

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS EDUCACIONAIS COM A UTILIZAÇÃO
DE FERRAMENTAS DE TRABALHO COLABORATIVO ONLINE**

Vera Lúcia Costa Rabello Mendes

**Nível: Meso - Área Temática 10 - Desenvolvimento profissional e apoio ao
corpo docente** (conforme categorização de nível e temática por ZAWACKI-
RICHTER e ANDERSON, 2015)

Brasília

Novembro de 2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho decorre da necessidade de se buscar alternativas para a integração efetiva dos coordenadores de EaD com os conteudistas, tutores e designers, na sua maioria distantes geograficamente. A idealização de uma metodologia de gestão de projetos educacionais visa incorporar a abordagem adotada no levantamento de necessidades capacitação ao trabalho colaborativo online durante as fases de “Design” e “Desenvolvimento” de ações educacionais a distância.

A condução adequada dos projetos, o cumprimento de prazos e a qualidade dos cursos desenvolvidos dependem da proatividade de membros que se destacam pelo comprometimento e engajamento naturais. No TRF1 ainda não há uma sistematização do gerenciamento das fases dos projetos educacionais, as quais ficam à mercê de fatores como: falta de alinhamento de expectativas entre os envolvidos; inexistência de mecanismos formais de cobrança de entregas; ausência de indicadores de qualidade das entregas e outros.

Uma oportunidade para o desenvolvimento de uma metodologia de análise de demandas de capacitação e criação de soluções educacionais tornou-se concreta a partir da aquisição, pelo TRF1, do *Microsoft Teams*® (ferramenta de trabalho colaborativo online), quanto pelo acesso a conhecimentos sobre Design Instrucional, *Business Model Canvas*, *Trello*® e outras metodologias/ferramentas de gestão de projetos.

A partir desse cenário, surgiram alguns questionamentos: “Qual a importância de se criar uma metodologia de trabalho para a produção de ações educacionais a distância?”, “Como sistematizar o trabalho colaborativo online voltado à projetos educacionais no Tribunal Regional Federal da 1ª Região?”.

A partir da elaboração dessa metodologia, espera-se obter benefícios em todas as fases de desenvolvimento dos cursos, tais, como: definição de papéis e delimitação do campo de atuação dos envolvidos; proposição de cronogramas de execução compatíveis com a amplitude de cada projeto; dimensionamento

adequado da equipe a ser alocada, definição de padrões de materiais produzidos e utilização de ferramentas disponíveis. entre outros.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Segundo Valeriano (2016, p. 50):

Eboli (2004) coloca o conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as empresas. Afirma que gerir conhecimento é uma forma de favorecer a inteligência empresarial e de promover o seu alto desempenho. É por meio das pessoas que uma empresa consegue diagnosticar problemas, desenvolver processos, atingir metas e trazer resultados para a sociedade.

Segundo esse autor, sistematizar procedimentos, tornando sua execução transparente e facilitando sua retroalimentação e aperfeiçoamento, mostra-se como uma necessidade para a consolidação de boas práticas e inclusão delas no portfólio de serviços da organização. Na área de educação corporativa do TRF1 tornou-se premente a necessidade de implantar a oferta de cursos a distância a fim de acompanhar as tendências em treinamento e desenvolvimento de seus servidores.

A partir de 2008, o TRF1 deu início à oferta de cursos virtuais a servidores da Justiça Federal da 1ª Região. Nessa primeira fase, foi feita parceria com o SENAC-DF para oferta de cursos com turmas fechadas para o TRF1. Os cursos eram os constantes do catálogo daquela instituição, oferecidos na própria plataforma de aprendizagem da empresa. A área de capacitação do Tribunal teve acesso aos ambientes dos cursos e auxiliou na divulgação e inscrição dos servidores. No entanto, a gestão das turmas ficou sob a responsabilidade da Equipe de EaD do próprio SENAC.

Esse primeiro contato da equipe de capacitação com a gestão de cursos virtuais e a administração um AVA – ambiente virtual de aprendizagem foi uma oportunidade única de aprendizado, – mesmo sendo feita por terceiros. Toda a logística e condução foi apresentada pelo Senac e, com isso, trouxe o amadurecimento necessário para que a equipe de capacitação do TRF1 pudesse avançar para uma nova fase de ofertas de cursos, mediante oferta em um AVA próprio.

