

Novas Metodologias Educacionais: A Formação de Instrutores para Condução do Laboratório de Gestão num Curso de Administração

Renata de Aragão Torquato

Graduanda em Administração – ECHSVR/Universidade Federal Fluminense

Email: renataatorquato@gmail.com

Murilo Alvarenga Oliveira

Professor Doutor na Escola de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda –

Universidade Federal Fluminense - *Email: malvarenga@vm.uff.br*

Resumo

O caráter pouco envolvente das aulas expositivas tradicionais revela a necessidade de uma nova abordagem de ensino-aprendizagem, que seja capaz de transformar o aluno em protagonista de suas ações e não apenas mero “receptor” de informações. Para transformar é necessário também que os docentes, que são fruto do processo pedagógico tradicional e possuem formações heterogêneas, sejam instruídos de forma a orientar seus alunos dentro deste novo contexto mais dinâmico e interdisciplinar. O estudo visitou referenciais teóricos como Capacitação Docente (SALM, 2007; LACOMBE, 2007), Aprendizagem Vivencial (HOOVER, 1974; CRIDAL, 2003), Jogos de Empresas (SANTOS, 2003; PIRES, 2007) e Laboratório de Gestão (OLIVEIRA e SAUAIA, 2008). O presente trabalho descreve, através de um estudo exploratório, as principais ocorrências de um curso de Formação de Instrutores, realizado numa IFES no Estado do Rio de Janeiro, para um novo conceito de metodologia educacional proposta por Sauaia (2008), denominado Laboratório de Gestão. O curso contou com a participação de nove docentes do curso de Administração que demonstravam interesse em ampliar as propostas do programa para o curso como um todo, visando assim criar uma nova estrutura de aprendizagem centrada na participação efetiva do aluno enquanto protagonista na construção do conhecimento. Os resultados apontam a formação de visão interdisciplinar, mediante uma nova postura docente, e também o despertar para uma cultura educacional inovadora representada por uma proposta de integração das disciplinas ao programa.

Palavras-chaves: *Capacitação Docente, Aprendizagem Vivencial e Laboratório de Gestão*

Introdução

Construir saberes de maneira integrada e com foco total na participação do aluno parece ser o grande desafio da metodologia de ensino atual. Canalizar esforços para atender tal objetivo é o principal papel do Laboratório de Gestão, um modelo metodológico de educação em gestão apoiado na aprendizagem vivencial que estimula a integração entre a teoria e a prática.

As novas abordagens de ensino englobam diferentes metodologias que almejam construir um novo cenário na já estagnada estrutura pedagógica, tanto dos cursos superiores quanto nos demais níveis de aprendizado. Entre os principais métodos em Administração destacam-se os jogos de empresas, *critical thinking*ⁱ, método do casoⁱⁱ e aprendizagem baseada em problemas ou *problem based learning* (PBL)ⁱⁱⁱ.

Os docentes atuais são, em sua grande maioria, fruto de um processo tradicional de ensino no qual a figura do professor consiste no sujeito ativo detentor de todo o conhecimento que deve ser assimilado passivamente por seus ouvintes. Diante de tal fato, falar em transformação do cenário atual engloba também um resgate do passado no que diz respeito à formação daqueles que devem ser os principais condutores das mudanças desejadas.

O universo da administração, em função da realidade organizacional cada vez mais complexa e mutável, deve estar sempre em sintonia com as principais mudanças e exigibilidades do mercado para formar profissionais capazes de enfrentar as dificuldades proeminentes. De acordo com Closs e Antonelo (2007) educar profissionais para administrar diferentes organizações e capacitá-los para lidar com diferentes questões, requer possivelmente a busca de novos modelos e processos de ensino que provoquem uma transformação do pensamento e possibilitem o tratamento das dimensões econômicas, éticas, políticas, sociais e ambientais concomitantemente.

O presente trabalho relata as experiências de nove docentes, de diferentes formações, do curso de Administração da Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda, em uma capacitação com duração de 30 horas no primeiro semestre de 2009 para formação de instrutores para o programa de educação e pesquisa apoiado na metodologia do Laboratório de Gestão. Além de compreender atividades de pesquisa aplicada e extensão, o Laboratório de Gestão mantém disciplinas do currículo do curso cujo método baseia-se na aprendizagem vivencial por meio dos jogos de empresas.

1. Atuação Docente nos Cursos de Administração

A realidade parece exigir Administradores cada vez mais especializados, principalmente em questões econômicas e/ou financeiras, em detrimento de uma formação pedagógica embasada no âmago educacional, o que acaba por resultar em docentes despreparados para tal prática.

Salm (2007) afirma que a principal lacuna para a grande quantidade de cursos de Administração oferecidos, em uma abrangência geográfica impressionante, é a falta de preparo dos professores para a prática da docência. Em uma perspectiva histórica o autor levanta uma questão que há tempos provoca uma espécie de dicotomia na formulação dos currículos dos cursos: A formação profissional e a formação acadêmica.

