



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **GESTÃO DE FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO EM PROJETO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA POR MEIO DA GESTÃO DE DESIGN**

### **Jaqueline de Ávila**

Secretaria de Educação a Distância – Universidade Federal de Santa Catarina – Gestão de Equipe de Produção de Materiais para EAD

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Design - Universidade Federal de Santa Catarina  
jaqueline.avl@gmail.com

### **Giselle Schmidt Alves Díaz Merino**

Universidade Federal de Santa Catarina – Professora Dr<sup>a</sup>

Doutora em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina  
gisellemerino@gmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Secretaria de Educação a Distância (SEAD) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada em 2004, e está situada em Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Tem como propósito

(...) desenvolver ações estruturantes de institucionalização e regulamentação da Educação a Distância (EAD) na (...) Universidade, além de possibilitar condições para a oferta de cursos de capacitação de curta duração, aperfeiçoamento, graduação e pós-graduação (lato sensu) a distância" (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 20--).

Atualmente, a SEAD abarca um grande projeto de Educação a Distância da UFSC, em parceria com a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas do Ministério da Justiça e Segurança Pública (SENAD-MJSP), voltado para a oferta de formação (cursos e portais) de profissionais ligados à área da saúde.

Em relação à equipe que compõe o projeto, considera-se que a implementação de projetos de EAD

(...) requer uma equipe especialista com conhecimentos multidisciplinares que trabalhe dentro de uma abordagem interdisciplinar de modo preparar um material capaz de estimular o estudante a ser o principal ator do processo de construção de conhecimento" (SILVA; SPANHOL, 2013, p. 3, grifo nosso).

A equipe multidisciplinar responsável pela produção dos materiais do projeto é formada por aproximadamente 50 integrantes, entre bolsistas (graduandos e pós-graduandos) e profissionais (da academia e do mercado de trabalho), com experiência nas áreas de EAD e Álcool e outras Drogas, além das expertises advindas de cada área.

Sendo assim, este relato de experiência perpassa o trabalho desta equipe, que possui tarefas multidisciplinares, trabalha em horários alternados e necessita de diferentes ferramentas de gerenciamento para garantir o bom andamento das demandas e a qualidade final dos materiais desenvolvidos.



## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente relato, de natureza qualitativa, classifica-se como pesquisa descritiva, pois busca “(...) a descrição das características de determinada população ou fenômeno (...) (GIL, 2002, p. 42), aplicada a um estudo de caso, com o objetivo de descrever e entender determinada situação, analisando dados do contexto (específico e real) investigado.

Os materiais de análise constituem-se de ferramentas de comunicação virtual utilizadas pela equipe para a troca de informações, além de caracterizarem-se como importantes ferramentas de gerenciamento para a equipe gestora. Nesse sentido, são utilizadas no projeto as plataformas Trello e Google Drive como instrumentos de base para a sistematização e o compartilhamento do conhecimento gerado entre as equipes, atuando diretamente no processo comunicacional do projeto.

A plataforma Trello<sup>1</sup> é caracterizada como um gerenciador de tarefas, extremamente útil para equipes grandes e multidisciplinares. Sua utilização se dá a partir do método “Kanban”, onde são criadas listas de tarefas, com subtarefas específicas, com possibilidade de indicação de prazo, inclusão de anexos, descrição de subitens, designação de uma ou mais pessoas para cumprir a tarefa, entre outras possibilidades de configuração e interação.

No projeto em questão, denominado “Projeto SENAD”, o Trello é configurado de forma a dividir grandes tarefas e equipes, conforme demonstra a Figura 1.

