

Capítulo 4

Gestão de Projetos Educacionais Online

Julia Moreira Kenski

O termo “projeto” é utilizado em diferentes situações, tanto do cotidiano profissional como pessoal, para se referir a diferentes ações, objetivos, ideias, entre outros. São encontrados projetos em diferentes áreas do conhecimento e tipos de organizações profissionais, que podem se referir a atividades desenvolvidas por uma ou muitas pessoas.

Quando falamos de projetos, cada pessoa possui uma ideia diferente sobre aquilo a que a palavra remete. Pode-se pensar em projeto de vida, projeto de uma casa (como a planta de uma construção), um projeto de decoração, projeto de *software*, projetos corporativos (como o planejamento das ações do semestre/ano), e poderíamos continuar esta lista por muitas e muitas páginas.

Apesar de cada um desses itens se referir a ações totalmente diferentes, todos podem estar corretos, dentro de sua área de atuação, e todos possuem características específicas que os tornam “projetos”.

4.1. Afinal, o que é um projeto?

De acordo com Cavalieri (2005, p. 01) “Um projeto é um empreendimento único, com início e fim determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos.” Ao pensarmos em um projeto de uma casa, por exemplo, ele se inicia com a ideia de como seria a casa (o que ela precisa ter para ser considerada uma “casa”) e termina com o final da construção, quando ela estará pronta para receber os moradores. Entre esses dois momentos existem diferentes atividades a serem desenvolvidas, conhecidas como objetivos intermediários.

O importante de se perceber neste exemplo é que:

- Temos um único empreendimento: a construção da casa;
- Tempo de duração definido, com início e fim;
- Condução por pessoas, afinal, uma casa não se constrói sozinha, certo? Deve-se ter arquiteto, engenheiro, pedreiros, pintores, entre outros profissionais, que precisam trabalhar em harmonia, fazendo o seu trabalho de maneira correta e na ordem certa, para que o resultado final aconteça;
- Objetivo final definido: ter a casa pronta para moradia.

Um projeto pode ser entendido como o caminho a ser percorrido para atingir um objetivo final. Para que este seja alcançado, exige-se planejamento, recursos, envolvimento de diferentes atores e muito empenho de cada um para trabalhar em harmonia. Seu tamanho e complexidade dependem da grandiosidade do feito que se quer atingir.

De acordo com Cavalieri (2005), com base no PMI (*Project Management Institute*), para que se tenha um projeto, ele deve ter três características principais:

1. Ser temporário: Ou seja, possuir um começo e um fim determinados. Ele se inicia no momento do planejamento, quando a necessidade sai do plano das ideias e se torna um caminho a ser percorrido até que os objetivos sejam atingidos. Dessa maneira, também não existe um projeto que não preveja um resultado, que irá determinar a sua finalização.

2. Ser exclusivo: O resultado, seja um produto, serviço ou objetivo final de um projeto, será sempre diferente de outros que tenham sido desenvolvidos anteriormente.

3. Progressivo: À medida que o projeto se desenvolve, ele se torna mais complexo, envolvendo diferentes pessoas, com objetivos intermediários mais complexos. Da mesma maneira, quanto mais ele se desenvolve, melhor a ideia que se consegue ter do produto final.

Os grandes projetos normalmente são compostos de outros projetos menores. Nesses casos só será possível terminar o grande projeto caso os menores estejam prontos. Pense no desenvolvimento de um curso de longa duração que seja totalmente novo. O desenvolvimento do curso é um grande

projeto. Cada disciplina pode ser vista como um projeto menor, pois possui todas as características apresentadas anteriormente, como um objetivo (nesse caso um objetivo instrucional) e um prazo determinado, com início e fim. O resultado será único, ou seja, será diferente de todas as demais disciplinas a serem desenvolvidas para esse curso e, à medida que o conteúdo for desenvolvido, se tem uma ideia melhor de todas as informações e recursos instrucionais necessários para se atingir esse objetivo.

Neste exemplo, cada uma das aulas da disciplina também pode ser considerada um subprojeto, pois, apesar de possuir todas as características de um projeto, as partes são dependentes do todo, ou seja, não se conseguirá atingir o resultado de aprendizagem com somente uma aula.

Diferentemente do subprojeto, podemos ter vários projetos que se relacionam, mas são independentes entre si, ou seja, embora eles possam se utilizar dos mesmos recursos, seus resultados são diferentes. Nesse caso, de acordo com o PMI *Institute*, temos um Programa. É isso o que aconteceria caso o curso do exemplo anterior fosse desenvolvido na forma de objetos de aprendizagem independentes.

Programa é um grupo de projetos que possuem benefícios comuns, ou que se relacionam. Assim, esses projetos devem ser coordenados em conjunto para que os objetivos de cada um, embora sejam diferentes, consigam ser atingidos com a união dos esforços individuais. Pense novamente no exemplo da construção da casa como se esta fosse parte de um condomínio. Cada casa seria um projeto diferente, mas a coordenação central para a produção de várias casas traria mais benefícios que a construção de cada uma separadamente.

4.2. Por que utilizar um projeto?

Diferentemente de atividades comuns, que também podem, ou não, ter começo, meio e final definido, ao se definir como projeto e trata-lo como tal, se tem acesso a toda uma metodologia para a condução das atividades, em um caminho seguro, que já foi utilizado inúmeras vezes, em diferentes áreas do conhecimento (MOURA e BARBOSA, 2008). Desta forma, o objetivo a ser

alcançado terá todo um caminho mapeado para seguir, que consegue ser facilmente compreendido pelos diversos participantes e com a certeza de que nada foi esquecido no planejamento.

Atualmente, a maioria das inovações tecnológicas é desenvolvida com a ajuda de metodologias de gestão de projetos. Desta forma se conseguem desenvolver protótipos e melhorias para produtos, além de novas soluções em serviços para produtos já existentes. “Os processos e métodos envolvidos no trabalho com projetos fornecem a estrutura, o foco, a flexibilidade e o controle adequados para a realização de mudanças, dentro de prazos e recursos limitados, com melhores resultados.” (MOURA e BARBOSA, 2008, p. 19).

Assim, o uso de projetos permite alcançar os objetivos pretendidos sem muitos desvios e com um planejamento e acompanhamento consistentes. A grande complexidade das organizações empresariais atuais também é um fator que contribui para a popularização no uso de projetos.

Imagine como organizar a grande qualificação da mão de obra atual, com diferentes especialidades, que são necessárias às organizações em momentos específicos, para o desenvolvimento de atividades pontuais, como o desenvolvimento de um protótipo, uma melhoria ou adaptação de um software, ou mesmo um novo sabor de gelatina. O designer instrucional é um desses profissionais que irão atuar em um momento específico de um projeto educacional/instrucional.

Ao pensarmos em projetos educacionais, seria bastante difícil ter o mesmo resultado, de outra forma. A escolha por um projeto para a área educacional é justificada também pelo fato de que as estruturas utilizadas por esses visam à construção e compartilhamento de conhecimentos e habilidades que auxiliam no processo educacional. Só o fato de ter como objetivo final o ensino/aprendizagem, já demonstra que o seu desenvolvimento há de ser único e por um prazo definido.

4.3. Caracterização de Projetos Educacionais

De acordo com Moura e Barbosa (2008, p. 23),
[...] projeto educacional é um empreendimento de duração finita, com objetivos claramente definidos em função de problemas, oportunidades, necessidades, desafios, ou interesses de um sistema educacional, de um educador ou grupo de educadores, com a finalidade de planejar, coordenar e executar ações voltadas para melhoria de processos educativos e de formação humana, em seus diferentes níveis e contextos.

Assim, um projeto educacional possui as mesmas características de projetos de outras áreas do conhecimento e podem ser desenvolvidos em diferentes tipos de instituições, para finalidades diversas, não sendo necessariamente voltados para o ensino regular, nem necessitando de uma instituição de ensino para se desenvolver. Com base nisso, são caracterizados como projetos educacionais também ações de desenvolvimento em organizações empresariais do setor produtivo, organizações não governamentais (ONGs), entre outras.

O importante em um projeto educacional é ter uma finalidade educativa. Projetos de educação ambiental, educação para a cidadania, projetos de educação para o trabalho e capacitação profissional, além do desenvolvimento de material instrucional em diferentes mídias, são considerados **projetos educacionais**, desde que possuam as características apresentadas anteriormente.

