

Gerenciamento de curso na modalidade *Blended Learning*: um estudo de caso

The Project Management in Blended Learning Course

Carmem Lúcia de Oliveira Marinho
Universidade Federal Rural de Pernambuco
carmemmarinhoacademico@gmail.com

Rodolfo Araújo de Moraes Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco
rodolfoamfilho@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0003-4410-2941>

RESUMO

O ensino híbrido ou *blended learning* é uma modalidade de ensino/aprendizagem cada vez mais presente nas estratégias de instituições de ensino que buscam atender à demanda da sociedade contemporânea por educação. Este trabalho analisa o gerenciamento de um curso na modalidade *blended learning*. Para tal, realiza um estudo de caso de um curso de aperfeiçoamento oferecido nessa modalidade por uma Instituição de Ensino Superior (IES) analisando os aspectos de sua condução, com base nas etapas prognosticadas pelo Guia de Gerenciamento de Projetos PMBOK. A plataforma teórica foi elaborada a partir dos temas ensino híbrido e o gerenciamento de projetos. O levantamento dos dados se deu através da observação direta de uma experiência vivenciada pela autora enquanto coordenadora pedagógica de IES. Para análise dos dados utilizou-se técnicas de análise de conteúdo com informações sistematizadas a partir de reuniões de gerenciamento que se era obrigada a realizar com professores responsáveis pela execução do curso. Os resultados demonstram que o gerenciamento do projeto não foi efetivamente implementado. Além disso, ficou implícito o quanto uma ferramenta de acompanhamento é necessária para a obtenção de resultados positivos em projetos educacionais e que quando não implementada, compromete o êxito do processo.

Palavras-chave: Ensino a Distância. Ensino Híbrido. Gerenciamento de Projetos. Guia de gerenciamento PMBOK.

ABSTRACT

The hybrid teaching or blended learning is a modality of teaching / learning increasingly present in the strategies of educational institutions that seek to meet the demand of contemporary society for education. This work aimed to analyze the management of a blended learning course. To this end, a case study of an improvement course offered in this modality was carried out by a Higher Education Institution (IES), analyzing the aspects of its conduction, based on the stages predicted by the PMBOK Project Management Guide. The theoretical platform was elaborated from the following themes: hybrid teaching and project management. The data was collected through the direct observation of an experience lived by the author as pedagogical coordinator of HEI. To analyze the data, we used content analysis techniques with systematized information from management meetings that were required to be performed with teachers responsible for the execution of the course. The results demonstrated that project management was not effectively implemented. At the time it was implicit how much a monitoring tool is necessary to obtain positive results in education projects and that when not implemented, compromises the success of the process.

Keywords: Distance learning. Hybrid Teaching. PMBOK Management Guide. Project management.

Introdução

Os cursos oferecidos na modalidade *Blended Learning (BL)* são aqueles que congregam atividades de duas modalidades de ensino e aprendizagem, atualmente configurada com atividades presenciais e de Educação a Distância. Configuração que, há pouco mais de dez anos, não era imaginada como uma alternativa dentro das estruturas formais das instituições de ensino sejam elas públicas ou privadas. Atualmente, contudo, é uma tendência no panorama da educação mundial.

A portaria nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004, do Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2004) oficializou a possibilidade de se instituir cursos mistos no Brasil, ao permitir que as instituições de ensino pudessem oferecer a porcentagem de 20% da carga horária de seus cursos por meio da modalidade EAD. Essa iniciativa demonstrou um esforço na busca por novas alternativas para a educação no país. No entanto, ainda existe uma certa resistência no que concerne ao oferecimento de cursos na modalidade *BL* por parte de grande parte das instituições de ensino. Suas potencialidades, todavia, já estão sendo exploradas com maior abrangência, por empresas que possuem uma forte história no oferecimento de cursos a distância como é o caso da Universidade Anhembi Morumbi, que já oferece cursos de graduação nesse formato.

A modalidade *BL* também tem sido bastante utilizada para atender a demanda por cursos de capacitação de funcionários de uma empresa ou de uma classe específica de trabalhadores. Como esse tipo de curso não está subordinado à legislação, possui liberdade na divisão da carga horária do presencial e do virtual.

Alguns autores já apostam na eficiência da junção das modalidades presencial e a distância, como é o caso de Tori (2010). “Quando optamos por uma solução educacional baseada exclusivamente no virtual ou no presencial perdemos a oportunidade de encontrar a combinação ideal entre essas formas de atividade de aprendizagem” (TORI, 2010, p.30).

A realização de um curso nesse formato, entretanto, envolve uma maior complexidade, pois une, em um mesmo evento, as estruturas de cursos presenciais e de cursos em EAD, cada um com suas configurações, estratégias pedagógicas, infraestruturas, tecnologias, atores, ou seja, características inerentes a cada modalidade.

Por propor uma estrutura mais complexa, nesse sentido, aqueles que estão à frente desses cursos deveriam fazer uso de técnicas que propiciem uma gestão que lhes garanta uma maior eficiência e eficácia em sua organização, como é o caso do “gerenciamento de projetos”.

Na visão de Xavier et al. (2009, p.7), “o Gerenciamento de Projetos (GP) é um ramo da ciência da Administração que trata da iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento de projetos”, etapas essas que também deveriam ser levadas em consideração em um projeto de curso, pois este também possui objetivos e metas que devem ser alcançadas em um tempo determinado. Além disso, deve atender a um público específico, que espera, nesse caso, construir o conhecimento e/ou adquirir uma competência sobre um determinado assunto.

Dessa forma, este trabalho pretende analisar o gerenciamento de um curso na modalidade *Blended Learning*. O objeto de estudo é um curso de aperfeiçoamento ofertado nessa modalidade e as análises e diagnósticos são fundamentadas nas melhores práticas do Gerenciamento de Projetos segundo o *Project Management Institute* – PMI, instituídos na quarta edição do guia PMBOK (2008), “um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”.

