

GESTÃO DE PROJETOS NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Allysson Barbosa Fernandes

Doutorando em Administração de Empresas pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Jeckson Santos do Nascimento

Doutor em Ciências da Educação pela Universidad de La Integración de Las Américas (UNIDA)

Éverton Marques da Silva

Doutorando em Educação pela Universidade de Passo Fundo (UPF)

Itamar Ernandes

Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)

Vanessa Morgado Madeira Caldeira

Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University

Leonardo Costa Pinheiro

Mestre em Ciências da Educação pela Universidad San Lorenzo (UNISAL)

Antonio José Ferreira Gomes

Mestrando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Maria Cleonice Santos de Melo Penha

Mestranda em Ciências da Educação pela World University Ecumenical (WUE)

Kássia Reijane dos Santos Andrade

Especialista em Gestão da Educação pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)

Aline Magalhães Feitosa

Especialista em Gestão e Coordenação Escolar pela Faculdade do Vale do Jaguaribe (FVJ)

RESUMO

O presente artigo buscou explorar a importância da gestão de projetos na Educação a Distância (EaD), destacando essa prática quando utilizando-se de uma abordagem estruturada e estratégica pode contribuir para o sucesso dos programas educacionais. Apresentamos como objetivo principal analisar as práticas e estratégias de gestão de projetos aplicadas à Educação a Distância, com foco na eficácia das metodologias utilizadas para assegurar a qualidade do ensino e a satisfação dos estudantes. Através de uma revisão da literatura, foram examinados os desafios específicos da EaD, como a manutenção e seleção de tecnologias adequadas, a organização das atividades pedagógicas e a promoção da interação entre os participantes. Os resultados mostram que a aplicação de metodologias como o PMBOK permite não apenas o cumprimento dos prazos e orçamentos, mas também a garantia de qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Conclui-se que uma gestão de projetos eficaz é fundamental para a



sustentabilidade dos programas de EaD, promovendo um ambiente educacional inovador e integrado, que favorece o desenvolvimento de competências essenciais para os estudantes.

Palavras-chave: Educação a Distância, Gestão de Projetos, PMBOK, Qualidade do Ensino, Sustentabilidade Educacional.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia que assolou o mundo no ano de 2019 e a necessidade de isolamento social, foi um divisor de águas para que a educação a distância (EaD) se consolidasse como uma modalidade de ensino relevante, especialmente na contemporaneidade, por ser um contexto de crescente demanda por flexibilidade e acesso ao conhecimento em diferentes regiões e para diversos públicos. Ao passo em que as tecnologias digitais vem avançando, a EaD se tornou uma solução viável e eficaz para ampliar o alcance das instituições de ensino, permitindo que alunos de diversas localidades possam ter acesso a uma educação de qualidade. No entanto, a complexidade de se oferecer um ensino de qualidade nessa modalidade requer a integração de diferentes áreas de conhecimento, tornando a gestão de equipes multidisciplinares um elemento central para o sucesso dos projetos educacionais.

Frente a isso, a gestão de projetos de EaD envolve desafios específicos, que vão desde a organização dos recursos humanos e tecnológicos até a garantia da qualidade do ensino oferecido. Nesse sentido, compreender as práticas e estratégias de gestão aplicadas a projetos de EaD é essencial para o sucesso dessa modalidade educacional.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as práticas e estratégias de gestão de projetos aplicadas à Educação a Distância, com foco na eficácia das metodologias utilizadas para assegurar a qualidade do ensino e a satisfação dos estudantes. E como objetivos específicos temos: identificar os principais desafios enfrentados na gestão de projetos de EaD; examinar as metodologias de gestão de projetos mais utilizadas em cursos de EaD; e avaliar o impacto da gestão de projetos na qualidade do ensino e na experiência dos estudantes.

Deste modo, o presente trabalho se justifica pela relevância deste estudo, a qual reside na necessidade de aperfeiçoar as práticas de gestão em projetos de EaD, os quais têm se mostrado essenciais para o sucesso dessa modalidade. Nessa perspectiva compreendemos que essa pesquisa contribuirá para o entendimento dos fatores que influenciam a eficácia da gestão de projetos em EaD, oferecendo contribuições que podem ser aplicados pelos gestores educacionais, coordenadores de curso e demais profissionais envolvidos nessa área.