Há diferentes tipos de projetos educacionais. Moura e Barbosa (2008) classificam os projetos educacionais da seguinte maneira:

- Projetos de Intervenção: preveem intervenção no contexto para alterar a estrutura ou dinâmica do sistema ou organização. É prevista uma mudança positiva no desempenho, como objetivo a ser atendido;
- Projetos de Pesquisa: preveem a obtenção de conhecimentos como resultado do projeto, verificado pela experimentação;
- Projetos de Desenvolvimento ou de Produto: têm como finalidade a implantação de novas atividades, serviços ou produtos;

- Projetos de Ensino: são elaborados dentro de uma disciplina, dirigidos à melhoria do processo de ensino-aprendizagem;
- Projetos de Trabalho: são desenvolvidos por alunos em uma disciplina, sob a orientação de um professor, para a aprendizagem de conceitos e desenvolvimento de competências específicas.

Apesar de serem diferentes, podem existir situações nas quais um mesmo projeto se enquadre em mais de um tipo.

4.4. Objetivos

Uma das variáveis que caracterizam a existência de um projeto é a existência de um objetivo claro. É isto que faz a diferença destes com as atividades cotidianas, que devem ser desenvolvidas a todo o momento, para garantir o funcionamento da instituição, mas que não preveem um resultado final a ser atingido.

Em qualquer tipo de organização, existem tarefas que devem ser feitas, independentemente do posicionamento, do momento pelo qual a organização passa. Essas atividades garantem a existência e motivo de funcionamento da instituição. Os projetos, mesmo nas organizações que têm estes como atividades lucrativas (como empresas de consultoria, por exemplo), sempre coexistem com outras atividades organizacionais.

Projetos existem para atenderem a uma necessidade ou aproveitar uma oportunidade específica. O seu objetivo deve estar bem claro para toda a organização, especialmente para as pessoas que estiverem envolvidas em qualquer momento deste. O desejo de melhoria do estado atual da instituição está implícito em um projeto, por mais que isso não esteja expresso.

São exemplos de objetivos de projetos educacionais:

- Implantar nova metodologia educacional;
- Desenvolver um novo curso;
- Capacitar os profissionais para operar sistemas computacionais;
- Implantar educação a distância.

Um objetivo bem definido pode significar a diferença entre ter um projeto que consiga bons resultados e outro que não consiga. Como diz o ditado popular, “quem sabe o que quer, vai mais longe”. Há muito de verdade nesta frase, pois a definição clara de um objetivo que seja compartilhado por todos os envolvidos no projeto é o que dá a mobilidade necessária para saber o que deve ser feito e para onde se caminha.

Apesar de parecer muito fácil definir um objetivo, muitas vezes é a falta de um direcionamento claro que torna o projeto fraco e, assim, compromete o seu desenvolvimento. Algumas regras podem ajudar na definição de um objetivo:

- Defina objetivos reais que possam ser mensuráveis. Desta maneira você conseguirá saber quando o projeto chegará ao fim;
- Caso tenha muitos objetivos diferentes, verifique se eles não pertencem a projetos diferentes e se realmente precisam ser desenvolvidos em conjunto;
- Evite a definição de objetivos muito amplos, que possam ser entendidos de maneira diferente por cada *stakeholder*¹ do projeto.

4.5. A Gestão de Projetos

A gestão de projetos surgiu como área na década de 1960. No início era mais voltada para os grandes projetos de engenharia e desenvolvimento de protótipos de sistemas e novos produtos (MOURA e BARBOSA, 2008, p. 19). Ainda nos anos 70 surgiram alguns projetos na área educacional, voltados para o ensino de ciências e envolviam profissionais de diferentes áreas.

A procura por uma gestão de projetos mais eficaz levou ao desenvolvimento de diferentes métodos e técnicas de gestão de projetos, difundidos e utilizados internacionalmente. Dentre esses, podemos destacar o PMI (*Project Management Institute*), que oferece certificação para os profissionais de gestão de projetos que utilizam a sua metodologia de trabalho.

¹ *Stakeholder* – conjunto de pessoas envolvidas com a organização, que engloba investidores, clientes, fornecedores, funcionários e a sociedade na qual está inserida.

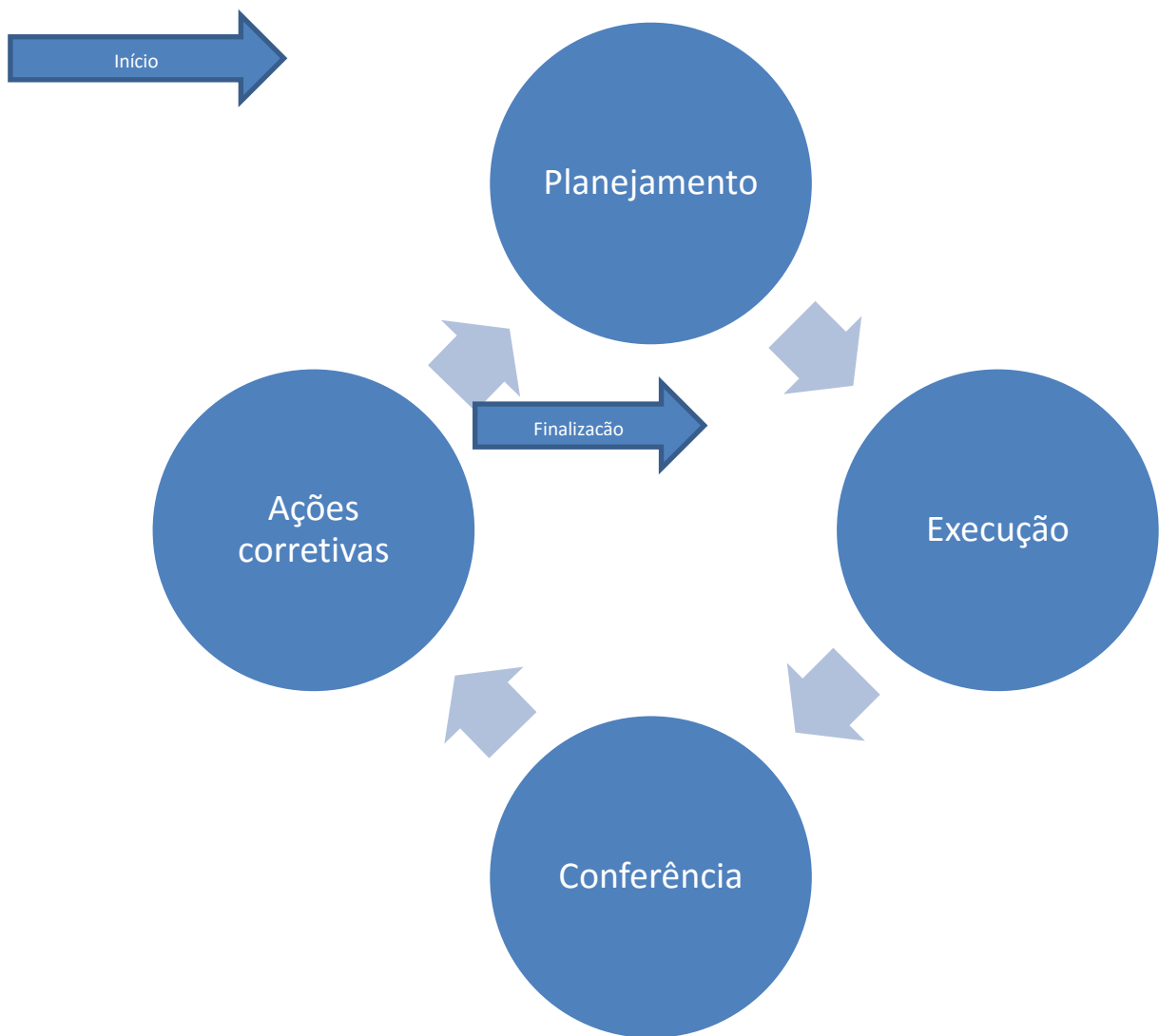
4. 5.1 Ciclo de vida da gestão de projetos

Como explicado anteriormente, todo projeto tem um início e um final. A “vida” dele acontece entre esses dois momentos, durante o desenvolvimento, quando tudo é feito de uma maneira sequencial, para que se chegue ao resultado esperado. Assim, temos várias etapas a serem desenvolvidas neste período, cada uma específica da área e momento no qual o projeto se encontra. As fases de um projeto de construção civil são bem diferentes das que são encontradas em um projeto de consultoria e em um projeto educacional, por exemplo.