Inicialmente, será apresentado o embasamento teórico, onde os seguintes temas são trabalhados: *Blended Learning*, educação presencial, educação a distância e

gerenciamento de projetos. Em seguida, são expostas a metodologia adotada, as análises e os resultados dessa investigação e, por fim, discorridas as considerações finais.

Entendendo o Blended Learning

A expressão *Blended Learning* significa aprendizagem mista, numa tradução simplificada para o português. Seu conceito, contudo, é um pouco mais amplo na área de educação. Na definição de Grahan (2005), a modalidade *BL* é um tipo de aprendizagem na qual coexistem duas modalidades, a tradicional da sala de aula e uma outra advinda do desenvolvimento de novas tecnologias e pautada na distribuição da comunicação e pela interação. Segundo Legoinha, Pais e Fernandes (2006, p.2)

é um modelo de ensino/aprendizagem semipresencial e misto — que procura fazer a ponte entre o clássico ensino presencial e o ensino a distância por intermédio da rede mundial de computadores e de software específico.

É possível entendê-lo, então, como um modelo híbrido de ensino e aprendizagem. Essa hibridização, na visão de Tori (2009), envolve a sala de aula presencial e a modernidade dos ambientes de aprendizagem na Web, espaços que nasceram e evoluíram separadamente, mas que começam a se perceber como complementares. Já são várias as universidades que têm se utilizado dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), pelo menos como depositários de conteúdos e exercícios.

Tal complementaridade começa a ser entendida como uma alternativa para aqueles que trabalham com ensino e aprendizagem, que parecem entender a necessidade premente pela implementação de novas alternativas para a área, inovações que poderão se adequar melhor ao contexto sócio-histórico que esse sujeito habita (problemas com falta de tempo, deslocamento, acúmulo de atividades, etc.). Em uma época em que poucos têm disponibilidade de tempo e até de recursos para estar presencialmente em uma sala de aula, ter uma parte da sua educação disponível em qualquer lugar, desde que se tenha um dispositivo ligado à internet, é um elemento facilitador pela busca da construção do conhecimento.

Exemplo nessa área de ensino híbrido é o da Fundação Lemann que possui experiência de ensino na modalidade *BL* atuando sempre, segundo enfatiza, em parceria

com governos e outras entidades da sociedade civil de maneira plural e inclusiva. Duas linhas de ação são cobertas por essa instituição que trabalha na realidade brasileira a partir da proposta do Instituto Clayton Christensen nas seguintes frentes: educação pública de qualidade e apoio às lideranças comprometidas com o impacto social.

O Instituto Clayton Christensen, anteriormente chamado Innosight Institute, do professor de Havard que leva seu nome, foi o primeiro a “[...] analisar o ensino híbrido pela lente da teoria da inovação disruptiva para ajudar as pessoas a preverem os efeitos prováveis do ensino híbrido nas salas de aula de hoje e nas escolas de amanhã” (CHRISTENSEN et al., 2013, p.).

Moran (2009) corrobora com esse entendimento ao defender a mescla de atividades presenciais e a distância. Segundo ele, sem essa integração de modalidades a educação não evoluirá no ritmo necessário a fim de acompanhar a progressiva complexificação e rápidas mudanças ocorridas na sociedade.

Moran (2009) ainda na defesa do *BL* utiliza outras nomenclaturas para a modalidade como sistema bi-modal e semi-presencial. Na visão do autor, “o sistema bi-modal, semi-presencial – parte presencial e parte a distância - se mostra o mais promissor para o ensino nos diversos níveis. Combina o melhor da presença física com situações em que a distância pode ser mais útil, na relação custo-benefício.”

Ainda segundo Moran (2015), o ensino é híbrido porque todos somos aprendizes e mestres, consumidores e produtores de informação e de conhecimento. “Somos o que escrevemos, o que postamos, o que ‘curtimos’. Nisso expressamos nossa caminhada, nossos valores, visão de mundo, sonhos e limitações” (MORAN, 2015, p. 27).

Confirmando esse entendimento, Tori (2010, p.32) afirma que

Seja a educação virtual, melhorada com encontros e atividades presenciais, seja a educação presencial, enriquecida com atividades virtuais, o fato é que há formas muito mais interessantes e flexíveis e eficientes de ensinar e aprender do que suportadas pelas velhas carteiras enfileiradas em monótonas salas frequentadas diariamente pelos alunos.

O conceito de *BL*, no entanto, não se aplica apenas ao nível de cursos. Segundo Graham (2005), ele também se aplica aos níveis de atividade, disciplina e institucional. O que significa que é possível que instituições priorizem em seus projetos político pedagógicos, cursos mistos e que disciplinas e atividades, de forma independente, contemplem em sua estruturação, partes presenciais e virtuais.

Rodrigues (2010) entende que a conjunção de etapas presenciais e não presenciais seria a solução para se atingir uma educação de qualidade para um número grande de pessoas ao mesmo tempo, de maneira eficiente e econômica. Modelo que é proposto na atualidade de certa maneira por Instituições de Ensino Superior para seus cursos de graduação na modalidade EAD, haja vista que contam com polos e monitores para os momentos presenciais. De acordo com o autor, esse formato se assemelharia ao Projeto Minerva, implantado em 1970 no Brasil para educação de adultos, que aliava transmissão via rádio a momentos presenciais.

Fato é que a complexidade que se instaura sobre os cursos de *BL* na atualidade é relativa à junção de duas estruturas distintas no seu todo: a estrutura de cursos presenciais e a de cursos a distância, cada uma com suas especificidades, apresentadas a seguir.

