O USO DE METODOLOGIAS ATIVAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES DE LIDERANÇA NO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

THE USE OF ACTIVE METHODOLOGIES AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS IN THE OFFICIAL TRAINING COURSE

Leandro Rodrigues Doroteu¹
Rebeca Alves Amaral dos Santos²
Sônia Marise Salles Carvalho³
Amanda Vanessa Araújo da Silva⁴

Resumo: Este artigo aborda o uso de metodologias ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no Curso de Formação de Oficiais (CFO). Tal abordagem se justificou dada ao resultado significativo das pesquisas realizadas por Ribeiro (2015) ao investigar o Perfil Profissiográfico do CFO e relacioná-lo aos estudos da 21ª turma. As tabulações apresentadas em tal pesquisa apontam evidências de alto índice de desapontamento (76%) com a formação no que se refere a desenvolvimento da liderança. A finalidade deste estudo é indicar a necessidade de adequação da metodologia de ensino vigente no CFO a fim de promover metodologias mais eficazes para a maturação das habilidades de liderança. Não obstante, esta discussão favorece um avanço e progresso no nível de formação ofertada aos profissionais e repercute na imagem institucional da Polícia Militar do Distrito Federal perante a sociedade brasileira. Esta proposta tornou-se viável mediante revisão bibliográfica no que tange ao assunto assumindo como princípio os questionamentos – desapontamentos supracitados indicados na Pesquisa de Campo – verificados no Curso de Formação de Oficiais. O estudo evidenciou a necessidade de discutir a aplicação de Metodologias Ativas como uma solução palpável para o desenvolvimento das competências interligadas à relação de liderança.

Palavras-chave: Formação militar. Liderança. Metodologias ativas.

Abstract: *This article discusses the use of active methodologies as a tool for the development of leadership skills in the Official Training Course (CFO). This approach is justified given the significant result of the research conducted by Ribeiro (2015) when investigating the CFO's Profissiographic Profile and relating it to the studies of the 21st class. The tabulations presented in such research point to indications of a high rate of disappointment (76%) with training in leadership*

¹ Major da PMDF, Doutorando em Ciências Contábeis pela UFU, Mestre em Linguística (UNIFRAN) e em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (CAES), Mestrando em Propriedade Intelectual, Inovação e Transferência de Tecnologia pela Universidade de Brasília (UnB). É Coordenador do Curso de Ciências Policiais do (ISCP). E-mail: doroteu.leandro@gmail.com

² Graduada em Ciências Policiais e em Pedagogia, Especialista em Ciências Policiais. Técnico Administrativo do Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP). E-mail: rebecaamaralsantos@hotmail.com

³ Coordenadora do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação para a Transferência de Tecnologia (PROFNIT) ponto focal UnB. Doutora em Sociologia pelo Programa de Pós-graduação do Departamento de Sociologia da UnB (2008). Professora da Universidade Federal do Amazonas em exercício provisório na UnB. Coordenadora da Incubadora de Tecnologia Social e Inovação no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. Diretora Executiva da Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Mundo do Trabalho (UNITRABALHO). Membro da Associação de Pesquisadores de Economia Solidária (ABPES). E-mail: smarises@yahoo.com.br

⁴ Graduada em Gestão de Recursos Humanos e em Direito, Especialista em Direito e Processo do Trabalho. E-mail: amandyta.araujo@gmail.com

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

development. The purpose of this study is to point out the need to adapt the current teaching methodology to the CFO in order to promote more effective methodologies for the maturation of leadership skills. Nevertheless, this discussion favors an advance and progress in the level of training offered to professionals and has repercussions on the institutional image of the Military Police of the Federal District before the Brazilian society. This proposal could be made possible by a bibliographic review regarding the subject, assuming as a starting point the above - mentioned disappointments indicated in the Field Survey - verified in the Officers' Training Course. It is expected with this article to discuss the application of Active Methodologies as a palpable solution for the development of competencies interconnected to the leadership relationship.

Keywords: Military training. Leadership. Active methodologies.

