

ENSINO E APRENDIZAGEM EM SALA DE AULA - RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA METODOLÓGICA NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO¹

José Eduardo Rodrigues de Sousa²

INTRODUÇÃO

O que seria mais precioso a um professor, o número de alunos reprovados ou o aprendizado desses alunos?

Embora pareça uma pergunta simples, com resposta óbvia, na prática não parece ser bem assim e vê-se professores a vangloriarem-se do número de discentes que reprovaram ou, o que seria ainda pior, encontram-se professores que dizem no primeiro dia de aula quantos alunos serão reprovados ao final do curso.

O ensino, a qualquer nível do processo educacional, reveste-se não apenas de nobreza, mas também de uma responsabilidade ímpar, pois se está a formar as bases culturais da nação.

Entretanto, não poucos professores optam por esquecer esse detalhe e guiam-se por uma linha de conduta que leva ao afastamento de sua clientela da sala de aula, quer fisicamente, ocasionando os altos percentuais de evasão escolar, quer ao permitir o transporte da mente para paragens diferentes da ali requerida, fatos que por si só levam ao baixo aproveitamento do ensinamento transmitido. Essa falta dar-se-ia, outras vezes, pelo extremo rigor do mestre na aplicação da matéria e das normas da escola.

Ora, se estamos a trabalhar com matéria-prima tão preciosa, por que não a tratar com maior atenção? Por que inúmeros professores medem sua qualidade de ensino pelo número de alunos que deixam reprovados? Não haveria uma maneira de melhor conseguir a atenção dos alunos e, por conseguinte, um melhor aproveitamento da matéria transmitida?

Por outro lado os professores sabem que as atitudes estudantis são bastante assemelhadas, não importando se o aluno é do segundo ciclo, graduação ou mesmo da pós-graduação, ele regride aos primeiros tempos e a insegurança com os atos de seus professores afeta seu dia-a-dia, notadamente em razão dos fatos anteriormente expostos.

Não seriam pouco comuns, relatos de mestres que mudam seu sistema de avaliação no meio do semestre, ou que não dão a conhecer a seus alunos qual seria esse sistema; a prepotência, infelizmente, também poderia ser relatada, levando a que se interponha entre o docente e o discente um patamar difícil de ser transposto por este último, razão da postura física e/ou verbal daquele.

Se estamos a moldar uma cultura nova, essa seria uma atitude correta? Espera-se que a resposta seja negativa e grande ênfase venha a ser dada a questões da responsabilidade do professor quanto a essa missão.

Pretende-se, aqui, discutir essas indagações e algumas saídas possíveis, já devidamente testadas em sala de aula, nos últimos três anos.

- 1 Trabalho publicado nos anais do III^o Encontro Anual da Associação dos Cursos de Graduação em Administração, sob o título Ensino e aprendizagem em sala de aula - uma abordagem metodológica
- 2 Professor do Departamento de Administração da FCECA/PUCCAMP. Mestre e Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.

O SISTEMA

Este trabalho procura, a partir da realidade antes exposta, discutir uma nova experiência de ensino que tem reduzido sensivelmente o número de reprovações e aumentado o interesse dos discentes pela matéria, a qual busca responder aos dois questionamentos de Martins (1990: 21) quanto ao binômio homem-mundo que o conceito de educação deve considerar:

- 1^o) Que tipo de homem desejamos obter como produto da ação educativa?
2^o) Que tipo de sociedade interage com esse homem que pretendemos formar?"*

Essa experiência reúne diversas metodologias já consagradas, unidas num conjunto, o que tem dado a aquelas técnicas de ensino uma nova força e levado a resultados positivos surpreendentes, pois leva em consideração (Teixeira, 1987: 3) que o aluno é um ser em desenvolvimento contínuo, "que apresenta estágios com características e necessidades específicas ...".

O Currículo

Quando da construção do currículo, embora não se caminhe inteiramente pelas propostas didáticas de Carl Rogers em seu trabalho intitulado "Um jeito de ser", o da aprendizagem vivencial auto-dirigida, procura-se evitar ao máximo o desenho do modelo tradicional (Rogers, p. 93) o qual prega que

- 1 - Os professores são os possuidores de conhecimento, os alunos são os supostos recipientes; [...]
2 - A aula expositiva, ou outros recursos de instrução verbal, é o principal recurso para inculcar conhecimento nos recipientes. Os exames medem o quanto os alunos os adquiriram [...]
3 - Os professores são os detentores do poder, os alunos os que obedecem..."*

Dessa forma, o professor seria mais um facilitador da aprendizagem, se vista sob a ótica de Rogers ou de Sant Anna (1981), uma vez que os professores-facilitadores (Rogers, p. 96) tanto "... oferecem recursos de aprendizagem - de dentro de si mesmos, de suas próprias experiências, de livros e de outros materiais ou de experiências da comunidade" quanto providenciam que o foco da aprendizagem seja (Rogers, p. 97) "primordialmente, a promoção da continuidade do processo de aprendizagem".