Educação Presencial

A Educação presencial também é conhecida como a Educação tradicional, pois sua configuração básica se manteve presente ao longo de toda a história da humanidade e continua a ser o mais praticado na contemporaneidade. Conforme Aranha (2006), a escola, no sentido amplo da palavra, é uma instituição que faz parte da nossa civilização de tal forma que se tem a impressão de que sempre existiu. Segundo Coutinho (2009, p.310), foi na Grécia antiga que a educação aconteceu como um processo formal e desde esse momento é composta de elementos específicos, são eles: “o aluno, professor e escola, regras, métodos, tempos e espaços, além de atividades, experiências e oportunidades de aprendizagem”.

Voigt (2007, p. 45) entende que

a palavra presencial abriga diferentes concepções e processos de ensino e aprendizagem. Neste sentido, falar de educação presencial não é falar sobre uma determinada abordagem pedagógica, mas sobre uma modalidade de educação.

Para o autor, a modalidade apresenta três características bem definidas, são elas: o fato de docentes e discentes estarem próximos fisicamente, a necessidade da

determinação de um mesmo espaço e tempo para o processo de ensino e aprendizagem, e o professor é o agente centralizador do conhecimento.

A educação presencial, dessa forma, pode ser entendida como uma modalidade em que professores e alunos dividem o mesmo espaço, num tempo determinado, onde o processo de ensino e aprendizagem se dá a partir da condução do educador. A estrutura física desse espaço, as tecnologias e metodologias utilizadas irão depender da proposta e das condições financeiras da instituição de ensino. O seu formato, portanto, difere bastante daquele estabelecido na educação a distância.

Educação a Distância

A educação a distância, segundo Moore e Kearsley (2010, p. 2), é um

[...] aprendizado planejado que ocorre normalmente em lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais.

Essa visão afasta a EAD de qualquer aproximação com a educação presencial, na qual bastaria, em tese, a presença do professor e dos alunos em um mesmo local e momento, sem a obrigatoriedade do uso de qualquer tecnologia.

Os conceitos mais tradicionais também pontuam como característica da EAD a separação temporal existente entre educadores e educandos no processo de ensino e aprendizado. No entanto, com a promoção da educação a distância através da Web, o tempo que separa esses atores passou a ser relativo, pois a internet e as tecnologias associadas a ela conseguem diminuir e até acabar com a distância temporal entre os seus participantes, por meio de atividades síncronas.

Na visão de Filatro (2003), a educação a distância pela internet denomina-se “educação online”. Segundo a autora,

[...] é uma ação sistemática de uso de tecnologias, abrangendo hipertexto e redes de comunicação interativa, para a distribuição de conteúdo educacional e promoção da aprendizagem, sem limitação de tempo ou lugar (*anytime, anywhere*). Sua principal característica é a mediação tecnológica pela conexão em rede (FILATRO, 2003, p.47).

Essa educação a distância está organizada em Ambientes Virtuais de Aprendizagem, que, de acordo com Riccio (2010, p.109), são “ambientes estruturados e desenvolvidos com o objetivo de apoiar o processo de ensino e aprendizagem via rede”.

Um curso de EAD é fruto de um trabalho de uma equipe, na qual cada colaborador contribui para a consecução dos resultados esperados. Corroborando com isso, Moore e Kearsley (2010, p.110) afirmam que a criação e o ensino de um curso de educação a distância devem ser realizados por uma equipe. “[...] O tamanho e a natureza da equipe dependem principalmente de como a instituição provedora organizou seu programa de educação a distância”. No entanto, o ideal é que a equipe seja multidisciplinar, composta por gestor, professor conteudista, professor formador (designer pedagógico), tutor, web designer, designer gráfico e técnicos de TI e administrativo, cada um responsável por sua parcela no êxito ou insucesso desse processo.

Na perspectiva de Piva (2011, p. 43), “a implementação de iniciativas na educação *online* não é uma tarefa que possa ser realizada de qualquer maneira. O perigo do insucesso, neste tipo de projeto, pode ser alto se o processo não for bem conduzido”. Na visão desse trabalho, tal complexidade está muito relacionada ao fato da EAD necessitar de uma equipe mais extensa e heterogênea e de todo o material didático, estratégias pedagógicas e Ambiente Virtual de Aprendizagem terem de estar estruturados antes do início do evento. Quanto a isso Moore e Kearsley (2010, p.19) afirmam que os cursos de educação a distância precisam ser elaborados muito tempo antes do ensino efetivo do curso. Sem falar da necessidade de um acompanhamento constante e de uma mediação pedagógica, apoio administrativo e técnico eficientes.

Corroborando com o que foi dito até aqui, Rosini (2007, p. 71) afirma que

Programas, cursos, disciplinas ou mesmo conteúdos oferecidos a distância exigem administração, desenho, lógica, linguagem, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos e pedagógicos que não são mera transposição do presencial. Ou seja, a educação a distância tem a sua identidade própria.

Dessa forma, é possível identificar a complexidade que engloba a organização de um curso na modalidade EAD. Quando o projeto envolve duas modalidades, então, como é o caso de um curso em *BL*, o gerenciamento de projetos pode ser uma alternativa para uma realização com sucesso.

Gerenciamento de Projetos

É possível dizer que os projetos permeiam a vida pessoal e profissional dos sujeitos. No âmbito pessoal, a construção de uma família, uma viagem, uma festa de casamento, a compra de um imóvel, tudo isso pode ser considerado um projeto. Corroborando com essa ideia, Webster e Knustson (2009) entendem os projetos como ubíquos, na medida em que estariam em todos os lugares e seriam executados por todos.

