

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE EAD

Campinas, SP – 06/2011

Joni de Almeida Amorim, PhD

Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP - [Joni.Amorim@reitoria.unicamp.br](mailto:Joni.Amorim@reitoria.unicamp.br)

Rosana Giaretta Sguerra Miskulin, PhD

Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, SP - [misk@rc.unesp.br](mailto:misk@rc.unesp.br)

Educação Universitária

Teorias e Modelos

Modelos de Planejamento

Investigação Científica

*RESUMO: O planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos pode ser entendido como o desenvolvimento de uma metodologia contextualizada para a administração de projetos que possa ser reutilizada e aprimorada, aumentando a chance de sucesso das iniciativas. A presente investigação pretende contribuir para a discussão em torno do planejamento estratégico de iniciativas de EaD, planejamento este visto como essencial em projetos de maior porte. Na busca pela consistência nas ações dentro da organização, evitando-se assim que as subunidades envolvidas façam uso de um direcionamento incompatível com o sistema de objetivos do todo, deve ocorrer o desenvolvimento de uma metodologia. Assim sendo, este artigo apresenta e*

*discute um modelo para projetos de EaD, destacando alguns aspectos afins à implantação do mesmo, o que inclui processos afins à gestão da propriedade intelectual, tema ainda pouco investigado no contexto brasileiro. A metodologia apresentada pode ser aplicada a um ou mais projetos da organização, sendo que a fase de desenho deve considerar o contexto atual para determinar o que é possível implementar a curto, médio e longo prazo; feito isso, ocorrerá tal implementação de curto prazo para então se realizar uma avaliação que fornecerá elementos para a próxima fase de desenho.*

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento, Projeto, Propriedade Intelectual.

## **1. INTRODUÇÃO**

Diversas iniciativas e pesquisas recentes demonstram que a complexidade do gerenciamento de projetos de EaD tende a crescer (CALEFFI & GARRIDO, 2006), inclusive pela colaboração de diferentes instituições em um mesmo programa, tornando necessária a coordenação de diferentes atividades paralelas envolvendo grupos dispersos geograficamente. Exemplos incluem a UAB/MEC (<http://www.uab.capes.gov.br/>), a UNIVESP/SDECT-SP (<http://www.univesp.ensinosuperior.sp.gov.br/>) e o REDEFOR/SEE-SP (<http://www.escoladeformacao.sp.gov.br/redefor>).

Para que iniciativas como estas tenham sucesso, se faz fundamental tanto o gerenciamento dos projetos, programas e portfólios como também o planejamento estratégico das diferentes organizações envolvidas, deste modo garantindo que sejam planejadas desde ações afins à contratação de profissionais até aquelas afins à melhoria da infra-estrutura de informática, passando pela produção de multimídia para os cursos e pela definição de uma sistemática de logística para entrega de materiais aos alunos e para a realização de atividades presenciais.

O planejamento estratégico é hoje fundamental não apenas em iniciativas de EaD, mas também em todas as formas e modalidades educacionais. Conforme indica o documento “Educação Brasileira de Qualidade: Procura-se um Futuro” (LITTO, 2010), um dos maiores problemas atuais do país se refere à baixa qualidade da educação, fato que “sobressai

*pela importância estratégica”. O mesmo documento destaca que a Educação “é um investimento de futuro com resultados obtidos em longo prazo” e que “é um serviço que exige investimento contínuo e em larga escala em infra-estrutura material e pessoal qualificado, ai incluído professores, gestores e apoio administrativo”, destacando por fim que “eliminar a defasagem educacional é um papel estratégico que a Educação a Distância pode muito bem exercer”.*

Nesta perspectiva, a presente investigação pretende contribuir para a discussão em torno do planejamento estratégico de iniciativas de EaD ao considerar os diferentes aspectos afins ao gerenciamento de projetos, programas e portfólios do setor educacional. Assim sendo, após uma seção que busca situar o planejamento estratégico na perspectiva do gerenciamento de projetos, de programas e de portfólios, segue a apresentação de um modelo de referência para projetos de EaD e/ou de produção de multimídia.

