

NOTAS DE ENSINO DO CASO

Os Não Humanos Têm Vida? Um Caso sobre o Ensino em Administração

Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo*

Submissão em 02/12/2016; Aprovação em 15/12/2016

PÚBLICO-ALVO

O caso se destina a estudantes de graduação e de pós-graduação inicialmente do curso de administração, que estejam cursando as disciplinas foco do estudo como Gestão do Conhecimento (graduação) e Práticas de Ensino e Estudos Baseados em Prática (Pós-graduação). Os alunos podem encontrar no caso uma reflexão sobre o papel dos recursos e técnicas de ensino em Administração como propulsores do aprendizado ativo, vendo assim como podem desenvolver condutas voltadas à maior aprendizagem e desenvolvimento de suas competências em sala de aula, e, conseqüentemente em organizações.

O público também é de professores, os quais podem refletir sobre suas técnicas de ensino e como aperfeiçoá-las e discutir a dinâmica do desenvolvimento das aulas e do próprio curso entre professores com e sem experiência acadêmica.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso propicia uma discussão sobre o papel do ensino na formação do aluno e do próprio professor, uma vez que, este aprende com e para o aluno. As questões para graduação estão relacionadas à disciplina de Gestão do Conhecimento, mais especificamente nos assuntos referentes à noção de competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, e também à noção de aprendizagem organizacional no que se refere ao desenvolvimento das competências individuais para as organizações e o papel delas.

Discute e propicia ainda uma visão sobre a disciplina de Práticas para o Ensino em Administração e a disciplina de Estudos Baseados em Prática. Essas são disciplinas da pós-graduação em Administração, as quais podem ser trabalhadas por professores e alunos também da pós-graduação.

Conhecimentos – assimilação de conceitos relacionados a:

- Competências individuais;
- Modelos de aprendizagem;
- Processo de estudo analítico dos problemas;
- Sociomaterialidade;
- Competências pedagógicas e saberes para o ensino;
- Estratégias de ensino ativas;
- Ambiente de Aprendizagem.

Habilidades – capacidades para:

- Analisar os modelos de aprendizagem e suas características na dimensão cognitiva da pessoa que aprende;
- Distinguir entre os vários níveis em que o processo de aprendizagem pode acontecer;
- Avaliar os problemas com suas peculiaridades, necessidades e urgências;
- Evidenciar o papel dos elementos humanos e não humanos para o desenvolvimento da aprendizagem em sala de aula;
- Interpretar os saberes para o ensino e as técnicas pedagógicas para tal.

Atitudes – percepções e mudança de comportamentos referentes a:

* **Vinculação profissional do autor:** Universidade Federal da Paraíba, Campus IV, Coxilha Comunitária Engenho Novo, s/n, Centro - Maman-guape - PB - CEP: 58280-990. E-mail: niveamarcelam@gmail.com

- Participação dos alunos em sala de aula: pró-atividade, integração, visão abrangente dos conteúdos;
- Professor como facilitador do conhecimento;
- Professor como ator do processo de aprendizagem e não o seu centro.

DILEMA

- a) O professor Manoel, apesar de sua experiência profissional, está vendo problemas para o uso de mais recursos materiais em sala de aula. Ele deve buscar diminuir estes problemas a partir da mudança de suas práticas ou não há o que mudar?
- b) O professor Flávio deseja desenvolver aulas mais ativas e com mais recursos. Ele deve mudar sua prática de ensino? De que maneira? Desenvolvendo competências próprias ou em seus alunos?

QUESTÕES PARA GRADUAÇÃO

1. A partir do conceito de competência no nível individual de Fleury e Fleury (2004), indicar os comportamentos que os alunos podem desenvolver para as aulas que os professores querem fomentar.
2. Que benefícios e riscos os alunos podem viver ao terem aulas com recursos materiais considerando a criação de conhecimentos como interação dinâmica?
3. Como os conhecimentos cognitivo e empírico são desenvolvidos nos alunos depois dessas aulas?
4. Quais os elementos que o professor Flávio precisa desenvolver em seu ambiente para promover maior aprendizagem em seus alunos? Quais os elementos que o professor Manoel pode desenvolver em si mesmo para um ensino mais ativo e com mais recursos materiais, caso seja necessário?
5. Quais as competências que os professores precisam desenvolver, de acordo com Le Boterf (2003) para tornar o processo de ensino mais dinâmico?

