GESTÃO DE PROJETOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Greicy Kelli Spanhol Lenzi, MSc.

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

greicy@egc.ufsc.br

Fernando José Spanhol, Dr. Eng.

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC)
Universidade Estadual do Tocantins

spanhol@led.ufsc.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar a gestão do projeto de um curso de capacitação a distância realizado pelo Laboratório de Educação a Distância (LED) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para tal, é descrito um estudo de caso que apresenta os processos de gerenciamento de projetos aplicados pelos gestores de Educação a Distância (EAD) na realização do curso. Os procedimentos metodológicos eleitos foram a pesquisa aplicada, descritiva, bibliográfica, documental e o estudo de caso. Os resultados alcançados demonstraram que o aproveitamento de práticas de gerenciamento de projetos auxiliam a garantir a eficiência e a eficácia na produção de um curso de capacitação na modalidade a distância.

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

PROJECT MANAGEMENT IN DISTANCE LEARNING

Abstract

This article aims to present the project management of distance learning (DL) course that was developed by Distance Education Laboratory (LED) from Federal University of Santa Catarina (UFSC). To this, was described a case study that presents the project management processes performed by the DL managers for the execution of the course. For this work it was elected as the methodological procedures the applied, descriptive, literature review, documentary research and a case study. The results demonstrated that utilization of Project Management practices helps to ensure the efficiency and the effectiveness in the production of a course in distance learning.

Keywords: Distance Learning; Project Management; DL Management.

1. INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EAD) está em constante expansão no Brasil. A definição do arcabouço legal e os Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância (Brasil, 2007) contribuíram para afirmação desta modalidade enquanto metodologia eficaz à democratização do conhecimento.

O fortalecimento da EAD pode ser constatado pela diversidade de projetos em funcionamento no país, entretanto, o documento de Apresentação dos Resultados do Levantamento de Informações – Dificuldades na Articulação em EAD, apresenta como principais problemas dessa área a realização de projetos não interligados; e, a

“inexistência de um plano de gestão que possibilite ações sistematizadas e integradas” (BRASIL, 2005, p. 1).

A ausência de um plano de gestão é um fator crítico, pois em um sistema de EAD é preciso compreender como os projetos são conduzidos, integrados e produzidos para que seja possível garantir que o curso atenda tanto as necessidades do aluno como as da instituição (Lenzi, 2010).

Para Ribeiro, Timm e Zaro (2007, p. 5) planejar e executar projetos de EAD requer “um trabalho de organização detalhado, que se desdobra em inúmeras tarefas, com suas particularidades” que são executadas por equipes multidisciplinares.

Destarte, Almeida Et al. (2006, p. 5) colocam que “os projetos de EAD possuem especificidades que precisam de um acompanhamento mais detalhado e sistemático” e que ao planejar e desenvolver um projeto nesta modalidade se faz necessário atender uma série de fatores relativos à viabilização, organização e funcionamento do curso.

Deste modo, elaborar sistemas de instrução, avaliar e acompanhar o desempenho dos alunos, atender as questões de direitos autorais e propriedade intelectual, primar pela qualidade dos objetivos de aprendizagem, preparar e planejar materiais didáticos são fatores decisivos para o bom desempenho de um projeto de curso a distância.

Moore e Kearsley (2007, p. 19) postulam que para a Educação a Distância operar de maneira eficiente e eficaz é necessário “um grau considerável de sofisticação gerencial”. Nesse sentido, Lenzi (2010) afirma que o gerenciamento de projetos (GP) se apresenta como principal área para atender esta demanda, uma vez que possui métodos, técnicas e ferramentas para auxiliar esse processo.

A partir do exposto acima, o objetivo deste artigo é apresentar como a área de GP auxilia na gestão de um curso de capacitação na modalidade a distância.

2. GESTÃO DE EAD

O conceito de gestão pode ser entendido como “um processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizerem necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las” (Rumble, 2003, p. 15).

