



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

APRENDIZAGEM BASEADA EM PROJETO NA CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO: UM ESTUDO DE CASO PRÁTICO NA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PROJECT BASED LEARNING IN UNDERGRADUATE EXTENSION: A CASE STUDY IN AN ADMINISTRATION COURSE

ÁREA TEMÁTICA: PESQUISA E ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIELLA GONÇALVES GUINDANI, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil,
guindani@aluno.utfpr.edu.br

ELIZÂNGELA MARA CARVALHEIRO, Universidade Tecnológica Federal do Paraná,
Brasil,elizangelam@utfpr.edu.br

RAFAEL KURAMOTO GONZALEZ, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil,
rafaelgonzalez@utfpr.edu.br

LUCIANO MINGHINI, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, lucianominghini@utfpr.edu.br

Resumo

Para atender os requisitos das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de Administração, é necessário adaptações às formas de ensino, como opção surge a utilização da metodologia de Aprendizagem Baseada em Projeto (ABP). Neste íterim, o escopo deste trabalho é analisar e relacionar as ações dos docentes na execução do projeto de extensão interdisciplinar Gestão Empresarial (GE) implementado no Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior no ano de 2020, com os elementos de ABP expostos por Bender (2014). Para tanto, utilizou-se uma análise descritiva de um caso, com observação participante para uma descrição das ações de execução do projeto GE e a relação entre essas atividades com os elementos da ABP. Como principal resultado observou-se que o projeto GE é uma opção satisfatória as exigências das competências gerais do egresso do curso de Administração, mas em sua construção é necessário processos contínuos de melhorias e adaptações.

Palavras-chave: Aprendizagem Baseada em Projetos; Extensão universitária; Gestão Empresarial; Curso de Administração.

Abstract

To meet the requirements of the new National Curriculum Guidelines for Business Administration undergraduate courses (DCN in Portuguese), adaptations to the teaching approaches and methods are necessary, and as an option, the use of the Project-Based Learning methodology (ABP in Portuguese) appears as a complex but effective and applied approach. To understand its characteristics and results, this study aimed in analyze and relate the elements of ABP detailed by Bender (2014) with the execution of an interdisciplinary extension project called Gestão Empresarial (GE or Business Management in a direct translation) implemented in an Administration Course of a Federal Higher Education Institution between 2020 and 2021. For that, the researchers decided to use a descriptive analysis of a singular case with participant observation and document analysis to detail all the GE project operations and relate them with the ABP elements. As a main result, it was observed that the GE project met the ABP characteristics as well as the requirements of the general competences of Administration Curriculum Guidelines, but its construction requires continuous improvement.

Keywords: *Project-Based Learning; University extension; Business management; Administration course.*

1. INTRODUÇÃO

Desde 1995, com a sanção da Lei 9.131 pelo Conselho Nacional de Educação, foi dado o prelúdio a elaboração das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) que hoje orientam as instituições de ensino superior no planejamento curricular. Em julho de 2020, o Ministério da Educação aprovou o texto das novas DCNs, para alguns cursos de graduação, dentre eles o de bacharelado em Administração, enfatizando a necessidade de uma formação por competências e prática profissional obrigatória, com o intuito de alinhar a teoria com a realidade laboral do futuro administrador (Conselho Nacional De Educação, 2020).

Visando instruir o aluno, com a orientação dos docentes, a possuir artefatos suficientes para competir no mercado de trabalho, as Instituições de Ensino Superior (IES) iniciaram o processo de estruturação curricular e adaptações das metodologias de ensino utilizadas com enfoque na aquisição de conhecimentos aplicados.

Neste sentido, a aprendizagem ativa é resultado do esforço dos docentes em aplicar um conjunto de práticas pedagógicas que estimulam os estudantes no processo de aprendizagem. O aluno abandona a posição de receptor passivo para realizar atividades de busca e aplicação de conhecimento em situações que refletem a realidade ou o contexto da sua profissão. Dessa forma, as metodologias ativas são um contraponto ao aprendizado baseado no processo e estrutura que unilateraliza o ensino mantendo o professor em uma posição hierárquica. No processo de instrução com metodologias ativas a relação passa a ser horizontal, o aluno torna-se parte essencial do progresso acadêmico, pois protagoniza as atividades de aprendizagem sob a orientação, tutoria ou acompanhamento do professor (Munhoz, 2016).

Existem muitos métodos associados às Metodologias Ativas e que promovem aprendizagem por meio da experiência, da autonomia, do protagonismo e da aplicação prática. Alguns exemplos são, aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem baseada em problemas, estudos de caso, sala de aula invertida, sala de aula compartilhada, ensino híbrido e gamificação (Bacich & Moran, 2017).

Um dos métodos mais presentes quando se discute a aplicação de Metodologias Ativas é o de Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP). Segundo Bender (2014, p. 15), essa metodologia “[...] é um formato de ensino empolgante e inovador, no qual os estudantes selecionam muitos aspectos de sua tarefa e são motivados por problemas do mundo real que podem, e em muitos casos irão contribuir para a sua comunidade”.

