

Formação de docentes em Administração: a avaliação de uma ação formativa e suas sugestões para melhorias

CAMILA OLIVIERI IGARI
Universidade de São Paulo
camilaigari@uol.com.br

CAPES/ ProAdministração

Formação de docentes em Administração: a avaliação de uma ação formativa e suas sugestões para melhorias

Pensar a formação de docente em Administração implica atenção às suas especificidades como graduação com mais alunos matriculados, oferecido múltiplas e diversificadas instituições, fácil acesso pelo baixo custo operacional e concorrência, grande evasão e formação generalista. A proposta do modelo de especialização em dialogo com a área de Educação é contribuir para uma formação integrativa docente considerando as especificidades da docência e a construção de saberes docentes em seus aspectos subjetivos e objetivos, com especialização de conhecimentos e aquisição de instrumentalização. A formação foi realizada de Maio de 2013 a Dezembro de 2014, na modalidade semipresencial e estruturada em sete módulos interdependentes. Foram 23 formandos, 16 deles docentes com experiência de 1 a 10 anos demandando diferentes aprendizados. O objetivo desse artigo é apresentar as melhorias sugeridas para uma nova aplicação da especialização. Tais sugestões foram captadas na aplicação do Framework de ação formativa de docentes em Administração como metodologia pesquisa quantitativa e qualitativa, em cinco níveis - Prólogo, Reações, Aprendizagens, Transferências e Abrangência - inspirados na Avaliação Responsiva de Stake (1978) e Avaliação em Níveis de Imbérnon (2011) sob o olhar da Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984). Sugere-se para a eficácia da formação customizações às demandas instituições, bem como às expectativas e experiência individuais dos docentes conforme o ciclo de vida docente de Huberman (2000). Os formandos vislumbrando uma formação acadêmica desejam que o espaço de formação se transforme em um observatório sobre a docência em Administração como recurso de reflexão e construção de boas práticas docentes.

Palavras-chave: formação de docentes em Administração, aprendizagem integrativa docente, avaliação de ação formativa e docência em Administração.

Introdução

1. Uma especialização para a docência em Administração

A formação proposta é uma especialização estruturada em um modelo de formação que aproxima as complexidades da aprendizagem (afetiva, perceptual, conceitual e comportamental), como uma metodologia que contempla o aprimoramento de aspectos objetivos e subjetivos da docência. Sua finalidade é contribuir para construção da docência em Administração dentro de uma nova configuração estrutural, visando atender as múltiplas demandas dos docentes perpassando a aquisição de ferramentas docentes, pela especialização de conhecimentos e integração da docência como identidade profissional.

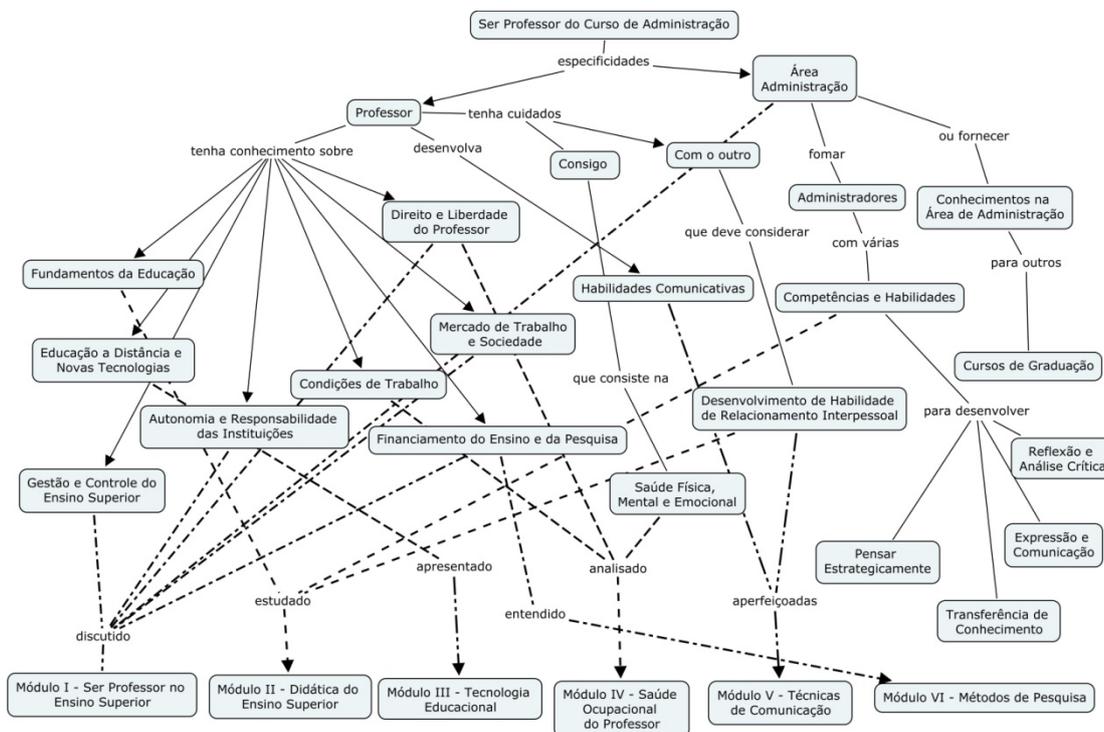
O modelo proposto apresenta uma estrutura que abriga as especificidades da docência em Administração e sua instrumentalização, bem como aborda os conceitos gerais que permeiam o processo de ensino-aprendizagem. A formação é composta de uma parte prática, com aplicação dos conceitos trabalhados no espaço de formação e o mentoring docente. Para atender a estrutura foi necessário um trabalho conjunto entre formadores das áreas de Educação e Administração, com objetivo de contemplar uma formação sistemática, com intersecções entre as duas áreas por meio de conhecimentos pedagógicos, conhecimentos sobre o processo de ensino-aprendizagem e desenvolvimento de habilidades de comunicação em aula. Desenvolvida por parcerias interinstitucionais e interáreas, a especialização foi aplicada na modalidade semipresencial, utilizando-se de ambiente virtual desenvolvido com base no mo-

odle. Realizada entre 04 de Maio de 2013 a 01 de Dezembro de 2014 com a participação de 23 formandos em formação de 360 horas.

