



INICIAÇÃO CIENTÍFICA VIVENCIAL: PESQUISA APLICADA NO LABORATÓRIO DE GESTÃO

ANTONIO CARLOS AIDAR SAUAIA
MARIA LUISA CERVI

Resumo

Os métodos expositivos, tão disseminados em IES, revelam-se limitados quando o aluno, no papel de autor, apenas replica o conhecimento dos livros-texto. Revisitaram-se aqui métodos tradicionais de ensino, métodos voltados para a pesquisa e o Laboratório de Gestão, um novo ambiente para iniciação científica vivencial. Alunos de Administração e Ciências Contábeis foram agrupados para competir em jogos de empresas onde assumiram papéis funcionais: planejamento, marketing, produção, RH, finanças e presidência. Além de gerenciarem sua empresa para obter parte da nota coletiva, cada aluno foi estimulado a identificar em sua área funcional um problema de pesquisa e produzir um artigo científico para obter outra parte da nota individual, sendo orientado pelo professor e seus monitores, mestrandos e doutorandos. A iniciação científica vivencial vem produzindo artigos em larga escala e propiciando a criação de conhecimentos dinâmicos, em lugar da simples replicação dos conteúdos de livros-texto. A qualidade dos textos tem superado as expectativas no ambiente que aproxima graduandos e pós-graduandos como preconiza a CAPES ao avaliar os programas de mestrado e doutorado. Recomenda-se a adoção do Laboratório de Gestão nos programas interessados em desenvolver uma cultura voltada para a pesquisa.

Palavras-chave: laboratório de gestão; pesquisa aplicada; iniciação científica vivencial.

Abstract

Lectures are widespread in Academia but very limited when students, as authors, only replicate the knowledge in the text-books. This study reviewed traditional methods of teaching, methods with research and the Management Laboratory, a new educational environment with experiential research. Business Administration and Accounting Sciences students were grouped to compete in business games where they played functional roles: planning, marketing, production, HR, finance and CEO. In addition to manage his company in search of the team performance, each student had to identify in his functional area a research problem and produce a research paper to get another part of the individual grade, being advised by the teacher and graduate students. The experiential research has been producing articles in a large-scale, enabling the creation of knowledge rather than just replicating the content of text-books. Taking as limitations the time and the experience available by the students, the quality of the papers has exceeded expectations in the environment that brings together undergraduate and graduate students as prescribed by CAPES to evaluate the master's and doctoral programs. It is recommended the adoption of the Management Laboratory in the programs interested in developing a culture oriented to research.

Key-words: Management Laboratory; applied research; experiential research.

Introdução

Existem alunos que saem da Universidade sem aprender. Não basta ensinar para que o aluno aprenda, é preciso ir além. Ensinar e aprender são processos diferentes que envolvem sujeitos diferentes: um educador e um educando (Torres, 2008). Os alunos não aprendem da mesma maneira, cabendo ao professor identificar métodos diferentes para diferentes alunos. Além disso, os mecanismos que o professor utiliza para desenvolver o conteúdo são diferentes daqueles que o estudante utiliza para aprender este conteúdo.

Moran (2008) argumenta que ensinar e aprender ultrapassa o espaço-temporal, pessoal e de grupo. A aprendizagem depende também do educando, de sua prontidão e maturidade para incorporar a real significação que essa informação tem para sua vida profissional e pessoal. Afirma ainda, que o professor deveria ser um facilitador da aprendizagem, ajudar cada aluno a avançar no processo de aprender sem apenas estimular o registro de conhecimentos depositados.

Não se deve esquecer que os alunos têm expectativas quanto aos professores e ao conteúdo ensinado. O professor precisa organizar suas ações e adaptar o curso ao seu público para que o conteúdo atinja a todos. Neste caso é importante a personalidade do professor, sua criatividade e a estratégia por ele utilizada, como declara Moran (2008).

O professor precisa criar condições favoráveis para que todos aprendam e desenvolvam a auto-aprendizagem, e a aprendizagem com os outros ou a partir de outros. (STOKROCKI, 1991 *apud* CORTELAZZO, 2008). Cortelazzo (2008) argumenta que:

“Ensinar é fazer com que os alunos se comprometam num questionamento dialético de princípios fundamentais, desenvolvam estratégias de discussão de verdades estabelecidas. É fazer com que analisem argumentos pró e contra, buscando a validação ou a contestação de hipóteses e crenças, com que estabeleçam novas hipóteses e novas crenças fundamentadas por pesquisa e reflexões sérias (CARR, 1997:325). Esse comprometimento não pode se dar apenas no âmbito individual, mas também coletivo. Ensinar é criar condições para que os alunos desenvolvam as condições básicas de domínio das diversas linguagens, fundamentalmente a da escrita, de modo a poder sistematizar o conhecimento e expressar tanto suas dúvidas e incertezas quanto suas descobertas e criações. É, também, ajudá-los a desenvolver a reflexão, a saber fazer as perguntas certas e ir atrás das respostas adequadas “

Ensinar é uma atividade integracionista entre professores e alunos e aprender é construir “seus conhecimentos e sua afetividade na interação” com outros sujeitos “por meio de influências recíprocas, onde cada sujeito constrói o seu conhecimento de mundo e o conhecimento de si mesmo como sujeito histórico” (LOPES, 1996:111 *apud* CORTELAZZO, 2008). Portanto, aos professores, cabe a função de aperfeiçoamento da sua prática pedagógica, devendo ficar atentos aos questionamentos do mundo para melhor interação com os alunos.

Métodos tradicionais de ensino e aprendizagem

Acredita-se que a aula expositiva “é a técnica de ensino mais antiga e difundida na educação de nível superior”. Godoy (1997, p.75) pondera sobre o tema:

Mesmo que a aula expositiva possa ser empregada para se atingir uma ampla gama de objetivos educacionais, normalmente tem estado mais voltada à transmissão de conhecimentos. Buscando, fundamentalmente, a aquisição e compreensão de novos conhecimentos por parte dos alunos, ela tem sido frequentemente criticada por estimular situações que favorecem aprendizagem receptiva (reprodutiva), uma vez que na exposição o conteúdo daquilo que deverá ser aprendido é apresentado ao estudante na sua forma final. Assim, o discente fica privado do exercício das habilidades intelectuais mais complexas, como a aplicação, análise, síntese e julgamento.

A aula expositiva, para Carline *et. al.* (2004, p.39), está centrada no professor, onde o aluno é apenas um expectador desenvolvendo um tipo de aprendizagem dependente, passiva e

de memorização. O professor especialista está repleto de verdades incontestáveis e acabadas.

Pimenta e Anastasiou (2002, p. 227-228) lembram que o bom professor, que utiliza esta metodologia tradicional de ensino, é aquele que tem habilidade de expor e explicar o conteúdo com clareza e propriedade, retendo a atenção do aluno enquanto faz uma palestra, enquanto os estudantes ouvem, anotam com atenção e memorizam o assunto abordado para posteriormente aplicá-lo numa avaliação.

