



ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM LABORATÓRIO DE PRÁTICAS GERENCIAIS EM UMA IES NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNISIGNORELLI

Daniela Ferreira da Silva Suarez
Administradora, Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios/RJ, Brasil
Coordenadora do Curso de Graduação em Administração
Centro Universitário Internacional Signorelli
E-mail: danyadm1@uol.com.br

Letícia Dias Lavor
Psicóloga, Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios/RJ, Brasil
Coordenadora do Curso em Tecnologia em Gestão de RH
Centro Universitário Internacional Signorelli
E-mail: ledias.la@hotmail.com

RESUMO

As instituições educacionais atentas às mudanças escolhem novos caminhos para produzir conhecimento de forma eficaz. Novas metodologias proporcionam o envolvimento dos estudantes de forma mais ativa, proporcionando uma forma de ensino inovador. Com esse objetivo, a Unisignorelli implantou o Laboratório de Práticas Gerenciais para os cursos de Gestão. O objetivo do presente estudo é analisar esse processo de implantação com vistas a aprimorá-lo a partir da percepção dos estudantes. Esse é um estudo qualitativo que usa a metodologia de estudo de caso.

PALAVRAS CHAVE: Metodologias Ativas, Laboratório de práticas gerenciais e Estudo de Caso

ABSTRACT

Educational institutions attentive to changes choose new ways to produce knowledge effectively. New methodologies provide a more active involvement of students, providing an innovative way of teaching. With this objective in mind, Unisignorelli implemented the Management Practices Laboratory for Management courses. The objective of the present study is to analyze this implementation process with a view to improving it from the students' perception. This is a qualitative study that uses the case study methodology

KEYWORDS: Active Methodologies, Laboratory of managerial practices and Case Study

INTRODUÇÃO

O Ensino Superior vem passando por profundas transformações ao longo dos últimos e as empresas desse setor estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos. Atualmente existe um grande número de IES (Instituições de Ensino Superior) oferecendo cursos na modalidade presencial e a distância. Essa grande oferta de IES privadas dificulta, tanto para os futuros discentes quanto para o mercado, identificar as instituições que possuem maior qualidade.

Sobreviver nesse ambiente em constante transformação é um desafio; é preciso estar preparado para atuar neste cenário competitivo, desenvolvendo postura estratégica na busca de vantagem competitiva.

E o que os futuros profissionais e as empresas que atuam no mercado esperam das IES? Certamente, o produto que esperam está relacionado à qualidade do ensino e à formação de profissionais capacitados para o atendimento às demandas do mercado.

Pensando no atendimento a essas demandas, a Unisignorelli, uma IES privada, que atua no Rio de Janeiro na modalidade presencial e a distância, e em outros Estados brasileiros na modalidade à distância, busca adaptar suas metodologias de ensino para ofertar processos de ensino/aprendizagem adequados à nova realidade com foco em processos inovadores.

Priorizando a qualidade do ensino ministrado aos seus estudantes e no desenvolvimento de atividades práticas relacionadas aos cursos da área de gestão, o Centro Universitário Unisignorelli implantou o Laboratório de Práticas Gerenciais, no período da pandemia do COVID19. A proposta inicial e, que está sendo testada, foi promover desafios, atividades, simulações de problemas organizacionais para os estudantes vivenciarem simulações da realidade organizacional. Através desse método de ensino, os estudantes podem desenvolver competências e habilidades que combinam percursos pessoais com participação significativa em grupos.

Sendo assim, a problemática do presente estudo fica traduzida na questão: a implantação do Laboratório de Práticas Gerenciais foi percebida pelos estudantes como uma prática-pedagógica exitosa que contribuiu para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à tomada de decisão?

Entendemos que a aprendizagem através do Laboratório de Práticas gerenciais é um diferencial competitivo para os nossos estudantes, pois por meio da análise dos problemas semelhantes aos que ocorrem nas organizações, está sendo desenvolvido o aprendizado em diversos níveis, auxiliando os futuros gestores nos processos de tomada de decisões.

De acordo com Sauaia (2008), em um Laboratório de Gestão os participantes poderão testar os seus limites tomando decisões empresariais e, em seguida visualizar os resultados produzidos por elas. Os dados produzidos ainda podem ser comparados com as teorias existentes, assim os estudantes são estimulados a integrar teoria e prática em gestão.

Sendo assim, o objetivo do presente estudo é analisar se a experiência de implantação do laboratório de práticas de gestão em uma IES no Rio de Janeiro foi percebida pelos estudantes como um processo capaz de oferecer um ensino/aprendizagem eficaz e entregar ao mercado profissionais mais capacitados.

