

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA UTILIZANDO AS BOAS PRÁTICAS EM PROJETOS DO PMI

VITÓRIA – ES – 04 2010

Elton Siqueira Moura, Msc, MBA – Ifes – elton@ifes.edu.br

Vanessa Battestin Nunes, Msc, MPS.BR – Ifes – vanessa@ifes.edu.br

Danielli Veiga Carneiro, Msc – Ifes – danielli@ifes.edu.br

Yvina Pavan Baldo, Msc – Ifes – yvina@ifes.edu.br

José Mário Costa Junior – Ifes – jcjunior@ifes.edu.br

Categoria (Métodos e Tecnologias)

Setor Educacional (Educação Universitária)

Natureza (Modelos de Planejamento)

Classe (Experiência Inovadora)

RESUMO

Este artigo descreve o processo de identificação de atores e stakeholders em projetos de educação a distância (EaD) para a elaboração do planejamento da comunicação aplicado pelo Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes). Atualmente, um dos problemas em projetos, nas mais diversas áreas, é a não identificação, em tempo hábil, dos atores no processo de planejamento, sejam eles internos ou externos à instituição. Como cada projeto possui diferentes atores com diferentes expectativas, a identificação antecipada destes irá facilitar o gerenciamento, de maneira eficaz, das expectativas das partes interessadas. Gerenciar de forma eficaz significa, de certa forma, controlar as influências destes stakeholders sobre os projetos e mantê-los informados sobre as ações realizadas e os resultados obtidos. O planejamento proposto é baseado nos processos de comunicação definidos no Project Management Body of Knowledge (PMBOK) estabelecido pelo Project Management Institute (PMI).

Palavras Chave: Alinhamento Estratégico, Projetos, Processos, Stakeholders, Análise de Stakeholders, Plano de Comunicação.

1. Introdução

Com o advento cada vez maior de projetos educacionais, seja no setor público ou privado, que utilizam das ferramentas de educação a distância, a implementação de um processo de comunicação eficaz entre os principais atores e *stakeholders* torna-se fundamental para o sucesso destes projetos.

Como forma de facilitar a identificação utilizou-se a distinção entre os termos *stakeholders* e atores no contexto deste artigo. Os *stakeholders* são os interessados, ou impactados, pelo projeto e que estão fora do escopo da instituição. Já os atores são aqueles que pertencem ao seu quadro funcional.

É importante conceituar comunicação eficaz e comunicação eficiente. A comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário. Já a comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias [2].

O *Project Management Institute* (PMI), criador do *Project Management Body of Knowledge*, define 42 processos de gerenciamento de projetos em sua última versão do PMBOK. Esses 42 processos estão agrupados em 5 grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento [2].

Estes 42 processos estão compreendidos em 9 (nove) áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, recursos humanos, comunicação, aquisição, riscos, integração e qualidade [2]. Os processos da área de comunicação podem ser aplicados aos projetos de EaD e podem ser utilizados para a estratégia de comunicação para com os diversos atores e *stakeholders*.

Os 5 (cinco) processos da área gerenciamento de comunicação definidos no PMBOK são:

- Identificar *stakeholders*;
- Planejar Comunicações;
- Distribuir as informações;
- Gerenciar as expectativas dos *stakeholders*, e;
- Relatório de desempenho.

É importante mencionar o processo da área gerenciamento de escopo: Coletar requisitos. É através deste processo que os requisitos e expectativas dos atores e *stakeholders* são identificados [4].

O planejamento da comunicação deve ser iniciado logo no início dos trabalhos de elaboração do projeto de concepção de um curso a distância.

O Centro de Educação a Distância (CEAD) do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) vem realizando, desde 2006, um trabalho de implantação de cursos superiores e técnico na modalidade a distância, por meio do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) [5]. Estes projetos interagem com diversos atores e *stakeholders* com diferentes requisitos e expectativas. Surgem informações desde a necessidade de conhecimento de atividades acadêmicas até informações financeiras para gestão de tais projetos. A distribuição destas informações precisa ser muito bem planejada para que os envolvidos sejam notificados no momento certo e com a informação correta.