Na seara dos negócios, os projetos são considerados alicerces dos processos produtivos de uma organização, pois é por meio deles que produtos e serviços são desenvolvidos e lançados. Xavier et al. (2009) afirmam que projetos são realizados de forma geral nas organizações, no interior de setores e níveis de atuação. Estes gerariam produtos e ou serviços que visam atingir tanto clientes externos (ex.: lançamentos), como internos (ex.: novo treinamento para funcionários).

Numa visão mais técnica, que coloca o projeto como um processo bem amarrado no que se refere aos seus principais pontos, com objetivos e prazos a serem cumpridos, Pfeiffer (apud ORTH e PRIKLADNICKI, 2009, p. 15) coloca que um projeto é

um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com: responsabilidades de execução definidas; a fim de alcançar determinados objetivos; dentro de uma abrangência definida; num prazo de tempo limitado; com recursos específicos e criando algo novo.

Um projeto pode fazer parte de um programa, uma estrutura mais abrangente que contemple mais de um projeto sob uma mesma direção e meta em comum. Nas palavras de Orth e Prikladnicki (2009, p. 25), “o programa pode ser definido como um conjunto de projetos com uma estrutura gerencial comum”.

Um projeto, por sua vez, pode ser constituído de vários planos. Estruturas menores que auxiliam na consecução dos objetivos estabelecidos no mesmo. Segundo Orth e Prikladnicki (2009, p. 26), “o Plano de Projeto consiste de um detalhamento do modo como se cumprem as metas do projeto, dentro das limitações impostas. [...] Detalha as estratégias de execução e as atividades de gerenciamento”. É por meio deste instrumento, no entendimento deste trabalho, que acontecem as definições do como, onde e quando os

passos da execução do projeto serão dados, também no qual as atribuições serão direcionadas aos devidos profissionais e/ou empresas responsáveis.

Existem projetos com graus distintos de complexidade. Para que um projeto seja considerado complexo, de acordo com Orth e Prikladnicki (2009) ele deve possuir em conjunto as seguintes características: ser um sistema composto de vários subsistemas com elementos relacionados entre si no contexto do projeto; possuir mais de uma organização envolvida em seu gerenciamento; agregar diversas áreas do conhecimento e, por fim, contar com diferentes fases em seu processo de execução, com diferentes prazos mínimos de conclusão. Xavier et al (2009) destacam que as partes interessadas e agentes envolvidos ativamente nos projetos, sejam eles pessoas ou organizações, são chamados de *Stakeholders*.

Implementando o gerenciamento de projetos

Para que as etapas de um projeto, cada uma com seus objetivos e metas, sejam realizadas em um tempo e custos pré-determinados, é importante a implementação de um Gerenciamento de Projetos. Nesse sentido, Webster Jr. e Knustson (2009), que entendem os projetos como a força motriz das organizações, chamam a atenção para a importância do seu gerenciamento eficiente e eficaz para a sobrevivência das mesmas.

Nas palavras de Xavier *et al.* (2009, p.7),

O Gerenciamento de Projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Sua aplicação ao longo de todo o trabalho permite a avaliação do desempenho, o aprendizado contínuo e a antecipação do desempenho futuro, com razoável confiabilidade.

No entanto, Kerzner (2013) afirma que, mesmo o gerenciamento de projetos sendo um tema bastante discutido no mundo acadêmico e nas empresas de forma geral por ser visto como uma forma de organização viável, a sua aceitação tem sido difícil. Além de ser associado a atividades complexas, o problema principal estaria na resistência dos gestores às mudanças, em especial, em se adaptar a uma nova disposição gerencial na condução de projetos que desmotivaria a verticalidade organizacional, ainda dominante.

A despeito disso, Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002) compreendem ser necessário que, em sua fase embrionária, a administração reconheça a importância desse gerenciamento e tenha conhecimento sobre o tema. Afinal, é fato que é de responsabilidade dos gestores definir como os projetos sob suas responsabilidades deverão ser conduzidos, e dentro desta perspectiva, estaria a escolha da metodologia de gerenciamento de projetos a ser implementada. No entendimento de Bruzzi (2008, p.16), tal metodologia compreenderia “planejamento, programação e controle das atividades do referido projeto para atingir os seus objetivos”.

Exemplo de metodologia consolidada é apresentada pelo Guia PMBOK – Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de projetos realizado pelo *Project Management Institute* – PMI. Esse Guia apresenta as melhores práticas para o Gerenciamento de Projetos, passa por atualizações constantes e já se encontra em sua quinta edição (ainda sem tradução para o português).

O Guia PMBOK é um livro publicado pelo *Project Management Institute* – PMI, que contém o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, tido como as melhores práticas. Como ele define vários processos de gerenciamento de projetos, um total de 42 na quarta edição, muitas pessoas o confundem erroneamente com uma metodologia fechada. No entanto, melhores práticas significam que comumente ele será ou deverá ser abordado daquela forma, mas que não se aplica necessariamente a todos os projetos (PORTAL GESTÃO DE PROJETOS – PMI, s/d).

Ou seja, o Guia apresenta uma metodologia composta de processos que podem auxiliar os gestores na condução de seus projetos, sendo estes adaptáveis de acordo com as características inerentes à cada projeto. É importante por isso entender o que é um processo. Segundo o *Project Management Institute* – PMI (2008, p.38), na quarta edição do Guia PMBOK, “Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido”. No Guia, esses processos estão divididos em grupos.

Grupos de processos de gerenciamento de projetos

São cinco os grupos de processos de gerenciamento de projetos descritos no Guia PMBOK: Grupo de Processos de Iniciação, Grupo de Processos de Planejamento, Grupo de

Processos de Execução, Grupo de Processos de Monitoramento e Controle e Grupo de Processos de Fechamento.