Tal modelo foi desenvolvido com base em pesquisas teóricas e aplicadas no contexto de diferentes iniciativas (AMORIM, 2010), com destaque para aquelas constantes no portfólio de projetos do Grupo Gestor de Projetos Educacionais da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Este órgão foi responsável pela concepção e pela execução de inúmeras iniciativas entre 2005 e 2010, incluindo-se um projeto de produção de multimídia para a Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação com orçamento de 18 milhões de reais.

O texto então apresenta uma seção que explicita os processos entendidos como essenciais à gestão de Propriedade Intelectual (PI) em EaD, processos estes que integram uma das nove dimensões do modelo de referência supracitado. Cabe notar que PI representa um tema ainda pouco investigado no contexto brasileiro de EaD. Após a apresentação de estratégias afins à implantação de um escritório de gerenciamento em EaD, segue uma seção que discute de maneira breve este trabalho investigativo.

## **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

O tema planejamento estratégico em gerenciamento de projetos ainda é uma novidade na maioria das organizações do setor educacional. Ainda assim, organizações como a UNICAMP já passam a atuar na perspectiva dos eventuais benefícios do gerenciamento de programas e portfólios, com a

integração de projetos e compartilhamento de infra-estrutura. Uma indicação é a criação em 2009 do Grupo Gestor de Tecnologias na Educação com o objetivo de *“propiciar, apoiar, articular e promover ações institucionais relacionadas ao desenvolvimento da Educação a Distância, nos níveis de graduação, pós-graduação e extensão da UNICAMP”*. Neste caso específico, foi criado um Conselho de Orientação com características afins ao planejamento estratégico, com foco tanto em elaborar, propor e acompanhar o desenvolvimento dos programas e ações como também de avaliar a execução de projetos.

No que se refere ao planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos, Kerzner (2001) indica que este deve ser entendido como o desenvolvimento de uma metodologia contextualizada para o gerenciamento de projetos que possa ser reutilizada e aprimorada, aumentando a chance de sucesso das iniciativas. Uma das vantagens fundamentais seria a consistência nas ações dentro da organização, evitando-se assim que as subunidades envolvidas façam uso de um direcionamento incompatível com o sistema de objetivos do todo. Tal autor salienta que metodologias não precisam ser necessariamente complexas, devendo ter como intento ser um processo de pensamento lógico que promova um planejamento racional através de procedimentos sistemáticos e estruturados, o que por sua vez viabiliza uma implementação efetiva através de objetivos declarados, planos de ação, cronogramas, políticas e processos que possam garantir resultados compatíveis com a missão da organização. Nesta perspectiva, a seção seguinte apresenta uma proposta de modelo útil ao gerenciamento de projetos de produção e/ou de utilização de conteúdo digital em EaD.

### **3. UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROJETOS DE EAD**

Tanto o modelo como a metodologia e a implementação receberão a denominação de EduPMO, uma abreviação de “Educational Project Management Office”, o que poderia ser traduzido como “Escritório de Gerenciamento de Projetos Educacionais”. Desta feita, o modelo, a metodologia e a implementação devem ser compreendidos como relacionados mas, ainda assim, distintos. Assim sendo, no contexto desta tese, entende-se por framework um conjunto de premissas, conceitos, valores, métodos e

práticas que constitui uma maneira de se perceber a realidade. As dimensões do modelo EduPMO constituem uma referência que permite a uma organização interessada no gerenciamento de projetos de produção e/ou de utilização de conteúdo digital em educação verificar se todos os fatores relevantes foram considerados. Para tanto, parte-se de uma perspectiva de melhoria contínua dos procedimentos sistemáticos envolvidos que também considere aspectos de Gestão do Conhecimento, Gestão da Mudança (MoC) e Propriedade Intelectual.