A comunicação efetiva estabelece e mantém relacionamentos entre os participantes dos projetos, dando um caráter mais profissional ao trabalho que está sendo desenvolvido. Além do mais, a constante comunicação faz com que novas idéias surjam, e riscos não identificados no planejamento sejam observados e mitigados em tempo hábil [1].

A maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento de projetos [1]. Estas habilidades também estão presentes na gestão de comunicação em projetos educacionais a distância, haja vista termos diversos elementos envolvidos no processo.

Dentre estas habilidades poderíamos citar:

- Perguntar, investigando ideias e situações para garantir um melhor entendimento;
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz;
- Definir e administrar as expectativas;
- Persuadir uma pessoa ou empresa a executar uma ação;
- Definir e administrar as expectativas;
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos;

Na comunicação em projetos educacionais vários atores se comunicam de forma virtual. De um lado temos a equipe do CEAD, composta por: diretor

do centro, coordenador de gestão financeira, coordenador de produção de material, coordenador de infraestrutura, coordenador de ambiente virtual de aprendizagem (AVA) etc. Cada curso possui ainda uma equipe, composta por: coordenador do curso, coordenador de tutoria, designer instrucional, pedagogo, professores e tutores. E o polo de apoio ao ensino presencial possui um coordenador de polo e tutores presenciais [4].

No entanto, as comunicações não se restringem ao universo interno da instituição. É relevante que haja a identificação das partes interessadas externas à instituição de ensino. Dentre estes podemos citar: secretarias de educação municipal, secretarias de educação estadual, centrais de jornalismo (rádio, televisão e jornais), secretarias de planejamento do município, Controladoria Geral da União, Tribunal de Contas da União, Procuradoria Geral da República, e população de um modo geral.

Os vários atores e *stakeholders* dos projetos educacionais precisam receber informações em tempo hábil e com a precisão necessária [4]. Dentre alguns problemas encontrados pode-se citar: falta de comunicação entre a distribuição e alteração no número de vagas de um determinado curso discutida entre os coordenadores ao setor de produção e registro acadêmico; procedimentos e orientações gerais divergirem entre os cursos; mesmo com as capacitações propostas alguns atores não conhecem o limite de suas funções; falta de troca de experiências entre os atores, sobre decisões tomadas e resultados alcançados, entre outros.

Este artigo apresenta 3 (três) processos para o planejamento da comunicação em projetos de educação a distância utilizados pelo CEAD do Ifes, baseado nas boas práticas de projetos sugeridos pelo PMI.

2. O Processo de Identificação de *Stakeholders*

Este é o primeiro processo para a elaboração de um bom plano de comunicação. É importante identificar as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e registrar informações relevantes de interesses, envolvimento e impacto no projeto [2]. É necessário também estratificar a pirâmide organizacional e identificar a posição exata dos atores participantes da área de EaD,

A Figura 1 apresenta a estrutura organizacional do CEAD / Ifes.

