



# **LIDERANÇA, INOVAÇÃO DIDÁTICA E O ESTREITAMENTO DE LAÇOS AFETIVOS EM TEMPOS REMOTOS: O TRABALHO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

Carollini Silva Thomaz Graciani <sup>1</sup>

## **RESUMO**

A humanidade sobrevive, molda-se e escreve sua história através dos acontecimentos. Em 2020, de forma inesperada, a pandemia referente ao COVID-19 mudou radicalmente os modos de pensar, sentir e agir da sociedade. Por consequência, a educação acompanha as necessidades sociais. O presente trabalho tem por objetivo relatar a experiência do trabalho da coordenação pedagógica diante da transferência do ensino presencial para o ensino remoto. Ressaltando a prática de liderança para garantir o bem-estar da equipe e da criação de um plano de retenção dos alunos em meio à pandemia. A exposição de recursos utilizados para inovação didática no processo de ensino-aprendizagem e finalizando com o olhar humanizado para o estreitamento dos laços afetivos durante os atendimentos virtuais, único canal de diálogo. O referencial teórico-metodológico baseia-se nas áreas de gestão, didática e afetividade. O contexto refere-se a uma rede particular de Ensino Superior (Universidade Estácio de Sá) e a atuação da coordenação do Curso de pedagogia, na localidade de Resende-RJ.

**Palavras-chave:** Ensino Remoto, Inovação didática, Coordenação Pedagógica.

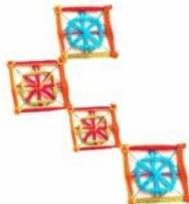
## **INTRODUÇÃO**

O ano de 2020 sofreu grandes transformações com a pandemia do vírus COVID-19. A notificação do isolamento social saiu em 16 de março de 2020, ou seja, apenas com um mês de estudos as instituições tiveram que transferir toda sua estrutura de modalidade presencial para o formato de ensino remoto.

Essa mudança provocada no meio educacional desde a Educação Infantil até o Ensino Superior exigiu novas competências e habilidades por parte dos gestores e professores em um curto espaço de tempo. Os gestores, coordenadores pedagógicos, corpo docente e alunos tiveram que se adaptar. Sem nenhuma preparação prévia como,

---

<sup>1</sup> Coordenadora e Professora do Curso de Pedagogia da Universidade Estácio de Sá - RJ – UNESA, [carollini.graciani@hotmail.com](mailto:carollini.graciani@hotmail.com);



por exemplo, cursos de capacitação ou programa do governo. A urgência dos acontecimentos exigiu que houvesse uma inovação didática em tempo recorde.

A escolha de uma plataforma online foi a base para prosseguir com o processo de ensino-aprendizagem e novos recursos tecnológicos foram adotados.

O presente artigo tem por objetivo relatar a experiência na coordenação do Curso de Pedagogia da Universidade Estácio de Sá – RJ. Pontuar o trabalho do coordenador pedagógico em meio ao ensino remoto. E, também, compartilhar pontos de atenção e estratégias que foram produtivas nesse processo atípico.

O presente artigo tem por caminho metodológico apenas a pesquisa bibliográfica a fim de fundamentar o relato de experiência. Passando por revisão de teóricos na área de liderança como FIORELLI (2004), HUNTER (2006), coordenação pedagógica com VASCONCELLOS (2002), afetividade com WALLON (2008), ALMEIDA (2014) e inovação didática com VEIGA (2005).

Coordenar pedagogicamente um grupo de 98 alunos de Ensino Superior de uma rede particular, de março a julho de 2020, por meio de ensino remoto ressaltou a observação dos seguintes aspectos: primeiro a necessidade de liderança de um grupo em meio ao sentimento de desordem; segundo a adoção de recursos tecnológicos para inovar didaticamente diante da necessidade e o preparo do corpo docente e terceiro o estreitamento de laços afetivos entre coordenação, professores e alunos para que o processo de aprendizagem ocorresse dentro das mínimas condições. Esses elementos serão respectivamente os subitens do corpo do trabalho.

Ao longo da história, em momentos de insegurança, os grupos sociais sempre procuram um líder, alguém para confiar. Em contexto educacional, o gestor e o coordenador pedagógico devem comportar-se como líderes. Os professores e os alunos são conduzidos pelas orientações da coordenação. A postura e o equilíbrio do coordenador afetam para bem ou para mal todo o grupo faz-se necessário gestão de pessoas.

Uma crise mundial afeta também o modelo de ensino para ajustar-se às necessidades sociais. A didática precisou agregar recursos tecnológicos, os procedimentos da modalidade EAD para dar continuidade aos estudos mesmo com o impedimento do contato presencial. Inovar didaticamente é preciso primeiro conhecer suas necessidades e seu público-alvo para criar um plano de ação.



