Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em administração

Fátima Bayma de Oliveira[*]
Francisca de Oliveira Cruz[**]

À guisa de introdução

Docentes de educação superior atualmente devem estar ocupados, sobretudo, em ensinar seus estudantes a aprender e a tomar iniciativas, ao invés de serem unicamente fontes de conhecimento.

Devem ser tomadas providências adequadas para pesquisar, atualizar e melhorar as habilidades pedagógicas, por meio de programas apropriados de desenvolvimento de pessoal.

(UNESCO)

Segundo Masetto (2003, p.11-17), até a década de 1970, embora já estivessem em funcionamento inúmeras universidades brasileiras e a pesquisa fosse então um investimento em ação, praticamente exigia-se do candidato a professor de ensino superior o bacharelado e o exercício competente de sua profissão. Na última década, além do bacharelado, as universidades passaram a exigir cursos de especialização na área e, atualmente, mestrado e doutorado; donde a presença significativa desses profissionais no corpo docente de nossas faculdades e universidades. Observa-se, porém, que as exigências continuam as mesmas, pois se referem ao domínio do conteúdo em determinada matéria e à experiência profissional.

Ao longo do tempo, prevaleceu o entendimento de que, para se tornar um bom professor no nível superior, era suficiente ter capacidade de se comunicar com fluência e possuir sólidos conhecimentos relacionados à disciplina que se pretendesse lecionar. Tal entendimento fundamentava-se no fato do corpo discente ser constituído de adultos que, por ter discernimento e clareza quanto aos seus objetivos, não exigiria de seus professores mais do que competência para transmitir conhecimentos e sanar dúvidas.

Por isso é que até recentemente não havia preocupação explícita das autoridades educacionais com a preparação de professores para o ensino superior. Hoje, no entanto, os profissionais envolvidos com o ensino superior refutam esse entendimento.Os professores universitários começaram a se conscientizar de que seu papel de docente do ensino superior exige capacitação própria e específica, a qual não se restringe a um diploma de bacharel, de mestre ou doutor, ou apenas ao exercício de uma profissão. Exige tudo isso, além de competência pedagógica, didática e metodológica. Por essa motivo, vários professores e postulantes à docência em cursos universitários vêm freqüentando cursos de didática do ensino superior, oferecidos em nível de pós-graduação.

[*] Doutora em Educação pela UFRJ. Professora da EBAPE/FGV. Endereço: Praia de Botafogo, 190 – sala 534 – Botafogo – CEP 22250-900 - Rio de Janeiro – RJ. E-mail: fbayma@fgv.br.

[**] Coordenadora acadêmica do curso em especialização - Gestão Escolar. Pesquisadora do PROPESQUISA/EBAPE e Professora em cursos de MBA da FGV. Endereço: Praia de Botafogo, 190 – sala 534 – Botafogo - CEP: 22250-900 - Rio de Janeiro – RJ. E-mail: franciscac@fgv.br.

[***] Artigo recebido em outubro de 2006 e aceito para publicação em dezembro de 2006.

Da perspectiva do corpo discente, Gil (2006) nos indica que as deficiências dos professores universitários ficam claras nos levantamentos feitos com estudantes durante os cursos, quando se verifica que a maioria das críticas feitas àqueles refere-se à "falta de didática".

Como observado por Villardi (1999), algumas justificativas sustentam a afirmação de que, de todos os níveis de ensino regulados pela Lei nº 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), certamente um dos que suscitam maiores polêmicas é o ensino superior.

Conforme entendimento de Massetto (2003, p.11-17), o texto "Declaração mundial sobre educação superior", da carta da Unesco dirigida diretamente aos docentes, confirma a necessidade e a atualidade do debate sobre competência pedagógica e docência universitária. Não que tenha sido ruim ou pernicioso o que até aqui aprendemos ou fizemos, mas pelo fato de que o mundo se transformou e a sociedade brasileira passa por mudanças que afetam o próprio coração da universidade (conhecimento e formação de profissionais), trazendo de arrastão a necessidade de se modificar o ensino superior e a respectiva ação docente.

As teorias organizacionais – corpo de conhecimentos descritivos e prescritivos relacionados às organizações, aos administradores e ao processo administrativo – têm como objetivos:

- entender e explicar a dinâmica das organizações;
- entender e explicar o papel da administração e dos administradores nas organizações; e
- identificar e apresentar proposições para se conseguir níveis de competitividade e de legitimação das organizações.

Vale dizer, as teorias organizacionais refletem a prática e nos ajudam a construir essa mesma prática. Prática de gestão e conhecimento explícito sobre as organizações são adquiridos na prática que se estrutura como construção social.