QUESTÕES PARA PÓS-GRADUAÇÃO

1. Analisar o dilema (problema) enfrentado pelos professores Manoel e Flávio a partir das competências pedagógicas, impacto das tecnologias de informação e o acesso ao conhecimento discutidos por Masetto (2012).
2. Identificar os aspectos que revelam as competências específicas relacionadas aos saberes da prática de ensino propostas por Silva e Costa (2014) e promover uma discussão sobre eles.
3. Analisar, a partir da sociomaterialidade, a importância de recursos como software e vídeos.
4. Discutir a fusão de atividades sociais e materiais para as aulas que os professores querem desenvolver de acordo com Orlikowski (2007).
5. Analisar o dilema considerando a resistência dos professores em ver os recursos materiais como meios facilitadores da aprendizagem.

PLANO DE AULA

Introdução – questões que levem os alunos a refletir sobre o dilema dos professores Manoel e Flávio:

- Qual a efetiva contribuição dos recursos materiais para as aulas do século XXI?
- Eles são realmente importantes?
- Como desenvolver professores para o ensino com tais recursos?
- Qual o papel dos alunos neste processo?
- Os recursos materiais são colaboradores ou atores do processo de ensino?
- As instituições precisam mudar seu papel de facilitadoras nesse processo?

A seguir serão explicitadas as questões com as respostas e os aspectos que o professor pode discutir em cada uma. Serão colocadas as palavras-chave de cada pergunta, como forma de mostrar no plano de aula.

- Competências no nível individual

Para Fleury e Fleury (2004), a competência é um agir responsável e reconhecido que diz respeito a mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades e recursos que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo. A compreensão das competências só acontece quando aprendida no contexto das transformações que acontecem no mundo do trabalho das organizações ou sociedades. A comunicação adequada é um item fundamental para que o conhecimento seja compartilhado e gere

competências.

As competências individuais de acordo com os autores são: agir, mobilizar, transferir, aprender, engajar-se, visão estratégica, assumir responsabilidade. E dentre estas competências, os alunos devem primeiramente engajar-se, para que seja possível participar da aula e entender o objetivo e aprendizado que está sendo gerado, bem como participar do contexto do aprendizado. Devem também ter uma visão estratégica, para que também participem e sejam atores do processo, uma vez que isso é necessário quando do uso de softwares por exemplo. Devem ainda assumir a responsabilidade pelo agir de modo a garantir o aprendizado. Esta competência requer também uma maturidade por parte do aluno.

- Benefícios e riscos para os alunos

Dentre os benefícios que os alunos podem viver ao terem aulas com recursos materiais, destaca-se a maior possibilidade de vivência com a prática das teorias, a maior dinâmica do trabalho, a diferenciação das aulas, maior interação entre conhecimento tácito e explícito e maior integração social, dentre outros.

Dentre os riscos que eles podem viver, estão a dificuldade por parte do professor de comunicá-los as informações sobre a aula, o que pode evidenciar perda do significado da informação em diferentes contextos. Também, dificuldade de transformar a teoria em conhecimento útil e prático a partir do recurso material. Há o risco de discrepâncias ou falta de preparo suficiente do professor para lidar com a técnica escolhida, o que pode interferir no aprendizado.

- Conhecimentos cognitivo e empírico

Para os alunos, os conhecimentos cognitivos que podem ser desenvolvidos depois das aulas são, de acordo com Fleury e Fleury (2006), relacionados ao desenvolvimento de competências como saber lidar com a informação e saber como aprender. Para os autores estes conhecimentos são facilitados pela educação formal e continuada e pela experiência social e profissional. O professor deve então, ao desenvolver aulas com o uso de recursos materiais, estimular o aprendizado ativo e dinâmico dos alunos.

Já os conhecimentos empíricos estão relacionados, também de acordo com os autores, com a competência de saber fazer, ou seja, permite que o aluno mantenha uma relação com a prática, ao ver os conteúdos teóricos. O professor pode melhor exemplificar, trazer práticas corporativas e vivências dos gestores ao colocar vídeos, softwares ou filmes. Estas técnicas permitem que o conhecimento empírico dos alunos seja melhor desenvolvido por eles.

O professor pode ainda, nesta questão, evidenciar o desenvolvimento de outros conhecimentos que levem às competências também importantes aos alunos como por exemplo o conhecimento social e o conhecimento teórico.

- Elementos do ambiente e do profissional

Para o ambiente, Flávio precisa desenvolver elementos que facilitem as condições estruturais e culturais para maior aprendizagem dos alunos. As salas de aula precisam ser ambientes abertos que estimulem a participação, sendo o professor um agente justo de recompensas coletivas. Também o professor pode utilizar algumas técnicas empresariais como gestão participativa para o envolvimento dos alunos com os recursos materiais. O ambiente pode mudar também por novas regras de avaliação, procedimentos e pelos artefatos como alguns elementos simbólicos que evidenciem a importância das novas aulas. É necessário ainda falar sobre os investimentos necessários para mudança infra estrutural das salas.

