

# **GESTÃO E *DESIGN* INSTRUCIONAL: CONSTRUINDO INTERSECÇÕES**

**Florianópolis – SC – Julho – 2014**

**Andreza Regina Lopes da Silva – Universidade Federal de Santa Catarina –**  
[andrezalopes.ead@gmail.com](mailto:andrezalopes.ead@gmail.com)

**Juliana Bordinhão Diana – Universidade Federal de Santa Catarina –**  
[juliana.diana@posgrad.ufsc.br](mailto:juliana.diana@posgrad.ufsc.br)

**Araci Hack Catapan – Universidade Federal de Santa Catarina –**  
[aracihack@gmail.com](mailto:aracihack@gmail.com)

**Fernando José Spanhol – Universidade Federal de Santa Catarina –**  
[fernando.spanhol@ufsc.br](mailto:fernando.spanhol@ufsc.br)

**Classe: Investigação Científica**

**Setor educacional: Educação Superior**

**Nível Meso – Gerenciamento, instituição e tecnologia**

**Relatório de estudo concluído**

## ***RESUMO***

*O Design Instrucional empregado na Educação a Distância no Brasil é uma prática recente e, por isso, as produções científicas na área são ainda incipientes. O presente estudo tem como objetivo mapear a produção científica dessa problemática que discute a gestão do processo de Design Instrucional na Educação a Distância. A metodologia empregada foi a busca sistemática aplicada à base de dados Scopus. Os resultados encontrados no período de 2010, até abril de 2014, permitiram, além de ampliar a discussão interdisciplinar nos temas de gestão e design instrucional, perceber que estes, na literatura, não apresentam relação direta. Dos sessenta e quatro artigos encontrados, vinte e sete foram considerados relevantes para o estudo. Destes, após a leitura dos resumos, identificaram-se doze artigos aderentes ao objetivo do estudo e, destes, oito contribuem com a pergunta. De modo geral, os estudos apontam a convergência dos temas ao discorrerem sobre gestão e design instrucional. Destaca-se a contribuição do tema gestão no âmbito educacional como modo de planejar, de desenvolver uma obra educativa, e design, como modo de apresentar esta prática.*

**Palavras-chave: Educação a Distância. Design Instrucional. Gestão.**

## 1 – Introdução

O cenário contemporâneo combina, em um caleidoscópio de imagens em expansão, ressignificação e inovação, implicando diretamente no cenário educacional, pois o acesso ao conhecimento pode ser instantâneo em qualquer hora e lugar, independente do modo do processo ensino-aprendizagem. No âmbito Educacional, a Educação a Distância (EaD) tem-se mobilizado, basicamente, sustentada pela rede comunicacional digital, embora, em sua essência, não se diferencie da educação desenvolvida no modo presencial, pois opera nos três planos de gestão: gestão acadêmica; gestão de infraestrutura e gestão pedagógica. (CATAPAN, 2001).

A EaD é uma modalidade educacional inovadora no Brasil e ainda não está consolidada como sistema. Se desenvolve por projetos pontuais, com início, meio e fim preestabelecidos. Um dos seus elementos de organização e execução pedagógica é o Design Instrucional (DI), que congrega aspectos acadêmicos, pedagógicos e tecnológicos. O design instrucional dá visibilidade necessária ao processo ensino-aprendizagem, de modo específico, em se tratando de EaD. O design é um instrumento que dá visibilidade a uma ideia, a um conceito. (CATAPAN, et al., 2013).

A web disponibiliza um dilúvio de informações, porém a construção do conhecimento na rede requer discernimento, abstração e proposição. Uma informação, abstraída de seu contexto, isolada, é apenas um dado, enquanto que uma informação interpretada e apropriada em rede, pode ser o pressuposto do conhecimento, ou mesmo de um novo conhecimento. O conhecimento é uma construção contínua, fluídica, dinâmica que, em rede, toma uma perspectiva inédita como possibilidade. (MORIN; MOIGNE, 2009).