Para Lenzi (2010, p. 47) a gestão dentro de sistemas de ensino, sejam presenciais ou a distância, tem como objetivo “coordenar, orientar, executar e acompanhar as atividades para atingir objetivos estabelecidos” desde o planejamento até o encerramento do projeto de um curso.

Para gerir sistemas de ensino, Rumble (2003) coloca que os dimensionamentos e métodos não diferem entre o Sistema Tradicional (presencial) e o sistema de Educação a Distância, o que se modifica é a infraestrutura física, tecnológica, administrativa e pedagógica onde os gestores atuarão.

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 diferencia as funções de um gestor de Sistema Tradicional e um gestor de EAD. O gestor do sistema presencial possui principalmente 4 funções: planejamento, organização, direção e controle. Já o gestor da modalidade a distância abarca 5 funções, sendo elas: planejamento; organização; controle de produção; difusão; e utilização dos diferentes instrumentos.

Spanhol Et al. (2009) complementam que os gestores de EAD devem considerar os quesitos de agilidade (velocidade de produção e aplicabilidade), de estrutura (recursos disponíveis, a serem contratados e comprados), de custo (viabilidade financeira do projeto) e de aprendizado presentes na construção e execução de um curso a distância.

Para que o gestor exerça as suas atividades, o modelo de Gestão de EAD pode ser configurado de diferentes maneiras. Almeida Et al. (2006) propõem uma configuração em 6 áreas: Gestão de Mídias de Comunicação; Gestão de Materiais; Gestão de Pessoas; Gestão do Tempo; Gestão de Parcerias; e, Gestão Administrativa.

- ✓ Gestão de Mídias de Comunicação: o projeto de EAD deve utilizar diferentes mídias para garantir a compreensão do conteúdo pelo aprendiz.
- ✓ Gestão de Materiais: acompanha o andamento da produção do material para assegurar que o conteúdo seja encadeado e adequado ao perfil do público-alvo.
- ✓ Gestão de Pessoas: capacita os profissionais envolvidos na preparação e execução de um curso para que atuem de forma uníssona e em acordo com os objetivos do plano do curso.
- ✓ Gestão do Tempo: garante a eficiência e eficácia de um curso de EAD na gestão de tempo das atividades síncronas e assíncronas definidas no planejamento.
- ✓ Gestão de Parcerias: foca parcerias com organizações públicas e privadas para atender necessidades de infraestrutura local e remota com o intuito de capilarizar e diminuir os custos de operacionalização do curso.
- ✓ Gestão Administrativa: planeja e executa a administração dos aspectos tecnológicos, pedagógicos, financeiros e de pessoal, definindo ainda estratégias e monitorando possíveis desvios do planejamento inicial.

Lenzi (2010) embasada em alguns autores (Almeida Et al., 2006; Sartori e Roesler, 2005; Terçariol Et al., 2008), bem como em um estudo realizado dentro do Laboratório de Educação a Distância (LED) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) também coloca que são 6 as áreas de gestão em EAD, porém enfoca diferentes aspectos em algumas delas.

A autora elege as seguintes áreas para a Gestão de EAD: Gestão da Aprendizagem; Gestão do Material Didático e Mídias; Gestão do Conhecimento; Gestão da Qualidade; Gestão Acadêmica; e Gestão Administrativa.

- ✓ 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 aluno, 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.

Lenzi (2010) estruturou estas áreas com intuito de que todos os processos inerentes à construção e execução de um curso fossem atendidos por uma área responsável que primasse pela qualidade dos produtos, assim como objetivou permitir que os envolvidos (equipes, professores, tutores, monitores, etc.) se tornassem parte ativa no gerenciamento do projeto.

3. GERENCIAMENTO DE PROJETO

O gerenciamento de projeto (GP) refere ao modo de executar, de aplicar técnicas e equipamentos, ao conhecimento e a *expertise* de uma gama de processos que são requisitos para a realização de um projeto específico (QURESHI, 2009). Segundo Levine (2002) o GP é uma estrutura para desenvolver práticas e habilidades dentro de uma organização que foi estrategicamente delineada para apoiar os trabalhos dos projetos e sua gestão.