Todavia, por mais que um grupo tenha um líder e tenham acesso às inovações necessárias para seu desenvolvimento, no caso em contexto educacional, o produto final é a aprendizagem significativa. Como provocar aprendizagem em um aluno adulto, que perdeu o emprego, perdeu parente pela doença, que está em processo de separação, que acabou de ganhar um filho, que está em crise de ansiedade ou sem acesso à internet?

Por mais que o contato entre a coordenação pedagógica e os alunos tenha se limitado ao contato via WhatsApp ou via e-mail criou-se a necessidade de se estabelecer um estreitamento de laços afetivos diante de uma situação tão delicada. O diálogo aumentou, rompeu-se a barreira profissional para o conselho e apoio amigo.

A principal preocupação da coordenação foi identificar os problemas que poderiam impedir a permanência dos alunos e cuidar da saúde mental do grupo para que eles seguissem com os estudos.

## **LIDERANÇA**

Em administração e também em gestão escolar discute-se a diferença entre chefe e líder. Ter a pose de um cargo superior, exercer a autoridade do cargo não significa que a mesma pessoa seja um líder, pode ser apenas um chefe. Nem sempre o que é imposto de forma autoritária é executado satisfatoriamente.

Mas afinal, o que é Liderança? De acordo com Fiorelli (2004, p.115) liderança é: "a capacidade de exercer influência sobre as pessoas". Liderar requer engajamento e a compreensão de que a equipe só produz quando o líder incentiva e respeita.

O divisor de águas para alguém que está em um cargo à frente de uma equipe e precisa compreender a diferenciação que existe entre chefia e liderança está na fala de Hunter (2006, p.15) em seu livro clássico: "Você gerencia coisas e lidera pessoas". Existem processos de gerenciamento e processos de liderança.

Trazendo para o contexto educacional, o gestor e o coordenador pedagógico uma vez tomando posse desse entendimento percebe que precisa gerenciar todas as questões operacionais e burocráticas de sua função, mas também não pode esquecer de seu papel de liderança, pois reduziria a relevância de seu trabalho.

Vasconcellos (2002, p.87) bem ilustra através da reflexão do que o coordenador pedagógico deve evitar ser:



[...] não é dedo-duro (que entrega os professores para a direção ou mantenedora), não é pombo correio (que leva recado da direção para os professores e dos professores para a direção), não é coringa/tarefeiro/quebra galho/salva-vidas (ajudante de direção, auxiliar de secretaria, enfermeiro, assistente social, etc.) não é tapa buraco (que fica “toureando” os alunos em sala de aula no caso de falta do professor), não é burocrata (que fica às voltas com relatórios e mais relatórios, gráficos, estatísticas sem sentido, mandando um monte de papéis para os professores preencherem – escola de “papel”), não é de gabinete (que está longe da prática e dos desafios efetivos dos educadores), não é diário (que tem dicas e soluções para todos os problemas, uma espécie de fonte inesgotável de técnicas, receitas), não é generalista (que entende quase nada de quase tudo).

No momento em que foi definido o ensino remoto o coordenador pedagógico teve a atribuição, diante de um tempo recorde, de planejar essa transferência em duas dimensões:

**Quadro 1.** Questões da Coordenação Pedagógica durante o Ensino Remoto.

<b>GERÊNCIA</b>	<b>LIDERANÇA</b>
Qual canal de comunicação online utilizar? (Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom, WthasApp, e-mail, portal acadêmico da instituição e etc).	Como acalmar os professores e alunos?
	Como passar segurança?
	Como resolver conflitos?
	Como cuidar da saúde mental de si e da equipe?
As aulas serão ao vivo ou gravadas?	Como engajar os professores para lecionar?
Manter a rotina de horário das aulas? (Cronograma de estudo).	Como engajar os alunos para os estudos?
Oferecer capacitação aos docentes	
Orientar o corpo discente	
Como avaliar?	

Fonte: O Autor, 2020.

A partir do momento que o coordenador percebe que para além do operacional, em um momento tão delicado, o que pesa é o exercício de liderança as ações também são direcionadas sempre levando em conta o bem-estar da equipe. A prioridade torna-se

cuidar da saúde mental pessoal e extensiva aos alunos. Mesmo em condições normais, passar uma imagem de desequilíbrio desestrutura todo o grupo. Ser líder não é vender uma imagem de perfeição, porém requer muita disciplina e postura, pois influencia em toda a equipe. É preciso reforçar o papel de liderança do coordenador pedagógico. Em tempos remotos ficou visível o destaque do trabalho da coordenação pedagógica e o êxito com o processo, mesmo que ausente fisicamente, mas presente no fluxo das informações, engajamento e atendimentos.