Para alcançar o objetivo proposto, a metodologia empregada como instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegiou a abordagem qualitativa e como procedimento metodológico foi adotado o estudo de caso. A pesquisa foi realizada em uma IES de pequeno porte, sediada no Rio de Janeiro. A escolha da empresa se deveu à facilidade de acesso das pesquisadoras, que trabalham coordenando cursos na área de gestão nesta Instituição. A coleta de dados aconteceu no primeiro semestre de 2022, durante o semestre letivo, com as turmas que estavam cursando a disciplina Estágio Supervisionado, tanto na modalidade presencial como em EaD. Foram realizadas entrevistas com os estudantes durante e depois do término do semestre letivo.

O estudo torna-se relevante porque servirá de instrumento de gestão para a instituição avaliar seus processos internos. Impactará os estudantes de forma positiva, identificando novos caminhos para o desenvolvimento de estratégias de ensino diferenciadas.

Após a análise e interpretação das entrevistas foi elaborado um relatório do caso. A pesquisa foi apropriada para alcançar o objetivo proposto, no entanto, apresenta como limitação a dificuldade de generalização dos achados da pesquisa, pois trata da realidade de uma empresa.

De acordo com Yin (2005) o presente estudo de caso é classificado como exploratório, caso único e fornece informações para que um conjunto de decisões sejam tomadas, a partir dos resultados da pesquisa.

A seguir será apresentado um panorama do ensino superior no Brasil e o uso de novas metodologias para o ensino/aprendizagem. Na descrição do estudo de caso, foi realizada a contextualização da IES, assim como a apresentação do projeto do Laboratório de Práticas Gerenciais. Em seguida, foi elencado as percepções dos estudantes, seguido das considerações finais.

O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

As primeiras escolas de ensino superior foram fundadas no Brasil em 1808, com a chegada da família real portuguesa ao país, mas não avançou muito em termos de ampliação e diversificação. Até a Proclamação da República, em 1989, o ensino superior desenvolveu-se muito lentamente (MARTINS, 2002).

Segundo Cunha (2000) até os anos de 1960, houve predomínio das instituições públicas, em função do processo de federalização e do incentivo dado às universidades federais no regime militar. Somente nos anos de 1960, inicia-se um movimento em favor de criação e da manutenção de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas.

A Lei de Diretrizes e Bases - LDB (BRASIL, 2007), em seu artigo 52, define as universidades como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais em nível superior, de pesquisa e extensão e de domínio e cultivo do saber humano”.

Conforme o Art. 44 da LDB (BRASIL, 2007), o ensino superior se subdivide em cursos sequenciais, de graduação e pós-graduação onde: I – cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; II – de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo; III – de pós graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino; IV – de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Recentemente, a educação no nível superior tem passado por profundas transformações. Segundo o último Censo da Educação Superior 2020, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) do Ministério da Educação (MEC), de 2011 para 2020 as instituições de educação superior (IES) alcançam o número de 2.457 que preencheram o Censo, registrando crescimento desde 2011 de 3,9%. No entanto, quando a comparação é feita entre 2020 e 2019 há diminuição de 151 IES, o que representa decréscimo de 5,8%,. O fato pode representar um importante impacto da do Covid19, pandemia que aconteceu a partir de 2020.

Em relação à oferta de cursos de graduação, aconteceu uma evolução ascendente ao longo do período de 2011 a 2020, partindo de 30.420 e alcançando 41.953 cursos, o correspondente a um crescimento geral de 37,9%. Essa evolução apresenta especificidades conforme a modalidade de ensino. Os cursos à distância,

menos numerosos, cresceram de maneira bem mais expressiva em termos percentuais (485,8%), comparativamente aos cursos presenciais (22,0%). Na tabela 1 temos o total de cursos de graduação por área de conhecimento.

Tabela 1 Percentual e número de cursos de graduação, por categoria administrativa, segundo a área geral do conhecimento

ÁREA GERAL DO CONHECIMENTO	TOTAL	% TOTAL	CATEGORIA ADMINISTRATIVA			
			PÚBLICA	% PÚBLICA	PRIVADA	% PRIVADA
TOTAL	41.953	100,0	10.806	100,0	31.147	100,0
Agricultura, silvicultura, pesca e veterinária	1.299	3,1	637	5,9	662	2,1
Artes e humanidades	1.888	4,5	593	5,5	1.295	4,2
Ciências naturais, matemática e estatística	960	2,3	634	5,9	326	1,0
Ciências sociais, comunicação e informação	2.173	5,2	583	5,4	1.590	5,1
Computação e tecnologias da informação e comunicação (TIC)	2.862	6,8	639	5,9	2.223	7,1
Educação	7.746	18,5	3.836	35,5	3.910	12,6
Engenharia, produção e construção	6.522	15,5	1.687	15,6	4.835	15,5
Negócios, administração e direito	10.679	25,5	1.144	10,6	9.535	30,6
Saúde e bem-estar	6.527	15,6	864	8,0	5.663	18,2
Serviços	1.297	3,1	189	1,7	1.108	3,6

Fonte: Elaborada por Deed/Inep com base nos dados do Censo da Educação Superior.