A formação proposta tem como finalidade o desenvolvimento de competências didáticas em interrelação com especificidades da docência em Administração, considerando os fundamentos da Educação, as demandas da docência na área, o mercado de trabalho e condições de trabalho docente, tendo em vista aprendizagens que contribuirão para a constituição de uma profissionalidade docente sob três aspectos: Conceitos de Métodos de Aprendizagem; Técnicas de Comunicação e Apresentação; Gestão Docente (condições de trabalho docente e gestão da carreira).

Visando abrangência da aplicação da metodologia em diferentes instituições de ensino, para pós-graduandos e docentes na área de Administração ou correlatas, optou-se por desenvolver a especialização em módulos. Cada um dos módulos é importante na formação de docentes, possibilitando uma visão mais ampla do processo (integração do professor como um todo) e permitindo desenvolver oportunidades de processos de ensino-aprendizagem mais eficazes. Os sete módulos foram definidos da seguinte forma: Módulo I – Ser Professor no Ensino Superior; Módulo II – Didática no Ensino Superior; Módulo III – Tecnologia Educacional; Módulo IV – Saúde Ocupacional do Professor; Módulo V – Técnicas de Comunicação; Módulo VI – Métodos de Pesquisa; Módulo VII – Desenvolvendo Projeto de Pesquisa. Apresentados no mapa conceitual especificando . A figura apresenta o mapa conceitual elaborado para a compreensão do método de formação proposto:

FIGURA 1 . Mapa Conceitual para a Formação desenvolvida



Fonte: Modelo construído em 2012.

Pré-curso para a apresentação das ferramentas do curso.

Módulo I – Ser Professor no Ensino Superior: módulo introdutório que apresenta a docência no Ensino Superior, preparando-os para uma atuação crítico-reflexiva, considerando as demandas sociais da contemporaneidade, as relações das universidades com o contexto social mais amplo e as relações do professor na universidade e da universidade. Considerando também as exigências atuais da docência universitária, validando a formação docente como um processo permanente, e que, para torná-lo eficaz, é forçoso ressignificar a atuação docente formadores de futuros profissionais; analisar a atuação docente não só na aula, mas em suas articulações com pares e a instituição, considerando que a formação identitária se constitui, nas situações de trabalho.

Módulo II – Didática e Conhecimento Pedagógico: tem como finalidade desenvolver os conceitos relacionados ao campo da Educação: Ensino, Aprendizagem, Didática, Planejamento, Metodologias de Ensino, Avaliação, Gestão da Sala de Aula, de modo que possam, mais acuradamente, realizar suas atividades didático-pedagógicas, em sala de aula, atendendo as necessidades de formação de seus alunos, futuros profissionais da área de Administração.¹

Modulo III – Tecnologia Educacional: o módulo busca aprofundar os conhecimentos necessários para pesquisar, selecionar e justificar o uso das tecnologias de aprendizagem no processo de desenvolvimento de um ambiente de ensino em Administração. Com a utilização das teorias, dos modelos de design instrucional e ambientes de aprendizagem será possível avaliar as soluções para ambientes educacionais, bem como para os problemas organizacionais relacionados ao processo de aprendizagem.

Modulo IV – Saúde Ocupacional do Professor: o módulo oferece subsídios para promoção da saúde dos trabalhadores professores, em particular, através do conhecimento: do histórico da saúde ocupacional, dos principais riscos ocupacionais, dos principais agravos à saúde decorrentes da submissão do trabalhador aos riscos ocupacionais e de algumas estratégias para minimização dos efeitos causados por estes riscos. Integra também conceitos sobre a saúde física, emocional e espiritual como forma de busca da qualidade de vida.

Modulo V – Técnicas de Comunicação: o objetivo é desenvolver a comunicação como um todo, aproveitando suas potencialidades, utilizando todos os recursos e técnicas para o aprimoramento de sua atuação, bem como criar no indivíduo o esquema corporal vocal.

Modulo VI - Métodos de Pesquisa: o módulo oferece subsídios teóricos e práticos para a construção do projeto de pesquisa visando à elaboração do artigo, bem como o lugar da pesquisa no processo de construção do conhecimento.

Modulo VII – Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa : este módulo complementa os subsídios teóricos e práticos para a elaboração do artigo de conclusão de curso, preconizado pela metodologia científica.

O conjunto dos módulos tem como finalidade propiciar uma aprendizagem docente integrativa, como propõe a Teoria da Aprendizagem Experiencial (Kolb, 1984). Na dimensão da integração, as complexidades dessas aprendizagens promovidas pela especialização convergem para um ponto mais elevado no cone de aprendizagem proposto por Kolb e expandem-se em conexões com outras aprendizagens em diferentes áreas da vida do aprendiz. Assim, a aprendizagem na dimensão da especialização ganha outras significações, que serão agregadas ao repertório, podendo estabelecer transformações profundas nos docentes.

Nem todas as aprendizagens atingem a dimensão da integração, que pode ser considerada a dimensão mais elevada para uma aprendizagem, bem como toda aprendizagem, para chegar à integração, obrigatoriamente, tem que ter uma passagem pela especialização. A es-

pecialização, como uma dimensão agregada, que contribui para um movimento de acomodação e impulso para novas integrações, em um movimento contínuo de aprendizagem. . Na transição da especialização para a integração há uma confrontação pessoal e existencial que o indivíduo faz do conhecimento adquirido e especializado. Uma aprendizagem integrativa é marcada pela auto-realização e pela individuação, alcançando níveis mais elevados de integração do conhecimento, criando diferentes conexões e abrindo possibilidades. Considerando, também, a abrangência das possibilidades de aplicação da especialização foi elaborado um Framework de Avaliação de Ação Formativa em Níveis. Ampliando o escopo da elaboração do framework para sua implementação e validação com o objetivo analisar a efetividade da metodologia de avaliação e suas melhorias para futuras aplicações para outras formações foi sua aplicação para a ação formativa Método Integrado de Formação Continuada de docentes em Administração. como campo para implementação atendendo as demandas de sua Fase de Avaliação:

- ❖ Efetividade do ensino – conforme descrito, realizou-se inicialmente um diagnóstico e avaliação do docente (ou futuro docente) antes do início do curso. Ao final da utilização do curso, o aluno será submetido às mesmas avaliações realizadas anteriormente, buscando-se analisar quais foram os primeiros resultados da aplicação do modelo. Assim, a fase de avaliação será projetada de forma que se permita obter dados suficientes para se proceder em uma comparação do tipo antes e depois.
- ❖ Avaliação do ambiente desenvolvido – buscar-se-á a avaliação a satisfação dos usuários em relação ao ambiente desenvolvido.