Considerando a importância da temática, a partir do que destacamos acima, e com o crescimento exponencial da Educação a Distância, as instituições de ensino se deparam com a necessidade de gerir projetos complexos que envolvem a coordenação de diversos atores, tecnologias e metodologias. Desse modo, questão central que emerge é: quais são as práticas de gestão mais



eficazes para garantir a qualidade e o sucesso dos projetos de EaD, considerando as especificidades dessa modalidade de ensino?

A presente pesquisa apresenta como hipótese central que a aplicação de metodologias ágeis de gestão de projetos aumenta a eficácia dos cursos de EaD, assim como a integração eficaz de tecnologias educacionais na gestão de projetos de EaD contribui para a melhoria da qualidade do ensino e por fim que a capacitação contínua dos gestores e equipe pedagógica impacta positivamente na gestão de projetos de EaD.

Desta forma, a presente pesquisa é importante pois oferece uma análise detalhada das práticas de gestão em projetos de EaD, contribuindo para a melhoria contínua dessa modalidade educacional, podendo servir como base para futuras investigações e para o desenvolvimento de estratégias que visem a otimização da gestão de projetos em EaD, beneficiando tanto instituições de ensino quanto os estudantes.

2 METODOLOGIA

A metodologia do presente estudo será conduzida por meio de uma pesquisa qualitativa, utilizando a revisão de literatura como principal método de investigação. A abordagem qualitativa para Minayo (1989) é adequada para compreender as nuances e complexidades da pesquisa, no caso do presente artigo, as que estão envolvidas na gestão de equipes multidisciplinares em projetos de educação a distância, permitindo uma análise profunda das práticas e desafios relatados na literatura.

A presente revisão de literatura se concentrará em estudos publicados nas últimas três décadas, garantindo que as informações utilizadas sejam relevantes para o contexto contemporâneo da EaD. Foram consultadas bases de dados acadêmicas como o SciELO e Google Scholar, a fim de selecionar publicações relevantes para o embasamento e desenvolvimento da atual pesquisa. Utilizamos como descritores para a busca bibliográfica: "gestão de projetos", "educação a distância" e "projetos educacionais". Utilizamos como técnica de exclusão, desconsiderar os estudos que não abordaram de forma significativa a gestão de projetos na EaD, e que não apresentem rigor metodológico suficiente.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sobre o conceito de gestão Lenzi e Spanhol (2011) entendem que se trata de um processo que permite o desenvolvimento de atividades fazendo uso de eficiência e eficácia, a tomada de decisões que possuem relações com às ações que se fizerem necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las. Ainda conforme os autores, a expansão da Educação a Distância (EaD) no Brasil possui grande relação com gestão eficiente de projetos nessa modalidade. Embora a EaD tenha se consolidado como uma ferramenta de democratização do conhecimento, ainda enfrenta desafios, como a falta de integração e a ausência de planos de gestão sistematizados.



Desse modo, é essencial para coordenar, orientar e acompanhar projetos de EaD para a gestão eficaz, garantindo que os cursos atendam tanto às necessidades dos alunos quanto das instituições. O gerenciamento de projetos (GP) é visto como uma solução para a complexidade da EaD, exigindo competências sofisticadas e a consideração de diversas áreas de gestão, como mídias, materiais, pessoas, tempo, parcerias e administração. Além disso, a gestão em EaD deve abranger aspectos específicos, como a qualidade do ensino, a gestão do conhecimento e a gestão acadêmica, para assegurar o sucesso dos cursos oferecidos.

Contudo, Kenski (2005) analisa a importância da gestão de mídias na educação, tanto presencial quanto no formato à distância, destacando que esse modelo envolve uma série de decisões críticas que devem estar alinhadas com o planejamento pedagógico. Dessa forma, realizar a gestão eficiente das mídias requer a seleção cuidadosa dos equipamentos, sua manutenção e disponibilidade, garantindo que não ocorram interrupções durante as atividades educacionais. Além da parte operacional, é importante selecionar adequadamente as atividades e os conteúdos que serão transmitidos, tendo em consideração a mídia mais apropriada para cada caso. Também é necessário considerar o perfil dos participantes e os objetivos do curso, decidindo se as mídias servirão apenas para a reprodução de conhecimento ou se permitirão a criação e expressão crítica dos alunos. A interação e a cooperação entre os participantes são vistas como fatores determinantes na qualidade dos cursos, contribuindo não só para a aquisição de habilidades, mas também para o desenvolvimento de comportamentos sociais e cidadania.

