

Estudos de Caso Aplicados a Cursos de Capacitação: Projeto Piloto

PFEFFER, Renato Somberg¹

RESUMO

O foco do texto são os cursos oferecidos pela Fundação João Pinheiro de Minas Gerais (FJP), por meio da Gerência de Capacitação e Treinamento da Escola de Governo (GCT/EG). Esses cursos têm a finalidade de aperfeiçoar e atualizar servidores municipais, estaduais e federais e cidadãos interessados nos temas da administração e da gestão pública. No intuito de desenvolver a produção e disseminação de conhecimentos que reafirma a missão, visão e valores institucionais da FJP, o trabalho é um estudo teórico relativo à estratégia de metodologia ativa estudos de caso e sua aplicação em um curso piloto desenvolvido pela GCT da FJP junto à Prefeitura de Contagem/MG em 2020.

Estudos de caso. Curso de capacitação. Projeto piloto.

Case studies applied to training courses: pilot Project

ABSTRACT

The focus of the text is the courses offered by the João Pinheiro Foundation of Minas Gerais (FJP) through the Management Building and Capacity Department of the School of Government (GCT / EG). These courses have the purpose of improving and updating municipal, state and federal civil servants and citizens interested in the themes of administration and public management. In order to develop the production and dissemination of knowledge that reaffirms the mission, vision and institutional values of FJP, the work is a theoretical study related to the active methodology strategy, case studies and its application in a pilot course developed by the GCT of FJP together to the Municipality of Contagem / MG in 2020.

Case studies. Capacitation course. Pilot project.

Estudios de caso aplicados a cursos de formación: proyecto piloto

RESUMEN

¹. Doutor em filosofia pela Universidade Complutense de Madrid. Pesquisador pela Fundação João Pinheiro de Minas Gerais. Email: renato.pfeffer@fjp.mg.gov.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2036877945969773>. Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2633-8694>.

El tema central del texto son los cursos ofrecidos por la Fundación João Pinheiro, de Minas Gerais (FJP) a través del Departamento de Capacitación y Entrenamiento de la Escuela de Gobierno (GCT/EG). Estos cursos tienen como finalidad la mejora y actualización de los funcionarios públicos y ciudadanos interesados en las materias de administración y gestión pública. Con el fin de desarrollar la producción y difusión de conocimientos que reafirmen la misión, visión y valores institucionales de la FJP, el trabajo es un estudio teórico relacionado con la estrategia de metodología activa, estudios de caso y su aplicación en un curso piloto desarrollado por la GCT de la FJP junto a la Municipalidad de Contagem/MG en 2020.

Estudios de caso. Curso de capacitación. Proyecto piloto.

110

INTRODUÇÃO

O foco desse texto são os cursos oferecidos pela Fundação João Pinheiro de Minas Gerais (FJP) por meio da Gerência de Capacitação e Treinamento da Escola de Governo (GCT/EG). Esses cursos

têm a finalidade de aperfeiçoar e atualizar servidores municipais, estaduais e federais e cidadãos interessados nos temas da administração e da gestão pública. Os cursos ofertados são destinados a pessoas com diferentes níveis e áreas de formação e têm curta duração, o que permite rápido aprendizado e aplicação dos conhecimentos adquiridos. Os cursos possuem ação pedagógica de caráter teórico e prático, são planejados para atender demandas atuais da administração pública e da sociedade. [...]. O desafio que a FJP se coloca é desenvolver conteúdos sob medida para esse momento da administração pública que requer, além dos costumeiros cursos para a área meio, capacitações voltadas para as áreas finalísticas das instituições que compõem o Estado. (CATÁLOGO DE CURSOS DA GCT da GCT/2020).

No intuito de desenvolver a produção e disseminação de conhecimentos que reafirma a missão, visão e valores institucionais da FJP, esse trabalho é um estudo teórico relativo à estratégia de metodologia ativa estudos de caso e sua aplicação em um curso piloto desenvolvido pela GCT da FJP.

Parte-se do princípio que cursos de capacitação se tornariam mais efetivos se desenvolvessem instrumentos didáticos próprios para análise de situações reais vivenciadas pelo trabalhador/servidor que tem que fazer escolhas e tomar decisões cotidianamente. Para desenvolver as competências exigidas pelo setor público e pelo mercado, o estudo aqui apresentado se baseia no referencial teórico das metodologias ativas e propõe uma análise sobre a utilização da estratégia pedagógica estudo de casos aplicado a cursos de capacitação.

O presente trabalho é a continuidade de um estudo teórico relativo às metodologias ativas educacionais e sobre a possibilidade de aplicação de algumas de suas estratégias apresentado à GCT da FJP pelo autor. Após a justificativa sobre a importância da temática, dos objetivos do texto e de uma breve conceituação de metodologias ativas, analisa-se o conceito e as características do método estudo de casos. Em seguida é apresentado a estrutura e os resultados do projeto piloto aplicado ao curso “Ética na Administração Pública”, realizado pela plataforma virtual *Google Meet*, destinado à prefeitura de Contagem/MG nos meses de Junho e Julho de 2020.

Justificativa

Nas últimas décadas, o paradigma científico nascido na modernidade tem sido abalado pelas profundas transformações sociais associadas ao progresso tecnológico. Tem ocorrido uma crise de confiança no conhecimento científico que provocou, segundo Santos (1988, p.47), uma sensação de “perda irreparável tanto mais estranha quanto não sabemos ao certo o que estamos em vias de perder”. A nova ordem em gestação promove uma intensa comunicação na sociedade e tem exigido uma maior tolerância em relação à diversidade dos valores humanos. Não se concebe mais nos dias atuais que a ciência fique restrita a poucos detentores do saber e que tomam decisões que afetam toda a comunidade.

Duarte e Barros (2003) defendem que a própria maneira de produzir ciência tem sido alterada. O novo modelo científico exige aplicação prática, interdisciplinaridade, respeito à heterogeneidade de tendências, descentralização das organizações científicas, responsabilidade social e divulgação. Ou seja, um processo contínuo de pesquisa, aprendizado, avaliação e questionamento de resultados.

Tais mudanças têm gerado dilemas na educação formal tradicional: como continuar relevante em um mundo em transformação? Quais são os conhecimentos fundamentais para o indivíduo construir seus projetos de vida? Como garantir a aprendizagem destes conteúdos?