A segunda fase de ofertas de cursos virtuais ocorreu entre os anos de 2010 e 2013. Nessa fase, foi feita a contratação do Senac-DF para a produção de cursos para o TRF1. Por meio dessa parceria foram desenvolvidos 30 cursos, para os quais o TRF1 indicou conteudistas, entre magistrados e servidores com

expertise em nos temas abordados, muitos deles com experiência como docentes. Todo o trabalho de Design Instrucional e *webdesign* ficou a cargo do Senac-DF, sendo a área de capacitação responsável pela gestão do contrato.

Com a finalização da produção dos cursos, a área de EaD do TRF1 deu início à oferta já na própria página de EaD do TRF1 e, além da divulgação e inscrição, também se responsabilizou pela gestão das turmas sob supervisão do SENAC, para auxílio no suporte pedagógico e técnico a tutores e alunos.

Uma terceira fase teve início a partir de 2013. Visando ampliar o portfólio de ofertas de cursos, foram feitos acordos de cooperação técnica com outros órgãos do Judiciário e parcerias com instituições públicas, visando o compartilhamento de cursos. Por meio dessas trocas, a equipe de capacitação passou a fazer a customização e adaptação dos conteúdos compartilhados, sempre com autorização do órgão cedente.

Somente em 2017 o TRF1 produziu seu primeiro curso de forma independente, apoiado na gravação de uma palestra presencial, que foi disponibilizada na plataforma de EaD do TRF1, a partir da qual foram criados fóruns de discussão avaliativos.

Em 2019 foi produzido um novo curso pelo TRF1, cuja elaboração envolveu três conteudistas distantes geograficamente da equipe de capacitação. O curso consiste em um treinamento sobre o Sistema Processual Eletrônico adotado pelo TRF1 e foi, a partir dessa experiência, que a equipe de capacitação experimentou, na prática, todas as fases de produção do curso, tendo sido responsável pelo Design Instrucional e produção material para leitura a partir dos vídeos tutoriais gravados pelos conteudistas.

A partir dessa experiência é que se constatou que não havia uma sistematização do processo de criação de cursos consistentes com o trabalho colaborativo online.

No final de 2019, a implementação de uma mudança no procedimento de levantamento de necessidades de capacitação, com objetivo de obter informações relevantes para subsidiar a confecção do Catálogo Anual de Ações Educacionais de 2020, propiciou a oportunidade de inovação no contato com representantes das áreas do TRF que serão público-alvo das ações educacionais promovidas pelo Tribunal. Essa mudança consistiu na realização

de grupos focais formados por gestores das diferentes unidades do órgão. A dinâmica criada para essas reuniões foi idealizada pela equipe de capacitação, partir de uma adaptação de práticas da abordagem Trahentem© de Design Instrucional ou Design de “Aprendizagem”, como ressalta Alves (2016), aliando ferramentas do *Design Thinking* ao uso do Canvas para estimular a reflexão, por parte da área demandante, acerca de suas principais “entregas” (macroprocessos de trabalho) e das “dores” (problemas, gaps) relacionados a essas entregas. A partir do conjunto de informações coletadas, foram priorizadas 3 entregas e as respectivas dores que pudessem ser sanadas por meio de capacitações formais. Depois de priorizadas, delimitou-se sugestões de títulos para temas de cada ação educativa, principais objetivos de aprendizagem e respectivos conteúdos a serem abordados.

A partir da consolidação de todos os insumos coletados durante os grupos focais, a área de capacitação procedeu à análise e definição de quais ações poderão ser incluídas no Catálogo Anual, o qual, após ser aprovado pela Administração do TRF1, será a base para a idealização e produção de cursos presenciais, virtuais e híbridos a serem ofertados.

Este trabalho pretende incorporar a abordagem adotada no levantamento de necessidades ao trabalho colaborativo online durante as fases de Design e Desenvolvimento dos cursos a distância ou híbridos.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Sistematizar a gestão dos projetos educacionais do TRF1, com a criação de metodologia baseada no uso de ferramentas web de interação e gestão de projetos.

3.2 Objetivos específicos

- 1) definir modelo de elaboração e gestão de projetos de educacionais baseado no trabalho colaborativo online (síncrono e assíncrono);
- 2) identificar ferramentas online de trabalho colaborativo adequadas ao modelo de gestão;
- 3) Propor capacitação dos diferentes membros da equipe de gestão de EaD acerca das ferramentas e sistemática a serem adotadas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Design Instrucional

A produção de um conteúdo educacional envolve a análise prévia que a justifique, até chegar-se à conclusão sobre real necessidade de se produzi-lo. Para subsidiar essa tomada de decisão, os princípios do Design Instrucional, ou Design Educacional tem sido uma prática pedagógica consagrada (FILATRO; CAIRO, 2015).