Surge, então, uma dúvida bastante pertinente ao tema: As competências necessárias aos docentes dos cursos de graduação em Administração. Lacombe (2007) relata que estudiosos como Oliva (1972), Cote (1975), Delors (2001), Perrenoud (2001) e Charlier (2001) chegam a propor algumas competências necessárias ao exercício da docência. Vale ressaltar, contudo, que muito mais do que competências inerentes ou adquiridas pelos professores é necessário um esforço para implementar políticas de capacitação, formação e desenvolvimento docente. O Programa de Capacitação Docente em Administração (PCDA) é um exemplo da iniciativa que está sendo praticada em diversas faculdades, sob a forma de cursos, disciplinas e outras técnicas isoladas, como relata Salm (2007).

Nicolini (2001) compara a formação do Administrador com o processo que ocorre em uma linha de montagem fabril: O ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis, e as escolas de Administração, como estão estruturadas, mais se parecem com uma fábrica do que com um laboratório.

As constantes transformações do contexto mundial demandam profissionais que estejam aptos a enfrentar tais mudanças de forma eficiente e perspicaz, e, para tal é necessário que este, enquanto aluno, vivencie dentro da sala de aula situações que se aproximem da realidade que ele encontrará quando sair da faculdade e fizer parte do mercado de trabalho.

Já Ziviani e Amorim (2007) ressaltam ainda a importância da visão sistêmica para a formação do profissional. O conhecimento interdisciplinar é condição *sine qua non* para orientar as ações acadêmicas dos educadores e assim propiciar aos alunos reais condições de percepção da complexa realidade na qual estamos inseridos.

Diante da necessidade de mudança do pensamento de professores e alunos, emergem no cenário educacional, agora com maior evidência, práticas que atentam para a questão da interdisciplinaridade e troca de conhecimento e não mais apenas o dogmático sistema onde o professor é o único detentor de conhecimento e os alunos receptores passivos, ou ainda, como colocado por Freire (1987), recipientes dóceis de depósitos.

A aprendizagem vivencial, ou seja, técnica de ensino-aprendizagem no qual o indivíduo aprende fazendo é considerada sob a ótica de Rogers *apud* Sauaia (1997) como instrumento que lida com o envolvimento pleno do indivíduo, considerando aspectos afetivos e cognitivos sendo significativa para o educador, onde as experiências são tratadas como um todo.

2. Aprendizagem Vivencial

Segundo Hoover (1974) o termo chave no contexto educacional passa a ser aprendizagem ao invés do termo ensino. Nesse caso, o aluno passa a ser agente ativo do processo e não somente receptor de informações.

Kolb, segundo Cridal (2003) é considerado o precursor na área da aprendizagem vivencial e um grande referencial pode ser encontrado em seus estudos. O processo ocorre de uma forma sequencial na qual, ainda segundo Cridal (2003): As informações que são passadas pelo meio são adaptadas conforme as necessidades e interesses do aluno, para facilmente ocorrer o momento de interação, quando é efetivada a aprendizagem, a partir daí cada pessoa, através da interpretação da sua experiência, estrutura seu processo de construção do conhecimento.

Rosas e Sauaia (2006) descrevem os cinco elementos que, segundo Rogers (1985), tornam a atividade vivencial significante: 1) A qualidade de um envolvimento pessoal; 2) É auto-iniciada, isto é, o sentido de descoberta e compreensão vem de dentro; 3) Faz diferença no comportamento, nas atitudes e talvez até na personalidade do aluno; 4) É avaliada pelo aluno que sabe se atende às suas necessidades e se conduz ao que ele quer saber; 5) Sua essência é significado, isto é, o elemento de significação para aquele que aprende é construído dentro da experiência total.

De acordo com Bíscaro *apud* Arbex (2006) a aprendizagem pode se dar por diferentes maneiras, entre elas por meio de simulações, o que inclui os jogos de empresas. Neste contexto a simulação torna-se instrumento da aprendizagem vivencial por permitir ao aluno vivenciar a situação e analisar todo o processo de forma crítica.

A aprendizagem vivencial propicia o chamado “aprender fazendo”, situação na qual o aluno vivencia situações de cunho prático e toma decisões a partir fatos ocorridos. Tal método torna possível uma análise crítica de todo o processo, desde a concepção da idéia até a execução da decisão, competência imprescindível para um bom profissional, seja no mercado de trabalho ou na academia.

3. Dos Jogos de Empresas aos Laboratórios de Gestão

Pires (2007) relata que Fudenberg e Tirole (1991) citam que “os primeiros estudos de jogos na literatura econômica, surgiram de publicações de Cournot (1838), Bertrand (1883) e Edgeworth (1925) sobre práticas de preços e produção em oligopólios, mas esses trabalhos não mudaram a visão dos economistas sobre a maioria dos problemas por se tratarem de modelos específicos”. Contudo existem relatos que datam de 3000 anos a.C da utilização desses métodos no Egito e com as simulações Chinesas de guerra.

Os jogos ganharam uma maior visibilidade na década de 50 com a criação do *Top Management Decision Simulation*, da *American Management Association*, cujo intuito inicial era o treinamento de executivos. Em 1956 o jogo de empresa chamado *Top Management Decision Game* foi utilizado pela primeira vez em sala de aula, na Universidade de Washington. Poucos anos depois, em 1962, os jogos chegam ao Brasil através da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

Ao longo dos anos os diferentes tipos de jogos sofreram modificações com o intuito de tornarem-se mais próximos da realidade a qual tentam representar e ganharam cada vez mais espaço como instrumento de educação, pelas vantagens já citadas, nas universidades e até mesmo em empresas.

