

# GESTÃO DE PROJETO EM CURSO DE CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA

Florianópolis, 10/04/2015.

**Greicy Kelli Spanhol Lenzi, Dra.** – IESGF/FASC – [greicy@led.ufsc.br](mailto:greicy@led.ufsc.br)

**Kamil Giglio, Dr.** – LMC/UFSC – [kamilgiglio@gmail.com](mailto:kamilgiglio@gmail.com)

Experiência Inovadora (EI): Estudo de caso

Educação Continuada em Geral

Gerenciamento e Organização

Relatório de Estudo Concluído

## RESUMO

*Este artigo tem como objetivo apresentar a gestão do projeto de um curso de capacitação na modalidade a distância realizado pelo Laboratório de Educação a Distância (LED) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para tal, é descrito o modelo de gestão do referido laboratório que alia a Gestão da Educação a Distância (EAD) com o gerenciamento de projetos (GP) por meio da utilização de métodos, técnicas e ferramentas dessa área. Neste sentido, a título de exemplificação, é apresentado um estudo de caso sobre a gestão de um projeto específico. Para a realização deste trabalho elegeu-se como procedimentos metodológicos a pesquisa aplicada, descritiva, bibliográfica, documental e o estudo de caso. Os resultados alcançados demonstraram que o aproveitamento de práticas de GP auxilia no processo com vistas a garantir a eficiência e a eficácia na produção de um curso de capacitação em EAD.*

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Gestão de Projetos. Gestão de EAD.

## **1. INTRODUÇÃO**

A globalização dos mercados e o incremento tecnológico das últimas décadas acarretou em mudanças que alteraram diversas esferas do corpo social. Conseqüentemente, devido a sua relação com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a modalidade EaD acompanha a constante expansão da área, mas parte de seu desenvolvimento também se deve à definição do arcabouço legal e dos Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância (BRASIL, 2007), que contribuíram diretamente para sua afirmação enquanto metodologia eficaz para a democratização do conhecimento.

No contexto nacional, o fortalecimento da EAD pode ser constatado pela diversidade de projetos em funcionamento no país. Contudo, conforme documento de Apresentação dos Resultados do Levantamento de Informações – Dificuldades na Articulação em EaD – há um número significativo de projetos que ocorreram de forma não integrada, ou seja, com ausência de um plano de gestão que possibilite ações sistematizadoras e integradoras (BRASIL, 2005).

Atendo a realidade destes resultados, o presente trabalho visa apresentar uma alternativa para solucionar o problema supracitado, uma vez que em um sistema de EAD, “onde a teia de relacionamentos se forma na organização e nas interações inerentes a qualquer projeto”, é importante entender como estes são conduzidos, integrados e produzidos, objetivando garantir que o curso atenda tanto as necessidades do estudante como da instituição (LENZI, 2010, p. 26). Assim, “conhecer todos os aspectos da Gestão de EaD é requisito essencial para que a mesma seja desenvolvida de forma profissional e com qualidade” (RIBEIRO, TIMM e ZARO, 2007, p.5).

## **2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A GESTÃO DE PROJETOS**

A gestão de um sistema de ensino (seja ele presencial ou a distância) tem como objetivo “coordenar, orientar, executar e acompanhar as atividades para atingir objetivos estabelecidos” (LENZI, 2010, p. 47), tanto no planejamento quanto no escopo de um projeto de um curso.

Na gestão de um sistema de ensino, Rumble (2003) ressalta a importância do papel do gestor do projeto nesta modalidade de ensino e coloca:

Aqueles que se dedicam ao ensino a distância não estão isentos dos mesmos desafios encontrados no sistema tradicional de ensino. Devem dotar-se das mesmas competências comuns a quaisquer gestores, mas o cenário no qual exercem suas atividades é bastante diferente (RUMBLE, 2003, p. 14).

O autor ainda afirma que entre as funções de um gestor, as 4 mais citadas são: planejamento, organização, direção e controle. Entretanto o mesmo coloca que para um gestor de Educação a Distância, não são apenas 4 as funções, mas 5, sendo estas: planejamento; organização; controle de produção; difusão; e utilização dos diferentes instrumentos. Isso se deve ao fato de que “os projetos de EAD possuem especificidades que precisam de um acompanhamento mais detalhado e sistemático” (ALMEIDA *et al*, 2006, p. 5).