Buscando esta lógica, o Projeto GE do Curso de Administração vem desenvolvendo ao longo de suas edições, a inserção dos estudantes em contextos reais, através de um processo de imersão nas organizações empresariais, e os tornando protagonistas ativos do seu conhecimento com vistas a solucionar problemas reais, ligados a atuação profissional. Assim, aliam-se estudantes cursando diferentes períodos, em um processo interativo de construção de saberes, com organizações e docentes, para o desenvolvimento de ciclos de atividades que envolvem o ensino em sala de aula, a aplicação de ferramentas e práticas das disciplinas do Curso nas dimensões: Produto, Processo, Pessoas e Mercado.

Tendo em vista a possibilidade de contribuição da metodologia de Aprendizagem Baseada em Projetos para o ensino de Administração, o escopo deste trabalho é analisar a execução do projeto de extensão interdisciplinar Gestão Empresarial (GE) implementado no Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior no ano de 2020, com os elementos de ABP expostos por Bender (2014).

Com a descrição do caso polar utilizado, utilizou-se os documentos elaborados para o GE no ano de 2020, para o detalhamento de cada etapa de execução do projeto de forma descritiva. Sob a perspectiva das características da ABP, explícitas e implícitas, relatadas por Bender

(2014), foram relacionados os aspectos práticos do projeto GE com as proposições da ABP para observar se o projeto pode ser entendido como metodologia ativa de ensino-aprendizagem e se é uma opção metodológica para atender as novas DCNs.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Historicamente, o conceito de Metodologia Ativa no processo de ensino-aprendizagem retoma as proposições pragmáticas de John Dewey, onde o aprendiz apreende e desenvolve novas experiências a partir da reflexão sobre suas experiências anteriores e a experimentação de novas situações (Schön, 1992). No campo do desenvolvimento profissional o indivíduo se desenvolve na ação, reflete sobre o que faz e porque o faz, construindo ou reconstruindo seu arcabouço de conhecimentos e experiências a partir da prática (Schön, 1982).

No Brasil, a discussão sobre metodologias educacionais orientadas para o mundo do trabalho inicia com as críticas ao *status quo* de políticas educacionais criadas no final do século XIX, realizadas por pensadores e educadores brasileiros no início dos anos de 1930, retornando durante os anos de 1960 e 1970 quando se propunha um ensino problematizador das demandas locais amparado pela proposição ‘dialética de que o professor e o aluno aprendem e produzem conhecimentos juntos (Lopes, 2015). A discussão da relação entre teoria e prática no ensino superior ganha ainda mais força após a Declaração de Bolonha em 1999 e a intensificação do uso de tecnologias e novas formas de comunicação no mundo do trabalho, no início dos anos 2000. Nesse contexto, o Conselho Nacional de Educação (CNE) e os conselhos profissionais voltaram a revisar as diretrizes curriculares de cursos como Medicina, Engenharias e Administração no Brasil, com o intuito de retomar a proposição do ensino centrado no estudante e na aplicação prática contextualizada dos conhecimentos formais apreendidos nos cursos de graduação (Fernandes, 2014; Silva et al., 2014; Sugahara; Jannuzzi & Souza, 2012).

Mesmo assim, até a presente data é comum encontrar proposições curriculares no ensino superior onde, na prática, o processo de ensino-aprendizagem continua a sofrer a divisão didático-pedagógica entre ensino e prática profissional, além de apresentar a tradicional estrutura hierárquica de transmissão de conteúdo do professor ao aluno (Berbel, 2011; Rocha & Lemos, 2014; Sugahara; Jannuzzi & Souza, 2012). Ou ainda, é possível encontrar situações nas quais as instituições realizam as adequações normativas para adoção de metodologias aplicadas, mas não as aplicam nas rotinas dentro e fora da sala de aula (Nunes & Barbosa, 2016).

Dessa maneira, métodos ativos foram sendo melhorados originando vertentes de modelos como Estudos de Caso ou Aprendizagem Baseadas em Problemas (Rocha & Lemos, 2014). Uma dessas variantes é a Aprendizagem Baseada em Projetos (*Project Based Learning*, ABP ou PBL) que, segundo Fernandes (2014), teve início nos anos de 1900 com as proposições de aprendizado baseado na experiência prática do filósofo americano John Dewey. Sendo assim, a ABP coloca o aluno como protagonista da metodologia de investigação de situações reais que estimulam a busca por teorias, ferramentas e práticas que visam explorar tais situações. Indo além da tratativa aberta de problemas a ABP possui um escopo direcionado a um desafio específico e contextualizado, normalmente envolvendo um conjunto interdisciplinar de conhecimentos e ferramentas que provocam os estudantes a assumir o protagonismo na solução do desafio apresentado e realizar entregas em um processo sistêmico de aprendizagem. O professor passa a acompanhar paralelamente as atividades exercendo o papel de orientador sobre o conteúdo e mentor das habilidades (Fernandes, 2014; Neunmnn, Borelli & Olea, 2016; Sugahara; Jannuzzi & Souza, 2012).

