
**RELATO DE EXPERIÊNCIA:
CASOS DE ENSINO COMO FOMENTO DE ENSINO-
APRENDIZAGEM – RELATO DE EXPERIÊNCIA NO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

*Cases of Teaching as a Promotion of Teaching-Learning - Experience
Report in the Course of Administration*

*Cátia Eli Gemelli¹
Geneia Lucas dos Santos²
Adriana Paz Nunes³*

*Recebido em: 14 maio 2018
Aceito em: 24 maio 2018*

RESUMO

As reflexões sobre a qualidade do ensino em Administração no contexto brasileiro destacam a utilização de ferramentas e metodologias que possam contribuir para a formação de um profissional mais autônomo e preparado para a realidade a ser vivenciada no mercado de trabalho; um dos principais objetivos do método do caso é expor aos alunos os processos decisórios e dilemas que os profissionais de Administração vivem diariamente. Este estudo aborda a utilização de casos de ensino como forma de promover o ensino-aprendizagem atentando sobre as vantagens, os limites e as possibilidades de adaptação do uso deste método no ensino em Administração. Apresenta uma breve discussão teórica sobre o tema que foi abordado em sala de aula. Espera-se contribuir para o avanço na discussão sobre o tema, destacando a

¹ Cátia Eli Gemelli. Doutoranda em Administração (UFRGS/PPGA/Gestão de Pessoas). E-mail: catia.gemelli@osorio.ifrs.edu.br.

² Geneia Lucas dos Santos. Doutoranda em Administração (UFRGS/PPGA/Gestão de Pessoas). E-mail: geneialucas@gmail.com.

³ Adriana Paz Nunes. Mestranda em Educação (UFRGS/ PPGEDU). E-mail: adriana.paz.nunes@hotmail.com.

necessidade do desenvolvimento de novos casos de ensino, com foco em organizações brasileiras, apresentando situações de tomada de decisão em equipe e com diferentes perfis de profissionais como protagonistas.

Palavras-chave: Casos de ensino. Ensino-Aprendizagem. Aprendizagem ativa.

ABSTRACT

The reflections on the quality of teaching in Administration in the Brazilian context highlight the use of tools and methodologies that can contribute to the formation of a more autonomous professional prepared for the reality to be experienced in the labor market; one of the main objectives of the case method is to expose the students to the decision-making processes and dilemmas that the professionals of Administration live daily. This study addresses the use of teaching cases as a way of promoting teaching-learning, considering the advantages, limits and possibilities of adapting the use of this method in teaching in Administration. It presents a brief theoretical discussion about the topic that was approached in the classroom. It is hoped to contribute to the advancement in the discussion on the subject, highlighting the need to develop new teaching cases, focusing on Brazilian organizations, presenting decision-making situations in team and with different profiles of professionals as protagonists.

Keywords: Teaching cases. Teaching-Learning. Active learning.

INTRODUÇÃO

O método do caso de ensino tem sido considerado um alicerce no ensino em Administração, apoiando as teorias da aprendizagem. Sua utilização remonta ao período de meados do ano de 1908, quando iniciou como uma ferramenta de ensino nos cursos de direito da *Harvard Business School*, instituição que ainda divulga fortemente o método nos dias de hoje. Entende-se por método do caso de ensino quando uma determinada situação real é discutida abertamente com a participação de acadêmicos, sendo observada de vários ângulos, com intenção de fornecer soluções ou recomendações ao caso (ROESCH,

2007; MESNY, 2013).

É uma estratégia educacional cujo intuito é levar os estudantes a refletirem sobre tais situações, podendo envolver a tomada de decisões, não restringindo seu uso a um único caso e podendo haver várias abordagens, desde que isso seja considerado no planejamento da aula (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005).

O método de caso de ensino é reconhecido como uma importante ferramenta para o desenvolvimento de uma aprendizagem ativa. Segundo Gudwin's (2013):

[...] na aprendizagem ativa, entende-se que o aluno não deve ser meramente um "recebedor" de informações, mas deve se engajar de maneira ativa na aquisição do conhecimento, focando seus objetivos e indo atrás do conhecimento de maneira proativa.

Neste sentido, em uma aprendizagem ativa o aluno assume o papel de protagonista no processo de ensino e aprendizagem. Seja em uma resolução em grupo ou individual, o caso de ensino deve propiciar um processo de descobrimento.