Deste modo, os gestores ainda devem observar as características de um projeto em EAD considerando os quesitos de agilidade (velocidade de produção e aplicabilidade); estrutura (recursos disponíveis e a serem contratados – humanos - e comprados – materiais); custo (viabilidade financeira do projeto); e aprendizado (SPANHOL *et al*, 2009, p. 5).

Ao buscar qualidade no atendimento destes quesitos a Gestão de EAD pode ser configurada de diferentes maneiras. Lenzi (2010) embasada em alguns autores (ALMEIDA *et al.*, 2006; SARTORI E ROESLER, 2005; TERÇARIOL *et al.*, 2008), sintetiza a gestão em EAD em 6 as áreas:

- ✓ **Gestão da Aprendizagem:** responde pelas atividades Didático-Pedagógicas do Curso;
- ✓ **Gestão do Material Didático e Mídias:** atende desde a elaboração até a disponibilização dos materiais;
- ✓ **Gestão do Conhecimento:** abrange todas as atividades intensivas em conhecimento, assim como a comunicação e a disseminação do conhecimento realizadas durante o projeto;
- ✓ **Gestão da Qualidade:** “acompanha e avalia todos os grupos de processos para garantir que estes sejam adequados ao delineamento pedagógico do curso” (LENZI, 2010, p. 72);
- ✓ **Gestão Acadêmica:** inclui “todos os processos essenciais ao estudante, desde a sua inscrição até a entrega do certificado” (LENZI, 2010, p. 72);

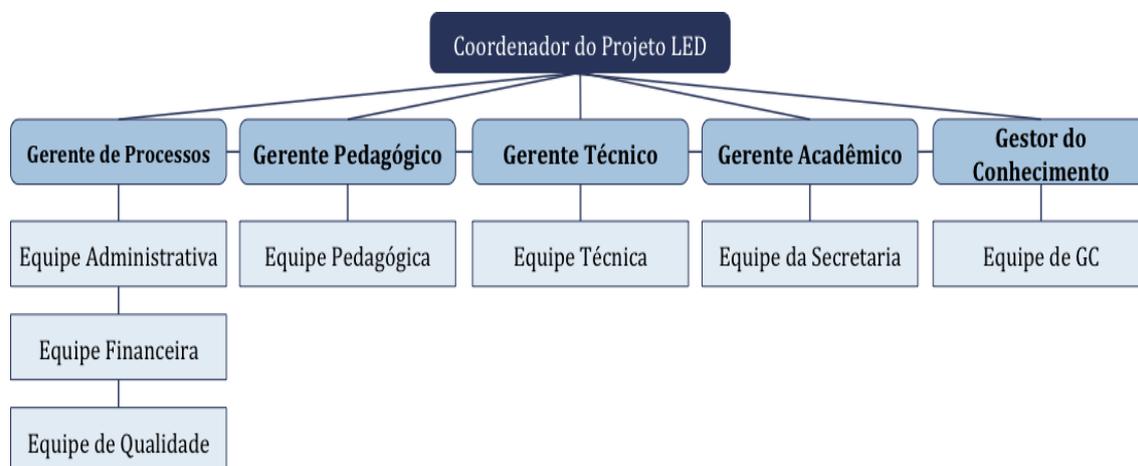
- ✓ **Gestão Administrativa:** abarca a gerência do projeto, principalmente no que refere ao gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, dos custos, dos recursos humanos, dos riscos e das aquisições.

Como é possível perceber, gerir um projeto em EaD exige um detalhamento e monitoramento de diversas atividades, assim como o acompanhamento de uma equipe multidisciplinar. Embora este seja uma tarefa complexa, para Duarte (2007, p. 43) a gestão de EAD quando bem executada “faz com que a sala de aula, os departamentos, e os subsistemas ultrapassem a barreira das quatro paredes e estabeleçam nova organicidade pedagógica, administrativa e tecnológica”, permitindo com que todos os envolvidos (equipes, professores, tutores, monitores, entre outros) se tornem parte do processo.

### 3. O MODELO DE GESTÃO DO LED/DEGC/UFSC

O Laboratório de Educação a Distância – LED, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, é um dos pioneiros da EaD no Brasil e atua no planejamento, formatação e implementação de cursos a distância e no uso de diferentes tecnologias para a educação.

O modelo de Gestão em EAD do LED/dEGC/UFSC segue a configuração apresentada por Lenzi (2010), porém as áreas são ligadas a 5 gerências, pois a Gerência de Processos responde tanto pela gestão administrativa como pela da qualidade, conforme disposto na figura 1.