A principal finalidade da avaliação é contribuir com sugestões de melhorias para que a especialização seja realmente efetiva para a construção da profissionalidade docente com impactos para a formação do futuro administrador.

Fernandes (2013, p. 14) compreende o avaliar como um conjunto de decisões sobre objetivos e prioridades avaliativas, alicerçado na cooperação, compartilhamento de canais para informação e recursos disponíveis, bem como com uso de instrumentos adequados às especificidades das ações formativas. Confrontando a finalidade da formação, a expectativa dos formandos e a efetividade da ação formativa para o desenvolvimento de competências docentes a cada nível atingido.

Segundo Vianna (1989, p. 41) a finalidade de avaliar é gerar conhecimentos e decisões para a melhoria de determinada ação formativa, afastando-se do julgamento para a construção. Na busca por um olhar específico que promova mudanças, os recursos devem ser múltiplos e complexos (interligados). Nessa perspectiva foi elaborado o framework de ação formativa como uma metodologia de avaliação formal que, segundo Fernandes (2013, p.16) deve refletir e integrar uma diversidade de aspectos informais e intuitivos para que se torne um instrumento efetivo não apenas para melhorias de futuras como também para mensurar o impacto para aprendizagem docente e de seus alunos ao longo do processo.

2. Procedimentos metodológicos: Framework de Ação Formativa Docente

O Framework de Avaliação de Ação Formativa Docente é uma metodologia de avaliação sistêmica que contempla uma complexidade de indicadores de avaliação, de instrumentos e de momentos de aplicação durante o processo de formação. Constitui-se com base em pesquisa descritiva e qualitativa na amostra por conveniência, com diferentes procedimentos para cada nível de avaliação proposto.

A metodologia em níveis de avaliação é inspirada nos modelos de Avaliação Responsiva de Stake (1975) e na Metodologia de Avaliação de Ações Formativas para docentes em quatro níveis de Imbernón (2011) uma adaptação do modelo de avaliação para formação em organizações de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007). Dessa junção nasce uma proposta de ava-

liação que contempla os indicadores do modelo countnance considerando antecedentes, interações e resultados aos quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagens, conduta e resultado.

Constitui-se, assim, uma avaliação em cinco níveis, o primeiro deles sob a visão de Stake (1975) enfatizando a importância de contextualizar a estrutura, as necessidades e motivações dos formandos, bem com o ambiente que será aplicada a formação. É um nível de diagnóstico nomeado de Prólogo, no qual se dá a análise da relação ideal e real da formação, atendendo os seguintes objetivos:

1. Permitir um panorama da especialização: objetivos, conteúdos, metodologias de ensino, programa, aplicação, limites e possibilidades.

2. Desvelar os desejos e expectativas em relação a docência, a visão da docência e sua visão docente, a formação e a perspectiva de carreira, utilizando dois instrumentos complementares: Questionário de Motivações e Expectativas e Questionário Pensando a docência em Administração.

O primeiro deles aplicado no processo seletivo realizado de 15 de Março a 15 de Abril de 2013 abrangendo os indicadores: a escolha da docência como profissão e carreira, os motivos que os levaram a procurar a especialização, o ingresso na docência e a experiência docente, o momento em que se eles encontram em sua vida profissional (incluindo a docência) e nos compromissos com seu desenvolvimento profissional. O objetivo era levantar as expectativas e as motivações quanto à escolha da docência como profissão e da especialização proposta como recurso de desenvolvimento profissional, bem como a perspectiva de desenvolvimento de uma carreira docente.

O segundo questionário foi aplicado aos 24 formandos selecionados, no final do mês de Abril, atendendo à desistência de um deles no início do primeiro módulo. O objetivo era desvelar a visão dos formandos em relação a docência em Administração com olhar para o desenvolvimento de sua carreira docente.

É importante ressaltar que três vagas foram destinadas aos docentes da Faculdade Oswaldo Cruz, esses formandos e o coordenador da graduação foram juízes na avaliação para os níveis de aprendizagem, transferência e abrangência.

O segundo nível de Avaliação da Reação, segundo Imbernón (2011) busca avaliar a satisfação mensurando a relevância dos conteúdos desenvolvidos para sua aprendizagem docente, a qualidade dos formadores, das aulas e dos materiais didáticos, o ambiente nas relações interpessoais com os formadores e pares, o apoio administrativo, o tempo e ambiente para a aprendizagem. O foco está nas possibilidades de melhorias objetivas na estrutura do curso para futuras aplicações, implicando no trabalho coletivo de formadores e avaliadores, ou seja, a ideia é incentivar o diálogo formador-formando para uma compreensão das suas necessidades e desejos confluindo em uma aprendizagem efetiva. Para a avaliação nesse nível foi aplicado o Questionário de Avaliação do Módulo e dos Docentes, uma adaptação do modelo aplicado pela instituição formadora. Todos os formandos avaliaram os módulos com espaço para sugestões de melhorias contemplando: escolha do conteúdos, a importância dos conteúdos para a formação docente, grau de expectativa em relação ao módulo, o preparo dos encontros presenciais, a postura do docente, o conhecimento do docente, o feedback oferecidos aos alunos, a capacidade do docente em despertar interesse nos encontros presenciais e a possibilidade de uma aplicação do módulo exclusivamente online.

Os questionários foram analisados com uso da ferramenta SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS), proporcionando aplicação analítica e estatística que transformam os dados em informações importantes pelo cruzamentos de variáveis.

O terceiro nível na avaliação tem como finalidade identificar as Aprendizagens com olhar para conhecimentos relativos a conceitos, procedimentos, atitudes, valores e normas como aquisições da ação formativa. A partir desse nível a avaliação se torna qualitativa com grupo de três formandos docentes da instituição particular conveniada da cidade de São Paulo.

O quarto nível de avaliação da Transferência mensura a aplicação das aprendizagens e a consolidação dos conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de competências docentes. Confrontando as competências que o docente julga ter adquirido e as aplicadas. Os reconhecimentos e os apoios são desvelados. Há um caminhar da dimensão aquisição de competências para dimensão da especialização com a aplicação das novas competências docentes.