Apesar das diferenças, o ciclo de vida de qualquer projeto conta com quatro momentos bastante definidos, que atuam de maneira contínua, além do início e finalização. Esses momentos são conhecidos como ciclo PDCA (do inglês, *plan, do, check, act*), ou seja, planejamento, execução, conferência e ações corretivas.

A iniciação, em alguns casos pode ou não ser considerada uma fase do projeto, pois só acontece uma vez. Neste momento, são definidas as atividades-macro, as fases, o orçamento, a pessoa que será o gerente do projeto e, por fim, a autorização formal do financiador. Só após isso que o projeto começa a ser desenvolvido, sempre pelo planejamento, quando são definidos os caminhos a serem percorridos até o objetivo final, quais os recursos a serem utilizados, o tempo necessário e atividades intermediárias (cada uma também com o seu planejamento).

Após o planejamento, cada uma das ações é posta em prática, na ordem definida para que esta aconteça. O resultado de cada uma das ações é avaliado de acordo com o que era esperado. Caso esteja em conformidade, passa-se para a próxima atividade, ou, caso ainda não esteja dentro do que se espera, deve-se corrigir, para só então seguir à próxima atividade, até que se alcance o resultado final do projeto.



Fonte: Adaptado de Cavalieri (2005, p.03)

Após a inicialização, o projeto passa por processos contínuos de planejamento, execução, controle e ações corretivas, da primeira até a última atividade, até que se atinja o resultado esperado, quando há o encerramento.

Diferentes partes do projeto podem ser trabalhadas ao mesmo tempo, desde que uma não seja pré-requisito para a seguinte. No caso de um curso, por exemplo, mais de uma disciplina pode ser trabalhada ao mesmo tempo; ou ainda, enquanto uma pessoa desenvolve o conteúdo de uma aula, outros estão desenvolvendo os recursos midiáticos da aula anterior.

As fases do projeto também interagem entre si, trocando informações. Assim, em um projeto de desenvolvimento de um sistema, por exemplo, por

mais que tenha que se entender a necessidade dos usuários antes de começar a programar, estes precisam estar constantemente sendo questionados sobre especificidades e para checagem do que foi feito, para verificar se está de acordo com o que necessita.

4.5.2. Documentação

Durante a gestão do projeto devem ser criados diferentes documentos, tanto para registro e acompanhamento das atividades, como para controle e resgate posterior das informações.

Os documentos essenciais à gestão do projeto são:

- Termo de abertura do projeto – é o que oficializa o início do projeto;
- Declaração do escopo do projeto – documento que determina os objetivos/resultados a serem atingidos e as métricas para controle e acompanhamento;
- Plano de gerenciamento de projeto – é o plano de ação. Deve conter todas as métricas, com prazos, objetivos intermediários, pessoas envolvidas e outras informações necessárias para a boa condução do projeto.

4.6. Áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos

As áreas do conhecimento compreendem todas as preocupações que devem envolver o desenvolvimento de um projeto, até a sua conclusão. O guia PMBOK® Terceira Edição (2004) se utiliza de nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Os demais modelos de gerenciamento de projetos se utilizam outra organização, com outros nomes e agrupados de forma diferente. São elas:

- Integração;
- Escopo;
- Tempo;
- Custo;
- Qualidade;
- RH;

- Comunicação;
- Risco;
- Aquisições.

Há também a questão da ética, que embora não seja uma área separada, permeia as atividades de todas as demais. Não há como gerenciar um projeto e todas as pessoas envolvidas no seu desenvolvimento sem um código de condutas aceitáveis. Em diferentes momentos, a ética será colocada à prova, quando temos que optar pelo que é ou não aceito, os custos e as maneiras de cortar gastos e até as leis a serem seguidas.

4.7. O Gerente de Projetos

Em todos os momentos do projeto, deve-se ter em mente o controle do custo, qualidade, tempo para a conclusão, comunicação entre todos os envolvidos no projeto e agentes externos, entre outras ações. Neste sentido, o gerente de projetos é a figura central para fazer com que tudo funcione da melhor forma possível.

O cargo de gerente de projetos existe há muito tempo. De acordo com Verzuh (2000, p. 20) “as pirâmides e os aquedutos da antiguidade certamente necessitaram da habilidade de coordenação e planejamento de um gerente de projeto”. Para este autor, o que mudou foi a maneira de usá-la. A gestão de projetos da maneira como é usada atualmente foi definida durante a Guerra Fria, no desenvolvimento dos projetos de defesa.

O gerente de projeto nunca terá um trabalho rotineiro, pois cada fase e suas atividades são diferentes, englobando novos resultados a serem atingidos, métricas, pessoas e desafios. Assim, ele deve saber agir na incerteza e encontrar caminhos possíveis mesmo que nunca antes tenham sido trilhados. É como um super-herói que sabe um pouco de tudo e está sempre pronto a salvar o projeto. Ele deve saber o que acontece com todos, conseguir motivar os funcionários, agradar os investidores e clientes, e fazer funcionar dentro do prazo e gastando somente o valor previsto.

4.8 Áreas da gestão do projeto

A partir de agora veremos as principais áreas da gestão do projeto.

4.8.1 A gestão do Escopo do Projeto

Moura e Barbosa (2008) afirmam que a situação geradora (ou problema) que leva à criação do projeto oferece o primeiro passo para a sua definição. Conhecer a necessidade com clareza é o começo para se ter uma delimitação do que será o projeto. É importante conhecer exatamente qual a função que o trabalho a ser executado deve preencher. Pensar em um projeto é, antes de tudo, pensar no seu objetivo e só depois definir maneiras de alcançar esse objetivo.

Grande parte do trabalho do projeto se inicia antes da sua execução, no momento do planejamento. É nesse momento que o objetivo deve ser trabalhado para se tornar efetivamente “um projeto executável”.

A gestão do escopo, ou abrangência do projeto, visa “garantir que o projeto inclua todos os trabalhos previstos” (MOURA e BARBOSA, 2008, p. 42). De acordo com os autores, o escopo deve responder às seguintes questões:

- “De que trata o projeto? Qual a situação, problema ou necessidade que deu origem ao projeto?”
- Por que vale a pena investir recursos no desenvolvimento do projeto?”
- Para quais finalidades o projeto vai ser conduzido? Que resultados podemos esperar com a realização do projeto? O que se pretende alcançar com seu desenvolvimento? Que benefícios são esperados? Quais serão os beneficiados com sua realização?”
- Qual a área de atuação do projeto? Qual sua dimensão em termos de público-alvo? Que volume de recursos deverá ser investido?” (MOURA e BARBOSA, 2008, p. 48).

Assim, o escopo do projeto deve apresentar a necessidade que levou à sua criação, uma justificativa que fundamente essa necessidade de

desenvolvê-lo e deve apresentar, de maneira clara e direta, quais os objetivos – gerais e específicos – a serem alcançados. Ao conhecermos essas informações, estaremos preparados para conduzir o projeto da melhor forma possível, não desperdiçando tempo e recursos em atividades desnecessárias.

Ele é composto por diferentes documentos de acompanhamento das atividades, como o plano de gerenciamento, que define o comportamento diante das mudanças e como estas serão incorporadas ao projeto; e a definição do escopo, que apresenta toda a definição do projeto, seus objetivos e como se pretende alcançá-lo.

Assim, a elaboração dos objetivos é parte crucial do planejamento do escopo (e conseqüentemente do projeto como um todo). Para Moura e Barbosa (2008), alguns cuidados devem ser tomados na elaboração dos objetivos, como:

- definição clara, para que todos compreendam;
- realistas, dentro do que é possível de acordo com os recursos disponíveis;
- apresentar resultados mensuráveis;
- deve ser aceito por todos os envolvidos;
- evitar o uso de expressões que possam dar margem a diferentes interpretações. Sempre utilizar verbos que representem ações diretas;
- cada objetivo deve prever um só propósito. É preferível ter vários objetivos específicos, cada um representando uma ação diferente, do que tentar formular uma única frase que represente a amplitude do projeto. Isto é importante também no momento posterior, quando formos medir a realização dos objetivos;
- escrever os objetivos utilizando-se da fórmula: verbo + objeto + contexto. Assim é mais fácil, pois cada expressão vai representar exata e claramente o objetivo a que se propõe.