Para Manoel, é necessário que ele desenvolva em si mesmo um preparo e auto avaliação eficiente para conhecer bem suas competências e habilidades para um ensino mais ativos e com mais recursos materiais. Ele precisa romper a barreira de possíveis emoções negativas. Precisa utilizar métodos mais ativos de ensino como dinâmicas, casos, que facilitam a interação a partir do uso de recursos materiais.

- Articulação com competências no nível individual

As competências que os professores precisam desenvolver, de acordo com Le Boterf (2003) para inserir e dar aulas com mais recursos materiais são similares àquelas que os alunos devem ter para lidar com tais aulas. No entanto, o professor pode discutir aqui qual a diferenciação entre o papel dos alunos e o papel do professor para tal. Na competência de saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto, o professor tem que realizar as habilidades de manuseio dos recursos, interação com os alunos,

condução das respostas e perguntas relacionadas à teoria de maneira concomitante. Deve saber aprender e aprender a aprender, pois é provável que lide com alunos que saibam utilizar os recursos até mais que ele. Deve saber agir e reagir com pertinência, que é utilizar o recurso material correto mediante a necessidade da aula e o contexto teórico abordado.

- Competências pedagógicas, Impacto da TI e Acesso ao Conhecimento

Para que o professor seja considerado um profissional competente, são necessárias algumas competências pedagógicas como, de acordo com Masetto (2012) sua formação adequada, uso coerente de técnicas e ferramentas para o ensino e disponibilidade para um pensamento reflexivo, prática e teórico suficiente e adequado.

Outro ponto que os autores destacam é o desenvolvimento da sociedade do conhecimento ou da aprendizagem, que tem no impacto das tecnologias de informação um de seus pontos principais. As universidades precisam dispor de recursos que garantam a acessibilidade ao conhecimento e seu fomento teórico e prático.

O conhecimento apresenta-se com fontes muito maiores de produção. E seu acesso tornou-se ir-restrito dada sua rapidez e representatividade. Como também a aprendizagem duradoura, ao longo da vida, corresponde a um tipo de aprendizagem mais debatida e incentivada nas universidades. Manoel e Flávio precisam adaptar-se e desenvolver suas competências com base nas justificativas listadas, pois as mudanças têm que inicialmente partir deles mesmos como profissionais que buscam o desenvolvimento da carreira e sobretudo pessoal.

A utilização de tecnologias deve estar alinhada à necessidades de uma disciplina, considerando suas necessidades e as características da turma. O professor precisa de tempo para pesquisar e estudar estes recursos, precisa do envolvimento da turma e de interação para que a aula não seja vista por eles como um apenas divertimento.

- Saberes da Prática de ensino

De acordo com Silva e Costa (2014), os saberes da prática de ensino estão ligados à educação em Administração e devem preparar o pós-graduando para o planejamento e a ação docente em sala de aula. Dentre os saberes que os autores destacam, os mais relacionados com a prática de ensino docente para o uso de materiais são:

- Planejar com eficiência as atividades de ensino relacionadas a uma disciplina específica;
- Utilizar estratégias de ensino coerentes com as competências a serem desenvolvidas pelo discente;
- Utilizar os recursos da tecnologia da informação na ação docente;
- Compreender a dinâmica do processo de gestão do ensino em estreita relação com o perfil do futuro profissional: projeto pedagógico de curso, matriz curricular, atividades curriculares e de interesse curricular, projetos de integração multidisciplinar e interdisciplinar.

A partir da identificação, o professor deve estabelecer um diálogo com os alunos, de modo que eles apresentem reflexivamente as relações entre os quatro saberes com o perfil do professor para o uso das técnicas materiais. Ele pode manter uma reflexão em particular no caso de Manoel e Flávio ou em linhas mais gerais e conjuntas.

Uma visão holística e de longo prazo é necessária para que a integração entre teoria e prática aconteça. O valor social do professor passa a ser diferente no momento em que ele muda a estrutura da sala para maior participação dos alunos e utiliza recursos materiais, para maior integração dos seus pensamentos e conceitos apresentados em sala.

