

# CAPÍTULO 12

## ENSINO REMOTO CONSTRUÍDO POR EDUCADORES E PROCESSOS DE ENSINO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Data de aceite: 01/12/2021

### **Roberto Carlos Ramos**

Pós-doutor e doutor em Educação pela Universidade La Salle Canoas/RS. Diretor do Colégio La Salle Carmo de Caxias do Sul/RS

### **Kassiana Boeck**

Graduada em Psicologia pela Faculdade da Serra Gaúcha, Caxias do Sul/RS. É Orientadora Educacional e Psicóloga do Colégio La Salle Carmo, de Caxias do Sul/RS

### **Marina Camargo Mincato**

Mestre em Educação pela Universidade La Salle, Canoas/RS. Coordenadora Pedagógica do Programa Bilíngue e professora de Língua Inglesa do Colégio La Salle Carmo, Caxias do Sul/RS

Texto original publicado na língua inglesa intitulado: *Remote education in times of pandemic: the experience of the Colégio La Salle Carmo de Caxias do Sul/RS*. REGAE: Revista de gestão e avaliação educacional. Universidade Federal de Santa Maria. v.10. n. 19. 2021. p. 1-13. Doi: 10.5902/2318133867283. Esta versão em português apresenta alterações de acordo com os objetivos desta obra.

*“A gestão de processos e de pessoas, tem uma relevância significativa na medida em que são acrescentados compromissos, responsabilidades e o fomento à formação permanente no espaço escolar, durante a pandemia.”*

## 1 | INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, tem causado impactos em todos os segmentos sociais. Na educação, conforme indica o Informe 1, da Fundação Carlos Chagas (2020, p.1), “No Brasil, 81,9% dos alunos da Educação Básica deixaram de frequentar as instituições de ensino. São cerca de 39 milhões de pessoas”.

Diante desse contexto, o Ministério de Educação (MEC) promulgou dispositivos contendo normas e medidas relativas às atividades educacionais em tempo de pandemia e a devida normatização do Ministério da Educação, permitiu a substituição de aulas presenciais por aulas que favoreçam os meios e as tecnologias da informação e da comunicação (BRASIL, 2020). Dessa forma, foi possível continuar oferecendo o currículo segundo o Regimento Escolar e o Projeto Político-Pedagógico desta instituição educacional, associando o modelo remoto de ensino, cuja produção de conhecimento, experiências e resultados contribui para implementar, gradativamente, as mudanças metodológicas e especificidades que sustentam essa modalidade.

Com o ensino remoto, esta instituição educacional foi desafiada a reformular a ação didático-pedagógica, a criação e socialização de

conhecimentos virtuais por meio do sistema de gerenciamento de conteúdo na plataforma digital *Google Classroom*, de sites e de aplicativos de aprendizagem. Foram algumas das estratégias adotadas com os 1.840 estudantes que possuíam acesso às tecnologias e à *internet*. De forma articulada a esse sistema de gerenciamento, os educadores adotaram ferramentas e recursos tecnológicos que consideraram apropriados para o desenvolvimento das competências previstas nos Planos de Estudo.

Nesse contexto, “Videaulas, reuniões virtuais, *lives*, *drives*, correção virtual, agendamento de aula [...] são termos que passaram a incorporar o cotidiano do educador do século XXI, outrora utilizados de maneira espaçada, quase imperceptível”. (MONTEIRO, 2020, p. 18), assim como a formação e acompanhamento docente visando ao desenvolvimento de competências nos ambientes virtuais pela equipe pedagógica.

Arelado a essa diversidade e mudança repentina frente à impossibilidade de realização de aulas presenciais, o processo de ensino-aprendizagem remoto passou a ser realidade e o sentimento foi a existência de “um desassossego no ar”. “Temos a sensação de estar na orla do tempo, entre um presente quase a terminar em um futuro que ainda não nasceu”. (SOUZA, 2005).

Essa nova realidade educacional, emergida em função das circunstâncias, tempo de pandemia, tem gerado um profundo desafio aos profissionais da educação. Segundo Larrosa; Sklir (2001), está-se vivendo com o desenvolvimento tecnológico, com demasiada valorização. As aulas presenciais se transformaram do dia para a noite em aulas remotas, e a maioria das instituições educacionais que optaram em manter suas atividades letivas, desafiando a se “(...) adaptar, provisoriamente, em ensino presencial para o ensino remoto.” (RODRIGUES, 2017).

Esse cenário, agravado pela Pandemia do COVID-19 e a devida normatização do Ministério da Educação, permitiu a substituição de aulas presenciais por aulas que favoreçam os meios e as tecnologias da informação e da comunicação (BRASIL, 2020). Dessa forma, foi possível continuar oferecendo o currículo conforme o Regimento Escolar e o Projeto Político-Pedagógico desta instituição educacional, associando o modelo remoto de ensino, cuja produção de conhecimento, de experiências e de resultados contribui para implementar, gradativamente, as mudanças metodológicas e especificidades que sustentam essa modalidade de ensino.