A partir da definição do escopo, há a decomposição de cada objetivo em partes menores, até que se consiga determinar as atividades do projeto. Só assim a equipe consegue ter uma noção clara do que deve fazer. Muitas vezes

um mesmo objetivo pode ser composto de várias atividades, com tarefas diferentes.

Após isto, as tarefas serão agrupadas de acordo com a fase do ciclo de vida do projeto, como visto anteriormente. Só quando se chega neste nível de detalhamento é que se consegue ter uma dimensão precisa do tempo a ser gasto em cada atividade, das pessoas envolvidas e dos custos. O documento resultante deste trabalho é conhecido como “Estrutura analítica do projeto”.

Veja, no exemplo a seguir, adaptado de Magalhães e Xavier (2005, p. 50), como poderia ser fragmentado o desenvolvimento de uma nova máquina.



Fonte: Adaptado de Magalhães e Xavier, 2005, p. 50.

Veja que no exemplo só foi definido o “primeiro nível” de fragmentação do projeto. A partir dele, cada item irá se dividir nas atividades necessárias, até o nível de detalhe em que não se tem mais como separar uma atividade em novas tarefas. Neste momento é interessante trocar informações com os demais envolvidos para que eles possam contribuir com maiores detalhes sobre as atividades nas quais estão envolvidos, ou, no caso de clientes, para que eles possam ter uma ideia mais clara do que envolve o desenvolvimento do projeto.



De acordo com Magalhães e Xavier (2005), caso uma atividade possua mais de oito tarefas relacionadas a ela, é interessante que se abra outro nível hierárquico de atividades, para agrupá-las. Nem todas as atividades necessitam ser detalhadas até o mesmo nível. Algumas atividades podem não passar do primeiro nível, especialmente se estas serão desenvolvidas por um fornecedor externo, ou já vêm prontas de outros projetos. Somente devem se detalhadas as tarefas para as quais se precisam determinar os prazos, custos, pessoas, entre outros fatores.

4.8.2. Gestão de tempo do projeto

Cada vez mais o tempo é um recurso escasso em nossas vidas. Não há tempo a ser perdido ou desperdiçado. Deve ser considerado com bastante cuidado, pois não há retorno para o tempo já gasto e, quando mal planejado, pode comprometer o trabalho por um período muito maior que o previsto.

O propósito final do projeto é atingir os objetivos dentro do prazo esperado. Assim, a gestão do tempo é inerente. Não podemos esperar que o projeto seja conduzido sem que os seus prazos sejam controlados de perto.

Os processos para a gestão do tempo podem parecer bastante comuns e lógicos, mas é por esse motivo mesmo que muitas vezes são deixados de lado. De acordo com o Guia PMBOK® Terceira Edição (RAMOS, 2005), os principais processos para a gestão do tempo são:

- Definição das atividades;
- Sequenciamento das atividades;
- Estimativa de recursos da atividade;

- Estimativa de duração da atividade;
- Desenvolvimento do cronograma;
- Controle do cronograma.

A seguir, cada processo será detalhado.

4.2.1 Definição das atividades

Como visto anteriormente, o projeto deve ser fragmentado até atingir o nível de detalhe das tarefas/atividades. Só com essas informações é que se consegue planejar o tempo a ser despendido em cada uma.

4.2.2 Sequenciamento das atividades

Há diferentes métodos para se ordenar as atividades do projeto, de acordo com as suas características, recursos a serem utilizados, pré-requisitos e resultados pretendidos. Tudo depende da natureza das atividades, que podem ser obrigatórias e anteriores às demais; podem depender de atividades externas ou serem desenvolvidas em uma ordem já definida pela prática. A correta organização das atividades tem que prever a melhor utilização dos recursos disponíveis (pessoas, equipamentos etc).

Durante o processo de sequenciamento, é importante verificar que atividades podem ser desenvolvidas ao mesmo tempo e quais, realmente, necessitam a finalização de outra atividade para iniciarem. Quanto mais atividades conseguirem se desenvolver ao mesmo tempo, menor o tempo total do projeto, mas isso pode acarretar em um envolvimento de mais recursos e uma maior dedicação dos gestores.

4.2.3 Estimativa de recursos da atividade

Para cada atividade, há pessoas, equipamentos e pré-requisitos (como atividades anteriores). Antes de se elaborar um cronograma, deve-se ter em mente tudo o que está envolvido em cada tarefa, para que as pessoas possam se envolver em diferentes atividades sequencialmente, sem sobrecarregá-las nem deixar tempo ocioso, que pode ser um custo maior para o projeto. Da mesma maneira, os equipamentos podem não ter condições de serem utilizados em mais de uma tarefa ao mesmo tempo. É importante prever também que atividades devem ser finalizadas para que outras se iniciem. Não

se pode construir uma casa sem fazer as fundações, por exemplo, ou no nosso caso, como podemos pensar no desenvolvimento do conteúdo de um curso sem planejar a estrutura de cada aula. Ou como pensar na avaliação sem termos o conteúdo?

4.2.4 Estimativa de duração da atividade

Para cada atividade, deve-se estimar um prazo de conclusão. É com base nisso que se consegue saber quanto tempo cada um dos recursos será necessário, ou estará vinculado a uma determinada atividade. Em organizações nas quais o mesmo recurso é disputado para diferentes projetos, o compartilhamento desses só pode ser feito com base nessa estimativa. A definição do prazo final de conclusão do projeto é feito a partir do prazo das atividades principais que precisam ser desenvolvidas sequencialmente.

4.2.5 Desenvolvimento do cronograma

Somente após a determinação de todas as variáveis anteriores é que se consegue montar o cronograma final. É como montar um grande quebra-cabeça no qual cada peça (ou atividade) deve se encaixar nas demais para a melhor utilização dos recursos disponíveis e do tempo total.

No desenvolvimento do cronograma, é importante destacar o caminho crítico, que apresenta as atividades que definem o projeto do início ao fim, com a menor folga de tempo. Essas atividades normalmente devem ser trabalhadas em sequência e, o atraso além do planejado em uma delas, pode acarretar uma nova data de entrega final do projeto.

O cronograma do projeto também deve prever folgas. O primeiro passo é determinar o prazo mínimo e máximo para o início e conclusão de cada atividade. Assim se consegue ter tempo para lidar com situações não previstas inicialmente e controlar entregas antes ou depois da data ideal.

4.2.6 Controle do cronograma

Durante o desenvolvimento das atividades, deve-se conferir se estas são cumpridas de acordo com o planejado ou se é necessário algum ajuste (por falta de recursos, tempo de conclusão da atividade maior ou menor que o previsto, inclusão de atividades não previstas no início do projeto, entre outros fatores).

De acordo com Ramos (2005), o plano de gerenciamento do cronograma deve estabelecer a maneira como será medida a evolução do projeto, a periodicidade de avaliação do progresso e o desempenho geral do cronograma. Ou seja, não basta ter um cronograma bem elaborado, mas é preciso definir maneiras de controle, pois é desta maneira que se consegue mensurar o projeto.

1.1 Gestão de custos do projeto

A gestão de custos do projeto contempla todos os esforços necessários para controlar os gastos e mantê-los dentro do que foi previsto inicialmente, garantindo a sua viabilidade. Qualquer gasto não previsto ou que esteja fora do valor estabelecido pode comprometer o sucesso, ou mesmo a continuidade do projeto.

Há dois tipos de processos de gestão de custos: os de planejamento e os de controle. O planejamento deve prever o que será despendido em cada atividade, com base no valor total previsto. Os processos de controle devem ser acompanhados em todo momento, verificando se estão de acordo com o previsto ou se necessitam de ajustes.

Cada atividade do projeto possui necessidades diferentes, como profissionais, materiais, equipamentos, armazenamento e local de desenvolvimento, registros e taxas, entre outros. É importante ter em mente de que não há uma tarefa que não “custe” algo ao projeto (como tempo, recursos, insumos etc.) e por isso não existe um projeto que não tenha alguma maneira de controle de custos. O tamanho, complexidade e duração do projeto não estão diretamente relacionados com os custos envolvidos, ou seja, um projeto pode durar pouco tempo, mas ter um volume de gastos muito grande, da

mesma maneira que um projeto longo pode requerer pouco gasto financeiro. Normalmente os custos influenciam mais nos estágios iniciais do projeto, quando é necessário comprar equipamentos e adaptar instalações. À medida que este se desenvolve, a oscilação de custos é menor, assim como as alterações no orçamento previsto.