Bennis e O'Toole (2005) apontam a atual crise da área de administração. Nas últimas décadas, muitas das grandes escolas de gestão adotaram um modelo de excelência acadêmica que não apenas é inadequado como, em última análise, trará sua própria ruína. Compreendem os autores que esses cursos adotaram um modelo de ciência que usa abstratas análises financeiras e econômicas, regressões estatísticas múltiplas e psicologia de laboratório. Parte da pesquisa produzida é ótima, mas como pouquíssimo dela é fundado em práticas de negócios reais, o foco da educação administrativa é cada vez mais circunscrito – e menos relevante para quem atua na prática.

Os autores acrescentam que, freqüentemente, professores de administração se esquecem de que quem toma decisões numa empresa não são "colecionadores de fatos", são usuários e participantes dos fatos; logo, precisam da ajuda de professores experientes, para que não apenas saibam como interpretar os fatos, como sejam orientados a tomar decisões em situações pouco claras.

A aula tradicional, fundamentada exclusivamente na verbalização, tem se revelado uma estratégia de ensino pouco eficiente para chamar a atenção e garantir o processo de aprendizagem dos estudantes. Recursos tecnológicos e estéticos – como filmes, obras de arte, a literatura, o teatro, a música e a dança – constituem estratégias complementares à exposição oral, pois facilitam a construção e a (re)construção de conhecimentos dos alunos. Nesse sentido, o Programa de Capacitação Docente em Administração (PDCA), desenvolvido através de parceria envolvendo a FGV/Ebape, a FGV/Eaesp, a PUC/MG, a UFBA e a UFRGS (monitorado e avaliado pela diretoria de acreditação da Anpad) é a expressão de uma política de indução e fomento à melhoria do ensino em administração, sendo um programa de apoio à formação e requalificação docente.

Entendido que a qualidade do ensino superior está associada à formação docente – isto é, às suas competências pedagógica, didática e metodológica –, o objetivo central deste artigo é a discussão teórica e prática sobre as competências metodológicas, com ênfase nos recursos estéticos. As análises, questionamentos e sugestões apresentadas não caracterizam resposta linear, por serem inúmeras as variáveis qualitativas envolvidas na contextualização de temas dessa natureza. O artigo não tem a pretensão de apresentar respostas fechadas às

indagações, mas proporcionar instrumento cognitivo que suscite no leitor a análise de múltiplos aspectos subjacentes à busca da excelência da prática docente no ensino superior em administração.

Em busca do sentido de competências pedagógica, didática, metodológica de ensino e de tecnologia educacional

A pedagogia é o estudo do processo educativo, sob os aspetos filosófico, científico e prático,. Nela, a didática, os métodos, as técnicas e as estratégias de ensino – bem como os recursos tecnológicos – assumem importante papel, notadamente, quanto ao aspecto prático de execução do processo educativo.

Nesta seção, com base no estado da arte, buscaremos os significados de pedagogia, didática, métodos, técnicas e estratégias de ensino, bem como de tecnologia educacional.

Pedagogia: arte e ciência da educação

Para Libâneo (1994, p.24-27), a pedagogia é um campo de conhecimento que investiga a natureza das finalidades da educação numa determinada sociedade, e também dos meios adequados à formação de indivíduos, visando prepará-los para as tarefas da vida social. Uma vez que a prática educativa é o processo pelo qual assimilamos conhecimentos e experiências acumuladas na prática social da humanidade, cabe à pedagogia assegurá-lo, orientando-o para finalidades sociais e políticas e criando um conjunto de condições metodológicas e organizativas para viabilizá-lo.

Segundo Libâneo (op. cit.), o caráter pedagógico da prática educativa se verifica como ação consciente, intencional e planejada no processo de formação humana, através de objetivos e meios estabelecidos por critérios socialmente determinados e que indicam o tipo de homem a formar, para qual sociedade e com que propósitos. Está vinculado portanto a opções sociais e políticas referentes ao papel da educação num determinado sistema de relações sociais. A partir daí, a pedagogia pode dirigir e orientar a formulação de objetivos e meios do processo educativo.

Didática: a arte de ensinar

Inúmeras são as definições sobre didática, mas em quase todas é tida como ciência, técnica ou como arte de ensinar. Enquanto a pedagogia é reconhecida, tradicionalmente, como a arte e a ciência da educação, a didática é definida como a arte do ensino.

Por assegurar o fazer pedagógico na escola, na sua dimensão político-social e técnica, a didática é uma disciplina eminentemente pedagógica. A didática é, pois, uma das disciplinas da pedagogia que estudam o processo de ensino através dos seus componentes – os conteúdos escolares, o ensino e a aprendizagem – para, embasada numa teoria da educação, formular diretrizes orientadoras da atividade profissional dos professores. Ao mesmo tempo, é uma matéria de estudo fundamental na formação profissional dos professores, além de um meio de trabalho do qual os professores se servem para dirigir a atividade de ensino, cujo resultado é a aprendizagem dos conteúdos escolares pelos alunos. (Libâneo,1994, p.51-76).

O processo didático de transmissão de conhecimentos e culmina no desenvolvimento das capacidades cognoscitivas dos alunos, de modo que assimilem ativa e independentemente os conhecimentos sistematizados.