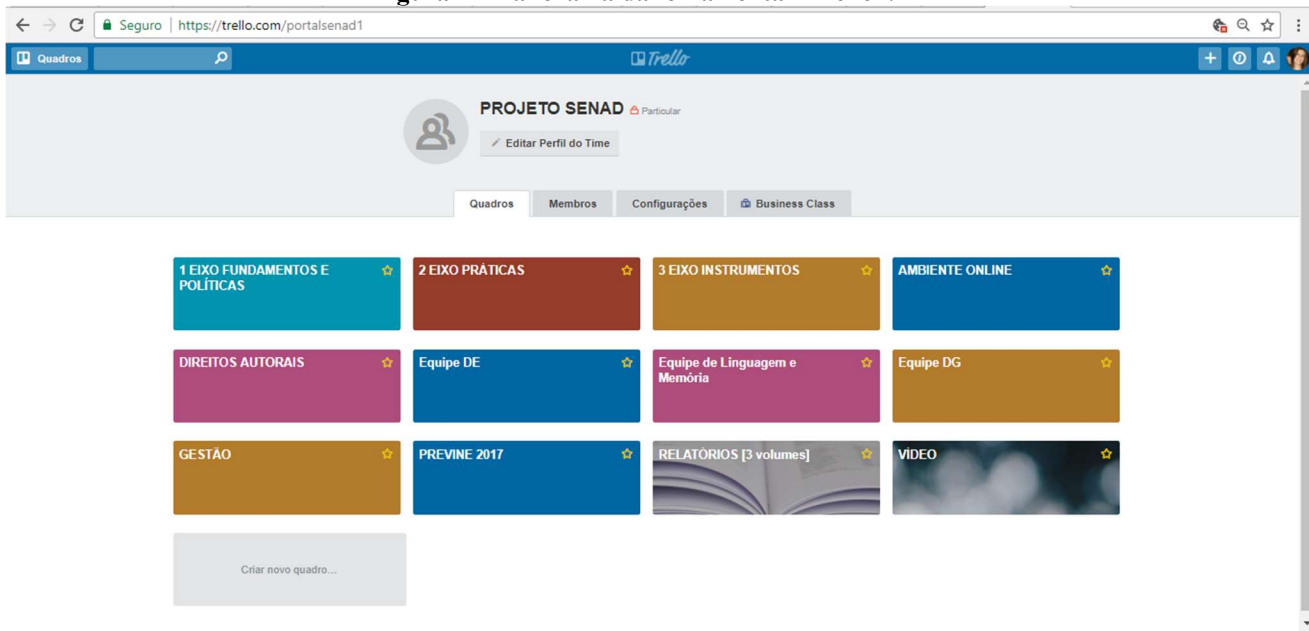
---

<sup>1</sup> Acesso em: <https://trello.com>



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

**Figura 1 – Panorama da ferramenta “Trello”.**



Fonte: Elaborada pelas Autoras, com base em SEAD-UFSC (2017).

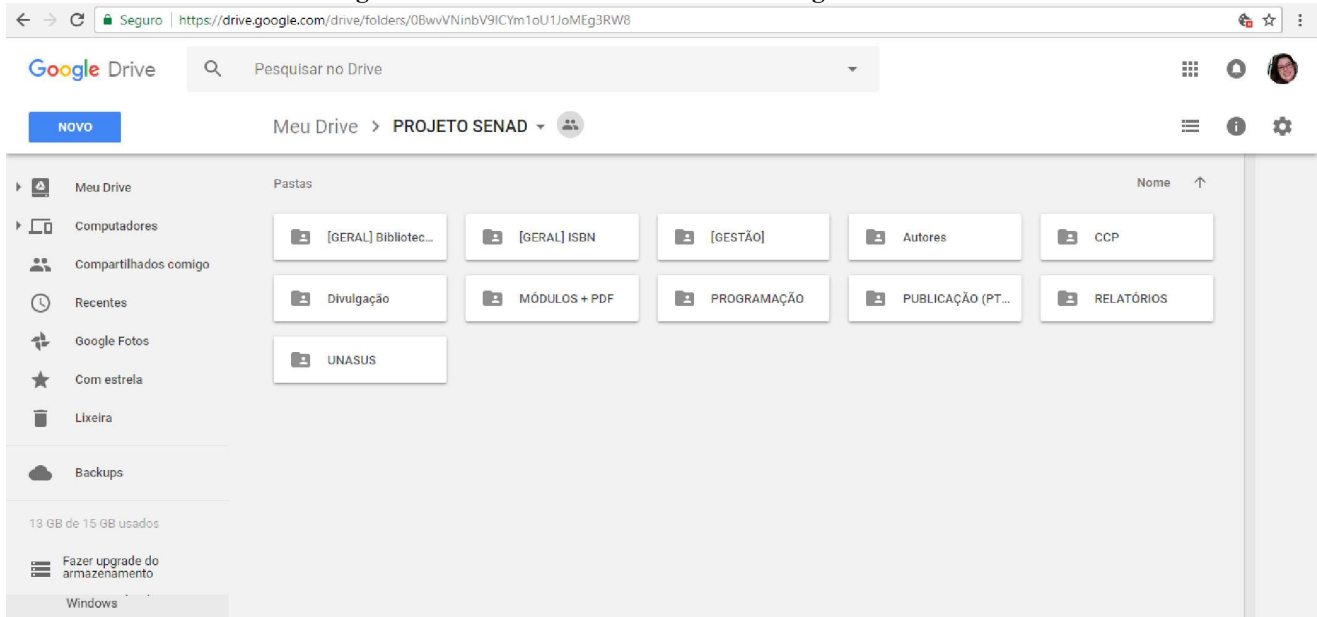
O Google Drive consiste em uma plataforma gratuita para o arquivamento e compartilhamento de documentos na nuvem. É amplamente utilizado no projeto, porém, com picos de utilização em determinadas etapas da produção, diferentemente do Trello, que é utilizado constantemente em todas as etapas.