4.3.1 Custos x Benefícios

Não há como falar de custos sem fazer relação aos benefícios do projeto.

“Ao fazer uma análise de custo-benefício é necessário verificar a viabilidade técnica dos projetos em análise, com a finalidade de garantir que os projetos atendam condições mercadológicas, tecnológicas, requisitos técnicos e de segurança” (VALLE e GUERRA, 2005, p. 92).

Assim, os custos do projeto podem ser justificados e suportados se são vistos como “investimentos”, ou seja, irão reverter em ganhos maiores posteriores. Mesmo em projetos que prevejam um menor gasto de algum recurso após a implantação (como menor gasto de energia ou menos tempo de produção, por exemplo), essa diferença pode ser considerada como receita. Um dos métodos mais utilizados para o cálculo das receitas decorrentes do projeto é o Valor Presente Líquido (VALLE e GUERRA, 2005), que considera qual o retorno que o projeto daria se fosse implantado hoje, ante os custos para implantação.

O custo de oportunidade também é bastante considerado na análise financeira da viabilidade do projeto. Este método considera quanto o mesmo dinheiro traria de receitas caso fosse aplicado no mercado financeiro, ou em outros projetos que concorrem pelos mesmos recursos. Isto é especialmente importante se o projeto prevê investimentos externos. De qualquer maneira, um investimento que preveja ganhos menores que “deixar o dinheiro” no banco, não é considerado um bom investimento.

Na análise de custos do projeto também deve ser considerado o período de retorno do investimento (ou período de payback). Quanto menor o tempo necessário para que os custos sejam igualados às receitas, menor o risco do projeto.

4.3.2 Estimativa de custos

Na estimativa devem ser considerados todos os gastos envolvidos no projeto, desde insumos, equipamentos, profissionais, entre outras categorias de acordo com a natureza do projeto e a maneira pela qual será feito o controle. Também é importante considerar a flutuação de preços, que irá compor parte dos riscos, juntamente com as ações de contingência. Espera-se que a estimativa de custos no início do projeto ainda seja bastante imprecisa. À medida que o projeto se desenvolve, os custos ficam mais claros e assim se consegue mais precisão nos valores. Valle e Guerra (2005) apresentam algumas técnicas para a estimativa de custos:

- Análoga – é feita com base nos custos de projetos anteriores que sejam semelhantes;
- Paramétrica – é feita com base nas características do projeto, com base em modelos matemáticos para quantificação de cada parâmetro;
- Composição – é feita com base na soma da estimativa para cada atividade. É mais difícil de utilizar em projetos muito complexos;
- Outros, como usar de ferramentas computacionais ou análise de propostas de fornecedores externos.

4.3.3 Elaboração do orçamento

Após a estimativa de custos, o próximo passo é o desenvolvimento do orçamento, que deve apresentar todos os desembolsos previstos para cada momento do projeto. É importante ter um orçamento realista, para que não acarrete problemas de grande diferença no momento da aquisição, que podem atrapalhar ou mesmo tornar o projeto inviável.

4.3.4 Controle dos custos

O controle de custos deve ocorrer durante todo o projeto, para verificar se os gastos são feitos de acordo com o planejado e, caso não estejam, realizar todas as decisões e ações necessárias, para que o projeto continue a funcionar. Assim, o controle dos custos deve estar em sintonia com todas as demais atividades de controle (cronograma, qualidade etc.).

1.2 Gestão das pessoas envolvidas no projeto

O projeto é um processo feito por um grupo de pessoas a fim de se alcançar um objetivo predeterminado. Durante o seu desenvolvimento e até a sua conclusão, este grupo de pessoas deve funcionar como uma equipe, em harmonia, para que assim o resultado possa ser atingido. Não há um projeto que seja feito sem pessoas. Ao contrário, ele normalmente envolve várias pessoas, com diferentes qualificações, para o desenvolvimento de atividades diferenciadas e complementares, que entram e saem do projeto em momentos específicos.

A definição das pessoas que irão fazer parte do projeto acontece no início, quando da definição do escopo do projeto, e o sucesso depende, em grande parte, de saber escolher quem vai fazer parte da equipe. “São essas pessoas que, sob a liderança do gerente de projeto, estabelecem os acordos sobre as metas e limitações do projeto, criam as estratégias e cronogramas e aprovam o orçamento.” (VERZUH, 2000, p. 61)

A gestão das pessoas em um projeto envolve diferentes processos, de acordo com Vieira e Silva (2005), com base no Guia PMBOK® Terceira Edição. São eles: Planejamento de Recursos Humanos, contratação/mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do Projeto.

A definição da equipe do projeto é o primeiro processo, quando são estabelecidas as competências necessárias, onde e como elas podem ser conhecidas (na forma de pessoas ou empresas, contratadas ou terceirizadas). Após isto, estas pessoas devem ser envolvidas no projeto de maneira que possam executar as atividades planejadas, como esperado. Este processo está apresentado no quadro abaixo:



São membros da equipe todos aqueles que estão envolvidos de alguma maneira, ou que têm as suas atividades vinculadas ao projeto. Assim, o cliente é considerado um membro do projeto, especialmente por possuir papel ativo na sua definição, ou acompanhamento das atividades de alguma maneira. É importante que ele seja identificado logo no início, para que outras pessoas não fiquem demandando por soluções diferenciadas, que podem não estar de acordo com o que deve ser entregue.

O envolvimento da gerência funcional da organização desenvolvedora do projeto é fundamental, especialmente no momento do recrutamento das pessoas para o projeto, para que se consigam os melhores recursos e no entrosamento entre as diferentes áreas organizacionais que possam tomar decisões que influenciem, de alguma maneira, no projeto, como RH, treinamento, compras, entre outras.

O poder de um projeto deve ser direcionado ao Gerente, que precisa estar preparado para lidar com as diferentes formas de influenciar a equipe para conduzir o projeto e saber gerenciar os conflitos. Cabe a ele orquestrar os interesses dos envolvidos para que os objetivos sejam atingidos a contento, mantendo a harmonia entre tudo e todos. Assim, é essencial que ele tenha apoio organizacional para a condução das atividades e poder de negociação dentro da organização.

O sentimento de equipe deve ser inerente ao projeto e cabe ao gerente fomentar nos demais o sentimento de pertencer ao grupo. É necessário que todos tenham um entendimento global dos processos envolvidos e dos resultados pretendidos, independentemente do seu papel e grau de participação. “Para que uma equipe possa trabalhar efetivamente como um time, os seus integrantes devem conhecer e estar focados nos objetivos principais do projeto, bem como estar comprometidos com os mesmos.” (VIEIRA e SILVA, 2005, p. 148) Não basta que cada um pense e trabalhe somente na sua atividade, mas que entenda a influência que possui e que

possa “comprar as brigas” para que o resultado seja plenamente atingido, sempre que possível também ajudando os demais. Sem “espírito de equipe”, pode-se até chegar a uma finalização satisfatória, mas será muito mais difícil e dependerá muito mais de uma atuação efetiva do gerente do projeto, o que pode sobrecarregá-lo e ser este o único a responder pelos acertos ou erros, pois os demais serão meros cumpridores de ordens.

A gestão das pessoas exige um grau elevado de apoio psicológico, pois devem ser administrados os interesses de cada um, as expectativas, o envolvimento e determinação para o cumprimento das atividades e a motivação pessoal. Para isso, é essencial que se conheça o que cada um espera do projeto, e que existam mecanismos para captar do ambiente, as informações que podem auxiliar no desenvolvimento de um ambiente “sadio” e saber o que deve ser feito para mantê-lo.

1.3 Gestão da comunicação do projeto

A comunicação do projeto engloba a maior parte dos processos de gestão, pois o desenvolvimento de documentos, a coleta de dados, o acompanhamento das atividades e a divulgação dos resultados nada mais são do que processos de comunicação.

