

# O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar

Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida [bethalmeida@pucsp.br]  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

## Resumo

Resultados de pesquisas realizadas nos últimos cinco anos com temáticas em tecnologias e formação de educadores, agregados ao desafio de gerir projetos de formação a distância com suporte na tecnologia digital, despertaram parcerias para a realização de novos projetos de formação, cujas ações se concretizam na tecitura de uma complexa rede, em contínuo processo de produção e criação de ligações entre nós que engendram pessoas e tecnologias, processos e produtos, desejos individuais e projetos coletivos, sentimentos e procedimentos lógicos, envolvendo novas aprendizagens, relações interpessoais e intrapessoais assim como inter-institucionais e intra-institucionais. Este artigo pretende analisar aspectos essenciais dos relacionamentos que se estabelecem entre os parceiros deste projeto.

## Palavras-chave

educação a distância; tecnologia de informação e comunicação; gestão escolar; relacionamentos; interação

## Introdução

No desempenho da função de pesquisadora<sup>1</sup> sobre tecnologias e formação de educadores de diferentes áreas e modalidades educacionais, por meio de atividades presenciais e a distância, com suporte em ambientes digitais de aprendizagem; na formação de profissionais da área de Tecnologia e Mídias Digitais, habilitação Educação a Distância e na coordenação de projetos de formação de educadores a distância ou na modalidade híbrida, evidencia-se a importância de investigar sobre a complexidade dos processos de gestão possíveis e necessários que se desenvolvem nos cursos com suporte em distintas tecnologias, especialmente com a tecnologia de informação e comunicação – TIC. Tais processos envolvem aspectos relacionados com a gestão de pessoas, recursos, produtos, relacionamentos, estratégias de ensino e de aprendizagem.

Os distintos papéis vivenciados nesses projetos (coordenadora, professora, orientadora, pesquisadora e *designer*), algumas vezes concomitantes, proporcionam a identificação de questões investigadas à medida que as problemáticas se evidenciam na busca de encontrar estratégias viáveis para proporcionar a qualidade dos processos educativos, a coerência aos fundamentos teóricos abraçados e respectivas reconstruções: formação na ação, articulação teoria-prática, reflexão na e sobre a ação, produção colaborativa de conhecimento, aprendizagem significativa, valores humanos associados à subjetividade, ao afeto e à autonomia, interação entre pessoas, tecnologias e objetos de conhecimento.

## O contexto em análise

Resultados das pesquisas já realizadas, agregados ao desafio atual de gerir um novo projeto de formação híbrida ou semi-presencial com suporte na tecnologia digital, levam a levantar novos temas a investigar tendo como campo o projeto “Gestão escolar e tecnologias”, em desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, em parceria com a Secretaria de Estado da Educação de São Paulo – SEE/SP e com a Microsoft Brasil. Com o objetivo

---

<sup>1</sup> No ano 2000, defendi tese de doutoramento a respeito da formação de professores para o uso pedagógico do computador, tendo como campo de investigação um programa de formação continuada de professores de escolas públicas para a incorporação do computador às atividades de sala de aula.

de formar gestores escolares para incorporar tecnologias na gestão e no cotidiano da escola, este projeto, pretende envolver até 2006 em torno de 11.000 alunos/gestores da rede estadual de ensino.

No papel de coordenadora do projeto “Gestão escolar e tecnologias”, tomei consciência de que em meu cotidiano de trabalho se enredam pessoas e tecnologias, processos e produtos, desejos e projetos, sentimentos e ações; envolvendo novas aprendizagens, relações interpessoais e intrapessoais assim como interinstitucionais e intrainstitucionais. A articulação em rede entre esses aspectos levou à compreensão de que gerir projetos de EAD implica desenvolver a gestão em relação aos seguintes processos: gestão de conhecimentos, de tecnologias, de aprendizagem, de estratégias, de pessoas, de conteúdo, de produção e implantação de *web design* e de avaliação. E, sobretudo, envolve a gestão de relacionamentos com os gestores/parceiros internos e externos à universidade, a proposição de idéias que instiguem a equipe de trabalho a investigar aspectos e fundamentos teóricos que permitam o desenvolvimento de novas metodologias de trabalho e a identificação de cenários e desafios emergentes.