O uso da metodologia ABP em cursos de Administração no Brasil tem crescido de forma notória na última década, se apresentando como uma alternativa eficiente para a formação de

egressos preparados para os atuais desafios do mundo de trabalho, cujas competências e habilidades, tem se estendido para um leque cada vez maior, habilidades essas que estão sendo atestadas como passíveis de formação através da utilização do PBL (Neunmnn, Borelli & Olea, 2016; Santos, 2020). A ABP vem satisfazendo as expectativas dos aplicadores do método, quando os professores passam mais responsabilidades pela aprendizagem aos estudantes e estes percebem a importância do desafio para sua vida pessoal e profissional. Esse intercâmbio de papéis na realização de um projeto, engaja a maioria dos estudantes no trabalho de recorrer a novos conhecimentos para desenvolver soluções às situações percebidas por eles em conjunto com gestores e professores, consequentemente potencializando o aprendizado do conteúdo e explorando o desenvolvimento das capacidades profissionais (Munhoz, 2016; Santos, 2020). Por isso, adota-se a concepção de que a ABP é uma abordagem interdisciplinar de promoção da aprendizagem que consiste em permitir que os estudantes confrontem desafios com objetivos de aprendizado predefinidos em contextos reais do mundo do trabalho e que consideram significativos e, agindo colaborativamente, busquem formas abordá-los, compreendê-los e solucioná-los (Bender, 2014; Fernandes, 2014).

Para auxiliar na aplicação do método de Aprendizagem Baseada em Projetos, Bender (2014) estruturou elementos interdependentes entre si e característicos dessa metodologia que, segundo o autor, não são parte de uma lista de processos a serem seguidos, mas itens que estariam explícita ou implicitamente na maioria dos projetos ABP, conforme Quadro 1.

TERMOS DA ABP	CARACTERÍSTICAS DA ABP
Âncora	Serve para fundamentar o ensino em um cenário do mundo real por meio de um projeto com a abordagem de informações básicas para a apresentação e início da exploração do contexto.
Questão motriz	Questões principais/centrais, problemas significativos, metas declaradas, tarefas gerais, parâmetros específicos que orientam, instigam e motivam os estudantes no desenvolvimento do projeto, foco principal da experiência da Aprendizagem Baseada em Projetos.
Feedback e revisão	Feedback avaliativo formativo, assistência estruturada rotineira oferecida pelos docentes orientadores do projeto e partes envolvidas, reflexão sobre os conceitos estudados e revisão dos artefatos, avaliações dos parceiros de projeto e auto avaliação realizada pelos estudantes.
Investigação e inovação	A investigação começa com uma questão motriz e continua conforme os estudantes refletem sobre a questão, discutem-na e pesquisam em busca de entender conceitos abrangentes, adquirir conhecimento e habilidades gerais para embasar artefatos desenvolvidos.
Processo de investigação	Processo prático de como resolver a questão motriz, busca de fontes de informações, pensamento crítico para avaliar dados coletados e resolução de problemas. Neste processo de investigação pode-se usar diretrizes para a conclusão do projeto e geração de artefatos para estruturá-lo.
Resultados apresentados publicamente	Apresentação dos artefatos gerados para além do ambiente da sala de aula.
Voz e escolha do aluno	Os estudantes devem possuir algum poder de decisão sobre como, por exemplo, trabalham, escolhas sobre o produto gerado, como usam o tempo dentro dos prazos determinados, sobre o processo em geral do desenvolvimento do projeto de ABP proposto.

Quadro 1 - Características da Aprendizagem Baseada em Projetos

Fonte: Adaptado de Bender (2014) e Carvalheiro & Minghini (2020).

Segundo Bender (2014, p. 17), “esse foco nas experiências de aprendizagem autênticas, em tarefas que os estudantes podem ser solicitados a realizar no mundo real, é uma característica de praticamente todas as experiências de ABP [...]”. Sendo assim, esses elementos acima possuem a premissa de abranger de forma direta ou indireta a construção de problemas que

possam ser recorrentes em ambientes de trabalho dando ao aluno a oportunidade de se sentir mais confortável e apto a solucioná-los quando exercendo suas ocupações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho foi realizado um estudo de um caso polar (Eisenhardt, 1989), por se tratar de projeto de curricularização de extensão constante do Projeto Pedagógico Curricular aprovado pelo conselho de graduação de uma instituição de ensino superior federal no interior do Estado do Paraná (IES). Os pesquisadores atuaram a partir da observação participante do projeto de extensão do curso de Administração, apesar da crítica à essa abordagem metodológica, a imersão do pesquisador o possibilita ter uma visão mais aprofundada do objeto no contexto estudado. Neste caso, os pesquisadores atuaram como parte da equipe executora do projeto de extensão, dando condições de explorar de forma detalhada as informações, interações sociais, práticas e ferramentas utilizadas por todos os atores envolvidos no campo de pesquisa, viabilizando o estudo durante a participação no fenômeno estudado (Yin, 2015).