Há diferentes formas de comunicação em projetos, que vão desde as mais formais, por escrito, em memorandos, ou apresentadas em reuniões, até momentos informais de comunicação, que podem acontecer no café, no dia a dia de relacionamento entre as pessoas, durante o desenvolvimento das atividades, entre outras. Todos os momentos e locais de comunicação são válidos e igualmente importantes, sendo que alguns são mais fáceis de gerenciar que outros. “O Gerenciamento da Comunicação inclui um conjunto de processos exigidos para assegurar a geração, coleta, distribuição, armazenamento apropriado e o controle básico das informações do projeto.” (BORBA, 2005, p. 165)

O processo de comunicação de um projeto envolve todos os *stakeholders*, desde clientes, gestores, parceiros, fornecedores e participantes do projeto em diferentes níveis. Por este motivo, a gestão das informações engloba a capacidade de saber “filtrar” as informações, entregando a cada

receptor exatamente aquilo que ele espera, na quantidade que precisa. Saber o que é importante e como comunicar é uma competência essencial ao Gerente de Projetos. O excesso de informações acarreta uma série de problemas, que vão desde um maior tempo para transmissão e processamento, como também pode trazer um entendimento ruim sobre o que se quer de resposta.

De todas as pessoas que devem ser informadas, deve-se dar uma atenção especial ao cliente e à gerência. Para isto verifique quais informações são relevantes a eles, com qual frequência e mantenha-os sempre informados. Durante o projeto, é importante ter e manter atualizados os documentos que apresentem o andamento, com as características, especificações e outras informações relevantes.

Em um processo de comunicação sadia, ter um canal aberto com o gerente é essencial. Um projeto cujos envolvidos não conseguem ter liberdade de diálogo com o gestor irá passar por mais problemas e encontrará maiores dificuldades. Isto pode ser visto nos casos em que o gerente só fica sabendo dos problemas por intermédio de outros, ou no momento em que a solução já não pode ser encontrada pela equipe. Gerentes muito centralizadores também tendem a abafar a voz dos demais participantes, o que perde em agilidade e capacidade de encontrar soluções diferenciadas aos problemas.

Verzuh (2000) afirma que os membros da equipe possuem quatro necessidades de comunicação: conhecimento das responsabilidades, coordenação do trabalho em conjunto, acompanhamento do *status* e conhecimento das decisões/autorização tomadas pelos níveis decisórios. Também é essencial receber e dar *feedback*. É importante que sejam divulgados e discutidos os objetivos, prazos, orçamentos, entre outras variáveis. A comunicação tem relação direta com o envolvimento e motivação das pessoas no projeto, além da qualidade e assertividade nas entregas. É por esse motivo que sua correta gestão é tão importante, pois é a partir dela que se transforma um grupo de pessoas em uma equipe.

O principal veículo formal de comunicação normalmente é a reunião. É neste momento que todos os envolvidos podem apresentar as suas informações e conhecer as atividades dos demais. “Uma boa reunião de acompanhamento do projeto preenche muitas das necessidades de comunicação dentro da equipe de projeto.” (VERZUH, 2000, p. 278) As

reuniões são boas oportunidades para aumentar a coesão da equipe, mantê-la informada sobre as decisões e andamento do projeto, identificação de problemas e proposição de soluções, além de alinhar as expectativas e entendimento dos membros da equipe.

Borba (2005) apresenta algumas diretrizes para se ter uma reunião de sucesso. São elas:

- Definição de uma pauta a ser seguida;
- Estabelecimento prévio de regras de conduta (ordem de fala, uso de celulares...);
- Restrição no tempo de duração (definir hora de início e fim);
- Estabelecimento de uma política de reuniões;
- Só convocar reunião quando houver algo a ser tratado;
- Chamar somente as pessoas envolvidas no que será tratado;
- Definição clara dos objetivos;
- Incentivar a participação de todos;
- Documentar em ata as decisões tomadas e planos de ação;
- Distribuir a ata a todos os participantes logo após o término da reunião;
- Cuidar para que assuntos que não precisem de reunião não sejam tratados em uma.

Verzuh (2000) complementa que as reuniões de acompanhamento devem ser momentos para se apresentar o andamento do cronograma, com as ações atuais, atrasos e atividades futuras. Para ele, todas as pessoas devem ser convocadas, mesmo as que trabalham em ambientes e horários diferenciados.

Merece destaque a reunião de *kick-off*, pois é o primeiro momento de comunicação formal entre todos os envolvidos no projeto e quando se começa a desenvolver um “espírito de equipe”. Assim, o seu caráter é muito mais voltado à integração, apresentando os aspectos do projeto de maneira positiva. Nesta reunião é essencial a participação de todos, inclusive o cliente/patrocinador e pessoas envolvidas em diferentes etapas. É neste momento que o projeto é apresentado, especialmente com relação aos

resultados esperados e a importância dele para a organização, além da apresentação de todos os envolvidos.

1.4 Gestão dos riscos do projeto

A gestão dos riscos engloba todos os processos de gestão dos acontecimentos, positivos ou negativos, para que as consequências possam ser administradas dentro do previsto. Assim, o gerenciamento envolve a previsão de quais riscos podem afetar o projeto, os impactos, as maneiras de prevenção ou solução, desenvolvimento de caminhos opcionais e determinação de ferramentas de controle e monitoramento dos riscos.

4.6.1 Mas o que pode ser considerado um risco ao projeto?

De acordo com Varella (2005, p. 193), “Um risco é qualquer evento ou condição em potencial que, em se concretizando, pode afetar negativa ou positivamente um objetivo do projeto”. Desta maneira, todas as incertezas que envolvem o projeto são riscos.

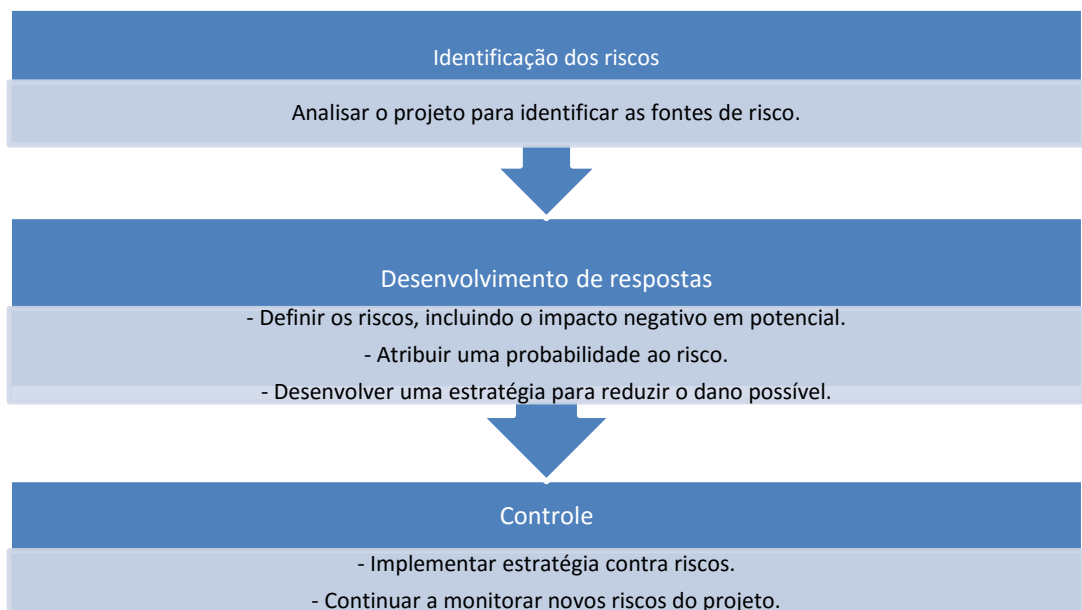
Um risco nem sempre é negativo. O que o caracteriza é a capacidade de afetar os objetivos do projeto, ou seja, a alteração no resultado final esperado. Isto pode acontecer por diferentes motivos, como a falta de recursos para conduzir as atividades do projeto, impactos ambientais, governamentais ou econômicos; falta de mão de obra especializada, possibilidade de não ter acesso a alguma tecnologia, informação ou material, ou descoberta de novos requisitos que possam afetar o desenho do projeto, entre muitos outros fatores.