A área de gerenciamento de projetos possui um compêndio, denominado como GUIA PMBOK®, que apresenta as melhores práticas para se gerenciar um projeto. O guia contém as “práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, além de práticas inovadoras” para que o gerente possa alcançar o sucesso na execução dos projetos (PMI, p. 3, 2004).

O guia é estruturado em 3 sessões, conforme quadro 1, abaixo:

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

Quadro 1: A estrutura do Guia PMBOK®

Fonte: PMI (2004)

A Sessão I explicita o que é um projeto e o que é o gerenciamento de projeto (GP), bem como elucida o ciclo de vida e a organização do projeto. Este tópico ainda apresenta uma visão geral do Guia (Spanhol; Santos, 2009).

A Sessão II aponta os grupos dos processos, a natureza multidimensional e o gerenciamento do projeto. Como verifica-se no quadro 1, são 5 os grupos de processos: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e, Encerramento.

O grupo de processos de **iniciação** decide e consente o projeto. O grupo de **planejamento** delinea as ações necessárias para a realização do projeto. Os processos de **execução** respondem pela integração de pessoas e recursos. O grupo de

monitoramento e controle acompanha os processos, as atividades e as tarefas com o intuito de garantir a eficiência e eficácia do projeto. Os processos de **encerramento** formalizam o projeto e a aceitação dos resultados (Spanhol; Santos, 2009).

A Sessão III informa as áreas do conhecimento em gerenciamento de projeto, explicitando os processos e atividades que as compõem. O guia propõe 9 áreas do conhecimento em GP conforme disposto no quadro 1.

Para Spanhol e Santos (2009) as áreas de conhecimento em GP propostas pelo guia possuem funções específicas, entretanto, interagem entre si e muitos dos processos ocorrem simultaneamente, em conjunto e podem exigir o envolvimento de diferentes áreas do conhecimento. Os aspectos citados vêm ao encontro de um projeto em EAD, pois este exige o detalhamento e acompanhamento de diversas atividades sequenciais e paralelas, bem como o envolvimento de uma equipe multidisciplinar.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos de uma pesquisa podem ser classificados pela sua natureza, seu objetivo e pelas técnicas empregadas. Quanto a natureza esta foi aplicada, pois buscou “gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos” (Souza Et al. 2007, p. 38) na gestão de projetos do Laboratório de Educação a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina.

No que refere ao objetivo, este estudo classifica-se como descritivo, uma vez que este tipo de pesquisa procurou delinear “as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (Gil, 2009, p. 42), no caso realizou-se a descrição da gestão de um curso de capacitação efetuado no mesmo laboratório.

As técnicas de pesquisas empregadas foram a pesquisa bibliográfica, documental, e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica proveu subsídios para a construção da base teórica e a pesquisa documental e o estudo de caso permitiram a verificação dos registros e a observação detalhada de todos os processos inerentes a gestão de um curso de capacitação na modalidade a distância.

5. GESTÃO DO PROJETO CONSEG

O projeto CONSEG foi uma iniciativa da Universidade Federal de Santa Catarina por meio do Laboratório de Educação a Distância conjuntamente com a Defesa Civil de Santa Catarina e 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 possuía 40 horas-aula e 1500 alunos por todo o país, dispunha de recursos como: Ambiente Virtual de Aprendizagem, Teleconferência, Livro-texto, CD com Imagens e Conteúdos do Curso, Equipe de 30 tutores e 3 Coordenadores de tutoria, e Exercícios de fixação da aprendizagem.

Cabe ressaltar que o modelo de Gestão em EAD utilizado pelo LED/UFSC segue a configuração apresentada por Lenzi (2010). As equipes dos projetos são atreladas ao gerentes que respondem pelos processos de cada área de gestão. O gerente de projeto fica alocado na equipe administrativa, sendo que o LED gerencia seus projetos dentro da perspectiva do Guia PMBOK® (2004).