Os níveis de Avaliação da Aprendizagem e Transferência foram avaliados por meio de entrevistas reflexivas realizadas individualmente aos três formandos docentes, após cada um dos módulos em um intervalo de dois meses após seu término. O objetivo era que o docente identificasse as aprendizagens aplicadas, atendendo aos seguintes indicadores:

- apresentação do módulo e checagem se o módulo atendeu a seus objetivos;
- identificar os seus aprendizados durante o módulo;
- estabelecer uma relação entre o aprendizado e a aplicabilidade em sala de aula;
- identificar a relação entre esse aprendizado e a aprendizagem dos seus alunos;
- pontuar a importância do módulo para a sua formação docente;
- identificar os apoios institucionais a aplicação das aprendizagens;
- analisar a gestão do módulo pelo docente (conteúdos selecionados, preparação da aula, feedback aos alunos e postura do docente em aula);
- identificar as lacunas deixadas pelo módulo;
- avaliar a possibilidade de aplicação do módulo exclusivamente online;
- considerar se suas expectativas em relação às aprendizagens do módulo foram atendidas;
- oferecer sugestão de melhorias para o módulo.

O quinto nível de avaliação da Abrangência tem como objetivo analisar o impacto da ação formativa para a melhoria do ensino por meio da integração e aplicação das competências adquiridas e especializadas. Por se tratar de uma especialização que abriga docente de diferentes instituições de ensino, utilizou-se a entrevista com o coordenador da graduação conveniada para que sejam analisadas as mudanças identificadas no desempenho desses professores e os impactos em aula após a ação formativa.

Os módulos correspondentes a elaboração do artigo de conclusão foram avaliados por outros três formandos, uma vez que os avaliadores oficiais foram dispensados por terem cursado especializações com cargas horárias destinadas à metodologia de pesquisa.

Como fechamento para a avaliar as aprendizagens e transferências foram realizados três grupos focais com cinco formandos cada, com duração de 90 minutos. O roteiro foi inspirado em diferentes questões que compõe cada um dos níveis de avaliação, considerando as aprendizagens, as implementações e os apoios que os formandos receberam para aplicar os novos conhecimentos docentes .

Por fim, a avaliação no nível de Abrangência corresponde a entrevista com o coordenador da graduação na qual os três formandos são docentes. A estrutura da entrevista atende aos seguintes objetivos:

1. identificar os impactos da formação para a melhoria da atuação dos formandos em aula;
2. identificar se houve melhoria no aprendizados dos alunos;
3. levantar as demandas da instituição para a formação de docentes.

A entrevista foi realizada no início do ano letivo de 2015, final do mês de Janeiro, seis meses após o termino dos módulos referentes a formação docente.

As entrevistas e os focus groups foram realizadas pelo recursos da análise de conteúdos.

3. Análise da especialização sob o olhar do Framework de Ação Formativa

A avaliação da especialização no nível de Prólogo foi copilada no artigo Método Integrado de Formação Continuada para Docentes em Administração: Bases Teóricas e Desen-

volvimento com a finalidade de apresentar os objetivos da especialização e sua estruturação nos módulos.

A experiência de promover um diálogo entre áreas e interinstituições pensando na abrangência cultural, geográfica e temporal resultou em múltiplos desafios relacionados à linguagem entre as áreas, potencializando a fragmentação do processo. O isolamento dos módulos foi reconhecido pelos formadores e formandos como algo que distanciou a especialização de sua finalidade de promover aprendizagens integrativas para o desenvolvimento de uma carreira docente.

A proximidade dos perfis dos formandos na distribuição por gêneros (12 homens e 11 mulheres), na formação em Administração e a idade na faixa de 35 a 45 anos teve seu contraponto nas diferenças evidenciadas nas expectativas e nas experiências na docência. Considerando que 16 formandos eram docentes, desses seis iniciantes, quatro mais experientes com até oito anos de docência, os demais tem quatro anos emergiram diferentes demandas e questões docentes.

As expectativas gerais em relação a docência foram muito positivas com olhar para a contribuição no desenvolvimento da sociedade e dos profissionais da Administração. Entre os iniciantes predominou um desejo pela carreira docente como profissão principal. Ao longo da formação, a experiência de estar entre mestres, docentes e colegas trouxe novas expectativas em relação a formação acadêmica com mestrado ou doutorado.

Ao confrontar expectativas e trajetórias, os formandos docentes reafirmaram a necessidade de desenvolver conhecimentos pedagógicos como um entrelaçar entre conhecimento profissional e os saberes docentes. Sentir-se preparado foi considerada a autorização para o ingresso na docência, reconhecendo que a sensação de despreparo é uma constante mesmo entre os mais experientes.

Os formandos, docentes ou não, escolheram o Método Integrado de Formação Continuada de Docentes em Administração pensando na efetividade de suas contribuições para sua arte e seu estilo de ensinar (Didática) e instrumentalização em aula por meio das metodologias de ensino (Conhecimento Pedagógico) alicerçado principalmente na experiência dos docentes atendendo às demandas de recursos de ensino e profissionalização docente.

O framework validou as grandes expectativas em relação à contribuição do módulo Ser professor no ensino superior para a atuação em aula e os aprendizados efetivos que se potencializaram na forma de competências modeladas. Os formandos elencaram muitas aprendizagens relacionadas as posturas docentes como a presença em aula, o relacionamento com os alunos, o olhar para os alunos, o desejo de conhecer suas potencialidades e suas defasagens e valorizar as experiências dos alunos. W. sinalizou que seu maior aprendizado permitir-se desapegar do poder do conteúdo para olhar para a forma considerando o aprendizado dos alunos, como alicerce para a ética do professor.

Alguns formandos sensibilizados pela dica de conhecer os alunos e pela própria experiência de serem olhados (e reconhecidos) pelas docentes apropriaram-se da estratégia com a finalidade de aproximar os conteúdos de uma aprendizagem realmente efetiva. O impacto dessa atitude curiosa foi o mesmo que viveram no módulo de sentirem-se acolhidos e valorizados em suas trajetórias. Pontuaram os aprendizados em pequenos atos com grandes mudanças.