Nesta perspectiva, temos Buchele; Schmitz e Dandolini (2015) os quais exploram de forma detalhada os conceitos de projetos e o seu gerenciamento dentro do contexto profissional, destacando a importância de utilizar metodologias estruturadas para alcançar os objetivos estabelecidos. Os autores trazem a definição de projeto, conforme o PMI (Project Management Institute), que o descreve como um esforço temporário com a finalidade de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, o que implica que todo projeto tem definido um início e um término. Esse caráter temporário, no entanto, não se refere à duração do impacto dos resultados do projeto, que pode ser duradouro e ter implicações sociais, econômicas e ambientais significativas.

O gerenciamento de projetos é apresentado por Buchele; Schmitz e Dandolini (2015) como uma disciplina que aplica conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos de um projeto, e sua prática é considerada essencial para transformar ideias em resultados concretos e bem-sucedidos. Em suas análises o PMI, através do guia PMBOK, sistematiza essas práticas e normas, oferecendo um vocabulário comum e um conjunto de boas práticas amplamente reconhecidas e aplicáveis à maioria dos projetos, sendo esse guia uma referência essencial para profissionais da área, promovendo a padronização e facilitando a comunicação entre os envolvidos nos projetos.



Buchele; Schmitz e Dandolini (2015) também destacam que o gerenciamento eficaz de projetos requer uma abordagem flexível, na qual cada projeto deve ser planejado com base em seus próprios requisitos, adaptando as práticas recomendadas pelo PMBOK à complexidade e às necessidades específicas de cada caso. Dessa forma, incluindo a gestão de tempo, custo, qualidade e riscos, garantindo que os objetivos sejam alcançados de maneira eficiente e que os recursos sejam otimizados.

Além disso, Buchele; Schmitz e Dandolini (2015) ressaltam que a gestão de projetos vai além de simplesmente seguir um conjunto de regras, pois, trata-se de assegurar que todos os esforços sejam direcionados para a obtenção dos resultados esperados, respeitando as restrições impostas pelo projeto. Nesse sentido, conforme os autores, a aplicação adequada das técnicas de gerenciamento é vista como um meio de maximizar o investimento dos stakeholders e garantir a satisfação de suas expectativas.

Sobre os desafios da EaD, Neto (2013) em seus estudos destaca que, inovações trazem desafios que exigem uma gestão eficaz para antecipar problemas e propor soluções. A boa gestão deve envolver planejamento e organização dos recursos, assegurando que estes sejam de alta qualidade. Um dos principais riscos que pode levar ao fracasso de um curso em EaD é o isolamento dos alunos, que pode ocorrer devido à dificuldade em lidar com a tecnologia ou à falta de familiaridade com o conteúdo. Essa situação contrasta com o ensino presencial, onde a interação entre alunos e professores é constante.

Neto (2013) reforça que a função do tutor é crucial nesse contexto, pois deve supervisionar a comunicação e garantir um ambiente acolhedor, favorecendo a interação. Ainda conforme o autor, a gestão eficaz da EaD, segundo o texto, pode representar uma ruptura com modelos tradicionais de ensino, promovendo a autoformação em vez da mera transmissão de conhecimento. O gestor é comparado a um "maestro", responsável por manter a equipe unida e coesa, facilitando a comunicação, medindo conflitos e promovendo melhorias contínuas por meio de avaliações regulares. Além disso, o gestor deve incentivar a criatividade e a iniciativa da equipe.

Fonseca e Mattar (2017), em seus estudos, trazem que a Educação a Distância (EaD) é uma modalidade educacional em que o ensino ocorre por meio de tecnologias de informação e comunicação, permitindo que alunos e professores desenvolvam atividades em diferentes locais e horários e que no Brasil, está presente em todos os níveis de ensino e exige inovações e infraestrutura tecnológica para atender às necessidades de qualificação, especialmente de adultos. A flexibilidade e a autonomia são fundamentais para o processo de aprendizagem, e as metodologias ativas têm sido adotadas para mudar o foco da educação, priorizando o que se aprende em vez do que se ensina.

Contudo, Fonseca e Mattar (2017) destacam que a simples utilização de tecnologias não garante o engajamento dos alunos. Sendo necessário que, estes sintam uma inquietação pela aprendizagem e desenvolvam autonomia para organizar seus estudos. Um dos principais desafios da EaD é motivar os alunos a serem pesquisadores, não apenas executores de tarefas. O papel do educador se torna



essencial, pois ele deve atuar como mediador, propondo desafios e promovendo a colaboração entre alunos com diferentes níveis de habilidade.