Métodos, técnicas e estratégias de ensino

A direção eficaz do processo didático depende do trabalho sistematizado das aulas, conjugando objetivos, conteúdos, métodos, técnicas e formas organizativas do ensino.

Segundo Nérici (1993), método é mais amplo do que técnica. A técnica é mais adstrita a formas de apresentação imediata da matéria. Técnica de ensino abrange os recursos e a maneira de utilizá-los para que se efetiva a aprendizagem. Método indica aspectos gerais de ação não específica. Técnica indica o modo de agir, objetivamente, para se alcançar um objetivo.

Para o autor, o método de ensino (ou didático) é o conjunto de procedimentos, lógica e psicologicamente ordenados, de que se vale o professor para levar o educando a elaborar conhecimentos, a adquirir técnicas ou habilidades e a incorporar atitudes ideais. Deve efetivar-se através da atividade do educando, fazendo com que este, de modo geral, seja o agente de sua própria aprendizagem e não mero receptor de dados e normas elaborados pelo professor.

O método ou técnica de ensino tem como objetivo desenvolver no educando sua capacidade de análise crítica, de síntese, de conceituação, de autonomia e de emancipação.

Métodos de ensino

Etimologicamente, método significa "caminho para chegar a um fim". Representa a maneira de conduzir pensamentos ou ações para que um objetivo seja alcançado. É, também, a disciplinação do pensamento e das ações, visando maior eficiência no que se deseja realizar. Pode-se dizer que método é o planejamento geral das ações, de acordo com determinado critério, tendo em vista determinada meta.

Método de ensino é o conjunto de momentos e técnicas logicamente coordenados, tendo em vista dirigir a aprendizagem do educando para determinados objetivos. O método é que dá sentido de unidade a todas as etapas do ensino e da aprendizagem, quanto à apresentação e elaboração da matéria. Ao conjunto lógico e unitário dos procedimentos didáticos que visam à direção da aprendizagem – desde a apresentação da matéria, passando por sua elaboração, pela verificação da aprendizagem e a competente verificação –, dá-se o nome de método didático. (NÉRICI,1993, p.265-284).

Tendo como base os objetivos, o conteúdo e as características de cada disciplina, bem como as peculiaridades dos alunos, o professor seleciona e organiza métodos de ensino e vários procedimentos didáticos. O critério de classificação dos métodos de ensino resulta da relação existente entre ensino e aprendizagem, concretizada pelas atividades do professor e do alunos no processo de ensino. De acordo com esse critério, o eixo do processo de ensino é a relação cognoscitiva entre o aluno e a matéria.

O processo de ensino tem um aspecto externo (os conteúdos de ensino) e um aspecto interno (as condições mentais e físicas dos alunos para assimilação dos conteúdos), os quais se inter-relacionam: de um lado, há a matéria a ser ensinada de forma assimilável pelo aluno; de outro, há um aluno a ser "preparado" para assimilar a matéria, partindo das suas disposições internas. Há, portanto, métodos de ensino de acordo com os aspectos externo e interno. De acordo com o aspecto externo, os métodos de ensino indicam procedimentos e formas de dirigir o processo de ensino, ou seja, as relações professor/aluno/matéria. Conforme o aspecto interno, indicam as funções (ou passos didáticos) e procedimentos, além das ações de assimilação ativa da parte do aluno. Isso quer dizer, portanto, que os métodos de ensino se ligam aos métodos de aprendizagem.

Técnicas e estratégias de ensino

Técnica de ensino compreende o conjunto de recursos, isto é, de meios materiais utilizados na prática docente, como aulas expositivas, aulas práticas, estudo de caso, dinâmica de grupo, pesquisas, palestras, conferências, simpósios, seminários e recursos audiovisuais, dentre outros.

Nérici (1993, p.265-284) indica que, para alcançar seus objetivos, um método de ensino precisa lançar mão de uma série de técnicas. Pode-se dizer que o método se efetiva através das técnicas. Para o autor, técnica de ensino é o recurso didático de que se lança mão para efetivar momento ou parte do método de ensino na realização da aprendizagem. A técnica representa a maneira de efetivar um propósito bem definido do ensino.

Masetto (2003, p.85-139) nos sinaliza que mais abrangente do que as técnicas são as estratégias que indicam os meios que o professor utilizará em aula para facilitar a aprendizagem. A estratégia para aprendizagem é uma arte de decidir sobre um conjunto de disposições que possibilitem alcançar os objetivos educacionais, desde a organização do espaço da sala de aula, com suas carteiras, até a preparação do material a ser usado – como, por exemplo, recursos audiovisuais, visitas técnicas, utilização da Internet etc. – o emprego de dinâmicas de grupo ou recurso a outras atividades individuais. Segundo o autor, o essencial do conceito de técnicas ou estratégias é

sua característica de "instrumentalidade". Todas as técnicas são instrumentos e como tais, necessariamente, precisam estar adequadas a um objetivo e ser eficientes para ajudar na consecução deste.