Pode-se averiguar que as três áreas com maior percentual e número de cursos de graduação – Negócios, administração e direito, Educação e Saúde e bem-estar – somam, combinadas, 59,6%, ou seja, mais da metade do total de cursos. Por outro lado, as áreas de Artes e humanidades; Agricultura, silvicultura, pesca e veterinária; Serviços; e Ciências naturais, matemática e estatística somam, conjuntamente, 13,5%, isto é, pouco mais de 10% do conjunto de cursos. Na categoria pública, as áreas gerais numericamente mais expressivas são Educação (35,5%) e Engenharia, produção e construção (15,6%). Na categoria privada, por sua vez, destacam-se Negócios, administração e direito (30,6%) e Saúde e bem-estar (18,2%).

Assim, o ensino superior no Brasil, apesar de marcado por seu caráter tardio, apresenta um desenvolvimento expressivo tanto no sistema de ensino privado quanto no do setor público nos últimos anos.

Essa acelerada expansão do ensino superior privado brasileiro acaba por suscitar indagações no que se refere à garantia da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão praticadas por IES's, no contexto de um setor altamente competitivo (JUNIOR e MUNIZ, 2004).

As IES privadas que estão atentas aos movimentos do mercado, da concorrência, ao atual momento disruptivo, estão adaptando suas metodologias de ensino para ofertar processos de ensino/aprendizagem adequados à nova realidade e estruturado em inovações.

De acordo com Moran (2015), a educação formal está num impasse diante de tantas mudanças na sociedade: como evoluir para tornar-se relevante e conseguir que todos aprendam de forma competente com vistas a conhecer, a construir seus projetos de vida e a conviver com os demais? Os processos de organizar o currículo, as metodologias, os tempos e os espaços precisam ser revistos.

A complexidade do atual cenário implica na mudança de paradigma, para um ensino e aprendizagem centrado no estudante, enquanto ator neste processo. Assim, desenvolver atividades práticas como estratégias de ensino/ aprendizagem é relevante.

NOVOS CAMINHOS PARA O ENSINO/ APRENDIZAGEM NO ENSINO SUPERIOR

Apesar de existir um modelo de ensino predominante no cenário brasileiro, os métodos estão mudando e já se percebem novas maneiras de ensinar conteúdos, especialmente a partir do desenvolvimento de habilidades e competências com base em desafios reais.

Para Abreu e Masetto (1985), a metodologia tradicional é aquela na qual primeiro o professor apresenta a teoria, para depois realizar a prática. Os conteúdos precisam ser adquiridos através de aula expositiva geralmente ensinado por meio de livros, e o estudante se limita exclusivamente a escutá-lo.

Freire (1987) caracteriza essa educação como “bancária” entendendo que os estudantes são passivamente posicionados no processo de aprendizagem. Dessa forma, não são seres de transformação, e sim de adaptação àqueles conteúdos, programas e didáticas que lhes são impostos, aprendendo como espectadores e sendo mantidos ingênuos. Por isso, essa forma de educação recebe críticas.

De acordo com Moran (2015), novas práticas no Ensino Superior seguem diversos modelos de metodologias ativas, tendo em comum a centralidade e autonomia do estudante, a flexibilização e articulação curriculares. A mediação do

professor em sala de aula, conjugando uma diversidade de vertentes pedagógico-didáticas, passou a incidir na motivação do estudante e no trabalho de equipes, para a realização de tarefas de descoberta e construção colaborativa do conhecimento, inerentes à resolução de problemas e ao trabalho de projeto.

O estudante passa a assumir um papel mais ativo, deixando de ser um simples receptor de conteúdo, buscando conhecimentos voltados aos problemas e objetivos da aprendizagem. Como consequência dessa nova postura, o estudante passa a desenvolver em seu perfil, características como responsabilidade, autoavaliação, ética, trabalho em equipe, ser mais crítico-reflexivo, criatividade e curiosidade científica (MITRE et al., 2008).

Moran (2015) apresenta metodologias ativas que podem ser aplicadas na educação tais como: jogos colaborativos e individuais, atividades e leituras combinando tempos coletivos com individuais, sala de aula invertidas (os alunos estudam o conteúdo em casa, na sala de aula o docente promove a problematização, ou seja, que estimula a pesquisa e a transposição do conhecimento para problemas reais - com isso, o tempo em sala de aula é usado para que os temas sejam debatidos mais profundamente e também para a realização dos projetos do semestre).