O jogo pode ser um tipo de simulação, mas com a necessidade do elemento humano para sua execução. Os jogos de empresas desenvolveram-se com o intuito de reduzir as distâncias entre teoria e prática e também como instrumento de integração de conhecimentos.

Santos (2003) define os jogos de empresas como abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. De acordo com o autor, um jogo de empresas possibilita, em laboratório, experimentos que muitas vezes não seriam possíveis na realidade, seja pela sua complexidade ou outro fator, propiciando aos jogadores novas experiências, sendo um recurso adicional para fixação do aprendizado, simulando situações reais de gestão ou ainda situações de diferentes naturezas.

Oliveira e Sauaia (2008) definem os Laboratórios de Gestão como programas permanentes de estudos, pesquisas e produção científica com simuladores organizacionais. De acordo com Sauaia (2008) os Laboratórios de Gestão (Simulador Organizacional, Jogo de Empresas e Pesquisa Aplicada) trazem uma proposta inovadora que apóiam uma aprendizagem sistêmica e antecipatória e combinam o ambiente do jogo de empresas com a pesquisa aplicada, que visa ao entendimento da origem do valor para a organização. Ainda segundo o autor o Laboratório de Gestão é um espaço no qual o participante poderá testar seus limites, tomando decisões empresariais e em seguida conhecer os resultados produzidos pelas mesmas. A aprendizagem ocorrerá com a prática de duas formas complementares: Testando os conhecimentos por meio da gestão empresarial no jogo de empresas e praticar os modelos propostos na teoria através da pesquisa aplicada.

Desta forma Sthal e Lopes (2001) levantam algumas das vantagens do uso de técnicas simuladas no contexto do ensino nos cursos de Administração: Evitar o risco de perdas econômicas pelo fato de que se pode simular desde pequenos negócios até empresas multinacionais que lidam com quantias gigantescas, permitindo que os aprendizes cometam erros sem comprometer o capital; a expressiva economia de tempo, especialmente para tratar questões estratégicas que tipicamente repercutem em longo prazo; o maior grau de realismo proporcionado por uma vivência que aproxima o participante da realidade empírica onde irá atuar profissionalmente.

Problema de Pesquisa

Diante do panorama atual do ensino em Administração, com cursos que manifestam uma preocupação estritamente mercadológica em detrimento de uma pedagogia crítica na qual o aluno seja sujeito de sua formação, evidencia-se a necessidade de desenvolver novas metodologias e práticas de educação que sejam capazes de transformar o aluno no principal construtor de sua formação.

Na tentativa de alterar o panorama descrito acima o trabalho tem como objetivo analisar a disposição dos docentes em integrar um programa educacional inovador, registrando suas principais impressões sobre a simulação gerencial (jogo de empresa) e a produção científica do Laboratório de Gestão.

O problema pode ser representado pela seguinte questão: Os docentes estão realmente dispostos a assumir a filosofia educacional do Laboratório de Gestão e se envolver no programa de educação e pesquisa?

Método de Pesquisa e Instrumentos de coleta de dados

A pesquisa caracteriza-se como exploratória. O objetivo foi analisar as impressões dos docentes participantes de um curso de qualificação para formação de instrutores do Laboratório de Gestão do curso de Administração da UFF de Volta Redonda.

Segundo Gil *apud* Silva e Menezes (2001) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O estudo possui natureza qualitativa, que segundo Silva e Menezes (2001), considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

O procedimento para coleta dos dados ocorreu mediante observação direta dos participantes pelo pesquisador que acompanhou os encontros fazendo registros dos acontecimentos.

Descrição do experimento

O desenho do experimento apresenta-se na Figura 1 e contém as etapas e procedimentos necessários para análise do problema.