A escola tem sido obrigada a repensar seus currículos, suas metodologias, seus tempos e seus espaços. As mudanças educacionais nas instituições de ensino têm sido, segundo Moran (2015), em alguns casos progressivas e, em outros, profundas. Essa mudança paradigmática se relaciona à necessidade de novas competências pessoais e cognitivas no mundo contemporâneo, entre elas, proatividade, respeito ao próximo e a colaboração.

A interligação entre os mundo físico e digital tem gerado a percepção de que a educação vai além da sala de aula. Isto faz com que a escola se abra

para o mundo e o mundo para a escola, permitindo a conjugação dos processos formais e planejados do ambiente escolar com outros que ocorrem de forma espontânea.

Os setores público e privado têm buscado alternativas para se adequar ao novo paradigma. Essa é uma busca que não é movida apenas pelas necessidades do mercado, mas, principalmente, porque as pessoas têm rejeitado modelos verticais e uniformes no processo de aprendizagem (MORÁN, 2015). É neste contexto que discussão sobre metodologias ativas se torna essencial.

Objetivos

Geral: analisar teoricamente a estratégia de metodologia ativa estudos de caso e sua aplicação em um curso piloto desenvolvido pela Gerência de Capacitação e Treinamento da Fundação João Pinheiro.

Específicos:

- Discutir o conceito e as características da estratégia de metodologia ativa estudos de caso.
- Apresentar a estrutura e os resultados da estratégia estudos de caso aplicada ao curso “Ética na Administração Pública” desenvolvido pela Gerência de Capacitação e Treinamento da Fundação João Pinheiro destinado à prefeitura de Contagem.

Breve conceituação de metodologias ativas

Metodologia ativa é um conceito que envolve estratégias variadas. Seu objetivo é tornar o discente o protagonista do processo de ensino-aprendizagem. Neste modelo, o aluno se torna responsável pela construção do próprio saber e ocorre a superação das aulas expositivas centradas no docente. O professor planeja as aulas em parceria com os alunos e seu papel fundamental é o de provocar, estimular a participação ativa e a postura crítica do aprendiz (MASETTO, 2010).

De forma sintética, pode-se afirmar que as metodologias ativas dão ênfase ao “papel de protagonista do aluno, ao seu envolvimento direto, participativo e reflexivo em todas as etapas do processo” (MORÁN, 2018, p.4). Ao longo da história da educação surgiram diversas metodologias ativas, pois elas são “diretrizes que orientam os processos de ensino e aprendizagem, que se concretizam em estratégias, abordagens e técnicas concretas, específicas e diferenciadas” (MORAN, 2018, p. 4). Muitas delas foram esquecidas, outras se tornaram perenes.

A atitude de busca personalizada do aprendiz é típica do ensino ativo, ao contrário do que ocorre no modelo tradicional. Não basta que o aluno memorize e repita conteúdos; ele deve manifestar processos cognitivos complexos.

A aula pode transcorrer de diversas maneiras, mas, independentemente disso, o papel do professor passa a ser o de facilitador, ao invés de repassador de conhecimentos. Cabe a ele, levando em conta os saberes prévios dos alunos, permitir ao aluno atingir a meta no seu tempo. Do aluno, por sua vez, se exige envolvimento nas atividades e a identificação das estratégias que melhor funcionam no seu caso.

Existem diversas metodologias ativas que buscam alcançar estes objetivos. Elas se diferenciam segundo suas estratégias e abordagens: aprendizagem baseada em problemas, em projetos, estudo de casos, aprendizagem por pares e sala de aula invertida são apenas alguns exemplos. Essas abordagens são realizadas de forma individual e coletiva pelo aluno, podendo ocorrer de forma presencial, à distância ou, ainda, de forma híbrida. O presente artigo se concentra em uma delas: os estudos de caso.

A estratégia de metodologia ativa estudos de caso

Introdução à estratégia ativa estudo de casos

Estudo de caso é uma estratégia ativa de aprendizagem que objetiva trazer parte da realidade para a sala de aula. Professores e alunos são desafiados diante de um caso a ter uma nova postura no ambiente escolar. Casos são estudos aprofundados de um evento, de uma instituição, de uma situação real de trabalho, de pessoas, entre outros.

Um caso pode ser exploratório, descritivo ou explanatório: 1. Casos exploratórios procuram fornecer informações preliminares para uma investigação posterior mais profunda. Podem ser construídos com base em hipóteses ou intuições e não são estruturados. 2. Casos descritivos são análises detalhadas do objeto apontando suas características e funções. Essas informações são estruturadas e não podem ter interferência do pesquisador. 3. Casos explanatórios buscam uma compreensão detalhada e estruturada das causas e efeitos de um fenômeno (YIN, 1994).

Foi a necessidade de se analisar o emaranhado de situações complexas do cotidiano que originou essa metodologia. Frente a uma situação real apresentada pelo professor ou pelos próprios alunos, ocorre uma discussão sobre o assunto de forma prática e teórica antes que uma decisão

seja tomada. O importante é a discussão sob diferentes pontos de vista e não, necessariamente, uma solução consensual.

Cabe ao professor durante o processo facilitar e envolver o aluno que se torna um investigador que dá vida às teorias estudadas. Conjugada com outras estratégias ativas de ensino que buscam tornar o aluno o protagonista do processo de ensino aprendizagem, os estudos de caso podem ser uma importante ferramenta se utilizado com o planejamento adequado.

Sendo uma metodologia interativa, sua principal vantagem é ser uma técnica orientada para perguntas onde as soluções não estão disponíveis previamente (FEAGIN, ORUM E SJOBERG, 1991). Partindo de um contexto específico que simula um dilema da vida real (um conflito ou múltiplos interesses), se apresenta uma pergunta para discussão entre os estudantes. Esses precisam identificar os desafios e as questões teóricas envolvidas antes de propor encaminhamentos.

Segundo Graham (2010), essa estratégia não é muito difundida, em especial na área administrativa, por duas razões: 1. Os professores são formados em métodos tradicionais baseados na exposição de conteúdos e 2. Essa metodologia exige novas habilidades que exigem tempo e envolvimento dos participantes. Por outro lado, atua em favor da consolidação dessa metodologia.

uma necessidade, neste mundo tecnológico em rápida expansão, de que os educadores continuem a desacelerar o processo e a examinar os fatores humanos, sociais, éticos e políticos na concepção e implementação de sistemas complexos. (MANNOMG *apud* GRAHAM, 2010, p. 38).

