

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

RESUMO

O caso relata a história de dois professores do curso de administração de uma universidade federal que pensam em mudar suas práticas de ensino para um abordagem mais ativa e material. A partir disto, discorrem sobre as resistências e problemas de inserir os recursos materiais como vídeos, softwares e outros nas aulas. O tema do caso é o uso dos recursos materiais como contribuintes ao preparo, disposição e acompanhamento das aulas do ensino superior em Administração. Eles relatam as resistências de alguns professores, a falta de preparo e competências dos alunos para participar de tais aulas e principalmente a falta de competências também destes professores, que relatam não ter tido preparo durante suas etapas de pós-graduação. O professor Manoel é um profissional experiente mas tem dúvidas sobre os pontos positivos e negativos da inserção de um ensino diferente no curso. Professor Flávio está há pouco tempo na universidade, mas já consegue ver as oportunidades e vulnerabilidades do curso e de métodos diferentes. Manoel apesar de concordar com Flávio, não sabe como sua experiência pode ajudar. Como desenvolver a competência do professor Manoel para ele utilizar sua experiência nesse sentido? E como o professor Flávio pode aprender a ensinar com tais recursos? O debate vai também para a opinião de alunos sobre tais inserções e mudanças nas aulas e sobre a representatividade que as práticas de ensino, a aprendizagem e competências e os estudos baseados em prática possuem para desenvolver um ensino mais prático e contributivo.

PALAVRAS-CHAVE

Recursos Materiais; Aulas; Ensino; Administração.

1. INTRODUÇÃO

Numa tarde de sexta feira, uma conversa entre dois professores de uma universidade federal marcou o início do semestre. Sempre no início das aulas, muitos professores tentavam inserir novas técnicas de trabalho e inovações nos métodos de abordagem com os alunos. Um novo ano estava começando e com ele novas turmas e alunos entravam na universidade. Dois professores, em particular, trocavam muitas ideias sobre os desafios e vivências do “Ser Professor”.

— Oi Flávio, tudo bem? Preparado para mais um ano de trabalho? Precisamos melhorar a forma como se ensina e se aprende na universidade. Estive pensando durante as férias! Todos estes anos de experiência me mostram que ainda falta muito a aperfeiçoar nas técnicas de sala de aula.

— Pois é Manoel, eu concordo viu! Depois das férias, quando a gente retorna ao trabalho, a gente tenta inserir algo novo, fica pensativo. Poderia ser uma tecnologia diferente, uma aula diferente, sei lá...

— Eu acho também. Recursos físicos como audiovisuais ou sonoros conseguem fazer uma outra aula. Diferente do que estamos acostumados. Os vídeos, por exemplo, trazem mais sensibilidade aos expectadores e fazem os alunos vivenciarem melhor o que não podemos mostrar na prática.

— É Flávio, as tecnologias têm se desenvolvido. Talvez a gente precise mudar algumas coisas em nossas aulas.

— Algumas universidades não têm tecnologia adequada. Nós temos que pensar primeiro é em melhorar as aulas sem isso, ter mais experiência em aula, em dar aulas.

— Não se preocupe Flávio. Eu com toda a minha experiência não consigo também desenvolver minhas aulas nesse sentido. Não sei porquê, mas isso é uma dificuldade para muita gente.

— Por que você acha isso?

— Eu acho que as pessoas têm dificuldade porque a formação do administrador precisa de uma dinamicidade maior. Os alunos têm que vivenciar a empresa. Tem que ver a prática por meio de filmes, videoconferências, softwares, plataformas de pesquisa. E os professores tem dificuldade em fazer isso.

— É verdade, mas aí que vejo meu problema. Durante minha formação de professor não aprendi a inserir essas tecnologias nas aulas. Acho que minhas aulas não serão boas. Os alunos não vão gostar se eu começar a usar recursos materiais sem saber direito como se faz para usar. Como é que se usa a técnica, sabe!

— O ensino superior ainda é marcado pelo uso de métodos tradicionais de preparo e disposição de aulas Flávio. Mas você tem que tentar, tem que usar vídeos, softwares.

— Mas onde eu vou achar todo esse material? E depois que eu achar, como eu vou saber qual o vídeo ou o software mais adequado? São opções que não estão claras para mim.