A viabilização do ensino remoto ocorreu a partir de vivências educacionais de educadores, associadas às aprendizagens diárias, quando foram se realizando melhorias contínuas no fazer pedagógico remoto, formação e capacitação, garantindo a construção do conhecimento científico a fim de contribuir e assegurar o ensino de qualidade em tempo de pandemia.

Autonomia, participação, trabalho em equipe, gestão de pessoas e processos são conceitos presentes nessa caminhada, com ênfase no aprendizado organizacional e no desenvolvimento de pessoas que se comprometeram nas questões estratégicas

ligadas às tarefas específicas nas diversas áreas do conhecimento e no ambiente virtual de aprendizagem. Os conhecimentos, as competências e a gestão de pessoas para aprender coletivamente, as informações usadas no processo de tomada de decisões, o talento e a disponibilidade dos educadores, a rede de contatos, o trabalho em equipe, enfim, uma grande categoria de ativos são considerados elementos significativos para o desenvolvimento do ensino remoto.

Esse cenário educacional motiva a realização desse estudo, para o qual tratamos de fazer valer essa experiência na ânsia de conhecer os processos na gestão estratégica de pessoas e de inovação que contribuíram para o ensino remoto no Colégio La Salle Carmo, em tempos de distanciamento social, provocados pela COVID-19.

A pesquisa, tipo estudo, tem como objetivo analisar o ensino remoto desenvolvido pela equipe da coordenação pedagógica e de educadores, sob a ótica da gestão de pessoas e de processos, desenvolvido no Colégio La Salle Carmo, em Caxias do Sul/RS, durante a pandemia da COVID-19 no ano de 2020.

O texto está dividido em quatro partes, sendo o primeiro este que agora se lê. A seguir, na fundamentação teórica, apoia-se basicamente da companhia de teóricos cuidadosamente selecionados, focando na gestão estratégica de pessoas e de processos. A terceira parte compreende a metodologia utilizada na pesquisa. A quarta parte diz respeito aos resultados e à conclusão obtidos com o ensino remoto, levando em consideração os processos seguidos, as atividades implantadas e as vivências das metas, favorecendo a aprendizagem dessa nova prática de aprender e a adesão ao método desenvolvido pelos educadores em suas respectivas disciplinas.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apoia-se basicamente da companhia de teóricos cuidadosamente selecionados, focando na gestão estratégica de pessoas e de processos.

### 2.1 Gestão estratégica de pessoas

Qualquer pessoa, mesmo a mais leiga no assunto, diria que as instituições são formadas por pessoas. Em qualquer circunstância, o papel delas é decisivo. Portanto, elas são estrategicamente essenciais no ensino-aprendizagem.

Nesse novo ambiente educacional, a gestão estratégica de pessoas implica a capacidade de compreender a relação entre o ambiente externo e a instituição, assim como em analisar as capacidades internas dessa instituição. Um dos fatores críticos nesse processo refere-se à gestão estratégica do conhecimento, cujas alavancas principais são a geração do conhecimento, novos estímulos à aprendizagem e à criatividade dos educadores. (OLIVEIRA, 2015).

O ensino remoto tem exigido dos educadores uma postura voltada para o

autodesenvolvimento, para o cuidado da saúde física e mental, para a aprendizagem contínua, principalmente com as novas tecnologias da informação e conhecimento, para a criatividade nas aulas, e a capacidade de lidar com a informação, realidade de isolamento social, transformando-os em conhecimento.

Para Éboli (2002), essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagens sustentáveis, que é o comprometimento da instituição educacional com a educação e o desenvolvimento das pessoas.

Segundo a autora (ÉBOLI, 2002), para que um sistema de educação ou um projeto pedagógico atinja seus propósitos é necessário envolvimento e comprometimento das pessoas, motivadas a criar um sistema de educação simples e eficaz, com uma cultura de princípios e valores alavancadores de novos processos contínuos de aprendizagem. Para tal, é preciso privilegiar o desenvolvimento de competências, de atitudes, de habilidades e de conhecimento, junto aos educadores, que garantam processos educacionais domiciliares e que adotem novos elementos tecnológicos e metodológicos de ensino-aprendizagem, de maneira a promover a alteração de um papel passivo para um papel ativo dos educadores.

Nesse sentido, a formação dos educadores “tem sua importância nas instituições, porém, na maioria das vezes, é utilizada mais como uma abordagem tática e operacional, e seus programas não estão alinhados com a estratégia da organização”. (OLIVEIRA, 2015, p. 07).