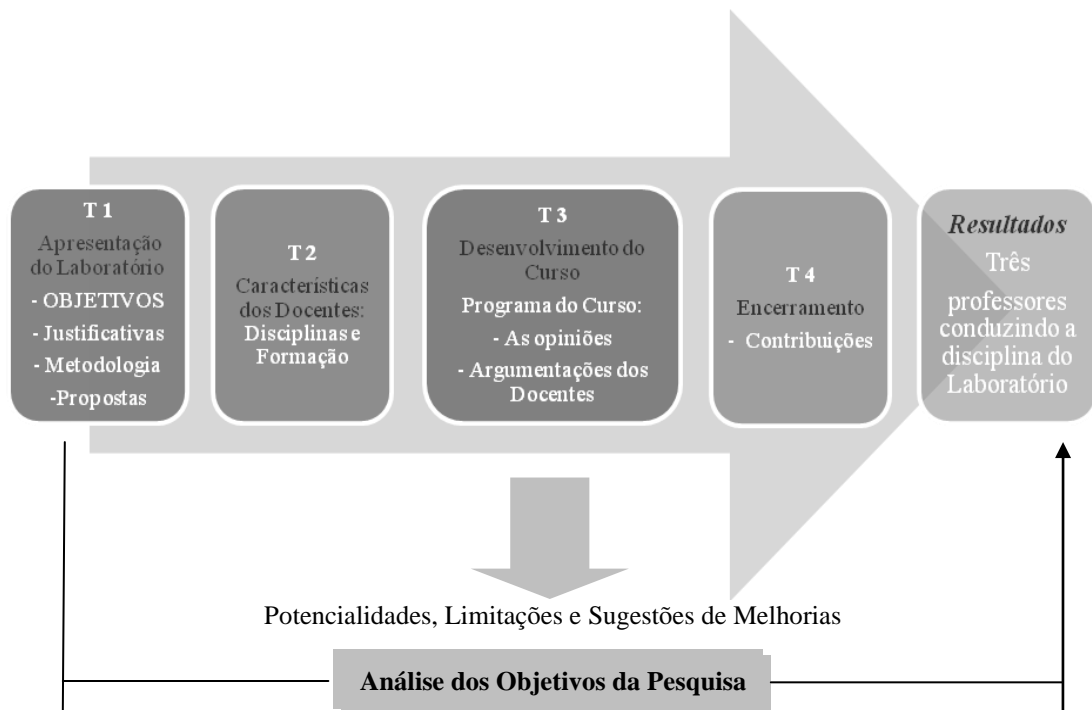


Figura 1: Descrição da Pesquisa

O estudo inicia-se com a apresentação do Laboratório aos participantes, descrevendo principalmente seus objetivos, justificativas, metodologias, propostas iniciais e futuras. No momento final foram registradas as contribuições sugeridas pelos docentes no último encontro além das contribuições previamente elaboradas em um Plano de Integração sugerido pelo Orientador do curso. Os resultados surgem como satisfação dos objetivos pré-concebidos.

Análise Descritiva dos Resultados

Para Nassif (2007) pensar em teoria e práticas integradas e complementares é preciso, efetivamente, de ações transformadoras. E como não há transformação sem revolução, torna-se necessário um novo modelo de exercício da docência, compartilhada com o aluno e evoluindo para uma relação de reciprocidade, colaboração e construção conjunta do conhecimento.

O curso aplicado pode ser considerado uma tentativa de criar um novo modelo de exercício para docência, como proposto por Nassif (2007) e também uma metodologia que emprega técnicas para que o professor tenha uma visão mais ampla das práticas de ensino e aprendizagem, ou PCDA, como relatado por Salm (2007).

A atividade contou com a participação de nove docentes do curso de Administração da Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda. O curso de

Administração, criado em 2005, foi o pioneiro em um projeto que vislumbrava a criação de uma Escola de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda que, atualmente em construção, tem por objetivo formar uma nova potência na região, reconhecida pela excelência e inovação.

O desafio principal dessa iniciativa é construir um cenário no qual a interdisciplinaridade é elemento essencial para garantir a qualidade e excelência de seus cursos.

A construção de bases interdisciplinares é uma tarefa árdua e que requer um elaborado planejamento para mudar as já cristalizadas estruturas de ensino-aprendizagem. Com o objetivo de promover essa mudança o curso de formação de instrutores é um passo inicial nessa trajetória.

No primeiro encontro do curso o condutor das atividades apresentou aos docentes toda a programação que ocorreria ao longo das 30 horas subseqüentes. A discussão foi iniciada com a apresentação do curso e do Laboratório de Gestão. Foram expostos os objetivos, as justificativas, a metodologia e as propostas. A apresentação ocorreu mediante ampla participação dos “alunos” do curso que a todo o momento manifestavam suas opiniões e questionamentos.

O programa do curso foi desenvolvido em duas etapas. A primeira etapa (Unidade I) foi dedicada à instrução na Gestão Simulada, com o intuito de capacitar os participantes para a condução do Jogo de Empresas. Já na segunda etapa (Unidade II) os esforços foram concentrados em formar, de fato, condutores do Laboratório de Gestão.

No anexo 1, pode-se verificar os objetivos, metodologia, justificativas e propostas do curso bem como a maneira a qual eles foram abordados durante a apresentação inicial.

Conforme os assuntos foram sendo abordados, os docentes tiveram liberdade para expor suas opiniões e argumentos. Dessa forma participativa, mesmo que em um momento inicial e talvez de maneira imperceptível, a filosofia da aprendizagem inicial já demonstrava suas forças: Fazer com que o aluno participe ativamente do processo de sua formação.

O curso para formação de instrutores foi uma ação empreendida por um professor do Departamento de Administração de uma IFES no Estado do Rio de Janeiro que possui experiência nesse tipo de abordagem. Esse fato é reforçado, pois um docente do curso ser um pesquisador de um grupo de pesquisa vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, cuja linha de pesquisa trata de jogos e simulações organizacionais.

Os demais docentes, na condição de alunos, fazem parte do mesmo departamento e ministram disciplinas que compõem o currículo do curso. O objetivo de ampliar a filosofia educacional do Laboratório de Gestão para o curso como um todo foi compartilhada entre esses nove participantes que possuem diferentes perfis e formação acadêmica.

Quadro 1: Informações sobre os participantes.