O aluno enquanto protagonista de sua aprendizagem implica em uma prática reflexiva por parte do docente, no que se refere ao sentido construtivo da prática reflexiva. Becker (2010, p. 18) situa o professor como aquele que:

[...] não apenas ensina, mas reflete sobre os resultados de suas ações didático-pedagógicas. [...] E, sobretudo, o retorno, verdadeiro *feedback* que faz sobre o próprio ensino, modificando-o, às vezes de forma radical.

Nesse sentido, este trabalho tem por objetivo fazer um relato de experiência sobre a prática docente, por meio da apresentação de recursos pedagógicos utilizados na disciplina de Ensino-Aprendizagem em Administração, no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande Sul (UFRGS).

MATERIAL E MÉTODOS

Este relato de experiência é resultante de atividades dos autores

e alunos do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS. Essas práticas docentes são oriundas das atividades desenvolvidas na disciplina de Ensino-Aprendizagem, que objetivou o uso de metodologias ativas, baseadas nas teorias estudadas para discussão, montagem e execução do plano de aula. O tema abordado foi a prática docente através do uso de casos de ensino. As ferramentas pedagógicas utilizadas foram: Textos, imagens, dramatização e casos de ensino.

Para fomentar o debate foram formuladas questões a partir da literatura, sendo elas:

- A partir dos textos, enquanto docente, quais critérios vocês observariam para selecionar um caso de ensino e utilizá-lo em suas disciplinas?
- Como um caso de fracasso pode contribuir para a construção de conhecimento, já que na maioria das vezes as análises são sobre casos de sucesso?
- Os textos trazem que a educação não deve se ajustar ao mercado, mas sim promover a formação voltada para a humanização, como lidar com essa questão na prática?
- Iizuka (2008) aponta ainda outros desafios vivenciados pelos docentes que desejam utilizar casos de ensino como ferramenta pedagógica que possibilite maior protagonismo dos alunos no processo de ensino-aprendizagem, sendo elas: tamanhos das turmas de alguns cursos de Administração com salas de aula com mais de 50 alunos (às vezes chegando a mais de 100 alunos por turma); estudantes oriundos de um ensino médio precário ou que retornou à escola após anos sem estudar; e estudantes com dificuldades de leitura e escrita, raciocínio analítico e postura crítica. Como superar esses desafios?
- Os autores observaram uma grande dificuldade em encontrar casos de ensino que exemplifiquem situações organizacionais brasileiras. Por que isso acontece e quais as implicações no uso desta ferramenta pedagógica?

Como um dos principais objetivos do uso de caso de ensino em sala de aula é proporcionar ao aluno o papel de protagonista no seu processo de aprendizagem, deslocando-o do papel passivo de apenas ouvinte, o grupo trouxe uma proposta de uso o caso de ensino dramatizado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para iniciar a aula, buscou-se fazer uma conexão com a aula anterior da turma, para então iniciar as atividades planejadas. Desta forma o tema abordado na última aula foi sobre o uso da fotografia como ferramenta de ensino-aprendizagem. Começou-se as atividades com diversas figuras expostas no centro da sala e cada participante deveria escolher aquela que representasse o tema “ser professor” ou “eu enquanto docente”. Após a escolha das imagens os participantes realizaram uma colagem e, em uma roda de conversa, expuseram que mensagem buscaram emitir. As diferentes escolhas e, principalmente, as diferentes interpretações dadas às imagens selecionadas proporcionaram o debate acerca de como as experiências vivenciadas nos trazem distintas formas de ler o mundo e como isso está fortemente presente em sala de aula e deve ser considerado no momento de aplicação de uma ferramenta de ensino-aprendizagem.

Após a dinâmica de introdução da aula, passou-se para a discussão dos artigos selecionados sobre o tema, a partir das questões formuladas e já citadas. Destacou-se na discussão a preocupação em não limitar as possibilidades dos alunos. Ainda abordando a dinâmica do início da aula, os participantes refletiram que muitos casos de ensino apresentam uma única solução como correta, reduzindo as interpretações que poderiam ser desenvolvidas, bem como outras ideias de soluções para o problema apresentado.