A articulação entre parceiros internos e externos à universidade caracteriza uma complexa parceria público-privada, englobando universidade, organização do contexto corporativo multinacional e *mega* organização pública educacional. As parcerias internas se estabelecem com as distintas instâncias da universidade envolvidas na definição e formalização dos contratos, estruturação da rede tecnológica, instalações físicas e equipes de trabalho, acompanhamento e análise das ações. Também como parceiros internos, diferentes equipes estão envolvidas no trabalho cotidiano articulando distintas competências tendo em vista objetivos e atividades do projeto: concepção, planejamento, produção de design e implementação dos cursos em plataforma virtual para EAD na Internet, proposição de estratégias que proporcionem aprendizagem, desenvolvimento do curso com os alunos/gestores (acompanhamento, interação, orientação e avaliação processual), integração com outras tecnologias de suporte, avaliação e depuração contínua.

### **O relacionamento entre os parceiros**

Em todos os aspectos salientados o desenvolvimento de relacionamentos entre os parceiros se estabelece em processos dinâmicos que abarcam contradições, paradoxos e conflitos de interesses exigindo a convivência com as ambigüidades e o respeito às singularidades em busca de identificar as convergências e as intenções dos múltiplos autores que originaram o projeto e outros que participam do andamento das ações do projeto. Alguns aspectos se sobressaem como essenciais à criação e manutenção desses relacionamentos que propiciam o desenvolvimento do projeto na convivência harmoniosa com a sua complexidade: interação e colaboração.

A interação representa a ação recíproca com mútua influência nos elementos inter-relacionados e encontra-se entrelaçada com a comunicação, a intervenção e a participação de todos os segmentos e pessoas envolvidas, compondo uma rede de interdependências em contínuo estado de provisoriedade, constituindo uma unidade dinâmica, que se desenvolve de forma relacional e pluralista (Almeida, 2003).

Na rede, todos os participantes são potencialmente ativos emissores, receptores e produtores de informações; co-criadores de uma densa trama de inter-relações entre pessoas, práticas, valores, hábitos, crenças e tecnologias em um contexto caracterizado pela diversidade, evolução e interdependência entre todos os seus componentes. A rede constitui um espaço de mútua influência, intervenção e sonhos, onde a alteração em um elemento implica em mudança em todos os demais.

Nessa perspectiva, a apropriação das tecnologias se faz na inter-relação e dependência com os demais elementos envolvidos, criando uma *ecologia da informação* (Nardi, 1999) que se desenvolve continuamente e auto-organiza em um todo cujas propriedades se evidenciam também nas partes (Morin, 1996). Trata-se da busca da unidade pela diversidade (Freire, 2001) e da diversidade que se inscreve na unidade (Morin, 2000), da criação de espaços de aceitação e convivência em patamares de equilíbrio entre o possível e o desejável (Sciotti, 2004) para que se possa atribuir sentido às informações, compreender e atuar no contexto como sujeitos históricos

conscientes da responsabilidade de seus diversos papéis como indivíduo, como representante de sua organização e de seus relacionamentos sociais, culturais e afetivos.

A título de exemplo da tecitura dessa rede, o momento inicial da concepção do Projeto “Gestão escolar e tecnologias”, foi profícuo na discussão entre as organizações para que se conseguisse delinear em conjunto uma proposta para o desenvolvimento do Projeto que atendesse a todas as organizações envolvidas, preservando as concepções e princípios conceituais inerentes à linha de pesquisa Novas Tecnologias em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo da PUC/SP, as políticas públicas da SEE/SP para a gestão escolar e tecnologias na educação e também as diretrizes da iniciativa mundial da Microsoft Brasil “Parceiros na Aprendizagem”. Evidenciou-se então o entrelaçar dos nós dessa rede por meio da identificação das convergências e a convivência com a diversidade em busca da unidade possível de se traduzir em um produto representativo de todas as organizações.