Masetto (2003, p. 96) afirma que os professores usam a aula expositiva “para transmitir e explicar informações aos alunos.” Estes, por sua vez, ouvem, anotam as informações recebidas, algumas vezes questionam, mas em geral, guardam as informações para que elas sejam reproduzidas futuramente. Nesta relação o aluno permanece passivo o que contribui para sua apatia, seu desinteresse e desatenção. Os parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL, 1997, p.39-40) registram que a aula expositiva baseia-se:

“[...] na exposição oral dos conteúdos, numa seqüência predeterminada e fixa, independentemente do contexto escolar; enfatiza-se a necessidade de exercícios repetidos para garantir a memorização dos conteúdos. A função primordial da escola, neste modelo, é transmitir conhecimentos disciplinares para a formação geral do aluno, formação esta que o levará a inserir-se futuramente na sociedade, a optar por uma profissão valorizada. O conteúdo do ensino corresponde aos conhecimentos e valores sociais acumulados pelas gerações passadas como se fossem verdades acabadas.

Libâneo (1994) destaca que a pedagogia tradicional apresenta um material pronto e sua utilização se limita à demonstração e à manipulação. O aluno não lida intelectualmente com o recurso que é disponível a ele, não reflete sobre ele, não o reproduz com seu próprio pensamento. Tal aprendizagem é contínua, receptiva, mecânica, automática. Não mobiliza a atividade intelectual do aluno e o desenvolvimento de suas capacidades mentais. Libâneo (1994) dispara que “o intento de formação mental e de desenvolvimento do raciocínio ficou reduzido às práticas de memorização” (p. 63)

Pimenta e Anastasiou (2002, p. 205) declaram que esse tipo de aula recebe o nome de “local onde todos dormem e uma pessoa fala”. Afirmam que “a prática social complexa efetivada entre os sujeitos professor e aluno em sala de aula engloba tanto a ação de ensino quanto a de aprendizagem”. Lembram ainda que:

“Na aula tradicional, geralmente se explicita o conteúdo da disciplina com suas definições ou sínteses, desconsiderando que foram historicamente construídas num dado contexto, com sínteses temporárias, afirmações técnicas, interligadas a uma pesquisa científica especial e com propósitos teóricos. Ao tomar a simples transmissão da informação como ensino, o professor fica como fonte de saber, tornando-se o portador e a garantia da verdade” (p.207).

Para Masetto (2003, p. 97-100) a aula expositiva pode responder a três objetivos: “abrir um tema de estudo; fazer uma síntese do assunto estudado; estabelecer comunicações que tragam atualidade a um tema ou explicações necessárias”. Ressalta que a preparação e a condução da aula são atos de grande importância. Na preparação:

- Os objetivos devem ser claros;
- A seqüência em que se fará a explanação deve ser planejada;
- Considere-se o limite do tempo, para que os alunos não se cansem;
- Considere-se a classe a quem se vai dirigir;
- Prepare-se uma notícia de jornal ou revista atual que, em determinado momento da aula, chame a atenção dos alunos;
- Escolham-se os recursos auxiliares à fala;

Ao se ministrar uma aula expositiva é preciso observar alguns aspectos:

- Deixar bastante claro aos alunos o objetivo da aula;

- Procurar ganhar a atenção dos alunos desde o início;
- Considerar o ritmo da classe;
- Dirigir-se pessoalmente aos alunos, pedindo para eles, um feedback;
- Utilizar-se livremente dos recursos auxiliares à palavra;
- Acolher as distrações dos alunos, não como afronta pessoal ou desrespeito.

Para Brown (1985 *apud* GODOY 1997, p. 76) os propósitos de uma aula expositiva são: “transmitir conteúdo, gerar compreensão e estimular o interesse”.

Dependendo do estilo de ensino do professor e dos assuntos a serem trabalhados, a ênfase dada aos propósitos poderá variar. Pode-se pensar numa aula expositiva cujo principal objetivo seja criar interesse e motivação acerca de um tema a ser desenvolvido, ou uma exposição onde o mais importante seja arrolar uma série de dados informativos necessários à compreensão de determinado assunto. Deve-se considerar sob o rótulo “aula expositiva”, diferentes comportamentos do professor em sala de aula: desde o docente que permanece sentado lendo suas anotações sobre um assunto até aquele que entremeia a exposição com perguntas dirigidas à classe, ou a termina com um debate geral sobre o assunto. (GODOY, 1997, p. 76)

O método expositivo tem vantagens e limitações (Teixeira, 2009). Balcells e Martin (1985) *apud* Godoy (1997, p.78) elencam algumas vantagens: economiza tempo dos professores, pois é de fácil preparo e possibilita a transmissão de várias informações em um curto período; é mais acessível nas disciplinas de difícil compreensão; oferece ao aluno uma idéia geral do conteúdo; apresenta uma visão geral e imparcial do conteúdo; é recomendada quando há muitas ou poucas referências sobre o assunto; parece necessária aos estudantes que não apresentam um nível intelectual satisfatório e que aprendem melhor ouvindo do que lendo; o aluno pode ser estimulado pelo professor especialista. São consideradas limitações: o aluno não é participativo neste tipo de aula, devido à comunicação de mão única; considera-se a sala de aula formada por um grupo homogêneo, sem levar em conta que cada aluno tem uma maneira de aprender; não considera o fato de que muitos alunos não possuem conhecimentos prévios necessários; não beneficia o desenvolvimento de habilidades que fazem com que o aluno reflita sobre aquilo que aprendeu; não facilita avaliar o desempenho; cria no aluno o hábito de somente estudar pelas anotações de sala de aula, não recorrendo à bibliografia.

Por outro lado, Abreu e Masetto (1980, p. 78) asseguram que não há nada de errado na aula expositiva, exatamente como não há nada de errado em qualquer outra estratégia; é importante averiguar quando a estratégia de aprendizagem é a melhor para se alcançar determinados objetivos, e então empregá-la com correção e preparo adequado.

Sauaia e Cervi (2007, p. 3) orientam quanto ao método expositivo:

[...] quando utilizado este método, procura-se valorizar as vantagens e neutralizar as desvantagens. Assim, é preciso que o professor tenha consciência no preparo e desenvolvimento de suas aulas expositivas para que o aluno não fique prejudicado com o método escolhido pelo professor e consiga aprender todo o conteúdo abordado e utilizá-lo, quando necessário, na vida profissional.