Introdução

Este trabalho versa acerca do uso de metodologias ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no Curso de Formação de Oficiais. O presente tema buscou responder à seguinte pergunta: Como as metodologias ativas de ensino podem favorecer a formação dos líderes na Polícia Militar do Distrito Federal considerando a modificação do perfil do Ingressante no Curso de Formação de Oficiais? Nesse ensejo, a hipótese deste artigo é discutir a probabilidade de que as metodologias ativas privilegiem uma formação conceitual crítica/participativa. Tal abordagem se justifica dada ao resultado significativo das pesquisas realizadas por Ribeiro (2015) ao investigar o Perfil Profissiográfico do CFO e relacionar aos estudos da 21ª turma, cuja produção vem ser o Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Polícia Militar do Distrito Federal - PMDF, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Policiais. As tabulações apresentadas nesses estudos apontam indícios de alto índice de desapontamento (76%) com a formação no que se refere ao desenvolvimento da liderança.

O principal objetivo deste estudo é investigar como as metodologias ativas podem favorecer a formação de líderes na Polícia Militar do Distrito Federal considerando a modificação do perfil ingressante dos alunos no CFO.

Para tanto, convém mencionar os registros da pesquisa de Faiad (2012) no tocante à análise do Perfil Profissiográfico e Mapeamento de Competências na Segurança Pública. Faiad propõe-se a estudar e elencar as características necessárias e desejáveis, bem como as restritivas ao desempenho do cargo de Oficial da PMDF; para tanto expõe os Requisitos Psicológicos obrigatórios para a adequação ao cargo de Oficial da PMDF e descreve 47 (quarenta e sete) Atributos Psicológicos classificando-os como: Necessários, Muito

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

Necessários e Imprescindíveis. A metodologia empenhada nesta investigação foi a pesquisa com um grupo focal de 11 (onze) Oficiais da PMDF, sendo as informações levantadas validadas por meio de entrevistas realizadas com 04 (quatro) Oficiais Superiores (Major, Tenente-Coronel e Coronel). As tarefas e atribuições apresentadas foram subdivididas em categorias (áreas) estipuladas pelos oficiais pesquisados (grupo focal).

A relação de contingência entre o Perfil Profissiográfico do Oficial da PMDF e os estudos com grupo específico – 21ª turma de Oficiais da PMDF – averiguada por Ribeiro (2015) apresentam escopo significativo a esta investigação, cujos objetivos específicos propõem-se a: (1) Apresentar o Curso de Formação de Oficiais (Matriz Curricular) e a importância da competência Liderança para o exercício do oficialato; (2) Sintetizar aspectos pertinentes à discussão assinalados na pesquisa realizada por Ribeiro (2015); (3) Descrever brevemente a metodologia passiva; (4) Descrever as práticas de metodologias ativas; e (5) Comparar metodologia de ensino aplicada ao Curso de Formação de Oficiais com a proposta de atuação didática das metodologias ativas.

Esta proposta poderá ser viabilizada mediante revisão bibliográfica no que concerne ao assunto admitindo como origem os questionamentos – desapontamentos supracitados indicados na pesquisa de campo – verificados com o Estudo de Caso da 21ª turma do CFO.

Curso de Formação de Oficiais (CFO) e a importância da competência liderança para o exercício do oficialato

O Curso de Formação de Oficiais (CFO) é ofertado pela Academia de Polícia Militar de Brasília (APMB) desde 1990. A implantação da APMB remete ao ano de 1988, por força do Decreto nº. 11.010, que a instituiu como estabelecimento de Ensino Superior, de regime especial, destinado à formação dos Oficiais da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). No Projeto Pedagógico do Curso (PPC) – que recentemente passou por reformulação – são mencionados vários objetivos, dentre os quais se ressalta aqueles que estão interligados ao desenvolvimento das competências e habilidades de liderança uma vez que tais fatores estabelecem relação com o objeto de estudo deste artigo.

O Curso de Formação de Oficiais/ Ciências Policiais, conforme PPC (p. 22) pretende "capacitar o profissional militar para as atividades de gerenciamento em segurança

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

pública; possibilitar ao profissional militar o desenvolvimento de competências para tomada de decisões; capacitar oficiais para o planejamento e gestão, principalmente no que se refere ao domínio de estratégias que lhes propiciarão um aumento no fator de garantia da segurança pública".