No entanto, é necessário tomar cuidado com a escolha da metodologia de ensino, pois a aprendizagem ocorre de formas muito variadas. Em alguns momentos, a metodologia tradicional pode apresentar resultados superiores às metodologias ativas, em outros pode ocorrer o inverso, e ainda pode ser utilizado um modelo híbrido.

No caso específico dos estudos de caso enquanto metodologia ativa, ocorrem mudanças radicais em relação às aulas expositivas de tipo escolástico. O professor deixa de ser o detentor do saber e aquele que ensina. Alunos se tornam parceiros do docente no processo de construção do conhecimento.

Adotada na sua origem por Christopher Langdell na Escola de Direito de Harvard na década de 1880, essa técnica se expandiu, posteriormente, para as áreas gerenciais (GIL, 2008). Embora surgida no século XIX, o estudo de casos envolve alunos de forma individual e coletiva em processos

cognitivos complexos. As novas tecnologias digitais têm aberto perspectivas ilimitadas para essa para essa estratégia de ensino.

A preparação para uma aula baseada em estudos de caso pode requerer uma metodologia complexa e sistemática, podendo demorar até seis meses (FERRARINI; SAHEB; TORRES, 2019). O processo se inicia com seleção da temática, das fontes de informação e da coleta de dados. Posteriormente, o caso é redigido, revisado e são feitas notas didáticas orientando o trabalho. As notas didáticas contém, de forma geral, o resumo do caso, os objetivos de aprendizagem, um conjunto de perguntas para orientar o desenvolvimento da discussão, bibliografia e glossário. As notas são revisadas continuamente na medida em que os casos são discutidos em sala de aula (WRITING CASE STUDIES, 2020).

Em um cenário ideal, seria interessante a construção de um banco de dados, o acesso a recursos tecnológicos que possibilitasse o estudo online e uma sala em formato apropriado (tipo curva de nível ou mesas com microfones).

O sucesso do estudo de caso no ambiente acadêmico está condicionado aos estudos prévios do aluno. O discente deve possuir uma boa base teórica possibilitando a interpretação e a busca de soluções para o caso proposto. De preferência, um estudo prévio individual antecederia a discussão pequenos grupos. Por fim, ocorreria um debate coletivo, mediado pelo professor, em busca de uma síntese das discussões e a autoavaliação dos alunos (FERRARINI; SAHEB; TORRES, 2019).

A preparação dos alunos para um estudo de caso

Na medida em que a metodologia estudo de casos envolve uma participação ativa dos alunos ao invés da tradicional postura passiva, é necessário que o professor informe aos estudantes sobre os desafios a serem enfrentados. É mais cômodo para o discente receber as informações prontas e trabalhar de forma independente do que construir o conhecimento e trabalhar em grupos. Além disso, na maioria das vezes um caso não tem uma resposta correta, pode possuir ambiguidades e informações incompletas, o que pode gerar desconforto dos participantes que tem aceitar diferentes pontos de vista e decisões.

Por isso, o professor precisa explicar a metodologia ao aluno. Ao contrário do método tradicional onde o professor ensina a teoria e o aluno aplica, no estudo de casos o estudante analisa e decide. É a resolução de problemas que origina a compreensão teórica e não o contrário. Professores e alunos são corresponsáveis pela aprendizagem e ambos aprendem juntos.

Nesse modelo, o aluno é o centro da atenção e o professor um facilitador que estimula a participação e controla, de forma compartilhada com os alunos, o processo de aprendizagem. A responsabilidade da aprendizagem é do próprio estudante que deve se arriscar elaborando e expressando suas ideias. O esperado é que as discussões possibilitem um ganho nas habilidades de argumentação e experimentação de novas soluções.

Preparar o aluno para o estudo de casos significa deixá-lo ciente que é necessária uma abertura para escuta, para o respeito e aprendizagem com o outro. Não há como planificar detalhadamente os rumos ou os resultados de uma aula que utiliza tal estratégia, pois estamos falando de uma experiência fluída. Em cada turma, com indivíduos e tempos únicos, as discussões podem tomar caminhos totalmente diferentes. Isso pode desconsertar tanto professores como os alunos. Por outro lado, se as premissas dos estudos de caso forem bem compreendidas e o planejamento da aula bem executado, os debates podem promover o pensamento crítico do aluno e desenvolver sua habilidade de persuasão.

Preparando o ensino de um caso – o papel do professor

Ao utilizar a estratégia de estudo de um caso, seja ele original ou já existente, o docente deve estar preparado para enfrentar situações inusitadas. Além de preparar os alunos para o uso da metodologia, como descrito no item anterior, o professor deve conhecer os fatos referentes ao caso proposto e adotar certos procedimentos para que os objetivos da aprendizagem sejam alcançados registrando-os nas notas didáticas. Dentre eles, destacam-se:

- Tentar prever perguntas e argumentos que podem surgir ao longo dos debates.
- Preparar perguntas que orientem o início e o desenvolvimento da discussão.
- Fazer uma exposição teórica inicial ou elaborar um conjunto de perguntas (ou leituras) que orientem o estudante na busca dos fundamentos teóricos/conceituais que tenham ligação com o caso que será trabalhado.
- Identificar os conhecimentos prévios que os alunos devem buscar (ou já possuem) para serem aplicados no caso.
- Orientar os alunos quanto às atividades prévias requeridas (leituras, pesquisas, escrever algo).
- Decidir os procedimentos concretos da discussão (será em pequenos grupos ou haverá apenas um debate coletivo? Haverá relatores? Quanto tempo será dado para a discussão? Entre outros).
- Decidir como será feita a avaliação dos alunos.