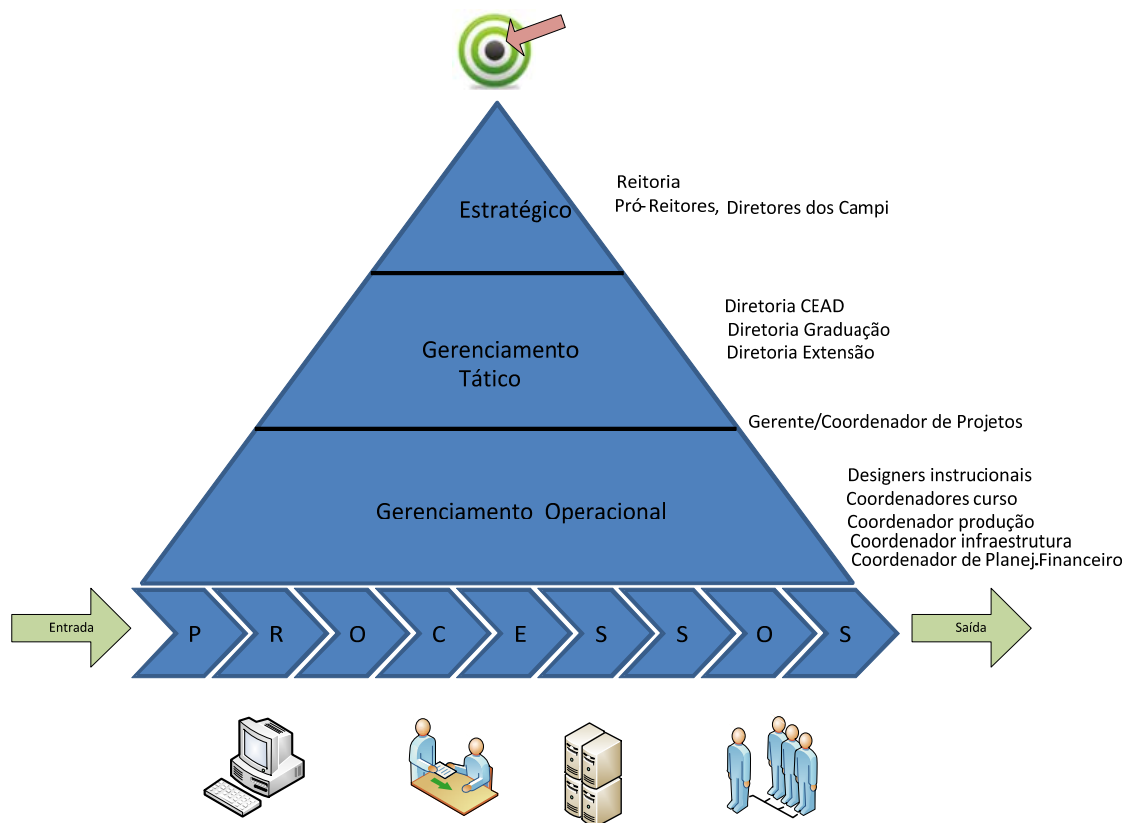


Figura 1: Estratificação da estrutura organizacional

A estratificação permite que sejam identificados os principais atores e *stakeholders* no processo de comunicação. Para esta identificação é importante responder às seguintes perguntas:

- “Quem pode ser afetado por este projeto?”, e;
- “Quem fará alguma contribuição?”.

Na estrutura do Ifes encontra-se a Reitoria, as Pró-Reitorias e os Diretores Gerais dos Campi, no nível estratégico. A Diretoria CEAD, Diretoria de Graduação, Diretoria de Extensão encontram-se no nível tático. O Gerente/Coordenador de projetos fica fazendo a ligação entre o nível tático e operacional. Os demais atores (Designers instrucionais, Coordenador de Produção, Coordenador de Planejamento Financeiro, Coordenador de Curso e Coordenador de Infraestrutura) encontram-se no nível operacional.

A equipe de gerenciamento do projeto e o pessoal administrativo e pedagógico envolvido estão, por sua vez, no nível operacional.

Uma vez identificados os atores e *stakeholders*, deve-se elaborar uma estratégia para gerenciá-los, ou seja, mantê-los em uma “zona de conforto” no projeto. Isto se deve ao fato de se podem encontrar atores e *stakeholders* que

podem afetar o projeto de maneira positiva ou negativa. Deve-se, então, buscar responder os seguintes questionamentos:

- Quais informações são relevantes para cada um dos envolvidos;
- Quem tem autoridade na organização;
- Quando estas informações devem ser encaminhadas;
- Qual o *feedback* necessário para identificar a compreensão do receptor quanto à mensagem;
- Como as informações devem ser apresentadas;
- Quem são os responsáveis por gerar a informação;
- Por que ela é importante;

Uma vez respondidos estes questionamentos, pode-se mais facilmente elaborar o plano de gerenciamento da comunicação. Para facilitar o registro das informações pode-se usar o modelo proposto [3], apresentado na Figura 2.

Instituto Federal do Espírito Santo				REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS			
TÍTULO DO PROJETO:		Nº:	FOLHA:	DATA ELABORAÇÃO:			
Nome	Posição	Função no projeto	Informação de Contato	Requisitos	Expectativas	Influência	Classificação

Figura 2: Formulário de registro de *stakeholders*

O campo nível de influência diz respeito ao nível e tipo de influência do stakeholder ou ator no projeto. O campo classificação pode ser uma visão do gerente do projeto, por exemplo: neutro, apoiador, contrário, etc.