Dessa forma, nas metodologias ativas de aprendizagem, o ensino se dá a partir de problemas e situações reais; os mesmos que os alunos vivenciarão posteriormente na prática profissional.

Pensando na qualidade do ensino ministrado aos seus estudantes e no desenvolvimento de atividades práticas relacionadas aos cursos da área de gestão, o Centro Universitário Unisignorelli, implantou o Laboratório de Práticas Gerenciais, no período da pandemia do COVID19. A proposta inicial e, que está sendo testada, foi a de promover desafios, atividades, simulações de problemas organizacionais para os estudantes vivenciarem simulações da realidade organizacional. Através desse método de ensino, os estudantes podem desenvolver competências e habilidades que combinam percursos pessoais com participação significativa em grupos.

A seguir, apresenta-se o projeto de implantação do Laboratório de Práticas Gerenciais, elencando as principais dificuldades e facilidades desse processo, e a percepção dos estudantes frente à experiência.

ESTUDO DE CASO: LABORATÓRIO DE GESTÃO E PRÁTICAS GERENCIAIS DA UNISIGNORELLI - LAGPG

A implantação do LaGPG foi realizada pelo Centro Universitário Unisignorelli, uma IES que tem como missão: “Oferecer, com excelência nacional e internacional, serviços e produtos educacionais inovadores, nas diferentes modalidades de ensino, que desenvolvam competências e habilidades necessárias à qualificação e preparação de um profissional empreendedor” e como visão “Ser reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência e pioneirismo na criação e na gestão de programas e projetos educacionais e na geração e difusão de conhecimento, nas diferentes modalidades de ensino, com responsabilidade social, ambiental e de autossustentabilidade, desenvolvendo, de forma integral e harmônica, as múltiplas potencialidades dos estudantes, preparando-os para serem profissionais empreendedores”. O Centro universitário Unisignorelli foi criado como Faculdade Internacional Signorelli – FISIG, em 2006, por “um grupo de professores e demais profissionais liberais, interessados no aspecto cultural e educacional do Rio de Janeiro e de todo o território nacional”.

De acordo com o disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - e nos Projetos Pedagógicos dos Cursos – PCCs , documentos institucionais oficiais revistos em 2022, esse grupo de pessoas se reuniu em outubro daquele ano, em Cabo Frio, e elaborou o primeiro Planejamento Estratégico– PE da Faculdade.

No mesmo ano, para abrigar a instituição, foram adquiridos 2 (dois) prédios: “um localizado na Avenida Geremário Dantas nº 1.286, onde fica instalado o Instituto de Gestão Educacional Signorelli, Entidade Mantenedora da Faculdade Internacional Signorelli, e o outro imóvel localizado na Rua Araguaia, nº 3, sede da Instituição”.

Em 2006, também foi protocolado junto ao MEC pedido para credenciamento dos cursos de Bacharelado em Administração e Licenciatura em Pedagogia e, junto ao Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro, autorização para implantação do Colégio Internacional Signorelli, que seria utilizado como laboratório para os cursos de licenciatura.

Em 2009, foi publicado no Diário Oficial o credenciamento da Faculdade Internacional Signorelli, bem como a autorização para oferta dos cursos demandados; em 2010, com foco no fortalecimento nos campos técnicos e científicos, a Faculdade lançou o seu primeiro periódico científico e firmou uma série de parcerias com Universidades latino americanas e europeias, cumprindo a meta inicial para a internacionalização; em 2012, foi ofertado o programa de pós-graduação lato sensu na modalidade a distância, “com projetos avançados em educação, utilizando tecnologias modernas em Educação a Distância - EaD e estratégias inovadoras”; em

2013, a autorização obtida foi para a oferta de cursos de graduação na modalidade EaD, fazendo com que a Instituição passasse a ter o credenciamento pleno. Em 2015, foi a vez da autorização para a oferta do Curso de Direito.

Em maio de 2021, a Instituição foi “avaliada para mudança de *status de* Faculdade para Centro Universitário, pela via do credenciamento, obtendo nota máxima (cinco) pela avaliação do MEC - Portaria MEC nº 901, de 16 de novembro de 2021, publicada no dia 19 de novembro de 2021, no Diário Oficial da União, nº 217 página 123. credenciada, avaliada pelo MEC com nota máxima” (UNISIGNORELLI, 2022).

Hoje, o Centro Universitário UNISIGNORELLI oferece 13 (treze) cursos superiores e 38 (trinta e oito) cursos superiores na modalidade EaD, ofertados em 55 polos, nos quais procura-se sempre implantar, em todos as modalidades, experiências acadêmicas, como: fóruns de debates, seminários, aulas simuladas em laboratórios, conferências virtuais, *webinars*, que representam oportunidades únicas de transmitir e correlacionar conhecimento prático e teórico. Essas são ferramentas que despertam inquietação nos estudantes e que, portanto, são exitosas.