**Figura 1.** Organograma do LED/dEGC/UFSC  
Fonte: LED (2009)

As equipes são ligadas aos gerentes que respondem pelos processos de cada área de gestão. O gerente de projetos fica alocado na equipe administrativa, sendo que o LED gerencia seus projetos de Educação a Distância dentro da perspectiva do Guia PMBOK® (2004). Este guia está estruturado em 3 sessões, conforme quadro 1, abaixo:

SESSÃO	
I	<b>A estrutura em gerenciamento de projetos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introdução;</li> <li>✓ Ciclo de Vida; e</li> <li>✓ Organização do Projeto.</li> </ul>
II	<b>A norma de gerenciamento de Projetos de um projeto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processos de Gerenciamento de projetos de um projeto</li> </ul>
III	<b>As áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projeto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerenciamento de integração do projeto;</li> <li>✓ Gerenciamento do escopo do projeto;</li> <li>✓ Gerenciamento de tempo do projeto;</li> <li>✓ Gerenciamento de custos do projeto;</li> <li>✓ Gerenciamento da qualidade do projeto;</li> <li>✓ Gerenciamento de recursos humanos do projeto;</li> <li>✓ Gerenciamento das comunicações do projeto;</li> <li>✓ Gerenciamento de riscos do projeto;</li> <li>✓ Gerenciamento de aquisições do projeto.</li> </ul>

**Quadro 1.** A estrutura do Guia PMBOK®  
Fonte: Guia PMBOK® (2004)

Conforme Spanhol e Santos (2009) as áreas de conhecimento para gerenciamento de projetos propostas pelo PMBOK (2004) possuem funções específicas, entretanto interagem entre si e muitos dos processos que as compõem ocorrem simultaneamente e em conjunto. Isto auxilia o laboratório a atender os aspectos de processos, pessoas e tecnologias inerentes a um curso a distância, de forma a melhorar o desempenho de todos os envolvidos desde o planejamento até a finalização do projeto.

#### 4. ESTUDO DE CASO: GESTÃO DO PROJETO CONSEG

O projeto CONSEG foi uma iniciativa da Defesa Civil de Santa Catarina, juntamente com o Ministério das Cidades. O intuito era de conscientizar os Conselhos Comunitários de Segurança sobre a importância da prevenção e administração dos Desastres Naturais. O curso tinha 40 horas-aula e 1500 estudantes por todo o país, dispunha de recursos como: Ambiente Virtual de Aprendizagem, Teleconferência, Livro-texto, CD com Imagens e

Conteúdos do Curso, Equipe de 20 tutores e 3 Coordenadores de tutoria, e Exercícios de fixação da aprendizagem. Para a realização do curso em sua primeira etapa foi estruturado o grupo de processos de iniciação seguidos pelos grupos de processos de planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento do projeto.

#### **4.1 - Grupo de Processos de Iniciação**

A primeira atividade do projeto foi a realização de um levantamento das necessidades do cliente, e posteriormente desenvolvido um projeto considerando os aspectos identificados e apresentado ao cliente. A partir de aprovado o projeto, foi criado o Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*), que explicitou: o perfil do público-alvo; a ementa do curso; a identidade visual que seria adotada; o local em que o estudante fará o curso; o número de participantes; o trabalho necessário para o desenvolvimento do projeto, entre outros.

Depois de legitimado o *Project Charter* pelo cliente, foi estruturada a Declaração de Escopo Preliminar, que apresentou os seguintes pontos: Declaração do trabalho do projeto; Fatores Ambientais da Empresa; Especificação do Modelo Educacional; Especificação do Design Instrucional do Curso; e os Ativos dos Processos Organizacionais. Para análise dos fatores ambientais e dos Ativos dos processos organizacionais, foram utilizados Sistemas Baseados em Conhecimento, de forma que o projeto atendesse todas as necessidades da Defesa Civil, bem como do Ministério das Cidades. Finalizada esta etapa, iniciaram-se os processos de planejamento do projeto.

#### **4.2 - Grupo de Processos de Planejamento**

Iniciou-se este grupo pelo plano de gerenciamento do projeto que envolveu os processos, as ferramentas e técnicas para gerenciar projeto (metodologia, sistemas de informações e opinião especializada). Assim, para o gerenciamento foi eleita a metodologia METHODWARE (XAVIER *et al.*, 2007) que é alinhada ao PMBOK e o *dotProject* como Software de Gerenciamento do Projeto.