Uma definição de Design Instrucional, enquanto processo, foi feita de forma bastante elucidativa por Filatro (2004 apud FILATRO; CAIRO, 2015, p. 146):

Ação intencional e sistemática de ensino que envolve o planejamento, o desenvolvimento e a aplicação de métodos, técnicas, atividades, materiais, eventos e produtos educacionais em situações didáticas específicas, a fim de promover, a partir dos princípios de aprendizagem e instrução conhecidos, a aprendizagem humana.

Entre as fases do Desenho Instrucional (DI), propostas pelas autoras acima citadas, podemos destacar (FILATRO; CAIRO, 2015):

Análise Contextual: fase inicial de coleta de informações, envolvendo a análise das necessidades de aprendizagem e a caracterização do público-alvo;

Planejamento Educacional: fase de projetar a ação educacional, envolvendo identificação de metodologias, definição de estratégias de ensino e proposição de atividades avaliativas e de fixação de conteúdo e

Avaliação da ação educacional: avaliação por meio de feedback dos docentes e discentes, aplicação de instrumentos de avaliação de aprendizagem, de impacto no cargo e outros.

Uma das abordagens metodológicas mais utilizadas de Design Instrucional é o Modelo ADDIE (FILATRO; CAIRO, 2015), cujo nome corresponde às iniciais de cada fase do DI segundo esse modelo: *Analysis* (Análise); *Design* (Desenho); *Development* (Desenvolvimento); *Implementation* (Implementação); e *Evaluation* (Avaliação). Segundo as autoras, as fases podem ser descritas conforme se segue:

Análise: corresponde à fase de análise contextual anteriormente mencionada. É o momento inicial do DI, em que são obtidas informações com o objetivo de tornar mais claro quais são os problemas de aprendizado que se quer resolver. É nessa fase que se identificam as características e o perfil do público-alvo, seu perfil demográfico, os *gaps* ou lacunas de aprendizagem e os conhecimentos e habilidades preexistentes.

Desenho: é a fase que define os objetivos de aprendizagem, instrumentos de avaliação, atividades de fixação de conteúdo, a metodologia de ensino e a escolha de recursos instrucionais como mídias, equipamentos e materiais de apoio. Geralmente envolve a elaboração de uma matriz de design instrucional a fim de estruturar e sistematizar de forma lógica o projeto de desenvolvimento da ação educacional.

Desenvolvimento: fase em que os responsáveis pela elaboração do conteúdo e os designers instrucionais geram os conteúdos em conformidade com o planejado na matriz instrucional. Nesta fase os designers elaboram roteiros ou storyboards para guiar os profissionais envolvidos com a produção dos objetos educacionais. Protótipos da ação educacional são postos em teste para validação das estratégias e conteúdos utilizados.

Implementação: geralmente iniciada pela oferta de uma turma piloto, na qual o design do curso é posto à prova, bem como as ferramentas envolvidas na gestão pedagógica e técnica. Envolve o apoio a docentes e discentes, gestão de inscrições e certificação de conclusão.

Avaliação: fase concomitante à fase de implementação e consiste em: de avaliação diagnóstica (antes do início e repetida ao término da ação educacional), somativa (ao final da ação educacional) e formativa (ao longo da ação). Incluem-se nessa fase os quatro níveis de avaliação propostos por Donald Kirkpatrick (2006 apud MATTAR, 2014, p. 153): reação, aprendizado, mudança de comportamento resultado.

A seguir, um exemplo de matriz instrucional utilizada pela área de capacitação do TRF1:

Tabela 1 – Matriz de Design Instrucional

Unidade	Tema	Objetivos de aprendizagem	Tópicos abordados	Público-alvo	Estratégias de ensino	Avaliação de aprendizagem	Responsável	Observações

Fonte: modelo adotado no TRF1, adaptado de FILATRO (2008).

4.2 Gestão de Projetos

A elaboração de uma ação educacional pode ser considerada como um projeto, pois é uma atividade que, em sua essência, possui início e fim. É por isso que, nos meios acadêmicos e corporativos, a criação e oferta de um curso também é chamada de Projeto Educacional (KENSKI, 2015, p. 113-114).

De acordo com Moura e Barbosa (2008, p. 23 apud KENSKI, p. 116):

[...] 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.