Tendo clareza de que, dentre outros, os objetivos como:

1. formar profissionais em nível superior, nas modalidades presencial e a distância das diferentes áreas do conhecimento, aptos à inserção em setores produtivos e à participação ativa no desenvolvimento da sociedade brasileira;
2. oferecer oportunidades de aperfeiçoamento, de especialização e de formação continuada;
3. garantir o domínio de métodos, de técnicas e de recursos tecnológicos indispensáveis ao desempenho da profissão na pós-modernidade; e
4. adotar ferramentas que integrem os cursos da graduação com a pesquisa e extensão

precisam ser alcançados, a proposta para a implantação do Laboratório de Práticas Gerenciais – LaGPG - foi aceita e incorporada sem restrições.

Assim, o LaGPG se constitui como

“espaço didático-pedagógico aberto a todos os estudantes de todos os cursos presenciais e a distância do Centro Universitário Internacional Signorelli. É um espaço para compartilhamento de conhecimentos teóricos e práticos, que visa propiciar a todos que desejarem – discentes, docentes, tutores, comunidade do entorno, empresários da região, egressos, etc - a oportunidade de se ater sobre um determinado tema de gestão ou estudo de caso para refletir, discutir e identificar as melhores práticas de gestão existentes, subsidiando uma tomada de decisão mais assertiva.

É espaço onde a pesquisa e a criação do saber são exercitadas de forma distinta da predominante. Nele, os estudantes usufruem de um ambiente propício para enfrentarem problemas, questionarem e criarem soluções e novas teorias, ainda que transitórias, desenvolvendo as práticas de aprender e de produzir conhecimento.

Constitui-se, ainda, como um ambiente onde o estudante coloca em prática os conhecimentos adquiridos nas diversas matérias do curso, por meio de atividades de levantamentos e cenários e consultorias a instituições públicas e privadas, com a orientação e acompanhamento de professores e tutores” (PDI, 2022).

O PROJETO DO LABORATÓRIO DE PRÁTICAS GERENCIAIS

Em janeiro de 2022, as Coordenações Acadêmicas dos cursos de Administração e Gestão Tecnológica do Centro Universitário Signorelli apresentaram um projeto de atividade pedagógica para ser realizado no Laboratório de Gestão e Práticas Gerenciais – LaGPG a partir de março 2022, tendo como objetivo proporcionar vivência da prática profissional e o desenvolvimento de competências organizativas e de gestão aos estudantes por meio da metodologia de Estudo de Caso.

Essa metodologia se constitui como um método ativo de ensino-aprendizagem, no qual os alunos trabalham em grupo, expondo suas ideias, atuando como colaboradores responsáveis pela tomada de decisão. Nessa metodologia, segundo Gomes (2006), o professor assiste as atividades e intervém somente se for necessário. Ainda segundo o autor, o método tem por objetivo desenvolver a capacidade analítica do grupo, o relacionamento interpessoal, a comunicação oral e escrita, e a criatividade. Além disso, estimula a equipe a gerenciar o seu tempo de trabalho, a propor soluções tendo por base a teoria e o uso de ferramentas de gestão para entender uma situação-problema real e a buscar soluções adequadas para problemas complexos. Cabe ressaltar, ainda, que a solução proposta pelo grupo é irrelevante, já que é no processo de discussão que está centrada a aprendizagem.

Para realização do projeto foi estabelecido um total de 20 (vinte) vagas, destinadas prioritariamente para os alunos inscritos na disciplina Estágio, constante na grade do 7º período do Curso de Administração, e para os alunos inscritos no 4º período dos Cursos de Gestão, nas modalidades de ensino a distância e presencial. Esta estratificação foi definida considerando dois fatos: 1. a oferta de atividades de extensão prevista em lei; 2. a necessidade de que os alunos já tivessem conhecimento sobre ferramentas de gestão para propiciar uma substanciada discussão dos problemas organizacionais e 3. pela primeira vez o projeto estava sendo oferecido de modo síncrono para estudantes das duas modalidades de ensino para todo o Brasil e não havia parâmetro anterior para determinar a adesão dos estudantes. Em caso de vagas remanescentes, estas seriam facultadas aos demais alunos interessados, convocados por meio de plataforma de comunicação institucional e esses seriam

aceitos de acordo com a ordem de inscrição, independente do período que estivessem cursando, até atingir o limite de vagas estipulado. Quinze vagas foram preenchidas, sendo 8 (oito) alunos provenientes da modalidade presencial e 7 (sete) da modalidade a distância

Os encontros aconteceram quinzenalmente, às segundas-feiras, no período compreendido entre 28 de março a 4 de julho de 2022. Foram realizados 7 (sete) encontros. Embora a Instituição tenha um espaço destinado exclusivamente para o Laboratório, localizado no térreo do prédio, por orientação dos profissionais de Tecnologia da Informação da IES, os encontros foram realizados no auditório da instituição porque aquele espaço possui uma sonorização com maior qualidade e garantiria uma melhor interlocução com os alunos da modalidade a distância, que pela primeira vez participavam de forma síncrona de evento semelhante, via plataforma zoom.