Os pesquisadores atuaram em duas frentes, a primeira foi acompanhar uma das equipes de estudantes no atendimento as organizações selecionadas e garantir a qualidade de comunicação entre a equipe de estudantes, a coordenação do projeto, os professores das disciplinas e os gestores atendidos. Esse papel se justifica pelo formato de trabalho remoto adotado para adequação do projeto às medidas de distanciamento social definidas pela IES. A segunda atuação foi acompanhar a coordenação do projeto e registrar todas as atividades de planejamento e execução para elaboração de um fluxograma e um roteiro geral.

A partir da abordagem adotada, os dados do caso estudado foram coletados, descritos e analisados ao longo de um ano (2020) de acompanhamento de todas as fases do projeto chamado Gestão Empresarial. Foram analisados os conteúdos dos documentos produzidos pela equipe executora do projeto como editais, termos de compromisso, roteiros, manuais de orientação, assim como, os relatórios elaborados pelos estudantes durante e ao final do atendimento às organizações. Além dos documentos foi analisado o conteúdo das reuniões periódicas realizadas pelos coordenadores com bolsistas, professores das disciplinas ou com os estudantes. As informações analisadas foram reunidas em categorias de análise baseadas nas características da ABP propostas por Bender (2014) apresentadas no Quadro 1.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De forma mais específica, o projeto de extensão interdisciplinar Gestão Empresarial (GE) apoia-se numa proposta de interrelação de conceitos e ferramentas de disciplinas do Curso de Administração aplicadas à realidade de empresas da região de localização da IES (Carvalho & Minghini, 2020). A realização do projeto é protagonizada pelos estudantes do curso de Administração que diagnosticam e propõem sugestões de melhorias para as áreas de Produto, Processo, Pessoas e Mercado, considerando ações de sustentabilidade nas rotinas das empresas selecionadas, orientados pelos docentes das disciplinas envolvidas.

O referido projeto, teve início no ano de 2014 com trabalhos efetuados em organizações reais, porém, com dados disponíveis em literatura e sites próprios das organizações. A partir de 2017, os estudantes participantes começaram a analisar organizações existentes de diferentes setores, trazendo o projeto mais próximo da realidade local e estabelecendo uma comunicação direta entre estudantes e os gestores. O que era um projeto de extensão optativo, passou a ser formalmente curricularizado, a partir da aprovação do novo Projeto Pedagógico do Curso (PPC) pelo Conselho de Graduação da IES em 2020.

O GE envolve disciplinas (Economia Brasileira, Gestão Estratégica Ambiental, Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Orçamentária, Gestão de Projetos, Sistemas de Informação Gerencial e Métodos, Logística e Administração de Materiais, Comportamento

Organizacional, Administração Estratégica, Gestão de Marketing e Administração de Produção e Operações) de vários períodos do Curso de Administração e é executado em três fases organizadas em: 1) planejamento do projeto; 2) produção de conteúdo de apoio aos gestores em redes sociais, e a divulgação do edital de recrutamento das organizações participantes e a seleção destas organizações para o Gestão Empresarial; e 3) o processo de assessoria e atendimento das organizações selecionadas.

Neste sentido, a primeira fase que envolve o planejamento, é o momento de definição da estrutura da metodológica do projeto que consistem em: como será feita a interações com a comunidade, como será a participação dos estudantes e docentes, como as disciplinas serão envolvidas, participação de outros cursos e parceiros, qual será a plataforma de trabalho utilizada, a lógica e ferramentas para avaliação dos estudantes e como serão os modelos de relatórios e apresentações. Também é realizado uma análise das edições anteriores e planejamento de melhorias para edições subsequentes.

A segunda fase do projeto envolve a produção de conteúdo de apoio aos gestores em redes sociais, a divulgação do edital de recrutamento das organizações participantes e a seleção destas organizações para o GE. A produção de conteúdo digital servirá para postagem de material multimídia com entrevistas, dicas e histórias de casos de sucesso, notícias, estudos, infográficos, resumos realizados por outras instituições confiáveis com sugestões para a gestão de empresas. As postagens miram também a divulgação do projeto, com informações sobre o seu objetivo, quais os benefícios para os participantes e a divulgação do edital de seleção das organizações. A seleção das participantes é feita por uma banca avaliadora composta por estudantes, docentes e os coordenadores do projeto.

A terceira fase do GE consiste no atendimento das organizações selecionadas, e na aplicação prática dos conceitos, teorias, modelos, ferramentas e práticas disseminadas nas disciplinas que se inserem no escopo do projeto, visando o diagnóstico e orientações das situações-problemas a serem trabalhadas pelos estudantes e gestores com a orientação dos docentes. A fase de atendimento possui seis ciclos, o primeiro ciclo é chamado de Ciclo 0, nele ocorre a preparação para o início dos atendimentos efetuados pelos diferentes participantes das ações: os coordenadores do projeto, estudantes, docentes e as organizações que serão selecionadas. Nesse momento ocorre a definição do cronograma de atendimento e produção do roteiro de atividades para orientar o trabalho das equipes de estudantes.