No TRF1, o gerente de projetos tem como fonte para organizar seu trabalho o arcabouço teórico que fundamenta o Planejamento Estratégico da Justiça Federal, que envolve um modelo de gestão baseado em três pilares: planejamento estratégico, processos e projetos.

O documento base para a gestão de projetos é o O Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGP-JF, cuja última versão foi atualizada em julho de 2020.

O MGP-JF adota muitas das práticas do Guia PMBOK® para a gestão de projetos, a partir do qual foi adotada a seguinte definição de projeto (MGP-JF, 2020, pág. 8):

Um projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos.

O referido manual prevê (MGP-JF, 2020), como atores envolvidos no desenvolvimento de um projetos:

Patrocinador do projeto: para projetos estratégicos em nível regional, serão os Comitês de Gestão Estratégica Regional – CGER; para os demais projetos, será alguém que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização como, por exemplo, a autoridade máxima do órgão ou unidade

Gestor do projeto: responsável por priorizar o projeto e viabilizar recursos humanos e financeiros, bem como a tomada de decisões e a resolução de conflitos.

Gerente de projeto: figura responsável por administrar as necessidades das partes interessadas, visando a efetividade do projeto.

Equipe do Projeto: de característica multidisciplinar, cuja formação limita-se à duração do projeto. São os *stakeholders*.

Partes interessadas: pode ser a unidade demandante do projeto ou outros atores cujos interesses podem ser impactados ou impactar, de forma positiva ou negativa, na execução ou no término do projeto.

Escritórios de Projetos Estratégicos: responsáveis pela troca de informações sobre o andamento dos projetos, a troca de boas práticas e as lições aprendidas.

Influenciadores: segundo o Manual “são pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados ao projeto, mas que, devido à sua função na organização, no fornecedor, no órgão regulamentador por exemplo: TCU, CNJ ou ainda em outra organização, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto”.

É importante frisar a diferença existente entre “gestor” e “gerente” de projetos. O gestor não se envolve diretamente com a operacionalização do projeto, assumindo um papel mais político, sendo a figura a quem se deve recorrer

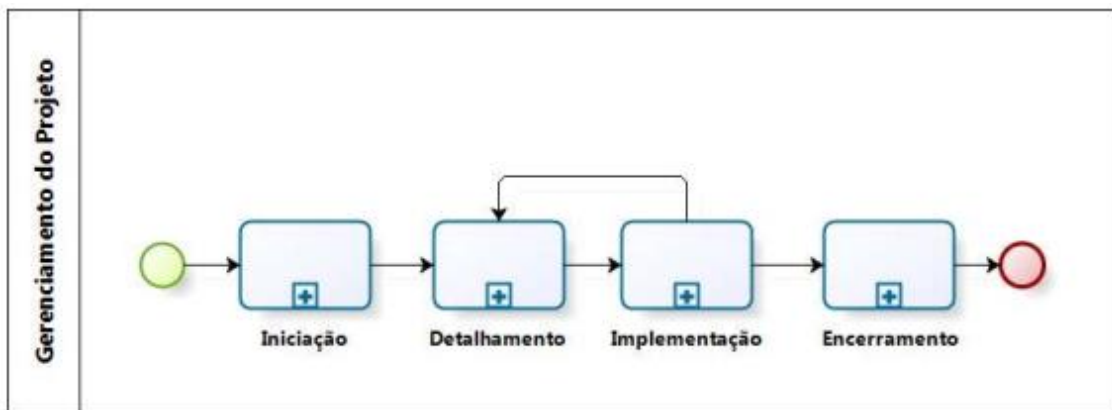
quando fatores intervenientes extrapolam as funções da equipe envolvida com a execução do projeto.

Já o gerente, apesar de ter funções decisórias, atua como interlocutor, orientando a equipe do projeto quanto aos caminhos que devem ser seguidor para sua consecução.

Sob esse aspecto, podemos afirmar que o Designer Instrucional, além de possuir conhecimentos pedagógicos e sobre teorias educacionais, também agrega ao seu papel a função de gerente de projetos, pois é ele quem garante a articulação entre os demais membros da equipe de capacitação, composta por coordenadores de cursos, *webdesigners*, conteudistas e docentes, entre outros. No entanto, é importante frisar que, para sua atuação efetiva enquanto gerente de projetos educacionais, é importante que ele possua conhecimentos de gestão e visão sistêmica acerca do projeto que irá gerenciar.

O Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGP-JF define seu processo de trabalho Gerenciamento do Projeto utilizando as fases do ciclo de vida dos projetos:

Figura 1 – Representação macro do processo de trabalho Gerenciamento do Projeto



Fonte: MGP-JF, 2020.

Assim como o gerente de projetos em geral, o gerente de projetos educacionais precisa estar atento aos fatores conflitantes que podem impactar diretamente na execução das atividades ligadas ao projeto. Os principais fatores conflitantes são: prazo e custos, qualidade, escopo e benefícios.

Outra preocupação importante envolve a documentação do projeto, a fim de registrar todos os passos e nortear as ações de toda a equipe. Entre os mais importantes, podemos destacar a “matriz de responsabilidades”, que traz um panorama objetivo e claro acerca atividades, critérios prazos de execução atribuídos a cada membro da equipe. O MGP-JF traz o seguinte modelo de matriz de responsabilidades:

Tabela 2 – Matriz de responsabilidades

DOCUMENTO	Comitês Gestores/ Patrocinadores (Res. 313/2014-CJF)	Escritórios	Gestor (Unidade Demandante)	Gerente e Equipe
Ficha Inicial	A	R	E	E
Plano de Projeto e Cronograma	T, A	R, C	C, R	E
Portaria de Designação	A	E	-	-
Solicitação de mudança	A	R, C	C, A	E
Relatório de acompanhamento	T	R, A	T	E
Termo de aceite	A	R, A	A	E
Termo de encerramento	A	R, A	A	E
Pauta de reunião	Se participar: A	Se participar: T	Se participar: T	E
Memória de reunião	Se participar: T	Se participar: T	Se participar: A	E, R, A

Legenda: **A** – aprova; **C** – consultado; **E** – elabora/edita/executa; **R** – revisa; **T** – toma ciência.

Fonte: MGP-JF, 2020.

Pode-se concluir que o Design Instrucional e a Gestão de Projetos possuem características em comum e que podem complementar-se entre si, o que torna compatível a elaboração de projetos educacionais ancorados tanto por conhecimentos na área de educação como de gestão de projetos.

5 METODOLOGIA

5.1 Modalidade de pesquisa

A pesquisa bibliográfica baseou-se na consulta a obras e publicações sobre Design Instrucional, *Design Thinking* e gestão educacional. A pesquisa qualitativa correspondeu ao estudo dos artefatos presentes no Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGP-JF, que serviram como base para a idealização da metodologia proposta neste trabalho. Enfim, buscou-se confrontar o material coletado na pesquisa com as práticas de gestão de EaD utilizadas pela área de capacitação do TRF1, resultando em proposta de melhoria de processos de trabalho.

5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados

Inicialmente é importante frisar que a metodologia proposta não engloba a fase de levantamento de necessidades de capacitação, a qual merece uma descrição detalhada à parte. No entanto, os resultados do trabalho de levantamento servirão como insumo para elaboração de projetos educacionais.

Na fase de levantamento de necessidades, feita junto às unidades, foram priorizadas as ações educacionais necessárias para o aperfeiçoamento das competências técnicas e individuais. Entre as ações eleitas pela unidade, há aquelas que podem ser supridas por capacitações já existentes no mercado ou por cursos já produzidos pelo TRF1 ou compartilhados por outros órgãos. Há, porém, aquelas ações que precisam ser elaboradas para atendimento de necessidades específicas de capacitação. É com esse grupo de capacitações que se adotará a metodologia proposta.

5.3 Proposta de metodologia

FASE 1 – PRÉ-PROJETO

Etapa 1: recebimento da demanda de capacitação.

A partir da conclusão da fase de levantamento de necessidades de capacitação, as demandas classificadas como “elaboração de ação educacional” virão acompanhadas das seguintes sugestões apresentadas pela própria área demandante: Tema da ação, objetivo geral, objetivos específicos, público-alvo e objetivos estratégicos da organização vinculados à ação e sugestão de docente (opcional).

Etapa 2: análise contextual da demanda.

A partir dos dados recebidos da área demandante, será feita a análise com o objetivo de checar a existência dos elementos essenciais para que seja dado início à elaboração do projeto educacional a partir dos seguintes questionamentos:

- Tema da ação educacional: sua descrição pressupõe um ramo de conhecimento que pode ser abordado por estratégias de aprendizagem teóricas e práticas?
- Objetivo geral: os resultados que se pretende atingir com a ação educacional está explicitado de forma clara?
- Objetivos específicos: estão descritos de acordo verbos de ação previstos na taxonomia de Bloom (FERRAZ & BELHOT, 2010), contendo critérios de desempenho esperados?
- Alinhamento estratégico: os objetivos estratégicos elencados estão de acordo com o tema e objetivos propostos?
- Público-alvo: os servidores da unidade possuem conhecimentos prévios acerca do tema? O curso pode beneficiar outras áreas?