Este formulário pode ser adaptado para conter informações relevantes para cada instituição, de acordo com as estratégias utilizadas.

3. O Processo de Identificar o Apoio ou Impacto das Partes Interessadas

Nesta etapa é importante priorizar as principais partes a fim de garantir o uso eficiente de esforços para comunicar e gerenciar as suas expectativas. Segundo o PMI [2] existem vários modelos de classificação disponíveis, como:

- Grau de poder/interesse, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto;

- Grau de poder/influência que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu envolvimento ativo (“influência”) no projeto;
- Grau de influência/impacto, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível envolvimento ativo (“influência”) e na sua habilidade para mudanças no planejamento ou execução do projeto (“impacto”);
- Modelo de importância relativa, que descreve as classes de partes interessadas com base no seu poder (capacidade de impor a sua vontade), na urgência (necessidade de atenção imediata) e na legitimidade (seu envolvimento é apropriado).

A classificação pode ser subjetiva (alto, médio e baixo) ou numérica. Uma vez que os atores e *stakeholders* estejam classificados, é importante que estes sejam alocados no quadrante classificatório, conforme Figura 3 [2].

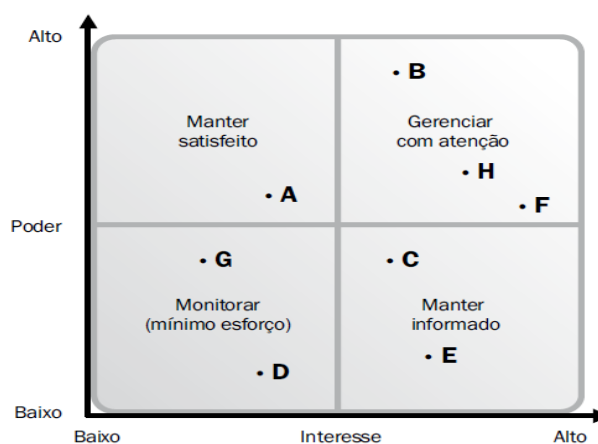



Figura 3: Quadrante de classificação baseado em poder x interesse

Deve-se ficar atento para com o desenrolar do projeto, pois alguns atores ou *stakeholders* que se encontram em uma “zona de conforto” em determinado momento, podem passar para uma “zona de confronto”. Este acompanhamento é papel do gestor do projeto, com apoio e informações dos coordenadores, tanto do nível tático quanto operacional.

Para facilitar o registro das estratégias que serão adotadas pode-se utilizar o modelo proposto [3], conforme apresentado na Figura 4.

As estratégias estabelecidas neste formulário devem retratar como as partes interessadas vão reagir ou responder em várias situações, a fim de planejar como influenciá-las para aumentar seu apoio e mitigar os impactos

negativos em potencial, uma vez que, sim, eles irão ocorrer. Tais estratégias são bastante reservadas e não devem ser comunicadas a todos os atores constantes na pirâmide. É uma ferramenta estratégica que de posse dos avaliados pode causar certos constrangimentos.


Instituto Federal do Espírito Santo			ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	
TÍTULO DO PROJETO:		Nº:	FOLHA: 1 de 1	DATA ELABORAÇÃO:

Nome	Influência	Avaliação do Impacto	Estratégias

Figura 4: Formulário de estratégias de gerenciamento das partes interessadas

4. O Processo de Planejamento das Comunicações

Uma vez que os atores e *stakeholders* foram identificados, e as estratégias para mantê-los em uma “zona de conforto” para o projeto foram definidas, é hora de começar a planejar como se darão as comunicações. Para tal, pode-se utilizar o modelo proposto [3], conforme apresentado na Figura 5.