No âmbito interno de cada organização, outras ecologias se criavam e se articulavam com a ecologia inter-institucional. Na PUC/SP, este foi o momento de estruturação das equipes internas de trabalho no Projeto, iniciando a tecitura da trama de inter-relações entre os profissionais contratados (muitos jamais tinham trabalhado em conjunto) a partir da articulação entre suas competências, estilos de trabalho, experiências anteriores, disponibilidade de tempo e interesse para participar do projeto. A abertura de espaços de diálogo envolvendo coordenadores, orientadores, especialistas em conteúdo, administrador do ambiente virtual, professores, técnicos em *design* e monitores de suporte técnico, permitiu a criação de um sistema de códigos, hábitos, valores e modos de uso das tecnologias, próprios de uma ecologia emergente, que se relacionava com os demais contextos envolvidos, inclusive com a estruturação do espaço físico de trabalho que cabia a equipes da PUC/SP externas ao projeto, bem como à atuação de equipes designadas pela Microsoft Brasil para customizar o ambiente virtual de suporte ao curso a ser realizado com os gestores/alunos do Projeto.

A atuação do gestor embasada na interação pauta-se pela criação e manutenção de relacionamentos inter e intra institucional e na interdependência entre todos, propiciando a tecitura de redes abertas capazes de suportar dissensos, enfrentar conflitos, contradições e ambigüidades, reconhecer potencialidades e limitações, privilegiar a construção de espaços de diálogo, negociação, busca de convergência de idéias e de entendimento coletivo e individual. A par disso, cabe à gestão instigar as equipes internas de trabalho a investigarem linhas de pensamento e referenciais teóricos que permitam melhor compreender os processos em desenvolvimento, atingindo novos patamares na evolução do conhecimento científico, bem como proporcionar condições para a criação de uma cultura de compartilhamento, produção colaborativa e gestão do conhecimento produzido.

Evidencia-se a emergência do paradigma da complexidade, que favorece a coexistência entre o novo e o velho, respeita a diversidade, abarca as ambigüidades, envolve sentimentos, razão e percepção, assume os conflitos, articula as necessidades individuais e os interesses grupais, e se percebe na multiplicidade de olhares sobre a dinâmica permanente de um processo inclusivo de pessoas, tecnologias, conhecimentos e recursos que valorizam o ser humano em sua multidimensionalidade e privilegiam sua realização. Dessa maneira, as competências constituem um paradoxo que se produz e é produzido no entrelaçar das dimensões cognitiva, perceptiva e afetiva envolvidas no “saber fazer e, recursivamente no saber ser” (Faria, Marques e Colla, 2003, p.235), bem como no registro sobre como fazer que revela a razão de ser, estar e viver.

O sentido de competência, presente na atuação dos membros da equipe de gestores do Projeto e no trabalho dos profissionais que nele trabalham, envolve a integração entre teoria e prática, superando as perspectivas - instrucional, técnica e funcionalista, associadas ao conceito convencional de competência e estando direcionado para a articulação entre distintas dimensões que se entrelaçam e são interdependentes: domínio das tecnologias, saberes conceituais, relacionamentos sociais e afetivos e concepções educacionais. De acordo com o papel ocupado pelo profissional no projeto, espera-se determinado grau de aprofundamento em cada uma dessas dimensões.

Conforme relatado, no Projeto “Gestão escolar e tecnologias” a constituição da equipe multidisciplinar e a valorização de suas competências foram fatores fundamentais para instaurar o movimento inclusivo de abertura ao novo, ao olhar do outro em sua multiplicidade e ao singular em sua especificidade. Entretanto, é no cotidiano das suas atividades que a equipe se mantém coesa por meio da interação, do diálogo, da confrontação de olhares, da identificação de suas ambigüidades, da análise exaustiva das práticas e possíveis dissensos até a explicitação das bases teóricas que fundamentam as idéias em discussão e as práticas em análise, chegando a reelaborar as teorias que possam iluminar as práticas e permitam a auto-organização da equipe.