Nesta perspectiva, o propósito da revisão sistemática realizada foi responder a questão: qual a prática de gestão que contribui para o processo de design instrucional? Para responder a esta questão, com o objetivo de mapear a produção científica nessa problemática que discute o processo de Design Instrucional como prática de gestão na EaD, o presente estudo se caracteriza como descritivo-exploratório, de abordagem qualitativa. O resultado foi explorado

e analisado detalhadamente, permitindo a identificação dos pressupostos teóricos que sustentam a discussão. A análise das diferenças e convergências conceituais encontradas nos materiais foram ponderadas na intersecção entre os termos design instrucional e gestão. Os achados neste estudo permitem elencar alguns elementos que impactam esta discussão, evidenciando lacunas entre a prática de gestão e a natureza do processo de DI, de modo singular quando aplicado à EaD.

## **2 – Pressupostos teóricos**

A gestão pode ser entendida em diferentes cenários. Contudo, sua origem remete ao período que seguiu a revolução industrial, sendo posteriormente difundida entre outras entidades comerciais e organizacionais. Apesar de, para este estudo como revisão sistemática, eleger-se o termo gestão, o resultado da pesquisa faz alusão direta ao tema "gestão de projeto". Van Rooij (2010) define, com base no *Project Management Institute (PMI)*, a gestão de projeto como um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas organizadas para atender aos requisitos comuns de um projeto, que são documentados e reunidos em cinco grupos de processos, a saber: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Dessa forma, considera-se o gerenciamento de projeto como um alinhamento natural que deriva da gestão industrial, enquanto que, no campo educacional, o DI deriva da necessidade de dar visibilidade a uma abordagem pedagógica na oferta de um curso. Apesar desta divergência de origem, o cenário converge enquanto natureza. No mundo produtivo, o design refere-se diretamente a um produto; no caso da educação, a instrução é também um produto que requer a gestão de processos, de valores, de crenças e pressupostos teóricos de educação (VAN ROOIJ, 2011).

Percebe-se a aderência destas orientações ao processo de *design* instrucional, pois, como destacam Herron *et al.* (2012), definir uma linha de base em toda e qualquer instituição, requer foco no desenvolvimento, e este processo, numa aprendizagem a distância, sofre frequentemente com a falta de recursos, principalmente de infraestrutura, políticas e mecanismos de apoio e precisa ser

conduzida para atender rapidamente a crescente demanda, o que se considera exigir planejamento para o desenvolvimento.

Para Herron *et al.*(2012), a garantia de qualidade é um valor essencial e fundamenta muitas decisões políticas em uma instituição de ensino e são diretamente influenciados por inúmeros fatores situacionais e ambientais, incluindo a acreditação, tecnologia e competitividade. Conforme apontam He e Abdous (2013), a busca, para que as melhores práticas no gerenciamento do conhecimento aconteça de forma sistemática e eficaz, tem sido mais frequente dentro de organizações educacionais. Este impulso pode-se sustentar na área do *design* instrucional.

Omrani, Fardanesh e Hemmati (2012) apontam que a literatura apresenta uma diversidade de definições para o tema *design* instrucional, sendo estas relacionadas ao processo de inserir princípios de aprendizagem e instrução em materiais que objetivam contribuir com a solução de adversidades do processo de ensinar e aprender, porém ressalta-se que esta é uma atividade complexa e minuciosa. Considerando um projeto no cenário educacional que atualmente vem sendo ressignificado, dada a convergência de práticas de diferentes modalidades de ensino, é preciso um DI que contemple esta diversidade, que se estende a um público variado de estudantes, exigindo assim que a atividade de *design* instrucional se mostre capaz de executar pedagogias semelhantes em diferentes ambientes. (DRIRA *et al.*, 2012). Considerando-se que o gerenciamento de projeto eficaz, segundo Van Rooij (2010), requer o conhecimento das características do ambiente real do projeto, projeto de *design* instrucional, deve ter seu conhecimento interconectado com as práticas educacionais do processo de ensino-aprendizagem. Para a autora, a diferença entre os modelos de gestão de projetos e *design* instrucional é consequência das perspectivas divergentes entre área de gestão e área educacional.