Não obstante aos objetivos do curso, a expectativa relativamente ao perfil do egresso reporta-se a sedimentação da figura do líder, daquele que agrega todas as condições de sistematizar os conhecimentos a nível teórico e prático para exercer comando e habilitado a alcançar soluções dinâmicas de polícia ostensiva em um universo de múltiplos fatores a serem ponderados.

Desse modo, a capacidade de liderança é um dos atributos classificados por Faiad como Muito Necessário ao exercício do oficialato. É uma característica, uma propriedade inerente às funções que serão desempenhadas por este profissional. Conforme definição apresentada pelo CESPE na pesquisa sobre Perfil Profissiográfico do Oficial da PMDF (2011), é a autonomia de delegar, distribuir e orientar tarefas, com o objetivo de conduzir esforços do grupo para o alcance dos objetivos, além de tomar decisões corretas e rápidas diante de situações críticas, administrando adequadamente as situações de conflito. Cumprir e fazer cumprir as regras, exercer a autoridade e fazer-se respeitar. Identificar habilidades e competências. Saber ouvir. Obter autoridade.

Perfil Profissiográfico: estudos com a 21ª turma de oficiais da PMDF

Os discentes da 21ª Turma do CFO/Bacharelado em Ciências Policiais foram submetidos a vários instrumentos de pesquisa (fichas cadastrais de informações individuais, questionários) elaborados por Ribeiro (2015), que aplicou a metodologia de estudo quantitativo, observando as percepções e impressões dos alunos em diversos momentos, no período em que estiveram matriculados no ISCP/APMB (17 de dezembro do ano de 2012 à 16 de dezembro de 2015).

O pesquisador, que é oficial supracitado, utilizou-se do método de exposição de dados: análise descritiva e exploratória de dados e índices de correlação para explanar os levantamentos/resultados obtidos. Para fins de delimitação do estudo, Ribeiro selecionou para investigação apenas alguns dos requisitos Muito Necessários e Imprescindíveis,

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

apontados por Faiad no Perfil Profissiográfico (2012). Os requisitos Muito Necessários investigados foram: Capacidade de Liderança, Fluência Verbal, Rapidez de Ação e Reação, Proatividade, Dinamismo, Percepção, Capacidade de Lidar com Estresse, Capacidade Descritiva, Coordenação Motora, Energia/Disposição, Maturidade Emocional, Prudência e Rusticidade. E os requisitos Imprescindíveis: Comprometimento, Controle Emocional, Resistência à Frustração, Responsabilidade, Disciplina Consciente, Agressividade Adequada, Imparcialidade, Senso de Justiça e Inteligência Emocional.

Ribeiro (2015) destaca em sua publicação que o requisito Capacidade de Liderança foi avaliado como a característica não trabalhada no CFO (21ª turma) no decorrer do curso por 48% dos discentes, e somando esse percentual àqueles que responderam que este requisito foi trabalhado de forma “insatisfatória” e “abaixo do esperado”, este percentual aumenta para 76% de avaliação negativa.

A tabela 1 foi extraída dessa publicação e a questão cujo levantamento indica para essa tabulação era “As atividades realizadas durante o curso trabalharam sua Capacidade de Liderança necessárias ao Oficialato?”. A variável avaliada, nesta questão, vem a ser o atributo de liderança, e a escala adotada para mensurar o grau de satisfação oscilou nos seguintes níveis e com os respectivos índices, verificado na tabulação dos dados da pesquisa, a saber: Ótimo/Excelente (2%), Bom (10%), Regular (12%), Abaixo do Esperado (22%), Insatisfatória (6%) e Nenhum (48%). Segue a tabela ilustrativa.

Tabela 1 - Capacidade de Liderança do CFO/Ciências Policiais

GRAU DE SATISFAÇÃO	QUANTITATIVO	PERCENTUAL
ÓTIMO/EXCELENTE	1	2%
BOM	5	10%
REGULAR	6	12%
ABAIXO DO ESPERADO	11	22%
INSATISFATÓRIA	3	6%
NENHUM	24	48%
TOTAL	50	100%

Fonte: RIBEIRO, 2015.