Características de um bom caso

Um bom caso deve ser desafiador, despertar e motivar os alunos a buscar um entendimento mais profundo dos conceitos e teorias estudadas. Para isso, é importante que haja uma relação com o mundo real exigindo que os alunos analisem, julguem decidam e justifiquem de forma lógica com base nas informações apresentadas e conceitos aprendidos. Para Duch (1997), um bom caso tem as seguintes características:

117

1. Um problema efetivo deve primeiro envolver o interesse dos alunos e motivá-los a buscar uma compreensão mais profunda dos conceitos que estão sendo introduzidos. Deve relacionar o assunto com o mundo real, para que os alunos tenham interesse em resolver o problema.
2. Bons problemas exigem que os alunos tomem decisões ou julgamentos com base em fatos, informações, lógica e / ou racionalização. Os alunos devem ser obrigados a justificar todas as decisões e raciocínios com base nos princípios aprendidos. Os problemas devem exigir que os alunos definam quais premissas são necessárias (e por que), quais informações são relevantes e / ou quais etapas ou procedimentos são necessários para resolvê-las.
3. A cooperação de todos os membros do grupo de estudantes deve ser necessária para solucionar efetivamente um bom problema. A extensão e a complexidade do problema ou caso devem ser controladas para que os alunos percebam que um esforço de "dividir e conquistar" não será uma estratégia eficaz de solução de problemas. [...]
4. As perguntas iniciais do problema devem ter uma ou mais das seguintes características, para que todos os alunos dos grupos sejam inicialmente atraídos para uma discussão sobre o tópico: aberto, não limitado a uma resposta correta; conectado ao conhecimento aprendido anteriormente; questões controversas que suscitarão opiniões diversas. [...]
5. Os objetivos do conteúdo do curso devem ser incorporados aos problemas, conectando conhecimentos prévios a novos conceitos e conectando novos conhecimentos a conceitos de outros cursos e / ou disciplinas (DUCH,1997, tradução do autor).

Na mesma linha, Graham (2010) afirma que um caso deve ser aberto, conectado, evocativo, relevante e sustentável. Aberto por não se limitar a uma única resposta certa; conectado a conhecimentos importantes para os objetivos pedagógicos; evocativo ao provocar diferentes opiniões e perspectivas; relevante para a conjuntura atual e para a aprendizagem; sustentável por fornecer informações e desafios durante todo o exercício.

Em suma, o bom caso é um pedaço da realidade levado para dentro de sala de aula gerando uma discussão sobre os dilemas que ocorrem na vida

real. Assim como ocorre na vida, um caso não fornece as informações completas para se alcançar uma solução definitiva o que leva o aluno a enfrentar os dilemas e tomar decisões em uma situação de ambiguidade.

Tipologia de casos e suas abordagens pedagógicas

Ensinar é um ato individual e depende de cada turma, professor e objetivos institucionais. O quadro a seguir, baseado em Graham (2010), é apenas uma das diversas tipologias possíveis para estudos de casos. As abordagens pedagógicas são apenas sugestões desse autor e devem ser desenvolvidas a partir da criatividade de cada professor.

QUADRO 1: Tipologias de estudos de caso

Tipo	Características	Abordagem pedagógica
Metacaso	Extenso e detalhado. Perspectiva longitudinal abordando um problema ao longo do tempo. Identificam-se os interesses, as relações de poder e as causas subjacentes das nas decisões tomadas.	Pode ser a ferramenta analítica de um curso inteiro. O aluno deve ler individualmente o caso antecipadamente preparando uma análise com recomendações. Essa fase é seguida pela discussão em pequenos grupos ou em plenária. Dada a complexidade desses casos, o professor deverá direcionar as discussões com perguntas para que, ao final, se chegue a uma conclusão.
Casos-problema	Curtos e específicos. Descrevem uma situação sem detalhes obrigando o aluno a interpretar os acontecimentos.	Abordado em uma sessão única. Utilizado para avaliar o conhecimento prévio do aluno, fundamentar um conceito, aplicação prática de um conteúdo ou, ainda, como um exercício preparatório para uma atividade mais aprofundada. Discussões prévias em pequenos grupos podem anteceder a discussão na plenária. O professor atua como facilitador, fazendo perguntas, motivando, analisando as soluções.
Cenário complexo	Baseado em problemas multidisciplinares e sem uma clara resposta certa ou errada.	Abordado em duas ou três sessões. Ele é revelado ao aluno em etapas associadas aos objetivos da aula do dia. A discussão ocorre em pequenos grupos de forma colaborativa. Os alunos geram hipóteses e desenvolvem um conjunto de metas para cada parte do caso. O objetivo da aprendizagem vai sendo explicitado na medida em que o caso avança. Geralmente não é acompanhado por perguntas a serem respondidas por serem voltados para o estudante. O professor é

		apenas um guia que pede aos alunos para explicar seu raciocínio ou apresentar evidências.
Opção fixa	Mini caso com um número determinado de soluções. Essas soluções podem ser convertidas em opções de múltipla escolha com a intenção de fazer o aluno a considerar alternativas viáveis.	Após a apresentação do problema e das possíveis soluções, os grupos devem chegar a um consenso e defender sua posição na plenária. Eventualmente, os alunos podem rejeitar todas as opções de respostas propostas o que gera debates e deve ser estimulado.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Graham (2010).

Graham (2010) ainda apresenta outra forma de classificar os casos relacionando-os aos objetivos de aprendizagem e os resultados esperados:

- Casos instrumentais centrados em questões específicas: são estruturados e objetivam a aplicação de uma teoria e a resolução de um problema.
- Casos decisórios centrado na superação de um problema por meio do trabalho em equipe: moderadamente estruturados e com diversos fatores inter-relacionados buscam chegar a uma decisão que pondere fatores aplicando análise de variáveis.
- Casos abertos descrevendo situações complexas e reais: Desestruturados devido ao excesso de variáveis não relacionadas que são ponderadas gerando soluções complexas e envolvendo uma orientação de longo prazo;
- Metacasos longos, históricos e analíticos: complexos e envolvendo uma perspectiva longitudinal proporciona um entendimento do problema ou da questão a partir de uma perspectiva histórica e contextual.

A utilização prática da metodologia de casos

A utilização da metodologia de casos pode permear todo um curso ou ser intercalada com outros instrumentos de ensino.