## INOVAÇÃO DIDÁTICA

Para inovar didaticamente é preciso conhecer a realidade para identificar quais métodos e recursos são viáveis. Dentro do cenário de transição do processo de ensino presencial para o ensino remoto é importante identificar quais fatores impedem o acesso do aluno de forma online na plataforma.

O plano de ação elaborado pela coordenação foi entrar em contato individual e diário aos alunos faltosos para identificar quais os principais motivos da ausência de acesso na plataforma, permitindo a criação de um projeto de retenção. As informações foram colocadas em uma planilha e divididas em cores de prioridades de tratamento conforme figura abaixo.

**Tabela 1.** Registro de ocorrências da falta de acesso online.

OCORRÊNCIA	AÇÃO
transferência AEDB	avisei a secretaria
problemas de acesso	fiz o procedimento
nunca frequentou/sem retorno	mandei e-mail
EAD	avisei a secretaria
nunca frequentou/ sem retorno	mandei mensagem
problemas pessoais e financeiros	mandei mensagem
sem acesso a internet	mandei mensagem
problemas pessoais e financeiros	avisei a secretaria
sem note e sem Wifi/ vai acompanhar	mandei mensagem
declaração do hospital	mandei mensagem
transferência AEDB	avisei a secretaria
WIFI oscilando	mandei mensagem

- alunos que precisam de apoio e atenção, pois tem propensão à trancamento.
- alunos sem retorno.
- alunos trancados antes isolamento
- alunos que tiveram problemas pontuais.

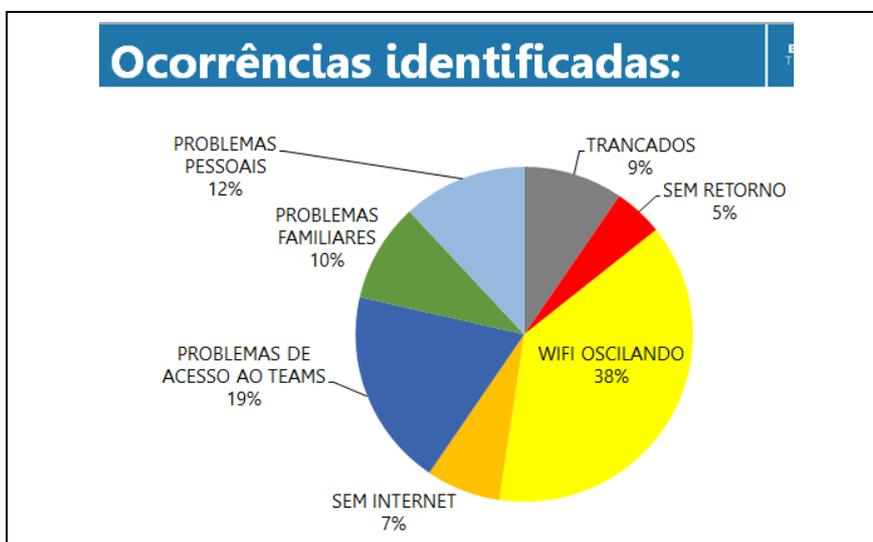
Fonte: O autor, 2020.

A partir das informações levantadas, através do contato com os alunos, notou-se que as causas para as faltas das aulas online eram semelhantes e poderiam ser



agrupadas. O gráfico abaixo possibilitou mapear os principais motivos das dificuldades que os alunos enfrentaram nesse período de transição para o ensino remoto dentro de um cenário com 98 alunos de uma instituição de ensino superior privada (Universidade Estácio de Sá), Curso de Pedagogia, na localidade de Resende-RJ. É importante discriminar o contexto do relato, pois reforça a desigualdade social no Brasil, mesmo sendo instituição particular, de ensino superior, de zona urbana e o público de formação de professores ficaram evidentes os obstáculos o que proporciona um comparativo com as dificuldades em grande escala às escolas públicas e zonas rurais.