Métodos educacionais voltados para Pesquisa

Atualmente há vários métodos educacionais voltados para pesquisa, que superam o modelo tradicional de ensino-aprendizagem. Dentre os autores, Masetto (2003) explica que:

De uma preocupação total e exclusivamente voltada para a transmissão de informações e experiências, iniciou-se um novo processo de buscar o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos; de aperfeiçoar sua capacidade de pensar; de dar um significado para aquilo que era estudado, de perceber a relação entre o que o professor tratava em aula e sua atividade profissional; de desenvolver a capacidade de construir seu próprio conhecimento, desde coletar informações até a produção de um texto que revele esse conhecimento. (p. 19-20)

No curso superior é insignificante o incentivo aos alunos para a pesquisa, para a produção de conhecimentos, para a reflexão. A educação deveria adotar um sistema integrado e propor que os alunos se tornassem sujeitos autônomos na trajetória da sua própria aprendizagem. Seria necessário pensar em diferentes práticas curriculares e variadas estratégias de ensino. Tardif (2002) lembra que:

[...] todo professor, ao escolher ou privilegiar determinados procedimentos para atingir seus objetivos em relação aos alunos, assume uma pedagogia, ou seja, uma teoria de ensino-aprendizagem. Assim como não existe trabalho sem técnica, também não existe processo de ensino-aprendizagem sem pedagogia, embora se manifeste com frequência uma pedagogia sem reflexão pedagógica (p.119).

Masetto (2003, p. 21) esclarece que a utilização de uma metodologia de ensino que incentive a pesquisa poderia operar da seguinte forma: “um professor conduz um pequeno número de alunos que investigam juntos, discutem juntos os resultados e produzem juntos algumas conclusões; um estudo cooperativo entre professores e alunos.”

Nessa estratégia de ensino, o aluno não é mais passivo, pois torna-se responsável por trilhar sua própria aprendizagem, ditando seu ritmo, sem deixar de interagir com seus colegas e professores. O professor deixa de ser o condutor e controlador da aprendizagem para tornar-se orientador, mediador, facilitador da aprendizagem. (MASETTO, 2003).

O professor, de acordo com Masetto (2003, p. 24) assume um papel diferenciado, “exige-se dele pesquisa e produção de conhecimento, além de atualização e especialização para que possa incentivar seus alunos a pesquisar”. O professor precisa ter consciência de que o máximo da docência é a aprendizagem do aluno, e a partir desse pressuposto, o professor é gestor de currículo.

O currículo deve ser mais que uma lista numérica de conteúdos que o indivíduo deve saber para obter um título. Não se deve perder o sentido nem encobrir o poder do currículo de provocar um conflito social que produza impacto na existência e traga significado à vida social (APPLE, 1989). Desta forma, uma das funções do currículo é transformar o aluno em sujeito autônomo no processo de construção de conhecimento. Deve-se levar em consideração a forma como ele é planejado, organizado, estruturado e aplicado, sendo, portanto, uma construção ideológica.

O professor precisa repensar sua prática pedagógica, pensar em metodologias voltadas para a pesquisa, derrubando o paradigma de se fazer educação nos moldes tradicionais de ensino, “em sua quase totalidade centrada em transmissão ou comunicação oral de temas ou assuntos acabados por parte dos professores, ou leitura de livros e artigos e sua repetição em classe” (MASETTO, 2003, p. 36).

A aprendizagem significativa é aquela que faz com que o aluno se envolva em todas as dimensões. Para isso o papel do professor no ensino superior, precisa superar esta expectativa. Masetto (2003, p.49) advoga a mediação pedagógica do professor:

Por mediação pedagógica entendemos a atitude, o comportamento do professor que se coloca como um facilitador e incentivador ou motivador da aprendizagem, que se apresenta com a disposição de ser uma ponte entre o aprendiz e sua aprendizagem.

São características de uma mediação pedagógica aulas dialogadas e discutidas, com debates de dúvidas, questões ou problemas, com perguntas orientadas, que têm um suporte às carências e dificuldades técnicas ou de conhecimento, que garantam a dinâmica do processo de aprendizagem, que propõem situações de desafios, incentivem a reflexão, criação, intercâmbio, colaboração, cooperação, comunicação, entre outras características. Trata-se de um conjunto de atividades que coloquem sempre o aprendiz como sujeito ativo no processo de ensino-aprendizagem. (MASETTO, 2003).

Segundo Zabala (1998, p. 216):

O aluno necessita de incentivos e estímulos. É necessário que conheça sua situação, em primeiro lugar, em relação a si mesmo e, em segundo lugar, em relação aos demais. Sem incentivos, sem estímulos e sem entusiasmo dificilmente poderá enfrentar o trabalho que lhe é proposto. Vimos e sabemos que sem uma atitude favorável em relação à aprendizagem não se avança, e esta atitude depende estreitamente da auto-estima e do auto-conhecimento de cada aluno. É imprescindível oferecer a informação que o ajude a superar os desafios escolares. Portanto tem que ser uma verdadeira ajuda, não unicamente uma constatação de carências que certamente o próprio aluno já conhece bastante bem. Tem que receber informação que o anime a continuar trabalhando ou a trabalhar.

Nessa abordagem, a relação entre os participantes do processo é uma ação em equipe, em busca de um objetivo comum, com parceria, respeito e responsabilidade entre professores e alunos. (MASETTO, 2003). O ensino com pesquisa, “é uma estratégia fundamental para a melhoria da qualidade dos cursos de graduação [...]”. E continua:

“É a pesquisa se iniciando para a formação de profissionais contemporâneos. Além disso, é uma técnica que permite o desenvolvimento de várias aprendizagens, tais como: tomar iniciativa na busca de dados e informações em matérias para o estudo; entrar em contato com as mais diferentes formas de informação; selecionar, organizar, comparar, analisar, correlacionar dados e informações; fazer inferência; elaborar relatório com características científicas; comunicar os resultados obtidos com clareza, ordem, precisão científica, oralmente ou por escrito” (MASETTO, 2003, p. 103-104).

De acordo com Abreu e Masetto (1980, p. 81) a pesquisa é uma estratégia de ensino rica e complexa em que o professor ao trabalhar esta estratégia com seus alunos, precisa “orientar cuidadosamente seu andamento, devendo discutir e analisar cada parte dela com seus alunos, sob pena de ver desvirtuados seus objetivos. Requer que se crie com a classe um clima de co-responsabilidade de trabalho, no qual o aluno se percebe assumindo sua aprendizagem de uma forma significativa e ativa.” O ensino por meio de projetos, outra estratégia com pesquisa, tem como objetivo:

[...] criar condições para que o aluno aprenda a propor o encaminhamento e desenvolvimento de determinada situação, partindo de uma análise diagnóstica; indicando os objetivos a serem atingidos; as etapas de realização do projeto e, para cada uma delas, estabelecendo metas parciais, tempo, participantes, ações, responsabilidades, recursos e estratégias; organizando um sistema de acompanhamento de avaliação e feedback, de tal forma que a realização e integração das várias etapas apresentem um projeto concluído.” (MASETTO, 2003, p. 106)

Existem várias outras estratégias de ensino como: dramatização, dinâmicas de grupo, leituras, entre outras, que podem estimular à aprendizagem autônoma, desde que, o professor tenha consciência de que as estratégias de ensino precisam ser bem planejadas, elaboradoras, acompanhadas e avaliadas, inclusive a aula expositiva. O processo de ensino e aprendizagem não é pronto e acabado. É preciso lembrar aos alunos que aprender a estudar é possível, o que muitas vezes falta é orientação, ações entre docentes e discentes, para que a autonomia do aluno seja construída, passo a passo. (PIMENTA e ANASTASIOU 2002, p. 238-239). Estas autoras afirmam que (p.225):

À universidade cabe tratar o conhecimento/ciência, transformando-o em saber escolar. Fazer com que a síntese apresentada nas disciplinas em ação interdisciplinar seja traduzida ao nível de apreensão dos alunos e efetivada em práticas pedagógicas que garantam a aprendizagem.