Graham (2010) sugere os seguintes passos para o professor planejar o uso de casos: 1. Começar com um ou múltiplos casos simples. 2. Dedicar tempo ao estabelecimento dos fatos do caso. 3. Discutir com os aluno a finalidade para realização do estudo de casos. 4. Apresentar aos alunos como será a dinâmica de organização da aula (se a atividade será individual, em grupo e/ou em plenária). 5. Esclarecer as regras da discussões. 6. Estabelecer

o tempo para as discussões em sala de aula. 7. Elaborar um cronograma propondo fases a serem cumpridas para a discussão. 8. Se for o caso de discussões aprofundadas, pode ser interessante a criação de um fórum virtual. 9. Deixar claro aos alunos que os prazos e as informações incompletas fazem parte da atividade proposta e da própria vida. 10. Permitir aos alunos a oportunidade de avaliar a atividade.

Após a fase de planejamento, preparação do aluno e apresentação do caso, cabe ao professor iniciar a atividade gerando o diálogo e discussão em busca de possíveis soluções. Esse debate pode ser gerado por meio de perguntas que estimulem pontos de vista diferenciados. As perguntas, a princípio, devem ser abertas, limitadas e simples. O importante é estimular a participação de todos. A medida que o debate progride as perguntas podem ser aprofundadas pedindo precisão, esclarecimentos, evidências e análises, ao mesmo tempo, impedindo que os alunos se desviem do assunto.

A metodologia de estudos de caso é uma grande oportunidade para o professor praticar o método socrático de investigação. Todo professor pretende, ao mesmo tempo, garantir que os alunos estejam envolvidos, que os objetivos de aprendizagem sejam cumpridos, que todo o texto seja explorado e que a discussão leve a uma conclusão adequada antes do final da aula. Portanto, ao passo em que há elegância na abordagem com perguntas abertas, ela é limitada por esses e outros fatores (GRAHAM, 2010, p. 53).

Tão importante quanto buscar a solução de um problema, importa na técnica de estudo de casos o processo de abordagem equilibrada em si mesmo. Os alunos devem ser estimulados a definir claramente o problema, evitar respostas simplistas, relacionar aspectos conhecidos e desconhecidos, definir um objetivo estratégico, identificar variáveis e questões secundárias, entre outros. Ou seja, propor soluções plausíveis para um problema passa por um processo onde o estudante avalia e pondera as opções, aplica teorias, considera fatores e pessoas relevantes.

A metodologia de estudo de casos tem se mostrado útil para o desenvolvimento de diversas habilidades entre os estudantes, entre elas a capacidade de trabalhar em grupo que permite o compartilhamento de conhecimentos e que exige o respeito as diferenças de opinião. Além das atividades grupais, o aluno é incentivado a realizar estudos individuais fora de sala de aula coletando e analisando informações. Essa capacidade investigativa instiga o estudante a buscar fontes diversas de pesquisa. Por fim, durante o processo, o discente tem que gerir o tempo para concluir a atividade proposta e ainda ser capaz de apresentar os resultados de forma oral e/ou escrita.

Mesmo com todas essas vantagens, o docente deve tomar certos cuidados ao utilizar essa metodologia e estar ciente que o ensino não precisa ficar restrito a um método ou técnica. Uma questão relevante na escolha é o tamanho da turma. Quanto maior a turma, maior a dificuldade para se compartilhar ideias e garantir a participação de todos. Isso exige que o professor faça adaptações. O professor pode, por exemplo, dividir a turma em pequenos grupos que fazem a análise do mesmo problema. Cada grupo escolheria um relator para apresentar e discutir com a turma. Quando o caso for mais complexo, o docente pode dividir a turma, desagregar o caso e propor tarefas diferenciadas para cada grupo que, posteriormente, seriam relatadas e debatidas com toda a turma.

Também é importante frisar que as análises não precisam ser verbais ou em sala de aula. Tarefas para casa e escritas podem ser interessantes, pois permitem o desenvolvimento de outras habilidades por parte dos estudantes.

Além dos desafios descritos no planejamento e execução da metodologia de casos, o docente ainda enfrenta a questão fundamental da realidade vivida e experiências anteriores dos participantes. Sendo situações que potencialmente poderiam ocorrer com os alunos, o caso deve ter uma utilidade ou ser uma lição para ele, seja no trabalho ou na vida.

A avaliação do estudo de casos

Cada professor e instituição têm práticas diferenciadas de avaliação das atividades escolares. No caso do estudo de casos, especificamente, a avaliação se torna mais complexa porque não pode se basear apenas em atividades escritas. As discussões em sala e os fundamentos dos trabalhos apresentados devem também ser levados em conta. É importante que os critérios de avaliação sejam estabelecidos com antecedência e que os alunos tenham ciência e possam ter uma participação ativa no processo por meio da autoavaliação.

Ao fazer a avaliação, o professor e alunos devem levar em conta diversos aspectos. O caso foi corretamente compreendido? A análise é sustentável e foi suficientemente profunda? Questões fundamentais e subjacentes foram abordadas? Foram utilizadas as teorias e conceitos propostos? Houve pesquisa e foram integradas informações diferentes que permitissem novos pontos de vista? O relatório ou apresentação foi coerente? Não basta no estudo de casos que o aluno simplesmente repita soluções padronizadas, é necessário disciplina, capacidade analítica, empreendedorismo e criatividade.

Aplicação da estratégia estudos de caso: curso piloto aplicado no município de contagem

Informações gerais sobre o curso piloto

- Nome do curso piloto: “Ética na Administração Pública”
- Demandante: Prefeitura de Contagem/MG
- Nome do programa: Capacitação para servidores municipais de Contagem
- Professor: pesquisador designado pela Escola de Governo da FJP
- Ementa do curso: Desenvolvimento histórico e conceitos básicos. Determinismo e liberdade de escolha. Princípios da ética pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência, dignidade da pessoa humana. O Público e privado na Administração Pública (cargo público; prestação pública de contas; transparência). Ética na administração pública estadual. O Código de Conduta Ética do Servidor Público.
- Carga horária: 16 horas aula
- Período de realização: 08/06/2020 a 01/07/2020
- Metodologia de ensino: aula tradicional expositiva conjugada com a estratégia de metodologia ativa estudo de casos.
- Plataforma virtual onde o curso será ministrado: Google Meet (observação: o curso havia sido planejado pela GCT para ser presencial, no entanto, devido à pandemia gerada pelo Covid-19, foi necessário que o curso ocorresse na modalidade à distância).