O Grupo de Processos de Iniciação está relacionado à fase embrionária do projeto, na qual são definidas as primeiras ideias que compõe a sua documentação inicial, como escopo e aplicação dos recursos iniciais. Esse grupo engloba os processos de “Desenvolvimento do Termo de Abertura”, que irá validar formalmente o projeto, e de “Identificação das partes interessadas”, que poderão ser diretamente envolvidas no projeto.

O Grupo de Processos de Planejamento compreende a maior quantidade de processos, sendo aquele onde são estabelecidas as principais diretrizes de um projeto, com destaque para a definição do seu escopo total, plano de gerenciamento e documentação que irá embasar as execuções de suas etapas. Os processos inseridos nesse grupo são: desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto; coleta de requisitos, definição do escopo; criação da estrutura analítica do projeto (EAP); definição das atividades; sequenciamento das atividades; estimativa dos recursos das atividades; estimativa de duração das atividades; desenvolvimento do cronograma; estimativa dos custos; determinação do orçamento; planejamento da qualidade; desenvolvimento do plano de recursos humanos; planejamento das comunicações; planejamento do gerenciamento de riscos; identificação dos riscos; realização da análise qualitativa de riscos; realização da análise quantitativa de riscos; planejamento das respostas de riscos e, por fim, planejamento das aquisições.

Por sua vez, o Grupo de Processos de Execução busca orientar e coordenar a ação dos colaboradores e a utilização dos recursos materiais, a fim de cumprir as especificações do projeto, de acordo com o que foi estabelecido na etapa anterior. Este é composto pelos seguintes processos: orientação e gerenciamento da execução do projeto; realização da garantia de qualidade; mobilização da equipe do projeto; desenvolvimento da equipe do projeto; gerenciamento da equipe do projeto; distribuição das informações; gerenciamento das expectativas das partes interessadas e realização de aquisições.

O Grupo de Processos de Monitoramento e Controle são procedimentos realizados periodicamente ao longo do projeto, que visam acompanhar e aferir o desempenho das suas etapas com base no que foi estabelecido em seu planejamento. Possibilita a identificação de falhas no projeto e, se for o caso, a implementação de ações para que o resultado alcance o padrão previamente estabelecido. Fazem parte desse grupo os processos: monitoramento e controle do trabalho do projeto; realização do controle

integrado de mudanças; verificação do escopo; controle do escopo; controle do cronograma; controle dos custos; realização do controle de qualidade; informação sobre o desempenho; monitoramento e controle de riscos e administração das aquisições.

O Grupo de Processos de Encerramento são um conjunto de procedimentos por meio dos quais são finalizadas formalmente todas as atividades do projeto. Este é constituído de apenas dois processos: encerramento do projeto ou fase e encerramento de aquisições.

Procedimentos Metodológicos

Para se analisar o gerenciamento de um curso na modalidade *Blended Learning* foram utilizadas as estratégias de estudo de caso e pesquisa diagnóstica, onde foi explorado um determinado ambiente e fenômeno, neste caso específico levantando problemas relacionados a um determinado projeto. Dessa forma, este trabalho é fruto de uma pesquisa qualitativa, pois teve como objetivo descrever, compreender e interpretar fatos e fenômenos. A estratégia de coleta de dados utilizada foi a observação participante (informal), pelo fato do pesquisador ter integrado o grupo de profissionais que atuou no referido projeto (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

O ambiente explorado foi um curso de aperfeiçoamento na Modalidade *Blended Learning*, ofertado a servidores públicos ligados ao segmento de educação em um estado da federação.

As análises e diagnósticos foram fundamentados nos fatos conhecidos pelo pesquisador a respeito do desenvolvimento do projeto do curso, tomando como base os processos de Gerenciamento de Projetos elencados pelo Project Management Institute – PMI (2008), na quarta edição do guia PMBOK, um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Processos estes que estão organizados em cinco grupos, como apresentados neste trabalho na parte conceitual.

Análise do gerenciamento de um curso em *Blended Learning*: estudo do caso

As análises do gerenciamento do curso em Blended Learning escolhido serão fundamentadas nas etapas do processo definidas pelo guia PMBOK, a saber: definição do escopo do projeto pedagógico, processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento.

Escopo do projeto pedagógico

O curso, objeto desta análise, é um projeto integrante de um programa maior, que contempla outros cursos subsequentes. Inicialmente, foi idealizado e planejado para ser oferecido na modalidade presencial, com o ambiente virtual servindo apenas de repositório de material didático e de apoio. No entanto, faltando poucos dias para o seu início, sua formatação foi alterada, passando a contemplar também atividades pedagógicas a distância, tornando-se assim, um curso na modalidade *Blended Learning*.

Como já abordado, foi um curso de aperfeiçoamento para servidores públicos da área de educação e pretendeu atender a mais de sete mil participantes, de idades e gêneros distintos, divididos em 198 turmas de aproximadamente 35 alunos cada. Seu conteúdo foi organizado em doze módulos, que eram, inicialmente, apresentados aos alunos a partir de aulas presenciais por um formador e, posteriormente, ampliado a partir de discussões em fóruns e atividades no Ambiente Virtual de Aprendizagem, Moodle, com o auxílio de um tutor virtual designado para cada turma. Cinco coordenadoras de tutoria foram responsáveis por informar e monitorar o trabalho desses tutores. O material didático foi especialmente produzido para cada módulo do curso.

Em sua organização básica, havia um núcleo de trabalho relativo às atividades presenciais, um referente às atividades de EAD e outro para o suporte técnico, todos com gestão própria, mas subordinados à administração da empresa contratada para executar o curso e ao órgão contratante e financiador.

O curso não contou com um plano de gerenciamento de projeto formal, como o apresentado pelo PMBOK. Nele foram ignorados processos importantes da gestão de um

projeto desse porte. O que pode explicar uma série de problemas ocorridos desde os procedimentos iniciais de implementação até a sua conclusão. Na sequência, serão apresentadas as análises relativas à condução dos processos de gerenciamento do curso com base nas boas práticas sugeridas pelo PMBOK.