As técnicas de ensino referem-se, mais diretamente, às formas de apresentação da matéria, ou melhor, de apresentação de estímulos aos quais devem reagir os educandos para que se processe, neles, a aprendizagem.

Tecnologia educacional

Os tradicionais manuais de didática dedicavam-se mais especificamente a orientações sobre a utilização de recursos auxiliares de ensino, como quadros-de-giz, cartazes e *flip charts*. Com o advento da tecnologia audiovisual, foram incorporados a esses manuais, orientações sobre o uso de gravadores de som, retroprojetores e projetores de filmes, dentre outros recursos. A partir da difusão do videocassete, os manuais de didática passaram a enfatizar os recursos audiovisuais. Com o desenvolvimento da informática, esses manuais – que foram se tornando mais raros – passaram a falar em tecnologia da educação e, conseqüentemente, em recursos e ferramentas tecnológicos.

Em que pese à tecnologia educacional ser habitualmente associada ao uso da informática, isto é, ao uso de computadores e da Internet, permitindo a "conexão" da sala de aula com o mundo externo, sua utilização é mais abrangente, incluindo, também, a utilização da televisão, do rádio, do videocassete, do DVD e do retroprojetor, dentre outros recursos.

Há que se considerar, no entanto, que apesar do desenvolvimento dessas tecnologias, a aula expositiva e a apresentação de texto impresso continuam sendo métodos e recursos educacionais fundamentais, seja em sua modalidade presencial como na virtual.

Utilização de Recursos Tecnológicos no Ensino Superior: Vantagens e Limitações.

Um dos principais problemas detectados na comunicação docente no ensino superior é o excesso de verbalismo, as aulas exclusivamente expositivas. Dessa forma, as aulas são uma mera transmissão de conhecimento que não possibilita aos alunos compreenderem seu significado e sua aplicação em situações sociais concretas. Nesse contexto, os recursos tecnológicos são importantes ferramentas colocadas à disposição dos professores para facilitar a comunicação docente e o processo de aprendizagem. Contudo, é necessário que o professor do ensino superior esteja consciente das vantagens e limitações da utilização dos recursos tecnológicos de ensino.

Vantagens da utilização dos recursos tecnológicos no ensino superior

Quando analisa as questões relacionadas ao ensino com tecnologia, Gil (2006) defende que o professor, ao decidir utilizar recursos tecnológicos, leve em consideração os seguintes fatores:

- os objetivos e o conteúdo do curso;
- a atenção dos alunos;
- a assimilação e aplicação de conhecimentos;
- a retenção do conteúdo programático;
- as habilidades docentes e a familiarização dos alunos com os recursos tecnológicos; e
- o conhecimento das ferramentas tecnológicas.

Recursos tecnológicos* versus *objetivos e conteúdo do curso

O primeiro aspecto a ser considerado para se tomar uma decisão sobre os recursos tecnológicos a serem adotados refere-se aos objetivos do curso. Para que a decisão seja adequada, é necessário ter clareza dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperados dos estudantes ao final do curso e de cada uma de suas

unidades. Também são necessárias informações acerca dos conteúdos definidos para se alcançar esses objetivos, bem como das estratégias de ensino a serem adotadas.

Para que se alcance os objetivos mais elementares do domínio cognitivo (memorização e compreensão), retroprojetor, projetor multimídia e programas como *Power Point* são recursos adequados e que contribuem para facilitar a aprendizagem, além de tornarem as aulas mais interessantes. Porém, quando os professores esperam que os alunos alcancem objetivos em níveis mais elevados (análise, síntese e avaliação), torna-se conveniente empregar tecnologias que favoreçam a reflexão e promovam o engajamento dos estudantes num processo mais ativo. Nesse sentido, constituem recurso promissor, aqueles considerados recursos estéticos: filmes, obras literárias, obras de arte, música, dentre outros..

Recursos tecnológicos* versus *atenção dos alunos

A exposição tradicional, fundamentada exclusivamente na verbalização, vem se mostrando estratégia pouco eficiente para garantir a atenção dos estudantes. O mundo exterior à sala de aula veiculado pela Internet, pela televisão e pelo cinema é extremamente rico e desperta a atenção dos estudantes universitários. Por essa razão, se os professores desejarem se comunicar de forma mais eficiente com seus alunos, não poderão ignorar a utilização desses recursos tecnológicos.

Recursos tecnológicos* versus *compreensão e aplicação de conhecimentos

Quando o objetivo da aula é a transmissão de conhecimentos, uma exposição bem planejada se constitui em estratégia insubstituível. No entanto, quando os objetivos colimados são mais elevados – como a compreensão e a aplicação desses conhecimentos –, a aula expositiva mostra-se bem mais limitada. Para tanto, os professores precisam valer-se dos recursos tecnológicos.

