

O MÉTODO “*DECISIONS DECISIONS*” NO ENSINO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO: EM BUSCA DE METODOLOGIAS ATIVAS VOLTADAS A UMA PEDAGOGIA DAS OBRAS LABORAIS

doi.org.10.23925/caadm118202464832

RESUMO

Este artigo apresenta e relata a aplicação de uma metodologia ativa, mais precisamente um estudo de caso baseado no modelo “*decisions decisions*” de Tom Snyders, junto a estudantes do curso Técnico em Administração, na instituição de EPT Senai/SC. Além de promover uma metodologia ativa, este estudo buscou entender como o direcionamento da atividade para a realização de obras laborais pode potencializar a formação no âmbito da EPT, conforme preconiza a pedagogia das obras de Barato, ou a pedagogia das situações de Pastré. Apresentamos os depoimentos dos participantes, estudantes e professores, e discutimos os resultados da aplicação do método *decisions decisions*, os quais apontam para importantes efeitos de profissionalização, uma vez que o processo de decisões construído na simulação do estudo de caso possui características semelhantes à de situações laborais reais.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica; metodologias ativas; Decisions decisions; aprendizagem por obras.

ABSTRACT

This article presents reports on the application of an active methodology, more precisely a case study based on the “*decisions decisions*” model by Tom Snyders, together with students of the Technical Administration course, at the EPT institution Senai/SC. In addition to promoting an active methodology, this study sought to understand how directing activity towards carrying out labor works can enhance training within the scope of EPT, as recommended by Barato's pedagogy of works, or Pastré's pedagogy of situations. We present the testimonies of the participants, students and teachers, and discuss the results of applying the *decisions decisions* method, which point to important professionalization effects, since the decision process built in the case study simulation has characteristics similar to those of situations real jobs.

Keywords: Professional and Technological Education; active methodologies; Decisions decisions; learning by works.

INTRODUÇÃO

O ensino chamado de tradicional coloca o aluno como um ouvinte passivo, recebendo informações do professor a partir de aulas expositivas, reenviando a uma ênfase epistemológica na forma verbal e declarativa do conhecimento, como diz Barato (2004). Esta última corresponde a uma parte apenas a uma parcela (aquela dos saberes explicitados e formalizados, excluindo muitos ainda não revelados) do que Vergnaud (1996) chama de forma predicativa do conhecimento, isto é, aquela que se forma quando o sujeito identifica na realidade, propriedades associadas a estes objetos ou fenômenos, e estabelece relações entre eles e elas. O conhecimento é pensado desta forma enquanto um patrimônio, e o ensino um processo de transmissão desse patrimônio (Goudeaux; Poizat; Durand, 2019). Sem abandonar ou negar a importância e até mesmo a inevitabilidade da forma patrimonial e transmissiva, a apropriação efetiva dos conhecimentos pelos aprendizes, por um lado, mas também o desenvolvimento de competências ou fazeres-saberes profissionais, como diz Barato (2004), requerem a experiência e aprendizagem da forma “operatória” do conhecimento (Vergnaud, 1996), aquela mobilizada na atividade, na resolução de problemas, em atividades profissionais, das mais típicas às mais críticas (Mayen, 2012). Para Vergnaud e Barato, inclusive, estas duas formas do conhecimento (predicativa e operatória) são como duas faces da mesma moeda, que operam nos registros pragmático e epistêmico, com potencial de transformar um ao outro, a partir de ações singulares ou de abstrações generalizantes derivadas umas das outras.

Além disso, a evolução digital e os avanços do acesso à informação demandam novos conhecimentos e habilidades dos profissionais contemporâneos. Um profissional com perfil analítico, hábil na resolução de problemas/conflitos e proativo são algumas das características exigidas pelo mercado de trabalho. Desta forma, o professor também deve inovar, pois aquela figura do professor como único detentor do conhecimento, que marcou o início da instituição escolar, se distancia cada vez mais da realidade atual.

O que se tem advogado amplamente nas últimas décadas para a promoção da construção do conhecimento pelo sujeito é uma aprendizagem “ativa” por meio de metodologias também chamadas de ativas, de modo a transformar as aulas em experiências vivas de aprendizagem (Cunha, 1993; Anastasiou; Alves, 2009; Veludo de Oliveira *et al.*, 2014; Wood Junior; Cruz, 2014; Barato; Corrêa; Lourenço, 2015; Bacich; Moran, 2018, Bullara; Silva, 2018, 2022).

Ora, na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), contexto do presente trabalho em Ensino Técnico em Administração, Barato (2004, 2015, 2021) defende que a aprendizagem seja mediada por obras laborais, uma vez que o engajamento do aprendiz em situações e atividades reais ou próximas da realidade do trabalho podem permitir não só o desenvolvimento de saberes-fazer, competências e conhecimentos, mas também um contato com as várias dimensões do trabalho (estética, ética, econômica, etc.) e a incorporação de valores. Em uma abordagem convergente, a da Didática Profissional, Pastré (2011) também coloca que o ensino por meio de situações pode aumentar o “poder de agir” do trabalhador ou futuro trabalhador ao provocar conceitualizações, potencialmente, levando-o à aprendizagem e, espera-se, ao seu desenvolvimento.

Neste sentido, o presente trabalho, fruto de uma dissertação de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, dedicou-se ao estudo e à aplicação da metodologia ativa *decisions decisions*, uma forma de estudo de caso, apresentado no site www.aprendizagemporobras.com, o qual constitui o produto educacional da dissertação. Nesta aplicação do *decisions decisions*, é criada uma situação similar a uma situação profissional de recrutamento para um cargo em uma empresa, em que os alunos devem assumir o papel de gestor de pessoas. As interações dos alunos-gestores em busca da escolha do melhor candidato para preenchimento da vaga são promovidas de acordo com a lógica do *decisions decisions*, que apresentaremos mais abaixo. A partir disso, buscaremos refletir sobre as implicações da aproximação de tal metodologia ativa de uma aprendizagem mediada por obras.