Essa combinação tem levado a que se estude, por exemplo, desde aspectos administrativos correlacionados às pequenas e médias empresas, uma vez que, como exposto por Lustosa (1988: B-5) "os pequenos empreendimentos respondem, hoje, por nada menos que 74% de todos os empregos do País, o que se traduz em 54% da receita fiscal, 52% do produto industrial e mais de 90% de todas as atividades industriais", até Técnicas de Administração Japonesa, assuntos que fazem, ou farão em breve, parte do dia-a-dia desses alunos.

Procura-se, dessa maneira, evitar o que acontece por parte de alguns mestres (Sousa: 1990), que em sua relação professor-aluno, esquecem de ver seus alunos como organismos inteligentes que atuam num meio social, tratando a disciplina que ministram como um módulo estanque, não proporcionando aos discentes uma visão integrada de sua disciplina com o curso como um todo e, caso extremo, sua plena utilização extra-muros.

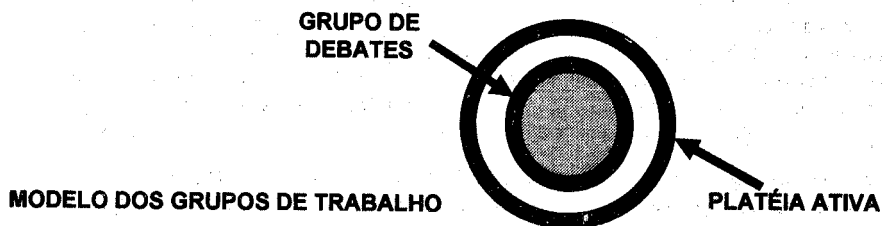
Como um dos combatentes dessa linha antes exposta, pode-se citar Sant Anna (1981: 70) que afirma serem "os contatos com os problemas contemporâneos, que podem ser propostos, diariamente, em aula", aqueles que levam a que os alunos se empenhem na "aprendizagem pessoal e socialmente construtiva", nesse conjunto, ainda em conformidade com Sant Anna (p. 74) os professores precisariam entender que muito embora "... considerem arranjos de palavras como conceitos e princípios, as palavras tornam-se

significativas para o educando somente quando *ele* lhes atribui sentido", residindo em suas necessidades, interesses e maneira de aprender a fonte desse sentido.

Em conformidade com a ótica antes exposta, valoriza-se, no modelo proposto, o estudo de casos e o trabalho em equipes, conforme relatado nos parágrafos a seguir, como pilares do modelo. Procura-se escolher os casos entre aqueles que levem o estudante a tomar decisões gerenciais, respaldado em experiência já vivenciada por outros administradores, tendo-se em mente, quando do uso desse recurso didático³ que "o Método do Caso não se ajusta necessariamente a toda classe de objetivos e de cursos. Portanto, deve ser evitada sua aplicação ou imitação sem o devido cuidado", mas também que (Galindo, p. 6) "o ensino através do método do caso, proporciona ao aluno a oportunidade de pôr à prova seu pensamento e sua maneira de racionar ao enfrentar determinada situação, assim como de voltar atrás suas decisões".

No modelo em estudo, para a resolução dos casos em sala de aula, seriam formadas pequenas equipes, com no máximo quatro membros, explicando-se aos seus participantes a validade de assim trabalharem, uma vez que nas empresas se valoriza os trabalhos em equipes como maneira de se buscar a eficiência administrativa.

Na etapa seguinte a esses pequenos grupos, a de discussão em grande grupo, em razão das turmas serem, normalmente, compostas por elevado número de alunos, faz-se uso do método de discussão circular no qual (Martins, p. 188) "cada componente tem oportunidade de dar sua opinião sobre um problema proposto" aliado ao método da mesa-redonda. Dessa forma, dois ou três dos pequenos grupos são convidados a formar uma mesa-redonda, tendo os demais colegas, dispostos em formato circular externo aos debatedores, como platéia (figura a seguir). Os alunos membros da platéia são incentivados a também participarem com idéias, reforçando ou contrapondo-se às propostas discutidas pelos participantes da mesa-redonda, numa grande comunhão ouvintes-debatedores, tendo o professor, ou algum aluno com condições para tanto, como moderador.