122

Conteúdos trabalhados no curso associados à estratégia estudos de caso

Após a exposição dialogada prévia dos assuntos abaixo relacionados com os alunos, os casos foram apresentados objetivando a associação entre a teoria e prática. Dois conteúdos do curso foram escolhidos para serem trabalhados por meio de estudo de casos, sendo eles:

- Breve histórico do pensamento ético: ética eudaimônica, pragmatismo, utilitarismo, intencionalismo, utilitarismo e contratualismo.
- Ética na Constituição Federal: princípios da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

Estratégias adotadas para aplicação do estudo de casos

Antes de abordar as estratégias adotadas para a aplicação dos estudos de caso, é importante salientar que diversas outras técnicas didáticas e conteúdos foram utilizados e discutidos no decorrer da disciplina, no entanto, isso foge ao escopo desse trabalho.

Sobre os estudos de caso, especificamente, abaixo estão descritos os procedimentos adotados pelo professor passo a passo. Levando-se em conta que era um curso de curta duração e que não houve um contato presencial entre docente e discentes, coube ao professor selecionar os casos vinculando-os às temáticas e objetivos do treinamento. A seleção foi referenciada pelo nível de escolaridade dos alunos e cargos ocupados pelos mesmos (Nível acadêmico: 19 servidores de nível superior, 1 de nível médio. Cargos/função: Administrador, Assessor, Técnico Superior em Gestão Pública e Técnico Superior Edificações, Pregoeiro, Controlador-Geral do Município, Auditor de Controle Interno, Presidente de Comissão Disciplinar).

- Tipos de caso utilizados escolhidos: Casos-problema. Curtos, específicos e pouco estruturados. A situação foi descrita sem muitos detalhes em textos entregues aos alunos, obrigando-os a interpretar os acontecimentos. Abordado em uma sessão única, os casos foram utilizados para fundamentar o conceito a ser aprendido e para aplicar na prática uma teoria. Os casos eram decisórios (centrado na superação de um problema) com diversos fatores inter-relacionados. Os alunos deveriam buscar uma decisão e fazer associações com a teoria.
- A escolha dos casos: ao escolher os casos, o professor levou em conta se eles eram desafiadores, despertariam e motivariam os alunos a buscar um entendimento mais profundo dos conceitos e teorias estudadas. Para isso, foram escolhidos casos que tivessem alguma relação com o mundo real. Seguindo as sugestões de Graham (2010), o docente objetivou que casos selecionados fossem abertos, conectados, evocativos, relevantes e sustentáveis.
- A preparação para aplicação do caso pelo professor: foram registradas as notas didáticas que serão apresentadas no próximo apartado desse texto. Essas notas contém: o caso, o objetivos de aprendizagem, referências bibliográficas e um conjunto de perguntas para orientar o desenvolvimento da discussão. Durante a preparação das notas o professor procurou prever perguntas e argumentos que podem surgir ao longo dos debates, preparar perguntas que orientassem o início e o desenvolvimento da discussão, planejar os procedimentos da aplicação e avaliação da técnica.

- Preparando o aluno para estudo de casos: antes da aplicação da estratégia, o professor explicou a metodologia ao aluno. Foi explicitado que, ao contrário do método tradicional onde o professor ensina a teoria e o aluno aplica, no estudo de casos o estudante analisa e decide. O aluno deve estar preparado para escutar, respeitar e aprender com os colegas.
- Exposição teórica inicial: após explicar o método, o professor fez uma exposição dialogada teórica/conceitual sobre o tema que seria discutido por meio do estudo de casos.
- Discussão dos casos: casos curtos foram entregues pela plataforma virtual aos alunos e foi dado um tempo para leitura. Foram explicados os procedimentos da discussão, os critérios de avaliação do exercício e dado um tempo para que os alunos lessem o texto em sala de aula. Em seguida, o professor fez algumas perguntas para orientação do debate. Devido à plataforma de ensino virtual utilizada não foram possíveis a realização de discussões prévias em pequenos grupos. Houve apenas a discussão na plenária. O professor atuou como facilitador, fazendo perguntas, motivando e analisando as soluções.
- Avaliação: ao longo e ao final da atividade, o professor fez em conjunto com os alunos uma avaliação da mesma levando em conta a compreensão do caso, a profundidade das análises, se as questões fundamentais e subjacentes abordadas, a utilização correta das teorias, os diferentes pontos de vista. Ao final cada aluno fez uma autoavaliação.

Notas didáticas dos estudos de caso

São apresentados nessa sessão as notas didáticas de dois casos problema/decisórios trabalhados em sala de aula de acordo com cada uma das duas temáticas escolhidas pelo professor. As notas didáticas dos outros casos apresentados durante as aulas tiveram uma estrutura semelhante. Os procedimentos apresentados no item anterior poderiam constar, também, nas notas.

Notas didáticas do caso 1

Quadro 2: Notas didáticas do caso “Um gestor temperamental”

Caso	JORDÃO, Sônia. “Um gestor temperamental”. Disponível em: https://www.recantodasletras.com.br/artigos/3202034 >. Acesso em 7 de Jun. de 2020.
-------------	--

Conceitos e teorias a serem trabalhados	Breve histórico do pensamento ético: ética eudaimônica, pragmatismo, utilitarismo, intencionalismo, utilitarismo e Contratualismo.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionar um caso concreto ocorrido no ambiente de trabalho com as diversas vertentes surgidas ao longo da história do pensamento sobre a ética. ▪ Discutir as possíveis soluções para o caso de acordo com os valores predominantes na sociedade brasileira e levando em conta as teorias sobre ética estudadas
Sugestões de referências bibliográficas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1985. ▪ MARCONDES, D. Textos básicos de ética: de Platão à Foucault. Rio de Janeiro: Zahar, 2007. ▪ WEBER, M. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Cia das Letras, 2003.
Sugestões de perguntas para iniciar/estimular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perguntas básicas: Quais são os dilemas éticos que aparecem durante o caso? Diferentes sujeitos têm diferentes dilemas éticos? Se sim, quais são? Como relacionar um caso com as diversas vertentes surgidas ao longo do pensamento sobre a ética. Quais as possíveis soluções para o caso de acordo com os valores predominantes na sociedade brasileira? Quais as possíveis soluções para o caso de acordo com as teorias sobre ética estudadas? ▪ Perguntas para enriquecer o debate: Quando o líder comete um erro deve ou não pedir perdão? O reconhecimento do erro ajuda na recuperação da dignidade e na mudança de atitude? Como encarar os erros que cometemos na vida? Os erros dos subordinados justificam o erro do líder? Como motivar, prestigiar, desafiar e corrigir os subordinados?