Os riscos fazem parte do projeto que, por ser um empreendimento único, o ambiente não está totalmente mapeado. Não se pode determinar com certeza como será o desenvolvimento deste. Assim, é essencial tentar prever o máximo de ocorrências que podem afetar o andamento e, mais importante ainda, ter planejadas ações de controle dessas situações, caso ocorram. Uma boa gestão de projetos é, com certeza, uma boa gestão dos riscos do projeto, pois mesmo que os piores cenários aconteçam, os impactos finais podem ser imperceptíveis para os que não estiverem diretamente envolvidos na ocorrência. “O gerenciamento dos riscos no projeto tem como objetivo

maximizar os resultados dos eventos positivos e minimizar as consequências dos eventos negativos.” (VARELLA, 2005, p.193)

A ocorrência de riscos é maior no início do projeto, pois o grau de incerteza é maior. Com o desenvolvimento do projeto, a incidência de riscos tende a ser menor, porém o impacto desses fica cada vez mais custoso ao projeto como um todo. O plano de gerenciamento de riscos deve conter as informações sobre a maneira de gestão dos riscos, o orçamento previsto para isto, métodos de planejamento e controle, e responsabilidades quanto à sua ocorrência.

Veja no quadro abaixo, extraído de Verzuh (2000, p. 112), um modelo de processo de gerenciamento de riscos. Para este autor, a gestão de riscos é um processo contínuo e composto por três grandes fases – identificação das fontes de risco, desenvolvimento de respostas para os riscos identificados e controle das alterações no projeto – que devem se repetir por todo o projeto.



O processo de gerenciamento de riscos. Fonte: Verzuh (2000, p. 112)

A identificação dos riscos deve ser feita com relação ao alcance dos objetivos – intermediários e finais – na identificação das variáveis que podem afetar a sua conclusão e qual a probabilidade de ocorrência. Há diferentes técnicas para a identificação, dentre as quais submeter a equipe a um *brainstorming*, fazer uma análise SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) e conhecer antigos projetos similares. É interessante consultar

outros interessados, como clientes e fornecedores. Eles podem levantar outros riscos que não foram previstos pela equipe. É importante registrar os eventos que acontecem durante o projeto, para que possam servir como conhecimentos quando do desenvolvimento de novos projetos da mesma natureza. As técnicas para análise do risco envolvem o uso de conhecimentos adquiridos e captados de diferentes fontes e a aplicação destes em diferentes “cenários” projetados.

Após a identificação dos riscos, devem ser estabelecidas estratégias para lidar com eles. Para isso, de acordo com Verzuh (2000), deve-se conhecer a gravidade do impacto negativo que pode causar, a probabilidade de ocorrência deste e só então desenvolver estratégias para reduzir possíveis danos. Varella (2005) aponta algumas estratégias para lidar com riscos negativos ou ameaças, que são:

- prevenir, quando se evita situações que podem dar espaço a maiores riscos;
- transferir, quando a responsabilidade do fator gerador é passada a um terceiro, como seguros contra acidentes, cláusulas adicionais aos contratos, ou a contratação de empresas especializadas para o desenvolvimento de atividades críticas;
- mitigar, quando se podem ter iniciativas nas condições do evento de risco, para diminuir a chance de ocorrência. Neste caso, deve-se tomar muito cuidado para que, ao desenvolver atividades que diminuam os riscos identificados, não se traga novos riscos ao projeto.

A aceitação do risco pode ser uma estratégia quando o impacto é pequeno e as chances, remotas. Neste caso pode ser mais fácil controlar os resultados posteriores. Vale verificar a relação entre o risco e o retorno do projeto. Muitas vezes, ao não aceitar o risco, o projeto tem ganhos reduzidos, especialmente no retorno sobre o investimento posterior ao fim do projeto. Em casos quando o impacto do risco é muito grande, podem ser desenvolvidos planos de contingência. “Os planos de contingência têm de ser vistos como um tipo de seguro e, assim como as apólices de seguro, podem custar caro.” (VERZUH, 2000, p. 124)

Quando da análise dos riscos do projeto, a tolerância a estes deve ser analisada para cada *stakeholder*, pois cada um aceita – ou consegue suportar – um grau diferente de riscos. Isto vale para quais os impactos econômicos que podem trazer para a organização e se ela tem capacidade de absorver gastos diferentes do previsto; qual a diferença no prazo e se as pessoas envolvidas podem se dedicar por mais tempo, caso necessário; a probabilidade da aplicação de novas tecnologias, equipamentos, ou insumos e a repercussão disso para os envolvidos, entre outros.

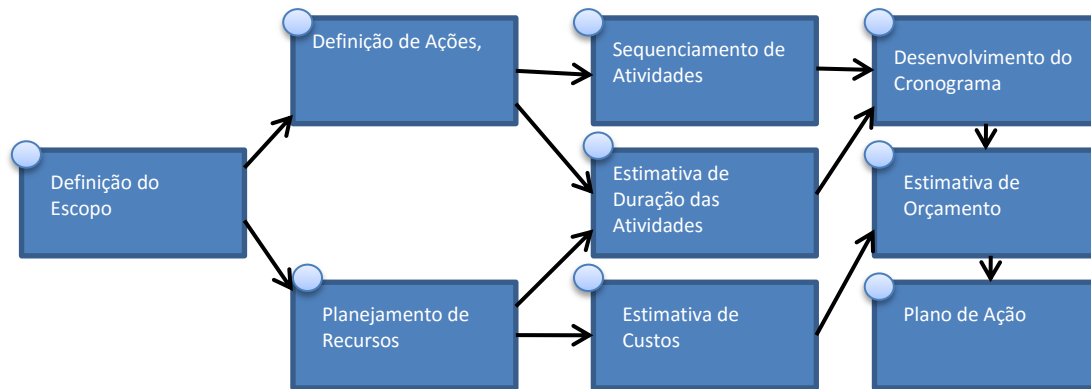
O controle dos riscos é feito durante todo o projeto, acompanhando o desenvolvimento de aspectos identificados como indicadores, como por exemplo, o quanto do cronograma é seguido em um momento crítico, ou dos gastos realizados. É importante que todos os envolvidos sejam avisados sobre os riscos e as estratégias escolhidas para lidar com cada um. Assim, as ações podem ser contornadas mais rapidamente e com eficiência.

Uma boa gestão dos riscos determina um projeto bem-sucedido. Quanto melhor se conhece o ambiente e as causas do risco, melhor pode ser o controle, mais rápidas as ações corretivas e, menor o impacto final ao projeto.

2. Plano de ação

O resultado das informações geradas sobre o escopo, tempo e orçamento, de acordo com Moura e Barbosa (2008), resulta no Plano de Ação do projeto. “O Plano de Ação é um documento que apresenta, de forma estruturada, os procedimentos e recursos que serão mobilizados para a execução daquilo que foi expresso no escopo do projeto, em especial, a realização e seus objetivos e resultados esperados.”

O Plano de Ação irá funcionar como uma base de apoio durante todo o desenvolvimento do projeto, disponibilizando todas as informações necessárias para o acompanhamento, mensuração sobre o desenvolvimento e tomadas de decisão (como alteração nos caminhos, orçamento e prazos diferentes dos previstos inicialmente). Veja, no quadro abaixo, a representação do processo de elaboração do plano de ação:



Fonte: Fluxograma do processo de elaboração do Plano de Ação. (MOURA e BARBOSA, 2008, p. 98)

Assim, o Plano de Ação é o resultado de toda a previsão para o projeto e é com base nele que os gestores, clientes e investidores podem avaliar o desenvolvimento do projeto, além de ter as informações necessárias para que todos possam conhecer o seu papel e as restrições impostas às suas atividades.

3. Gestão de projetos educacionais

Tudo o que foi apresentado até o momento pode ser aplicado em projetos de diferentes áreas, pois são conceitos globais. Os projetos educacionais, por sua vez, possuem algumas particularidades, que vão além do que foi visto até o momento, como, por exemplo, ter um resultado que não seja tangível/mensurável e sim relacionado a percepções subjetivas.

Em projetos educacionais é muito difícil testar um projeto antes de concluir, pois, na maioria dos casos já envolve pessoas em turmas-piloto, o que torna os erros mais difíceis de serem previstos, controlados ou ajustados durante a evolução dos testes. Podem-se ter três ou quatro turmas antes que um novo curso/treinamento seja considerado como um projeto terminado.

