

EDITORIAL

Submissão: 07/03/2023 | Aprovação: 07/03/2023

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13nespecial1>

PRÁTICAS INOVADORAS NO ENSINO EM GESTÃO

Innovative practices in management education

Delane Botelho | delane.botelho@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV - São Paulo, SP.

Com esta Edição Especial, a *GVcasos – Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, tradicionalmente especializada na publicação de casos de ensino para uso em cursos de Administração, inicia o processo de reposicionamento para expandir seu escopo para além da publicação de casos de ensino, incluindo artigos sobre metodologias, práticas inovadoras, análises críticas, tendências e compartilhamento de experiências para o avanço do processo de ensino e aprendizagem na área de Administração.

Uma das principais missões do ensino superior é preparar os jovens (e os adultos na educação executiva) para os desafios futuros (Király & Géring, 2019). Em 2023, especialmente, estamos discutindo muito sobre os avanços tecnológicos, principalmente no campo da inteligência artificial, sobre suas possibilidades em impactar como, onde e por que trabalhamos, e quem faz o trabalho. Esta Edição Especial não tem o foco em tecnologia (apesar de dois artigos tratarem de temas como migração para o ambiente *on-line* e o uso de *microlearning*, que envolvem tecnologia), mas nos faz refletir sobre o fato de que o aprendizado do aluno deveria ser o centro de atenção dos educadores, independentemente do uso direto ou não de tecnologia.

São vários os desafios de educadores da Administração, área que é criticada por formar líderes e gestores eventualmente envolvidos em decisões e práticas de negócios ineficientes, insustentáveis ou até antiéticas (Abdelgaffar, 2021). Trata-se de uma área que envolve conhecimento de várias outras áreas, e capacitar alunos para “abraçar questões transdisciplinares complexas e colaboração prática com outros membros da comunidade mais ampla” (Muff, 2013, p. 489) requer métodos de ensino inovadores que integrem diferentes campos de conhecimento e experiências por meio de uma aprendizagem participativa. Vários estudos (por exemplo, Ungaretti et al., 2015) têm identificado habilidades necessárias aos graduados para uma carreira de sucesso, que incluem questões transdisciplinares como comunicação escrita e oral, pensamento crítico e criativo, liderança, resolução de problemas, cultura de aprendizado contínuo e enfrentamento de dilemas éticos.

O leitor encontrará alguns *insights* sobre muitas dessas habilidades nos artigos desta Edição Especial, sempre com a premissa da necessidade de envolver os alunos, fundamental para melhorar os resultados de aprendizagem no longo prazo. Esta edição mostra ideias e experiências que podem nos ajudar metodologicamente, como educadores, a preparar nossos alunos, graduandos e pós-graduandos, para trabalhos e carreira em um futuro muito próximo, bem como sua formação como cidadãos.

No artigo “*Diários reflexivos como aliados da aprendizagem e da avaliação: Um relato de experiência*”, Carla Campana aborda uma ferramenta não convencional no campo de ensino/aprendizagem e avaliação educacional em Administração: o diário reflexivo. O artigo descreve o uso dos diários em um programa de formação integrada de um curso de graduação em Administração de Empresas, apresentando trechos produzidos por estudantes para ilustrar suas dimensões reflexivas e demonstrar o potencial desses diários como instrumento de avaliação formativa e diagnóstica. O artigo também oferece subsídios a professores que desejem utilizar essa ferramenta como forma de facilitar a aprendizagem e/ou avaliação educacional.

O programa de formação integrada em que foram coletados os dados parte da crença de que, em condições favoráveis, as pessoas agem de maneira a direcionar seu processo de aprendizagem no sentido de seu desenvolvimento pessoal, cabendo aos docentes criar e sustentar um espaço de aprendizagem seguro. Durante cinco semanas do programa, os estudantes foram convidados a manter seus diários de aprendizagem e a compartilhá-los, no final de cada semana, apenas com o professor. Pediu-se que fossem registrados os pensamentos, reflexões, sentimentos e aprendizagens que se passaram durante a semana. Esse processo reflexivo escrito favorece o registro e a sistematização da observação reflexiva e da conceitualização abstrata, o que estimula o engajamento dos estudantes na aprendizagem. A leitura semanal dos diários também possibilita fazer o acompanhamento do processo de aprendizagem, como ferramenta de avaliação, e realizar intervenções com base nas informações recebidas.