Nesses roteiros são explicados as atribuições e responsabilidades dos envolvidos nos atendimentos, a metodologia de trabalho, os objetivos de cada ciclo, as atividades iniciais e as atividades das dimensões analisadas pelos estudantes. Um aspecto a ser notado é que os roteiros de cada ciclo funcionam como guias que explicam aos estudantes os focos para a construção dos relatórios, mas não definem uma estrutura, forma de coleta e exposição desse conteúdo, dando aos estudantes a liberdade criativa para procurarem e adaptarem a melhor estrutura para seus respectivos relatórios e quais informações pertinentes podem ser colocadas partindo da análise do caso real da organização.

Elaborados os roteiros, é feita a seleção das empresas que participam do atendimento e realizada também a formação das equipes que irão atendê-las. A metodologia e cronograma do projeto são apresentados aos estudantes pelos coordenadores, explicando o sistema de avaliação adotados formato possíveis de relatórios, cronograma de entregas e cuidados importantes sobre os atendimentos às empresas, respeitando sempre o sigilo das informações. Definidas as equipes, é realizado o lançamento do projeto para as organizações participantes, o objetivo é estabelecer um acordo de compromisso mútuo, apresentar a lógica do atendimento, os ciclos e o papel de cada participante. Todos os gestores, estudantes e docentes participantes assinam um termo de compromisso mútuo.

Após o Ciclo 0, se inicia a fase de atendimento propriamente dita, as equipes recebem o roteiro de trabalho organizados em quatro ciclos de entregas. O atendimento inicia com uma entrevista

dos estudantes com os gestores para gerar um diagnóstico inicial das dimensões Produto, Processo, Pessoas e Mercado, assim como, identificar as prioridades dos gestores e desenvolver um cronograma de trabalho conjunto que irá auxiliá-los ao longo do processo conforme o cronograma oficial do projeto. A partir deste diagnóstico inicial e da análise do roteiro de entregas, os estudantes discutem as teorias com os docentes das disciplinas e planejam a realização das entregas de cada ciclo em quatro etapas apresentadas no Quadro 2 a seguir.

ETAPAS DOS CICLOS	AÇÕES REALIZADAS PELOS ESTUDANTES NAS ETAPAS DOS CICLOS ORIENTADAS PELOS DOCENTES
Diagnóstico	O CEO de cada equipe deverá organizar atividades de coleta de dados e entrevistas nas organizações selecionadas para diagnosticar a situação atual da organização nas áreas estudadas. Os docentes fornecerão roteiros que orientarão a coleta de análise dos dados. O diagnóstico da organização deverá ocorrer durante as aulas e sob a orientação dos docentes.
Avaliação	A partir do diagnóstico as equipes deverão identificar alternativas de melhorias da situação da Organização nas áreas estudadas. As alternativas deverão estar fundamentadas na aplicação de conceitos e ferramentas de gestão estudados nas disciplinas.
Proposição	A equipe deverá escolher a alternativa que se enquadra ao contexto da organização estudada e aos interesses dos gestores, assim como, deverá apresentar a proposta de implementação da alternativa.
<i>Feedback</i>	Docentes e gestores das organizações estudadas avaliarão as proposições e responderão à equipe proponente com os pontos de concordância ou propostas de mudança com foco na possibilidade de implementação.

Quadro 2 - Etapas dos ciclos de atendimento.

Fonte: Projeto GE, 2020.

Essas etapas são necessárias para a produção de relatórios que discorrem sobre as atividades das dimensões analisadas em cada ciclo. Conforme os docentes orientam os estudantes nos conteúdos abordados, as equipes realizam diagnósticos, avaliam a situação da gestão, propõem sugestões e resumem este trabalho em relatórios parciais entregues aos docentes e os gestores a cada ciclo. Durante esse período é essencial a participação das organizações estudadas que possuem o compromisso de fornecer informações reais e atualizadas das rotinas e práticas de gestão das empresas a cada ciclo.

Ao final do projeto, ciclo 5, cada equipe desenvolve um relatório final contendo as informações analisadas durante os ciclos e o expõe por meio de apresentações aos professores que fazem o feedback final para os últimos ajustes antes da entrega e apresentação do relatório final aos gestores.

4.1 Relação entre o Gestão Empresarial e Elementos de Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP)

A partir do detalhamento do projeto, os pesquisadores puderam realizar a análise das suas características e tentar associá-las aos elementos da proposta de ABP apresentadas por Bender (2014) e adotados como modelo teórico e categorias de análise para o cumprimento do objetivo deste estudo.

Os documentos do projeto foram revisados, eventos como as reuniões dos coordenadores foram acompanhados e práticas foram registradas no intuito de compará-las com cada uma das categorias de análise apresentadas anteriormente. O resultado deste esforço foi resumido no Quadro 3 e explicado em seguida.