Segundo Gil (2006, p.218-238), para alcançar a compreensão e para que haja a aplicação, é recomendável que sejam realizadas experiências práticas, o que nem sempre é fácil. Algumas, por sua extensão, não podem ser trazidas para a sala de aula; outras, por serem muito rápidas ou muito lentas, também não podem ser repetidas. Assim, os recursos tecnológicos tornam-se importantes à medida que possibilitam superar as barreiras que surgem para a realização dessas experiências. Mediante fotografias, transparências, filmes e outros recursos, torna-se possível apresentar aos estudantes experiências imensas ou microscópicas, distantes no espaço ou fragmentadas, em locais diferentes, possibilitando-lhes uma aprendizagem num cenário bem próximo ao da realidade.

Recursos tecnológicos* versus *retenção do conteúdo programático

Dentre os fatores que concorrem para a retenção do conhecimento ensinado, os mais importantes, segundo Gil, são o interesse do estudante, a concretude da experiência, a organização do conteúdo e sua repetição. Assim, os recursos tecnológicos tornam-se muito úteis para proporcionar uma aprendizagem mais permanente.

Os recursos tecnológicos favorecem a retenção à medida que possibilitam a freqüente repetição sem monotonia. O que é dito oralmente pode ser relembrado por meio de recursos estéticos.

Recursos tecnológicos* versus *habilidade docente e familiarização dos alunos.

Apesar da ampla difusão das tecnologias educacionais, ainda há professores e especialistas em educação que não as absorvem, não apenas por uma questão de atualização, mas também por resistência a mudanças que acompanham profissionais dos mais diversos níveis. A utilização da tecnologia educacional também está intimamente relacionada com as habilidades dos professores, com a familiaridade dos alunos e com os recursos tecnológicos disponíveis nas instituições de ensino superior.

A utilização dos recursos tecnológicos impõe uma auto-avaliação dos docentes. Se o professor se percebe como detentor de conhecimentos que devem ser transmitidos aos alunos somente por meio de aula expositiva, certamente, terá dificuldades na utilização desses recursos. O uso desses recursos exige maior interação entre

professor e aluno. Não obstante, a utilização dos recursos tecnológicos requer que os alunos evoluam de um papel de receptores passivos para o de participantes ativos – sujeitos ativos no processo de construção do aprendizado.

Ferramentas tecnológicas de ensino

Segundo GIL (2006), o número de ferramentas tecnológicas disponíveis requer cuidado quanto a vários aspectos na hora de escolher qual delas será empregada. Além da clareza dos objetivos a serem alcançados e dos conteúdos a serem desenvolvidos, do conhecimento das características dos estudantes e das limitações do próprio professor, torna-se necessário conhecer as múltiplas ferramentas disponíveis, os possíveis efeitos em relação à aprendizagem, sua aplicabilidade no contexto de determinada disciplina, suas limitações e muitos outros fatores. Não se quer dizer que cada professor seja uma autoridade em tecnologia educacional, mas que admita que são conhecimentos requeridos para melhorar a qualidade de suas aulas.

Dentre os recursos tecnológicos mais atuais, utilizados no ensino superior, destacamos a lousa interativa (*smart board*), o videocassete e o DVD, o projetor de multimídia e os fóruns de discussão *on-line.* Em que pese serem vários os recursos estéticos, o videocassete e o DVD são as tecnologias de áudio e vídeo mais empregadas no ensino superior. Seu potencial para favorecer a aprendizagem é indiscutível, embora, nem sempre sejam usados de forma adequada.

A utilização do videocassete e do DVD deve ser reconhecida apenas como um recurso inserido num programa de ensino. Quando utilizados como um fim em si mesmo (ou com a finalidade de entretenimento), as conseqüências serão desfavoráveis para o aprendizado.

Limitações dos recursos tecnológicos

Muitos professores tendem a adotar recursos tecnológicos, não tanto por motivos de ordem didática, mas para tornar suas aulas mais simples e atraentes. Se o professor estiver interessado não apenas em simplificar seu trabalho e agradar os estudantes, mas também em favorecer sua aprendizagem, deverá analisar cuidadosamente as vantagens e as limitações dos recursos tecnológicos antes de decidir pela sua utilização. (GIL: 2006).

O principal problema dos recursos tecnológicos é que, na medida em que são utilizados exaustivamente – sobretudo os filmes e as coleções de transparências – desestimulam a adoção de um papel mais ativo por parte do estudante. Uma coleção de transparências bem organizadas, bem como a projeção de filmes poderão ser muito interessantes, mas, se o professor não favorecer a participação dos estudantes, mediante perguntas, comentários ou pela adoção de uma atitude exploratória, não estará fazendo uso adequado desses recursos. O vídeo, o projetor multimídia, o retroprojetor ou qualquer outro recurso tecnológico deve ser reconhecido como recurso auxiliar de ensino e não como direcionador do processo didático.