W. ao ser mentor da formanda M, recém-docente, apresentou seu aprendizado no processo de mentoring associado aos aprendizados no módulo, como diferencial não apenas da formação mas para a docência que deseja praticar.

Ao longo da avaliação os formandos pontuaram as ressalvas em relação aos feedbacks das atividades online, que deixaram lacunas também nos encontros presenciais.

Embora um dos objetivos do módulo era apresentar a docência em Administração para os formandos faltou um olhar para as suas especificidades, principalmente às condições de

trabalho. A experiência dos formandos foi essencial para apresentar a realidade da docência na área e promover as trocas.

Considerando as diferenças de experiências docentes, W. sinalizou que algumas discussões exigiam um grau maior de sensibilidade, com reflexões mais profundas e olhar da prática, que não eram acompanhadas pelos formandos não docentes. O formando A. pontou a necessidade de equacionar as discussões, principalmente por parte das docentes que em muitos momentos permitiram que os encontros se tornassem um espaço de autoajuda, fugindo da finalidade de troca de boas práticas docentes.

Os formandos concluíram que é importante o módulo ser mantido no formato semi-presencial com ajustes nas tarefas e feedbacks online. Consideraram a possibilidade de formatos diferenciados conforme a fase da carreira docente. B. sugeriu, ainda, espaços de trocas entre os docentes experientes e os mais jovens como o mentoring docente focado nas questões docentes.

Junto com Ser professor no ensino superior, o módulo Didática e Conhecimento Pedagógico com aprendizado de técnicas e discussões sobre docência foi muito privilegiado nas expectativas dos formandos. Considerados como complementares não apenas por ter sido ministrado pelas mesmas docentes mas como uma aplicação das reflexões apresentadas, bem como o interesse em aprender planejamento de aulas e ferramentas para transformar a aula mais atraente.

Os modelos docentes e as dicas para prática docentes foram aprendizados aplicados imediatamente em aula com efeitos para uma aprendizagem efetiva dos alunos. Sinalizaram que os aprendizados desse módulo são contínuos, sugerindo-se a criação de grupos de trocas para praticas docentes nas instituições com um olhar específico para sua realidade ou fora da instituição como campo de pesquisa.

A. ponderou a possibilidade da aplicação exclusivamente online, principalmente os recursos de planejamento. As técnicas de ensino, como debate e painéis, deveriam ter um espaço de experimentação presencial. Talvez no modelo de uma oficina docente ou uma supervisão docente seriam propostas para criar espaços de trocas e pesquisas.

D. sugeriu um diálogo efetivo entre os módulos de Didática e Conhecimento Pedagógico e Tecnologias educacionais ampliando a aplicação dos recursos metodológicos. Enfatizou que foi um potencial não explorado na especialização que seria um diferencial para abrangência dos aprendizados.

O módulo Tecnologias Educacionais foi considerado muito atraente pelas novas possibilidades de recursos em aula numa perspectiva de estabelecer uma linguagem que aproxime docentes e seus alunos, bem como a própria vivencia do módulo como espaço de aprendizado na pratica. Viver a experiência trouxe muitas questões aos formandos: Como lidar com os diferentes níveis de conhecimentos tecnológicos entre os alunos? Quais os limites do ensino online? Como ter apoio da instituição para implementar os novos recursos educacionais?

As defasagens de conhecimentos apresentadas pelos formandos com impactos negativos para a desenvolvimento das tarefas em grupo e a proposta do módulo em criar disciplinas e cursos online que pudessem ser aplicados no universo da Administração. Surgiu uma proposta de aplicar um teste de conhecimento prévio sobre tecnologias educacionais como resultado a elaboração de material específico para reduzir tais defasagens.

Algumas aprendizagens estavam distantes da realidade dos docentes, potencializando desinteresse e frustração. Outras que dependiam de recursos tecnológicos mais simples foram aplicadas imediatamente, A., por exemplo, abriu um canal moodle de suporte de conteúdos aos alunos. O resultado positivo foi determinante para o apoio de seu coordenador na elaboração de um curso de extensão em modalidade semipresencial, bem como uma pesquisa sobre

as resistências dos alunos ao ensino online. Os resultados foram apresentados no artigo de conclusão da especialização.

Os limites do uso das ferramentas online estão relacionados ao manejo e encadeamento das aprendizagens. A participação de convidados potencializou a desintegração pela falta de sinergia entre os saberes propostos denotando conflitos em relação ao que transmitir aos alunos, o que atrapalhou o ritmo da aprendizagem.

As aprendizagens aplicadas resultaram na adoção do ambiente online para os trabalho extraclasse, ilustração, construção coletiva, comunicação e otimização de materiais e feedbacks. Os fatores impeditivos para implementação das aprendizagens foram a falta de tempo dos docentes e de estrutura nas instituições. Limitações que sobrepõem os interesses.

Os formandos pontuaram a necessidade de separar o que deveriam ser apoios das instituição e responsabilidades dos docentes na utilização da tecnologia na aprendizagem. B. relatou sua experiência na construção de materiais para uso em ensino virtual e monitoria como uma atividade limitada atendendo às necessidades da instituição a qual era entregue o direito de divulgar e comercializar o material produzido.

Mais uma vez questionaram-se sobre o desejo de inovar e as possibilidades oferecidas para implementar novos recursos. L. pontuou que inovar agora é um ponto de avaliação, uma obrigação, sem apoio e reconhecimento. As cobranças sobrepõe os apoios. Sinalizou que os alunos também esperam e cobram as inovações que integrem a sua realidade de Whatsup e redes sociais como espaços de aprendizagem.

Os formandos sugerem a aplicação do módulo exclusivamente online como experimentação das aprendizagens.

O módulo Técnicas de Comunicação despertou muito interesse dos formandos principalmente pela possibilidade de reavivar às técnicas desenvolvidas em ambiente organizacional com olhar específico para a docência em Administração. A maior parte dos formandos imaginavam uma adaptação para o cotidiano em aula, diferenciando-se dos modelos de palestras e treinamentos.

Por ser um modulo mais técnico permitiu uma aplicação imediata das aprendizagens. As mudanças reconhecidas foram na qualidade da voz, no cuidado com a voz e no uso dos recursos de modulação da voz para chamar atenção dos alunos.

Os formandos elogiaram o caráter prático dos encontros e a postura da docente ao manejar os contratempos relacionados a estrutura de apoio como inspirações para mudanças.