Para as autoras é fundamental a maneira como o professor se dedica na formulação de suas estratégias de ensino para que o aluno consiga desenvolver as habilidades e competências necessárias para o seu progresso acadêmico e pessoal.

Problema de pesquisa

Apesar das qualidades da aula expositiva que agiliza a comunicação de idéias, ela propicia baixo envolvimento e mantém o aluno prisioneiro do conhecimento que o professor entrega, muitas vezes já disponível nos livros. De que maneira seria possível aumentar o envolvimento, tornando os alunos protagonistas em processos de criação de conhecimentos?

Para responder a esta pergunta estudou-se aqui a disciplina Laboratório de Gestão. Foi examinada sua estrutura e procedimentos e a seguir descritos casos práticos de aplicação para ilustrar suas características e possíveis contribuições. Foram acompanhadas turmas de graduação e pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) conduzidas em uma IES pública do Estado de São Paulo.

Laboratório de Gestão como ambiente de pesquisa

Para Sauaia (2008, p. 4-11) a típica atividade no Laboratório de Gestão leva em conta três elementos que se encadeiam harmoniosamente para produzir uma aprendizagem significativa: o simulador, o jogo de empresas e a pesquisa organizacional.

1. Simulador Organizacional

O simulador representa um instrumento didático constituído por um conjunto de regras econômicas a serem praticadas para exercitar teorias, conceitos e técnicas na área de Ciências Sociais Aplicadas. Tem por finalidade propiciar a tomada de decisão e em seguida o exame dos resultados produzidos, dadas as condições iniciais das variáveis do simulador e as relações de causa e efeito sob teste.

O simulador pode ter sua operação manual ou computadorizada. Por meio de ciclos repetitivos e sequenciais, dado um conjunto de valores atribuídos às variáveis de entrada, serão produzidos os resultados de saída em um determinado ciclo. As rodadas podem ser isoladas ou sequenciais e os simuladores podem ser interativos ou não. Quando o simulador opera de maneira interativa (ações de um grupo interferem nos resultados dos demais) diz-se que a incerteza se faz presente. Neste caso a simulação ganha um caráter de jogo (de empresas) em que se comparam as decisões tendo por base as análises econômicas conduzidas sob certeza e as apostas estratégicas estabelecidas sob incerteza. A combinação dos dois efeitos (econômico e estratégico) produz resultados positivos ou negativos, agregando ou destruindo valor e sinalizando o sucesso ou fracasso através dos indicadores de desempenho. Os critérios de avaliação podem ser escolhidos caso a caso tendo-se em vista os objetivos educacionais almejados com o simulador.

2. Jogo de Empresas

O jogo de empresas na maioria das vezes se inicia com a ajuda de uma exposição oral das regras econômicas do simulador, geralmente descritas em um manual do participante cuja leitura amplamente recomendada é verificada de maneira objetiva por meio de testes escritos. Tanto melhor será um jogo de empresas quanto mais simples, claro e objetivo for o modelo de decisão, visto que o tempo disponível e a complexidade dificultam a assimilação dos modelos. Os modelos simplificados têm sido preferidos quando o objetivo é a aprendizagem estratégica. Os modelos mais complexos podem ser muito úteis quando os objetivos de aprendizagem apontam para o nível operacional. Assim, permitem a proposição de problemas de gestão para pesquisas com maior número de variáveis, demandando mais tempo para

assimilação das regras e impondo jogos de arquitetura mais fechada no desenho do próprio simulador.

A apresentação do simulador e a simples leitura das regras como tarefa prévia, em geral não bastam para se assimilar os aspectos críticos do modelo, nem para compreender a dinâmica organizacional associada. Segue-se uma rodada-teste em que os grupos concorrentes formulam políticas de curto prazo (horizonte de um único ciclo de decisão do simulador) e examinam as conseqüências mercadológicas, operacionais e financeiras para a organização. Tais resultados ampliam a base inicial de dados do manual e permitem a formulação de um plano de gestão que passe a levar em conta a evolução do exercício em etapas encadeadas e a sustentabilidade da organização simulada.

3. Pesquisa Organizacional Aplicada

No papel de gestor em um jogo de empresas e tendo assumido a responsabilidade por uma das áreas funcionais, cada participante é convidado a eleger um problema gerencial em sua área funcional e investigá-lo profundamente com o objetivo de identificar maneiras de aplicar teorias, modelos e conceitos, visando adicionar valor a sua empresa simulada. A pesquisa pode ter caráter descritivo, pode ser um estudo de caso ou caracterizar-se como experimento laboratorial. Em todos os casos trata-se de pesquisa participante.

Diversos temas têm sido propostos por alunos de graduação e de pós-graduação, eventualmente temas relacionados aos respectivos Trabalhos de Conclusão. Esta atividade de pesquisa tem revelado talentosos pesquisadores na graduação que por vezes superam os pós-graduandos. Ela se mostra essencial para estimular aprendizagem com significado, pois estimula a análise aprofundada de resultados, o que contribui para evitar que a participação no jogo de empresas esteja sujeita ao efeito do “carona”, que apenas preenche os formulários de decisão sem dar contribuição real ao processo coletivo de aprendizagem.

Longas listas de temas de pesquisa têm sido preparadas para ilustrar aos novos alunos os problemas investigados desde 2002, reunindo até o momento perto de 1.000 idéias já estudadas. Classificam-se em seis áreas funcionais do ambiente laboratorial, as mesmas áreas em que atuam os gestores no jogo de empresas: planejamento, marketing, produção, gestão de pessoas, finanças e presidência. Juntamente com as listas de temas sugestivos, os alunos recebem apoio metodológico de duas naturezas:

- a) Uma ferramenta na forma de um arquivo-texto denominada Monografia Racional Eletrônica que oferece um roteiro eletrônico para a criação e organização do relatório final (www.ufpi.br/reges/edicao_atual.php).
- b) Um roteiro de atividades atrelado ao programa da disciplina que estabelece um ritmo de entregas e assegura orientação permanente, do professor e dos monitores que praticam a estrutura do estudo científico enquanto apóiam a disciplina.