Carvalho (1979) compreende que, quando os professores descobriram os audiovisuais, julgaram que, por si só, eles garantiriam ótimo ensino e alta aprendizagem. No entanto, a utilização desnecessária ou inadequada dos audiovisuais pode prejudicar em vez de auxiliar, acabando por dispersar a atenção dos alunos. Por isso, é preferível usar pouco material audiovisual, mas que seja bem selecionado, significativo para determinada situação de ensino-aprendizagem e bem aproveitado, permitindo que os alunos o explorem mentalmente, aplicando a eles seus esquemas cognitivos.

Processo ensino-aprendizagem em administração: utilização de recursos estéticos - teoria na prática

Nesta seção, será feita uma breve análise sobre as características do ensino superior em administração. Em seguida, será apresentado o relato da experiência de utilização de filme como recurso estético no processo de ensino-aprendizagem em administração, mais especificamente, na disciplina gestão de pessoas pela valorização humana, unidade programática: Psicodinâmica do Processo Motivacional no Trabalho

Características do ensino superior em administração

Constituindo um processo social por excelência, a administração implica a construção e o compartilhamento de significados. Inserida em contextos culturais, a gestão envolve pensamento, sentimento, emoção e, numa abordagem fenomenológica, o sentido de co-humanidade - ser com o outro, convívio com mútuo respeito entre os diferentes que se reconhecem singulares, partilha de uma humanidade comum.

Depreende-se, então, que o ensino em administração constitui um processo imerso e construído em conjunto com quem aprende. Constituída a área de administração na imbricação entre teoria e prática, na aprendizagem sobre a prática misturam-se experiências vividas e imaginárias, cognição e emoção, de forma imprescindível e não controlada por quem ensina, tal qual a gestão.

Assim, no processo ensino-aprendizagem de teorias e práticas relativas à gestão e a contextos organizacionais, a utilização dos já mencionados recursos estéticos como possibilidade de inspiração e de facilitação da aprendizagem e como representações da experiência humana – além de contraponto sensível e crítico aos conceitos, princípios e generalizações das teorias – constitui manancial didático promissor.

Partindo do entendimento de que os recursos estéticos permitem revitalizar o ensino da administração, esta seção está destinada à reflexão sobre a utilização de filmes como possibilidade de melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Utilização de recursos estéticos no ensino em administração – teoria na prática

Com base nas experiências docentes das autoras, será enfatizada a utilização de filmes como recurso estético no ensino superior em administração, mais especificamente na disciplina gestão de pessoas, unidade programática – Psicodinâmica do Processo Motivacional no Trabalho.

Para fins deste estudo, será dada ênfase à utilização de filmes nos cursos de nível superior em administração, pela sua importância como complemento da aula expositiva, possibilitando a reflexão dos alunos e seu engajamento num processo mais ativo.

A utilização dos recursos estéticos será considerada complemento da aula expositiva, não constituindo, portanto, um fim em sim mesmo.

Estratégias para utilização adequada de filmes no processo de ensino-aprendizagem em administração

Com vistas a revitalizar o ensino em administração por meio da utilização de filmes, os docentes devem considerar algumas questões básicas como:

- os filmes selecionados deverão possuir estreita associação com os objetivos do ensino e com as categorias de análise contempladas no conteúdo das unidades programáticas das disciplinas do curso;
- os filmes selecionados deverão preferencialmente ter curta duração.
- no caso de filmes disponíveis em locadoras de vídeo, deverão ser selecionados trechos representativos da temática a ser ensinada, como: processo decisório; mudanças no mundo do trabalho; teorias organizacionais, do processo motivacional, do processo de comunicação, de liderança, do trabalho em equipe; dentre outros.
- as apresentações dos filmes devem ser complementadas pela exposição oral do professor;
- as exibições dos filmes devem ser precedidas por análise dos alunos – trabalho individual ou em equipes.
- os alunos devem ser estimulados a apresentarem "exemplificações" – associação das cenas dos filmes com o seu cotidiano profissional;

- é indicada avaliação tanto da aprendizagem quanto das percepções dos alunos com relação ao recurso estético utilizado.

Aplicação prática dos recursos estéticos nos cursos de administração

A experiência das professoras-autoras deste artigo levam-nas a apresentar a utilização de filme como recurso estético no curso superior em administração, disciplina gestão de pessoas pela valorização humana, tendo como delimitação, para fins deste ensaio, a unidade programática Psicodinâmica do Processo Motivacional no Trabalho. Para tanto, necessário se faz uma breve apresentação da disciplina, bem como sobre a unidade programática, a fim de discorrer sobre a utilização do recurso estético – filme *Perfume de mulher* –, como forma de possibilitar aos alunos análise reflexiva sobre o conteúdo programático ensinado e sobre sua aplicação pelo gestor/líder no cotidiano das organizações.