— Olha Flávio, o professor tem que ser dinâmico sabe! Pesquisar muito, atuar e persuadir no momento certo, quando usa um vídeo ou software. Mas, a gente não tem costume com isso. É só chegar na sala, dar aula, escrever no quadro, fazer a chamada, ver se alguém tem questionamentos e pronto. A aula terminou! Normalmente, esses professores de antigamente fazem assim. Não envolvem muito o aluno.

— É Manoel, eu fico pensando sabe. Muitos alunos nem gostam e acham que não estamos dando aula. Como é que a gente faz para superar tudo isso? Será que estes recursos contribuem mesmo? Temos que pensar bem sobre isso.

Este é um pequeno debate dos muitos tidos entre Manoel e Flávio, que são professores do ensino superior em Administração. Eles estão preocupados com suas técnicas e métodos de trabalho. É fato que muitas universidades brasileiras não têm *data show* instalado na sala de aula ou possuem recursos para vídeos. Muitos softwares interessantes não são utilizados por falta de laboratórios. E essa infraestrutura escassa representa um problema para os professores que querem disponibilizar uma aula mais dinâmica com o uso de materiais. Ou que querem promover algo muito importante como a integração entre teoria e prática na administração. Mas será que é possível utilizar tais recursos mesmo com essa infraestrutura problemática?

O curso de administração tem como sua principal função a formação de profissionais para atuar no mercado de trabalho, na gestão pública ou privada de empresas e organizações de diversos fins. É necessário que o professor disponibilize, então, a partir das discussões teóricas introduzidas em sala de aula, alguns exemplos práticos de empresas, vivências da realidade organizacional, conversas com profissionais da área, entre outras atividades, que dinamizem e proporcionem maior preparo teórico e prático aos alunos. Essa disposição de atividades requer, na maioria das vezes, a utilização de recursos materiais específicos e, principalmente, de aulas diferenciadas para que seja possível os alunos refletirem sobre o que está sendo apresentado e efetivamente aprenderem a partir das experiências.

O professor Manoel é um profissional experiente, que atua há mais de vinte anos na academia e que já vivenciou muito dos aspectos tradicionais de ensino. Mas sabe da necessidade de modificá-lo, sobretudo nas universidades brasileiras. Depois daquela conversa com Flávio e de um dia de aulas e pesquisa, ele chegou em seu carro e pensou: “o que eu tenho aqui como recurso que utilizo para minhas aulas?”, e viu que tinha só sua velha pasta cheia de livros e alguns apontamentos. E todos estes pensamentos vinham enquanto olhava para o professor Flávio que se distanciava dele depois daquela conversa de sexta-feira, após uma semana árdua e cansativa de atividades acadêmicas. Flávio se distanciava com uma pasta de livros na mão, um *data show* e uma sacola com quatro filmes para assistir e possivelmente utiliza-los como recurso de aprendizagem de seus alunos.

Manoel se perguntava: “eu tenho mais propriedade para dar aulas com os recursos que falamos do que Flávio, tenho mais experiência. E sei também dos desafios. Mas acho que ele e sua falta de experiência acabam por se preocupar mais com isso e ousar mais que eu”. Além disso, apesar de tantos anos de carreira, Manoel pensava em melhorar suas técnicas de trabalho, a profundidade de suas aulas e sabia como fazer isso. E via em Flávio alguns problemas que poderia ajudar a sanar, mas que também só a construção paulatina da experiência dele seria suficiente para a real consolidação do projeto de utilizar recursos materiais como participantes ativos do ensino e aprendizado. Um ponto em comum entre os dois era a concordância de que o ensino precisava mudar. Entretanto, Manoel tinha mais experiência, entendimento e preparo e Flávio tinha mais engajamento e preocupação. A partir das conversas, Manoel, o mais experiente se perguntava: Será que as universidades possuem tal preparo para incluir tais recursos nas aulas dos professores?