Para Rhinow (2001), a valorização da aprendizagem decorre da conscientização da instituição educativa e dos educadores sobre uma afirmação capaz de gerar *insights* nas suas ações estratégicas. A capacidade de aprender constantemente tende a ser a única vantagem sustentável e qualificativa para as instituições no momento atual. Constatação que se torna bastante valiosa no mundo atual da educação inovadora.

Ao formar desafiando ao novo e dizer que o educador é competente para um determinado aspecto, está-se dizendo que ele é capaz de assimilar o que está acontecendo e tomar a atitude necessária diante desse cenário de pandemia. Sendo assim, ao trabalhar a gestão estratégica de pessoas, tem-se uma visão do todo e sabe-se exatamente onde está o ponto que queremos atingir. Em outras palavras, a equipe diretiva e a coordenação pedagógica, ao adotar novos modelos pedagógicos remotos em um momento tão desafiador para a educação “(...) é encarar a instituição educacional de forma horizontal, onde as competências e incompetências se tornam evidentes, de modo que os investimentos podem e devem ser feitos permanentemente e pontuais. (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 119).

Tais afirmações alimentam a prática pedagógica do ensino remoto, na qual é possível identificar, em várias etapas, “menções ao conceito de aprendizagem nas diretrizes estratégicas como conteúdos e ações na sua visão e missão”. Rhinow (2001, p. 04). Para o autor, é evidente a necessidade do aprendizado organizacional. O foco da gestão estratégica de pessoas está diretamente voltado para os educadores, considerados fontes

e mediadores dos processos de ensino-aprendizados dos estudantes, nas organizações escolares.

Dessa forma, as pessoas aparecem como um fator de alta relevância para o desenvolvimento do ensino remoto. Consequentemente, o desafio permanente da equipe diretiva e pedagógica é gerenciar de forma cuidadosa esse modelo de ensino, principalmente, no processo de mediação, acompanhamento pedagógico, motivação, resiliências e questões diversas que vão surgindo.

Segundo Borges (2006), a aprendizagem humana acontece de diversas maneiras e vários são os conceitos que envolvem as ações que induzem à aprendizagem: formação e desenvolvimento em educação. Em face às necessidades das sociedades modernas não se pode continuar definindo a educação em relação a um período particular da vida. O educador precisa aprender ao longo de toda a vida (UNESCO, 2015), e o ensino remoto possibilitou uma dessas aprendizagens que formatam com bastante eficácia o desenvolvimento de pessoas, criando condições para que, de maneira eficaz, emergjam demandas em benefício ao desenvolvimento dos educadores, educandos e da instituição educacional. (RHINOW, 2001).

As ferramentas e os ambientes virtuais, utilizados para ministrar as aulas remotas, trazem outro grande benefício, pois “criam condições efetivas para a identificação pelo desenvolvimento de competências aos profissionais”. O exercício sistemático de avaliação, contando com as diversas dimensões dos envolvidos, incluindo familiares, estudantes e sociedade civil, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas no decorrer do processo. (RHINOW, 2001).

Diante das contingências do cenário educacional e social nos tempos de pandemia, as ações implantadas pelo projeto surgem em virtude das necessidades urgentes de novas respostas educacionais e demandas complexas da sociedade constatadas pelos próprios educadores. Tendo em vista esses desafios, alguns pontos devem ser destacados no que diz respeito à eficácia da educação. Em primeiro lugar, a falência do modelo cognitivo utilizado pelas aulas expositivas e leituras, sejam elas em sala de aula ou até mesmo em ambientes virtuais, como única forma aparentemente utilizada pelos educadores.

A partir dessa realidade da educação tradicional, o ensino remoto emerge pela necessidade urgente na formação permanente de educadores nas áreas das novas tecnologias, ensino híbrido e oportunidade para utilizar novos métodos e didáticas de ensino, visando à aprendizagem de novos conhecimentos, ao incremento de habilidades e à modificação de atitudes profissionais. (RHINOW, 2001).

Essa mudança de paradigma, acabou sendo estratégica implantada pelas pessoas a partir das suas práticas, capacitações e desenvolvimento de competências requeridas pelo ensino remoto, o que exigiu motivação, habilidade, criatividade, superação de limites, recriação de valores educacionais, equilíbrio emocional, interação humana, resiliência,

identificação e gerenciamento eficaz dos desafios encontrados. Por sua vez, o sucesso desses educadores depende cada vez mais da oportunidade de aprender e experimentar novas habilidades e novos conhecimentos. Para tanto, a instituição educacional precisa investir continuamente no desenvolvimento de seus educadores por meio da educação continuada e da aprendizagem institucional.