Disciplinas	Graduação	Mestrado	Doutorado
Administração Financeira	Administração	Administração	-
Gestão da Produção Sistema Financeiro Fundamentos de Finanças	Administração	Administração	-
Estratégia Empresarial Matemática Financeira	Administração	Economia	-
Planejamento Estratégico Gestão de Projetos Empreendedorismo	Administração	Engenharia de Produção	-
Contabilidade Geral e Gerencial Contabilidade de Custos	Ciências Contábeis	Administração Economia	-
Contabilidade Geral	Economia	Ciências Contábeis	-
Fundamentos de Administração Responsabilidade Social Modelos de Gestão e Empreendedorismo	Administração	Administração	Ciências Sociais
Comportamento do Consumidor Estatística I	Administração	Administração	-
Organização, Sistemas e Métodos Informática Aplicada Gestão da Qualidade	Administração	Informática	-

Ainda que muitos dos participantes tenham muitas características em comum, no que diz respeito ao tipo de formação, ao longo do desenvolvimento do curso muitas opiniões e argumentos divergentes foram abordados, propiciando um ambiente de extenso diálogo e troca de conhecimentos.

Desenvolvimento do Curso

Em todos os encontros os docentes eram convidados a sentarem-se em uma disposição circular para que todos participassem da discussão em questão e ouvissem atentamente as opiniões dos outros participantes. Em grande parte do decorrer do curso a atividade inicial era a discussão de artigos selecionados pelo orientador das atividades e previamente disponibilizados para os docentes. Essa etapa do curso objetivava uma reflexão crítica por parte dos docentes a cerca da situação atual do processo de ensino/aprendizagem, atentava também para a possibilidade de pesquisa e produção científica no âmbito do Laboratório de Gestão e demonstrava principalmente que a metodologia dos Jogos de Empresas é apenas o pano de fundo do Laboratório de Gestão, ou seja, um meio e não meramente um fim.

As discussões deveriam, contudo, ser embasadas de acordo com a metodologia utilizada pelo Laboratório, ou seja, dos Jogos de Empresas. Dessa forma

os docentes participaram do mesmo modelo de jogo aplicado aos alunos e, inclusive, entraram no cenário já existente e com iguais condições de mercado de uma turma do sexto período.

Ao participar do jogo os docentes puderam ampliar sua visão sobre os métodos de aprendizagem vivencial e pensar nos benefícios e implicações desse tipo de metodologia, mas agora como sujeitos ativos e não somente como espectadores.

As unidades I e II anteriormente citadas podem ser decompostas em etapas que representam o desenvolvimento do curso:

- Etapa 1: Discussão da Filosofia Educacional. Descrição das regras do jogo e formação das equipes para uma rodada experimental na qual os participantes podem conhecer o cenário do jogo e aspectos práticos da simulação.
- Etapa 2: Apresentação do ferramental do jogo (Plano de Gestão e Formulário de Decisão). Nessa etapa os participantes, já divididos em grupos, deveriam elaborar um plano de gestão com decisões para os demais períodos simulados.
- Etapa 3: Gestão Simulada (Jogo) e discussões.
- Etapa 4: Encerramento. Apresentações de trabalhos produzidos pelos discentes no Laboratório. Planos de Integração e percepções dos participantes.

A discussão sobre a filosofia educacional, embora representada na etapa 1, fez-se presente praticamente ao longo de todo o curso, o que pode ser atribuído ao fato de ser um assunto inerente à prática docente e assim ser de interesse de todos os participantes que compartilhavam do objetivo de ampliar as propostas do Laboratório não somente para as disciplinas por eles ministradas mas para o curso de Administração como um todo.

A visão sobre o Laboratório foi exposta nas suas diferentes possibilidades de atuação, principalmente em relação dos métodos de aprendizagem vivencial e à pesquisa científica. As discussões eram sempre intermediadas pelo orientador que funcionou como uma espécie de fomentador das mesmas, ora sugerindo temas ora esclarecendo dúvidas e colocações por parte dos outros docentes.

Todos os encontros foram devidamente registrados em uma espécie de “diário de bordo” para a elaboração deste trabalho, até mesmo os diálogos e demais considerações.

O quadro a seguir (Quadro 2) resume as principais colocações levantadas pelos participantes, separadas por temas, e os esclarecimentos consecutivos.

Quadro 2: Colocações dos participantes

Temas	Principais Pontos	Esclarecimentos	Encontro
Simulação e Jogo (Método)	Desvantagens dos Jogos para os alunos que atingem as últimas colocações em questão de notas.	O sistema de avaliação da disciplina não mensura exclusivamente o jogo, conhecimentos/habilidades e participação também são fatores contabilizados.	1
	A utilização do senso comum por alunos submetidos ao jogo em estágios iniciais do curso.	Quando um aluno pratica um conceito antes de ter contato com a formulação teórica do mesmo, ele pode ter uma maior disposição para compreendê-lo.	1
	Evitar a generalização dos resultados em um ambiente do jogo.	Deve-se pensar na questão dos parâmetros. A teoria está sendo testada.	6
Integração ao LAGOS	O perfil quantitativo do curso de Administração pode ser uma barreira à implementação de um plano integrado entre as disciplinas.	O foco é a atividade com os alunos, o aprendizado, e não uma atividade centralizada seja no lado qualitativo ou quantitativo.	1
	Existe a necessidade de ajudar o aluno a pensar também. Não temos que apresentar unicamente um modelo.	Surge a idéia de criar um modelo integrado. Se os cursos de Administração querem trabalhar com essa abordagem é necessário uma reformulação, mas com todas as disciplinas, não somente uma ou um pequeno grupo.	3
Pesquisa e Produção Científica	A experiência no Laboratório pode ser um passo inicial na construção do Trabalho de Conclusão de Curso	Existe não só a possibilidade de construção de um artigo formal como também de modalidades mais simples, como pôsteres, que podem ser apresentados em eventos científicos.	6
	Definição de bons problemas de pesquisa pelo fato de vivenciar tais problemas no ambiente simulado	Um fato muito importante que deve ser destacado é a capacidade que o Laboratório tem de trazer a tona conceitos muitas vezes específicos que podem contribuir para a definição de um bom problema. A pesquisa avança com perguntas e não somente com respostas.	10