Flávio, ao se distanciar de Manoel, pensava em como estava cheio de materiais para o ensino, e pensava se os alunos estavam aprendendo mesmo. Queria melhorar sua dinâmica de trabalho, o relacionamento com os alunos, tinha a disposição de quem tem pouco tempo de trabalho. Estava há apenas quatro anos na universidade como professor. Via muitos desafios em se legitimar como profissional e um deles era, sem dúvida, fazer aulas de um jeito diferente. Atualmente, na visão dele, o desenvolvimento tecnológico, sobretudo na educação, era algo irreversível que trazia um novo campo de atuação profissional. Mas seria difícil para ele que não tinha aprendido a ensinar com o uso de mais tecnologia; com a disposição de cadeiras e mesas diferentes; com maior proximidade com os alunos; com sua autonomia no uso de softwares; com o uso de vídeos, fotos e recursos que vão além das aulas expositivas e algumas vezes dialogadas, com simulações de empresas. Não queria mais só aquela aula expositiva. Perguntava-se: qual a importância que professores universitários dão aos recursos materiais como contribuintes as aulas?

Flávio também acabara de ter sofrido uma situação não muito boa em uma de suas aulas da graduação. Ao final da discussão sobre a teoria estruturalista e sistêmica, um de seus alunos questionou e pediu para ver a organização e estrutura de empresas tal qual o professor havia falado em sala, pois o aluno não tinha conseguido visualizar ou imaginar em sua mente os exemplos que Flávio estava falando. Flávio se perguntava: seria viável eu ter em sala de aula uma infraestrutura para melhor dispor aos alunos os meus exemplos práticos?

Além destas, outras perguntas se faziam presentes na mente dos dois professores: qual o papel que estes recursos apresentam frente à um contexto de inovação e mudança tecnológica constante? Qual a efetiva contribuição dos recursos materiais para as aulas do século XXI? E além da contribuição, qual sua efetiva participação?

2. MÉTODOS ATIVOS OU RECURSOS FÍSICOS?

Seria necessário, assim, desenvolver uma atitude mais proativa para o professor Manoel? De modo que ele desenvolva aulas mais ativas com recursos materiais e psicológicos mais elaborados. Será que ele ainda tem tempo de criar este tipo de aulas? Será que essas aulas são decisivas para seu processo de ensino de qualidade? Desde cedo, Manoel tornou-se um professor envolvido e, com efetiva vocação para o ensino, preocupava-se em realizar a necessária relação do conteúdo – teoria – ministrado por ele em sala de aula com aspectos práticos da vivência dos administradores. Para isso, nem sempre, ele tinha a possibilidade de promover visitas técnicas a empresas e entrevistas ou debates com administradores ou empreendedores. Estes recursos são muito importantes para diminuir a lacuna prática que existe em muitos cursos de Administração, pensava ele.

Manoel já havia pensado sobre isso, mas, de fato, apenas nos últimos anos conseguira marcar com empresas algumas visitas para algumas turmas, inclusive de outros professores. Desde o início de sua carreira, trabalhou em universidade pública. Seu mestrado e doutorado foram feitos depois de tornar-se profissional. Professor desde 1990, passou boa parte do tempo trabalhando à noite, com alunos que trabalhavam durante o dia e chegavam cansados na aula. O trabalho noturno é cansativo tanto para o professor quanto para os alunos. Era difícil para eles assimilarem e refletirem sobre o conteúdo e Manoel sempre teve a preocupação de fazer aulas mais criativas para que, literalmente, as pessoas não dormissem em sala de aula. Apenas há alguns poucos anos, ele passou a pesquisar mais sobre métodos ativos de ensino, que dão maior autonomia aos alunos, fazendo com que eles se responsabilizem inclusive por alguns aspectos da aula.

Esses métodos ativos requerem maturidade do aluno e responsabilidade e preparo do professor. E a maioria deles requer, também, um conhecimento sobre o uso de recursos materiais como vídeo-aulas, organização física da sala, estrutura textual diferente e softwares de suporte a algumas disciplinas da administração. Como exemplo de utilização de tais recursos, tem-se a disciplina de empreendedorismo com o software *Easyplan*, que ajuda na elaboração dos planos de negócios.