## 2.2 Gestão de processos

No ensino remoto foi necessário pensar processos construtivos que contribuíssem para que a educação e os envolvidos imprimissem passos significativos em direção à transformação do novo modelo de ensino - de forma criativa e inovadora - e da organização escolar.

O pensar, agir e aprender são fundamentais para a gestão do processo instituído pelo ensino remoto a partir da experiência de construção conjunta. A compreensão do contexto em que se vivia, da mentalidade dos educadores, da nova proposta de ensino remoto e da motivação da equipe diretiva e pedagógica, foi primordial para a definição do plano de ensino, planejamento das aulas e das atividades didáticas a serem realizadas a partir dessa forma de ensino.

Entender a proposta do ensino domiciliar foi o primeiro passo. “Considerar como o entendimento e a capacidade de visualização da forma e os processos estão organizados e projetados”. (PAIM, *et al*, 2009, p. 162). Nesse cenário, desde o momento inicial do ensino domiciliar, a abertura a novos processos e ação sobre a nova proposta de ensino, diferente da então vivida por todos, e a ideia de construir em conjunto esse modelo de ensino, com o foco no acompanhamento dos docentes e dos discentes, envolveu “(...) a realização de tarefas que respondem pelos conceitos acompanhados do ambiente interno e externo, a seleção, a modelagem, a melhoria, a implantação e a gestão do conhecimento e de mudanças nos processos.” (PAIM, *et al*, 2009, p. 146).

Para implantar e atingir novos processos educacionais nesse contexto foi necessário,

entender o ambiente externo e interno e a estratégia organizacional; estabelecer, objetivos e a abordagem para promover a mudança; assegurar patrocínio para a mudança; entender, selecionar e priorizar processos, ferramentas e técnicas de melhoria, entender o processo na situação atual; definir e priorizar soluções para os problemas; definir práticas de gestão e execução de projetos e mudanças aos novos processos; implantar novos processos. (PAIM, *et al*, 2009, p. 146 - 147).

As tarefas para gerenciar os processos e as pessoas, diariamente, estão associadas a conceitos de viabilização da execução e realização de processos lentos e resistentes, com acompanhamento, ajustes e pequenas modificações em curto prazo em trabalho *home office*, com o desafio de construir novos conceitos e planos educacionais, que posteriormente foram assumidos pelos educadores, tendo como proposta o desafio à mudança, construídas por reuniões *on-line*, contatos digitais frequentes e permanentes

com toda a equipe pedagógica.

A formação em torno das novas tecnologias educacionais e suporte tecnológico foi a “promoção do aprendizado e a gestão no dia a dia sobre os processos” (PAIM, *et al*, 2009, p. 147), concomitantemente, com a prática diária, os educadores e equipe pedagógica se desafiaram e contribuíram em compreender, aprender, ensinar e avaliar a trajetória pessoal percorrida com o intuito de desempenhar da melhor forma a proposta do ensino domiciliar.

Pensar o modelo de ensino remoto, permitiu “a formação da noção de que o gestor de processos deve sempre projetar os processos”. (PAIM, *et al*, 2009, p. 147). O ensino presencial estava centrado num modelo tradicional com processos definidos, no direcionamento estratégico para o uso de técnicas e didáticas legitimadas, definição qualitativa e quantitativa dos problemas enfrentados, enraizados e sistemáticos. O ensino remoto promoveu e fomentou uma nova forma de pensar, de fazer educação e de agir como educador, que o contexto social estava exigindo. (PAIM, *et al*, 2009).

Nesse cenário, o pensar estava centrado em uma estratégica de remodelagem do processo de ensino-aprendizado, relações humanas (*on-line*) e práticas educativas usufruindo das diversas ferramentas das plataformas digitais com o intuito de atingir a qualidade educativa, que fomenta a mudança progressiva na comunidade local e na vida dos educadores. A melhoria dos processos de ensino remoto fomentou a reflexão da importância da gestão da mudança, compreendendo e respeitando sempre o contexto que se vive, as pessoas, a cultura e o ambiente educativo.

O agir estava atrelado à gestão dos processos no dia a dia, ao planejamento e às ações concretas. Esses processos promoveram o funcionamento esperado para que o trabalho e a forma de ser e agir dos envolvidos ocorresse de maneira adequada ao estudado e ao planejado. (PAIM, *et al*, 2009).

Nesse processo, o desafio dos educadores e da coordenação pedagógica constituiu-se em manejar e lidar com o plano educativo construído e reconstruindo semanalmente, agir de acordo com as demandas, acompanhar e fazer com que o pré-estabelecido ocorresse. Essa missão, por vezes, não foi tão simples, pois gerou ansiedade, insegurança, pressão e cobranças das famílias, uma vez que a mudança mental de todos não estava totalmente integrada e sincronizada, ou seja, todos tinham em mente o modelo presencial de ensino. Aos poucos, foi-se implementando como projetado e planejado, sempre tendo em vista a qualidade do ensino domiciliar.