ELEMENTOS DA APB PROPOSTOS POR BENDER (2014)	AÇÕES DE EXECUÇÃO DO GESTÃO EMPRESARIAL
Âncora	A apresentação dos roteiros e das organizações participantes aos estudantes, assim como, a formação das equipes . Ao desenvolverem os relatórios baseados nos roteiros fundamentam o ensino em um cenário do mundo real. Dessa forma, os roteiros indicam aos estudantes o caminho para a abordagem da questão central: a avaliação das empresas em dimensões que abordam os conceitos chaves das disciplinas acadêmica.
Questão motriz	Cada ciclo possui objetivos gerais que orientam as atividades de diagnóstico, análise e proposição a partir de dados coletados para as dimensões de produtos, processo, pessoas, mercado. Além disso, os estudantes devem identificar as prioridades dos gestores atendidos , para orientar as atividades do projeto.
Feedback e revisão	Ao realizarem os relatórios os estudantes serão avaliados, de forma formativa , a cada ciclo pelos docentes e gestores que irão dar <i>feedback</i> a os resultados gerados. A cada <i>feedback</i> recebido, os estudantes revisam, refletem e estudam novas formas de melhorarem os relatórios para o próximo ciclo. Existem eventos de apresentação desses relatórios e eventos onde os estudantes avaliam a si e a seus pares .
Investigação e inovação	Os atendimentos das empresas ocorrem a partir da sua interpretação dos roteiros e adequação às peculiaridades de cada organização atendida. As aulas debatem os conteúdos abordados nos relatórios. Sendo assim, as equipes precisam buscar informações, adquirir conhecimento, refletir, discutir e assimilar conceitos que os irão auxiliar na etapa de construção dos relatórios. Dessa forma, os estudantes são protagonistas da investigação adaptando os conceitos e os roteiros à realidade da organização atendida para a aplicabilidade do conhecimento adquirido.
Processo de investigação	Ao desenvolverem os relatórios guiados pelos roteiros, os estudantes continuam o processo de análise dos dados coletados, avaliação e diagnóstico , de forma aprofundada e crítica para identificar e escolher alternativas de melhorias da situação das organizações nas áreas estudadas fundamentadas na aplicação de conceitos e ferramentas de gestão. Os estudantes ao produzirem os artefatos gerados realizam o processo prático de investigação para a solução da questão central .
Resultados apresentados publicamente	Ao final do último ciclo, as equipes desenvolvem o relatório final contendo todas as informações colidas e analisadas durante o processo e elaboram uma apresentação para os professores que dão o último <i>feedback</i> . Após isso, os estudantes revisam e implementam os <i>feedbacks</i> e em sequência apresentam aos gestores. Tendo isso em vista, os estudantes ao realizarem a apresentação do relatório final para os gestores ganham experiência com situações que irão vivenciar em seu ambiente de trabalho e, dessa forma, se sentem mais preparados e seguros para assumir responsabilidades.
Voz e escolha do aluno	Os estudantes ao desenvolverem os relatórios necessitam tomar decisões sobre questões organizacionais, como: elaboração de cronograma de trabalho, formação e hierarquização das equipes, estruturação dos questionários aplicados para coleta de dados das organizações, como será desenvolvido os relatórios dentro da proposta e estrutura dos roteiros, quais são as informações pertinentes usadas para a solução do problema central quais alternativas de melhorias serão propostas e como poderiam ser aplicadas.

Quadro 3 -Relação entre as Características da Aprendizagem Baseada em Projetos e o projeto Gestão Empresarial

Fonte: Autores, 2020.

Analisando as características da ABP com as ações de execução do Gestão empresarial, nota-se que as características de uma proposta de ABP podem ser encontradas durante a realização do projeto estudado. O elemento **Âncora** que serve para fundamentar o ensino em um cenário do mundo real por meio de um projeto com a abordagem de informações básicas para a apresentação e início da exploração do contexto (Bender, 2014; Carvalheiro & Minghini, 2020). Neste, o projeto realiza um evento de apresentação da lógica, estrutura e método de trabalho e construção das equipes, do roteiro dos ciclos que serão utilizadas, das organizações participantes para os estudantes. Destaca-se que o roteiro e a apresentação das empresas entregam diretrizes e informações básicas para subsidiar o início da exploração do contexto vivenciado, mas as ações só serão realizadas a partir da curiosidade e criatividade dos

estudantes para se envolverem com as situações reais, que deverão atender a partir dessas orientações iniciais.

A **Questão motriz** serve para gerar engajamento dos estudantes em torno de um tema comum para entender a situação com a qual precisam lidar (Bender, 2014). Esse elemento pode ser percebido nos objetivos gerais apresentados nos roteiros de cada ciclo de atividades, assim como, nas prioridades definidas pelos gestores das organizações atendidas. Estes objetivos e prioridades instigam os estudantes a desdobrar o roteiro em eventos ou ações de coleta e análise de informações para investigar a gestão das organizações e indicar soluções aos problemas encontrados. Da mesma forma estimulam as equipes a se organizarem e definirem a metodologia e a distribuição do trabalho entre os estudantes.

