

## O CICLO DE VIDA DOS PROJETOS DE E-LEARNING

por José Felipe Araujo da Silva

Um dos segmentos da Gestão de Conhecimento (*Knowledge Management*) que tem se desenvolvido no ritmo mais acelerado, nos últimos anos é, sem dúvida alguma, o e-Learning e boa parte deste “salto” deve-se ao fato das empresas estarem buscando as ferramentas necessárias para encontrar, reter, desenvolver e habilitar sua força de trabalho e torná-la cada dia mais capacitada a contribuir para os objetivos da corporação.

As particularidades deste tipo de projeto têm conduzido estas iniciativas a um número consideravelmente alto de insucessos, estando o principal motivo para isso no fato de que não é produtivo abordar esta natureza de projetos com os mesmos indicadores e ferramentas dos projetos de Tecnologia de Informação (TI).

Este artigo tem como objetivo a apresentação de um conjunto de fases para condução de projetos de e-Learning a partir da especificação de um ciclo de vida, metodologia apresentada no capítulo “O contexto de Gerenciamento de Projetos” do *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK (PMI, 2000).

### **Começando corretamente – Os processos de iniciação**

Os projetos de e-Learning trazem consigo o ônus de carregarem, como condição fundamental para seu sucesso, uma considerável mudança organizacional. Esta mudança nunca será bem recebida pela corporação caso seus integrantes-chave não tenham sido cuidadosamente envolvidos desde o início e demonstrem o necessário comprometimento com o projeto.

A maior chance de êxito é verificada quando estes projetos são iniciados com a integração e engajamento das áreas de RH e TI, por meio da condução de um processo de análise de necessidades, onde é traçado um esboço do que é necessário (e viável) implementar.

Neste momento deparamos com o primeiro grande desafio do projeto: a busca do equilíbrio entre a criatividade natural das equipes de RH e o saudável pragmatismo do pessoal do TI. Por meio da condução de workshops, deve-se tentar extrair o melhor dos dois mundos, uma vez que as duas visões serão essenciais para um projeto de sucesso.

O processo de iniciação pode ser definido a partir das seguintes atividades básicas:

- ✍ Análise de necessidades – A alta direção da empresa (*sponsors* da maioria dos projetos de âmbito corporativo) certamente já ouviu falar muito de e-Learning, porém é fundamental que exista um claro entendimento na corporação a respeito de quais necessidades serão atendidas e em que ordem de prioridade.

O nível de consenso e de entendimento da direção da empresa a respeito destas iniciativas é aferido por meio de questionários (*assessments*) e incrementado após a execução de poucas sessões de trabalho.

Busca-se, nestas sessões, estimular o debate a respeito de alguns dos principais “problemas” que o e-Learning ajuda a resolver, tais como:

- Automatização dos processos de treinamento;
  - Distribuição controlada de conhecimento para toda a força de trabalho;
  - Treinamento de funcionários alocados em lugares inacessíveis para a maioria das atividades de treinamento tradicionais;
  - Entrega de treinamento alinhado a cada “categoria de aluno”: funcionário, fornecedores e clientes;
- ✍ Estudo de viabilidade – Todo o contexto no qual o projeto estará inserido é considerado nesta fase, desde fatores como o público-alvo até a realidade financeira da corporação em questão, bem como seu respectivo fôlego e grau de prioridade para esta iniciativa. Uma análise realista deste ambiente é essencial para o perfeito alinhamento de expectativas da corporação e apoiará muito o processo de análise dos potenciais fornecedores de produtos e serviços.
- ✍ Análise do histórico prévio – Caso outras iniciativas de treinamento à distância já tenham sido implementadas (ou mesmo tentativas de utilização) é muito importante entender que lições foram aprendidas a partir dos sucessos e fracassos dos projetos anteriores.

Esta análise não deve estar restrita a fatores tecnológicos, mas sim focada na avaliação dos pontos críticos (e muitas vezes subjetivos) para apoiar uma implantação bem sucedida, e que podem variar desde a distribuição geográfica extremamente dispersa do público-alvo até mesmo a aversão natural que algumas pessoas têm para participar de atividades de treinamento à distância.

### ***Como alcançar os primeiros objetivos ? Os processos de planejamento***

A partir da estruturação das informações coletadas no processo de iniciação é possível a tomada de decisões estratégicas para suportar o planejamento do projeto. Nesta fase é explicitada a visão da empresa quanto à utilização do e-Learning e como será mensurado o sucesso deste projeto.

Devem ser definidas métricas claras para mensurar o sucesso do projeto e seu respectivo retorno de investimento (ROI). Deve-se especificar claramente o que medir e como medir, lembrando-se que todas as métricas devem estar relacionadas com os fatores críticos para o sucesso do negócio, discutidos nos processos de iniciação. A falta de atenção para com este item será fortemente lamentada durante os processos de encerramento e na busca de recursos para projetos posteriores.

É importante que esta implementação seja realizada em fases, não só para viabilizar a mudança estratégica gradual na estrutura de treinamento da empresa, como também para comprovar, ao final de cada fase, a eficácia desta modalidade de treinamento.