Deste modo, para a realização deste curso, em princípio foi estruturado o grupo de processos de iniciação do projeto, seguidos pelos grupos de processos de planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

5.1 Grupo de Processos de Iniciação

A primeira atividade do curso foi a realização de um levantamento das necessidades dos clientes pelo responsável da área de gestão do conhecimento do LED. Assim, desenvolveu-se um projeto considerando todos os aspectos identificados. Com o projeto elaborado efetuou-se uma reunião para apresentação aos *stakeholders*.

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 aluno fará o curso; o número de participantes; o trabalho necessário para o desenvolvimento do projeto, entre outros.

Depois de legitimado o *Project Charter* pelos *stakeholders*, os gestores de EAD estruturaram 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.

5.2 Grupo de Processos de Planejamento

A primeira atividade desse grupo foi estruturar o plano de gerenciamento do projeto que era composto pelos processos (metodologia), ferramentas (sistemas de informação) e técnicas que seriam utilizadas para gerenciar o projeto. A metodologia de gerenciamento eleita foi a METHODOWARE (Xavier Et al., 2007) que é alinhada ao PMBOK® e abarca os processos desde a concepção até a finalização do projeto.

O *software* adotado para o GP foi o *dotProject*¹, principalmente por ser um ambiente com licença GPL (*General Public License*), ou seja, gratuito, e que “permite criar, monitorar e administrar” os projetos de maneira *on line* (Jordan, 2008), sendo possível ainda ser utilizado para vários projetos simultaneamente. A técnica adotada foi a opinião especializada².

Após definida metodologia, a ferramenta de apoio e a técnica para elaboração do plano, deu-se início aos processos da área de gerenciamento do escopo e de gerenciamento do tempo. Assim, em um encontro entre todos os gestores das áreas de EAD do LED foi realizado o planejamento e a definição do Escopo, criada a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), e definidas e seqüenciadas as atividades. A partir de preparada a EAP, as atividades foram registradas no ambiente e estimados os recursos, os custos e a duração dessas.

A elaboração do cronograma estabeleceu o caminho crítico do projeto e os paralelismos entre as atividades. Para o cálculo do tempo foi estipulado uma data inicial e uma data final para todas as tarefas. Todas as datas (inicial e final) definidas contavam com a data ideal e a data limite para início ou término de cada atividade.

¹ O *dotProject* possui os seguintes recursos: gerenciamento de usuário, sistema de *ticket* de problema baseado em *email*, notificação por *email* para encarregados, gerenciamento de cliente/empresa, listagem de projetos, detalhes de tarefas e projetos em camadas, lista de tarefas hierárquica, progresso de tarefas codificado pela cor, repositório de arquivos, lista de contatos, calendário, fórum de discussão, permissões baseadas em recursos, eventos e listas de tarefas específicas ao usuário.

² Opinião fornecida com base em especialização em uma área de aplicação, área de conhecimento, disciplina ou setor. É aplicada a qualquer detalhe técnico, de gerenciamento ou conforme adequado para a atividade que está sendo realizada (PMI, 2004).

O delineamento do plano de gerenciamento de Recursos Humanos envolveu a declaração da matriz de responsabilidades e das necessidades de capacitação da equipe. Para a formar o pessoal foi agendado 1 *workshop* sob responsabilidade do gestor do conhecimento e do gestor de projeto com o intuito de apresentar o projeto, os requisitos de qualidade e as características do público-alvo.

Ainda foram planejadas 4 capacitações para equipes sob a responsabilidade dos gestores de Material Didático e Mídias, de Aprendizagem, de Qualidade e Administrativo com os seguintes temas: Especificação e estruturação do AVA; Funções da Tutoria; Especificações da Vídeo-aula e da Teleconferência; Características do Conteúdo Base.

O plano de qualidade descreveu os padrões de qualidade, bem como os critérios de aceitação dos produtos de forma a atender as expectativas dos *stakeholders*. Para isso, o gestor de qualidade realizou uma entrevista com os patrocinadores do projeto. Após compilados os dados e descritos no plano, este foi apresentado e aprovado formalmente. O documento gerado guiou toda a execução do projeto com vistas a garantir que os processos e produtos atendessem os requisitos de qualidade definidos.