Uma situação que retrata a necessidade de desenvolver e confrontar múltiplos olhares sobre o sentido desse Projeto para cada segmento envolvido se evidenciou na atitude dos professores da PUC/SP no momento do curso em que os supervisores da rede estadual de ensino deixaram de ser monitores para se tornarem professores nas turmas de gestores/alunos do curso. Nesse momento, alguns professores da PUC/SP que se tornaram orientadores dos supervisores/professores se deram conta de que o olhar do outro sobre o curso trazia contribuições extremamente importantes sobre o contexto de atuação da equipe de gestão escolar que participava do curso como alunos e da necessidade do registro das orientações sobre as ações a realizar, os quais a princípio foram desconsiderados como material de apoio. Toda essa complexidade levou ao caos momentâneo da equipe de gestão, tendo em vista os novos elementos e funções introduzidas no projeto, os desafios da equipe de suporte técnico e de orientação; por meio do diálogo, da troca de experiências, da integração de idéias e da reflexão conjunta foi encontrado um novo patamar de equilíbrio da equipe e novos nós foram entrelaçados à rede.

O relacionamento criado entre as pessoas propicia: a interconexão entre idéias e concepções, a negociação de sentidos, a realização conjunta de atividades pela integração das distintas competências da equipe, tecnologias e materiais de apoio, o desenvolvimento de processos de participação ativa e de interação e, sobretudo, a elaboração de algo socialmente produzido para atingir determinados objetivos, constituindo processos de fazer e pensar em conjunto, que caracterizam a colaboração.

A idéia de co-realização em uma atividade, engloba ação e reflexão entre pessoas ou de uma pessoa com as idéias de outrem, uma vez que o pensamento humano encontra-se imbricado com o seu ambiente social e ocorre na zona proximal de desenvolvimento constituída no contexto de atuação das pessoas (Vygotsky, 1984). Cada pessoa constitui uma individualidade ativa, cujo pensamento encontra-se intrinsecamente imbricado com circunstâncias sociais, históricas e culturais específicas e com os artefatos culturais que fazem parte desse contexto. A colaboração vai além do compartilhar informações e da oferta de contribuições; envolve participação co-responsável na elaboração conjunta de planos e propostas de ação, a criação de relacionamentos de confiança mútua e cumplicidade, o comprometimento e o reconhecimento de interdependência.

Em várias situações do Projeto “Gestão escolar e tecnologias” se evidenciam o uso colaborativo dos meios de mediação e mediatização na realização de atividades que envolvem a negociação, a elaboração conjunta de planos e a execução das ações previstas, evidenciando compromisso mútuo e interdependência entre todos os participantes. A programação de cada videoconferência resulta do debate entre as três organizações para negociar espaços de disseminação de informações relevantes e compor o roteiro, com o cuidado de preservar o alcance dos objetivos do encontro e os propósitos do projeto. Para viabilizar a construção dos roteiros, além da necessidade de intenso diálogo entre os representantes das instituições, é preciso ouvir os professores para identificar as necessidades dos alunos/gestores. No momento da veiculação da videoconferência se estabelece nos estúdios profícua colaboração por meio da interação entre os participantes (membros das organizações parceiras, professores responsáveis pelas turmas e gestores/alunos, situados em distintos pólos da Rede do Saber), nas trocas de experiências e no debate sobre os temas em discussão, cuja discussão continua após a videoconferência em fóruns do ambiente virtual de suporte ao curso.

Conforme a demanda e características de determinada situação, forma-se um grupo de professores para levar avante uma produção como ocorreu na construção da MEDIATECA. Sua criação iniciou-se com os relatos dos professores do curso sobre suas experiências com tecnologias e formação de educadores. Os professores foram convidados a compartilhar suas experiências com os colegas disponibilizando relatos ou artigos já publicados sobre as mesmas, dando-se a conhecer ao grupo, aproximando-se dos colegas, debatendo as experiências em fórum do ambiente virtual, no qual foi criada uma área para o diálogo entre os membros da equipe de professores. Surgiu daí a idéia de construir uma MEDIATECA e disponibilizá-la aos alunos/gestores. Todos os professores buscaram outros relatos de experiências sobre tecnologias na escola, principalmente disponíveis na Internet; dois professores se encarregaram de organizar o material em categorias e elaborar as ementas; outro professor, com competência em programação para *web*, criou um quadro digital com colunas em que constava o título, ementa, referência e *link* para as publicações na Internet. Assim, chegou-se a uma produção conjunta de um material de apoio para o curso, desenvolvido conforme as competências dos profissionais que formam a equipe de professores do curso.