A necessidade de projetos educacionais – e de profissionais aptos a gerenciá-los – é cada vez maior, em todos os níveis. As tecnologias e os projetos interdisciplinares são encontrados no ensino fundamental e médio. No ensino superior, a educação a distância é uma realidade vivenciada em qualquer espaço. Nas organizações empresariais, a preocupação central está

na formação permanente, com estruturas complexas de capacitação na forma de universidades corporativas e gestão de carreiras para acompanhar as mudanças globais da sociedade. Assim, a educação já há algum tempo não pode ser feita por uma pessoa. Um professor só não consegue desenvolver um projeto com a complexidade exigida atualmente. São necessárias estruturas de desenvolvimento constante de novos conteúdos, adaptação de materiais, para levar os conhecimentos a cada vez mais pessoas, em uma velocidade constante.

Nos projetos feitos para a área educacional, como nas demais áreas, não há como fugir de custos, prazos e muito menos desenvolver um projeto sem saber exatamente o que precisamos e onde queremos chegar. Parece simples, não? Qualquer pessoa com um pouco de experiência e bom senso vai dizer que não há nada de novo nisso, e é exatamente este o ponto. A ciência da gestão de projetos é trazer uma maneira estruturada de fazer com que tudo aquilo que já sabemos que deve ser feito, seja feito. Como uma grande lista de tarefas que deve ser executada, ou uma receita de bolo, em que cada atividade entra em uma ordem, com determinados ingredientes.

Fazer um projeto bem feito, dentro do prazo, cumprindo o orçamento e entregando os resultados previstos é obrigação! Qualquer coisa diferente disso pode ser considerada uma falha de gestão, pois, por melhor que sejam as justificativas, a gestão dos riscos também faz parte da gestão do projeto, certo? Mas não é isso que mede o sucesso de um projeto. O sucesso está em que o problema apresentado na justificativa tenha se solucionado após o desenvolvimento do projeto. Não basta aceitar que a entrega do produto encerra o trabalho, mas o fechamento em si só se dá quando da solução final do problema, ou seja, quando os resultados do processo possam ser revertidos em benefícios ao cliente.

Não é o produto que importa. No nosso caso, não basta entregar o curso, conteúdo, objeto instrucional, ou o que seja. O objetivo não deve ser “produzir o material”, pois a necessidade normalmente não é ter “mais um curso pronto” – a não ser que se tenha o conceito de fábrica.

Mais do que se preocupar com a entrega do produto, em um projeto que preveja o desenvolvimento de uma graduação a distância, por exemplo, deve-se saber como esses profissionais foram aceitos pelo mercado, qual o

resultado desses no ENADE. É a eficácia do processo que é importante. Para se considerar que o projeto foi bem-sucedido, deve-se pensar e analisar além da estrutura dele, ou seja, não se deve perguntar “Quantas pessoas foram treinadas?”, mas sim “Qual o resultado que esses profissionais tiveram após o treinamento?”; “O treinamento resultou em melhoria da performance desses profissionais?”. É isso que leva o resultado a ser definitivo.

O Designer Instrucional é a peça-chave no processo de desenvolvimento de um projeto educacional – isso você já imaginava. Ele se envolve em todas as decisões e em todas as fases. Da mesma maneira que não há projeto bem-sucedido sem gestão, não podemos desenvolvê-lo sem o DI. Veja a seguir a atuação dele em cada uma das áreas anteriores:

- **Escopo:** Na definição dos objetivos do projeto, o Designer Instrucional é a pessoa que deve dizer quais os resultados instrucionais a serem alcançados, além de, juntamente com o Gerente de Projeto, traçar as estratégias para que estes sejam atingidos. É o DI, ou ambos, que decidem quais recursos, como mídias e estratégias serão utilizadas para chegar ao objetivo, de acordo com a verba e o tempo disponível para a produção.

- **Tempo:** A maior parte de um projeto educacional é gasta com o trabalho do DI, pois é ele quem transforma a ideia, ou necessidade, em algo concreto, que pode ir para a produção de mídias. Assim, há a responsabilidade e o cuidado que devem ser tomados com o tempo gasto em cada tarefa, para que não extrapole o previsto e comprometa toda a entrega do projeto.

- **Custos:** Lembre-se que nada no projeto é de graça. O seu tempo de trabalho é pago por alguém, o tempo de trabalho dos demais envolvidos, os recursos utilizados, tanto diretos como indiretamente... Uma semana de atraso no projeto pode transformar o lucro em prejuízo.

- **Pessoas:** por ser uma das pessoas-chave do projeto, as atividades do DI interferem em todos os demais envolvidos, desde o gerente de projetos, a equipe de testes, os webdesigners, programadores, conteudistas, equipe de filmagem, de áudio... É importante colocar-se à disposição para sanar dúvidas, explicar com detalhes as suas ideias ou até alterar algumas ideias para se adequar

aos demais recursos e expectativas. Não podemos conhecer tudo, mas se trabalharmos em equipe, conseguimos unir nossas competências e o projeto só tem a ganhar com isso.

- **Comunicação:** As estruturas dos projetos educacionais, muitas vezes, possuem equipes separadas que mal se conhecem. As instituições gostam de ter gerentes de tudo, o que leva à sobreposição de poder quando há um gerente de projeto, que não pode falar diretamente com as pessoas envolvidas, pois há um gerente de produção e cada parte desta possui um responsável diferente, que decide quem deve fazer o trabalho. Só a estrutura já compromete a comunicação e todo o desenvolvimento do projeto. Um projeto adequado deve ter um bom fluxo de comunicação entre todos os participantes, mesmo que de diferentes áreas. Não devem ser envolvidas pessoas só para fazer barreiras, mas ao mesmo tempo, todos devem ser ouvidos, pois possuem competências complementares e necessárias para o correto desenvolvimento do empreendimento.

- **Riscos:** A grande responsabilidade do DI na gestão de riscos é não guardar nenhuma informação que possa impactar o projeto e prever saídas. O DI deve trabalhar sempre alinhado ao gerente, pois um possui o conhecimento do que deve ser feito e o outro possui capacidade decisória para contornar os problemas e deve controlar e fornecer as ferramentas necessárias para que o projeto flua tranquilamente.

4. Conclusão

A gestão de projetos possui características singulares, que podem ser aplicadas em diferentes áreas do conhecimento, esperando por todo tipo de resultado. Ao se utilizar de uma metodologia para conduzir o desenvolvimento de um empreendimento único, se ganha em agilidade, por ter uma estrutura de gestão já testada e aprovada, e que compreende a grande maioria das áreas de preocupação.

Nos projetos educacionais, encontramos algumas particularidades e muitos benefícios em se utilizar um modelo estruturado para chegar a um resultado instrucional.

Referências Bibliográficas

BORBA, D. B. **Gerenciamento da Comunicação**. In: DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. M., et. al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. BAUMOTTE, A. C. **Gerenciamento da Integração**. In: Dinsmore, P. C.; CAVALIERI, A. M., et.al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos, 2. ed. Rio de Janeiro: ed. Qualitymark, 2005.

CAVALIERI, A.; RIBEIRO, P. C. **A Estrutura e a Norma de Gerenciamento de Projetos**. In: DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. M., et. al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos, 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAGALHÃES, G. L. P.; XAVIER, C. M. da S. **Gerenciamento do Escopo**. In: Dinsmore, P. C.; CAVALIERI, A. M., et.al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos, 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOURA, D. G.; BARBOSA, E. F. **Trabalhando Com Projetos: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais**. São Paulo: Vozes, 2008.

PMBOK. G. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 3. ed. PMI Institute: USA. 2004.

RAMOS, W. J. **Gerenciamento do Tempo**. In: Dinsmore, P. C.; CAVALIERI, A. M., et.al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos, 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VALLE, J. A.; GUERRA, P. L. U. **Gerenciamento de Custos**. In: Dinsmore, P. C.; CAVALIERI, A. M., et.al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos, 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VARELLA, L. **Gerenciamento de Riscos**. In: DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. M., et. al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VERZUH, E. **MBA compacto, gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

VIEIRA, E. N. O.; SILVA, J. F. A. **Gerenciamento de Recursos Humanos**. In: DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. M., et. al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: ed. Qualitymark, 2005.

Dados da autora:

Julia Moreira Kenski é Graduada, Mestre e Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e pós-graduada em Design Instrucional para educação on-line pela UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora). Pesquisa os gestores virtuais de equipes globalizadas. É professora no UNIFIEO e sócia da empresa SITE Educacional.

Referência deste capítulo:

KENSKI, J. M. "Gestão de Projetos Educacionais On-line". In: KENSKI, V. M. (Org.) Design Instrucional para cursos online. São Paulo: Ed. SENAC/SP, 2015. p. 113-150.