Para Sauaia (2008, p.xxi) o Laboratório de Gestão pode ser considerado, sem reservas, uma luz ao fim do túnel que se orienta na contramão da clássica abordagem acadêmica do conhecimento memorizado, mas sem sentido. Traz proposta inovadora para apoiar uma aprendizagem sistêmica e antecipatória, que cria alguma imunização para a vida futura do aprendiz. Combina o ambiente do jogo de empresas em que são tomadas decisões com muita liberdade (matar a cobra...) com a pesquisa aplicada (mostrar a arma...) que visa ao entendimento com responsabilidade da origem do valor para a organização. Quatro são os princípios dos Laboratórios de Gestão. Neste ambiente de prática conceitual:

1. É permitido acertar para replicar o acerto em ciclos sucessivos
2. É permitido errar para aprender com o erro e revertê-lo nos ciclos seguintes
3. É permitido consultar para recuperar o conhecimento útil por meio de pesquisas

4. É permitido aplicar o conhecimento para criar valor dinâmico e construir novo significado sistêmico dos modelos que descrevem o ambiente organizacional.

Muito mais que um simples jogo de empresas, onde a tomada de decisão pode limitar-se a um comportamento mecanizado, no Laboratório de Gestão (simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada) os participantes têm:

- 100% de liberdade para agir econômica e estrategicamente a partir de suas premissas e de seu grupo, fato nem sempre possível no ambiente das organizações;
- 101% de responsabilidade para interpretar os resultados e aprender com as consequências das decisões tomadas, prevenindo a repetição do insucesso e repercutindo o sucesso alcançado e seus desdobramentos.

O encadeamento das atividades no Laboratório de Gestão segue a ordem do Quadro 1. Quadro 1: Desafios no Laboratório de Gestão (duração de uma disciplina: de 16h até 60h)

No.	Descrição de atividades no Laboratório de Gestão	Método educacional nesta fase
1	Leitura do Livro – Parte I – Simulador Organizacional	Estudo autônomo
2	Apresentação do Caso Empresarial	Exposição ou Estudo de Caso
3	Formação dos grupos provisórios; Rodada-teste (1 trimestre)	Dramatização de papéis em grupo
4	Grupos definitivos – Plano em 4 Etapas (4 trimestres)	Dramatização de papéis em grupo
5	Pesquisa Aplicada – versão intermediária	Estudo com pesquisa
6	Resultados anteriores; Tomada de decisão trimestral	Dramatização de papéis em grupo
7	Retrospectiva dos acontecimentos e resultados	Dramatização de papéis em grupo
8	Seminário Final – Assembléia Geral Ordinária	Dramatização de papéis em grupo
9	Avaliação da Aprendizagem – QAA	Pesquisa de campo do professor
10	Pesquisa Aplicada – versão final	Estudo com pesquisa

Fonte: autores deste estudo

Estudo de casos múltiplos

Nos três casos aqui estudados descreveu-se a maneira como as atividades do Quadro 1 foram desenvolvidas em três programas, com públicos distintos, graduandos de Administração e Ciências Contábeis, pós-graduandos de Administração (mestrados e doutorandos) e alunos de cursos MBA (profissionais de empresas que retomaram os estudos). A abordagem indutiva no Laboratório de Gestão inicia-se com um caso empresarial que traz um problema organizacional não estruturado. O caso reúne dados históricos de uma empresa que, em geral, se encontra em operação e, junto com eles encontram-se as regras econômicas que regem as relações de causa (decisões tomadas) e efeitos (resultados produzidos) nas áreas mercadológica, operacional e financeira. O caso pode ser apresentado de maneira expositiva sem se exigir dos alunos uma leitura prévia. Pode ainda ser dinamizado como um estudo de caso, apoiado em leitura prévia, individual ou em grupo.

O entendimento das regras econômicas do caso e dos dados descritos na situação inicial é mesclado com todo o conjunto de teorias, conceitos, modelos e técnicas já apresentados aos alunos nas demais disciplinas do programa, buscando-se um entendimento sistêmico dos fragmentos funcionais. Tendo em vista que a simples leitura nunca é suficiente para propiciar um entendimento do caso em toda sua extensão e profundidade, segue-se uma atividade de tomada de decisão denominada ‘rodada-teste’ em que grupos formados ao acaso propõem um conjunto de decisões para melhor entendimento do problema dinâmico. Os resultados desta rodada alimentam a base de dados inicial dos alunos e facilitam o entendimento das relações dinâmicas de causa e efeito. Tais resultados não valem nota, mas são relevantes para a compreensão do perfil da concorrência e de outros aspectos comportamentais.

A formação de grupos definitivos, geralmente com seis alunos, está condicionada a algum critério de pesquisa definido pelo professor da disciplina. Frente ao questionamento dos alunos que em geral preferem permanecer na zona de conforto dos grupos já existentes, cabe ao professor justificar com base em algum desafio educacional como interagir com novas pessoas para desenvolver habilidades interpessoais. Podem ser adotados critérios de homogeneidade ou diversidade dos membros nos grupos. É comum serem aproximados alunos de graduação de distintos cursos como Administração, Contabilidade, Economia e Engenharia de Produção para replicar a realidade organizacional das equipes multidisciplinares, pessoas que têm interesses em áreas funcionais complementares para que a diversidade aporte conhecimentos distintos e enriqueça a vivência.

Formados os grupos definitivos para a competição no jogo de empresas, estabelecem-se os objetivos e os indicadores de avanço, dentre os quais podem figurar indicadores de retorno econômico e garantia de perpetuidade da empresa simulada. Uma prova objetiva individual costuma ser aplicada para evidenciar a assimilação das regras econômicas descritas no caso empresarial (10%). O entendimento do problema organizacional propicia a formulação da estratégia para ser implementada e controlada. A cada ciclo de decisão, novos dados primários são gerados. Os resultados indicam a posição relativa e alimentam a base de dados primários das pesquisas em andamento. O ambiente ganha autonomia e supre os pesquisadores de elementos críticos para sua investigação.

Formulação da estratégia - Partindo todos de situação inicial idêntica e tendo aprendido algo mais a partir da rodada-teste, cada grupo formula e formaliza sua estratégia na forma de um plano de gestão em 4 etapas (diagnóstico; objetivos; políticas & estratégias; orçamento de metas). Este documento escrito tem a função de permitir um compartilhamento objetivo aos alunos e ao professor do nível de entendimento do ambiente organizacional e de como os modelos da teoria puderam ser utilizados para examinar o caso (diagnóstico) e propor alternativas. Apesar de idêntica a situação inicial, cada grupo diferencia-se pelo distintivo capital intelectual e alcança um entendimento único, tornando específico o problema geral. Portanto, um problema inicial permite a proposição de variadas soluções alternativas por conta dos vieses pessoais de seus gestores e de seu discernimento.