O quadro revela que os momentos iniciais do curso, nos primeiros encontros, renderam uma maior discussão sobre aspectos mais técnicos, como regras do jogo e da simulação. Gradativamente foi sendo construída a idéia de integração da prática exercida no Laboratório às demais disciplinas do curso, o que pode ser traduzido em um amadurecimento por parte dos docentes em compreender a filosofia do Laboratório de Gestão enquanto um espaço integrador de ensino, pesquisa e extensão.

Nos momentos finais os docentes foram convidados a elaborar um Plano de Integração entre o Laboratório de Gestão e as demais disciplinas do Departamento de Administração. Nesse Plano um aspecto muito relevante foi levantado: As limitações e Potencialidades do Laboratório. O objetivo do plano era criar a consciência para a integração de uma maneira democrática, na qual os participantes pudessem fazer parte da construção do programa educacional, atentando para as limitações existentes e procurar formas de extingui-las ou pelo menos reduzi-las e também para a manutenção dos pontos fortes evidenciados.

Além de um plano formal, no último encontro do curso foi realizado um amplo debate no qual os docentes manifestaram suas opiniões sobre as experiências vivenciadas no Laboratório, percepções sobre o método e suas idéias para transformar o Laboratório em um projeto do curso de Administração e não somente de um professor do Laboratório.

O debate funcionou como um processo de *brainstorming*. Muitas idéias surgiam e davam condições para o surgimento de muitas outras que geraram resultados bastante satisfatórios e que atenderam aos objetivos almejados ao iniciar do curso.

O Quadro 3 mostra as principais sugestões levantadas pelos participantes do curso.

Quadro 3: Sugestões por parte dos docentes.

Tópicos	Pontos Levantados	Sugestões
Vantagens	<p>O grande envolvimento do aluno. Aprendizado também é emoção.</p> <p>Os Laboratórios de gestão permitem aplicação prática dos conceitos na área de Administração.</p> <p>Facilitador para a elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso.</p>	<p>Tais aspectos facilitam a tentativa de fazer uma adequação no currículo para que as áreas fiquem alinhadas, ou seja, uma reformulação curricular.</p>
Riscos e Limitações	<p>Mudança de cultura: Professores que não querem se envolver. Esse é um problema. Estamos criando uma cultura. As pessoas estão mais abertas, sensíveis para a proposta. Mas com o tempo essa cultura vai sendo cristalizada. Pode levar o aluno a achar que a condução de uma empresa ou um negócio é tão racional quanto o programa. Há outros condicionantes – principalmente os políticos - que interferem na gestão de empresas, os quais nem sempre aparecem no exercício de simulação.</p>	<p>Tentar fazer um trabalho de sensibilização para a idéia não se perder.</p>
Integração Curricular	<p>Maneiras de integrar o Laboratório às demais disciplinas da graduação.</p>	<p>Um Trabalho Final estar envolvido com o Laboratório, em cada disciplina.</p> <p>Articulação com outras áreas que não possuem muita relação com gestão, como Inglês e Português.</p> <p>Disponibilização de dados do jogo para outros professores.</p>
Potencial Científico	<p>Maneiras de potencializar a produção Científica do Laboratório.</p>	<p>Escoamento da Produção Científica em uma revista eletrônica do curso.</p> <p>Investir no espaço de workpaper do site de divulgação do programa.</p>
Extensão	<p>Ações de Extensão que poderiam ser apoiadas.</p>	<p>Uma das possibilidades dentro de nosso espaço é fazer uma oficina de simulação com o projeto de Extensão de Economia Solidária uma vez que eles possuem dificuldades na gestão. <i>*Projeto de um professor do Departamento.</i></p> <p>O CADUFF. A criação de um torneio gerencial durante a semana do Congresso atrairia muita atenção para os dois projetos.</p>
Gerenciamento	<p>Ideias para o gerenciamento das atividades</p>	<p>Disponibilidade para orientação de artigos do Laboratório.</p> <p>Coordenação de ações pedagógicas.</p> <p>Transformação do LAGOS num grupo de estudos.</p>

Discussão

Os resultados demonstram que investir em iniciativas de capacitação docente, como o PCDA descrito por Salm (2007), podem contribuir de forma bastante significativa na construção de um cenário educacional inovador e interdisciplinar.

No que se refere ao curso, a participação no jogo com os alunos estimulou a prontidão docente aos métodos do Laboratório de Gestão, reforçando, desta maneira, que a aprendizagem passa a ser o termo chave no contexto educacional ao invés do ensino, como defendido por Hoover (1974).