“O aprender foi a promoção do aprendizado sobre todo esse processo”. (PAIM, *et al*, 2009, p. 217). O acompanhamento, a formação e as mudanças drásticas e progressivas desse modelo de ensino têm sido fortalecidas ao longo do período. O aprendizado e o crescimento organizacional e pessoal estiveram associados à criação e à construção coletiva, à abertura para formação permanente e ao acompanhamento diário dos processos. Além disso, também estiveram ligados aos registros do desempenho e da evolução, aos conteúdos estudados, ao histórico de desempenho dos educadores nas

relações interpessoais com os estudantes e à melhoria do desempenho em suas práticas educativas. (PAIM, *et al*, 2009).

No referente aos educadores construtores de processos, percebe-se que em qualquer ambiente,

as organizações são formadas por pessoas, o papel delas em qualquer circunstância é decisivo. Contudo, “decisivo” é uma classificação um tanto quanto abrangente, que não ajuda muito a tomar decisões, principalmente, com relação aos processos que ali ocorrem. (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 117).

No Colégio La Salle Carmo, a decisão de mudar deveria partir da equipe diretiva e da coordenação pedagógica seguida, essencialmente, pelos educadores, pois são os principais responsáveis pelo processo de mudança. O principal desafio encontrado nesse novo processo educacional, fomentado pelo ensino remoto, esteve relacionado diretamente ao processo que as pessoas deveriam fazer para atingir os objetivos propostos.

Para Araújo; Garcia; Martines (2011), as pessoas são fundamentais para atingir os objetivos propostos. É de extrema importância desenvolver a competência, a liderança e a cultura de uma nova forma de ensino. A competência “pode e deve ser conquistada”. A liderança “não pode ser imposta”. A cultura “precisa ser trabalhada em prol de uma proposta a cada dia, seja esta gestão de processos e pessoas ou não”.

Esse novo processo exigiu dos gestores habilidade de aceitar mudanças repentinas para tomar novas atitudes, bem como o conhecimento das pessoas e dos processos, assim como as relações interpessoais entre os educadores e os educandos. Sair do senso comum do cotidiano educacional e se desfazer do modelo de ensino presencial foi essencial para alcançar a excelência do ensino remoto, assegurando os princípios da escola.

A implementação do ensino remoto instituiu novos processos e mudanças na prática educativa. “Promover o funcionamento envolve fazer com que o trabalho ocorra de maneira adequada, ou como esperado e projetado.” (PAIM, *et al*, 2009, p. 208). Para esse fim, o papel dos educadores é manejar ou lidar com o fluxo de objetos de estudo e a ação do ensino domiciliar. Basicamente, fazer o ‘bastão ser transferido’ ao longo das etapas do processo no dia a dia das aulas para o compromisso dos estudantes de estarem *online* nas aulas e serem os protagonistas no processo de ensino aprendizagem.

Esses objetos, ou ‘bastão’, “são frequentemente informações, materiais, busca de recursos, pessoas, ideias, conhecimentos que, em muitos casos, devem andar em conjunto, de maneira articulada, sincronizada, integrada e coordenada”. (PAIM, *et al*, 2009, p. 208).

As definições de processos já representadas permitem perceber que a gestão de processos também deve ser realizada diariamente. As práticas definidas no projeto educativo são fundamentais e necessárias do planejamento à execução. Alocar recursos para as tarefas, supervisionar o andamento e controlar resultados podem ser sintetizados como fazer com que as atividades dos processos sejam realizadas. (PAIM, *et al*, 2009, p.

208).

A tarefa de implementar o ensino remoto e promover a realização dos processos - que envolvem planejamento, programação, criatividade, inovação e ação - são fundamentais para as mudanças a curto prazo, não descartando a importância da boa comunicação interna e entre as diversas etapas das atividades, assim como com as famílias dos educandos.

A gestão da mudança foi parte integrante dessa transformação de ensino, implementando alterações estruturais, estratégicas e mentais. O desafio maior, porém, estava em engajar os educadores a fazê-los cooperar com a execução de novos processos e serem eficientes nas mudanças ocorridas na caminhada educativa.

Mudar não é simples e, muitas vezes, não é fácil, principalmente, quando se trata de mudança do modelo presencial de educação para totalmente remoto. Por isso, a oportunidade ofertada à formação dos educadores, principalmente sobre os recursos tecnológicos da educação, é fundamental, pois está ligada intimamente à gestão da mudança. E ocorre por meio da implementação da nova prática educacional e da mudança de atitudes nas relações com estudantes, principalmente. (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2014).