Os alunos foram, então, convidados a participarem de um primeiro encontro durante o qual receberam as informações sobre como seria desenvolvido o projeto ao longo do semestre e a carga horária de extensão vinculada aos encontros. Foi esclarecido que o projeto não era obrigatório, mas considerado essencial à formação de um gestor e que a proposta inicial era de se trabalhar com um estudo de caso desenvolvido pelo Professor Gomes (2006), mas que, caso algum aluno em sua prática profissional estivesse enfrentando algum problema de gestão, este poderia ser apresentado às Coordenadoras, que o adequariam para substituir o Estudo de Caso proposto.

O grupo acordou que: 1. Seguir-se-ia com o Estudo do Caso Comabem, um caso de baixa complexidade; 2. que os interessados deveriam confirmar a sua inscrição até o dia 25 de março; 3. que deveriam autorizar a sua inclusão em um grupo de WhatsApp; e 4. que o projeto teria início em 28 de março de 2022.

Aos participantes foi solicitado que se comprometessem com os princípios para a realização de um bom estudo de caso, a saber: preparação, presença, pontualidade e participação, e que produzissem um relatório final sobre o trabalho que foi desenvolvido durante o projeto, contendo o registro dos principais pontos abordados nas discussões quinzenais em grupo (GOMES, 2006). Para os alunos inscritos em estágio, esse relatório cumpriria também um requisito da matéria, correspondendo ao Caso Concreto, com valor até 2,0 pontos na média da disciplina.

Durante esse primeiro encontro, foi apresentado aos estudantes o monitor Diego Caló, graduando de administração, que seria responsável pela organização dos encontros, elo de ligação entre o Professor e os inscritos no projeto. Quinze (15) alunos se inscreveram no projeto.

No encontro do dia 28 de março receberam novas instruções de trabalho. A metodologia de trabalho seguiria as seguintes diretrizes: eles trabalhariam em grupo, deveriam ler e reler o caso inúmeras vezes, deveriam identificar o problema principal do caso Comabem e propor soluções utilizando ferramentas de gestão. Eles deveriam imaginar que aquele caso tivesse sido apresentado a eles em situação real de trabalho e que eles estivessem ali para discuti-lo e apresentar soluções. A professora interferiria o mínimo possível, estimulando o trabalho autônomo.

Ainda para subsidiar o trabalho, receberam um material em .pdf onde há algumas ferramentas de gestão e a sugestão de analisar individualmente algumas questões do cenário, antes de partirem para a discussão em grupo, tais como as mencionadas no slide abaixo.



Material de aula: slide produzido para o Projeto do LaGPG (Lavor, 2022)

Apesar dos encontros presenciais e síncronos serem quinzenais, foram informados que poderiam realizar quantas outras reuniões julgassem necessárias, ainda que o professor não estivesse presente. Bastaria que comunicassem ao monitor, para fins de registro. Poderiam ainda consultar quaisquer outros profissionais, se achassem pertinente. Dúvidas técnicas poderiam ser inseridas no grupo de WhatsApp e seriam tratadas nos encontros presenciais, desde que embasadas, ou seja, acompanhadas de pesquisa sobre o tema.

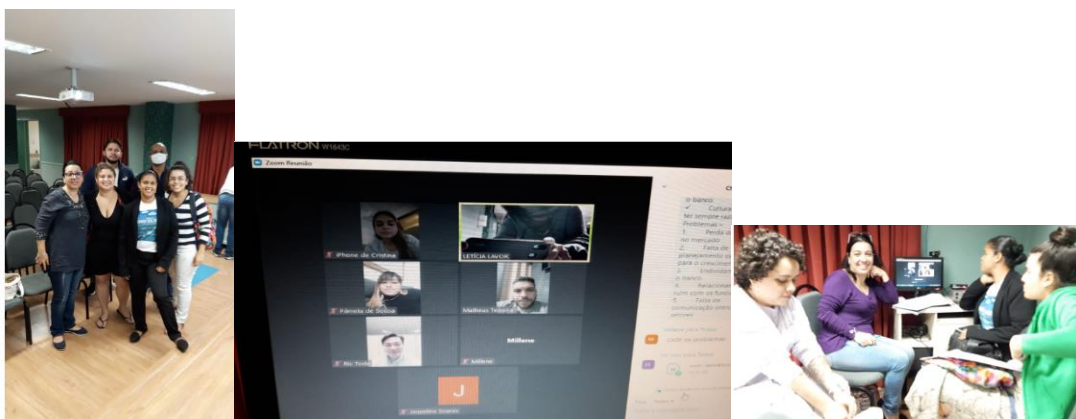
As reuniões aconteceram como programadas e no dia 27 de junho os alunos apresentaram um relatório final sobre o trabalho que foi desenvolvido durante o projeto, contendo o registro dos principais pontos abordados nas discussões em grupo.

A ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA

Apesar das atividades terem sido realizadas como programadas, alguns desafios foram enfrentados pelos participantes e foram registrados pela Professora condutora durante os encontros, enquanto observava o andamento dos trabalhos e as discussões do grupo.

Os mais relevantes estão registrados abaixo:

- a) No primeiro encontro de trabalho efetivo do grupo de forma autônoma, após o encontro do dia 28 de março, percebe-se uma dificuldade de integração entre os estudantes que estão no auditório do UNISIGNORELLI e os que estão a distância. A professora que estava conduzindo o encontro, passados 25 minutos do início do encontro sem que houvesse uma organização com foco no trabalho, intervém, pede a todos que abram suas câmeras e que se apresentem uns aos outros. Após a apresentação, sem interferência externa, há uma nova disposição física no ambiente. Os alunos do presencial passam a se posicionar junto ao computador e não mais nas cadeiras do auditório.



- b) Eles estão motivados. Durante os encontros 3 e 4, discutem de forma aleatória o conteúdo, trocam experiências, procuram o problema central, sem, no entanto, fazer qualquer correlação com a teoria ou metodologias de gestão. Identificam problemas, mas não geram uma priorização dos mesmos. Descobrem os colegas nos outros estados.

- c) Apesar de terem recebido todas as instruções para a realização do estudo de caso num arquivo em pdf e terem esse material à disposição, eles não o utilizam como norteador da ação.
- d) Os alunos que estão a distância trazem contribuições muito importantes; muitos deles já trabalham. A troca é rica, mas não seguem a metodologia de estudo de caso.
- e) No quinto encontro, há a busca por respostas, mas ainda sem o aporte dos conceitos indispensáveis à tomada de decisão. Eles identificam que o problema central está no fato da empresa ter crescido sem acompanhar as mudanças no ambiente externo e no comportamento do consumidor, mas não apresentam soluções técnicas/ferramentas de gestão para alterar a situação. Usam muito a palavra “acho”. Estão sem um fio condutor.
- f) Ao final do quinto encontro eles relatam para a professora que estão tendo dificuldades para encontrar a resposta certa. A professora reforça que não há resposta certa e pede autorização para retomar o material em pdf, no qual há indicação, inclusive, de uma série de metodologias que poderiam ser utilizadas/pesquisadas. Fala um pouco sobre elas, reforça que eles já tiveram contato com elas durante o curso e repassa a condução dos trabalhos novamente para eles. Enfim, desenvolvem uma comunicação assertiva, combinam uma estratégia de ação, dividem tarefas e percebem que querem a solução sem realizar um levantamento de cenário.
- g) No sexto encontro, eles apresentam uma matriz SWOT e um mapa de valores da organização. Marcam, pela primeira vez, um encontro extra, em um domingo, dia em que todos podem, já que a maior parte trabalha, inclusive aos sábados.
- h) Entregam o trabalho no prazo correto. Ao final do encontro os alunos reclamam do tempo do projeto. Acham que foi muito pouco tempo.
- i) O encerramento se deu no dia 4 de julho de 2022. De forma espontânea, os alunos do presencial trouxeram um lanche. As propostas deles para o Caso Comabem são discutidas e é feita uma avaliação do projeto durante a qual apresentam suas percepções:

“ A gente conhece a ferramenta, mas a gente não sabe como usar”

Aluno 1

“ É processo de gestão: tem que fazer primeiro o diagnóstico, depois roda o PDCA”

Aluno 3

“Existem muitas ferramentas. Qual usar?”

Aluno 5

“O projeto deu isso pra gente. Tem um problema, aí a gente olha a situação crítica e entender o porquê e quais são as ferramentas que a gente pode ajudar (...) deu a visão de não olhar para criticar. Eu olho para solucionar o problema”

Aluno 6

“você visa o problema e dá solução. Traz a solução, não deixa rolar” .