Além disso, fornece estrutura segura e de fácil acesso aos principais documentos do projeto, tais como: memórias de reunião, planilhas de acompanhamento de tarefas específicas, gerência de documentos, relatórios, textos em processo de construção, guias de implementação de materiais, informações sobre a equipe e sobre os autores, dentre outros documentos. Sendo assim, sua configuração diz respeito às diferentes frentes de trabalho que a equipe possui, e também às equipes, como demonstra a Figura 2.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

**Figura 2 – Panorama da ferramenta “Google Drive”.**



Fonte: Elaborada pelas Autoras, com base em SEAD-UFSC (2017).

Vale ressaltar que todos os integrantes da equipe utilizam ambas as plataformas. Para completo entendimento da extensão de trabalho gerida dentro dessas ferramentas, explicita-se, a seguir, a estruturação das equipes que compõem o projeto.

- Equipe Gestora: composta pelos coordenadores do projeto e supervisão das equipes de produção, que atuam no gerenciamento de todo o projeto.
- Equipe de Vídeo: atua na captação, edição e pós-produção de materiais audiovisuais.
- Equipe de Design Gráfico: atua na comunicação visual de todo o projeto, incluindo por exemplo criação de marca, produção de ilustrações, diagramação de materiais impressos e digitais, entre outras demandas.
- Equipe de Design Educacional: atua na concepção dos conteúdos educacionais (hipermídias e material impresso) dando suporte aos autores (conteudistas), preocupando-se com a elaboração de materiais didáticos dialógicos e com intenções pedagógicas claras.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

- Equipe de Linguagem e Memória: atua na produção e revisão textual de todo o projeto, como conteúdos educacionais, legendas de vídeos e imagens, relatórios técnicos, materiais para web, entre outras demandas.
- Equipe de Programação: atua na implementação de instrumentos, ferramentas e sistemas que subsidiam os materiais didáticos e a execução do projeto de forma geral, contando com desenvolvedores *Front-end* e *Back-end*.
- Equipe Técnico-científica: atua no acompanhamento das produções de conteúdos educacionais, no que tange ao conteúdo específico, pois esta equipe conta com especialistas na área subjacente ao projeto.
- Equipe de Supervisores: composta de um representante de cada equipe do projeto, que atua como supervisor, tendo como função o gerenciamento de demandas e pessoas específicas de cada equipe.

Feitas estas considerações, entende-se que o projeto em estudo agrega diferentes perfis de profissionais que necessitam trabalhar com diferentes frentes de trabalho. Portanto, trata-se de um trabalho com equipes multidisciplinares com complexos fluxos de comunicação, que depende de intensa sinergia e interlocução entre seus integrantes para o bom andamento das demandas, conforme reforçam os autores Barbará e Freitas (2007):

Operacionalmente, cada área de conhecimento concorrente envolvida é vista como uma função, que contribuirá articuladamente para o sucesso e a conclusão total dos objetivos do projeto (BARBARÁ; FREITAS, 2007, p. 38).