- Sociomaterialidade

Discutir que há uma importância de recursos como softwares e vídeos para a disposição das aulas. Eles representam a diminuição da lacuna entre teoria e prática no curso de administração pelos seguintes aspectos (que devem ser discutidos pelo professor):

- Simulações de empresas em situações cotidianas;
- Tomada de decisão prática de problemas;
- Elaboração de planos de negócios;
- Interação e trocas de exercícios entre os alunos;
- Filmes com temas atuais sobre as competências dos administradores;

- Diminuição da distância entre a interação social e o fator material do contexto da sala de aula, que é único.

- Fusão de atividades sociais e materiais

De acordo com Orlikowski (2007), para as aulas que os professores querem desenvolver é necessário o entendimento de que a materialidade não é um aspecto incidental ou intermitente da vida organizacional; é integrante. E como tal, também o é nas outras instituições da vida cotidiana como pelo exemplo, a universidade.

O lado social e o lado material não são considerados reciprocamente mútuos (com interações em duas vias). Ou pela malha cotidiana das práticas, não há um privilégio dos seres humanos ou da tecnologia. Em vez disso, o social e o material são considerados numa relação íntima - não há social que também não seja material, e nenhum material que não é também social.

Os seres humanos são constituídos por meio de relações de materialidade - corpos, roupas, alimentos, equipamentos, ferramentas, as quais, por sua vez, são produzidos por meio de práticas humanas. A distinção dos seres humanos e artefatos, segundo essa visão, é apenas analítica; estas entidades são relacionadas e implicam uma na outra.

Há uma dificuldade de considerar os aspectos materiais como tecnologia como parte das questões sociais que envolvem a aula. Mas é nessa discussão que o professor tem que atuar. A ciência está evoluindo ainda nessas questões de mobilidade, materialidade e sociabilidade.

- Resistência dos professores

Muitos professores ainda têm dúvida sobre se os recursos materiais são efetivamente meios facilitadores da aprendizagem. Flávio acredita que eles são até protagonistas do ensino, como ele opinou durante os diálogos com Manoel. Mas tem receio da receptividade dos alunos para tal uso. De fato, há uma resistência dos professores, dadas as suas conveniências e estabilidade pelas aulas já construídas. Como também os alunos precisam mudar, pelo que os professores têm que ser os articuladores dessa mudança. Daí mais uma resistência deles.

Além disso, a compreensão da sociomaterialidade desta situação é muito importante para mudar a postura dos professores. Aqui deve ser discutido o papel dele e quais os entraves para esta resistência.

DECISÃO

O professor pode, na discussão do caso e após, deixar que os alunos opinem livremente sobre como os professores Manoel e Flávio devem proceder. Ou pode adotar com um método mais direto de tomada de decisão. Na sala de aula, podem ser atribuídos pesos ou notas para cada consideração a ser feita sobre a resistência dos alunos, a falta de infraestrutura, a falta de preparo dos professores, a resistência do corpo docente. Ao final, a pontuação seria vista para ajudar na decisão.

As possíveis decisões a seguir podem ser geradas quando da discussão com os alunos. Mas nada impede que outras decisões possam surgir, ou que as discussões possam evidenciar um misto de todas elas. Estas são apresentadas apenas como forma de ajudar para a discussão em sala de aula após a leitura do caso.

a) O professor Manoel pode trabalhar suas competências profissionais, mas de maneira menos elaborada, visto que é um profissional muito experiente. Em concomitante, deve buscar diminuir a resistência e representatividade de tais aulas na universidade dada sua legitimidade e conhecimento para tal. Deve também considerar que os métodos ativos e o uso de materiais deve serem desenvolvidos com base nas características da turma.

b) O professor Flávio pode mudar sua prática de ensino também a partir do desenvolvimento de suas competências, mas dada sua menor experiência, deve focar mais neste quesito. Disponibilizar tempo para estudo das principais questões que envolvem a dinâmica e os aspectos situacionais para adequada consideração sociomaterial. Deve desenvolver, posteriormente, as competências necessárias para os alunos, que são tão participantes do processo quanto ele.

REFERÊNCIAS

- Fleury, M. T. L.; Fleury, A. C. C. (2006) *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Le Boterf, G. (2003) *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3. Ed) Porto Alegre: Artmed.

- Masetto, M. T. (2012) *Competência pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus.
- Orlikowski, W. J. (2007) Sociomaterial Practices: Exploring Technology At Work. *Organization Studies*, 28 (09).
- Silva, A. B.; Costa, F. J. (2014) Itinerários Para O Desenvolvimento Da Competência Docente Na Pós-Graduação Stricto Sensu Em Administração. *Revista Economia & Gestão*, 14 (34).