Os elementos **Feedback e revisão** dizem respeito ao acompanhamento e orientação promovidos pelos docentes ao longo de todas as atividades dos estudantes. É importante que os estudantes tenham a oportunidade de avaliar os seus trabalhos individualmente e em equipe, além de receber respostas e avaliações dos docentes e gestores. Essa avaliação formativa é uma das características da ABP que não avalia somente os conceitos técnicos adquiridos, mas as relações sociais de trabalho em equipe e individual (Bender, 2014). Em cada ciclo do caso estudado existe um cronograma de entregas para os docentes das disciplinas participantes, estas entregas podem ser realizadas pelos estudantes de formas individuais ou em equipe, a partir das quais os docentes orientam e avaliam as atividades realizadas. Existem eventos de apresentação dos relatórios de cada ciclo para a avaliação dos coordenadores que orientam a equipe quanto a metodologia de trabalho e a relação com as organizações atendidas. As equipes entregam também estes relatórios para a análise e devolutiva dos gestores atendidos. Além disso, os coordenadores realizam eventos onde os estudantes avaliam a si e aos seus pares, dando a possibilidade de refletir e aprender com os erros e acertos, ao passo que os gestores e professores são os tutores das práticas e teorias de gestão.

A **Investigação e inovação** são os elementos da ABP que promovem a ação protagonista do estudante para solução do problema. É preciso que a questão motriz e os feedbacks estimulem a curiosidade e a criatividade dos estudantes para desdobrar os objetivos iniciais em uma estratégia de ação adequada ao contexto estudado (Bender, 2014). Esses elementos ocorrem no caso estudado, a partir dos roteiros confeccionados pelos docentes, as equipes de estudantes precisam adaptar a aplicação de conceitos, modelos, técnicas e práticas, tanto na coleta como na análise dos dados coletados e adequação das propostas de ação em função da peculiaridade das empresas ou gestores atendidos. Os estudantes possuem total liberdade para explorar novos conhecimentos, buscar apoio de especialistas, adotar soluções para além daquelas sugeridas no roteiro ou apresentadas em aula. A inovação não está presente somente na condução da investigação, mas também nas possibilidades de adequação dos relatórios às características do contexto.

O **Processo de investigação**, contribuem juntamente com os elementos anteriores para que os estudantes mantenham o foco da sua aprendizagem e da sua atividade prática. Este é um dos elementos que distingue a ABP de outras metodologias menos estruturadas. Enquanto a ABP preconiza a ação protagonista, criativa e interativa do estudante, ela estabelece que é preciso definir um caminho minimamente estruturante que guie o estudante por um processo gradual de aprendizagem, permita que ele perceba essa evolução e que chegou ao resultado (Bender, 2014). No caso estudado, os docentes usam o roteiro do projeto para criar um processo de investigação. Nele estão as etapas do processo que são os ciclos, e estão os resultados esperados, isto é, os objetivos gerais do ciclo e entregas por dimensão e por disciplina. A partir do roteiro e dos conteúdos das disciplinas os estudantes sabem como conduzir as atividades de diagnóstico e avaliação dos dados coletados de forma fundamentada e crítica, identificando e escolhendo alternativas de solução para gerarem relatórios e outros artefatos estruturantes.

Os **Resultados apresentados publicamente** é a apresentação dos artefatos gerados para além do ambiente da sala de aula, buscam a aprovação dos envolvidos na investigação e dos beneficiados com a solução proposta (Bender, 2014; Carvalheiro & Minghini, 2020). Esta característica da ABP está presente no evento final do caso estudado, quando é organizada uma apresentação formal para os gestores das empresas atendidas. Nesse evento, é apresentado e explicado o resultado dos relatórios e artefatos produzidos. Os estudantes apresentam entre outras características da organização atendida, as proposições de melhorias nas dimensões produto, processo, pessoas e mercado e recebem a avaliação dos gestores. O relatório final é formalmente entregue para os gestores convidados e eles participam de uma avaliação geral do projeto.

A **Voz e escolha do estudante** é uma característica da ABP necessária para que o potencializar o engajamento e o protagonismo estudantil em um projeto de aprendizagem (Bender, 2014). É possível notar a presença da Voz e escolha dos estudantes ao longo da realização do GE. Os estudantes possuem a liberdade de decidir como irão se organizar para realizar as atividades, com que ritmo e de que forma. São definidos líderes para as equipes e estes são responsáveis pela definição de uma metodologia e distribuição de trabalho, podendo inclusive demitir membros que não contribuirão com o grupo. As equipes podem negociar as regras do processo de investigação com os docentes e com os gestores, propondo prazos de entrega, formas de comunicação ou adaptação de uma atividade. Os coordenadores do projeto cobram das equipes que todas as mudanças nas regras do processo de investigação sejam solicitadas formalmente e fundamentada em teoria ou fatos do contexto do projeto.

Com base no exposto pode-se afirmar que o projeto está alinhado como os elementos da ABP propostas por Bender (2014) e pode ser um modelo a ser utilizado por outras instituições e/ou cursos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido artigo teve o objetivo de analisar e relacionar as ações dos docentes de execução do projeto de extensão interdisciplinar Gestão Empresarial (GE) implementado no Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior no ano de 2020, com os elementos de ABP expostos por Bender (2014). Ao final das análises dispostas, pode-se dizer que o projeto de extensão interdisciplinar Gestão Empresarial aplicado ao curso de Administração de uma IES Federal de 2020 tem relação com os elementos propostos por Bender (2014) para a aplicação da ABP, por consequência pode ser entendido como metodologia ativa de ensino-aprendizagem.