### **3 A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO POR MEIO DA GESTÃO DE DESIGN: RELATO DE EXPERIÊNCIA**

A experiência de utilização das referidas plataformas para o gerenciamento e acompanhamento de tarefas da equipe de produção já ocorre há pelo menos 2 anos. Durante este período, a equipe gestora preocupa-se em fazer avaliações periódicas (através de observação sistemática da utilização da ferramenta e coleta de relatos dos integrantes das equipes de maneira



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

informal), afim de analisar se a atual configuração de ambas as plataformas ainda estão sendo eficazes.

Devido a este processo, considera-se que a riqueza desta experiência se dá nos resultados avaliativos e nas constantes atualizações de configuração das plataformas, procurando sempre alinhá-las às demandas de projeto. Todavia, embora haja riqueza no processo de atualização de uso das plataformas, também há retrabalho.

A equipe necessita passar por constantes formações e lembretes de estrutura de organização interna relativas às plataformas, ministradas geralmente por integrantes da equipe gestora ou pelos supervisores de cada equipe. Para tal momento formativo, há o planejamento de tempo, espaço, recursos humanos e materiais, além da proposta didática de formação – aspectos esses que, em determinadas etapas de projeto, podem se tornar inviáveis, necessitando de cronograma prévio. Nesse sentido, utiliza-se princípios da gestão de design, com o objetivo de gerenciar as diferentes demandas com maior qualidade e dando ênfase aos processos. O termo gestão de design é entendido por:

Gestão de design é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária (BEST, 2012, p. 8).

Os princípios da gestão por meio do design consideram que a forma como as pessoas, processos e projetos são gerenciadas contribui significativamente para o sucesso ou fracasso de um produto final (BEST, 2012). Por isso, entende-se como viável e necessário um olhar diferenciado do gestor dessas equipes, possibilitado pelo design, que caracteriza-se como “(...) um processo iterativo, cíclico e não linear” (BEST, 2012, p. 46).

O processo de gestão perpassa três perguntas de projeto fundamentais, e a partir destas perguntas as ferramentas podem utilizadas de forma cíclica: planejamento – personalização – utilização – avaliação – replanejamento. O Quadro 1 explicita tais perguntas e de que forma elas podem ser utilizadas no contexto do projeto.

**Quadro 1 – Processo de gestão aplicado**

<b>Pergunta</b>	<b>Ação de Gestão</b>
(1) Onde estamos agora?	<b>Planejamento:</b> Verificar se a ferramenta está atendendo às demandas atuais; Verificar se a equipe está registrando os processos de forma clara e detalhada; Coletar informações dos integrantes das equipes quanto à utilização das ferramentas.
(2) Aonde queremos ir?	<b>Personalização:</b> Após o levantamento de necessidades do projeto, a ferramenta é customizada de forma a atender tais necessidades; Implementar o modelo desenhado e iniciar ação de utilização
(3) Como chegaremos lá?	<b>Utilização:</b> Período de utilização da ferramenta personalizada; <b>Avaliação:</b> Contínuo acompanhamento de utilização, para possível replanejamento.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Best (2012).

Neste sentido, algumas características e diretrizes advindas da gestão de design são aplicadas, na prática, com a equipe de produção do projeto, afim de enriquecer o processo de comunicação “inter-equipes”, explicitadas por meio do Quadro 2.

**Quadro 2 – Características da gestão de design e suas aplicações**

<b>Característica / Diretriz</b>	<b>Aplicação</b>
<b>Design e Gestão de Ideias:</b> A gestão de design exige capacidade de gerenciar a autonomia e a imaginação dos colaboradores	Reuniões periódicas com a equipe; Brainstormings para novas demandas; Decisão coletiva acerca dos processos a serem implementados; Autonomia dos integrantes das equipes na execução de suas tarefas.
<b>Design e Difusão de Tecnologia:</b> O design desempenha papel de “corretor de tecnologia”	Sistematização e arquivamento adequado de soluções para que possam ser utilizadas futuramente em novos projetos ou demandas.
<b>Espaço propício à inovação</b>	Processo contínuo de aprendizagem; Todas as equipes trabalhando na mesma sala; Comunicação constante entre as equipes.