Caso algum desses questionamentos não for respondido a contento, a área demandante será contatada para complementar ou ajustar as informações. O contato será feito por meio do recurso “agendamento de reunião” pelo Microsoft Teams. A reunião consistirá em chamada de áudio e vídeo com o responsável

da unidade demandante e representante dos servidores que fizerem parte do público-alvo da ação educacional.

Etapa 3: Registro da demanda e termo de abertura de projeto educacional.

De posse da demanda especificamente identificada e classificada como ação de capacitação a ser elaborada e informações complementares coletadas, será feito registro dessas informações em formulário próprio, produzido a partir da adaptação do Plano de Projeto prevista pelo Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGP-JF. O formulário proposto conterá as seguintes informações: Nome (tema) do projeto educacional; Unidade demandante; Objetivo geral; Objetivos específicos; Escopo; Alinhamento Estratégico; Carga horária estimada; Partes envolvidas e responsabilidades; entregas, cronograma macro e custos estimados; Demanda legal.

Observação: nesta etapa, o preenchimento do formulário não contemplará todos os campos, mas apenas os que corresponderem aos dados consolidados, obtidos junto à área demandante. Os demais campos serão preenchidos a partir da execução das próximas etapas.

Etapa 4: escolha do conteudista do curso.

A escolha de um ou mais docentes responsáveis pela elaboração do conteúdo do curso será feita partir da indicação da área demandante ou de possíveis candidatos a constantes do Banco de Educadores Judiciários do TRF1. Será dada preferência a candidatos que forem servidores pertencentes aos quadros que compõem os órgãos da Justiça Federal da 1ª Região ou, então, servidores Administração pública federal, obedecidos os critérios dispostos na Resolução CJF n. 294/2014, do Conselho da Justiça Federal.

A partir da análise dos currículos, a escolha recairá sobre os docentes que possuírem as melhores qualificações acadêmicas e técnicas, bem como experiência profissional ou atuação como docente correlata ao tema da ação a ser elaborada, conforme critérios previstos no art. 6º da referida Resolução:

Art. 6º Quando houver mais de um instrutor selecionado para a mesma área ou disciplina, a área de capacitação deverá contemplar a todos mediante a organização de escalas de atuação, podendo considerar os seguintes critérios, sucessivamente:

I - melhor desempenho na avaliação de reação de cursos ministrados anteriormente com o mesmo conteúdo programático;

II - maior tempo de experiência como instrutor na matéria objeto da capacitação;

III - maior tempo de experiência profissional em atividade relacionada ao conteúdo programático do evento de capacitação;

[...]

O contato com os conteudistas escolhidos será feito por meio de reunião agendada pelo Teams, na qual serão apresentados os dados da demanda educacional, suas características e necessidades de aprendizagem que se pretende atender.

Etapa 5: elaboração de proposta de elaboração de conteúdo.

Mediante o aceite do(s) docente(s) para atuação como conteudista(s), lhe(s) será solicitada uma proposta de elaboração do conteúdo, na qual deverão constar os Tópicos a serem abordados, a descrição dos respectivos objetivos de aprendizagem a serem alcançados em cada tópico e as possíveis estratégias de aprendizagem. Os objetivos de aprendizagem serão a base para o trabalho de elaboração do conteúdo.

Etapa 6: análise da proposta de elaboração de conteúdo.

A área de capacitação, ao receber a proposta do(s) docente(s), verificará se todos os objetivos de aprendizagem inicialmente previstos pela área demandante foram contemplados. Será verificada a pertinência da inclusão de objetivos de aprendizagem complementares. Uma estimativa de carga horária pode ser proposta pelo(s) próprio(s) docentes. A partir dessa análise, será feita a projeção final da carga horária da ação educacional, incluindo material para leitura principal, material complementar e atividades avaliativas, visando o cálculo da remuneração da Gratificação a ser feita ao(s) docente(s).