Em tal modelo, as dimensões são separadas em dois tipos: explícitas e implícitas. As dimensões denominadas explícitas são aquelas efetivamente explicitadas, seja parcialmente ou totalmente, aos integrantes das diferentes equipes dos projetos. As implícitas, por sua vez, ainda que afetem de algum modo o trabalho das diferentes equipes dos projetos, não são diretamente explicitadas a estas e fazem parte do repertório de estratégias utilizadas pelo escritório de gerenciamento de projetos educacionais e pelos gerentes de cada projeto durante sua atuação. Ainda que exista um evidente inter-relacionamento entre as diferentes dimensões, sejam explícitas ou implícitas, estas foram divididas em quatro no primeiro caso e cinco no segundo, conforme se explicita a seguir.

Em primeiro lugar, a DC, ou Dimensão Conteudística, se refere ao correto entendimento dos requisitos fundamentais dos projetos, em especial no que se refere ao conteúdo envolvido. Em segundo lugar, a DP, ou Dimensão Pedagógica, se refere às considerações sobre os aspectos de ensino e de aprendizagem envolvidos. Em terceiro lugar, a DT, ou Dimensão Tecnológica, se refere principalmente aos processos de detalhamento dos requisitos técnicos relativos aos produtos a serem produzidos e/ou utilizados. Em quarto lugar, a DG, ou Dimensão Gerencial, se refere a aspectos diversos, incluindo-se aí áreas de conhecimento específicas como gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do prazo do projeto, gerenciamento do custo do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, gerenciamento da comunicação do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto e gerenciamento das aquisições do projeto.

Em quinto lugar, a DIGE, ou Dimensão Implícita para a Gestão Estratégica, se refere a alcançar objetivos estratégicos específicos através do gerenciamento centralizado de vários portfólios e programas, o que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle dos projetos destes portfólios e programas. Em sexto lugar, a DIGC, ou Dimensão Implícita para a Gestão do Conhecimento, se refere a aspectos essenciais para produzir um gerenciamento efetivo do conhecimento, como colheita, filtragem, configuração, disseminação e aplicação. Em sétimo lugar, a DIGM, ou Dimensão Implícita para a Gestão da Mudança, se refere à gestão de transições diversas no contexto do projeto ou a transições na forma de trabalho das equipes dado o contexto singular de um projeto em específico. Em oitavo lugar, a DIMM, ou Dimensão Implícita para o Modelo de Maturidade, se refere à busca pela melhoria de processos. Em nono lugar, a DIPI, ou Dimensão Implícita para a Propriedade Intelectual, se refere aos aspectos da gestão da inovação e dos direitos de propriedade.

Para cada dimensão podem ser explicitados processos, denominados aqui de macroprocessos, sendo que cada macroprocesso pode ser apresentado através de uma descrição e/ou de um diagrama salientando as atividades e/ou tarefas a serem realizadas, com indicações de entradas (“inputs”) e saídas (“outputs”) do macroprocesso assim como de ferramentas e técnicas (F. & T.) úteis à aplicação do macroprocesso. De modo a subsidiar a aplicação de cada macroprocesso no contexto de projetos de produção e/ou de utilização de multimídia, podem ainda ser apresentados modelos (“templates”) de documentos.

Assim, para cada dimensão, temos diferentes artefatos para os macroprocessos: descrição, diagrama, entradas, saídas, ferramentas e técnicas úteis à aplicação do macroprocesso e modelos de documentos. De modo geral, os macroprocessos tendem a ser genéricos mas os modelos de documentos apresentados pelo EduPMO são específicos para os contextos dos projetos em consideração, neste caso produção e/ou utilização de multimídia educacional. Para as nove dimensões, temos um total de 199 macroprocessos, sendo 32 para DC, 6 para DP, 8 para DT, 42 para DG, 64 para DIGE, 5 para DIGC, 5 para DIGM, 31 para DIMM e 6 para DIPI.

Na seção seguinte, são apresentados os 6 macroprocessos para DIPI a título de ilustração.