Para Van Rooij (2010), a cultura disciplinar do ensino superior e a desconexão entre os modelos de *design* instrucional e práticas de gerenciamento estão entre as barreiras para a integração de soluções de gerenciamento em qualquer instituição educacional. Tawfik e Jonassen (2013) complementam,

apontando que a resolução de problemas é um desafio significativo para *designers* instrucionais, uma vez que esta é uma atividade que não é realizada de forma individual e traz, como consequência, a exposição de diferentes processos de aprendizagem cognitiva e social. Percebe-se que as ações e práticas de *design* instrucional convergem para a realização de um projeto educacional de qualidade dentro dos requisitos previstos numa gestão de projeto organizacional, contudo, ainda é carente esta convergência na prática e, conforme apontado por Omrani, Fardanesh e Hemmati (2012), desenvolver materiais instrucionais eficazes é uma forma de melhorar a qualidade das oportunidades educacionais.

Para Van Rooij (2013), a gestão de projeto complementa o processo de *design* instrucional, oferecendo um conjunto de processos que descrevem, organizam e complementam o trabalho necessário nas diferentes fases do ciclo de vida de um projeto. Neste sentido, considera-se que os papéis do *designer* instrucional e do gerente de projeto podem, num contexto educacional, serem ocupados pelo mesmo indivíduo, pois, de acordo com Van Rooij (2010), permitem ações, como a definição clara do projeto com instituição de cronograma, a seleção dos processos em seus diferentes níveis de detalhes e componentes apropriados e específicos à realidade e, ainda, dedicar tempo às competências de gestão como instituição de equipe. Para a autora, na era digital, os *designers* instrucionais devem possuir tanto uma base de conhecimento de *design* instrucional quanto habilidades de gerenciamento de projetos sólidos, que lhes permitam concluir os projetos de cursos no prazo, no orçamento e em conformidade com as expectativas do cliente, além de habilidades interpessoais, comunicacionais e liderança de equipe que, por sua vez, impactam na gestão de conflitos e tomada de decisão. De acordo com Van Rooij (2010), o gerente de projeto bem sucedido deve ter uma formação em ciências, tecnologia e educação, a fim de proporcionar uma liderança de equipe em projeto multidisciplinar, descrição que permite fazer um paralelo do profissional de *designer* instrucional, o qual se considera um profissional de formação multidisciplinar e com atuação interdisciplinar.

Van Rooij (2013) destaca, com base em seu estudo nos modelos de *design* instrucional, que é o papel de gerente de projeto o mais relevante para a

gestão de projeto de *design* instrucional. Neste sentido, a autora aponta um profissional denominado “gerente de projeto de *design* instrucional”; este profissional como sendo uma ascensão da carreira do *designer* instrucional na posição de alto desempenho em ambientes intensivos em conhecimento, em empresas de serviços profissionais. Para Van Rooij (2011), as práticas do *designer* instrucional exigem não apenas habilidade de *design* instrucional, mas competências e habilidades de gerenciamento de projeto, incluindo a capacidade de liderar uma equipe de projeto, seguir os requisitos do projeto, definir estimativa e desenvolver processos e padrões para a conclusão de projetos de desenvolvimento de produtos de educação. Das competências que convergem quando se fala em *designer* instrucional e gestor de projeto, uma aparece de modo similar nos rankings finais observados por Van Rooij (2013), e está relacionada a habilidades interpessoais com uma abordagem centrada mais em comunicação do que em processo, implicando diretamente numa gestão de sucesso de um projeto visado.

### **3 - Apresentação e análise do resultado: uma abordagem metodológica**

O método utilizado para a elaboração deste artigo baseia-se numa proposta de processo de revisão sistêmica, no intuito de vislumbrar o avanço do conhecimento no âmbito das pesquisas sobre *design* instrucional e gestão e perceber suas intersecções. A revisão sistemática da literatura é um modelo de investigação científica que tem por objetivo responder a uma pergunta por meio de métodos sistemáticos e explícitos, previamente definidos, para identificar, selecionar, coletar, analisar e avaliar as pesquisas relevantes de modo a conduzir uma síntese dos resultados de múltiplos estudos primários. (COOK; MULROW; HAYNES, 1997; CHARKE, HORTON, 2001).

Para este estudo, selecionaram-se intencionalmente os artigos indexados na base de dados Scopus, por considerar-se esta uma fonte referencial de impacto da literatura científica revisada por pares, além de ser uma fonte interdisciplinar que contribui para que se tenha uma ampla visão das publicações científicas.