**Gráfico 1.** Principais motivos de ausência das aulas remotas.



**Fonte:** O Autor, 2020.

Em primeiro lugar 39% das principais ocorrências de falta às aulas remotas é a oscilação no sinal de Wifi. Os alunos utilizam os dados móveis do celular, nem todos tem acesso ao Wifi em casa e os que têm a qualidade do sinal não colabora. 19% teve como problema enfrentado o acesso à plataforma. Mesmo com vídeos tutoriais muitos sentiram dificuldade para conseguir o primeiro acesso (ponto a esclarecer na dificuldade de interação tecnológica, não devido à plataforma escolhida), 12% dos alunos por mais vontade que tinham para estudar estavam passando por problemas pessoais e em conjunto 10% com problemas familiares (separação, crise de ansiedade, crise de enxaqueca em contato constante com celular e computador, desemprego, criança pequena para cuidar, pais ou avós para cuidar, luto causado pelo COVID-19).



Semana por semana, mês a mês, foram enfrentados esses obstáculos e poucos alunos decidiram transferir ou trancar. O que manteve o grupo de alunos estudando remotamente foi a inovação didática junto com o estreitamento de laços afetivos com a coordenação.

A plataforma adota foi a Microsoft Teams com aulas mantidas nos horários das disciplinas e feitas ao vivo com o professor. Para os alunos que não conseguiam acessar ou que precisavam rever os conteúdos as aulas ficaram gravadas.

Não foram apenas aulas expositivas, mas participações em fóruns de discussão, atividades para escrever no chat, atividades para falar no microfone, trabalhos no final da aula. Os alunos foram orientados de forma remota, produziram projetos de pesquisa para seus artigos e apresentaram na I Semana Acadêmica Remota de Pedagogia.

Pela primeira vez a avaliação formativa foi valorizada como nota final. O peso da avaliação somativa não se fez presente. Foi um semestre desgastante no sentido psicológico, porém produtivo academicamente.

O Instagram foi utilizado como ferramenta comercial para divulgação do curso nas redes sociais e atrair possíveis candidatos, além para uso de lives semanalmente com temas de interesse dos alunos como atividade acadêmica complementar.

O aplicativo gratuito StreamYard possibilitou realizar live no Youtube com até seis integrantes na tela criando o primeiro Webinário do Curso de Pedagogia “A escola da pós-pandemia”. Com a possibilidade de criar um evento, discutir e reunir profissionais que são referência na cidade e todos apresentando do conforto de suas casas.

A rotina docente também mudou, preparo de aulas que colocassem os alunos para interagir dentro da plataforma. Agendamento das aulas para gerar links de acesso semanalmente. Preenchimento de Google forms para registro de frequência e conteúdo. O ensino remoto fez do processo didático uma mudança radical. A didática não será a mesma no retorno presencial, pois muitos aspectos foram ampliados e fortificados, algo já desejado ao longo das tendências pedagógicas.

[...] a multireferencialidade do processo de ensino, a interdisciplinaridade, o profissionalismo docente, as questões do cotidiano de sala de aula, o multiculturalismo e sua incidência na escola, as novas linguagens, o saber docente, as relações entre escola e cultura, entre outros (VEIGA, 2005, p. 51).



Os professores aprenderam a utilizar novos recursos e a coordenação pedagógica teve que aprender também com antecipação por meio de várias Calls para capacitar o corpo docente.

Uma ferramenta primordial no trabalho da coordenação, outro recurso adotado, o aplicativo gratuito do Zoo, além de chamada por vídeo, serve como ferramenta para gravar a tela do computador. Essa funcionalidade foi aproveitada para gravar tutoriais para os professores e para os alunos, melhor que enviar orientações por escrito é demonstrar o passo a passo.

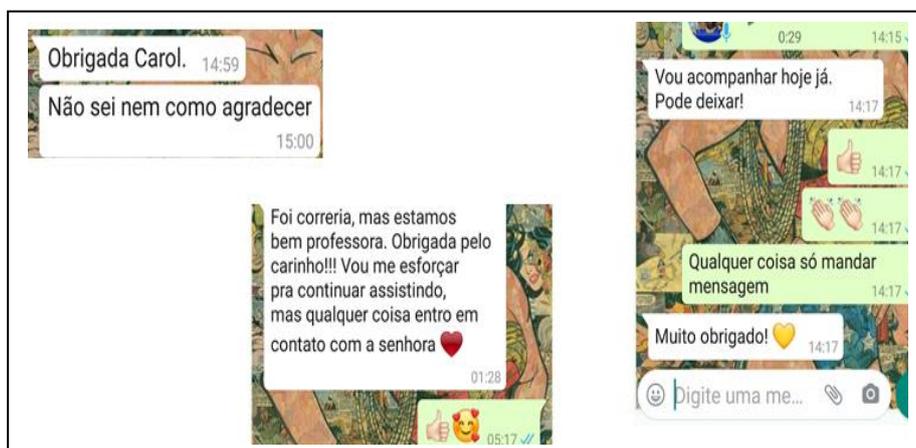
À medida que as necessidades do ensino remoto vão surgindo novos aplicativos são incorporados à didática.

