitamento.
	Custos	Remuneração do professor, aquisição de materiais.
	Tempo	Prazos: Início da divulgação: 30 dias antes do início do evento. Abertura das inscrições: 30 dias antes do início do evento; Encerramento as inscrições: 10 dias antes do início do evento.

Com os itens descritos os principais aspectos do projeto são definidos e podem ser acompanhados. As informações para preenchimento do Canvas têm origem no formulário 'Projeto de Ação de Capacitação' e nas definições do coordenador do evento.

CONCLUSÕES

O estudo atingiu seus objetivos pois as atividades inerentes à capacitação de servidores públicos têm características que favorecem a implementação de um modelo de gestão baseado em projeto. As ações de capacitação em regra são delimitadas no tempo, tem um conjunto de requisitos pré-estabelecidos, orçamento limitado e visam a entrega de um resultado único, qual seja, servidores capacitados. A unidade responsável pela área de desenvolvimento de pessoal oferta um conjunto de ações de capacitação, que podem ser organizadas em portfólios de projetos.

O LCC demonstra-se uma ferramenta útil para a gestão de projetos de capacitação. Sua utilização é intuitiva e permite o controle de diversos aspectos de uma ação de capacitação. O preenchimento do LCC não exige o levantamento de dados adicionais, além daqueles que já estão à disposição da UCAQ. A disposição gráfica das informações facilita o entendimento e a interação entre os servidores responsáveis pelos diversos projetos.

Assim, como continuidade da pesquisa sugere-se a aplicação do LCC na realização de ações de capacitação para estudo de caso. Dessa forma as fragilidades e potencialidades poderão ser evidenciadas.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K.. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v.4, n.57, p.549-563, 2006.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília: DOU, 1988.

BRASIL. **Decreto n. 5707 de 23 de fevereiro de 2006**. Poder Executivo. Brasília: DOU, 2006.

BRASIL. **Decreto n. 9991 de 28 de agosto de 2019**. Poder Executivo. Brasília: DOU, 2006.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** Barueri: Manole, 2014.

MEDEIROS, A. S. O.; ARAÚJO, V. F. S.; ALMEIDA, M. K.; OLIVEIRA, S.. Life Cycle Canvas (LCC): um modelo visual para a gestão do ciclo de vida do projeto. **Revista de Gestão de Projetos**, v.9, n.1, 2018.

MEDEIROS, B. C.; SOUSA NETO, M. V.; NOBRE, A. S.. Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual. **Exacta – EP**, São Paulo, v.15, n.1, p.155-170, 2017.

PMI. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)**. 6 ed. Newtown Square, 2017.

VERAS, M.. **Gestão dinâmica de projetos: life cycle canvas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.