METODOLOGIAS ATIVAS, OBRA E ESTUDO DE CASO

Metodologias ativas

Para Bacich e Moran (2018, p. 4) “as metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada e híbrida”. Visam incentivar os estudantes a aprenderem de forma autônoma e participativa, por meio de problemas e situações reais, realizando tarefas que os estimulem a desenvolver raciocínios envolvidos no mundo real.

Resta que, de modo geral, o emprego de metodologias ativas busca promover nos estudantes a tomada de iniciativas, o debate e a ação, ou seja, assumir o protagonismo na construção de conhecimento. Por isso fala-se em colocar o aluno no centro da aprendizagem, na “migração do ‘ensinar’ para o ‘aprender’, desvio do foco do docente para o aluno, que assume a corresponsabilidade pelo seu aprendizado” (Souza; Iglesias; Pazin-Filho, 2014, p. 285). A participação efetiva no ambiente formativo exige dos aprendizes ações e construções mentais variadas, tais como: leitura, pesquisa, comparação, observação, imaginação, obtenção e organização dos dados, elaboração e confirmação de hipóteses, classificação, interpretação, crítica, busca de suposições, construção de sínteses e aplicação de fatos e princípios a novas situações, planejamento de projetos e pesquisas, análise e tomadas de decisões (Souza; Iglesias; Pazin-Filho, 2014).

Sem exaustividade, podemos citar aqui algumas metodologias ativas já relacionadas e investigadas na literatura, como: a gamificação, que emprega elementos dos jogos, visando aumentar o envolvimento e dedicação dos alunos como nos games (Fardo, 2013); a aprendizagem baseada em problemas, caracterizada pelo envolvimento de alunos na resolução de problemas, reais ou fictícios, de um campo da cultura ou profissional (Barbosa; Moura, 2013); a aprendizagem baseada em projetos (Bender, 2014); entre outras, como aquelas levantadas por Daltro Filho (2019) no campo da EPT.

O princípio que norteia tais metodologias é o de aprendizagem ativa. De acordo com Bonwell e Eison:

O conceito de aprendizagem ativa, que é, aumentar o envolvimento do estudante no processo de aprendizagem como técnica indispensável do crescimento do ensino efetivo. Em muitos casos, a aprendizagem ativa pode ser empregada sem nenhum aumento de custo e apenas com pequenas mudanças nas práticas de ensino atuais. É um baixo risco, com um alto retorno (Bonwell; Eison, 1991, p. 16).

Se a proposta da aprendizagem ativa se baseia em estimular e envolver o aluno a aprender fazendo (*learning by doing*), enquanto reflete sobre o que está fazendo, não há qualquer impedimento de que se encontre coisas agradáveis e significativas a se fazer, de modo a tornar a aprendizagem mais prazerosa e relevante.

Metodologia ativa em direção a obras laborais na EPT

Por extensão, na EPT as atividades têm como referência a atividade laboral (Mayen; Métral; Tourmen, 2010). Como lembra Pastré (2011), os raciocínios e problemas revelados na análise da atividade real do trabalho não estão necessariamente presentes na “prescrição” teórica. Isso significa que os aprendizes devem ser confrontados com estes aspectos do trabalho em situação, seja de forma simulada, seja de forma imersiva em locais de trabalho (Pastré, 2006). Porém, Barato (2015, 2021), ao acrescentar também a ideia de que a aprendizagem em EPT é potencializada ao ser mediada por obras, elabora uma pedagogia da oficina, isto é, da transformação ou afirmação dos espaços educativos como sala de aula e laboratório de experimentação em espaços de exercício de um ofício e de experiência do trabalho e de introdução a comunidades de prática (Wenger; Lave, 2002).

As obras com as quais os sujeitos se engajam em oficinas de aprendizagem não são idênticas àquelas que são produzidas no mundo do trabalho, uma vez que variáveis como pressão temporal, econômica e hierárquica, por exemplo, não se configuram da mesma maneira aqui e lá. Além disso, a produção de uma obra ou a participação do aprendiz nesta produção pode em muitos casos ir além da simulação, uma vez que esta obra se materialize (física ou simbolicamente).

Vale ainda destacar que, para Barato, na esteira de Wenger, McDermott e Snyder, o aprender é um ato social e participativo, que ocorre sobretudo no trabalho, ou seja, uma obra coletiva. Mais ainda, este engajamento social com obras comuns faz da aprendizagem não apenas um “aprender coisas”, mas um “transformar-se”, pois mobiliza identificações do trabalhador no interior de determinadas comunidades de práticas (Wenger; McDermott; Snyder, 2002). Para (Barato, 2015), os resultados do seus estudos em ambientes do tipo oficina, em uma grande quantidade de instituições de EPT, sugerem que em educação profissional os valores estão

associados à ação. A construção de valores passa, então, pelo investimento do trabalhador, que deixa sua marca, nem sempre visível imediatamente, na obra.

O papel do docente torna-se, neste contexto, essencial nas ações de concepção e planejamento das atividades, de “encenador” das situações (Pastré, 2011), além, é claro, da mediação e a interação como pressupostos fundamentais para que se oriente e estabeleça a aprendizagem ativa (Borges; Alencar, 2014). Mas, ao colocar a aprendizagem enquanto atividade por parte do aprendiz, pode-se falar, com Vinatier (2013), do processo de ensino-aprendizagem como co-atividade docente-aprendiz. A aprendizagem, seja enquanto conceitualização (Vergnaud, 1996), ou como incorporação de valores (Barato, 2021) é desenvolvida e acessível somente por meio da atividade do aprendiz, já que não temos acesso direto à “caixa preta” do aluno (Pastré, 2011).