Processos de Iniciação

Até por questões de ordem legal, projetos ligados ao setor público necessitam cumprir etapas formais para a sua implementação. Depreende-se, dessa forma, que o projeto do curso em questão teve seu escopo e recursos iniciais documentados. Embora o pesquisador não tenha participado desse momento, com base nos preceitos do PMBOK, verifica-se que já nesta etapa o projeto foi prejudicado, considerando a alteração de escopo ocorrido poucos dias antes do início do curso, não documentada posteriormente de maneira adequada. Segundo o *Project Management Institute - PMI* (2008, p.46), no Guia PMBOK, “mudanças significativas ocorridas ao longo do ciclo de vida do projeto acionam uma necessidade de revisitar um ou mais dos processos de planejamento e possivelmente, alguns dos processos de iniciação”.

Processos de Planejamento

Um projeto é constituído de partes integradas e inter-relacionadas. Considerando que os processos de iniciação ficaram comprometidos, pois, neste caso, ocorreram alterações importantes no escopo do projeto não documentadas, isso se refletiu de forma negativa, se considerarmos o modelo sugerido pelo PMBOK.

Ao contrário da parte do escopo prevista no planejamento inicial, a etapa *online* do curso teve como característica o imprevisto. As ações só eram decididas à medida em que as necessidades apareciam, a exemplo de processos como a “seleção dos recursos humanos”, “determinação do orçamento”, “desenvolvimento do cronograma” e procedimentos importantes para a execução de diversas atividades. Entre os problemas decorrentes da falta de adequação do planejamento às mudanças, destaca-se a não alocação dos recursos financeiros, para o pagamento dos salários, e os retrabalhos

constantes, devido à elaboração de relatórios inadequados a sua finalidade e a falta de determinação e clareza das atribuições de cada função. Tudo isso ocasionou, por vezes, descontentamento entre os colaboradores.

É necessário salientar que alguns processos desse grupo já não haviam sido contemplados na estrutura inicial do curso, como o “planejamento das comunicações” e o “gerenciamento de riscos”.

A inclusão da etapa *online* do curso claramente gerou a “criação de uma estrutura analítica do projeto (EAP)”, uma vez que o todo foi dividido em duas partes, pois o curso passou a ser na modalidade *Blended Learning*, o que exigiu a implementação de duas estruturas distintas. Contudo, essa divisão não favoreceu a finalização das etapas de maneira eficaz, uma vez que as EAPs não foram conduzidas de forma integrada.

Processos de Execução

A respeito desses processos, descrevem-se a seguir, as inconsistências, falhas, retrabalhos e “ruídos” decorrentes da falta de planejamento discutida até aqui.

Não houve uma “orientação e gerenciamento da execução do projeto”. Em um curso no qual nitidamente havia duas partes que se completavam (presencial e a distância), a falta de uma coordenação que gerenciasse as ações do presencial e do *online*, concatenando e direcionando ações, gerou problemas na realização de diversas tarefas importantes, como, por exemplo, a verificação da frequência dos estudantes. Quem assumiu de certa forma esse papel foi o órgão público contratante, pois sentiu a necessidade de interferir, definindo ações, regras e cobrando o fechamento das etapas. Por um lado, essa ingerência fez com que a maioria dos prazos fosse cumprido, mas também gerou diversos problemas relacionados a mudanças contínuas de regras, procedimentos e datas que já tinham sido estabelecidas, e algumas vezes, já executadas e divulgadas para as partes.

A “qualidade do projeto” não foi aferida da forma como coloca o PMBOK, como um processo de auditoria dos requisitos de qualidade, até porque esses padrões não foram estabelecidos. No entanto, foram realizadas pesquisas periódicas junto aos alunos tanto no presencial como no *online*. Essas são conhecidas como Avaliações Somativas, que deveriam acompanhar a efetividade do curso e, assim, promover ajustes que por ventura fossem

necessários. É importante salientar que os colaboradores não foram consultados nestas pesquisas e que esse mecanismo só foi efetivamente utilizado pela equipe do presencial, que promoveu diversas mudanças, como por exemplo, o rodízio dos formadores, embasada na constatação de que os estudantes não estavam achando produtivo ter o mesmo formador em todos os encontros.

O processo de “mobilização da equipe do projeto”, que, de acordo com o PMBOK confirmaria a disponibilidade de profissionais, a fim de formar uma equipe habilitada para executá-lo, também foi afetado pelas mudanças ocorridas pouco antes do início do curso. Parte dos colaboradores, ligados à equipe do presencial, já haviam sido escolhidos por meio de edital e seleção que respeitou os critérios de qualificação e documentação estabelecidos. Já a equipe do online teve que ser constituída às pressas, sendo parte dela, constituída dias antes do início do curso e, no caso da Coordenação de Tutoria, já com o curso em andamento. Por isso, também não foi feita uma seleção formal para a contratação dos Tutores Virtuais, a maioria foi selecionada sem seguir qualquer critério e sem qualquer experiência na função e com o Ambiente Virtual de Aprendizagem.

O suporte técnico é parte importante na estrutura da etapa *online* de um curso na modalidade *Blended Learning*. A equipe constituída para tal função foi mal dimensionada e não conseguiu atender às demandas de um sistema que comportou um número elevado de participantes, causando falhas no cadastramento de tutores e alunos no Moodle. Por isso, ocorreu uma sobrecarga no único instrumento de comunicação que havia entre as partes e, por conseguinte, atraso na resolução de problemas dessa natureza. De maneira improvisada, os Coordenadores de Tutoria tiveram que fazer a ponte entre alunos e tutores com o suporte técnico, e vice-versa. Medida que minimizou tais dificuldades, mas adicionou funções ao trabalho desses Coordenadores.