Etapa 7: Preenchimento da matriz de Design Instrucional

Essa etapa estará sob responsabilidade da equipe de capacitação e será realizada de maneira colaborativa com o conteudista, por meio de planilha compartilhada na plataforma de gestão de conteúdos Microsoft SharePoint®, que estará integrada ao Teams. Nela constarão os tópicos e respectivos objetivos de aprendizagem consolidados após análise da proposta de elaboração do conteúdo. Também constarão as estratégias de ensino-aprendizagem (mídias, materiais para leitura etc), atividades para verificação de aprendizagem e critérios para aprovação/certificação do participante.

Etapa 8: Validação da matriz de DI pela área demandante.

A planilha com a matriz de Design Instrucional será compartilhada com a área demandante, que se responsabilizará pela validação desse documento, fazendo observações e sugestões para eventuais ajustes que considerar necessários.

Etapa 9: Preenchimento da matriz de responsabilidades

Nessa planilha constarão todos os detalhes relativos à designação de atribuições ao conteudista e respectivo cronograma de entrega de conteúdo, materiais de apoio e atividades avaliativas. Também constará desse documento a indicação dos membros da equipe de EaD que atuarão nesse projeto educacional, suas funções e atribuições. Será nessa fase que se definirá quem será o Designer Instrucional/ gerente do projeto educacional, os demais envolvidos na programação visual e interface gráfica do ambiente do curso e os respectivos cronogramas de entrega.

FASE 2 – EXECUÇÃO DO PROJETO

Etapa 10: Finalização do Plano de Projeto Educacional

Nessa etapa, os campos que ainda não haviam sido preenchidos do Plano de Projeto Educacional serão finalizados e submetidos ao Dirigente da área de Capacitação por meio de processo administrativo.

Etapa 11: gerenciamento do projeto

1. Autorização

Com a autorização da administração, será dado seguimento às fases de Design e Desenvolvimento do curso, com base nos princípios do Modelo ADDIE (FILATRO, 2008).

2. Monitoramento

A execução e entrega das atividades pelo conteudista e equipe de EaD serão monitoradas pelo Designer Instrucional, conforme pactuado e registrado na Matriz de Responsabilidades. O registro desse monitoramento será constantemente atualizado em formulários adaptados a partir do Relatório de Acompanhamento de Projetos, Memória de Reunião de Projetos e Registro de Lições Aprendidas, previstos no Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal – MGP-JF.

a) Uso de ferramentas de trabalho colaborativo:

Na fase de monitoramento, o Designer/gerente de projeto utilizará ferramentas *on-line* de apoio à gestão de projetos, compartilhadas com todos os atores envolvidos. Para a comunicação, por meio de reuniões e chats, serão feitos grupos no *Teams* e no *WhatsApp*. Para compartilhamento e entrega de mídias e outros conteúdos em formato digital, serão utilizados o *SharePoint* ou *Google Drive*, conforme o tipo de entrega, pois o *SharePoint* está integrado à base de dados do TRF e alguns arquivos executáveis não permitidos serem salvos na rede do Tribunal.

b) uso de ferramentas de gestão:

Para subsidiar o monitoramento da elaboração, serão adotadas práticas ligadas à gestão ágil de projetos, entre elas os “Sprints” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013), caracterizados por reuniões breves e regulares, além de prototipações de objetos educacionais, a partir de *storyboards* ou de amostras, para validar a continuidade da elaboração.

FASE 3 – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO EDUCACIONAL

Etapa 12: Validação da ação educacional

Finalizada a elaboração do curso, a próxima fase corresponderá à validação da ação educacional. A validação poderá ser feita por meio de uma turma piloto,

na qual representantes do público-alvo participam na condição de alunos, mas com o objetivo de fornecer feedbacks acerca da coerência das informações, a qualidade dos objetos educacionais, mídias atividades avaliativas, e todos os elementos que comporão a ação educacional.

A partir dos feedbacks, ajustes no curso serão feitos e, com isso, a aplicabilidade da ação educacional e o atingimento dos objetivos propostos poderá ser comprovado.

FASE 4 – ENCERRAMENTO DO PROJETO

Etapa 13: Finalização e prestação de contas

Nessa fase, o Designer Instrucional/Gerente do projeto irá atestar a conclusão da elaboração da ação educacional, acrescentará ao processo administrativo em que consta o Plano de Projeto toda a documentação comprobatória de realização das atividades de elaboração do curso e providenciará o encaminhamento para liberação do pagamento ao conteudista.

Essa comprovação permitirá que o curso integre o portfólio de ações educacionais do órgão, passando por eventuais revisões e atualizações de conteúdo a cada oferta e sempre que necessário, até que eventualmente chegue sua obsolescência ou necessidade de reformulação.