Após o intervalo a turma foi organizada em círculo e no centro alguns voluntários sentaram-se formando uma “mesa de reunião”. Um caso de ensino que trata do processo de comunicação empresarial foi transformado em uma pequena peça de teatro e cada um dos voluntários recebeu um personagem, bem como as suas falas. Foi disponibilizado um tempo para a leitura da peça e rápido ensaio da fala de cada personagem. Após o caso de ensino foi dramatizado, com o narrador orientando as falas dos personagens e ilustrando os acontecimentos. Encerrada a encenação, abriu-se um espaço para discussão sobre o caso de ensino encenado e, posteriormente, sobre como outros casos de ensino podem ser transformados em cenas ilustrativas.

Solicitou-se aos participantes uma avaliação das atividades propostas, que destacaram os seguintes pontos:

- Houve maior participação dos alunos: na dramatização do caso de

ensino os alunos tornam-se realmente protagonistas do processo, precisando compreender o contexto para encenarem suas falas/personagens. Como a participação é voluntária, eles escolhem participar da experiência que contribui também para o desenvolvimento da sua comunicação e trabalho em equipe. Mesmo os alunos que não se voluntariam acabam se envolvendo ao acompanharem e incentivarem os colegas, e são puxados para a discussão ao final da encenação.

- Maior dinamicidade: a dramatização do caso torna seu estudo muito mais dinâmico do que a tradicional leitura e discussão em sala de aula. Além disso facilita a aprendizagem nos casos dos alunos que possuem dificuldade na leitura e interpretação de textos e que dispersam a atenção com facilidade no caso de textos longos.

Ao final das atividades realizou-se uma discussão na qual os participantes destacaram que a utilização de casos de ensino como ferramenta de ensino aprendizagem em Administração, além do que já foi mencionado, também proporciona ao docente aprendizado, pois cada turma trará novas experiências, discussões, enriquecendo os casos já trabalhados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das vantagens mencionadas na discussão em grupo refere-se à possibilidade que esta ferramenta apresenta no sentido de aproximar a realidade empresarial dos discentes, ou seja, a aproximação entre a teoria e a prática. Em casos onde a instituição de ensino não possui recursos para propiciar visitas técnicas, ou a participação de alguns alunos não é possível por seus compromissos de trabalho, os casos de ensino ajudam a ilustrar diversos contextos organizacionais.

Quanto aos aspectos críticos, a discussão abordou principalmente a necessidade de adaptação da ferramenta, levando em consideração as características locais, principalmente, em cidades pequenas ou distantes das regiões metropolitanas, e as condições institucionais existentes nas IES brasileiras.

Em situações de sala de aula de 50 ou até 80 alunos a utilização de casos de ensino requer a atenção do docente e pode comprometer os resultados na utilização da ferramenta. Além do tamanho das turmas, outro desafio apontado na discussão foi o baixo interesse dos alunos por metodologias que exigem maior participação, fugindo da lógica passiva

da educação bancária.

A escassez de casos onde há a presença de mulheres e de situações que envolvem a tomada de decisão em equipe, envolvendo os diversos níveis hierárquicos é mais uma limitação apontada no debate. Outra evidência apontada pelo grupo de discussão refere-se a pouca disponibilidade de material em língua portuguesa.

Importante que o docente avalie os resultados do seu trabalho em sala de aula, pois além do cuidado na seleção do caso de ensino, cabe ao docente estar sempre aberto para novas descobertas, aproveitando a oportunidade de ampliar suas visões, a partir das novas soluções e caminhos que surgem a cada discussão de um caso de ensino em diferentes grupos de alunos.

Sugere-se que cada vez mais novas metodologias ativas sejam utilizadas e que os resultados obtidos possam fornecer maiores subsídios aos docentes para suas práticas em sala de aula.

REFERÊNCIAS

BECKER, FERNANDO. **Educação e construção do conhecimento**. 2ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

IKEDA, A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.; CAMPOMAR, M. A tipologia do método do caso em Administração: usos e aplicações. **O&S**, v.12, n.34, 2005, p. 141-159.

IIZUKA; E. S. **O Método do Caso de Harvard**: Reflexões Sobre sua Pertinência ao Contexto Brasileiro. EnANPAD, 2008.

GUDWIN, Ricardo. **Aprendizagem Ativa**. Disponível em: <<http://faculty.dca.fee.unicamp.br/gudwin/activelearning>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

MESNY, A. *Taking stock of the century-long utilization of the case method in management education*. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, n.30, p.56-66, 2013. (críticas)

ROESCH, S. Notas sobre a construção de casos para ensino. **RAC**, v. 11, n.2, p. 213-234, 2007.