Entretanto, muitos projetos de EaD, conforme Fonseca e Mattar (2017), ainda não aproveitam de forma plena as diversas possibilidades oferecidas pelas tecnologias, limitando a colaboração dos alunos a fóruns pouco criativos. As metodologias ativas podem diversificar as atividades de ensino, enfatizando a comunicação e o acompanhamento personalizado, permitindo ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e atraentes. A criação desses ambientes, que mesclam transmissão e construção de conhecimento, é crucial, e o uso de tecnologias deve estar sempre alinhado a um foco educacional para realmente auxiliar na construção do conhecimento.

Em resumo, os autores aqui abordados enfatizam a relevância do gerenciamento de projetos como uma prática indispensável na educação, capaz de transformar ideias em resultados práticos e sustentáveis.

4 CONCLUSÃO

O presente artigo traz a importância crucial de uma abordagem estruturada e estratégica no gerenciamento de projetos dentro do contexto educacional. A Educação a Distância (EaD) apresenta desafios específicos que exigem uma integração harmoniosa entre planejamento pedagógico, gestão de mídias, e práticas de gerenciamento de projetos, conforme orientações consagradas pelo PMI e adaptadas às peculiaridades do ambiente educacional.

Ao longo do presente estudo, identificamos que a eficiência na gestão de projetos em EaD está diretamente ligada à capacidade de articular os diversos componentes envolvidos, desde a seleção e manutenção das mídias até a organização das atividades pedagógicas e a interação entre os participantes. Essa articulação deve ser orientada por um planejamento detalhado e uma execução disciplinada, com o objetivo de garantir que os projetos educativos atinjam suas metas dentro dos prazos e orçamentos estipulados, sem comprometer a qualidade do aprendizado.

A análise sobre a gestão na Educação a Distância (EaD) revela um panorama complexo, onde a eficiência e a eficácia na administração de projetos educacionais são essenciais para o sucesso dessa modalidade de ensino. A gestão de projetos não apenas facilita a democratização do conhecimento, mas também assegura que os cursos atendam às necessidades dos alunos e das instituições, promovendo um aprendizado significativo.

A gestão das mídias emerge como uma questão crítica, pois a escolha e o uso adequados das tecnologias impactam diretamente na experiência educacional. A seleção criteriosa dos recursos e a promoção da interação entre os participantes são fundamentais para garantir um ambiente de aprendizado colaborativo, onde o desenvolvimento de habilidades sociais e cidadania se torna uma realidade.



Além disso, a implementação de metodologias estruturadas no gerenciamento de projetos é vital para otimizar recursos e maximizar resultados. A abordagem flexível, que adapta os processos às especificidades de cada projeto, transcende a aplicação de regras, constituindo-se em uma prática que visa transformar ideias em realizações concretas.

Existem desafios da EaD, assim como o engajamento e a autonomia dos alunos, exigem a atuação do tutor como facilitador da comunicação. Promover metodologias ativas é essencial para motivar os alunos a se tornarem pesquisadores ativos em seu processo de aprendizado. A criação de ambientes dinâmicos e colaborativos, alinhados às tecnologias disponíveis, é crucial para a evolução da EaD.

Por fim, a gestão de projetos na Educação a Distância é uma prática indispensável, capaz de transformar o cenário educacional e garantir que os cursos oferecidos sejam de alta qualidade. Com a adoção de uma abordagem integrada, que considere as especificidades da EaD, é fundamental para que essa modalidade continue a se desenvolver e a atender às demandas da sociedade contemporânea.





REFERÊNCIAS

BUCHELE, Gustavo Tomaz; SCHMITZ, Leandro Costa; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Um plano para gerenciamento de projetos no contexto da educação a distância no ambiente público. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 6, n. 2, p. 100-114, 2015.

FONSECA, Sandra Medeiros; MATTAR, Joao. Metodologias ativas aplicas à educação a distância: revisão da literatura. *Revista EDaPECI*, v. 17, n. 2, p. 185-197, 2017.

KENSKI, Vani Moreira. Gestão e uso das mídias em projetos de educação a distância. *Revista e-curriculum*, v. 1, n. 1, 2005.

LENZI, Greicy Kelli Spanhol; SPANHOL, Fernando José. Gestão de projetos em Educação a Distância. *Revista Novas Tecnologias na Educação*, v. 9, n. 2, 2011.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. O desafio do conhecimento: metodologia de pesquisa social (qualitativa) em saúde. 1989.

NETO, Luiz Ramires. Alguns desafios da educação a distância enfrentados pelo gestor. In: Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste, 11, 2013, São João del-Rei. Anais [...]. Minas Gerais: Universidade Federal de São João del-Rei, 2013.