Estudo de caso

O estudo de caso é um plano de narrações acerca de pessoas que enfrentam dilemas ou devem agir para tomar determinadas decisões. Pode ser elaborado a partir de casos ditos “reais” ou fictícios, desde que estes últimos incorporem traços marcantes das atividades reais. Quando o estudo de caso possui estas características e permite o envolvimento do aprendiz em tomada de decisões similares àquelas encontradas em atividades profissionais de referência, a simulação passa a se aproximar e prefigurar a participação em uma obra típica da profissão, como é o caso do Técnico em Administração que trabalha em um setor de gestão de pessoas, conforme veremos mais adiante.

No processo de aplicação do estudo de caso, o discente deve ser estimulado a ler, a se habituar aos personagens e entender o contexto do caso, para posteriormente pensar em uma solução para o problema e saber argumentar a favor da solução encontrada por ele, que não necessariamente deve ser a única. Esta responsabilização do estudante, confrontado com problemas e dilemas envolvidos na tomada de decisão, pode estimular a autonomia e a do aprendiz de seu próprio conhecimento (Sá; Queiroz, 2009). É um dos princípios que norteia o método *decisions decisions*.

Decisions decisions

Tom Snyder é um professor americano que se especializou em desenvolver ambientes interativos com o uso de softwares de simulação voltados para o uso de um único computador por classe, sempre procurando trabalhar com o desenvolvimento do pensamento crítico na sala de aula. Hoje a Tom Snyder Productions possui dezenas de *groupwares* em seu catálogo – quase todos para as áreas de estudos sociais – agrupados nas séries “*Decisions/Decisions*”, “*Smart Choices*” e outras. Estes *softwares* foram criados entre os anos 1980 e o início dos anos 2000. Também foi descrito como uma série de jogos de simulação assistido por mídia.

De acordo com Li e Baillie (1993), o primeiro simulador utilizado com administradores foi desenvolvido pela American Management Association em meados da década de 1950. No mesmo ano, a Universidade de Washington iniciou o uso de um simulador chamado TOP MAN, desenvolvido por Schrieber. No Brasil, as pesquisas com a utilização de jogos de empresas iniciaram-se na década de 70, com os trabalhos de Tanabe (1973), Goldschmidt (1977) e Warschauer (1977). Na década de 80, o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina iniciou um centro de desenvolvimento de jogos para aplicações em educação e pesquisa (Lopes, 2001), facilitado, em grande parte, pelo desenvolvimento dos computadores pessoais e da microinformática em geral (Mendes, 2000). Na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, foram desenvolvidas quatro pesquisas acadêmicas no programa de pós-graduação *stricto sensu*, importantes para o desenvolvimento do tema, a saber: as pesquisas de Beppu (1984), Martinelli (1987) e de Sauaia (1990, 1995). Contudo, a utilização dos jogos de empresas no Brasil ainda era incipiente, quando comparada com a que se fazia nos Estados Unidos (Sauaia, 1995). Atualmente, inúmeras são as faculdades de Administração que contam, em seu currículo, com uma disciplina denominada Jogos de Empresas.

Goldschmidt (1977) afirma que “o jogo de empresas se aproxima de um estudo de caso, onde adicionamos duas variáveis: uma é o feedback – o retorno das informações; a outra é a dimensão temporal que, geralmente, os casos não têm” (p. 43). Esta diferença ilustra as principais vantagens de utilização dos jogos de empresas no processo de ensino-aprendizagem em gestão: a capacidade de observar as consequências de suas decisões, e a possibilidade de se aprender com

os erros. Li e Baillie (1993) ainda apontam o grande estímulo à participação dos alunos como outra vantagem da aplicação de jogos de empresas.

Baseando-se em Libâneo (1994) e Gil (1997), e também de acordo com Saviani (1998), a aplicação de jogos de empresas para a formação de administradores pode ser pensada como um elemento da didática, mais especificamente, uma técnica de ensino (simulação). Ou seja, um conjunto de procedimentos adotados pelo docente para conduzir os alunos no alcance dos objetivos educacionais, por meio do aprendizado dos diversos conteúdos necessários para a sua formação profissional.

De acordo com Sauaia (1995), na aprendizagem vivencial, o professor deixa de ser o centro do processo, posição que passa a ser ocupada pelo educando. O trabalho em grupo prevalece sobre o trabalho eminentemente expositivo do ensino tradicional. Os participantes sentem-se motivados, em um ambiente que os desafia e que, ao mesmo tempo, acolhe-os, combinando momentos de disputa e de cooperação. Isso facilita um maior envolvimento dos participantes na busca da aprendizagem. A tomada de decisões, "motor" básico de quase toda simulação, pode-se levar o aluno a se colocar uma série de perguntas, visando a algumas abordagens que a resolução de problemas.

Tom Snyder criou um ambiente de jogo no qual os alunos deviam examinar uma situação que exigisse tomada de decisão. No início, os jogos eram baseados em narrativas orais a partir das quais os alunos discutiam e tomavam uma decisão que era comunicada ao professor. Este registrava a indicação dos alunos e propunha um desdobramento da história de acordo com a decisão tomada. O processo continuava numa cadeia de até sete situações acompanhadas por escolhas. No final do processo fazia-se um balanço da história construída a partir das decisões tomadas pelos alunos. Estas decisões trabalhavam as seguintes pontuações: buscar dados significativos para resolver um problema, articular diversas informações, argumentar, fazer julgamentos, considerar hipóteses, negociar significados com seus pares, verificar os desdobramentos de suas decisões.

Quando Tom Snyder começou a desenvolver sua pedagogia da decisão, surgiram os primeiros computadores pessoais. Tom incorporou essa ferramenta a seu trabalho. O computador no caso implementava as decisões tomadas pelos alunos e

apresentava uma nova situação até fechar um ciclo de seis ou sete rodadas. Hoje, as ideias de Tom Snyder inspiram uma série de softwares educacionais na área das ciências sociais.

A pedagogia da decisão é um modo prático de criar ambientes de aprendizagem que possam favorecer o desenvolvimento do espírito crítico. Elas podem estar atreladas a situações laborais e a obras típicas de uma profissão, o que as torna potencialmente propícias ao desenvolvimento de trabalhadores. Elas podem, como diz Mayen (2011), constituir “situações potenciais de desenvolvimento”, ao incorporar traços de situações reais de trabalho (problemas, recursos, variações, interações) capazes de promover conceitualizações, reflexividade, novas aprendizagens, ou seja, uma “elaboração da experiência” (p. 135).