Pesquisa Aplicada (versão intermediária - 10%) - Cada membro em seu grupo assume um papel gerencial e nesta posição está desafiado a identificar um importante problema de pesquisa para aplicar uma ferramenta de gestão e tirar proveito dos modelos conceituais melhorando o desempenho da empresa. Trata-se de pesquisa aplicada a uma situação vivenciada pelos membros de cada grupo frente a uma situação onde o pesquisador é protagonista, o que caracteriza uma pesquisa-ação. Uma versão intermediária da pesquisa aplicada é geralmente solicitada nas disciplinas extensivas, com duração semestral. O roteiro para elaboração da pesquisa é distribuído desde o início da disciplina e com ele oferecida a cada aula orientação do professor e de seus monitores, mestrandos e doutorandos. Os temas são escolhidos livremente no âmbito da problemática da área de gestão do aluno no jogo de empresas. O desafio de cada aluno é tirar o máximo proveito da aplicação individual do modelo funcional produzindo nota coletiva ao seu grupo.

Implementação da estratégia (40%) - O jogo de empresas é o espaço vivencial construído no processo de tomada de decisão em que os grupos dramatizam uma competição entre empresas. A cada ciclo de decisão trimestral recebem os resultados anteriores fornecidos ao início da aula e ocupam o tempo restante para proporem as decisões para o período seguinte, levando-se em conta a evolução do cenário econômico, as surpresas advindas da concorrência e as notícias trazidas pelo professor. O plano de gestão revela-se obsoleto face ao dinamismo do ambiente das empresas e deve ser revisado passo a passo. O tempo é escasso e desafia os grupos a se articularem em estruturas organizacionais eficientes para atender os prazos de submissão das novas decisões, ao final de cada aula. A presença dos alunos é

fundamental para que a vivência se processe de forma racional e emocional. Por conta disso é incentivada adicionando-se à avaliação individual um indicador de participação associado à frequência com peso de 10%.

Retrospectiva dos acontecimentos – O controle da estratégia é realizado a cada ciclo de decisão no âmbito dos grupos e ao final das decisões planejadas pelo professor no âmbito das indústrias, setores econômicos que operaram no jogo de empresas. Os grupos são estimulados a analisarem retrospectivamente os desvios entre metas estabelecidas no plano de gestão e resultados efetivamente alcançados. Os naturais desvios são analisados e explicados para produzir aprendizagem significativa.

Seminário Final (Assembléia Geral Ordinária) - Nesta reunião para compartilhamento dos resultados as estratégias reservadas de cada grupo são finalmente reveladas publicamente e compartilhadas, propiciando uma extraordinária aprendizagem cruzada. Os mesmos desafios macroeconômicos divulgados pelo professor durante o jogo de empresas representaram ameaças a alguns grupos e, ao contrário, oportunidades a outros. Alunos ensinam e aprendem em um seminário que revela as melhores e as piores práticas e os envolve racional e emocionalmente.

Avaliação de Aprendizagem – O desempenho objetivo resulta da combinação de indicadores de avanço quantitativo, individuais e coletivos. Enquanto o indicador coletivo traz o risco do fracasso no jogo de empresas (40%), os indicadores individuais permitem aos alunos gerenciarem o risco, empenhando-se nas seguintes tarefas: assimilação de conhecimento das regras do simulador (10% na prova objetiva), presença assídua às atividades vivenciais (10%) e produção de uma pesquisa de qualidade, que explique o sucesso ou o fracasso no jogo de empresas (10% na versão intermediária e 30% na versão final).

Pesquisa Aplicada (Versão Final – 30%) - Finalizado o jogo de empresas, a base de dados encontra-se disponível e acessível aos alunos para produzirem os elementos primários que serão objeto de análise e discussão com base nas teorias por eles selecionadas na sua revisão de literatura. Criam-se a partir dessas discussões as conclusões em que se constata a rejeição de hipóteses, a explicação da origem do desempenho alcançado pelas empresas simuladas e a maneira como os modelos teóricos puderam, ou não, ser aplicados para adicionar valor e produzir entendimento prático do uso das ferramentas teóricas. Examinam-se também as consequências para as empresas e para a carreira profissional dos alunos e de que maneira as conclusões encontradas no laboratório de gestão poderiam ser transpostas para situações futuras na profissão.

Quadro 2: Particularidades adotadas nas diferentes etapas dos três programas estudados

No	Graduação (30h)	Pós-graduação <i>stricto-sensu</i> (60h)	Extensão (16h a 30h)
1	Estudo autônomo sugerido	Estudo autônomo obrigatório	Estudo autônomo obrigatório
2	Apresentação expositiva	Apresentação expositiva	Exposição; Estudo de caso
3	Rodada-teste: grupo casual	Rodada-teste: grupo individual	Rodada-teste: grupo definitivo
4	Média ponderada individual	Área funcional de interesse	Média; Área de interesse
5	Apoio e orientação	Apoio e orientação	Apoio e orientação
6	Atividade extensiva	Atividade extensiva	Atividade intensiva
7	Retrospectiva de 8 períodos	2 Retrospectivas: 4 + 4 períodos	Retrospectiva de 4 períodos
8	Apresentação das equipes	Apresentação das equipes	Apresentação das equipes
9	Aplicação do QAA	Aplicação do QAA	Aplicação do QAA
10	Artigo com 16 a 20 páginas	Artigo com 16 a 20 páginas	Artigo com 4 a 5 páginas

Fonte: autores deste estudo

As etapas numeradas na primeira coluna do Quadro 2 seguem a mesma ordenação do Quadro 1. Notam-se particularidades introduzidas para os diferentes públicos nos laboratório de gestão, em que se combinam diversas técnicas e estratégias de ensino como num sistema educacional integrado. Outras estratégias de ensino podem ainda ser adotadas em cada etapa do laboratório, a critério do educador.

A condução da pesquisa aplicada é bastante trabalhosa e vem sendo aprimorada. O roteiro para a investigação e a formatação dos relatórios de pesquisa, parcial e final, tem auxiliado grandemente os autores e orientadores. A orientação, antes mensal, foi convertida em semanal, o que produziu melhorias no processo de investigação dos jovens pesquisadores e no produto final, o relatório com 4 a 20 páginas. As leituras intermediárias ajudam muito no apoio aos alunos pesquisadores e oferecem valiosa oportunidade de treinamento aos pesquisadores e pós-graduandos que apóiam a disciplina como monitores ou voluntários.

Discussão

No laboratório de gestão cada aluno tem a liberdade de aprender sobre o tema de seu interesse, sendo estimulado a buscar um problema associado a sua monografia para tirar proveito de uma aprendizagem significativa, como o maior beneficiário do esforço de criação. A totalidade dos alunos produz um relatório de pesquisa. A emoção está sempre presente e torna o ambiente inesquecível. Devido ao seu envolvimento em um processo de aprendizagem pessoal e significativa, as atividades terminam depois do horário oficial, algo incomum nas aulas expositivas. É presente a evidência de que a curiosidade não termina com a aula, mas aumenta em função da expectativa pelos resultados da aula seguinte.