<p><b>Design, identidade e cultura:</b> Este elo deve ser encontrado em símbolos visuais e no clima organizacional da empresa</p>	<p>Diferentes integrantes se consideram participantes ativos na resolução de problemas; Existem práticas administrativas cotidianas, comuns à todas as equipes.</p>
<p><b>Design como conhecimento</b> “Conhecimento como recurso para o sucesso da empresa”</p>	<p>Abertura para estudar os processos de aprendizagem da própria equipe, gerando produção científica sobre o assunto e agregando ao projeto em relação à transferência de conhecimento.</p>
<p><b>Diversificação das habilidades dos integrantes do projeto</b></p>	<p>Equipes multidisciplinares que possuem comunicação constante, com a proposta de gerar ideias mais concretas e inovadoras</p>
<p><b>Gestão por processos / Gestão horizontal</b></p>	<p>Possibilita autonomia dos integrantes; É transparente; Forma as equipes para serem críticos e criativos em relação às demandas</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Mozota (2011).

Desta forma, evidencia-se que a gestão do projeto quando ancorada em princípios da gestão de design pode fornecer melhorias significativas durante o andamento do mesmo.

#### 4 RESULTADOS: DESAFIOS ENCONTRADOS

O desafio de gerenciar a comunicação de um projeto é cotidiano. Pode-se afirmar, com efeito, que a utilização de algumas ferramentas, técnicas e estratégias de gestão de design na gestão da comunicação de projetos de EAD requer tempo de planejamento, tempo de implementação e ainda de avaliação. Para o gestor, fica a tarefa de garantir que a comunicação de fato aconteça:

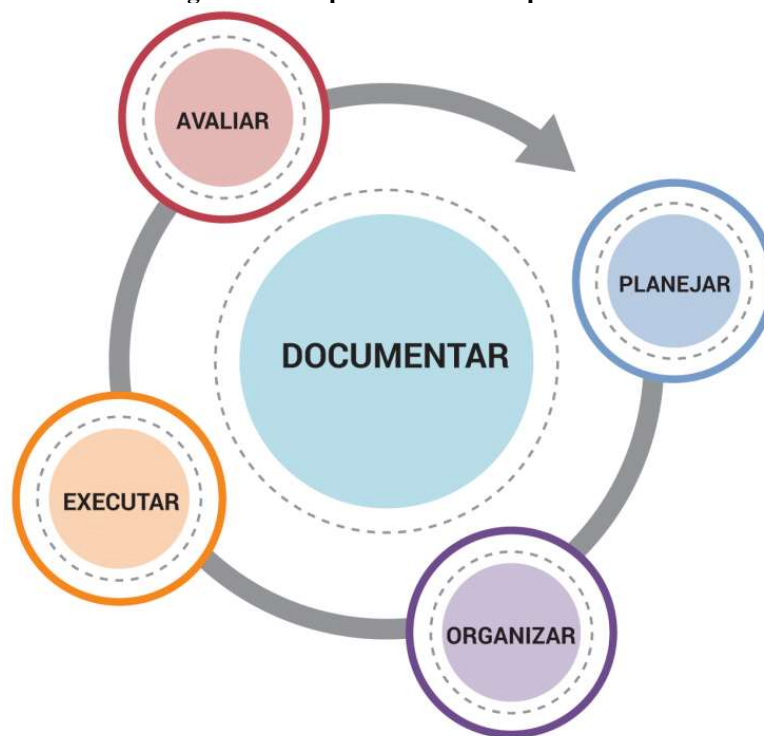
(...) o gestor (...) atualmente possui a difícil tarefa de motivar e integrar equipes, que muitas vezes trabalham de forma isolada e sem um sistema de comunicação e troca de informações eficazes e eficientes (MARTINS; MERINO, 2008, p. 32).