Fonte: produzido pelo autor.

Notas didáticas do caso 2

Quadro 3: Notas didáticas do caso “Ultrapassando os limites do poder”

Caso	IBANEZ, Adolfo. “Ultrapassando os limites do poder”. Disponível em: < https://pt.slideshare.net/naysataboada/ultrapassando-os-limites-do-poder >. Acesso em 7 de Jun. de 2020.
Conceitos e teorias a serem trabalhados	Ética na Constituição Federal: princípios da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionar um caso concreto ocorrido no ambiente de trabalho com os princípios constitucionais da Administração Pública. ▪ Discutir os possíveis encaminhamentos para o caso de acordo com os valores e práticas predominantes na administração pública brasileira levando em conta os princípios constitucionais.

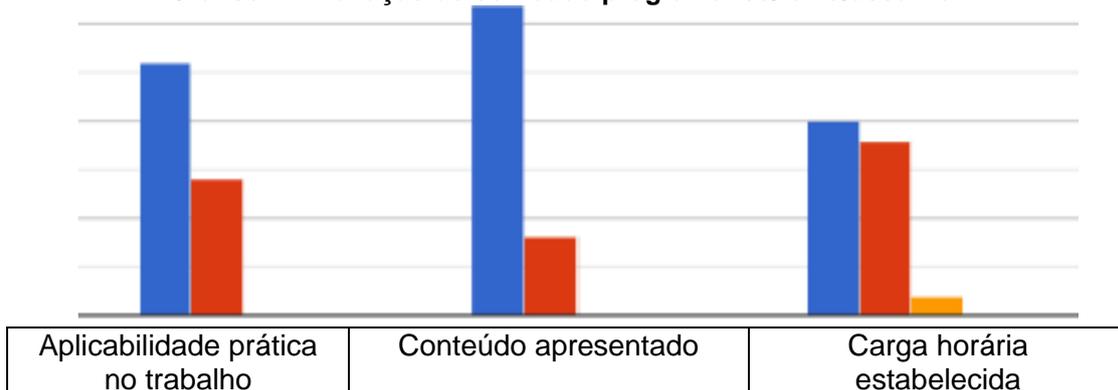
Sugestões de referências bibliográficas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ARRUDA, M. C. C. de. Código de Ética, um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002. ▪ TÁMES, C. A. S.; PRAQDO, L. C. Ética na Administração Pública: Teoria e Questões. Rio de Janeiro: Campus, 2002. ▪ VEIGA, J. E. da. Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.
Sugestões de perguntas para iniciar/estimular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perguntas básicas: Quais são os dilemas éticos que aparecem durante o caso? Diferentes sujeitos têm diferentes dilemas éticos? Se sim, quais são? Quais as possíveis soluções para o caso de acordo com os valores predominantes na sociedade brasileira? Quais os possíveis encaminhamentos para o caso de acordo com os valores e práticas predominantes na administração pública brasileira levando em conta os princípios constitucionais? ▪ Perguntas para enriquecer o debate: A situação é reversível? Como um líder deve agir quando comete um erro? O reconhecimento do erro ajuda na recuperação da dignidade e na mudança de atitude? Como encarar os erros que cometemos na vida? Os erros dos subordinados justificam o erro do líder?

Fonte: produzido pelo autor.

Avaliação gráfica do curso por parte dos alunos

Os gráficos abaixo são uma síntese da avaliação do curso realizado para o município de Contagem/MG. Ela foi aplicada pela Gerência de Capacitação e treinamento após o encerramento das atividades pela *formulário Google* na respectiva plataforma. A coordenação da GCT também coletou informações verbais com os gestores de Contagem responsáveis pela contratação do curso e com os alunos que serão informadas no próximo apartado.

Gráfico 1: Avaliação do conteúdo programático/tema/assunto

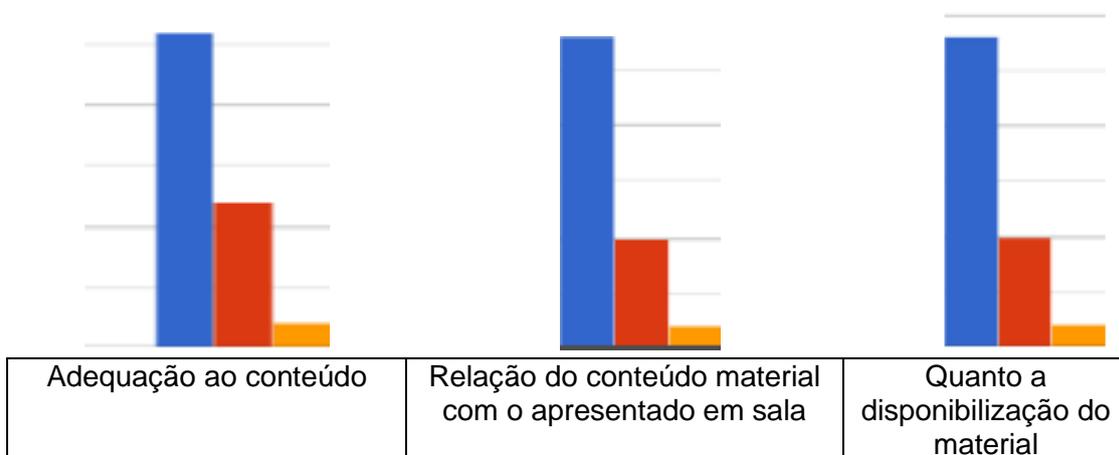


Fonte: relatórios da GCT/FJP (arquivos disponibilizados pela GCT).