Portanto, no Projeto “Gestão escolar e tecnologias” a aprendizagem da gestão e dos gestores ocorre pela participação nas atividades que envolvem “tanto o uso e a produção de conhecimento como a disposição de se engajar” (Daniels, 2003, p.136), evidenciando que os processos colaborativos se criam em contexto tendo em vista que a coletividade e a interação se sobrepõem em relação à individualidade e à competição (Cerqueira, 2005).

### **Desafios e perspectivas**

As questões desencadeadas pelo Projeto “Gestão escolar e tecnologias” foram equacionadas dentro de princípios éticos, no âmbito de uma universidade que se constitui num horizonte de liberdade e respeito à diversidade e de um programa de pós-graduação que incentiva a construção de processos autônomos e interdependentes entre formação, investigação e ação em práticas educativas com suporte em tecnologias, em processos presenciais, a distância ou na modalidade híbrida. A análise dessas questões vem se consubstanciando sob diversas óticas englobadas em dissertações de mestrado e teses de doutorado cujos focos incidem sobre aspectos político-pedagógicos articulados com as possibilidades dos recursos tecnológicos com vistas a compreender os processos de ensino e aprendizagem, as organizações curriculares em seus múltiplos sentidos, os processos de gestão e os relacionamentos entre sujeitos e organizações participantes.

As implicações do estudo dessas questões e das concepções que vão se delineando proporcionam retomar, expandir e ressignificar os fundamentos teóricos vitais ao desenvolvimento das pesquisas sobre tecnologias em educação, gestão escolar e tecnologias e, especialmente, gestão de projetos em educação a distância, foco principal deste texto.

A auto-organização da gestão com suas equipes de trabalho e a busca de novos patamares de equilíbrio foram e continuam sendo um desafio uma vez que novos aspectos são continuamente inseridos por diferentes elementos que fazem parte dessa ecologia. Uma mudança no ambiente de suporte ao curso em relação a uma de suas ferramentas e funcionalidades, é motivo para alterar todo o sistema. Um acontecimento global provoca alterações em todas as instâncias do projeto, dos procedimentos de logística às ferramentas e informações do ambiente virtual, evidenciando a interdependência entre todas as suas partes.

O desafio atual consiste na criação de procedimentos para manter atualizados e disponíveis os registros da história do projeto, do conhecimento existente sobre o mesmo e de novos conhecimentos produzidos, dos relacionamentos e estratégias de atuação, de modo a recuperá-los a qualquer tempo e de todo lugar para aplicá-los na resolução de problemas e na tomada de decisões.

## Referências bibliográficas

- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. Educação, ambientes virtuais e interatividade. In: Marco Silva. *Educação online: teorias, práticas, legislação e formação corporativa*. São Paulo: Loyola, 2003, p. 201-215.
- CERQUEIRA, Valdenice Minatel Melo de. *Mediação pedagógica e chats educacionais: a tessitura entre colaborar, intermediar e co-mediador*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em educação: Currículo, 2005.
- DANIELS, Harry. *Vygotsky e a Pedagogia*. Trad. Milton Camargo Mota. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- FARIA, Elaine Turk; MARQUES, Juracy Cunegatto; COLLA, Anamaria Lopes. Gerenciamento e coordenação de cursos virtuais como desafios à criação de comunidades de aprendizagem. In: Marilú Fontoura de Medeiros, Elaine Turk Faria. *Educação a distância: cartografias pulsantes em movimento*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.
- FREIRE, Paulo. *Política e educação*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- MORIN, Edgar. *Ciência com Consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Os setes saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2000.
- NARDI, B. A. & O'DAY V. L. *Information Ecologies*. 2ª ed. Cambridge. MIT Press, 1999.
- SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Organização de ambientes de aprendizagem com tecnologia digital: resgate de valores e princípios*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em educação: Currículo, 2004.
- VYGOTSKY, Lev S. *A Formação Social da Mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1984.