Evidenciou-se possibilidade de integrar a metodologia do programa às demais disciplinas do curso foi vislumbrada pelos docentes, fomentando nestes um olhar sistêmico, o que remete às bases conceituais do Laboratório de Gestão, como proposto por Sauaia (2008).

O quadro 3 revelou propostas que surgiram e destaca-se um repensar sobre o atual currículo do curso. A experiência da capacitação possibilitou não somente o contato dos docentes com um novo método de ensino e aprendizagem, mas também uma visão crítica do panorama atual do ensino nos cursos de Administração.

Um fato de destaque e que foi considerado o grande resultado da atividade foi o despertar para iniciativas de mudança de uma cultura pré-concebida de atividades expositivas: Três professores participantes assumiram as propostas do Laboratório. Um docente se dispôs para a condução das disciplinas de Laboratório de Gestão Simulada I (Grade Nova), outro para a disciplina Projeto de Pesquisa I (Grade Antiga) que compartilham exatamente o mesmo conteúdo programático e também a mesma filosofia do curso oferecido aos docentes, reforçando os fundamentos de aprender fazendo e produzir conhecimentos, ambos defendidos pela metodologia do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2008). O terceiro docente, em uma proposta mais ambiciosa, resolveu ampliar o campo de atuação do Laboratório além da UFF de Volta Redonda levando o programa para outro campus da Universidade, no qual também ministra disciplinas.

Os docentes que assumiram a disciplina participaram ativamente das discussões, dedicaram-se ao jogo e contribuíram com muitas idéias no que diz respeito à integração do Laboratório às demais disciplinas.

Assim sendo os resultados alcançados retomam ao objetivo central do curso: Capacitar os docentes para a condução de atividades de aprendizagem centrada no participante associadas às simulações organizacionais (Jogos de Empresas), que proporcionam a produção de conhecimento por meio da pesquisa aplicada.

Considerações Finais

Apesar de uma amostra pequena, ausência de técnicas quantitativas e maiores investigações qualitativas, pode-se verificar que o objetivo inicial da ação foi satisfeita e o problema de pesquisa respondido uma vez que três docentes

participantes do curso mostram-se dispostos a assumir a proposta do Laboratório de Gestão.

Contribuições

Como principais contribuições podem-se ressaltar: A sensibilização do corpo docente para uma proposta integrada entre as disciplinas; o apoio para transformar o programa em uma iniciativa coletiva do curso; a disposição em promover mudanças gera contribuições para o ensino em Administração como um todo; a possibilidade de reunir docentes de formação e ramo de atividades heterogêneas promove um pensar interdisciplinar, o que beneficia a comunidade acadêmica.

Limitações e Proposições Para Novos Estudos

As limitações aqui evidenciadas surgem como proposições de novos estudos nesse campo ricamente abrangente, como por exemplo:

- Analisar o comportamento dos docentes na simulação e relacionar sua influência nos resultados;
- A relação entre a participação no programa e a produção científica por parte dos docentes;
- Investigar se houve melhorias na didática de ensino dos participantes e complementação com outros métodos;
- Avaliar se o Laboratório de Gestão promove o estímulo ao desenvolvimento de novos projetos de pesquisa e/ou extensão que integrem sua filosofia educacional.

Referências

ARBEX, M. A; CORRÊA, H. P; MELO JR., A; RIBAS, C; L, P. C. O uso de Jogos de Empresa em Cursos de Graduação em Administração e Seu Valor Pedagógico: um Levantamento no Estado do Paraná. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006 CD ROM

CLOSS, L. Q; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Transformadora: Integrando a Reflexão Crítica na Formação Gerencial. In: I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, Recife / PE. *Anais. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007.*

CRIDAL, A. *Metodologia de Aprendizagem Vivencial para o desenvolvimento de competências para o Gerenciamento de Projetos de Implementação de Sistemas de Informações.* Florianópolis, 2003. Disponível no site: <teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5914.pdf>

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. 17 ed. Rio de Janeiro, Paz e terra, 1987.

HOOVER, J. Duane, "*Experiential learning : conceptualization and definition*", in James Kenderdine a Bernard Keys (ed.) *Simulation, Games end Experiential Learning techniques: on the road to a new frontier* Association for Business Simulation and Experiential learning Proceeding's, 1974, pp. 31-35

LACOMBE, B. M. B; PIELLUSCH, M.; CASTRO, D. J; SARAIVA JUNIOR, F. I. ; HARTENTHAL, T. ; FAIÃO, F. C. . Competências dos Professores de Graduação em Administração: a Perspectiva de Alunos e Professores. In: I EnEPQ, 2007, Recife. *Anais do I EnEPQ*, 2007. v. 1. p. 1-10.

NASSIF, V. M. J. ; GHOBRI, A. N. ; BIDO, D. S. . É Possível Integrar a Teoria à Prática no Contexto de Sala de Aula? Uma Resposta Através do Método Seminário Revisado Através da Pesquisa-Ação em um Curso de Administração. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, v. 9, p. 11-34, 2007.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? In: 25º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 2001. Campinas – SP, 16-19/9/2001. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001 – CD-ROM.