Uma mudança tira as pessoas de sua área de conforto e as remete ao desconhecido. É normal que se tenha medo do que não se conhece. Nesse aspecto, o líder da mudança tem as funções básicas de explicitar ao máximo aonde se quer chegar e evidenciar as oportunidades da nova situação, minimizando as resistências. As pessoas só mudam e aceitam a mudança quando confiam e seguem o líder do processo da mudança. Mudanças impostas tendem a fracassar ao longo de curto espaço de tempo. (LOPES; STADLER, KOVALESKI, 2014, p. 56).

Além da gestão das questões do cotidiano, que era algo relevante, o foco também consistiu em “encontrar novos caminhos para os procedimentos de mudança quando temos condições, melhor, quando somos detentores dos meios e modos, ou quando temos condições de lutar e conseguir esses meios”. (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 129).

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo estudo de caso, tendo como temática investigativa o ensino remoto em tempos de pandemia. É fundamental conhecer o que se aprende ao estudar o caso, sendo necessário um estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular, o que leva a entender sua atividade dentro de importantes circunstâncias. Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisar o ensino remoto, desenvolvido pelo Colégio La Salle Carmo, no período da pandemia da COVID-19, no ano letivo de 2020, sob a ótica dos processos de gestão de pessoas é o objetivo central desse estudo. A partir da retomada reflexiva, pretende-se, como objetivos secundários, identificar quais processos relacionados à gestão de pessoas contribuíram para a realização desse modelo de ensino; comparar a evolução dos processos de gestão de pessoas alcançados e observar o padrão e a continuação / desempenho dos educadores do Colégio.

### 4.1 Os Processos e a gestão de pessoas na implantação e aperfeiçoamento do ensino remoto

Nesse contexto, os protagonistas pela implantação do ensino remoto foram os educadores, pois do dia para a noite, em questão de três dias as aulas passaram do ensino presencial para o remoto e tiveram um turbilhão de demandas a serem atendidas como reorganizar as rotinas pessoais e familiares, e, em muitos casos, totalmente alterada, aperfeiçoar e rever os planejamentos face à mudança repentina da forma de educar, atender as demandas legais propostas pelo governo. Também precisaram ter o acesso às infraestruturas como internet, computador e as plataformas de aprendizagem, domínio de novas ferramentas e metodologia de ensino e garantir aprendizagem dos estudantes, desenvolvendo novas competências, vivências e experiências, tomando como base os valores pessoais e institucionais, as aprendizagens e habilidades de inovação, da mudança de paradigma do ensino, capacitação e formação visando à garantia do domínio de novas tecnologias de comunicação e informação.

Nos processos de implantação e de aperfeiçoamento do ensino remoto, percorreram os seguintes caminhos:

a) o primeiro momento, na fase inicial da pandemia, o ensino remoto ocorreu em caráter emergencial, no qual, foi disponibilizado o material didático e exercícios, via plataforma da editora parceira, permitindo aos pais e aos alunos acesso às informações acadêmicas, visando à garantia da continuidade do ensino.

Nessa fase, a gestão de processo permeou também caminhos básicos de instrução e de planejamento dos professores, todos criados conforme o momento vivido, destacando o plano de aula diário e semanal de ensino remoto de acordo com cada disciplina, garantia do currículo integrado entre as áreas do conhecimento e a reposição das aulas de acordo com o calendário escolar. A organização das aulas, respeitando o plano programado para trimestre, levou em consideração os conteúdos, as habilidades e as competências, obviamente já estabelecidos pelos educadores no período presencial, repensando os aspectos procedimentais a fim de que todos pudessem executar de modo remoto, sem a mediação presencial do educador e, acima de tudo, sem se distanciar daquilo que estava planejado.

Nesse cenário, a equipe pedagógica foi desafiada a manter-se calma e evitar possíveis pânico dos educadores, alunos e familiares diante do novo desafio, acompanhando os desdobramentos da pandemia e dos decretos do Estado do Rio Grande do Sul.

b) o segundo momento ocorreu após um mês sem aulas presenciais. Com o aumento do período de distanciamento social, indicados pelos decretos municipais e estaduais, foi criada uma sala de aula virtual ou ambiente virtual de aprendizagem em todos os níveis de ensino, na plataforma da *Google for Education* com o uso das ferramentas como o *Google Classroom*.