A autora descreve sua experiência com o uso desses diários, principalmente com relação ao compromisso com a entrega, a variedade nos seus formatos e a reação dos alunos. Analisa as reflexões contidas nos diários e seu potencial como instrumento de avaliação formativa e diagnóstica. Interessante saber que os diários reflexivos também são uma forma de aproximar estudantes e professores, criando identificações e estreitando os laços, não só tornando a experiência educativa mais agradável, mas também contribuindo para a aprendizagem de longo prazo.

No artigo “*Agora tudo on-line: Análise da migração de uma disciplina baseada na aprendizagem transformadora*”, os autores Fernanda Carreira, Gabriela Appugliese, Ricardo Barboza, Isabella Cruvinel e Mario Monzoni compartilham sua experiência em relação à forma como conduziram a transição emergencial de uma disciplina de graduação do ensino presencial para o ensino remoto, durante a pandemia da Covid-19.

Os autores diferenciam a Educação Transmissiva (ET) da Aprendizagem Transformadora (AT). O exemplo de AT no artigo adequa-se ao contexto do início da pandemia, marcado pelo estresse e pressão psicológica em alunos e professores, em que o ensino seria mais útil se

colaborasse e apoiasse, em vez de se concentrar exclusivamente no conteúdo. O relato também mostra a importância da reflexão crítica, que abre a possibilidade de transformar perspectivas num cenário de mudança abrupta.

Foi usada como exemplo uma disciplina do curso de Administração de Empresas que aderiu aos Princípios para Educação Responsável (PRME – *Principles for Responsible Management Education*), uma plataforma global das Nações Unidas de engajamento voluntário para as escolas de negócios e outras instituições de ensino superior para estimular a cultura da sustentabilidade no ambiente de ensino/aprendizagem. No primeiro semestre de 2020, essa disciplina, caracterizada por viagens, atividades de corpo e arte e dinâmicas de grupo, foi levada ao ambiente virtual em apenas uma semana. Os autores descrevem as experiências iniciais, que continham elementos de fragilidades, medos, incertezas e frustrações dos alunos (e também dos professores). A descrição das experiências subsequentes, em que toda a disciplina foi *on-line*, também é descrita pelos autores, que usaram grupo focal, entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante como métodos de coleta de dados.

Nos resultados, há uma análise das atitudes pedagógicas inovadoras necessárias para garantir que os princípios da AT sejam preservados em ambiente virtual, com a premissa de promover a reflexividade crítica e o questionamento de pressupostos, sempre com a centralidade no aluno.

No artigo “*Da concepção à prática: A integração de três metodologias ativas de ensino*”, os autores Henrique de Campos Jr. e Francine Bagatini relatam o processo de implementação de três metodologias ativas em quatro disciplinas de *Marketing* em um curso de graduação em Administração. Seu pressuposto é que os estudantes atuais estão mais atraídos por estímulos constantes, novidades frequentes e gratificações imediatas.

Diferentes metodologias ativas estimulam diferentes habilidades dos estudantes, portanto a aplicação das três metodologias estimula-os a desenvolverem capacidades e habilidades complementares, úteis para sua futura carreira profissional.

No *microlearning*, os conteúdos são breves, selecionados pela relevância e desenvolvidos em formatos “leves”, como vídeos, pequenas atividades e textos curtos, para que o estudante acesse e interaja com o conteúdo nos dias que antecedem a aula. É operacionalizado por um *Learning Management System* (LMS) acessado via aplicativo para *smartphone* ou navegador do computador.

Na *aprendizagem colaborativa*, os estudantes trabalham em grupo para atingir um objetivo comum. Aplica-se o aprendizado que vem tanto da prática do *microlearning* quanto das discussões realizadas antes da atividade em grupo. Ferramentas *on-line*, como o Mural, possibilitam uma organização lógica para a aplicação da teoria na prática. No caso descrito pelos autores, essa dinâmica favorece a solução de um desafio real proposto por uma empresa parceira da disciplina. Hypera Pharma, Microsoft, Localiza, Danone e P&G são exemplos de empresas parceiras que utilizaram a tríade como metodologia de ensino.