Enquanto Tom Snyder originalmente criou jogos que se adequaram ao modelo de "sala de aula de um computador", esta série fazia parte de um novo foco de jogos de "geradores de discussão orientados à escolha". O software foi desenvolvido especificamente para fomentar discussões acadêmicas em sala de aula. Cada jogo coloca os jogadores (recomendado como uma sala de aula) em um cenário baseado em fatos reais e os incentiva a encontrar soluções. No processo, o educador deve agir como um facilitador, como um orientador de estudos, como um especialista capaz de indicar fontes de informação que podem dar mais consistência às decisões a serem tomadas pelos alunos. Além disso, deve agir socraticamente, tentando mostrar que muitos saberes necessários para efetuar certos julgamentos no processo de decisão já são dominados pelos alunos.

Em entrevista com o Sr. Jarbas Novelino Barato (março 2023), que foi disseminador do método, este comenta sobre a dificuldade de material de pesquisa sobre o *decisions decisions*:

Tom Snyder cessou atividades há muitos anos e como ele não era um acadêmico tradicional, inexistem artigos dele em revistas de educação ou tecnologia. Explicações sobre *decisions decisions* apareciam nos manuais de softwares educacionais produzidos por ele. É muito difícil encontrar tais softwares. Até o ano 2000 era possível encontrar os softwares do Tom Snyder online. Conservei alguns exemplares da série *decisions decisions* por bastante tempo. Mas os softwares não rodavam mais nos computadores pós 2000. Por isso, descartei-os.

Os jogos construídos de acordo com a pedagogia da decisão são atividades de grupo. Assim, o ator aluno é sempre um coletivo, não um indivíduo que joga o jogo solitariamente. A discussão, a cooperação sócio-cognitiva, a busca de consenso são elementos indispensáveis na pedagogia da decisão.

METODOLOGIA

Pode-se considerar esta pesquisa como qualitativa e exploratória, ao valer-se de revisão de literatura e de depoimentos em entrevistas relatando como foi a experiência na aplicação do estudo de caso, baseado no modelo de metodologia ativa *decisions decisions* de Tom Snyders, hospedado no site www.aprendizagemporobras.com, com alunos de um curso Técnico em Administração da Instituição Senac Faculdade Florianópolis e Mafra – SC.

Os métodos qualitativos descrevem uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretados através de números, nomeando-se como uma pesquisa descritiva. De acordo com Bogdan e Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram esse tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo. De acordo com Gil (2007), as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador. O seu objetivo é prover critérios e compreensão.

A Metodologia Estudo de Caso, hospedada no site acima citado, está construída com uma seleção de colaborador interno, promoção interna, para uma vaga da coordenação do setor de produção da empresa Vassoura Mágica. Foram selecionados para a escolha final 3 candidatos (Karine, Mauricio e o João). Dois foram selecionados pelas qualificações pontuadas na vaga e 1 por indicação do proprietário. Estes candidatos finais tem 3 opções de escolhas com qualificações profissionais e atitudes dentro do ambiente de trabalho , onde o aluno deverá analisar e fazer sua escolha individual e ou em grupo, conforme a escolha da aplicação deste pelo professor. A seleção do candidato e pontuações desta escolha irão direto ao *email* da pesquisadora. Não existe o certo e o errado. O aluno deverá analisar o melhor no seu ponto de vista e procurando colocar-se no lugar de gestor da empresa.

Para atingir os objetivos descritos acima, realizamos então um levantamento bibliográfico acerca das metodologias ativas e do modelo *Decisions Decisions*, criado por Tom Snyders, bem como uma entrevista com o senhor Jarbas Novelino Barato, que utilizou este modelo em seu estudo sobre aprendizagem por obras. Em seguida, o método foi aplicado na Faculdade Senac Florianópolis e Mafra, por 6 professores, junto a um total de 120 alunos. Uma das turmas foi observada pela pesquisadora durante a atividade. Todos os alunos foram convidados a compartilhar um relato de sua experiência com o *decisions decisions*, assim como os professores.

O resultado da experiência, incluindo as escolhas feitas, a avaliação da experiência, sugestões de melhoria e comentários, foi direcionado ao *email* da pesquisadora, para análise.

No seguir do texto serão pontuados alguns depoimentos dos participantes, relatos da sua experiência no desenvolver da pesquisa.

Aplicação da metodologia *decisions decisions*

A aplicação da metodologia *decisions decisions* de Tom Snyders consistiu, portanto, em uma dinâmica que levou os estudantes do curso técnico em Administração da Faculdade Senac Florianópolis a tomarem uma série de decisões a partir de uma situação fictícia (mas semelhante a uma situação real) de escolha de um candidato para uma promoção interna à vaga de coordenador de produção da empresa (também fictícia) Vassoura Mágica. As instruções utilizadas na sala de aula pelos professores haviam sido disponibilizadas pela pesquisadora em um site criado para hospedar um material didático de apresentação e, a posteriori, de testemunhos acerca desta metodologia.

A aplicação ocorreu ao longo de 2 encontros em sala de aula, totalizando 8 horas. No primeiro encontro, foram retomados elementos teóricos sobre a importância da seleção e recrutamento dentro da empresa. O segundo encontro foi com os 10 alunos do curso Técnico em Administração na Faculdade Senac Florianópolis, foi destinado à atividade de tomada de decisão do Estudo De Caso da Empresa Vassoura Mágica, hospedada no site (www.aprendizagemporobras.com). Foi explicado como funcionava esta metodologia, separado os alunos em grupos, indicado o site para aplicação do estudo. Os alunos contaram com o guiamento do professor e a observação da pesquisadora, pontuando a realização desta

metodologia. Neste segundo encontro também foram solicitados, após a conclusão da atividade do Estudo de Caso, que os 10 alunos do curso Técnico em Administração, comentassem no site seu parecer sobre a atividade. Este comentário, era direcionado via site ao e-mail da pesquisadora. As sugestões, críticas, pareceres ou depoimentos de como foi percebida esta atividade pelos atores envolvidos e sua relevância para o desenvolvimento da qualificação profissional, que era avaliada pela pesquisadora, sem compartilhamento externo. Caso alguém desejasse realizar verbalmente estava aberta para suas colocações em sala de aula. Alguns realizaram desta forma, colocando que foi muito prático e de grande importância como experiência para decisões dentro do mundo do trabalho. No parecer geral, eles gostaram de realizar a atividade. Consideraram ela de forma clara e objetiva.