6 RESULTADOS

A partir da elaboração dessa metodologia, espera-se obter benefícios em todas as fases de desenvolvimento dos cursos, tais, como: definição de papéis e delimitação do campo de atuação dos envolvidos; proposição de cronogramas de execução compatíveis com a amplitude de cada projeto; dimensionamento adequado da equipe a ser alocada, definição de padrões de materiais produzidos e utilização de ferramentas disponíveis.

O monitoramento de todas as fases por meio de *check-lists* e *Kanbans*, compartilhados para preenchimento de forma colaborativa pela equipe do projeto, facilita muito visualizar o avanço na consecução das atribuições de cada ator, em cada etapa. Reuniões periódicas e testagens de protótipos contribuem para ratificar ou ajustar os prazos no cronograma de entregas. A definição de padrões dos objetos de aprendizagem fará com que haja reaproveitamento nos demais cursos e facilitará as atualizações, caso seja necessário. A publicidade e transparência das informações permitem que o Gestor da área de capacitação possa ter um panorama da evolução do projeto.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A criação da metodologia visa ajustar procedimentos adotados de forma empírica pelo TRF1, oferecendo parâmetros para a criação de fluxos e rotinas de trabalho que garantam uniformidade de procedimentos.

A metodologia, ao ser devidamente apresentada à equipe e com a adoção de uso aprovada pelo Gestor da área de capacitação do TRF1, permitirá a criação de manual de procedimentos detalhando todas as Etapas e Fases, acompanhado de tutoriais e passo a passo e, também, incluindo *templates* dos quadros e planilhas de controle, das memórias de reunião e demais itens que comporão a documentação da metodologia. Contemplará capacitação da equipe para que o papel de gerente de projeto possa ser revezado entre os Designers Instrucionais da área de EaD a cada projeto.

A adoção da metodologia também subsidiará futuras análises da área de controle interno do órgão, minimizando a ocorrência de achados de auditoria e de medidas corretivas nos processos de trabalho da área de capacitação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. **Design de Aprendizagem com Uso de Canvas**. São Paulo: DVS, 2016.

AMARAL, Daniel Capaldo; CONFORTO, Edivandro Carlos; BENASSI, João Luís Guilherme; ARAÚJO, Camila de. **Gerenciamento Ágil de Projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FERRAZ, Ana Paula do Carmo Marcheti; BELHOT, Renato Vairo. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000200015>. Acesso em: 20 nov. 2020.

FILATRO, Andrea; CAIRO, Sabrina. **Produção de Conteúdos Educacionais**. São Paulo: Saraiva, 2015.

FILATRO, Andrea. **Design Instrucional na prática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

KENSKI, Julia Moreira. Gestão de Projetos Educacionais On-line. In: KENSKI, Vani Moreira (org.). **Design Instrucional para Cursos Online**. São Paulo: SENAC-SP, 2015. cap. 4, p. 113-150. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1133001/mod_resource/content/1/GEST%C3%83O%20DE%20PROJETOS%20EDUCACIONAIS.pdf. Acesso em 12.12.2019. Acesso em: 23 out. 2020.

MATTAR, João. **Design Instrucional: educação a distância na prática**. 1. ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2014.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Sistemas de Aprendizagem On-Line**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal**. 2. ed. Brasília, DF: Conselho da Justiça Federal, 2020. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/estrategia/justica-federal/referenciais-metodologicos/gerenciamento-de-projetos/manual-de-gestao-de-projetos-da-justica-federal/view>. Acesso em: 16 nov. 2020.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Resolução CJF n. 294/2014**. – Dispõe sobre a concessão da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho da Justiça Federal, 2014.

Disponível em:

<https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/47762/Res%20294-2014%20alt.pdf?sequence=5>. Acesso em 16 nov. 2020.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do Scrum™**: um guia definitivo para o Scrum: as regras do jogo. [S. l.]: Scrum.Org, 2013. Disponível em: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>. Acesso em 20 nov. 2020.

VALERIANO, Luciana. **Planejamento e Administração em Educação a Distância**. São Paulo: Cengage, 2016.

XAVIER, Fabiano Gley. **Metodologia Spider**. In: 12º CIAED - CONGRESSO INTERNACIONAL DA ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. TC-E3-107 – Educação Universitária. Florianópolis: ABED, 2005. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/107tce3.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2020.