Assim sendo, Manoel trabalhava das 19 às 22 horas, três vezes por semana, ministrando aulas, fora seu tempo de pesquisa, extensão e preparo das aulas. Convém lembrar que à noite, normalmente os alunos estão mais cansados de um dia de trabalho ou de estudo. Este é um fator que precisa ser considerado no trato com recursos materiais e, talvez, num ensino mais ativo. Manoel tem a experiência, que é um item indispensável para trabalhar com métodos ativos de ensino e com materiais físicos. No entanto, ela não é suficiente para este trabalho. A experiência é uma grande contribuinte para a dinâmica do uso de materiais, porém existem outros aspectos também importantes.

Flávio era o oposto de Manoel. Tinha história e estilo diferentes, o que implicava também numa experiência diferente em relação ao uso de materiais. Começou sua carreira acadêmica depois de terminar seu mestrado em 2009 e foi trabalhar em uma universidade particular. Lá ele tinha uma infraestrutura boa, no entanto, não tinha autonomia para utilizar vídeos, visitas técnicas ou quando queria mudar a sala de aula, se para ele fosse necessário. Para o uso destas técnicas, quase sempre é necessário o apoio da coordenação do curso, na maioria das universidades particulares e inclusive em algumas públicas.

Assim, ele não foi desenvolvendo a experiência de utilizar recursos materiais e aulas mais dinâmicas. E hoje, já na universidade federal como professor há três anos, acha que essa falta de experiência precisa ser resolvida. A utilização do data show é algo mais trivial, pensava ele, mas utilizar recursos como softwares requer uma preparação bem mais avançada.

No dia após a primeira discussão sobre o assunto, Manoel e Flávio encontraram-se na sala dos professores e conversaram também com outros professores. Eles mencionaram a não familiaridade com os recursos materiais, sendo o data show, apenas, considerado o mais importante e utilizado. Eles alegaram o fato de que vídeos, filmes e infraestrutura diferente requerem um preparo e planejamento anterior que nem sempre eles podem fazer por vários motivos: tempo, disponibilidade da universidade, deficiências em competências interpessoais, problemas no processo decisório do professor, estruturas das salas de aula, entre outras.

No entanto, o uso de materiais e tecnologias em sala também pode ser ruim na medida em que pode desviar a atenção dos alunos ou dificultar sua reflexão sobre a teoria discutida. Mais ainda, o professor pode não conseguir o aprofundamento necessário ao conteúdo ministrado quando da utilização de tais mecanismos de ensino:

— Sabe Flávio, eu não gosto muito de fazer aulas com esses métodos de ensino. Acho que os alunos podem aproveitar essas aulas para não se dedicar ao tema. Acho inclusive que isso pode dispersar o foco principal da aula.

— Verdade Manoel, eu também tenho pensado nisso. E também porque não sei até que ponto eu tenho conhecimento para utilizar estes materiais em sala, além desses problemas que você falou.

3. E QUAL É O PAPEL DOS NÃO HUMANOS?

Manoel pensava na possibilidade de, apesar de muitos anos de carreira e a proximidade de uma possível aposentadoria, diferenciar seu método de ensino, o que era um desafio apesar de sua experiência. Flávio também pensava no assunto, no entanto, precisava lidar com sua falta de experiência e a falta de estrutura da universidade que, sem o primeiro aspecto, tornava-se mais problemática.

Havia também a quebra do paradigma do uso de elementos materiais, os não humanos, como uma das ferramentas prioritárias no ensino. Manoel entendia bem isso. Muitos professores precisavam, além das habilidades necessárias para tal mudança de comportamento, das atitudes e valores para tal atuação.

Era justamente isso que Flávio tinha visto em uma das palestras do seu último congresso em São Paulo. Lá, discutiu-se muito sobre o uso de recursos materiais em sala de aula e seu uso de maneira secundária. O ensino é pautado por um protagonismo do professor (o que não é totalmente errado), e é possível afirmar que o pensamento recorrente é que não é prioritário pensar nessa inclusão/relação entre recursos materiais e aulas expositivas como deficitária.

Manoel conhecia esta necessidade, e sua conversa com Flávio o provava que este pensamento também era secundário, até aquele momento, para ele. Flávio não via esta relação como secundária. Para ele, tão importante quanto saber sobre o assunto a ser ministrado, são os recursos utilizados para tal.

— Manoel, você não imagina a profundidade da palestra que assisti em São Paulo durante o congresso que participei.