Na situação proposta aos alunos, problemática comum no ambiente de trabalho no campo da administração, os alunos deveriam escolher caminhos de soluções que levariam a novos caminhos e decisões. Após isso, foi realizado um debate sobre as escolhas, instigando os alunos a novas decisões e soluções para o problema apresentado, bem como uma comparação entre as diferentes escolhas entre os grupos. Para este processo, não existe o certo e errado. O objetivo é mostrar que a experiência, a troca em grupo fortalece o processo decisório.

RESULTADOS

A partir dos relatos enviados por *e-mail* à pesquisadora, além da observação direta em sala de aula, os grupos de estudantes, de um modo geral, escolheram candidatos diferentes para a promoção interna da empresa Vassoura Mágica no cargo de Coordenador da linha de produção. Estas decisões foram argumentadas de formas diferentes, de acordo com as qualificações e problemáticas apontadas nas descrições das opções de escolhas dos candidatos neste estudo hospedado no site. Os debates gerados a partir das rodadas de decisão, descritos como respeitosos e construtivos, foram considerados enriquecedores, uma vez que os estudantes puderam se deparar com ideias e perspectivas nas quais não haviam pensado ao realizar a análise dos candidatos.

Os docentes que conduziam a atividade também relataram alguns pontos para provocar de forma construtiva este olhar: uma mulher líder em um ambiente masculino, uso do celular em ambiente de trabalho, indicação de candidato pela

indicação do proprietário. Encerrando a atividade, o docente em sala de aula, condutor da atividade, mostrou que, para tomarmos uma decisão, precisamos ter conhecimento de todo o processo e analisar com calma e muita ética o candidato que realmente irá preencher este cargo com as necessidades que a empresa demanda, independente do gênero.

Depoimentos da experiência com *decisions decisions* dos alunos curso Técnico Administração Faculdade Senac Florianópolis

Após a realização da atividade, a aluna M. trouxe para debate em grupo a questão da candidata Karine, mulher, com filho. Por estar em ambiente de trabalho, é excluída por ser mãe, compete com homens para a referida promoção. Caso seja escolhida a candidata Karine, esta irá trabalhar com colaboradores todos do sexo masculino e sendo ela mulher, gestora, terá que ter uma liderança forte para e obter o respeito necessário para lidar com esta situação. Estas pontuações não deveriam ser empecilho para a promoção no seu ponto de vista, mas não é o que vemos em muitas empresas. Afirma que vê como uma forma de exclusão ou impedimento. Foi debatido também o uso excessivo do celular como característica do candidato Maurício no ambiente de trabalho, atrapalhando o bom rendimento deste. Outro ponto levantado no grupo foi o fato de ser sido incluído o candidato João, sem ter as exigências apontadas na seleção dos candidatos, mas por indicação do proprietário, o Sr. José, prática corriqueira na vida real das empresas.

Para a aluna M., a atividade foi muito positiva. Ela comenta que a metodologia proposta mostrou como a seleção de candidatos é de extrema importância para uma empresa, como colocar alguém no cargo errado pode afetar o rumo que as coisas vão tomar dentro do ambiente de trabalho. Auxilia a potencializar o desempenho, gerando melhores resultados. A atividade em si foi bem direta, fácil de compreender e executar.

O aluno H achou que o texto apresentando da empresa e os requisitos para a vaga estava bem claro, como informações relevantes dos candidatos. Portanto, foi possível fazer uma escolha para o cargo, no seu ver, bem assertiva.

O aluno D. considerou o site bem interativo e intuitivo e conseguiu compreender bem o contexto da situação a ser avaliada. Também avaliou ter as

informações necessárias de cada concorrente para a vaga visada, permitindo-lhe concluir a atividade.

A aluna L. colocou que foi uma atividade muito interessante de realizar, uma vez que deu uma oportunidade de experiência de como funcionaria na prática um processo interno de seleção. Os pontos para ela foram: a quantidade de informações sobre o perfil de cada colaborador, os requisitos e opinião do Sr. Jorge bem definidos. O único ponto negativo indicado refere-se à descrição do perfil que está no site: "Opção 1, Opção 2, Opção 3", de cada colaborador, particularmente, pareceu um pouco confuso e levava a duvidar de como proceder, o que poderia ter sido mitigado a escolher as palavras: "Informação 1, Informação 2, Informação 3". Mas de maneira geral foi uma tarefa simples decidir o candidato ideal para a vaga, alinhando o perfil, conduta com o ideal para a vaga e esperado também pelo proprietário.

Para o aluno M., a atividade aplicada pela Professora R. foi muito bem ministrada, de forma clara e objetiva. A atividade não apresentava uma resposta certa ou errada, tudo dependia do ponto de vista de cada um. Cada um analisava as respostas e explanava a qual achava mais convincente na situação. Esse tipo de atividade é importante para se ter análise das situações, saber como agir no lugar de um gestor. "Para mim é muito importante a atividade, ajuda a desenvolver mais o raciocínio com a visão de um gestor", relatou M.