Nesse formato adotado, diante de um calendário sistematizado, os alunos tiveram em média duas aulas diárias. E novamente os educadores foram desafiados a planejar e executar suas aulas de forma mesclada, o que permitiu uma maior aproximação entre estudantes e educadores, e as atividades passaram a ser postadas nas mesmas salas. Concomitantemente, os educadores, equipe pedagógica e tecnologia da informação (TICs) realizavam o curso *online* e treinamento *via live* no *youtube* do programa da *Google for Education*, além de palestras motivacionais *via meet*.

c) o terceiro, ocorreu no início do terceiro momento do ensino domiciliar, quando cada turma passou a ter a sua sala de aula virtual, com aulas *online* no *Classroom* de acordo o horário semanal das aulas presenciais, exigindo dinamismo pedagógico de todos os educadores a fim de proporcionar a interação, a participação, a permanência e o bem-estar dos estudantes nas salas de aulas virtuais, com o devido acompanhamento e ajustes da equipe pedagógica e TICs.

d) o quarto momento transcorreu com o retorno das aulas com a presença de 50% dos estudantes de cada turma presencial e os demais *online* na plataforma de aprendizagem, intercalando os dias, integrando simultaneamente aulas presenciais e *online*, exigindo de todos novo modelo e processos de comunicação, os quais possibilitam conhecer e discutir diferentes realidades do mundo, trazendo à tona os modelos e os métodos de ensino híbrido.

Nesse último momento, já estável, muitas ações metodológicas e didáticas foram executadas pelos educadores e com mais propriedade e segurança para ministrar as aulas remotas, diagnóstico do perfil e do ânimo de cada turma, como também da avaliação do processo educativo individual e coletivo. Importante que, antes de iniciar cada aula ou no início da semana, o desafio dos professores foi realizar o *check-in*, sentir e ouvir o momento em que os estudantes apresentavam seus interesses, angústias, aprendizagens, motivações e desejos para realizar e participar das aulas remotas. No final da semana de aula, oportunizou-se o momento de *check-out*, pelo qual os estudantes apresentavam os desafios, as oportunidades, as dificuldades e as aprendizagens em nível pessoal e grupal.

## 4.2 Evolução dos processos de gestão de pessoas dessa prática educativa

A educação formal defronta-se com um impasse diante de tantas mudanças

provocadas pela pandemia: como evoluir para tornar-se relevante e conseguir que todos aprendam, de forma competente, a conviver, a conhecer e a construir esse modelo de ensino. Notadamente, os processos que envolvem a organização do currículo, as metodologias, o tempo e os espaços evoluíram significativamente.

A escola padronizada e tradicional, que ensina e avalia a todos de forma igual e exige resultados previsíveis, pelo modelo de ensino remoto, evidencia o conhecimento baseada em competências, em habilidades, em atitudes e que exigem proatividade, colaboração, personalização e visão empreendedora dos educadores e coordenação pedagógica, eliminando as certezas e as acomodações do caminhar educativo.

O ensino remoto surge como uma evolução dessa educação tradicional, integrando os processos das pessoas dentro dos seus espaços domiciliares e tempos de isolamento social. O ensinar e o aprender acontecem em uma interligação simbiótica, profunda, constante entre o que se denomina mundo físico e mundo digital. Não são dois mundos ou espaços, mas um espaço estendido, uma sala de aula ampliada, que se mescla, hibridiza constantemente.

Por isso, a educação formal é cada vez mais *blended*, misturada, híbrida, porque não acontece só no espaço físico da sala de aula, mas nos múltiplos espaços virtuais. O educador precisa seguir comunicando-se face a face com os estudantes, mesmo que virtuais, mas também equilibrando os processos educacionais, integrando-se com todos.

O ensino remoto desafiou e exigiu respostas imediatas de todos, e o ambiente virtual de aprendizagem foi fundamental para abrir a escola para o mundo e para trazer o mundo para dentro da escola. Uma outra mescla foi a de prever processos de comunicação mais planejados, organizados e formais mais abertos, como os que acontecem nas redes sociais onde há uma linguagem mais familiar, uma espontaneidade maior, uma fluência de imagens, ideias e vídeos constante otimizadas para a aprendizagem.

Durante o processo de aprendizagem, foram utilizados diferentes planos de ação, uso de ferramentas de aprendizagem para operacionalizar o ensino domiciliar, as quais partiam sempre de uma vivência baseada na realidade vivida. Outro diferencial foi a mentoria como quebra de paradigmas da educação o que auxiliou no autodesenvolvimento. Agregando a todo esse processo a cocriação, a colaboração e o compartilhamento estiveram sempre presentes no processo ensino-aprendizagem, nas soluções dos problemas que emergiram, nas vivências e nas experiências diárias, de recursos e da metodologia de ensino. Educadores e coordenações pedagógicas revezavam-se nesses papéis e, quando necessário, convidaram outros profissionais para compartilhar experiências e sabedorias nas aulas remotas.