#### **4. PROPRIEDADE INTELECTUAL EM EAD E SEUS PROCESSOS ESSENCIAIS**

Conforme explicitado em pesquisas anteriores (AMORIM & PIVA JR, 2010), os projetos de produção de produtos digitais/educacionais para EaD, por suas especificidades, demandam a definição de uma política específica de propriedade intelectual que esteja em conformidade com as demais políticas da escola/organização. No caso dos projetos de produção de multimídia, os principais cuidados a serem observados tendem a se referir à coleta de autorizações para uso de obras de terceiros. Já no caso dos projetos envolvendo o uso de produtos multimídia, o cuidado fundamental tende a se referir a conseguir as autorizações para tal uso ou a armazenar apropriadamente as informações que certificam que uma obra pode ser utilizada livremente.

Assim sendo, as considerações sobre propriedade intelectual devem comparecer desde as fases iniciais de cada projeto, com reflexos diretos na definição dos requisitos dos produtos multimídia a serem produzidos e no gerenciamento dos custos afins à produção e/ou à utilização (AMORIM, 2010). De maneira a exemplificar os macroprocessos do modelo de referência EduPMO destacado neste texto, são apresentados os 6 macroprocessos da DIPI, ou Dimensão Implícita para a Propriedade Intelectual.

O macroprocesso DIPI.01, intitulado “Planejar gestão da propriedade intelectual”, se refere a atividades como definir um plano com considerações sobre premissas e restrições afins ao direito de propriedade, com considerações específicas sobre o contexto do projeto e sobre as necessidades das partes interessadas, de forma a ser possível definir uma política de propriedade intelectual que indique como adquirir as autorizações necessárias para uso parcial ou total de obras de terceiros assim como para que se colete e armazene apropriadamente os diferentes tipos de documentos necessários à execução do projeto. Já o macroprocesso DIPI.02, intitulado “Definir política de propriedade intelectual”, se refere a atividades como produzir produtos totalmente originais, produzir produtos com base em obras

de terceiros, utilizar obras de domínio público, adquirir autorizações para utilizar obras com direitos reservados, etc. O macroprocesso DIPI.03, por sua vez, é intitulado “Identificar autorizações necessárias” e se refere a atividades como analisar respostas a questionários preenchidos por especialistas em conteúdo indicando o uso de obras de terceiros, análise esta que pode levar à necessidade de aquisição de autorizações.

O macroprocesso DIPI.04, intitulado “Adquirir autorizações”, se refere a atividades como identificar o detentor do direito sobre uma obra, realizar a comunicação com pedido de autorização, realizar aquisições de autorizações com base no orçamento previsto, etc. Relativamente ao macroprocesso DIPI.05, intitulado “Coletar termos de cessão”, comparecem atividades como distribuir modelos de documentos às partes interessadas, coletar documentos assinados, organizar documentos, etc. Finalmente, o último dos seis macroprocessos seria o DIPI.06, intitulado “Arquivar documentação”, o qual se refere a atividades como planejar o arquivamento dos documentos relevantes, descartar documentos não necessários e enviar as cópias e/ou os originais dos documentos para armazenamento apropriado pelo período considerado necessário.

Um maior detalhamento das ferramentas e técnicas úteis à aplicação dos macroprocessos assim como indicações de “inputs” e “outputs” podem ser encontrados em Amorim (2010).

## **5. IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO EM EAD**

A Metodologia EduPMO, a qual se refere à metodologia para implementação do Modelo EduPMO, apresentará 3 fases por ciclo, com a abreviação D-I-A: (1) Desenhar (Design), (2) Implementar e (3) Avaliar. A metodologia pode ser aplicada a um ou mais projetos da organização, sendo que a fase de desenho deve considerar o contexto atual para determinar o que é possível implementar a curto, médio e longo prazo; feito isso, a fase de implementação fará tal implementação de curto prazo para então realizar uma avaliação que fornecerá elementos para a próxima fase de desenho. Exemplificando para um curso que faça uso de multimídia, como um curso de graduação dividido em 8 semestres, poderíamos ter 8 ciclos, com uma

avaliação ao final de cada semestre que permitiria uma melhoria contínua do gerenciamento.