A aluna C. deu seu parecer:

acho muito interessante este tipo de metodologia onde o aluno se coloca na posição de decidir o caminho a seguir para tomar uma decisão, que no caso exposto nos aponta muitas dúvidas. Dúvidas porque lendo o perfil dos candidatos, o único que não se encaixaria por não ter os requisitos solicitados da seleção seria o Sr. João, além disso, havia sido indicado pelo dono e não selecionado pela empresa responsável pelo recrutamento. Mas, no seu ponto de vista, seria a pessoa ideal e mais indicada para o bom desenvolvimento da empresa, além de já ter amplo conhecimento do setor.

Para a aluna N., a experiência da atividade foi muito boa, ainda não tinha feito uma atividade como essa então. Gostou bastante porque a fez sentir-se realmente na situação de profissional do RH, apesar de no final ter escolhido a candidata 2 e outros colegas de sala terem escolhido o último, o candidato João, pois, pelo ponto de vista da situação, o dono gostaria de alguém como ele. "Ainda mantenho minha decisão da segunda candidata, a Karine", diz N, pois acredita que faria muito pela empresa.

Achou o estudo de caso muito interessante, fácil de entender, mas não tão fácil de decidir.

O parecer do professor que atuou no curso Técnico em Administração, Sr. D.:

a atividade é muito interessante e faz com que o respondente utilize seu senso crítico a fim de identificar quais as qualidades mais importantes um candidato tem que ter para que seja o escolhido para a vaga. O jogo em si foi bem construído e não gera grandes dúvidas para que o respondente possa construir seu raciocínio e argumento final. Um ponto interessante que merece um olhar mais atento é o da subjetividade: tentar identificar através da pesquisa se, por exemplo, o público feminino tende a escolher a candidata do sexo feminino por uma questão de valores em comum e pela causa da mulher no mercado de trabalho.

Concluindo o parecer do debate com os alunos, de forma coletiva, através de debate, na sala de aula, após realização da Metodologia Estudo de Caso, estes pontuaram que nem sempre a forma coerente para tomarmos algumas decisões são aquelas que seguem à risca o planejado.

Experiência com os alunos Jovem Aprendiz na Instituição Senac Santa Catarina

O Estudo de Caso foi aplicado com os alunos do curso Técnico em Administração e alunos do programa Jovem Aprendiz da Faculdade Senac Florianópolis e do Senac de Mafra, onde obtivemos os seguintes pareceres.

O Estudo de Caso foi aplicado por 5 professores da Instituição Faculdade Senac Florianópolis e 01 professor do Senac de Mafra- SC, com a participação total de 120 alunos. O retorno das escolhas em grupo e parecer destes da atividade desta aplicação a partir das informações sobre a metodologia disponibilizadas no site era direcionado diretamente ao *e-mail* da pesquisadora com o parecer do melhor candidato escolhido pela equipe e demais comentários que achassem necessário sobre a metodologia ou tema.

A aluna Ni. declarou ter achado o site bem explicativo na descrição da situação dos colaboradores da empresa candidatos à vaga, que deixou claro qual era a proposta e como implementar. O visual e cores compostas para chamar a atenção de quem estava respondendo também foram vistos como positivos.

Para a aluna Mo., o trabalho foi de fácil compreensão, muito bem elaborado, os textos tinham o tamanho ideal para ser lido. As situações trazidas pela professora são situações que realmente podem acontecer, tornando as pesquisas muito mais

realistas. Além disso, “nos faz pensar de uma forma mais profissional, porém muito mais empática sobre as situações”, relata Mo.

Para o professor M. do Senac de Mafra, que aplicou o *decisions decisions* com uma turma iniciante, a opinião geral foi de que a utilização do site era fácil, sem complicações. Gostaram de como proceder às decisões e do debate acerca das situações dos três candidatos.

Na aplicação com o professor C. com o grupo de Jovem Aprendiz, a turma comentou os seguinte pontos de debate:

- a abordagem os conduziu a verificar diversas situações relacionadas à realidade do mercado profissional através da metodologia ativa de aprendizagem;
- a opção de utilizar o recrutamento interno de forma a valorizar os profissionais da própria empresa foi positiva;
- foi interessante a existência de uma empresa familiar que valoriza a cultura organizacional proposta;
- o sistema de indicação de profissionais que ainda existe em nosso mercado profissional que poderá funcionar conforme a expectativa de quem indica ou não;
- o perfil claro e bem definido dos candidatos discrimina os pontos positivos e negativos para auxiliar no processo de decisão;
- na proposta ocorreram discussões em sala, onde alunos criticaram e comentaram as qualificações e atitudes no ambiente de trabalho e pessoal dos candidatos pontuados nas descrições no site, como: 1- Número de dependentes, filhos com pouca idade, filhos com problemas de saúde; 2- Atestados médicos; 3- Escolaridade; 4- *Feedback*; 5- Distância do trabalho e tempo de deslocamento; 6- Faltas sem justificativas; 7- Má utilização e dependência do celular; 8- Conversas improdutivas no ambiente de trabalho; 9- Administração do tempo; 10- As opções propostas para cada candidato, tanto levaram a analisar positivamente como o inverso, pois mostravam o problema, mas também demonstravam a possível solução em algumas situações; 11 - Comparações entre situações dos funcionários dentro das opções dos candidatos. (Ele não tem filho pequeno, o seu está com 8 anos. Esta idade não é isenta de adoecer, mas não requer tanto envolvimento como o filho da candidata Karina).

Em outra turma do professor M, do Senac de Mafra, ele comenta a experiência da seguinte forma:

Trabalhei com uma turma de assistente administrativo com faixa etária entre 15 a 40 anos, com diferenças de experiências profissionais ou que estão na busca do aprimoramento ao primeiro emprego. A participação foi de 100% da turma, primeiramente dividi em grupos de 3 a 4 alunos, realizei a leitura do estudo de caso em conjunto, trocamos experiências com os alunos e solicitei que cada grupo deveria analisar e escolher um candidato para a promoção na empresa, justificando sua escolha para o debate final entre a turma. A turma pontuou que o site é autoexplicativo e de fácil compreensão e muito construtivo como experiência para seu aprendizado e desenvolvimento das qualidades necessárias para o mercado de trabalho.