O plano de gerenciamento das comunicações foi elaborado considerando 3 tipos de público-alvo, sendo estes: os *stakeholders*; os gerentes das áreas de Gestão de EAD do laboratório; e a equipe do projeto. Para os *stakeholders* a comunicação foi estruturada em documentos oficiais, reuniões, apresentações dos produtos e *emails*. Para os gerentes das áreas utilizar-se-ia documentos oficiais, reuniões, conferências (vídeo e/ou voz), o *software* de gerenciamento de projetos e *emails*.

Já a comunicação da equipe do projeto seria baseada principalmente no *software* de gerenciamento de projetos, em relatórios de desempenho e reuniões semanais sobre o andamento do projeto. Também foram considerados documentos oficiais e *emails*.

Para o plano de gerenciamento dos riscos se fez necessário identificá-los e realizar uma análise tanto quantitativa como qualitativa destes. Ainda precisou ser planejando a resposta a esses riscos. Ao final foi estruturado um documento base contendo: os riscos; a probabilidade de ocorrência de cada riscos (porcentagem); os seus impactos no tempo, no custo e na qualidade do projeto; e, a resposta para cada um dos riscos.

No plano de gerenciamento de aquisições do projeto, programou-se as compras e as contratações a serem efetivadas.

5.3 Grupo de Processos de Execução

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

Para a composição da equipe, o gestor administrativo e o gestor da área específica entrevistaram e contrataram profissionais com diferentes competências, tais como: designer instrucional, corretor ortográfico, diagramador, moderador de teleconferência (apresentador) e diretor de cena. O serviço de impressão do material didático e configuração do CD foi terceirizado para uma gráfica que entregou todos os materiais no prazo (data limite). Após etiquetados, os materiais foram encaminhados pelo correio.

Como todos os materiais foram enviados com registro de identificação, cerca de 65 materiais retornaram para o laboratório por diversos motivos, tais como: endereço inexistente, a pessoa se mudou, entre outros. Cada material que retornava, os tutores (que iniciaram as suas atividades 20 dias antes do início do curso) entravam em contato com cada um dos alunos cujo material havia sido devolvido e o reenviavam. Assim, antes do início efetivo do curso, todos os alunos estavam com seu material didático.

No que refere as capacitações, para agendamento das datas foram realizadas pesquisas junto aos grupos e devido a isso, todos os encontros obtiveram 100% de frequência dos interessados. A base de conhecimento dos especialistas, onde estes buscavam informações e conhecimentos que pudessem auxiliar na garantia da qualidade dos produtos, bem como exemplos para fundamentar o desenvolvimento de suas atividades ficou armazenado no próprio *software* de gerenciamento de projeto e eram disponibilizados todos os documentos do projeto, além de artigos, *e-books*, modelos, *templates*, entre outros.

A distribuição de informações seguiu o plano de comunicações, e no decorrer do projeto houveram 6 reuniões com os *stakeholders*, 2 apresentações de produtos, 17 documentos oficiais, inúmeras conferências e *emails* trocados entre equipes e gerentes. O ambiente de gerenciamento de projetos foi o principal meio de comunicação entre a equipe. Embora o plano apresentasse que deveriam haver reuniões semanais entre gerentes e equipes de trabalho, devido a boa comunicação por meio do *software* de GP, optou-se por realizar reuniões quinzenais entre as equipes.

Por fim, na execução do projeto, os gerentes de áreas de EAD e as equipes correspondentes efetivaram as suas tarefas conforme o planejamento e definição do escopo e das especificidades de cada trabalho. Entretanto, houveram 8 falhas de comunicação, 6 atrasos no início das atividades da data ideal e 2 atrasos no início de atividades da data limite que iriam resultar no retardo do cronograma e afetar a qualidade do projeto.

No que refere as comunicações problemáticas, devido ao acompanhamento eficiente realizado pelos gerentes das áreas e pelo gerente de projeto, a imediata identificação permitiu que estas falhas fossem interceptadas e resolvidas antes que chegassem aos outros membros da equipe.

Os atrasos na data ideal não ocasionaram nenhum transtorno para o projeto, uma vez que ao ser calculada, ela já permitia a ocorrência do atraso sem prejuízo em nenhuma atividade.