Os formandos vislumbraram uma aplicação exclusivamente online com material didático de apoio disponível. Apontaram como melhorias os feedbacks mais específicos para atividades gravadas com a construção de indicadores da comunicação eficiente para docentes.

A saúde ocupacional do docente foi considerado um tema pouco atraente na escolha da formação. Talvez por serem formandos jovens e jovens na docência, esses estavam focados nas descobertas de desafios e de alegrias docentes.

W. sugeriu uma nova roupagem ao módulo para ser mais atraente com foco na docência em Administração. O formando A. pontuou que as docentes, talvez pela falta de familiaridade com o contexto, mostraram-se mais interessadas e abertas a ouvir os alunos. Assim, a perda do foco no conteúdo acabou comprometendo a dinâmica em aula.

Os formandos ressaltaram que a aprendizagem do módulo foi o olhar para si com foco em sua saúde física e as condições de trabalho docente (ou não) numa perspectiva de carreira em longo prazo. W. considerou o estresse e ansiedade como o aspectos de saúde mental mais impactantes na docência. L. validou a importância de conhecer os riscos e seus manejos focando sua pesquisa na ansiedade docente sob olhar da psicanálise.

Para os formandos é essencial um planejamento institucional e profissional para minimizar riscos ocupacionais nos diferentes momentos da carreira docente. Declararam-se mobilizados pelo tema contudo não sentem-se confiantes para compartilhar as aprendizagens

com sua instituição e colegas. É um conhecimento que será aplicado em suas próprias docência.

A. comentou os impactos das questões levantadas pela pequena coletânea de pesquisas relacionadas à saúde do professor em Administração. Quanto as mobilizações dos conteúdos, além de uma autoanálise sentiu-se instigado em conhecer mais pesquisas sobre o tema nos aspectos psíquicos – estresse e burnout. Demonstrou-se curioso quanto aos resultados das pesquisas realizadas pelas colegas, uma delas media o som em sala de aula estabelecendo relação com estresse docente. O formando deseja compartilhar os resultados na instituição que trabalha e sugeriu que a pesquisa seja replicada pelos colegas em suas instituições.

Os formandos transformaram os aprendizados em mudanças em suas ações cotidianas com mudanças de hábitos como introdução ou retomada da atividade física e controle da alimentação evitando os lanchinhos na faculdade.

Para novas aplicações exclusivamente online em carga horária reduzida, há uma sugestão de focar nos riscos ocupacionais no ensino superior, com modelos de pesquisas relacionados a seus fatores a ser replicados nas instituições.

Os módulos de Metodologia de pesquisa I e II foram considerados atraentes entre aqueles que buscam uma formação acadêmica. Para os iniciantes não docentes foi o primeiro espaço de encontro com a pesquisa. Cursar uma formação docente com olhar metodológico rigoroso representou um diferencial para o currículo, bem como na construção de modelo de excelência.

E. elogiou a sistematização das etapas de uma pesquisa proposta em ambiente online. Considerando sua fácil aplicação, a formanda introduziu o modelo em suas orientações de trabalho de conclusão.

Para nova aplicação exclusivamente online é importante que o módulo seja concomitante a formação com foco em pesquisa. Sugere-se seminários sobre formação de docentes no qual os formandos possam discutir os artigos.

O olhar do coordenador sobre a abrangência da especialização ficou restrito aos impactos das aprendizagens nas avaliações das pesquisas institucionais. Elogiou, mais uma vez, a atuação dos três docentes indicados para formação pelos conhecimentos dos conteúdos, atenção dedicada a docência, o olhar diferenciado focado na aprendizagem dos alunos e a habilidade no relacionamento interpessoal. As avaliações evidenciaram outras atitudes docentes tais como disponibilidade de esclarecer dúvidas fora do ambiente em aula com novos canais de comunicação, aulas mais dinâmicas e conhecimento sobre os alunos (trajetórias). Tais atitudes foram associadas e consideradas impactos das aprendizagens nos módulos relacionados à docência. Considerou que são aprendizagens de aplicação imediata e rapidamente reconhecidas pelos alunos.

O coordenador elogiou a iniciativa de A. implementar o moodle em sua disciplina com apoio para transformá-la em disciplina semipresencial. Frente ao impacto positivo pretende convidar os formandos docentes para desenvolver um projeto que inclua novos ambientes virtuais de ensino com apoios de recursos.

Enfatizou que a instituição não interfere na dinâmica de trabalho do docente, esclarecendo na contratação que o compromisso é com a aprendizagem dos conteúdos. Ele considerou a autonomia essencial para o encaminhamento das aulas como também para o desenvolvimento de competências docentes e inovações no ensino.

Na possibilidade da ação formativa ser adaptada às demandas da instituição o coordenador aproveitaria a oportunidade para estreitar o diálogo com a instituição referenciando os impactos pela oportunidade de conhecer uma realidade acadêmica, participando efetivamente das pesquisas relacionadas às condições de trabalho docente e aprendizagens dos conteúdos, bem como desenvolver o mentoring docente no aprendizado dos formandos iniciantes.

Um formando mestre em Administração sinalizou que o Método Integrado de Formação Continuada de Docentes em Administração permitiu por meio de sua metodologia complexa de formação um novo olhar sobre os direcionamentos de sua carreira e seus investimentos docentes analisando os seus vínculos.

5. Considerações

A finalidade da especialização de integrar conhecimentos específicos da docência em Administração e da área da Educação foi atendido parcialmente. Algumas lacunas apareceram na distância entre o ideal de formação docente e o real das condições do trabalho. O que sinaliza a importância da ação formativa considerar o contexto da aplicação. A oportunidade de uma ação contextualizada, específica para uma instituição reduziria o hiato.

Considerando, ainda, a ideia de customização da ação como meio para torná-la efetiva em relação as diferentes demandas docentes. Os iniciantes buscam ferramentas e dicas para sua prática. Os experientes desejam ampliar o olhar para profissionalidade e carreira docente. Ambos buscam modelos eficientes de docência. Abre-se a possibilidade do desdobramento dos módulos conforme a demanda de aquisição e a especialização com questões mais identitárias do docente.