A motivação para a pesquisa aplicada advém do papel gerencial desempenhado. Como protagonista e tomador de decisões, o gestor analisa os dados disponíveis em seu grupo, compartilha o entendimento para gerar informações, planeja o futuro de curto prazo e implementa as decisões declaradas no formulário.

Neste ambiente há uma natural aproximação entre graduandos e pós-graduandos por meio do esclarecimento das regras do simulador e da orientação permanente para a pesquisa. Os alunos com interesse específico em problemas de todas as áreas funcionais podem tirar enorme proveito deste ambiente educacional que acolhe em um ambiente organizacional complexo todas as áreas funcionais.

As atividades vivenciais acomodam momentos de competição e de colaboração que devem ser gerenciados criteriosamente pelo professor como forma de assegurar elevado nível de envolvimento, sem que ocorram situações extremas de conflitos intransponíveis ou conluios desleais de concorrentes que manipulem seus clientes.

Ainda há nos dias de hoje aulas em que professores e alunos desperdiçam seu tempo, em atividades que não agregam qualquer valor cognitivo a ambos. A falta de motivação, de interesse, de atenção, faz com que o aluno deixe de aprender de forma significativa, devido à estratégia adotada pelo professor. O estudante vai recorrer, por exemplo, a associações com nomes ou situações conhecidas ou vivenciadas, enquanto o professor estará preocupado em reconstituir os autores indicados, buscando uma relação entre os acontecimentos, encontrando e oferecendo exemplos, entre outros.

Não há menção na literatura de uma estratégia educacional onde cada participante opera como um pesquisador, tratando-se o laboratório de gestão de um método inovador que propõe um sistema integrado de educação vivencial com pesquisa. Apesar de ser importante adotar-se um modelo verossímil, neste ambiente não se devem explorar em demasia os detalhes da realidade organizacional. O modelo simplificado e suas restrições suscitam curiosidades que podem tornar-se objeto de novas pesquisas aos alunos e ao professor. É fato que enquanto não houver uma transposição da vida acadêmica para a profissional, a aprendizagem não se tornará verdadeiramente significativa. Esta crítica dos autores encontra acolhimento no laboratório de gestão que propicia aprendizagem por meio da ação: fazer e aprender aplicando o conhecimento a uma situação prática, com liberdade e responsabilidade.

O professor pode sentir-se livre para organizar o processo de ensino-aprendizagem, mas dentro dos parâmetros básicos. O professor tem a liberdade de realizar estratégias de ensino para despertar em seus alunos a importância de certos conteúdos para sua caminhada

profissional e pessoal bem como apoiá-los a aprenderem cada vez mais, pois o aluno pode ser visto como “um cidadão em desenvolvimento. “Não podemos dar aula da mesma forma para alunos diferentes, para grupos com diferentes motivações. Precisamos adaptar nossa metodologia, nossas técnicas de comunicação a cada grupo. Alguns alunos estão prontos para aprender o que temos a oferecer. Há outros que não estão prontos, que são imaturos ou estão distantes das nossas propostas” (Moran, 2008).

Assim, aprender é a capacidade que o aluno tem de reelaborar e reconstruir o seu conhecimento através de suas descobertas, do regaste de seus conhecimentos prévios e interação com o grupo, construindo significados, reconstruindo o passado e projetando o futuro. Pimenta e Anastasiou (2002, p. 227-228) ressaltam que na docência universitária essa característica de ensinar nada mais é que a incapacidade do educador de “associar a ação de pesquisa com a ação de ensino”. É necessário que o professor entrelace a prática de ensinar com a prática de pesquisar, agindo como um pesquisador, para que consiga mostrar aos seus alunos a importância desta prática. Há que se apoiar no discente uma aprendizagem significativa, por meio de pesquisas nas quais ele trilha sua própria aventura, o que só é possível se o professor associar estratégias de pesquisas em sua ação de ensinar.

A pesquisa aplicada aqui descrita, presente no laboratório de gestão, representa uma possibilidade concreta de se combinar prática e teoria de maneira a gerar significado pessoal. Trata-se de atividade trabalhosa, mas gratificante. Apesar de fornecida a estrutura de pesquisa, com os tópicos e a descrição de seus conteúdos, a qualidade final dos textos varia bastante. Ela revela as limitações decorrentes das estratégias expositivas que induzem pouca leitura. Alguns alunos repetem em seu texto as mesmas palavras com sentido distinto, por falta de vocabulário ou por falta de discernimento. Falham ao formatar sua revisão bibliográfica, na construção das frases, citações e indicação das fontes. Nota-se enorme dificuldade na redação da Discussão e da Conclusão, onde se limitam a visitar os tópicos anteriores em lugar de examinar os resultados com base nas teorias e indicar as conseqüências para as empresas e seus profissionais. Muitos ignoram as Limitações do estudo, inerentes a todo texto científico, ou descumprem as normas ABNT de formatação das referências, enquanto as assimilam.

Por outro lado outros textos surpreendem positivamente. Apresentam-se conforme a estrutura oferecida, são encadeados de maneira coerente, envolvem o leitor, mostram-se carregados de conteúdos pessoais e revelam uma aprendizagem emocional da qual o aluno se apropriou durante sua redação. São textos com este formato que justificam o esforço. Apesar de alguns resultados extraordinários já terem sido produzidos, nem tudo são flores. Foram flagradas situações em que parte do texto parecia simples cópia de outros textos disponíveis na internet. A facilidade propiciada pelas ferramentas de busca pode, na melhor das hipóteses, confundir alguns alunos sobre os limites aceitáveis de seu uso. Cabe um alerta a educadores e educandos como parte do cuidado de orientação para a pesquisa. Quando um caso como este é flagrado, tem-se tirado proveito ao solicitar-se a redação de um novo resumo na prova de reavaliação, já que este aluno teria sido reprovado na primeira avaliação oficial.

O ambiente educacional aqui descrito alinha-se aos parâmetros curriculares oficiais (BRASIL, 1997, p.39-40) que aconselham ao professor propiciar atividades que permitam ao aluno aprender significativamente, devendo-se estar ciente de que pesquisar não é mandar os alunos “pesquisarem”, mas orientar como se faz a pesquisa e acompanhar sua realização. Embora a escola vise à preparação para a vida, nela ainda não se busca de maneira recorrente estabelecer relações entre os conteúdos ensinados e os interesses dos alunos. Felizmente isto já acontece no Laboratório de Gestão onde se integram diversas estratégias de ensino. O ambiente pode ser revisado e inovado continuamente, o que tem ocorrido a cada semestre letivo para assegurar avanços e oportunidades de aprendizagem também ao professor.