Instituto Federal do Espírito Santo			PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	
TÍTULO DO PROJETO:		Nº:	FOLHA: 1 de 1	DATA ELABORAÇÃO:

Mensagem	Audiência	Método	Frequência	Emissor

Termo ou Acrônimo	Definição

Premissas ou Restrições da Comunicação:

Anexe diagramas ou fluxogramas relevantes à comunicação

Figura 5: Formulário de planejamento do gerenciamento da comunicação

No formulário pode-se observar o campo método, que identifica qual a forma que será utilizada para enviar a mensagem ao receptor (audiência). Deve-se ficar atento que o método utilizado deve ser, na maioria dos casos, informado pelo receptor, ele é quem sabe qual a melhor forma de contatá-lo. Dentre os métodos utilizados mais comuns temos: email, telefone, ofício, memorando, reunião, cartaz, entre outros.

Também se deve considerar que o número de canais de comunicação (quem se comunica com quem) aumenta à medida que aumenta a audiência, podendo ser um potencial indicador de complexidade na comunicação [2]. Observe a fórmula abaixo:

$$\text{Canais de Comunicação} = \frac{n(n-1)}{2}$$

Na fórmula temos n como sendo o número de atores e *stakeholders* sendo assistidos pelo projeto, portanto, constando no plano de comunicação. Se tivermos 4 (quatro) atores e *stakeholders*, teremos 6 (seis) canais de comunicação. Se este número aumentar para 20, o que é comum em projetos de educação a distância (sem contar os alunos), o número de canais sobe para 190. Se não houver um planejamento bem elaborado da comunicação, os projetos podem não atender aos objetivos e metas estabelecidas.

Portanto, a limitação de quem “conversa” com quem é fundamental nestes projetos.

Juntamente com os canais de comunicação e com o método utilizado, está a frequência com que ocorre a comunicação. Esta também deve ser especificada, na maior parte dos casos, pelos atores e *stakeholders*. Portanto, algumas informações podem ter a frequência diária, semanal, quinzenal, mensal, ao solicitar, etc.

No planejamento da comunicação os responsáveis pela emissão das informações devem estar cientes de suas funções antecipadamente [2].

Uma grande preocupação aqui é evitar os vários problemas que podem surgir devido à inadequação do plano de comunicações, tais como: atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações para o público incorreto, ou falta de comunicação para alguns atores e, importantes *stakeholders* [2]. É papel do gestor do projeto mantê-los constantemente informados sobre o andamento do projeto.

5. Conclusão

A educação a distância e as tecnologias de informação e comunicação (TICs) utilizadas para sua realização estão sendo cada vez mais difundidas e evoluídas. Junto com elas, aumenta a quantidade de atores e *stakeholders* envolvidos e, conseqüentemente, cresce a necessidade de maior planejamento e controle da comunicação entre estes agentes [5].

Este artigo apresentou uma das estratégias utilizadas pelo CEAD/Ifes para o planejamento da comunicação em projetos de educação a distância, com foco em três processos baseados nas boas práticas de projetos sugeridos pelo PMI: identificação de *stakeholders*, identificação do apoio ou impacto das partes interessadas e planejamento das comunicações.

Com a oferta crescente de cursos pelo CEAD/Ifes, são evidentes os ganhos que tal estratégia tem proporcionado. Muitos problemas de comunicação que antes existiam tendo apenas um curso em execução, agora são minimizados, mesmo com vários cursos simultâneos, ou seja, com uma quantidade muito maior de atores e *stakeholders*.

Este e outros modelos adotados do CEAD não são estáticos. Ao contrário, têm sido continuamente melhorados com a execução dos cursos.

6. Referências

- [1] JESTON, J., & NELIS, J. (2008). ***Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*** (2nd ed.). Burlington, MA, USA: Elsevier's Science & Technology.
- [2] Project Management Institute. (2008). ***Project Management Body of Knowledge*** (4th ed.). Newtown Square, Pennsylvania, USA: PMI.
- [3] STACKPOLE, C. S. (2009). ***A Project Manager's Book of Forms*** (1^a ed.). Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- [4] VERZUH, E. (2008). ***The Fast Forward MBA in Project Management*** (3rd ed.). Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- [5] NOBRE, I.A.; NUNES, V. B.; BALDO, Y.P.; MOURA, E. S.; CARNEIRO, D.V. ***Comunicação e interação entre os atores responsáveis pela gestão EAD - experiência do Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas em EAD CEFETES***. In: Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, Santos - SP, 2008.