Durante o processo de avaliação das aprendizagens e das transferências os formandos reforçaram a importância desse olhar diferenciado considerando a necessidade de uma formação que abrigue o ciclo de vida do professor como propõe Huberman (2000, p.347). Sete formandos docentes estavam no momento de entrada na carreira com 1 a 3 anos de experiência docente. Suas expectativas em relação a formação e a carreira os direcionavam a captação de recursos e competências docentes. Seus comportamentos e suas posturas demonstravam a ansiedade e o desejo de aproveitar o espaço para as trocas com os docentes e colegas mais experientes. Suas aprendizagens foram atreladas aos modelos e técnicas, com aplicação imediata. Emerge a necessidade de uma formação prática que abriga o mentoring docente para dúvidas e trocas com docentes experientes.

Entre os quatro formandos docentes com quatro a seis anos de experiência docente em no momento de estabilização na carreira docente a possibilidade de ingressar numa especialização numa universidade de referência pode ser considerado o primeiro degrau para iniciar uma carreira acadêmica. Uma realidade antes distante pelas condições de trabalho e acessos, abre-se como uma nova expectativa despertada pelo contato com a instituição formadora e modelos acadêmicos. A abrangência da especialização foi proporcionar um novo olhar para a pesquisa como mote acadêmico e diferencial em aula. Ao longo da especialização alguns formandos delinearão seus artigos a pesquisas. Na avaliação os formando sugerem a obrigatoriedade dos artigos de conclusão ser uma pesquisa que poderia ter desdobramentos acadêmicos com diálogos com grupos de pesquisas nas universidades formadoras.

As aprendizagens dos módulos voltaram-se para a aplicação imediata com aprimoramento de suas técnicas com as sutilezas de novas posturas docentes.

Os três formandos com experiência docente superior à seis anos, vivendo um momento de diversificação e questionamento, evidenciaram a importância da formação como fonte de modelação docente. As aprendizagens foram sinalizadas como para além dos recursos e competências docentes, essas proporcionaram um delineamento da própria docência em longo prazo. A busca pela especialização foi marcada pela integração dos saberes docentes em contraponto da aquisição de conhecimentos docentes. Para eles foi uma oportunidade de rever suas práticas e delinear os novos passos em suas carreiras. No dialogo com os iniciantes adotaram posturas de mentores.

Os formandos docentes sinalizaram que a diversidade de momentos vividos na carreira docente comprometeu em alguns momentos o andamento de alguns módulos, principalmente os relacionados aos saberes docentes. A sugestão foram módulos distintos para docen-

tes e não docentes com encontros pontuais entre os grupos. Lembrando, que em alguns momentos as trocas de experiências entre os iniciantes e os experientes foram fontes de aprendizado em diferentes perspectivas, os novatos esperavam dicas, modelos, subsídios teóricos e práticos, bem como networking. Os experientes reavaliaram as pertinências de suas práticas.

É importante salientar que o docente mais experiente exerce a docência há dez anos vivendo um momento reavaliar os investimentos na profissão em longo prazo. Sente-se seguro quanto a organização e condução das aulas, bem como nos seus direcionamentos de carreira como professor no ensino profissional. Ainda questiona-se a sair da zona de confronto. A especialização contribuiu para um olhar mais sensível para os anseios e limites de seus alunos atuando numa etapa intermediária de formação profissional.

Os formandos não docentes sinalizaram uma frustração em relação a formação prática, a proposta do mentoring docente surgiu no meio da especialização sem uma estruturação prévia e envolvimento dos formandos mais experientes como mentores. Uma formanda relatou sua experiência negativa em processos seletivos docentes e pontuando seu despreparo mesmo cursando a especialização.

Pensando na proposta integrativa de formação para a docência em Administração é necessário promover um diálogo com a elaboração de um observatório virtual da docência na área sob prisma da Didática, saberes docentes, comunicação, expressividade e saúde ocupacional. Os módulos mais generalistas relacionados a comunicação e saúde docente deveriam trazer questões relacionadas especificamente à docência no ensino superior (em Administração).

Aplicar o framework proposto como uma metodologia sistêmica de avaliação permitiu confrontar a finalidade da ação formativa, sua estrutura, sua implementação, seus ensinamentos, suas aprendizagens e seus impactos como um sistema formativo, integrando diferentes elementos que compõem a docência na área, bem como promover o diálogo com a Educação. Avaliar esse sistema de módulos interdependentes com elos (conexões) que abolem sobreposições do conhecimento permitiu analisar sua importância como um modelo próximo de um ideal de formação para a docência ainda distante à realidade do ensino na área. Valida-se a questão fim da especialização que realimenta o desejo de formar: Como podemos atender as múltiplas demandas de saberes docentes considerando as diversas expectativas em relação à carreira docente e as especificidades da área?

Num primeiro momento é preciso ouvir formadores e formandos confrontando as motivações e intenções do encontro - a idealização da ação formativa, a estruturação da especialização, os motivadores da escolha pela formação projetando para a contribuição da formação para a carreira docente e sua profissionalidade. Sugere-se um mapeamento de campo para aplicação das aprendizagens das ações formativas. Desenho da ação formativa com passo a passo para unir a finalidade aos impactos da aprendizagem com melhoria do ensino na área. Um framework de ação formativa com planejamento contextualizado, ações e avaliação de resultados. Um desenho nominal no qual o formando possa identificar ou atestar o seu aprendizado.

Os formandos construíram um discurso coletivo desvelando e confirmando suas mudanças, os apoios recebidos (ou não) pela instituição e o reconhecimento dos alunos delineando as transferências e aplicabilidade da ação formativa. No momento da avaliação os formandos ainda estavam absortos pelas mudanças e as perspectivas de desenvolvimento profissional. Assim, mensurar as abrangências da ação formativa como aprendizagens integrativas será possível apenas em momento a posteriori. Uma vez que, exige um momento de reflexão e autoanálise em longo prazo para sedimentar as aprendizagens adquiridas e especializadas.

Pensando na abrangência para melhorias no ensino em ações formativas customizadas atendendo às demandas específicas de uma instituição sugere-se que essa participe de todo o processo de planejamento, de aplicação e avaliações. As avaliações institucionais devem in-

cluír indicadores referentes às mudanças desejadas e identificadas pelos docentes a serem validadas pelos seus alunos ou pares. O exercício de confrontar as potencialidades e as realidades.