O ensino remoto contribuiu para uma educação a partir do par experiência / sentido, construindo e unindo gestão de pessoas e de processos educativos. Quanto ao sentido, explora-o a partir do sujeito da experiência, definido não por sua atividade, mas pela abertura para ser transformado pela experiência – território de passagem, submetido a

uma lógica da paixão. O saber da experiência surge da relação entre o conhecimento e as relações humanas, singular e concreto.

Os envolvidos se apropriaram de competências múltiplas e da vivência com esse modelo de ensino. Foi muito mais do que um laboratório para criar novas metodologias e processos educacionais, pois proporcionaram o desenvolvimento de novas habilidades, aprendizados, gestão do tempo e da mudança, qualificando as relações interpessoais e profissionais como decorrência dos processos de gestão de pessoas.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que é possível manter um modelo de ensino remoto e híbrido – novas formas de ensinar, gestão de processos e de pessoas, metodologias novas e ativas, ambientes digitais atraentes - se a escola contar com educadores disponíveis e flexíveis às mudanças, bem como o trabalho junto aos estudantes, desafiando a serem autônomos e protagonistas de uma aprendizagem rica e estimulante.

É sabido que, nesse contexto social e educacional, o maior desafio é fomentar o processo de gestão de pessoas. Para atingir os melhores resultados, sem dúvida, é necessário estar preparado e aberto às surpresas que o mundo oferece e que tem exigido das pessoas e dos profissionais a capacidade de enfrentar escolhas complexas, capazes de empreender, criar e conviver em cenários de rápidas transformações.

Para que o ensino domiciliar implantado pudesse causar efeito em direção à intencionalidade - pela qual foi definido e eleito - foi necessário que os educadores desse processo o assimilassem, no sentido de compreender e de acreditar no seu potencial pedagógico, de inovação, e imprimindo uma boa dose de disponibilidade intelectual (estudos) e afetiva (relações interpessoais virtuais) para trabalhar conforme a proposta, já que são muitas as condições no contexto escolar e social que poderiam dificultar ou mesmo impedir a execução do ensino remoto.

A gestão de processos e de pessoas, nessa perspectiva, tem uma relevância significativa à medida que são acrescentados compromissos, responsabilidades e o fomento à formação permanente. A interação entre a equipe pedagógica e de educadores foi uma das principais fontes para a execução e para a evolução dos processos educativos e a qualidade motivacional do projeto e dos envolvidos nele.

Portanto, um desafio interessante para futuras pesquisas é o dos registros dos modos como as experiências de gestão de pessoas e de processos voltadas aos docentes são realizadas com as novas metodologias educacionais e seus efeitos junto aos estudantes, de modo a ampliar as reflexões e as evidências de seus benefícios pedagógicos e de aprendizagem no contexto global.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 327-340, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a10v29n2.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2020.

ANDRÉ, Marli. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ARAUJO, Luís Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**. São Paulo: Atlas, 2011.

BACICH, Lilian. TANZI NETO, Adolfo. TREVISANI, Fernando de Mello. Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação. Porto Alegre: Penso, 2015.

BORGES, Andrade. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. **Ministério da Educação/Gabinete do Ministro. Portaria nº 343, de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. Publicado em: 18/03/2020. Edição: 53. Seção: 1. Página: 39. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>>. Acesso em: 01 jul. 2020.

DESLAURIERS, Jean-Pierre. **Recherche qualitative: guide pratique**. McGraw-hill, 1991.

ÉBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LARROSA, Jorge; SKILIAR, Carlos. **Habitantes de Babel: política e poética da diferença**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOVALESKI, João Luiz. **Gestão da Mudança Organizacional**. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/491/492>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

OLIVEIRA, Elaine Lima de. **Educação corporativa: uma estratégia na gestão de pessoas em instituição de ensino**. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1724.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1724.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA -UNESCO.

**Marco de ação:** educação 2030: rumo a uma educação de qualidade inclusiva e à educação ao longo da vida para todos. UNESCO, 2015.

PAIM, Rafael [et al]. **Gestão de processos:** pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RHINOW, Guilherme. **Inovando e competindo por meio de gestão de pessoas.** Fundação Getúlio Vargas. Revista de administração de empresas. V.8. N.1. p. 2-7. São Paulo: Jan./Mar. 2001.

RODRIGUES, A. Narrativas digitais, autoria e currículo na formação de professores mediada pelas tecnologias: uma narrativa-tese. 2017. 274 f. Tese (Doutorado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <tede2.pucsp.br/handle/handle/20196>. Acesso em: 25 maio 2020.

SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. (org). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Rosa Fátima de. **Tecnologias de ordenação escolar no século XIX.** Revista brasileira de história da educação. N. 9 jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.rbhe.org.br/index.php/rbhe/article/viewFile/180/188>>. Acesso em: 28 ago. 2020.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.