Ressalte-se que as variáveis investigadas no instrumento de pesquisa reportavam-se aos atributos e requisitos especificados no Perfil Profissiográfico, além de elencar perfil socioeconômico do grupo (aspectos sociais) e grau de satisfação dos discentes em relação a aspectos intrínsecos à formação.

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

A tabela 53, igualmente extraída da referida pesquisa, mostra os níveis de aprovação dos Requisitos/Atributos Psicológicos, a fim de ilustrar o ranqueamento da percepção do grupo estudado acerca dessas variáveis mensuradas no processo.

É possível depreender dos dados ao observar a mencionada tabela que quanto aos índices de aprovação dos requisitos psicológicos em análise – 22 (vinte e duas) características– todos à exceção do quesito Capacidade de Liderança, que atingiu apenas 24%, alcançaram percentual positivo para concordância/apreciação dos atributos pesquisados. Os maiores índices de aprovação foram verificados nos atributos Prudência (98%), Resistência à Frustração (90%) e Responsabilidade (90%). Segue a tabela ilustrativa.

Tabela 53 - Níveis de Aprovação dos Requisitos/Atributos Psicológicos

POSIÇÃO	ATRIBUTOS/REQUISITOS	PERCENTUAIS
1º	PRUDÊNCIA	98%
2º	RESISTÊNCIA A FRUSTRAÇÃO	90%
	RESPONSABILIDADE	90%
3º	CONTROLE EMOCIONAL	88%
4º	PERCEPÇÃO	86%
	IMPARCIALIDADE	86%
5º	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	84%
6º	FLUÊNCIA VERBAL	82%
	AGRESSIVIDADE ADEQUADA	82%
7º	RAPIDEZ DE AÇÃO E REAÇÃO	80%
	RUSTICIDADE	80%
	SENSO DE JUSTIÇA	80%
8º	DINAMISMO	74%
9º	CAPACIDADE DE LIDAR COM ESTRESSE	72%
	ENERGIA/DISPOSIÇÃO	72%
10º	COORDENAÇÃO MOTORA	70%
	MATURIDADE EMOCIONAL	70%
	DISCIPLINA CONSCIENTE	70%
11º	PROATIVIDADE	68%
	COMPROMETIMENTO	68%
12º	CAPACIDADE DESCRITIVA	66%
13º	CAPACIDADE DE LIDERANÇA	24%

Fonte: RIBEIRO, 2015.

Atributo Liderança e a Formação

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

Discutir tal temática na matriz de formação do Curso de Formação de Oficiais é de fundamental relevância ao conceber este como um curso de graduação no qual se espera que contemple todos os requisitos necessários à excelente atuação profissional do aluno/instruado após a conclusão do curso. Almeja-se que o curso seja suficiente para aprimorar todos os atributos, habilidades e competências verificadas nas etapas do certame. Desenvolver a habilidade de liderança é imprescindível, pois no exercício do Oficialato, o Oficial no ato de suas atribuições será demandado em várias circunstâncias sob o domínio dessa aptidão.

A definição de liderança, citada na pesquisa de Faiad (2012), é conceituada considerando a expectativa da instituição PMDF ante às funções a serem desempenhadas por seus Oficiais. Tal definição, na literatura acadêmica, não é unânime, é apresentada de maneira muito peculiar a cada área do conhecimento. Para alguns acadêmicos relaciona-se intimamente com as características inatas do indivíduo, com os traços da personalidade – tese amplamente invalidada pelas contribuições de Stogdill (1948), na qual considera que exclusivamente uma combinação de traços não é suficiente para que um indivíduo seja considerado um líder, uma vez que invariavelmente outros fatores interferem no processo de liderança. Para outros, esta se legitima na relação líder-liderado (discípulos ou seguidores), revela-se nas sucessivas ocorrências de alcance de metas e objetivos do grupo e culmina na proeminência do poder de influenciar outros.