Após definida metodologia e a ferramenta de apoio foram realizados o planejamento e a definição do escopo, criada a Estrutura Analítica do Projeto

(EAP), e definida e sequenciadas as atividades. A partir de criada a EAP, as atividades foram registradas no ambiente e estimados os recursos, os custos e a duração dessas, bem como estruturado o cronograma. Também foi planejada a qualidade, o gerenciamento das comunicações e o gerenciamento dos riscos.

#### **4.3 - Grupo de Processos de Execução**

Os processos aqui desenvolvidos foram orientados ao gerenciamento das atividades e tarefas, bem como a garantia da qualidade do projeto, a contratação e mobilização da equipe, a capacitação da equipe contratada, a distribuição das informações necessárias, e a seleção dos fornecedores.

Neste grupo, os gerentes de áreas e as equipes correspondentes efetivaram as suas tarefas conforme o planejamento e definição do planejamento do escopo e das especificidades de cada trabalho.

Para a base de conhecimento dos especialistas, eram disponibilizados documentos, artigos, e-books, entre outras informações e conhecimentos que pudessem auxiliar na garantia da qualidade dos produtos a serem desenvolvidos.

#### **4.4 - Grupo de Processos de Monitoramento e Controle**

Nesta etapa deu-se ênfase para o acompanhamento e controle integrado de mudanças, verificação e controle de escopo, cronograma, custos, qualidade, equipe, riscos e contrato.

A partir de inseridas as datas de início de cada tarefa e subtarefa, o acompanhamento do cronograma era monitorado automaticamente pelo *dotproject*. Quando as tarefas não foram iniciadas no tempo previsto, o próprio *software* enviou *tickets* para os responsáveis pela tarefa e para o gerente do projeto, comunicando o atraso. Logo após a comunicação automática o gerente do projeto chamava reuniões para verificar as razões dos atrasos, bem como para agir de maneira corretiva de forma que estes não afetassem o projeto.

Ainda objetivando o controle do cronograma, no espaço do calendário eram publicadas as datas importantes do projeto, tais como: reuniões, *workshops*, datas de entrega de relatórios, data de gravação e exibição da teleconferência, prazos para entrega do conteúdo e programação do AVA,

entre outros. Cada novo evento inserido era possível enviar automaticamente *e-mail* para todos os participantes avisando do evento.

Para o controle das comunicações as equipes entregavam ao gerente do projeto relatórios de desempenho e havia também o gerenciamento das partes interessadas. No que refere ao acompanhamento das atividades, na lista de tarefas do software era apontado todo o andamento do projeto. Cada participante da tarefa além de entregar o relatório de desempenho semanal ainda descrevia o que foi efetuado e apontava progresso da atividade em porcentagem. Assim, o gerente do projeto analisava todos relatórios e apontamentos semanais, sendo realizada toda segunda-feira a comunicação a todos os integrantes das equipes o que estava finalizado, o que estava em andamento e o que falta realizar em cada tarefa específica.

No espaço de repositório de arquivos do *dotproject* eram arquivados todos os documentos oficiais do projeto, desde atas até os relatórios de entrega do produto para que todos pudessem consultar.

Visando centralizar e acompanhar todas as discussões do grupo, foi utilizada a ferramenta fórum de discussão, onde os integrantes do projeto expunham as suas considerações acerca do assunto em questão. Além dessa forma de discussão ainda foram realizadas reuniões presenciais semanais e workshops para acompanhamento de todos sobre o andamento do projeto.

#### **4.5 - Grupo de Processos de Encerramento**

Para a finalização foi efetuado o encerramento do projeto e do contrato, finalizando com aceitação formal do serviço por parte do cliente e a entrega da documentação (incluindo nível de satisfação do curso pelos estudantes, documentos de encerramento do projeto de lições aprendidas e informações históricas).