— Soube que foi muito boa! Falaram sobre o papel do professor e também dos fatores não humanos, não é? Mas o que são esses não humanos? O ensino tem não humanos? Eu não sei o que é!

— O palestrante falou sobre o papel social do professor. E sobre como esse papel pode ser evidenciado com a participação de mais recursos materiais nas aulas. Aí ele deu exemplos de algumas salas de aula que já estão sendo projetadas para isso. Para usar vídeos com exemplos legais para os alunos, para que eles reflitam a partir de áudios, com notebooks e até com a disposição diferente de mesas e cadeiras.

— Pois é Flávio. Acho superinteressante mas vejo que ainda precisamos avançar muito.

— Mas Manoel isso não é só uma questão de infraestrutura. Também podemos nos preparar mais sabe. Não é possível que sejamos mais o centro da sala de aula, os alunos têm que participar mais com

os elementos materiais. Ou como diz o professor Marcelo, com os elementos não humanos, que é a nomenclatura utilizada nos Estudos Baseados em Prática.

— Você está falando de fisicalidade dos materiais não é Flávio?

— Não exatamente! Estou falando das formas com que os materiais físicos ou digitais podem estar dispostos em formas particulares através das diferenças entre tempo e lugar. As aulas que eu posso dar com uma tecnologia não vão ser iguais sempre. E isso é o barato! Minha sala de aula e a minha aula mesmo não será sempre a mesma, principalmente por causa do uso de recursos materiais.

— Ah, eu sei. O modo como os alunos vão receber os conhecimentos advindos da tecnologia que você vai usar é diferente. Porque a tecnologia não é sempre igual e porque você vai ‘mexer’ com os estilos de aprendizagem deles e com a percepção deles. É isso?

— Isso Manoel. A palestra era exatamente essa. Que eu posso ter contextos particulares nas minhas aulas, com alunos diferentes, até mesmo com as minhas vivências que podem estar mais extrínsecas naquele dia. Assim uma tecnologia vai usar os materiais, mas eles não vão disponibilizar o mesmo aprendizado por causa dos contextos particulares.

— Entendo. Com isso o papel dos recursos materiais é diferente e pode ser maior.

— Sim. Eu vejo que não existe uma fronteira delimitada entre mim, que sou social e a parte material, por exemplo. Essas fronteiras vão ser delimitadas pela prática do meu trabalho. As minhas práticas se fundem com as normas da universidade, com os alunos, com a infraestrutura da sala e outros fenômenos sociais.

— É, e o uso dos materiais é importante para os contextos?

— O uso dos materiais, como tecnologias, é importante porque me propicia desenvolver melhor o contexto para o aprendizado. Os alunos podem desenvolver mais empirismo e cognição.

4. QUAL A PERSPECTIVA DOS ALUNOS DIANTE DESTES PROBLEMAS?

O aluno é o maior motivador e incentivador para o desenvolvimento dos métodos de ensino. Esta era a opinião de Flávio, que pensava no impacto que mudanças em sala de aula poderiam causar no aprendizado dos alunos. Manoel já tinha a certeza que este impacto era grande, já que a articulação da aula e a compreensão do conteúdo poderiam ser melhor disponibilizadas. Mas tinha também um outro lado que Flávio já tinha vivido a experiência, como no caso do aluno que pediu para ver a estrutura das empresas, e que Manoel já tinha vivido com vários de seus ex-alunos.

— Bom dia professor Manoel, lembra de mim? Sou seu ex-aluno de Administração.

— Bom dia Henrique, lembro sim, claro! Como está sua vida profissional depois do curso?

— Ah professor, está muito boa. Mas senti muita dificuldade no início, logo que terminei o curso. Porque me faltava muita experiência sabe. E uma visão da prática de administração.

— É, eu sei Henrique. Esse é um problema que muitos alunos têm. A falta de relação entre teoria e prática. Eu me pergunto efetivamente porquê esse problema acontece!

Esta conversa com um ex-aluno fez com que o professor Manoel refletisse sobre o curso de administração e sobre o uso de mais recursos para o ensino. Se havia realmente viabilidade e como esta seria desenvolvida.