Disciplina Gestão de Pessoas pela Valorização Humana - Apresentação

O contexto de mudanças aceleradas, extremamente competitivo e caracterizado pela busca de resultados, imprime ao gestor/líder grande relevância na linguagem administrativa moderna. Por constituir um meio que facilita as interações pessoais e grupais, fator preponderante para o alcance dos objetivos organizacionais, a liderança deve ser almejada como uma função primordial na gerência, nas busca incessante de catalisação de energias e estabelecimento, no corpo funcional, de maiores níveis de competência, sinergia, conscientização e satisfação motivacional, a fim de que se efetivem seu comprometimento e auto-envolvimento com o cumprimento da missão e alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a gestão de pessoas das organizações vem sendo estimulada a exercer com maior efetividade seu papel de propulsora da satisfação motivacional dos funcionários. No entanto, a prática tem revelado que os tradicionais modelos de gestão de pessoas têm gerado resultados poucos satisfatórios, quiçá insatisfatórios ou porque não dizer nefastos para potencialização da satisfação motivacional dos funcionários e, conseqüentemente, do seu comprometimento e auto-envolvimento com a maximização dos resultados organizacionais.

Como possibilidade de ruptura dos modelos tradicionais, sugere-se a adoção da modalidade de gestão de pessoas pela valorização humana como fonte potencial de oferecer aos componentes do corpo funcional possibilidades de satisfação motivacional e, em decorrência, potencializar seu comprometimento e auto-envolvimento com o desempenho organizacional colimado.

- liderança – características e competências requeridas do gestor/líder;
- psicodinâmica do processo motivacional no trabalho;
- processo de comunicação; e
- trabalho em equipe.

Unidade programática: Psicodinâmica do Processo Motivacional no Trabalho

Apresentação

Entendida a gestão como a arte de obter resultados que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante, a temática da motivação para o trabalho assume proeminência. A atração pelo tema justifica-se pela busca do comprometimento e do auto-envolvimento do corpo funcional com a obtenção de níveis de competitividade e legitimação das organizações. Não obstante, se por um lado as organizações se mostram preocupadas em atingir os objetivos e resultados por elas colimados, por outro, percebe-se que as pessoas que as integram buscam, naturalmente, ao se engajarem em determinado tipo de trabalho, chegar à auto-realização por meio da consecução de objetivos pessoais, sem que isso represente necessariamente uma orientação antagônica àquela proposta pelas organizações das quais fazem parte.

Levando em conta várias correntes do pensamento administrativo, as teorias e práticas administrativas referentes ao processo motivacional estão alicerçadas na excessiva preponderância da objetividade das organizações; vale dizer, na maximização de seus resultados econômicos e financeiros. As dimensões: (a) subjetividade – o que é fundamental ao ser humano, segundo o pensamento filosófico grego, ou dito de outra forma, a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu –, bem como (b) motivação – força, energia que impulsiona o ser humano à ação e que tem origem num motivo (necessidade) – não têm sido, autenticamente, valorizadas pelas organizações. A ênfase tem sido o ajustamento do ser humano ao ambiente de trabalho, ao invés da promoção de condições que possibilitem o seu crescimento individual, a sua satisfação motivacional, a sua auto-realização.

Não obstante, na ambiência organizacional, prevalece a hegemonia sobre os objetivos organizacionais, a concepção excessivamente redutora do ser humano, a reduzida ênfase na dimensão subjetividade, causando impacto no alcance de níveis de satisfação motivacional do corpo funcional e, em decorrência, nos resultados organizacionais.

Em que pese à natureza intrínseca da motivação, compete ao ambiente, à administração, ao gestor estimular, incentivar, provocar essa motivação; isto é, oferecer fatores exógenos de satisfação motivacional, no sentido da promoção de comportamento motivacional – o seu engajamento voluntário, sinérgico, participativo – em favor da concretização dos objetivos e resultados organizacionais, pressupondo-se que, além, de sua sinergia motivacional, ele vislumbre possibilidades de atender seus objetivos motivacionais.

Assim, essa unidade programática - Psicodinâmica do Processo Motivacional no Trabalho – compreende o estudo das seguintes categorias de análise:

- objetivos individuais *versus* objetivos organizacionais: dissonâncias e possibilidades de congruências;
- significado do processo motivacional;
- significados e interligação das variáveis constituintes do processo motivacional (motivação, comportamento motivacional e satisfação motivacional);
- natureza intrínseca da motivação;
- teorias do processo motivacional;
- significados de auto-realização;
- ação do gestor/líder na promoção de fatores exógenos de satisfação motivacional.

Utilização do filme Perfume de mulher

A utilização de recursos estéticos (no caso, a projeção de filmes) faz parte da nossa proposta metodológica aplicada às disciplinas que lecionamos, visando a um processo de ensino pela atividade do educando. O propósito é o de que este construa seu próprio aprendizado e não seja um mero receptor de dados, informações e conhecimentos. O que se pretende é que o educando aplique seus esquemas cognitivos, desenvolvendo sua capacidade de análise crítica, de síntese, de conceituação e de emancipação.