Durante a execução do projeto o monitoramento e controle se mostraram essenciais, pois ocorreram 8 falhas de comunicação e 3 atrasos no início de atividades após a data limite que iriam resultar no retardo do cronograma e afetar a qualidade do curso, porém devido ao acompanhamento eficiente realizado pelo responsável pela área de Gestão do Conhecimento e pelo Gerente do Projeto as comunicações foram interceptadas e resolvidas antes que chegassem aos outros participantes e os atrasos nas atividades

minimizados, pois a imediata identificação permitiu a organização de uma força tarefa com as equipes envolvidas nas atividades em questão de forma a não impactar no cronograma. Desde modo, verifica-se que devido ao gerenciamento do projeto os desvios foram corrigidos antes que comprometessem o projeto.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como é possível perceber, gerir um projeto em EaD exige um detalhamento e monitoramento de diversas atividades, uma vez que elaborar sistemas de instrução, preparar e planejar materiais didáticos, avaliar e acompanhar o desempenho dos estudantes, atender as questões de direitos autorais e propriedade intelectual, primar pela qualidade dos objetivos de aprendizagem são fatores decisivos para o bom desempenho de um curso a distância.

A integração entre áreas e a sistematização do processo de gerenciamento em 6 áreas, permite uma gestão de projeto criteriosa o que possibilita o acompanhamento e o monitoramento dos processos que envolvem a concepção, o desenvolvimento e a finalização de um curso EaD, permitindo que sejam atendidas as especificidades exigidas por esta modalidade.

Outros pontos do gerenciamento que se destacaram durante a execução do projeto supracitado foram: a orçamentação, o planejamento da prevenção e das respostas aos riscos, o controle da qualidade, e o estabelecimento de critérios de aceitação.

Por fim, ressalta-se que o presente trabalho buscou demonstrar a validade do uso de técnicas e boas práticas da gestão de projetos nos cursos de capacitação, através de experiências realizadas pelo LED/DEGC/UFSC. Aponta-se ainda que o valor da gestão está exatamente na possibilidade de permear todos os aspectos de pessoas, processos e tecnologias envolvidas em um projeto, buscando a melhoria contínua, a eficiência e a eficácia na realização de cursos na modalidade a distância.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, M. E. B.; TERÇARIOL, A. A. L.; MENDES, M.; BANCOVSKY, R. O. Processo de Gestão de Projetos em EaD: Tecendo Algumas Considerações a

Partir do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. In: RIBIE - **VIII Congresso Iberoamericano de Informática Educativa**, San Jose, 2006

BRASIL. MEC/SEED. **Apresentação dos Resultados do Levantamento de Informações – Dificuldades na Articulação em EaD**. Brasília: MEC, 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/QS0ATd>>. Acesso em: 01 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. MEC/SEED. **Decreto 5.622 de 19/12/2006**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://goo.gl/suD4Xb>>. Acesso em 22 out 2009.

\_\_\_\_\_. **Referenciais de qualidade para cursos a distância**. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/NLSRmN>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

DUARTE, E. C.V.G. **O novo desenho da Gestão do Sistema de Educação a Distância**. 2007. Dissertação (Mestrado em Tec. da Informação e Comunicação na Formação EAD) - Universidade Norte do Paraná.

LENZI, G. K. S. **Diretrizes para a gestão de projetos de cursos de capacitação na modalidade de educação a distância**. Florianópolis: 2010. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis: UFSC, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. *Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania, USA, Third Edition*, 2004. Tradução oficial de “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK® Guide).

RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, M. I.; ZARO, M. A. Gestão de EAD: Estruturação De Ceads Para Educação Profissional E Tecnológica. In: **I Jornada da Produção Científica da Educação Profissional e Tecnológica da Região Sul**. Florianópolis, 2007.

RUMBLE, G. **A gestão de sistemas de Ensino a Distância**. Brasília: Universidade de Brasília: Unesco, 2003.

SANTOS, E. T. **Conceitos, tecnologias, constatações, presunções e recomendações**. E. T. Santos, M. Rodrigues. São Paulo: EPUSP, 1999.

SPANHOL, G. K.; DOS SANTOS, N. **As Tecnologias da Informação e Comunicação e a Gestão do Conhecimento como apoio ao Gerenciamento das Comunicações em Projetos**. Revista Gestão Industrial (Online), v. 5, p. 43-58, 2009.

SPANHOL, G. K.; TAVARES, G.; CERVELIN, S.; GIGLIO, K.; SPANHOL, F.J. **A Visão Sistêmica e a EAD: uma estratégia para a produção de material didático**. In: IX Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2009, Belém. Brasília; Belém: IBICT; EMBRAPA, 2009. v. 1.

XAVIER, C. M. S.; VIVACQUA, F. R.; MACEDO, O. S. de; XAVIER, L. F. S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – METHODWARE: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.