No contexto de ensino da corporação, tal característica aquém de ser "diagnosticada" no processo seletivo, requer processo de aprimoramento e "modelagem" direcionado às demandas apontadas nos estudos de Ribeiro (2015). É necessário discutir métodos, mecanismos que favoreçam a formação multifacetada, a atuação ética e profissional conciliada com a avaliação crítica dos processos, a capacidade de mediar o conhecimento técnico com as implicações sociais relacionadas, a compreensão crítica do contexto (leitura dos cenários), sem a qual é inconcebível evolução na gestão.

A manifestação da liderança por um dado indivíduo pode ser atribuída de certo modo às suas características peculiares, próprias daquele indivíduo. Entretanto, essas características essenciais do líder podem ser treinadas no perfil psicológico de qualquer indivíduo, de maneira que estas habilidades se tornem exponenciais neste indivíduo. A competência liderança está muito relacionada à habilidade de influenciar positivamente os

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

sujeitos subordinados, dentro de uma circunstância específica; situação cuja representatividade para os sujeitos é de extrema relevância, pois configuram fatores endógenos e exógenos que sugestionam fortemente o imaginário do grupo em referência. O ponto central de uma ação de liderança é a interação entre os sujeitos (líder e liderados) e esse ato de reciprocidade afeta a percepção (representação mental) dos liderados de modo que estes possam ser atingidos – a nível psicológico, intelectual e, até mesmo, fisiológico – e apresentar comportamento em conformidade com o esperado (pré-determinado pelos objetivos da ação de liderança).

E como podemos propor, ou seja, apresentar para a discussão acadêmica intervenções pedagógicas que corroborem para a maturação dessas habilidades de liderança? Como é possível agregar para a formação do futuro Oficial, elementos que facilitem a valoração e o chamamento à consciência do ato de influenciar interpessoalmente? e Como apresentar procedimentos didáticos oportunos à formação atitudinal de modo que este esteja apto a conduzir/liderar com eficácia um dado grupo numa organização de grande porte?

Metodologias Ativas

Esta abordagem, a despeito de aparentar tendência vanguarda ou moderna, pôde ser observado em 500 a.C., nos Analectos de Confúcio algumas pré-concepções do conceito de aprendizagem auto-dirigida (YAMAMOTO, 2016).

Tal método é socrático, é estruturado na discussão mediada pelo professor entre os alunos. A rotina para uma aula tem início com a obrigatoriedade por parte do aluno em realizar anteriormente leitura prévia do material a ser problematizado pelo professor, análise do referencial teórico e preparação (possíveis argumentações e refutações). A aula presencial converge num primeiro momento para a discussão em pequenos grupos e, posteriormente, evolui para um grande e aclamado debate sobre determinado caso proposto pelo professor. Tal caso é apresentado no decorrer da aula e relaciona-se com os textos pré-determinados para leitura. A discussão tende a ser aprofundada, minuciosa e rica em possibilidade de resoluções. Esta abordagem de ensino tende a expandir no aluno a capacidade de senso crítico, de perceber as problemáticas num contexto similar à realidade (complexo e sistêmico), e a consciência da autonomia epistemológica como ato emancipatório (YAMAMOTO, 2016).

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

Entretanto, a década de 30, pode ser considerado efetivamente um marco para a implementação dessas técnicas de ensino, quando os dirigentes da *Harvard Business School* desapontados com a efetividade das aulas expositivas introduziram a aplicação do estudo de caso (método do caso) na rotina de sala de aula. Desde 1924, esta metodologia foi estabelecida como principal método de instrução. Essa conceituada instituição de ensino tem como missão – conforme informações apresentadas no sítio eletrônico– "*We educate leaders who make a difference in the world*"(Educamos líderes que fazem a diferença no mundo), e tem por objetivo primordial preparar os estudantes para os desafios da liderança. Considerando o *know-how* desta universidade, há indícios de que o método do caso seja a técnica mais eficaz ao desenvolvimento das habilidades necessárias para gerir e liderar organizações (USA, 2017).

A abordagem pedagógica de metodologias ativas pressupõe uma ruptura com a concepção tradicionalista de ensino, essa quebra de paradigma no que concerne a maneira como uma dada disciplina é ministrada repercute na maneira como o aluno internaliza os conteúdos, como este sai de uma condição de coadjuvante para protagonista de sua aprendizagem. Nesse cenário, o modo como os conteúdos serão ressignificados torna-se peculiar a cada um, e reconhece o ritmo que cada um consegue estabelecer; trata-se de uma discussão interna com sua própria bagagem epistemológica (YAMAMOTO, 2016).