Os formadores que atuaram nas aulas presenciais passaram por um momento prévio de treinamento, importante para que todos seguissem metodologias similares. Os Tutores Virtuais passaram por uma formação rápida, ocorrida já com o curso em andamento. Não foram instituídas ações que aproximassem os colaboradores de forma a que eles sentissem que faziam parte de uma equipe, com responsabilidades bem constituídas dentro do sistema maior do curso. As partes se mantiveram, na maior parte do projeto, isoladas e sem interação. Dessa forma, segundo o PMBOK, os processos aqui empreendidos não contribuíram para o aprimoramento do desempenho do projeto.

O “gerenciamento das diferentes equipes do projeto” foi um dos poucos processos que mais similaridade teve com o que é prescrito pelo PMBOK, no entanto, seus resultados

deixaram a desejar, pela influência que sofreu de outras partes integrantes desse sistema. O desempenho dos membros da equipe foi acompanhado periodicamente através de diferentes instrumentos. No caso do presencial, por meio das avaliações que ocorriam em todos os encontros e, no caso do *Online*, por meio de acompanhamento individualizado da Coordenação de Tutoria junto ao trabalho desempenhado por cada Tutor. Em ambos os casos, foram fornecidos *feedbacks* e mudanças foram sentidas. Alguns profissionais que, mesmo assim não atenderam as expectativas, foram trocados. Outros, mesmo apresentando baixo desempenho e pouca vontade de melhorar, foram mantidos, por possuírem boas relações com pessoas ligadas às partes interessadas. O que de toda evidência, corrobora para um mal desempenho do projeto como um todo.

Um dos maiores desafios no decorrer do curso foi lidar com a falta de gerenciamento das informações. De acordo com Project Management Institute – PMI (2008, p.57), no Guia PMBOK, “distribuir informações é o processo de colocar as informações relevantes à disposição das partes interessadas no projeto conforme planejado”. O problema é que a comunicação não fora contemplada em seu planejamento. Ou seja, não existia um fluxo estabelecido e nem uma filosofia instaurada a respeito. O que corroborou com a desinformação dos colaboradores e ruídos ocorridos entre todas as coordenações, assistentes administrativos, formadores, suporte técnico, tutores e alunos ao longo de todo o projeto.

As informações que eram trocadas/obtidas entre as partes presencial e *online* do curso eram feitas por meio de *e-mail* e, por muitas vezes, não ocorria um *feedback*. Houve poucos momentos em que as equipes se encontraram por haver diferenças pessoais e relativas à condução de alguns procedimentos, tornando muito complicada a interação entre as duas partes.

Os comunicados, que eram fornecidos sem nenhuma padronização (linguagem e *layout*) aos tutores e alunos, só eram liberados à medida que a necessidade surgia, após muitos questionamentos.

O “Processo de Gerenciamento das expectativas das partes interessadas” foi ignorado no caso deste projeto. Questões que naturalmente envolvem as expectativas de alunos dentro de cursos não foram inicialmente pensadas e devidamente divulgadas. Notou-se a falta de um manual do estudante. Estes não tiveram acesso ao cronograma dos módulos, não sabiam como pedir declarações, ou como seriam avaliados e se receberiam um certificado ao final. Já os colaboradores não sabiam a data de finalização de suas funções, nem quanto e quando iriam receber seus pagamentos. Também não sabiam a

quem se dirigiu para conseguir declarações e se teriam direito a certificados de participação. Tudo isso causou angústia nesses públicos e graves ruídos ao longo do projeto.

Processos de Monitoramento e Controle

A periódica medição das saídas se constitui num importante processo, já que permite o acompanhamento das entregas do projeto. Trata-se da imprescindível tarefa de medir o que é produzido.

No projeto em análise, o único processo observado e realizado com esse objetivo foi a realização de pesquisas periódicas de avaliação junto aos alunos. Salienta-se, no entanto, que essa pesquisa não substitui os Processos de Monitoramento e Controle sugerido pelo PMBOK, haja vista, não abranger importantes processos como a realização do controle integrado de mudanças e o controle do escopo, do cronograma, dos custos e da qualidade.

Processos de Encerramento

Até o momento do fechamento deste texto, não houve nenhuma comunicação formal do órgão público patrocinador e nem das outras partes com relação ao encerramento formal do projeto. Salienta-se que vários procedimentos ainda estão pendentes, como é o caso do pagamento de alguns de seus colaboradores, entrega de declarações e certificações de participação.

Na prática, as etapas do curso foram encerradas mediante cobrança constante do órgão público patrocinador, mas sem nenhum formalismo, ou processo de monitoramento da qualidade das entregas do projeto.

Considerações Finais

Considerando sua versatilidade característica, as mais diversas atividades humanas podem ser desenvolvidas na forma de um projeto. Desde seu contexto mais formal, largamente utilizado por empresas, onde o controle de custos, prazos e qualidade

são cruciais para o êxito de qualquer empreendimento, até num formato informal, como o planejamento de umas férias.

Entre os manuais de gerenciamento de projetos disponíveis, o PMBOK é um dos guias mais reconhecidos, podendo seus processos ser adaptados a qualquer realidade ou setor. Contudo, o próprio guia se apresenta como um auxílio para se atingir o escopo com maior eficiência e eficácia, mas adverte que a pura e simples implementação dos seus processos não se constitui numa garantia de que o projeto seja bem-sucedido.

A partir das análises realizadas, verificou-se que o projeto do curso investigado não empregou a maioria dos processos sugeridos pelo PMBOK. Nesse sentido, um dado preocupante é que nada foi realizado em termos de Gerenciamento de Riscos. Ao longo do tempo, o projeto transcorreu como se fosse imune a isso. Essa característica de projetos dessa natureza talvez possa ser explicada pela ausência do cliente na sua forma mais tradicional, uma vez que, neste caso, bastava comunicar o encerramento do curso, mesmo sem se ter a dimensão exata da qualidade daquilo que foi produzido.