Conclusões

Os métodos expositivos não desenvolvem a comunicação oral do aluno. Ao contrário, desenvolvem as habilidades do docente que enquanto expõe, exige silêncio inibindo conversas paralelas. Apresenta os conceitos demonstrando maestria e entrega conhecimento acabado (produto), com pouco significado. As dúvidas de seus alunos são ameaças a sua imagem, inibidas com respostas dúbias, convite à leitura do livro e menosprezo perante a classe. A qualidade da redação nas provas dissertativas e nos trabalhos finais dos graduandos em Ciências Sociais Aplicadas tem sido criticada pelos educadores em sua forma e conteúdo.

É oportuno lembrar que o método expositivo tem qualidades, sendo preciso que os educadores vinculem esta estratégia de ensino a outras associadas à pesquisa para que o aluno consiga trilhar seu caminho rumo ao conhecimento. O método expositivo pode ter a função de sistematizar aquilo que foi construído através da pesquisa.

A universidade já reconheceu a importância da pesquisa e criou programas de iniciação científica cuja finalidade é contribuir para o desenvolvimento do conhecimento no campo do ensino de graduação e investir no desenvolvimento das competências docentes e discentes no campo do ensino e da pesquisa. Apóiam, por meio de bolsas, projetos de iniciação científica que tenham como foco o ensino de graduação e que abordem temáticas voltadas para os desafios do ensino e da aprendizagem nos cursos de graduação.

O método denominado Laboratório de Gestão revoluciona a sala de aula sem custos adicionais. É adotado há mais de 6 anos, sendo aplicado em inúmeras turmas de graduação, pós-graduação e extensão. Um simulador geral ou um funcional, conduzido de maneira experiente, propicia um ambiente educacional dinâmico e produtivo. Atualmente este ambiente já se encontra em plena operação o que permite aos interessados replicarem esta experiência acadêmica. O método promove iniciação científica em larga escala, onde 100% dos alunos produz um artigo científico na disciplina semestral. Apesar de grande, o desafio da pesquisa tem produzido resultados animadores. A declaração de um aluno ao final do seu artigo (jun/2009) é animadora e revela envolvimento e responsabilidade na aprendizagem:

“Os conhecimentos adquiridos em sala de aula foram em grande parte devidos aos esforços dos alunos, pois o professor somente influenciou o meio e mediou o jogo simulado. Podemos afirmar que todos nós estamos mais maduros para a próxima etapa do jogo, seja ele na faculdade, seja ele na vida”.

Para o sucesso da empreitada, a condução deve ser feita por docentes aculturados, treinados e preparados para compartilharem poder com seus alunos, para que eles sejam os protagonistas, na vivência e na pesquisa, constituindo-se este um ambiente desafiador e envolvente em que se criam significados pessoais aos conceitos antes memorizados. A aprendizagem prática propiciada nesta disciplina pode avançar. Recomenda-se oferecer em caráter obrigatório ou optativo o Laboratório de Gestão II no semestre seguinte para os alunos identificados com esta estratégia de ensino e interessados em aprofundar a pesquisa.

Contribuições

As contribuições deste estudo se caracterizam quanto ao método proposto e aos benefícios potenciais deles extraídos por meio da pesquisa vivencial. O estudo descreve maneiras diversificadas de se tirar proveito deste método nascente, cuja validação dependerá de sua adoção em maior escala. Todo educador interessado em tornar sua aula mais significativa e envolvente poderá gradualmente adotar, em parte ou no todo, as ações aqui descritas, tendo em mente que esta proposta educacional combina, de maneira coerente e significativa, uma variedade de estratégias de ensino que aumentam o envolvimento dos alunos - o grande desafio da atualidade - e os apóia na criação de conhecimento significativo.

Limitações e Proposições para novos estudos

Este estudo limitou-se a descrever as ações educacionais adotadas em uma única IES, na qual três tipos de aplicação do método Laboratório de Gestão têm combinado educação gerencial e pesquisa. Novas aplicações estão em andamento para produzir estudos comparativos e municiar os educadores e pesquisadores com mais elementos que apoiem sua replicação nas mais variadas disciplinas das Ciências Sociais Aplicadas e de outras áreas.

Referências

- ABREU, M. C.; MASETTO, M. T. *O professor Universitário em Aula: Prática e Princípios Teóricos*. São Paulo: Cortez, 1980.
- Administração. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.
- APPLE, M. W. Educação e poder. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. *Estratégias de Ensino-Aprendizagem*. Petrópolis: Vozes, 1989.
- BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais. Brasília: MEC/SEF, 1997.
- CAMPOS, M. A. P. *Aprender a Aprender no curso superior*. Ministério da Educação e Cultura. Rio de Janeiro: 1969.
- CARLINE, A. L.; CARICATTI, A. M. C.; GUIMARÃES, L. T.; SCARPATO, M.; FORONI, Y. M. D'A. *Procedimentos de Ensino: Um ato de Escola na Busca de uma Aprendizagem Integral*. São Paulo: Avercamp, 2004.
- CORTELAZZO, I. B. C. *ENSINAR E APRENDER: As Duas Faces da Educação*. Disponível no site: <http://www.boaaula.com.br/iolanda/tese/ensinar.htm>. Acesso: 02/04/2008
- GODOY, A. S.; MOREIRA, D. A.; WEISS, J. M. G.; BRANDÃO, J. E. A.; CASTRO, J. M.; CUNHA, M. A. V. C. *Didática do Ensino Superior: Técnicas e Tendências*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LIBÂNEO, J. C. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.
- MASETTO, M. T. *Competência pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus, 2003.
- MORAN, J. M. Mudar a forma de ensinar e de aprender com tecnologias: Transformar as aulas em pesquisa e comunicação presencial virtual. Disponível no site: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/uber.htm> Acesso em: 29/03/2008.
- PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. *Docência no ensino superior*. São Paulo: Cortez, 2002.
- SAUAIA, A. C. A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. Barueri: Manole, 2008.
- SAUAIA, A. C. A. *Monografia Racional: uma versão eletrônica*. REGES – Revista Eletrônica de Gestão. Disponível no site www.ufpi.br/reges/edicao_atual.php. Acesso em 20/06/09.
- SAUAIA, A. C. A. Monografia Visual. Anais do 10º. SEMEAD – *Seminários em Administração*. Volume 10, Agosto, 2007. PPGA/FEA/USP/SP.
- SAUAIA, A. C. A.; CERVI, M. L. Atividades Centradas no participante em curso expositivo de Estatística: os alunos como agentes na aprendizagem. In: XIV SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, UNESP, Bauru, 2007.
- TARDIF, M. *Saberes docentes e formação profissional*. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2002.
- TEIXEIRA, G. A aula expositiva e o método de ensino. Disponível no site: <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=3&texto=56> Acesso em: 08/05/2009.
- TORRES, R. M. *Ensinar e Aprender*. Disponível no site: <http://www.redemulher.org.br/ingles/rosa.htm>. Acesso em 29/03/2008
- ZABALA, A. *A prática Educativa: Como ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 1998.