Aluno 7

Na percepção dos estudantes acima, o estudo de caso desenvolvido através do LaGPG foi fundamental para relacionar teoria com a prática. O conhecimento desenvolvido na academia através das teorizações auxilia na gestão das empresas evitando erros desnecessários e o estudante deve estar apto para fazer essa relação. Em um cenário competitivo como o atual, ter uma gestão profissional auxilia as organizações a consolidar sua posição no mercado e garantem a sobrevivência no longo prazo.

“ Hoje, lá no trabalho, a pessoa veio reclamando, falando de problema. Falei pra ela: aprendi que o foco tem que ser a solução!”

Aluno 2

“ Essa aula de laboratório foi muito boa pra mim porque às vezes a gente tem um conhecimento em aulas, divididas, separadamente, e a gente não consegue juntar tudo.

O Laboratório deu essa visão pra gente”

Aluno 4

Na percepção dos estudantes acima, o conhecimento da academia está refletindo nas práticas do profissional no mercado de trabalho. Esse estudante apresenta uma nova postura diante das dificuldades que enfrenta, nesse sentido o educando deixa de ser um mero objeto e não sujeito da ação educativa e passa pela conscientização gerando uma educação libertadora (Freire, 1987).

“Professora, não dá tempo. Precisa de mais”

Aluno 9

As transcrições das falas dos alunos reforçam que o Laboratório permite uma experiência relevante e exitosa para a formação do estudante, fica aqui registrado o interesse dos estudantes no projeto e sua importância como instrumento de ensino/aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a experiência do Laboratório de Práticas vem ao encontro da necessidade de se realizar atividades que unam a teoria à prática, em ambiente simulado, sem que os alunos precisem se preocupar com o risco de que erros de gestão tragam consequências reais, mas possibilitando a troca de saberes entre as pessoas, situação indispensável à construção do conhecimento. Essa é uma prática pedagógica valiosa para a educação gerencial.

No discurso dos alunos, o Laboratório surge como oportunidade para que lacunas no desenvolvimento de competências sejam eliminadas, permitindo que compreendam a gestão como processo integrado e contínuo. Dessa forma, pode-se afirmar que a implantação do Laboratório de Práticas foi percebida pelos estudantes como uma prática-pedagógica exitosa, que contribuiu para o desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais necessárias à tomada de decisão.

O discurso dos alunos reforça também a ideia de que é fundamental a disponibilização de ambientes indutores da criatividade que possibilitem a mobilização das competências técnicas e comportamentais tão almejadas nos profissionais que virão a disputar oportunidades num mercado competitivo.

Potencializar o espaço do Laboratório como locus de produção de conhecimento exigirá o aporte de mais recursos e a aquisição de novas tecnologias. Nesse sentido, sabe-se que novos investimentos serão necessários para que outras funcionalidades sejam alcançadas.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. C.; MASETTO, M. T. **O professor universitário em aula: práticas e princípios teóricos**. 5. ed. São Paulo: MG Ed. Associados, 1985.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: de 5 de outubro de 1988. 34.ed. São Paulo: Atlas; 2011.

BRASIL. **LDB**: Lei de diretrizes e bases da educação : Lei 9.394/96 e legislação correlata. 2.ed. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2007.

CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (Org.) **500 anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DURHAM, Eunice Ribeiro et al. **O ensino superior no Brasil: público e privado**. 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987

GOMES, J. S. **O método de Estudo de Caso aplicado à gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2020). **Resumo técnico: Censo da educação superior 2022**. Brasília, DF:

JUNIOR, A. S.; MUNIZ, R. M. **A regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária**. 2004.



LAVOR, L. Material Didático elaborado para o Laboratório de Práticas Gerenciais do Unisignorelli. Centro Universitário UNISIGNORELLI. Slide 11, março de 2022

MARTINS, A. C. P.. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cirúrgica Brasileira**, v. 17, p. 04-06, 2002.

MITRE, S. M.; BATISTA, R.S.; MENDONÇA, J.M.G.; PINTO, N.M.M.; MEIRELLES, C.A.B. ; PORTO, C.P. ; MOREIRA, T. ; HOFFMAN, L.M.A. **Metodologias ativas de ensino-aprendizagem na formação profissional em saúde: debates atuais. Ciência e saúde coletiva**, v.13, n.2, p. 2133-2144, 2008.

MORÁN, J. Mudando a educação com metodologias ativas. **Coleção mídias contemporâneas. Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens**, v. 2, n. 1, p. 15-33, 2015.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de Gestão**: simulador, jogos de empresas e pesquisa aplicada. Barueri, São Paulo: Manole, 2008.

UNISIGNORELLI. **Histórico de Fundação e Criação**. Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos, 2022

YIN, Robert K. **Estudo de Casos**: Planejamento e Métodos. São Paulo: Editora Bookman, 2005, 212p.