A construção epistemológica num contexto de Metodologias Ativas vem ao encontro das atuais necessidades das novas gerações que dispõem de muita familiaridade com todos os processos tecnológicos e, portanto, estão expostas a muita informação, detém um arcabouço conceitual de amplitude significativa, fato que não pode, nem deve ser desprezado pelo sujeito que se propõe a mediar os processos de aprendizagem desta nova linhagem de indivíduos (YAMAMOTO, 2016).

As Metodologias Ativas propõem para a construção permanente e significativa da aprendizagem a inserção de experiências reais ou simuladas, pretendendo que os alunos apresentem soluções viáveis, cujo êxito seja palpável frente às demandas acadêmicas, profissionais e sociais, dentre outros fatores.

Além da proposta apresentada no *método Harvard*, vários autores discorrem sobre o tema, dentre eles, Rocha (2014) relata os principais conceitos, ferramentas e métodos da proposta de Metodologias Ativas, bem como as aplicações das mesmas, a saber:

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

Aprendizagem baseada em problemas (PBL), Aprendizagem baseada em projetos (PBL), Peer Instruction (PI), Aprendizagem baseada em Times (TBL), Métodos de Caso e Simulações. Suas contribuições servem de parâmetro para discussão aqui apresentada e intensificam a percepção de como o ensino contextualizado e dialético favorecem a aprendizagem permanente e efetiva, bem como a perspectiva de integração entre teoria e prática no processo de aprendizagem (USA, 2017).

Ao detalhar as características dessa metodologia, são identificadas algumas tentativas que tornam palpável a construção coletiva da aprendizagem, mecanismos de abordagem que integram a teoria e a prática de modo a estimular, incentivar, motivar a participação dos alunos no processo. O professor assume a posição de facilitador, mediador, os estudantes são conduzidos a interagir previamente com as informações (conteúdos), tem a possibilidade de ressignificar isoladamente, maturar sua concepção acerca de questões a serem problematizadas coletivamente, a *posteriori*. A assimilação de conteúdo transmuda-se para construção de conhecimento, para desenvolvimento das competências de aprendizagem autodirigida, para a consolidação da autonomia epistemológica do aluno.

Nessa perspectiva, expõe-se a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) cuja técnica de aprendizagem toma como referência a apresentação de um problema estruturado como gênese para a elaboração de soluções conceituais. É uma técnica centrada no aluno; autodirigida, na qual os alunos são compelidos a assumir sua responsabilidade no processo; autoavaliativa; e os professores meros facilitadores (YAMAMOTO, 2016).

Rocha (2014) ainda exhibe a dinâmica de Aprendizagem baseada em Projetos, que se diferencia da Aprendizagem baseada em Problemas, por abordar problemas "mal-estruturados", de caráter interdisciplinar, cuja compreensão e análise demanda um debate mais complexo. É uma abordagem mais apropriada ao desenvolvimento de competências profissionais ao investigar de modo pragmático como os conceitos apresentados podem ser discutidos em quatro aspectos: intenção, planejamento, execução e julgamento. Um exemplo dessa aplicação poderia se discutir práticas de gestão na corporação PMDF, desde o objetivo da medida até a sua implantação e avaliação pertinente à retroalimentação do processo.

Cabe salientar que, nesse contexto, a avaliação assume uma atribuição muito além da função somativa de mensurar, de examinar pontualmente o aluno como um recorte, um extrato da entrada e saída de conteúdos, uma balança para quantificar o que foi assimilado; o

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

que não significa que tal conteúdo tenha sido internalizado, ressignificado para o aluno. A avaliação, neste âmbito, ganha contornos de monitoramento do processo.