Além disso, por se tratar de um curso na modalidade *Blended Learning*, o projeto apresentou um maior grau de dificuldade, pois exigiu a constituição e condução de duas partes bem distintas, mas que, ao mesmo tempo, tinham que estar concatenadas para formar um só produto. Essa importante questão, no entanto, não foi considerada como devido, provavelmente, pela falta de experiência que os profissionais tinham em relação a essa configuração de curso. Nesse sentido, alguns processos de gerenciamento sugeridos no PMBOK poderiam ter amenizado e até eliminado problemas causados pelo distanciamento observado entre as equipes do presencial e do *online*, fator que veio a prejudicar de maneira significativa o projeto, como nos casos do “gerenciamento da equipe do projeto” e da “distribuição de informações”.

Educadores que se encontram à frente das coordenações de instituições de ensino ou mesmo de consultorias deveriam, portanto, perceber os cursos a partir de uma perspectiva mais administrativa e gerencial, conduzindo-os como um projeto com objetivos, recursos, orçamento e prazos a cumprir. Nesse sentido, é fundamental a adaptação e implementação de alguma metodologia de gerenciamento de projetos, que, por sua vez, deverá estar integrada ao que foi determinado no Projeto Político Pedagógico (PPP) do curso.

Referências

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação e da Pedagogia: geral e Brasil**. São Paulo: Moderna, 2006.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004**. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/acs_portaria4059.pdf>. Acesso em: 10 de dez. 2012.

BRUZZI, Demerval Guilarducci. **Gerência de Projetos**. Brasília: Senac-DF, 2008.

CHRISTENSEN, C.; HORN, M.; STAKER, H. **Ensino Híbrido: uma Inovação Disruptiva? Uma introdução à teoria dos híbridos**. 2013. Disponível em:
<<https://www.christenseninstitute.org/publications/ensino-hibrido/>>. Acesso: 02 de jun. 2018.

COUTINHO, Laura. Aprendizagem On-line por meio de estruturas de cursos. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. (orgs.). **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2009. p.310-316.

WEBSTER Jr., Francis M; KNUTSON, Joan. O que é Gerenciamento de Projetos? Conceitos de Gerenciamento de Projetos e Metodologias. In: DINSMORE, Paul C.; BREWIN, Jeannette Cabanis (orgs). **AMA: Manual de Gerenciamento de Projetos**. Equipe Trad. Adriane Cavalleri. Rio de Janeiro: Bransport, 2009.

FILATRO, Andrea. **Design Instrucional Contextualizado**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

GRAHAN, Charles R. Blended learning Systems: Definition, Current Trends, and Future Directions. In BONK, C. J. et al (Orgs.). **The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs**. São Francisco: Pfeiffer Publishing, 2005.

KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. Nova York: Eleventh Edition, 2013.

LEGOINHA, Paulo; PAIS, João; FERNANDES, João. O Moodle e as comunidades virtuais de aprendizagem. In. **VII Congresso Nacional de Geologia**, 4, 2006, Lisboa, Anais eletrônicos. Disponível em:<http://run.unl.pt/bitstream/10362/1646/1/o_moodle_e_as_comunidades_virtuais_de_aprendizagem.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Ed. Atlas. 2009, 2 ed.

MOORE, Michael G; KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância: uma visão integrada**. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MORAN, José Manuel. **Mudanças necessárias na educação presencial**. 2009. Disponível em: < <http://www.eca.usp.br/moran/presencial.html>>. Acesso em: 3 de dez. 2012.

MORAN, José Manuel.. Educação híbrida: um conceito chave para a educação, hoje. pp: 27-45 in: BACICH, L; NETO, A. T; TREVISAN, F.(Org.) **Educação Híbrida: Personalização e tecnologia na Educação**. São Paulo: Ed. Penso, 2015.

PIVA JR. Dilermando, et. al. **EAD na prática: planejamento, métodos e ambientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE –PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK)**. Pennsylvania: Project Management Institute. 2008, 4ªed.

ORTH, Afonso Inácio; PRIKLADNICKI, Rafael. **Planejamento e Gerência de Projetos**. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12 n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04>>. Acesso em: 24 de set. 2014.

RICCIO, Nícia Cristina Rocha. **Ambientes Virtuais De Aprendizagem Na UFBA: A Autonomia Como Possibilidade**. Salvador. 2010. 364f.. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia.

RODRIGUES, Lucilo Antonio. Uma nova proposta para o conceito de Blended Learning. **Revista interfaces da Educação**, v. 1, n. 3, p. 5-22, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uems.br/novo/index.php/interfaces/article/view/72/52>>. Acesso em: 17 de set. 2014.

ROSINI, Alessandro. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

TORI, Romero. Cursos Híbridos os Blended Larning. Aprendizagem on-line por meio de estruturas de cursos. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. (orgs.). **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2009.

TORI, Romero. **Educação sem Distância: As tecnologias interativas na redução de distâncias em ensino e aprendizagem**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

XAVIER, Carlos Magno da Silva et al. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos: Methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VOIGT, Emilio. A ponte sobre o abismo: educação semipresencial como desafio dos novos tempos. **Estudos Teológicos**, v. 47, n. 2, p. 44-56, 2007. Disponível em: <http://www3.est.edu.br/publicacoes/estudos_teologicos/vol4702_2007/ET2007-2c_evoigt.pdf>. Acesso em: 10 de dez. 2012.

Submetido em 15/09/2015

Aprovado em 30/07/2018

Licença Creative Commons – Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)