Todavia, considera-se que o projeto em questão obteve resultados bastante satisfatórios – concretizados por meio de pesquisa documental e relatos de integrantes das equipes. A equipe sente-se segura por poder contar com ferramentas online que são organizadas especificamente para cada demanda, e as utilizam cotidianamente.

O processo de registro de etapas e fases de projeto, especialmente em projetos com grandes equipes, também é desafiador. Entende-se que a utilização de ferramentas tecnológicas possibilita novas formas de relacionamento e de gestão de processos, por isso considera-se duplamente importante este registro: institucionalmente e enquanto processo formativo.

O ciclo proposto por Ávila (2016) corrobora com a relação entre comunicação e gestão. Acredita-se que com a utilização da seguinte proposta de fluxo (Figura 3), os processos comunicacionais tendem a ser melhor planejados, documentados e reconfigurados. Este ciclo coloca-se em prática no relato aqui descrito, carecendo ainda de maior atenção ao momento “Documentar”.

**Figura 3 – Proposta de fluxo de processos.**



Fonte: Ávila (2016).



## 5 CONCLUSÕES

O ciclo proposto acima vem mostrando resultados positivos, assim como a utilização do design enquanto ferramenta estratégica e de comunicação (BEST, 2012). Entende-se que, para projetos da natureza aqui explicitada, a documentação e a comunicação são de extrema importância, porém repassar esta preocupação para a equipe demanda planejamento constante.

Um dos desafios ainda recorrentes é a quantidade de arquivos gerados, em diferentes versões de um mesmo documento. Com os processos de comunicação aqui descritos, certamente há uma facilidade em reconhecer este tipo de problema, e cotidianamente são pensadas em soluções para a resolução desses.

Enquanto experiência menos eficaz, há uma tendência a incluir o quesito “formação contínua” da equipe. Verifica-se que formações muito técnicas e pouco práticas tendem a gerar retrabalho. Assim, dúvidas em relação à utilização das ferramentas de comunicação são mais satisfatoriamente sanadas de forma pontual e pessoal.

Considera-se que este relato teve como objetivo sistematizar determinadas práticas, porém ressalta-se que a abordagem para cada problema precisa ser pensada de acordo com seu contexto. Sendo assim, estas experiências propõem-se a servir apenas como orientação, “(...) jamais como caminhos fixos e invariáveis” (MARTINS; MERINO, 2008, p. 83).

Por fim, ressalta-se a importância e riqueza do trabalho com equipes multidisciplinares. Pode-se verificar através desta experiência que os materiais didáticos resultantes neste processo possuem maior coerência com a proposta pedagógica do projeto, corroborando com a visão de Silva e Spanhol (2013):

(...) a qualidade de um material para EaD está diretamente relacionada à articulação entre diferentes atores e à consideração de diferentes aspectos metodológicos o que exige o envolvimento de uma equipe multidisciplinar" (SILVA; SPANHOL, 2013, p. 5).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, Jaqueline de. **Guia de boas práticas para o desenvolvimento de materiais didáticos digitais para Educação a Distância**: o caso do Núcleo Multiprojetos de Tecnologia Educacional (NUTE-UFSC). 119 p. TCC (Graduação) - Curso de Design, Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

BARBARÁ, Saulo; FREITAS, Sidney (Org.). **Design - Gestão, Métodos, Projetos, Processos**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2007.

BEST, Kathryn. **Fundamentos da gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Rosane Fonseca Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **Gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: Eduel, 2008.

MOZOTA, Brigitte Borja. **Gestão do Design**: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SILVA, Andreza Regina Lopes; SPANHOL, Fernando José. Elaborando material didático em EaD: uma abordagem centrada na equipe multidisciplinar. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 19., 2013, Salvador. **Anais...**São Paulo: ABED, 2013. p. 1.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Secretaria de Educação a Distância. **Histórico**. Florianópolis, 20---. Disponível em: <<http://www.sead.ufsc.br/historico/>>. Acesso em: 21 outubro 2017.