Durante um diálogo na sala dos professores, na universidade, foi discutido um problema que aconteceu entre um deles e alguns alunos da disciplina de Empreendedorismo. O professor Augusto, que ministrava a referida disciplina há cerca de quatro semestres teve um problema com os alunos por, segundo eles, não inserir em seu método de ensino técnicas que pudessem trabalhar melhor com a natureza da disciplina. Ele narrou este problema para seus colegas com muito incomodo e reflexão.

Segundo ele, um ambiente que favorecesse tal aspecto seria primordial para a inserção dos recursos para aula. E esta era justamente a reflexão que Flávio e Manoel vinham tendo a algum tempo. Mas era necessário também que os alunos modificassem sua maneira de ‘assistir’ aulas, algo que Augusto argumentava.

— Eles precisam ser mais autônomos! Ter mais engajamento. E nós temos que desenvolver algumas competências para isso também.

— Concordo contigo Augusto. Vamos nos organizar para desenvolver em nós essas competências.

Deste modo, Flávio conversou com alguns alunos, informalmente, sobre o que eles achavam de um ambiente mais aberto e dinâmico, tal como um que existia em um dos blocos do curso de Administração. Este ambiente faz parte de um grupo de pesquisa e os alunos haviam tido algumas aulas lá. Suas

opiniões eram em sua maioria positivas e foram importantes para que Flávio pensasse melhor em como poderia se preparar, até mesmo por conta própria.

— Ah professor Flávio, eu adorei ter assistido aula lá. As mesas estão organizadas de maneira diferente, não tem aquelas carteiras mais tradicionais e a gente fica mais próximo e discute melhor. Eu consegui refletir melhor.

— Que bom que você gostou do ambiente. Eu estou pensando justamente em como melhorar minhas aulas com aspectos assim.

— É, tinha um data show de qualidade e tudo era diferente. Não tinha tanta claridade sabe! Eu me senti mais à vontade, parecia que eu estava na sala da minha casa.

— E o que você gostou mais em relação à aula que o professor fez lá? O que você achou mais diferente?

— Achei que foi confortável, que as mesas em círculos fizeram eu me sentir quando era criança e tinha aulas no jardim de infância! E gostei também porque o professor deixou que a gente preparasse um pouco da aula, porque a gente indicou alguns materiais e ele trouxe para discutir com a gente. Aí eu opinei mais durante a aula.

Após o professor Flávio conversar com o aluno, suas ideias e reflexões sobre a importância do ambiente físico e dos recursos materiais foi confirmada e o estímulo para mudar foi mais positivo e marcante. Suas reflexões se deram também em demasia quando ele, após esta conversa, pôde novamente ver a opinião do seu colega e amigo Manoel. Para ele, o professor Manoel era um “consultor”, um profissional experiente que tinha opiniões formadas e poderia ajudá-lo em seu intento de mudar suas aulas. O que ele não sabia era que tinha também dado a ideia de mudança ao próprio Manoel.

A perspectiva dos alunos era fundamental para a construção da mudança nos dois professores. Na verdade, todos do departamento de administração já pensavam em modificar o modo como ministravam aulas. Mas Flávio via que eram necessárias muitas modificações. Não só do ponto de vista dos professores, mas também dos alunos, da universidade. E não sabia ao certo como deveria proceder para o início dessas modificações. Era um desafio urgente!

5. COMO MUDAR?

A partir das vivências dos professores do curso de administração daquela universidade federal, bem como da necessidade de mudança nas aulas dos cursos superiores em linhas gerais, é preciso ver como se pode atuar com esta situação. É necessário considerar as consequências da incorreta utilização de recursos materiais em sala de aula.

Todos os professores já começavam a pensar em tal atuação. Mas uma série de dúvidas se faziam presentes. Os recursos materiais são colaboradores ou atores do processo de ensino? As instituições precisam mudar seu papel de facilitadoras nesse processo? Os professores não sabiam, ainda, de que maneira começar. Será que era mais viável prepararem-se sozinhos, com vídeos ou manuais ou com pessoas mais experientes? De modo a colocar os conhecimentos na ação.

Então, qual o caminho a ser trilhado pelos professores? Qual a efetiva contribuição dos recursos materiais para as aulas do século XXI? Como desenvolver a competência do professor Manoel para ele utilizar sua experiência nesse sentido? E como o professor Flávio pode aprender a ensinar com tais recursos?