No transcurso do segundo semestre letivo, quando se estuda as funções da administração, as equipes trabalham como se fossem uma organização empresarial, uma maneira de se buscar propiciar ao discente uma prática que mais os aproxime do dia-a-dia dos negócios que assumirão no futuro, assim devem montar o planejamento, quando do estudo de Planejamento; desenhar o modelo organizacional adequado à empresa escolhida, objetivando o atingimento dos objetivos, por ocasião do estudo de Organização; discutir os diferentes modelos de administração, não se esquecendo aí, dos estilos de liderança e aspectos motivacionais, ao se ver Direção; analisando-se, por fim, a validade e modelos de controles, ao se estudar Controle.

Ao longo de todo esse caminho didático não se pode esquecer que, como exposto por Maximiano (1986: 3) "muito embora a correlação entre trabalho de grupo e sucesso organizacional esteja bem estabelecida na prática e na teoria, nem todos os grupos e organizações conseguem operacionalizar

3 Charan, Ram. On Teaching by the Case Method. Harvard Papers, In GALINDO, p.2.

métodos eficazes de gestão de equipes", levando a que seu sucesso dependa da habilidade de cada professor que venha a fazer uso dessa metodologia de trabalho com seus alunos, sob a influência dos três fatores que podem facilitar o uso dessa técnica (Maximiano, p. 12): o *ambiente*, incluindo-se aí, as condições materiais; o *grupo*, considerando-se as percepções mútuas que os participantes venham a ter da validade da técnica; e o *indivíduo*, centrado em seus valores e interesse pela aula.

No decorrer do ano e em consonância com o ensinamento de Rogers (p. 96) de que os professores-facilitadores "abrem as portas para recursos externos" extrapola-se a idéia de usar apenas as experiências do grupo e convida-se empresários e professores de outras instituições de ensino para que, em conformidade com o assunto que se está a tratar naquele momento, transmitam pontos teóricos e práticos sob ângulo novo em relação ao visto até então. Como reforço a todas essas técnicas didáticas faz-se uso de transparências, filmes e vídeos, alguns produzidos com o auxílio de computador.

Acompanhamento das Aulas

A partir do segundo semestre de 1992 passou-se a fazer uso das idéias de Patricia Cross, da Universidade de Stanford, o "One Minute Paper", com resultados surpreendentes, tal o nível de participação conseguido nas aulas, pois o aluno sabe que ao final de cada aula será chamado a emitir seu parecer e expor, suas dúvidas.

Essa técnica consiste em, ao final da aula, solicitar aos alunos que, respeitando o anonimato, (ANGRAD⁴) "respondam rapidamente, por escrito, a duas perguntas:

- 1 - Qual foi a coisa mais importante que eu aprendi nesta aula?
- 2 - Qual foi a maior dúvida que me ficou desta aula?" (grifo do autor)

Apesar do pouco tempo de uso pode-se testemunhar que essa técnica tem permitido a que se tire as dúvidas dos alunos, aumentando o interesse pelo assunto; serve de ligação entre as aulas pois ao se trabalhar as dúvidas forçosamente tem-se que referenciar a última aula; desinibe o aluno que vê aquelas dúvidas que pensava serem apenas suas, partilhada por outros colegas; permite, por fim, como exposto no mencionado Informativo, que se conheça alunos com dificuldades de aprendizado, além de servir como poderoso auxiliar na melhoria da redação dos alunos.

Mas o que se obtém como ponto máximo desta técnica, reside, por parte do professor, na obtenção de uma maior **qualidade** do ensino e, por parte do corpo discente, numa maior e melhor aprendizagem. Pode-se mesmo dizer que do ponto ético, essa técnica auxilia o mestre, pois, com a revisão do que os alunos não compreenderam, estes se sentem mais valorizados como pessoa, por, no mínimo, dois motivos: reconhecimento de sua inteligência e valorização dos recursos que mensalmente aplicam em sua própria educação.