Na turma da professora S., uma turma do curso Técnico em Recursos Humanos, da Faculdade Senac Florianópolis, os alunos acharam muito interessante poder agir na decisão da empresa, vislumbrar a realidade de uma empresa, bem como as qualificações do perfil profissional para o mercado de trabalho.

Para o aluno Y., do programa Jovem Aprendiz, foi instigante ter um olhar por parte dos empresários e seus colaboradores. Achou importante analisar as qualificações dos candidatos, avaliar a dedicação dos candidatos, o debate entre os colegas e os diversos pontos de vista, o que leva a aprender muito e ter uma nova visão.

No parecer da pesquisadora, o desenvolvimento da atividade conta muito com a participação, instigação do professor que estará aplicando a metodologia do Estudo de Caso “ Vassoura Mágica”, ao debate, as provocações, aos diversos pontos de vista que surgem na atividade. Para ter uma condução positiva. O professor / orientador deve ter domínio do conteúdo explanado e suas diversas visões para instigar o grupo a enxergar estas nuances. É um momento rico de aprendizagem entre professor e aluno, um momento de troca, que é a proposta do uso da metodologia ativa, analisar os diversos olhares.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

No acompanhamento e relatos dos participantes da pesquisa na instituição Senac Santa Catarina, foi confirmado o que revisão bibliográfica indicava, acerca dos ganhos com a implementação das metodologias ativas em sala de aula, mais interessantes e participativas, em direção ao desenvolvimento dos alunos para o mundo do trabalho. Destaca-se o ótimo nível de aceitação do método pelos alunos e interesse em participar, manifestado em depoimentos como: “é muito bom aprender

brincando” ou “o tempo passou e não percebemos” e ainda “a aula de hoje foi muito motivadora”

Na experiência com *decisions decisions* no curso Técnico em Administração da Faculdade Senac Florianópolis observada pela pesquisadora, esta percebeu a integração, debate nos grupos, maturidade das pontuações, questionamentos sobre o ponto de vista da candidata mulher, sua experiência, bem como os bloqueios por ser mulher em um ambiente masculino, além de ter um filho pequeno. Também a questão da possibilidade de escolha do candidato João, inserido na lista de candidatos à vaga pelo proprietário sem ter as qualificações listadas na requisição da vaga, porém com uma grande experiência e comprometimento com o setor, gerou muito debate e reflexões acerca de valores associados à gestão de pessoas, em especial em empresas privadas.

Cada grupo analisou os candidatos e escolheu de acordo com seu parecer e seu ponto de vista o que mais contribuiria para o crescimento e qualificação da vaga e empresa. Importante notar que cada grupo escolheu um candidato diferente, fato que lugar, retrata uma qualidade da estruturação da atividade, ao colocar uma escolha “difícil”, que levaria a debates, posicionamentos e reflexões. De certa forma, levou a experimentar algo importante para todo processo de profissionalização: o deparar-se com os dilemas da profissão (Prot *et al.*, 2010). Estes últimos se fazem presentes quando, por exemplo, em uma colaboração diante de um problema da profissão, há uma negociação de sentidos e dos valores profissionais, em que os limites entre o que se deve e não deve fazer já não está posto de antemão por uma prescrição teórica e de forma impessoal, mas devem ser decididos a partir de um engajamento pessoal e coletivo. Como colocam alguns autores, é quando o “estilo” do profissional se constitui ou se transforma em referência a um “gênero” profissional (Clot; Faïta, 2000).

Daí a importância destes alunos, conforme relatos, sentirem-se desafiados em decidir algo tão típico da profissão, trabalhando em equipe. Isso pode representar passos importantes em direção ao desenvolvimento de competências “de entrada” na profissão, para retomar o termo de Gruber (2019), que designa o fato de que as competências iniciadas adquiridas na formação poderão se desenvolver e “amadurecer” ao longo da atividade profissional posterior. A estas competências, conforme pesquisa realizada e pontuada na bibliografia deste artigo, estão atreladas noções de autonomia, autoconfiança, disciplina e flexibilidade.

Assim, se muitos elogiaram a forma de aprendizagem (como dinâmica, inovadora, criativa, organizada), talvez os apontamentos mais importantes estejam relacionados ao fato de que relataram uma aproximação e experimentação de uma atividade próxima da situação de trabalho real. Podemos ressaltar aqui uma discussão que consideramos ainda demasiadamente esquecida no que diz respeito às metodologias ativas e que mencionamos mais acima: ao direcionarem-se a uma aprendizagem mediada por obras, como defende Barato, estas metodologias podem levar a uma experiência pelos aprendizes das múltiplas dimensões formativas do trabalho. Isso passa pela incorporação dos valores que transitam ou se constituem na ação (e não apenas no “discurso sobre”), o que também, como transparece no estudo de caso do *decisions decisions*, pode levar a um sentimento de sentir-se parte de uma comunidade de práticas, a produzir identificações com estilos e gêneros profissionais, sem as quais não há processo de profissionalização (ver, a este respeito, Wittorski, ANO).

Evidentemente, considerando a amostra coletada nesta pesquisa, não pode pretender tirar conclusões genéricas sobre a promoção do desenvolvimento profissional dos estudantes, algo que demandaria um estudo longitudinal. Entretanto, cabe salientar, como nota Barato, que se as metodologias empregadas na EPT são por definição “ativas” desde que existe EPT (pois estão estruturadas em geral segundo uma “pedagogia da obra” ou, como diz Mjelde (ANO), segundo uma pedagogia da oficina, que tem as “propriedades mágicas” de levar o aprendiz no coração da atividade de aprendizagem e dos processos de profissionalização), raramente se pensa as metodologias ativas a partir de tais características laborais, profissionais, como a da obra do trabalho. Podemos então sugerir a necessidade de continuidade de pesquisas neste sentido, não apenas com estudos de caso, mas também outras, que possam também avaliar longitudinalmente o impacto das mesmas, quando o aprendiz se torna trabalhador.