Avaliar uma ação formativa no formato de especialização em diferentes módulos interdependentes integrando áreas do conhecimento distintas num período de quatro anos (2011 a 2014) foi um exercício incessante e alguns momentos repetitivos devido o retorno a cada um dos níveis para os módulos. Considera-se a importância de diversificar os instrumentos conforme a proposta de aprendizagem do módulo ampliando o escopo de avaliação ao captar sutilezas dos conteúdos e metodologias de ensino aplicadas pelos docentes.

O exercício de avaliar de uma maneira sistêmica implicou no compartilhar os sentidos e os significados de cada um dos movimentos de avaliação aos avaliadores e os avaliados para além do resultado final na forma de planos de melhorias para as ações formativas futuras. Tal compartilhamento tem a finalidade de ampliar o comprometimento desses diferentes atores nas melhorias para futuras aplicações. Juntos formadores e formados consideraram que para a efetiva melhoria é essencial reduzir a distância entre o ideal da formação e a complexidade do real da docência em Administração que abriga questões específicas tais como ser o curso com maior de alunos matriculados, o curso mais oferecido por instituições do ensino superior, a grande concorrência entre instituições, uma graduação de fácil acesso, um curso de baixo custo de implementação, uma formação de baixo investimento financeiro, grande evasão durante a formação, graduação generalista, docentes de diferentes áreas do conhecimento e possibilidade de trabalhar e estudar simultaneamente. Assim, sugere-se que a especialização seja um campo não apenas de transmissão de conhecimentos docentes e, sim, ocupe um lugar de campo de formação de pesquisadores sobre a docência na área, promovendo orientação aos formandos e desenvolvimento de projetos de pesquisa, aproveitando a experiência dos docentes pesquisadores.

Os formandos concluíram que a especialização vivida é apenas mais um passo para suas formações e identidade docente com novas perspectivas e escolhas.

Referências Bibliográficas

CANOPF, L.; FESTINALLI, R. C.; ICHIKAWA, E. Y. A expansão do ensino superior em Administração no sudoeste do Paraná: reflexões introdutórias. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 79-97, jul./set. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000300005&script=sci_arttext>.

DEPRESBITERIS, L. Avaliação da aprendizagem do ponto de vista técnico científico e filosófico-político. Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), São Paulo, p. 161-172, 1998. (Série Ideias, 8).

_____. Avaliação de programas e avaliação da aprendizagem. *Educação e Seleção*, São Paulo, n. 19. p. 5-31, 1989.

Fernandes, D. Avaliação em educação: Uma discussão de algumas questões críticas e desafios a enfrentar nos próximos anos. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 21(78).

_____. Para uma teoria da avaliação no domínio das aprendizagens. Lisboa: *Estudos em Avaliação Educacional*, 2008. v. 19, n. 41, set./dez. 2008.

GIROLETTI, D. Administração no Brasil: potencialidades, problemas e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, edição especial, p. 116-120, 2005. Disponí-

vel em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000000010.pdf>. Acesso em: 22 set. 2012.

HUBERMAN, M. O ciclo de vida profissional dos professores. In: NÓVOA, A. (Org.). Vidas de professores. 2. ed. Porto: Porto, 2000. p.31-61.

IGARI, Camila. Contribuições do mestrado em Administração para o docente em Administração. São Paulo: PUC/SP, 2010.

IMBÉRNON, F. Escola, formação de professores e qualidade de ensino. Paraná: Editora Melo, 2011.

_____. Formação docente e profissional. São Paulo: Editora Cortez, 2010.

_____. Formação permanente do professorado – novas tendências. São Paulo: Editora Cortez, 2009.

KIRKPATRICK, Donald L. e KIRKPATRICK, J. D. Como avaliar programas de treinamento de equipes – Os quatro níveis. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.

_____. Evaluación de acciones formativas. Barcelona: Gestion, 2007.

LUDKE, H. Discussão do trabalho de Robert E. Stake: Estudo de Caso em pesquisa e avaliação educacional. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, pp. 15-18.

PLUTARCO, F. F.; GRADVOHL, R. F. Competências dos Professores de Administração: a Visão dos Alunos de Cursos de Graduação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

REALI, A. M. M. e MIZUKAMI, M. G. Formação de professores, praticas pedagógicas e escola. São Carlos: Edufscar e Inep, 2002.

RAMALHO, B. L.; NUNEZ, I. B.; GAUTHIER, C. Formar o professor profissionalizar o ensino. Porto Alegre: Salinas, 2004.

ROLDÃO, M. C. Função Docente – natureza e conhecimento profissional. Trabalho apresentado na sessão Especial da ANPED, Caxambu, 2006.

_____. Profissionalidade docente em análise – Especificidades do ensino superior e não superior. Revista anual do curso de Pedagogia e Programa de Pós-graduação em Educação: Formação de Professores. Nuances: estudos sobre educação. Ano XI, vol. 13, n. 13, jan/dez, 2005.

SARAIVA, L. A. S. A educação superior em Administração no Brasil e a questão da emancipação: um túnel no fim da luz? Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 12, n. 1, p. 41-60, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1296>

TARDIF, M. Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários. Revista Brasileira de Educação, n. 13, 1o Quadrimestre, 2002.

TARDIF, M. e RAYMOND, D. Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho do magistério. *Educação & Sociedade*, Ano 21, n. 73, dez. 2000.

VIANA, A.B.N e IGARI, C.O. Formação continuada para docentes em Administração: das intenções às propostas. São Paulo: Editora CRV, 2014.

VIANNA, H. M. Avaliação de programas: duas questões. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, n. 32. p. 43-56, 2005.

_____. Avaliações nacionais em larga escala: análises e propostas. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, n. 27. p. 41-76, 2003.

_____. Programas de Avaliação em Larga Escala: algumas considerações. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, n. 23. p. 93-104, 2001.

_____. Avaliação Educacional: teoria, planejamento e modelos. São Paulo: IBRASA, 2000.

_____. Avaliação Educacional: vivência e reflexões. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, n. 18. p. 69-109, 1998.

_____. Avaliação Educacional: uma perspectiva histórica. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, n. 12. p. 7-24, jul./dez. 1995.

_____. Introdução à Avaliação Educacional. São Paulo: IBRASA, 1989.

_____. Testes em Educação. 3 ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

ZABALZA, Miguel. A. O ensino universitário seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.