Para responder a pergunta: qual a prática de gestão que contribui para o processo de design instrucional? foram organizados quatro momentos distintos, a saber: planejamento, coleta, análise e resultado. Na fase de planejamento, definiu-se a pergunta de pesquisa, a base de dados para trabalho e os termos para busca como primeiros critérios a serem utilizados no formulário disponível no ambiente on-line da base de dados. No intuito de responder a pergunta norteadora da pesquisa, na segunda fase, denominada coleta, buscou-se o resultado disponível, quando recorrente em título, palavras-chaves e resumo, para os termos "*management*" que apresentou um resultado de 101.285 artigos encontrados e, para o termo "*instructional design*," que resultou em 624 artigos. Na sequência, fez-se a combinação dos termos "*instructional design*" AND "*management*", no intuito de selecionar as pesquisas que tratam os dois temas concomitantemente. Ainda na fase de coleta, definiu-se alguns critérios limitadores para aplicar ao resultado encontrado, sendo eles: publicação nos últimos cinco anos, a fim de indicar o estado da arte contemporâneo, e artigos que envolvem a área de ciências sociais, onde a discussão apresentou-se predominante e relevante com o objetivo da pesquisa. Desta busca resultou um total de sessenta e quatro artigos.

No terceiro momento desta pesquisa, na fase de análise, no intuito de fazer o reconhecimento das publicações encontradas, evidenciou-se que, considerando o período selecionado para pesquisa, o destaque de publicação foi em 2012, com dezenove artigos, seguido com dezessete artigos e, 2013, com quatorze artigos indexados na base de dados Scopus. De posse deste resultado, dando sequência à fase de análise, após o reconhecimento prévio das publicações, analisaram-se os artigos, seguindo alguns critérios previamente definidos: análise do título e do resumo. Com base na leitura dos títulos dos sessenta e quatro artigos encontrados, apenas vinte e sete foram considerados como possivelmente relevantes para o estudo. Da amostra dos vinte e sete artigos, fez-se a leitura dos resumos, onde identificaram-se quinze artigos como realmente aderentes ao objetivo da pesquisa. E, destes quinze artigos, buscando-se por documentos disponíveis sem restrição de reserva para domínio público nas bases de dados, efetivou-se como amostra para leitura completa, a fim de

perceber a real contribuição do mesmo com a discussão aqui proposta, um número de doze artigos.

De posse destes resultados, deu-se início à leitura completa dos materiais para identificar quais apresentam relação direta e convergente com a pergunta que norteia este artigo. E, destes, observou-se que apenas oito contribuem de forma efetiva com a questão de pesquisa. Esta amostra de oito artigos compôs a base literária para a discussão proposta no presente artigo. Com a análise crítica desta amostra foi possível compreender pontos específicos de convergência e divergência entre os temas. Buscando sistematizar estas informações, elaborou-se o Quadro 1.

<b>Termo de busca</b>	"management"
<b>Artigos encontrados</b>	101.285
<b>Termo de busca</b>	"instructional design"
<b>Artigos encontrados</b>	624
<b>Termo de busca</b>	"management" AND "instructional design"
<b>Total de artigos encontrados</b>	64
<b>Relevância pelo título</b>	27
<b>Relevância do resumo</b>	15 (dos 27 com relevância pelo título)
<b>Disponíveis para download</b>	12 (dos 15 com relevância pelo resumo)

Quadro 1: Resultado da pesquisa na base de dados

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nesta análise preliminar, identificou-se que os artigos, divergem em sua grande maioria no que diz respeito às práticas do processo de *design* instrucional com o processo de gestão, ou seja, não apresentam relação direta com ambos os temas. Todavia, apontam convergência ao discorrerem sobre a prática, habilidade e competências destes profissionais sem diferença expressiva entre seus papéis, embora fique claro que a atuação de ambos esteja diretamente relacionada ao nível de maturidade da instituição.

Outra ênfase observada na pesquisa recai sobre a contribuição do tema gestão no âmbito educacional, ao apresentar capacidade de planejar e gerenciar a obra educativa. A análise qualitativa dos trabalhos selecionados permitiu também identificar-se que o termo *design* instrucional aparece em destaque na busca por sua relação com as práticas de gestão e tem relação direta com os processos de educação e aprendizagem em cursos a distância, seguindo numa proporção menor a relação com o desenvolvimento, decisão e gerenciamento. Buscando

elucidar este cenário, organizou-se a Figura 1 com base nas palavras-chave dos artigos selecionados como amostra efetiva da pesquisa.