Assim, na disciplina aqui mencionada temos sugerido alguns filmes, dentre eles *Perfume de mulher*, e passamos a discorrer sobre a forma didática e metodológica de sua utilização.

a) Sinopse do filme Perfume de mulher

Frank Slade (Pacino), um tenente-coronel cego, viaja para Nova York com Charlie Simms (O'Donnell), um jovem acompanhante, com quem resolve ter um final de semana inesquecível antes de morrer. Porém, na viagem, ele começa a se interessar pelos problemas do jovem, esquecendo um pouco sua amarga infelicidade e descobrindo novas motivações para estar vivo.

b) Associações do filme com a temática do processo motivacional

No filme fica evidente que a motivação nos é absolutamente intrínseca, pois apesar de ser um oficial de alta patente, o tenente coronel Slade sente-se desmotivado em relação ao seu ambiente de trabalho, procurando fuga no álcool, o que faz com que se comporte de maneira irresponsável. A partir daí sua frustração aumenta, chegando mesmo a se preparar para dar fim a vida. Ao conhecer o jovem Charlie, o tenente coronel começa a se interessar por seus problemas, vendo neles a oportunidade de fazer algo de útil, que lhe transmita satisfação motivacional

O filme *Perfume de mulher* indica como a motivação – energia que nos impele à ação- – constitui elemento fundamental para definição de novos objetivos de construto existencial. Evidencia-se, também, que a motivação não é algo acabado, mas processo continuo, que podemos nos deparar com situações novas que nos impulsione a ação.

***c) Dinâmica sobre o filme* Perfume de mulher**

Exibido o filme, solicitamos aos alunos que por meio de dinâmica de grupo:

- identificassem cenas que demonstram que a motivação se configura como um processo; que a motivação é intrínseca, mas que pode ser estimulada, instigada pelo ambiente, pelos que se encontram em nosso entorno;
- explicitassem cenas que retratam o potencial transformador da motivação;
- estabelecessem uma associação entre o filme e o papel do gestor/líder na promoção de estímulos, no oferecimento de fatores exógenos de satisfação motivacional para os integrantes de sua equipe;
- apresentassem "exemplificações" associando a teoria estudada com *cases* de seu cotidiano profissional.

***d) Avaliação sobre a aplicação do recurso estético – filme* Perfume de mulher**

A utilização e as reflexões sobre o filme como recurso estético, como complemento à aula expositiva têm tido ampla aceitação por parte dos nossos alunos.

À guisa de conclusão

Em substituição ao entendimento de que sólidos conhecimentos relacionados à disciplina a ser lecionada e comunicação fluente eram requisitos suficientes para obtenção da qualidade do processo ensino-aprendizagem, as competências pedagógica, didática e metodológica dos professores de ensino superior assumiram, nas últimas décadas, destaque nos debates e políticas públicas na área educacional.

Neste artigo, foi dada ênfase ao ensino superior em administração, destacando-se que a gestão, sendo considerada ciência socialmente aplicável (CNPq), implica ser referenciada à práxis, e que a prática de gestão e conhecimento explícito sobre as organizações adquire-se na prática que se estrutura como construção social. Constituindo um processo social por excelência, a administração envolve pensamento, sentimento, emoção e, numa abordagem fenomenológica, o sentido de co-humanidade.

Na aprendizagem sobre gestão misturam-se experiências vividas e imaginárias; cognição e emoção; de forma imprescindível e não controlada por quem ensina, tal qual a gestão.

Assim, no processo ensino-aprendizagem de teorias e práticas relativas à gestão e a contextos organizacionais, a utilização de recursos estéticos constitui manancial didático propulsor à qualidade do ensino superior em administração.

Como base nas experiências das professoras-autoras deste ensaio, foi apresentada a utilização de filmes em cursos de administração, mais especificamente na disciplina gestão de pessoas, unidade programática Psicodinâmica do Processo Motivacional no Trabalho.

A proposta metodológica apresentada sobre a utilização de filmes, sem reduzir a importância da aula expositiva, mas sim como seu complemento, objetiva revitalizar o processo ensino-aprendizagem em administração, de forma a possibilitar que o educando seja o agente da construção de seu aprendizado e não mero receptor de dados, informações e conhecimentos. Possibilitar que os alunos apliquem seus esquemas cognitivos, desenvolvendo a capacidade crítica, de síntese, de conceituação, de autonomia e de emancipação.

Cadernos EBAPE.BR

Referências

CARVALHO, I. **O processo didático**. Rio de Janeiro: FGV. 1979.

GIL, A. C. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

NÉRICI, I. G. **Didática**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1993.

BENNIS,Warren G., O'TOOLE, James. How Business Schools Lost Their Way. **Harvard Business Review**, v.83, n.5, p.96-104, May 2005.

Cadernos EBAPE.BR