Na *aprendizagem baseada em projetos*, problemas gerenciais reais são apresentados, o que demanda que os membros de cada grupo trabalhem em conjunto para resolvê-los. Essa

perspectiva estimula o desenvolvimento de habilidades solicitadas pelo mercado de trabalho, como autonomia, criatividade, pensamento crítico e analítico, colaboração em grupo e comunicação.

Os autores detalham os impactos práticos da aplicação dessa tríade na estruturação de disciplinas e seus benefícios para o processo de ensino-aprendizagem, e finalizam o artigo com sugestões de incrementos na utilização futura do método pelos docentes.

No artigo “*From artistry to classroom mastery: Applying theater techniques in teaching*”, os autores Fleur De Lima e Patrick Flood apresentam três casos, baseados em sua experiência na aplicação de técnicas teatrais em oficinas de desenvolvimento de professores realizadas em escolas de negócios em três países (Holanda, Brasil e Dinamarca).

O primeiro caso (*Liderança persuasiva: Conquistando a política corporativa*) é sobre um programa oferecido pela Rotterdam School of Management (RSM), de três dias, voltado para profissionais em cargos de gestão de nível intermediário a sênior em diversas organizações. Consistiu de quatro partes: i) um pré-trabalho, em que os participantes construíram um *vlog*; ii) a familiarização com o corpo e a voz, por meio de um exercício físico e vocal; iii) a persuasão dos pares, em que os participantes exercitam a “arte de se conectar”; e iv) a persuasão da audiência, em que os participantes criam uma peça curta baseada no roteiro, contendo um objetivo claro, o obstáculo que impede alcançá-lo e a ação a ser tomada.

O segundo caso (*O poder da presença: Um programa on-line*) é sobre um programa criado para docentes do ensino superior, com duração de cinco horas, oferecido pela FGV EAESP. No pré-trabalho, os participantes também criaram um *vlog*. Na primeira sessão, o foco foi o professor, individualmente, cobrindo técnicas de teatro direcionadas ao corpo e à voz para a transmissão de uma história atraente. Na segunda sessão, discutiram-se formas de aplicar uma narrativa na criação de um enredo envolvente. Por fim, os participantes refletiram sobre seus estilos de aprendizagem e como alinhá-los às preferências de estilo de aprendizagem de seus alunos.

O terceiro caso (*Sob os holofotes: Da maestria artística à maestria em sala de aula*) é sobre uma oficina presencial de três dias de educação executiva sobre liderança persuasiva, realizado na Copenhagen Business School. Na primeira parte, o foco do participante era voltado para si mesmo, refletindo sobre o corpo por meio de exercícios de desenho. Na segunda parte, os participantes prepararam seu caso pessoal, em que narram seus desafios de ensino. Na terceira parte, eles revisitaram seus desafios e criaram um roteiro conjunto, aplicando os princípios de dramaturgia.

Com esses três casos, os autores apresentam uma proposta de ensino (*Self-Scene-Stage Art Model*, ou Modelo Artístico Eu-Cena-Palco), que possibilita aos docentes aplicar a criatividade no processo de ensino/aprendizagem e identificar comportamentos pedagógicos contraproducentes. A aplicação dessas técnicas de teatro no ensino pode tornar as experiências de aprendizagem mais envolventes, facilitando o engajamento e o aprendizado de longo prazo.

Boa leitura!

REFERÊNCIAS

- Abdelgaffar, H. A. (2021). A review of responsible management education: Practices, outcomes and challenges. *Journal of Management Development*, 40(9/10), 613-638. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2020-0087>
- Király, G., & Géring, Z. (2019). Introduction to futures of higher education special issue. *Futures*, 111, 123-129. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.03.004>
- Muff, K. (2013). Developing globally responsible leaders in business schools: A vision and transformational practice for the journey ahead. *Journal of Management Development*, 32(5), 487-507. <https://doi.org/10.1108/02621711311328273>
- Ungaretti, T., Thompson, K. R., Miller, A., & Peterson, T. O. (2015). Problem-based learning: Lessons from medical education and challenges for management education. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 173-186. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0245>