Metodologia de Ensino Aplicada ao Curso de Formação de Oficiais e a Proposta de Metodologias Ativas

Tendo por base todas as questões apresentadas, e considerando a necessidade apontada pela pesquisa de Ribeiro (2015) para a maturação das habilidades de liderança no Curso de Formação, quais seriam as possíveis propostas de metodologia de ensino mais adequadas ao Curso de Formação de Oficiais no que tange a construção/consolidação das competências de liderança?

Evidente, é pertinente ressaltar que a discussão aqui não pretende dissolver quaisquer linhas de ação, ou metodologias de ensino atualmente aplicadas; ao contrário, aproxima-se mais do campo do debate teórico e salutar ao anseio por progressos; considere-se também todos os esforços em manter o alinhamento da discussão às delimitações institucionais do Planejamento Estratégico da PMDF (2012-2022).

Faz-se necessário para melhor elucidação da proposta estabelecer um comparativo entre a prática e as circunstâncias pedagógicas mais adequadas ao desenvolvimento das metodologias ativas, de modo que o aluno possa maturar suas habilidades de gestão do próprio conhecimento, de torna-se empreendedor epistemológico, que avance e aprenda por si também; visto que todas essas etapas/attitudes serão imprescindíveis aos processos de maturação/consolidação das competências desejadas para um aproveitável desempenho na sua liderança. Pois, o líder antes de conduzir outros a dado objetivo, conduz a si mesmo.

Para tanto, propõe-se a aplicação de metodologias ativas para a disciplina Sociologia do Crime presente na Matriz Curricular do Curso de Formação de Oficiais/Bacharelado em Ciências Policiais, e o referencial teórico utilizado como parâmetro para a disciplina vem a ser o livro de Philippe Robert, Sociologia do Crime (2007), informação extraída da ementa da referida disciplina.

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

Quadro Comparativo

Metodologia Tradicional	Metodologias Ativas
Aluno tem acesso ao Plano de Ensino (com cronograma do conteúdo daquela aula específica)	Leitura Prévia do material (conteúdos) e um "caso" pertinente ao conteúdo para discussão. Tema -Qual é o objeto da sociologia do Crime?
Aula Expositiva Tema Tema- Criminalidade: Objeto de Estudo da Sociologia Apresentação de conceitos (definição de criminalidade, teorias do crime)	Aula dialogada (condução de debate, questionamentos baseados na leitura Prévia) O que é crime? Quem é o criminoso? (problematização de sua identidade)
Avaliação Formal: Examina exclusivamente a retenção de conteúdos. É pontual.	Avaliação Mediadora: É Mediadora e formativa, a exemplo da utilização de Portfólio. É processual. Mini-Produção de reflexão acerca das suas impressões do objeto de estudo da sociologia, fundamentando seus argumentos com Referencial Teórico, bem como uma autoavaliação acerca de seu desempenho/participação na aula.

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela acima confronta aspectos da prática docente nos dois formatos de intervenção pedagógica: a Metodologia Tradicional e a Metodologia Ativa. O detalhamento das etapas (momentos de aula) é imprescindível para a percepção de como a construção epistemológica se estrutura nos dois cenários; desde a maneira como o aluno estabelece o seu primeiro contato com a disciplina, com o referencial teórico a ser trabalhado. Enquanto numa a relação é exclusivamente "estar ciente" do que será ministrado na aula e até por esta razão o tema da aula é apresentado apenas no momento em que aula se inicia; na outra, há a obrigatoriedade, a real necessidade de o aluno ler e dialogar com o referencial, saber qual será o tema para discussão, uma vez que no fechamento da aula será necessário retroalimentar o seu próprio processo de aprendizagem verificando até que ponto foi possível compreender e problematizar aqueles conceitos.

Ao analisar os fatores acima mencionados, pode-se inferir que os processos cognitivos estartados favorecem o amadurecimento gradual e contínuo das competências – ou seja, desenvolver a capacidade de engajar-se no processo; "tomar as rédeas" do próprio aprendizado – habilitam o aluno a saber colocar-se, saber problematizar, discutir e desenvolver percepção crítica embasada.