A atividade pedagógica de Estudo de Casos aplicada no curso técnico de administração da Faculdade Senac Florianópolis e demais grupos de jovens aprendiz , curso técnico administração e curso de Recursos Humanos.

Constatou-se, enfim, que, quando se trata de metodologias ativas, o docente necessita conhecê-las e buscar a que melhor metodologia que se enquadra dentro do perfil dos alunos, das unidades curriculares que ministra dos objetivos que pretende alcançar. Além disso, ambos os atores (docente e alunos) precisam

internalizar seus novos papéis, de modo a constituir sujeitos partícipes e autônomos no seu processo de construção das aprendizagens. Um aspecto importante, conforme nossa argumentação, a ser levado em consideração pelo docente, está relacionado então aos aspectos de profissionalização que a dimensão da situação proposta pode incorporar, em referência a tarefas, problemas, dilemas e recursos característicos do mundo do trabalho. Isto representa uma maneira relevante da aprendizagem poder se tornar experiencial e efetiva e os processos de ensino se afastarem de um discurso meramente retórico (Alves, 2019b).

BIBLIOGRAFIA

AUSUBEL, D. P; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. Psicologia educacional. Tradução de Eva Nick et al. 2ª ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980. Tradução de: Educational Psychology. ANASTASIOU, L.G.; ALVES, L.P. **Processo de ensinagem na universidade**. 5a ed. Joinville: Univille, 2009.

BACICH, L.; MORAN, J. (Orgs). **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.

BARATO, Jarbas Novelino. **Educação Profissional: Saberes do ócio ou saberes do trabalho?**, Editora Senac SP, 2004.

BARATO,J.N. **Fazer Bem Feito: Valores em Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília: UNESCO.2015.

BARATO,J.N.**Oficinas e conhecimento: um desafio para a atuação e a capacitação de docentes em educação profissional e tecnológica**, publicado pela UNESCO em 2021.

BENDER, William N. **Aprendizagem baseada em projetos: educação diferenciada para o século XXI**. Porto Alegre: Penso, 2014.

BONWELL, Charles C; EISON, James A. Active Learning: creating excitement in the Classroom. no 1 ed. Washington, D.C: School of Education and Human Development - The George Washington University, 1991.

CUNHA, M.V. **A antinomia do pensamento pedagógico: o delicado equilíbrio entre indivíduo e sociedade**. Revista da Faculdade de Educação, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 189-204, 1993.

DETERDING, Sebastian. Situated motivational affordances of game elements: a conceptual model. *Gamification Research*, Hamburg, v. 10, n. 8, p. 1-4, maio 2005. Disponível em: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/09-Deterding.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022

DRECOLY, Jean-Ovide. **Educação, Pensadores, História**. Editora Massangana, 2010.

FARDO, Marcelo Luis. **A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem**. RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação, v. 11, n. 1, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDSCHMIDT, P. C. (1977). **Simulação e jogo de empresas**. *Revista de Administração de Empresas*, 17(3), 43-46.

GOUDEAUX, A.; POIZAT, G.; DURAND, M. **Transmissão cultural, formação profissional e educação de adultos: para uma epistemologia da ação**. *Trabalho & Educação*, v. 28, n. 2, p.15-50, maio-ago, 2019.

GRUBER, C., ALLAIN, O., WOLLINGER, P. *Didática profissional: princípios e referências para a Educação Profissional*. Florianópolis: publicações do IFSC, 2019.

HUIZINGA, J. *Homo Ludens*. São Paulo: Perspectiva, 2000.

LI, E., & BAILLIE, A. (1993). **Mixing case method with business game**: student evaluations. *Simulation & Gaming*, 24(3), 336-355. doi: 10.1177/1046878193243006

LIEBEROTH, Andreas. Shallow Gamification: testing psychological effects of framing an activity as a game. *Games And Culture*, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 229-248, 1 dez. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1555412014559978>.

MAYEN, P.; MÉTRAL, J.-F.; TOURMEN, C. Les situations de travail. Références pour les référentiels. **Recherche et formation**, 64, 2010. pp. 31-46.

MAYEN, P. Les situations professionnelles : un point de vue de didactique professionnelle. **Phronesis**, 11, 2012. pp. 59-67.

MAYEN, Patrick. Vocational didactics: work, learning, and conceptualization. In: FILLIETTAZ, Laurent; BILLET, Stephen. **Francophone perspectives of learning through work: conceptions, traditions and practices**. [S.l.]: Springer, 2015. Cap. 10. <https://via.ufsc.br/movimento-empresa-junior>. Acesso em: 04.05.2022.

MOREIRA, Marco Antonio; MASINI, Elcie F. Salzano. *Aprendizagem significativa: A teoria de David Ausubel*. São Paulo: Centauro, 2006.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, Carlos Alberto de; MORALES, Ofelia Elisa Torres. *Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens: aproximações jovens*. Ponta Grossa: Uepg/Proex, 2015. p. 15-33.

PASTRÉ, Pierre; MAYEN, Patrick; VERGNAUD, Gérard. La didactique professionnelle. **Revue Française de Pédagogie**, [s.l.], n. 154, p.145-198, 1 mar. 2006. OpenEdition. <http://dx.doi.org/10.4000/rfp.157>

PASTRÉ, Pierre. **La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes**. Paris: PUF, 2011.

SOUZA, Cacilda da Silva; IGLESIAS, Alessandro Giraldes; PAZIN-FILHO, Antonio. **Estratégias inovadoras para métodos de ensino tradicionais – aspectos gerais**. *Medicina*, v. 47, n. 3, p. 284-292, 2014.

VERGNAUD, Gérard. Au fond de l'action, la conceptualisation. In: BARBIER, Jean-Marie (dir.). **Savoirs théoriques, savoirs d'action**. Paris: PUF, 1996, p. 275-292.

VINATIER, I. **Le travail de l'enseignant ; une approche par la didactique professionnelle**. Bruxelles: De Boeck, 2013.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School, 2002.