OLIVEIRA, M. A. ; SAUAIA, A. C. A. Prontidão docente para aprendizagem vivencial: uma mudança de filosofia educacional por meio do Jogo de Empresas. In: XI SEMEAD - Seminários em Administração, 2008, São Paulo, SP. *Anais do XI SEMEAD - Seminários em Administração*. São Paulo, SP : FEA/USP. p. 1-14.

PIRES, L. G; MENDES, F. ; NEVES JÚNIOR, I. J. . Estudo Exploratório sobre a Aplicação de Jogos de Empresas na disciplina de Controladoria do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Católica de Brasília sob a Ótica do Domínio Cognitivo. In: Congresso Brasileiro de Custos e Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, João Pessoa e Recife. *Anais XIV Congresso Brasileiro de Custos e I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, 2007.

ROSAS, A. R. ; SAUAIA, A. C. A. . Jogos de Empresas na Educação Superior no Brasil: Perspectivas para 2010. In: XXX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador, BA. *Anais do XXX EnANPAD*, 2006. v. 1. p. 1-15.

SALM, J. F. ; MENEGASSO, M. E; MORAES, M. C. B. A Capacitação Docente em Administração: referenciais e Proposições. In: I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, Recife. *Anais. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Recife : ANPAD, 2007. v. I. p. 50-50.

SANTOS, R. V. . Jogos de empresas aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de Contabilidade. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, p. 78-95, 2003.

SAUAIA, A. C. A. . Jogos de Empresas: aprendizagem com satisfação. RAUSP. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 13-27, 1997.

SAUAIA, A. C. A. *Laboratório de Gestão: simulador, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. Barueri, SP: Manole, 2008.

SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. . *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.. Florianópolis: LED, 2000. v. 1. 118 p.*

STAHL, L. M. ; LOPES, P. C. . Estratégias de avaliação para jogos de empresas gerais: avaliando desempenho ou aprendizagem. In: XXVIII EnANPAD, 2004, Curitiba. *Anais do XXVII EnANPAD, 2004.*

ZIVIANI, F; AMORIM, R. C. M. A Interdisciplinaridade no Curso de Administração: Modelos de sua Concepção. In: I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, Recife. *Anais do I EnEPQ, 2007.*

Assunto	Conteúdo Formal (Conforme o Programa)	Aspectos Abordados na Apresentação
OBJETIVOS	O Objetivo Geral é capacitar os docentes para a condução de atividades de aprendizagem centrada no participante associadas às simulações organizacionais (Jogos de Empresas), uma abordagem prática que possibilita ao aluno a oportunidade de vivenciar, sem risco, um papel gerencial complexo, sujeito a processos dinâmicos de múltiplas entradas e saídas. Ademais, de realizar uma pesquisa científica associada a este papel, que propicie uma reflexão madura e um entendimento mais profundo e responsável de seu papel profissional na sociedade (atitude gerencial).	Não é simplesmente um curso para formar instrutores da disciplina e sim envolver os participantes em uma atividade mais ampla, o que faz parte da proposta do Laboratório. É um curso de qualificação centrado nos Jogos de Empresas, que trabalha além das fronteiras dos jogos, com, por exemplo: Aprendizagem Vivencial, Critical Thinking, Método do Caso e PBL.

Anexo 1: Resumo dos objetivos, metodologia, justificativas e propostas do curso

<p>METODOLOGIA</p>	<p>Método Educacional: Aprendizagem Vivencial (Aprender fazendo, praticando e demonstrando o resultado da aprendizagem). O Jogo de Empresas (<i>Business Game</i>) será usado para dinamizar a aprendizagem vivencial.</p>	<p>A metodologia vivencial ainda tem muita resistência na academia tradicional, mas é uma atividade gradual e vem conquistando espaço.</p>
<p>JUSTIFICATIVAS</p>	<p>1) Promover a construção de um significado dinâmico para os conhecimentos estáticos já adquiridos;</p> <p>2) Desenvolver habilidades gerenciais repetindo o ciclo: planejar, organizar, decidir e controlar;</p> <p>3) Evidenciar os efeitos das atitudes, ousadas ou conservadoras, na tomada de decisão sob incerteza</p>	<p>Dado que os alunos possuem concepções cognitivas diferentes há a necessidade de discutir novas metodologias. Deve, portanto, deixar de ser a atividade de um professor e ser uma atividade coletiva.</p>
<p>PROPOSTAS</p>	<p>Apresentação dos artigos produzidos no Laboratório</p> <p>Apresentação do Seminário de Gestão</p> <p>Elaboração do plano de integração das disciplinas do curso com o Laboratório de Gestão</p>	<p>Convidar alunos que se destacaram na apresentação de seus trabalhos para, em mais ou menos 15 minutos, discutir os temas: Marketing, Finanças, Produção e Recursos Humanos.</p> <p>Encerramento do curso com um seminário onde as estratégias são reveladas. Nesse ponto o aprendizado é potencializado.</p> <p>Construir um plano de integração com as demais disciplinas do curso, apontando seus riscos, limitações, potencialidades e demais aspectos.</p>

Notas

i Ver autores como: Brookfield, S D; Paul, R; King, PM.

ii Ver autores como: Hansen, R; Barnes, L B; Christensen, C.

iii Ver autores como: Ribeiro, L.R de C; Berbel, N A L; e Cyrino E G.