Legenda:

- Ótimo ■
- Bom ■
- Regular ■
- Fraco ■

Gráfico 2: Avaliação do material

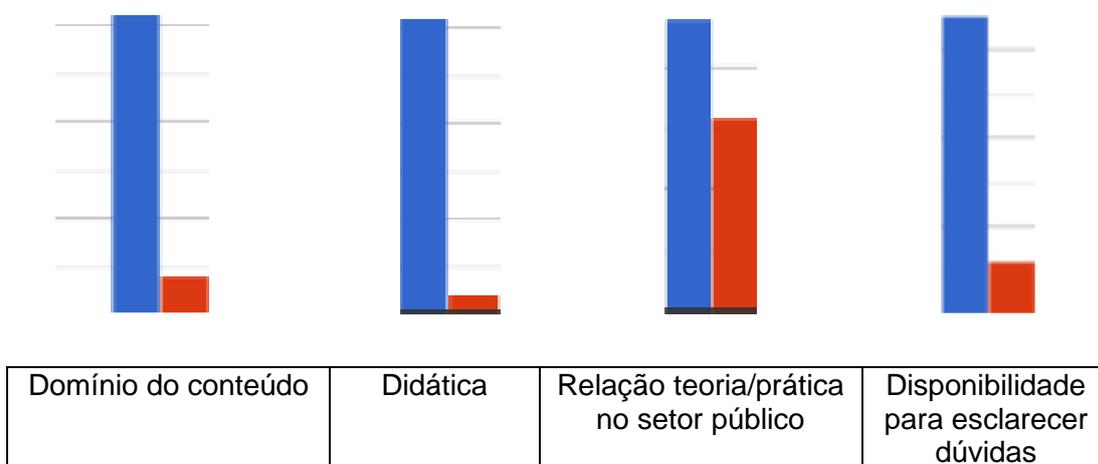


Fonte: relatórios da GCT/FJP (arquivos disponibilizados pela GCT).

Legenda:

- Ótimo ■
- Bom ■
- Regular ■
- Fraco ■

Gráfico 3: Avaliação do professor/metodologia



Fonte: relatórios da GCT/FJP (arquivos disponibilizados pela coordenação).

Legenda:

- Ótimo ■
- Bom ■
- Regular ■
- Fraco ■

Foram ainda registradas as seguintes observações no formulário por parte dos alunos:

- “Professor sábio e muito solícito. Amigo da turma e transmitiu todos os conhecimentos com muita didática. As aulas contaram com recursos variados. Foi muito bom!”.
- “O curso só não foi melhor em virtude das dificuldades de aulas presenciais, mas quanto aos demais requisitos, foram muito bons”.
- “Em relação a plataforma, só achei ruim por não termos microfone e câmera aqui no setor de trabalho”.
- “Muito prático. Só achei que o horário poderia ser o primeiro da manhã ou da tarde”.
- “Minhas impressões foram as mais positivas possíveis quanto a tudo que foi proposto e vivenciado neste curso”
- “Sem problemas, bom aprendizado”.
- “Professor muito dedicado com o curso e atencioso com os alunos”.

Próximos passos

A parte teórica e a aplicação do curso piloto na prefeitura de Contagem foram desenvolvidas entre os meses de Junho e Julho de 2020. Os resultados, conforme os gráficos indicam, foram positivos. Os gestores da prefeitura de Contagem, assim como os alunos por meio de depoimentos à coordenação da GCT, também relataram sua satisfação com a metodologia utilizada.

As maiores críticas apresentadas pelos alunos foram em relação à necessidade de uma maior aproximação entre teoria e prática da temática no que se refere ao setor público e quanto à carga horária do curso (16 horas aula), que foi considerada insuficiente para um aprofundamento das discussões.

Do ponto de vista do docente, foi relatado que a plataforma utilizada (*google meet*) impediu a discussão virtual em pequenos grupos, fato esse considerado prejudicial à metodologia de estudos de caso, em especial, no que tange à falta de aproximação teoria/prática apontada pelos discentes. O problema técnico foi sanado pela direção da FJP que fez, a partir de Agosto de 2020, a migração dos cursos para a plataforma *Zoom* (essa plataforma permite que o professor crie subgrupos durante a aula).

Dada a avaliação satisfatória do curso piloto por parte de todos os envolvidos, foi acordado com a coordenação da GCT que os próximos passos seriam o aprofundamento teórico e a construção de novos cursos baseados em estratégias de metodologia ativa. No que tange aos estudos de caso, especificamente, será criado um banco de casos baseados em problemas reais vivenciados pelos servidores.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1985.

ARRUDA, M. C. C. de. **Código de Ética, um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CATÁLOGO DE CURSOS DA GCT/2020. **Catálogo de cursos da GCT/2020**. Disponível em: <http://novosite.fjp.mg.gov.br/capacitacoes-e-treinamentos/>. Acesso em: 13 Jun. 2020.

DUARTE, J.; BARROS, A. T. de. **Comunicação para ciência, ciência para comunicação**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

DUCH, B. J. **Characteristics of Good Problems**. (Center for Teaching Effectiveness, University of Delaware, 1997). Disponível em: <http://www1.udel.edu/pbl/cte/spr96-phys.html>. Acesso em 2 Jun. 2020.

FEAGIN, J.; A. ORUM, G.; SJOBERG, A. **A Case for the Case Study**. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press, 1991.

FERRARINI, R.; SAHEB, D.; TORRES, P. L. Metodologias ativas e tecnologias digitais: aproximações e distinções. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 57, nº 52, p. 1-30, abr./jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAHAM, A. **Estudos de caso**: Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público. Brasília: Enap, 2010.

MARCONDES, D. **Textos básicos de ética: de Platão à Foucault**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

MASETTO, M.T. **O professor na hora da verdade**: a prática docente no ensino superior. São Paulo: Avercamp, 2010.

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

MORAN, J. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, C. A. de; MORALES, O. E. T. (Orgs.). **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania**: aproximações jovens. Disponível em: file:///C:/Users/famil/Desktop/Metodologia%20ativa/mudando_moran.pdf. Acesso em: 23 Abr. 2020.

SANTOS, B. de S. **Um discurso sobre as ciências**. Porto: Afrontamento, 1988.
TÂMES, C. A. S.; PRAQDO, L. C. **Ética na Administração Pública**: Teoria e Questões. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

WRITING CASE STUDIES: **Manual**. Versão adaptada para uso pelo Online Learning Centre. Disponível em:
<http://www.ntu.edu.vn/Portals/96/Tu%20lieu%20tham%20khao/Phuong%20phap%200giang%20day/case%20writing%20manual.pdf>. Acesso em 2 Jun. 2020.

WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Cia das Letras, 2003.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso. Desenho e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1994.