## **ESTREITAMENTO DE LAÇOS**

Em paralelo ao trabalho de liderança com os professores e alunos para que todos acreditassem que seria possível seguir com o ensino remoto, além da inovação e transformações didáticas diante dos métodos e da utilização de recursos tecnológicos, o estreitamento de laços afetivos foi o mais necessário e o mais surpreendente.

O paradigma de que o virtual separa ou esfria em tempos remotos foi o que uniu. As salas viraram grupos de WthasApp com uma mistura de mensagens acadêmicas, mas também mensagens de motivação. O contato imediato fez com que os alunos não desistissem. Reuniões com os alunos por vídeo-chamada fez com que eles tivessem clareza dos acontecimentos.

**Foto 1.** Feedback dos alunos diante dos atendimentos



Fonte: O autor, 2020.



Através da afetividade, do acolhimento em um momento tão delicado, os alunos veem o profissional como alguém em quem confiar e admirar, afinal a educação é feita de relações humanas.

[...] o conjunto afetividade oferece as funções responsáveis pelas emoções, pelos sentimentos e pela paixão. Afetividade refere-se à capacidade do ser humano de ser afetado pelo mundo interno e externo, por sensações ligadas a tonalidades agradáveis e desagradáveis (ALMEIDA, 2014, p. 26).

Os conflitos apresentados pelos alunos se amenizaram uma vez compartilhados e foram sendo superados semanalmente. O número de mensagens nos grupos de WthasApp das turmas com vídeos motivacionais aumentaram. Foram oferecidas dicas de leituras em paralelo aos estudos. Live no Instagram com uma psicóloga falando sobre a ansiedade no processo de aprendizagem.

Para Wallon (2008, p. 09): “os conflitos podem ser reconhecidos, não como a negação, mas ao contrário como o fundamento dos processos que tendem ao mais completo desenvolvimento da pessoa ou do conhecimento”. Diante do estreitamento de laços afetivos foi possível dividir as mesmas angústias e a busca coletiva para superação.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação caminha atendendo às necessidades sociais, fatores econômicos, políticos, religiosos, ambientais, tudo que mude a forma de pensar, sentir e agir da sociedade interfere diretamente no processo de ensino-aprendizagem. A mudança pode ser planejada ou não. Quando se planeja em educação são promovidos cursos, capacitações, feitos debates, portarias, orientações e materiais de apoio vindos do Ministério da Educação. Quando não se planeja? Foi o fato histórico do COVID-19. Uma pandemia com proporções tão trágicas que afetou o comportamento humano e suas formas de convívio.

As instituições de ensino tiveram que se adaptar para não parar de vez. O setor de educação é feito de e para pessoas, logo a necessidade do afastamento social, pois a contaminação em salas de aulas lotadas propagaria rapidamente o vírus.

A transferência do ensino presencial para o ensino remoto trouxe inovações didáticas, exigiu o trabalho de liderança da coordenação pedagógica e permitiu o estreitamento de laços afetivos.

Diante de um fator mundial que desequilibra a sociedade. É preciso diferenciar ações de gerenciamento e ações de liderança para atuar dentro das necessidades da equipe e principalmente zelar pelo bem-estar de todos.

O uso de plataformas e aplicativos auxiliares permitiu ampliar as possibilidades no processo de ensino-aprendizagem, inovando didaticamente desde o planejamento das aulas até a forma de avaliar.

Quando o esforço técnico-pedagógico caminha ao lado da afetividade o processo de ensino-aprendizagem torna-se significativo. O aluno, independente da idade, criança ou adulto, confia em seus professores e coordenação.

É importante ressaltar que o ensino presencial não foi substituído pelo ensino EAD, o caminho do processo de ensino-aprendizagem está tendencioso para a prática do ensino híbrido. A volta às aulas terá um misto de influências o que contribuirá para o enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda R. de. A questão do Eu e do Outro na psicogenética walloniana. Estudos de Psicologia, Campinas, outubro-dezembro, 2014.

FIGLIOLI, José O. Psicologia para administradores. São Paulo: Atlas, 2004.

HUNTER, James. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

VASCONCELLOS, Celso S. Planejamento: projeto de ensino aprendizagem e político pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I. P. A. Didática: uma retrospectiva histórica. In: VEIGA, I. P. A. (Org.) *Repensando a Didática*. 22ª ed. Revisada e atualizada. Campinas: Papirus, 2005.

WALLON, Henri. Do ato ao pensamento. Petrópolis: Vozes, 2008.