Figura 1: Nuvem de *tags* com palavras-chave resultantes da pesquisa  
Fonte: Elaborada pelos autores

Finalizando a fase de resultado, fez-se a compilação dos dados dissertados nos oito artigos, o que permitiu a composição do item pressupostos teóricos deste artigo. Ao buscar aproximar a discussão de gestão e *design* instrucional, pode-se perceber ainda que, apesar de existirem pesquisas de cunho teórico que reconhecem a importância da gestão em DI, bem como alguns estudos empíricos que oferecem *insights* como práticas de instituições de formação. ainda é pouca a visão sobre os processos que cercam essas práticas.

#### 4 – Considerações finais

Apesar desta revisão sistemática da literatura estar no início, é possível perceber que, até o momento, há pouca evidência de convergência de *design* instrucional como prática de gestão. A literatura apresenta um quadro misto, trazendo uma relação mais específica do design instrucional com a gestão de projeto, e aponta uma carência para esta discussão no cenário educacional. Contudo, considera-se que o DI é uma atividade de resolução de problemas no âmbito organizacional, em projetos educacionais, o que permite compartilhar atributos de gestão. Sendo assim, pode-se inferir que o processo de gestão, aqui enfatizado como gestão de projeto, complementa as práticas do *design* instrucional, principalmente no contexto educacional, se este for desenvolvido pelo mesmo indivíduo. Todavia, apesar de notório que os caminhos já estejam abertos para a discussão do tema, considera-se esta prática ainda limitada. Logo, sugere-

se a continuação da pesquisa em bases complementares, bem como a ampliação do recorte temporal, de modo a contribuir para a definição de boas práticas de gestão relacionadas ao design instrucional, no contexto educacional.

## Referências

CATAPAN, A. H. **Tertiun: o novo modo do ser, do saber e do apreender**. Tese de Doutorado em Mídia e Conhecimento. PPGEF, UFSC, Florianópolis, 2001.

CATAPAN, A. H. et al. **Cartografia para o Currículo Referência**. 2013. Disponível em: <www.etec.ufsc.br>. Acesso em: 01 maio 2014.

COOK, D. J., MULROW, C. D., HAYNES R. B. **Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions**. Ann Intern Med. 1997;126(5):376-80.

CLARKE, M., HORTON, R. **Bringing it all together: Lancet-Cochrane collaborate on systematic reviews**. Lancet. 2001, jun. 2; 357:1728.

DRIRA, R. et al. Contextualizing learning scenarios according to different learning management systems. **IEEE Transactions on Learning Technologies**, v. 5, n. 3, p. 213-225, 2012.

HE, W.; ABDIOUS, M. An online knowledge-centred framework for faculty support and service innovation. **Vine**, v. 43, n. 1, p. 96-110, 2013.

HERRON, R. I. et al. Large scale quality engineering in distance learning programs. **Journal of Asynchronous Learning Network**, v. 16, n. 5, p. 19-35, 2012.

MORIN, E.: MOIGNE, J.L. L. **Inteligência da Complexidade - Epistemologia e Pragmática**. Lisboa: Instituto Piaget, 2009

OMRANI, S.; FARDANESH, H.; HEMMATI, N. Exploring an appropriate instructional design model for continuing medical education. **Turkish Online Journal of Distance Education**, v. 13, n. 3, p. 347-361, 2012.

TAWFIK, A.; JONASSEN, D. The effects of successful versus failure-based cases on argumentation while solving decision-making problems. **Educational Technology Research and Development**, v. 61, n. 3, p. 385-406, 2013.

VAN ROOIJ, S. W. Project management in instructional design: ADDIE is not enough. **British Journal of Educational Technology**, v. 41, n. 5, p. 852-864, 2010.

\_\_\_\_\_. Instructional design and project management: Complementary or divergent? **Educational Technology Research and Development**, v. 59, v. p. 139-158, 2011.

\_\_\_\_\_. The career path to instructional design project management: An expert perspective from the US professional services sector. **International Journal of Training and Development**, v. 17, n. 1, p. 33-53, 2013.