As características acima elencadas aproximam-se das variáveis que envolvem os atributos/requisitos psicológicos para a relação de liderança. A competência de um líder não está apenas baseada no conhecimento que ele possui, mas na sua capacidade de realizar uma

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

determinada atividade de forma eficaz e influenciar pessoas para somar esforços com ele nesse processo. Reiterando a discussão dessa temática no presente trabalho, é possível reconhecer que há uma vinculação implícita entre o uso concreto de tais ferramentas na prática docente e como tal emprego pode corroborar para o empoderamento do aluno como sujeito habilitado ao Oficialato, capaz de dominar o conhecimento e refletir sobre ele; capaz de ter iniciativa embasada no conhecimento que domina.

Considerações Finais

Ao longo do que segue exposto, vimos que o propósito deste estudo – que vem a ser, fomentar a discussão sobre a necessidade de adequação da metodologia de ensino vigente no CFO a fim de promover metodologias mais eficazes para a maturação das habilidades de liderança – demanda um aprofundamento de como o tema liderança requer uma ação pedagógica libertadora; uma atuação docente que favoreça a sedimentação do senso crítico, a consolidação de uma visão sistêmica das questões que envolvem o exercício do oficialato e como estas se inter-relacionam às dimensões de gestão na Segurança Pública.

É possível que ao elencar as múltiplas abordagens de construção coletiva proporcionadas pela aplicação de Metodologias Ativas possamos criar estratégias de ensino similares às aplicadas em *Harvard*, conforme reportado no decorrer do artigo; estratégias que favoreçam a formação complexa ao suscitar nos alunos o caráter empreendedor, o senso crítico articulado ao respaldo teórico, a capacidade de argumentação e o pensamento sistêmico. Todos esses elementos integrados corroboram para a implantação de soluções palpáveis para o problema deste estudo. Soluções que vão ao encontro das demandas apontadas por Ribeiro (2015), demandas que revelam a fala de subgrupo dentro da corporação, cujos anseios, na formação, assinalam uma lacuna na sedimentação da identidade profissional desse subgrupo específico.

Não obstante, é pertinente ressaltar que a metodologia tradicional de ensino (passiva) não tem o poder de estimular a iniciativa e autonomia nos alunos. Os alunos que se destacam, nesse contexto, provavelmente resistiram à passividade imposta pela metodologia tradicional de ensino e mantiveram conduta proativa.

REFERÊNCIAS

Mediação, Pires do Rio - GO, v. 12, n. 2, p. 87-100, jul.- dez. 2017.
ISSN 1980-556X (versão impressa) / e-ISSN 2447-6978 (versão on-line)

DOROTEU, Leandro Rodrigues; SANTOS, Rebeca Alves Amaral dos; CARVALHO, Sônia Marise Salles; SILVA, Amanda Vanessa Araújo da. O uso de Metodologias Ativas como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades de liderança no curso de formação de oficiais.

CESAR, A. M. R. V. C. . **Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração.** REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos, São Paulo - Brasil, v. 1, n. 1, 2005.

FAIAD, Cristiane et al. **Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública: Análise Profissiográfica e Mapeamento na Segurança Pública.** Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 32, n. 2, p.388- 403, 10 jan. 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

FREITAS, Cícero Figueiredo. LUZARDO, Ricardo. **O impacto da mudança do processo de ensino aprendizagem tradicional para a metodologia ativa: um relato de experiência.** Revista UNIABEU. Belford Roxo, v.9, N°23, set-dez 2016.

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS, **PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO BACHARELADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS.** ISCP/PMDF. Brasília, 2012.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **MANUAL C20-10:** Manual de Campanha - Liderança Militar. 2. ed. Brasília: Eggcf, 2011.

RIBEIRO, Rondinele. **Perfil Profissiográfico: Estudos com a 21ª Turma De Oficiais/Ciências Policiais da PMDF.** 2015. 118 p. Monografia - ISCP/PMDF, Brasília.

USA. *Harvard Business School.* **ABOUT, OUR MISSION:** We educate leaders who make a difference in the world.. 2017. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/about/Pages/mission.aspx>>. Acesso: 03 jul. 2017.

YAMAMOTO, Iara. **Metodologias ativas de aprendizagem interferem no desempenho de estudantes.** 2016. 101 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

Recebido em 30/09/2017

Aprovado em 20/12/2017