A primeira fase, relativa a Desenhar, teria como atividades fundamentais as seguintes: (i) identificação pelo escritório de projetos dos componentes da metodologia passíveis de serem implementados na organização no contexto atual, o que pode incluir definir as dimensões relevantes e gerar componentes como glossários, guias, etc., definindo padrões e práticas de interesse; (ii) projetar os processos do ciclo de vida, o que neste caso implica em definir os macroprocessos relevantes para cada dimensão, com descrição, diagrama, entradas, saídas, ferramentas e técnicas úteis à aplicação do macroprocesso e modelos de documentos; (iii) selecionar a plataforma que viabilizará a implantação da metodologia; e (iv) se necessário, gerar um documento formal escrito detalhando a proposta relativa ao funcionamento do escritório de projetos durante o ciclo em questão, com objetivos, custos, escopo, cronograma, etc.

A segunda fase, relativa a Implementar, teria como atividades fundamentais as seguintes: (i) capacitação do gerente do projeto pelo escritório de projetos; (ii) planejamento detalhado da transição (mudança) na forma de trabalhar para a melhoria no gerenciamento do projeto específico sob consideração; (iii) capacitação da equipe do projeto pelo gerente do projeto ou pelo escritório de projetos, deste modo viabilizando-se a realização da transição (mudança) na forma de trabalhar para a melhoria no gerenciamento do projeto específico sob consideração; e (iv) realização da implementação, o que pode incluir desde o início do uso de um novo software para a realização de algumas tarefas até a implementação de uma série de processos relativos a uma determinada dimensão.

A terceira fase, relativa a Avaliar, teria como atividades fundamentais as seguintes: (i) avaliar a implementação realizada com base no planejamento detalhado da transição (mudança) na forma de trabalhar para a melhoria no gerenciamento do projeto específico sob consideração; (ii) indicar possíveis ações para o próximo ciclo D-I-A relativo ao projeto específico sob consideração; (iii) buscar por oportunidades de melhoria na metodologia com base na avaliação da implementação; e (iv) indicar possíveis revisões dos processos do ciclo de vida, o que neste caso implica em eventualmente rever

os macroprocessos relevantes para cada dimensão e os seus artefatos, o que inclui descrição, diagrama, entradas, saídas e F. & T. úteis à aplicação do macroprocesso e modelos de documentos.

## 6. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigativo apresentou um modelo de referência útil ao gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Tal modelo, implementado parcialmente ou em sua totalidade, pretende contribuir para um aumento da chance de sucesso das iniciativas em EaD. Mais ainda, a divulgação de tal modelo pretende fomentar uma discussão afim aos aspectos administrativos envolvidos na viabilização de iniciativas de EaD. Cabe ressaltar a importância do planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos enquanto campo de investigação para a promoção da EaD de qualidade, modalidade vista cada vez mais como alternativa viável em um país continental onde projetos em larga escala tendem a possibilitar acesso crescente à educação, destacando-se aí o ensino superior de graduação e de pós-graduação. Na perspectiva da aplicação do modelo de referência aqui discutido, trabalhos futuros envolverão uma análise detalhada de diferentes projetos de EaD.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, J. A. *Engenharia Multimídia: Contribuições Metodológicas ao Gerenciamento de Projetos de Produção e Utilização de Conteúdo Digital em Educação*. **Tese de Doutorado**. 26/02/2010. UNICAMP. Campinas, SP.

AMORIM, J. A. & PIVA JR, D. *Estratégias e políticas para gestão de direitos autorais em educação a distância*. In: **16° CIAED - Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**. Foz do Iguaçu. 2010.

CALEFFI, P. & GARRIDO, S. L. *Model of Management for Institutional Initiatives in Online Education*. In: **22° ICDE World Conference on Distance Education**. Rio de Janeiro. 2006.

KERZNER, H. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. Wiley. ISBN 0471400394. 2001.

LITTO, F. M. *Educação Brasileira de Qualidade: Procura-se um Futuro*. ABED. Brasília, DF. 1° de novembro de 2010. Disponível em: <[http://www2.abed.org.br/noticia.asp?Noticia\\_ID=459](http://www2.abed.org.br/noticia.asp?Noticia_ID=459)>. Acesso em: 17/1/2011.