Os atrasos das datas limites foram minimizados e não impactaram no cronograma, pois conforme previsto no documento de resposta aos riscos, foram organizadas forças tarefas com as equipes envolvidas, o que resolveu a questão sem a necessidade de contratar mais profissionais ou atrasar a entrega do curso.

5.4 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 (ideal) e fim (ideal) de cada tarefa e subtarefa no *software* de GP, 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 foi enviado automaticamente um *email* 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.

A partir disso, o gerente do projeto analisava todos relatórios e apontamentos semanais, sendo realizada toda segunda-feira a comunicação por *email* a todos os integrantes das equipes o que estava finalizado, o que estava em andamento e o que faltava 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 quinzenais para acompanhamento de todos sobre o andamento do projeto.

5.5 Grupo de Processos de Encerramento

Para a finalização o gestor administrativo e o gestor do projeto efetuaram a conclusão do contrato por meio da aceitação formal do serviço por parte dos *stakeholders* (foi estruturado um documento oficial para este fim) e a entrega da documentação do projeto (incluindo nível de satisfação do curso pelos alunos, relatórios, documentos de encerramento, lições aprendidas e informações históricas).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao aproximar a Gestão de Educação a Distância com a área de Gerenciamento de Projetos, verificou-se o aumento das possibilidades de sucesso de um curso de capacitação a distância. O GP, principalmente pelo uso seus métodos, técnicas e ferramentas, permitiu o planejamento e o acompanhamento sistemático de todas as atividades do curso, bem como facilitou a comunicação entre as equipes multidisciplinares.

O uso de um *software* de GP garantiu o bom andamento das atividades no que refere ao cronograma. O estabelecimento de datas ideais e datas limites, fez com que quase todas as atividades fossem realizadas sem problemas de atrasos.

O planejamento bem delineado, o monitoramento e controle, e os critérios de qualidade estabelecidos foram basilares para tomada de decisão nas situações adversas.

A etapa de orçamentação foi devidamente projetada e efetivada, assim, não houve nenhum impedimento financeiro para a realização do curso.

O plano da prevenção dos riscos impediu que falhas fossem cometidas e as respostas aos riscos possibilitaram a ação imediata após os desvios. Assim, todos os processos que não estavam em consonância com o planejado eram imediatamente identificados e ajustados ao escopo do projeto.

O controle da qualidade e o estabelecimento de critérios de aceitação fizeram que os produtos fossem desenvolvidos dentro do que era esperando pelos *stakeholders*, sendo que estes foram aceitos sem nenhuma restrição.

A apresentação do estudo de caso buscou demonstrar a validade do uso de métodos, técnicas e ferramentas do gerenciamento de projetos em cursos de capacitação

a distância, pois 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 nos processos inerentes a realização de cursos em Educação a Distância.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; 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.
- _____. **Referenciais de qualidade para cursos a distância**. Brasília: MEC, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- JORDAN, L. **Gerenciamento de projetos com dotProject**: guia de instalação, configuração, customização e administração do dotProject. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- LENZI, Greicy Kelli Spanhol. **Diretrizes para a gestão de projetos de cursos de capacitação na modalidade de educação a distância**. Florianópolis: 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis: UFSC, 2010.
- LEVINE, Harvey A. **Practical Project Management: Tips, Tactics, and Tools**. John Wiley & Sons, Inc.: New York, 2002.
- MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2007.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE **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).
- QURESHI, T. M.; WARRAICH, A. S.; HIJAZI, S. T. **Significance of project management performance assessment (PMPA) model**. In: International Journal of Project Management. Volume 27, Issue 4, May, 2009.
- 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, Greville. **A gestão de sistemas de Ensino a Distância**. Brasília: Universidade de Brasília: Unesco, 2003.
- 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.
- SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P.; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- XAVIER, C. M. da S.; VIVACQUA, F. R.; MACEDO, O. S. de; XAVIER, L. F. da S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – METHODWARE: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos**. RJ: Brasport, 2005.