Uma completa visão de futuro é essencial na decisão de “make-or-buy” dos sistemas de controle de treinamento. Contudo, a opção de desenvolver um software com esta finalidade e com recursos internos da empresa perde força a cada dia pois o nível de maturidade dos Learning Management Systems (LMS) atuais permite um ganho de produtividade muito alto com uma redução considerável do risco e do tempo de entrega deste tipo de solução. Atualmente, qualquer ambiente de e-Learning corporativo com sérias pretensões de crescimento deve estar baseado em uma plataforma LMS.

Os processos que complementam o conjunto de processos de planejamento devem ser realizados de forma abrangente, uma vez que não é viável esgotar o nível de detalhe desejado para completa especificação do projeto ainda na fase de planejamento. O detalhamento do escopo evoluirá, acompanhando a evolução do projeto.

### ***Conduzindo a mudança – Os processos de execução***

A seleção do fornecedor de LMS é um dos principais desafios a serem superados ao longo do projeto como um todo e, neste momento, é essencial que o escopo esteja muito bem definido em termos dos objetivos de negócio, ou seja, que se tenha uma visão muito clara sobre o que deve ser feito prioritariamente.

A partir desta definição são identificados não apenas os fornecedores de soluções LMS como, principalmente, as soluções que possuem maior abertura para integração de sistemas e que contam, preferencialmente em território nacional, com o conjunto de competências (sejam internas ou por meio de parcerias) necessárias para a integração destas plataformas à estrutura da corporação.

Este processo de contratação, quando concluído, viabilizará o detalhamento dos processos de planejamento apresentados no item anterior e definirá os fatores de custo, tempo e esforço necessários para o estabelecimento da linha de base (*baseline*) do projeto.

Nesta fase torna-se crítica a utilização de um plano de comunicação eficaz, tendo como missão o gerenciamento das expectativas de todos os envolvidos e o acompanhamento efetivo do desempenho, garantindo que o plano de projeto recém-definido esteja sendo executado corretamente.

### ***Acompanhamento da evolução do projeto - Os processos de controle***

A performance do projeto deve ser monitorada regularmente ao longo de toda a sua execução. Eventuais variações dos resultados executados em relação ao planejado devem ser identificadas e tratadas com ações rápidas e eficazes.

Os projetos de e-Learning, devido à sua singularidade e ausência de um histórico consistente de lições aprendidas, exigem um plano de gerenciamento de mudanças, pois as mesmas serão solicitadas com frequência ao longo da execução do projeto e podem conduzir a um desgaste excessivo no relacionamento com o fornecedor, além de comprometer a moral da equipe como um todo.

Com o objetivo de garantir que as mudanças solicitadas e aprovadas não afetem os fatores de qualidade, prazo, escopo e custo do projeto sem que seus principais envolvidos

estejam cientes do impacto destas mudanças, costuma-se nomear um comitê de configuração de mudanças (*CCB – Change Configuration Board*) com representantes do fornecedor e da corporação (equipes de RH e TI).

### ***Avaliando os resultados – Os processos de encerramento***

Esta fase costuma ser negligenciada em boa parte dos casos, porém sua realização é fundamental para a continuidade dos projetos. Apesar do fato de que os benefícios de um programa de e-Learning geram resultados expressivos em termos de economia de custos de treinamento, o investimento inicial para este tipo de iniciativa é, em sua grande maioria, elevado.

O cálculo do retorno de Investimento para iniciativas de e-Learning é um assunto no qual o mercado ainda não atingiu um consenso, uma vez que os estudos deste tema variam entre simples aproximações entre valores economizados com passagens aéreas e aluguel de salas de treinamento até complexas planilhas e mais uma série de critérios subjetivos a computar.

A sobrevivência dos ambientes de e-Learning deve ser apoiada por um ambiente eficaz de atendimento ao usuário, com utilização de atendentes treinados pela equipe do projeto para o esclarecimento das dúvidas mais freqüentes dos funcionários.

Por fim, a troca de informações e “lições aprendidas” do projeto é essencial para a continuidade das iniciativas de e-Learning. É fundamental ter em mente que os melhores ambientes de treinamento corporativo nunca se esgotam e os processos de encerramento têm, como missão principal, a avaliação dos indicadores de sucesso a cada versão do ambiente de treinamento, com o objetivo de permitir sua contínua evolução calcada em fatores objetivos e mensuráveis.

---

**José Felipe Araujo da Silva, PMP ([josefelipe@pobox.com](mailto:josefelipe@pobox.com))** é engenheiro de computação e consultor independente com mais de 4 anos de experiência no planejamento e controle de projetos de e-Learning em corporações como Petrobras, Souza Cruz, BNDES, Orbitall, Lojas Renner e Embratel.

---

Esta coluna é produzida especialmente para a *Developers' Magazine* pelo ISLIG-Rio - Iniciativa Local do PMI-ISSIG, Grupo de Interesse em Sistemas de Informação do PMI.