A Avaliação

Em consonância com Martins (p. 158) de que uma boa avaliação deve considerar os aspectos sócio-econômicos do educando, mas também levando em conta as dificuldades ainda existentes em nós mesmos de atentar para esse aspecto quando do processo de avaliação, procura-se, num caminhar nessa

4 Informativo ANGRAD nº 1 - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. São Paulo: Abril/Junho 1992 - ano 1 nº 1, pág. 4.

direção já trilhado pela maioria dos professores, que a avaliação seja fruto de, pelo menos, três instrumentos distintos e complementares ao objetivo de permitir uma melhor formação ao aluno:

- estudo de casos (participação ou, quando aluno tímido, criatividade exposta no relatório na resolução do caso estudado)
- trabalho sobre tema correlacionado ao assunto estudado no semestre;
- prova intermediária e final (exigência regimental da Universidade).

Por fim, considerando-se que o aprendizado é um processo contínuo de agregação de conhecimentos, lança-se mão, quando da avaliação, da segunda oportunidade, a qual consiste em permitir a todo aluno que entendeu ter obtido nota baixa por falta de tempo para estudar, ou por motivos outros, a prestar novo exame numa prova em que tenham se saído mal, quanto a reapresentarem um trabalho escrito seguidas vezes, em busca de uma melhor avaliação, levando a que o estudo por essas segundas avaliações, mais rigorosas que as anteriores, provoquem no aluno um esforço extra de atenção ao que está a estudar.

CONCLUSÃO

Observou-se, ao longo do trabalho, um relato de experiência metodológica, já em teste há três anos, que procura reunir diferentes técnicas de didática já conhecidas e testadas.

A partir do conhecimento, por parte de cada um dos alunos, do conteúdo da disciplina por sessão, parte-se para o estudo de casos em pequenos grupos e, posteriormente, quando do debate do caso no grupo maior, faz-se uso das técnicas de discussão circular e da mesa-redonda, incentivando-se a platéia, após decorrido alguns minutos do início dos debates, a se integrar ao mesmo, procurando-se, com o auxílio do professor, uma ampla participação entre os debatedores e a platéia.

Por ocasião do estudo das funções da administração, esses grupos atuam como se fossem empresas a trabalhar seu Planejamento, seu desenho da Organização, seu processo de Direção e de Controle.

Como suporte à técnica, promove-se palestras com empresários e professores de outras instituições de ensino, sendo ainda utilizados outros recursos didáticos tais como transparências, filmes e vídeos, alguns deles produzidos com o auxílio de micro-computador.

A técnica recém-adotada, o "One Minute Paper", já tem mostrado resultados positivos, pois, além de se constituir numa técnica barata e simples de ser implementada, funciona como uma alavancadora da qualidade das aulas, trazendo como uma de suas consequências positivas uma maior atenção dos alunos, melhorando o nível de aprendizado destes.

O sistema de avaliação é visto como uma oportunidade de complementar a formação do discente e, além dos instrumentos estabelecidos no Regimento da Universidade, de se administrar, ao menos, duas verificações de aprendizagem ao longo da disciplina, uma delas obrigatoriamente escrita, utiliza-se outras formas de avaliação que permitam ao aluno melhor expressar seu conhecimento e, o que é considerado o cerne do modelo, considerando-se que o aprendizado é um processo contínuo de agregação de conhecimentos, o educando tem direito a outras oportunidades, processo que, sem paternalismo, o possibilita melhor apreender o ensinado na busca de melhores notas.

Pode-se afirmar, por fim, que o uso dessas técnicas, tem possibilitado o aumento na média das notas; reduzido o número de dependências em relação aos anos anteriores, além de haver aumentado o interesse e a participação dos alunos pela matéria.

BIBLIOGRAFIA

- GALINDO, Manuel Garcia. O método do caso no ensino da administração. São Paulo: Apostilas da disciplina *Didática de Ensino da Administração* do curso de pós-graduação em administração da FEA/USP.
- LUSTOSA, Paulo. CEBRAE: a casa e a causa. (Informe Publicitário). São Paulo: *Folha de São Paulo*, Caderno de Economia, p. B-5, de 06/10/1988.
- MARTINS, José do Prado. *Didática geral*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. *Gerência do trabalho em equipe*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ROGERS, Carl R. *Um jeito de ser*. São Paulo: E. P. U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- SANT ANNA, E. Maria. *Microensino: habilidades técnicas do professor*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1981.
- SOUSA, José Eduardo R de. A universidade em interação com seu meio. Campinas: *Jornal da PUCAMP* - ano I, nº 8, out - nov 90, p. 2.
- TEIXEIRA, Gilberto. O conceito de currículo e o processo de aprendizagem. São Paulo: Apostilas da disciplina *Didática de Ensino da Administração* do curso de pós-graduação em administração da FEA/USP.