Pôde-se verificar que a ABP utilizada na operacionalização do projeto estudado atende às diretrizes curriculares da Administração (CNE, 2020) no que diz respeito a: (a) integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador no momento em todas as etapas do projeto; (b) empatia ao formular problemas e propor soluções, nas reuniões realizadas com os gestores para definir as prioridades de atuação; (c) aplicar técnicas analíticas, para elaborar os diagnósticos e proposições; (d) gerenciar as relações de trabalho com os colegas, docentes e gestores, assim como, organizar responsabilidades e recursos da equipe para a consecução do trabalho. Além de atender às DCNs, o projeto estudado promove a integração curricular da extensão universitária e, conseqüente, aproximação entre a comunidade acadêmica e sociedade.

Por se tratar de um estudo de caso único, existe uma limitação para a validade dos resultados encontrados ao contexto do campo de estudo. Por isso, fica como agenda para estudos consequentes, a análise de casos comparativos, isto é, analisar a operacionalização de projetos semelhantes em outros cursos ou instituições possam contribuir para análise da aplicação da ABP no desenvolvimento de competências de Administração. Outra possibilidade de pesquisa

futura seria analisar como a ABP em projetos semelhantes contribui para a integração curricular da extensão conforme Resolução MEC 07 de 2018 (Ministério Da Educação, 2018). Ou ainda, como o projeto GE e metodologia ABP para o desenvolvimento das competências profissionais estabelecidas pelo curso de graduação que adota o GE como parte da trilha formativa.

REFERÊNCIAS

Bacich, L., & Moran, J. (2017). *Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora*. Porto Alegre, RS: Penso Editorial Ltda.

Berbel, N. A. N. (2011). As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes: ciências agrárias. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, [S.L.], 32(1), 25-40. Doi: <http://dx.doi.org/10.5433/1679-0359>.

Bender, W. (2014). *Aprendizagem Baseada em Projetos*. Porto Alegre, RS: Penso Editorial Ltda.

Carvalho, E. M., & Minghini, L. (2020). Proposta Metodológica de Aprendizagem Baseada no Projeto de Extensão Interdisciplinar Gestão Empresarial (GE) do Curso de Graduação em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IES). In *Congresso Nacional De Administração ADM 2020: As Novas Fronteiras Da Administração*. Ponta Grossa, PR.

Conselho Nacional De Educação. (2020) CNE. Projeto de resolução. *Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração*. Distrito Federal: CNE. Recuperado de: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192

Silva, L. S., Cotta, R. M. M., Costa, G. D., Campos, A. A. O., Cotta, R. M., Silva, L. S., & Cotta, F. M. (2014). Formação de Profissionais Críticos-Reflexivos: o potencial das metodologias ativas de ensino aprendizagem e avaliação na aprendizagem significativa. *Revista del Congrès Internacional de Docència Universitària i Innovació (CIDUI)*, (2). Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/RevistaCIDUI/article/view/368446>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. Recuperado de http://euroac.ffri.hr/wp-content/uploads/2010/06/Eisenhardt_1989_Building-Theories-from-Case.pdf

Fernandes, S. R. G. (2014) Preparing graduates for professional practice: findings from a case study of Project-based Learning (PBL). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 139, 219-226. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814047181>

Fonseca, S. M., & Mattar, J. (2017) Metodologias ativas aplicadas à educação a distância: revisão da literatura. *Revista EDaPECI*, 17(2), 185-197. Doi: <https://doi.org/10.29276/redapeci.2017.17.26509.185-197>

Lopes, R.P. (2015). Metodologias Ativas. In *12 Semana De Licenciatura*, Jataí, SC.

Ministério Da Educação, 2018, MEC. *Resolução nº. 7, de 18 de Dezembro de 2018*. Recuperado de https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55877808

Munhoz, A. S. (2016) *ABP - Aprendizagem Baseada em Problemas: ferramenta de apoio ao docente no processo de ensino e aprendizagem*. São Paulo, SP: Cengage Learning Brasil.

Neunmnn, S. E., Borelli, V. A., & Olea, P. M. (2016). Aprendizagem Baseada em Projetos no Curso de Administração: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino da Serra Gaúcha. In *16 Mostra De Iniciação Científica, Pós - Graduação, Pesquisa E Extensão Programa De Pós Graduação Em Administração - UCS*, Caxias do Sul, RS.

Nunes, S. C., & Barbosa, A. C. Q. (2009). Formação baseada em competências? Um estudo em cursos de graduação em administração. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 10(5) 28-52. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/ram/v10n5/v10n5a03>

Rocha, H. M., & Lemos, W. M. (2014) Metodologias ativas: do que estamos falando? Base conceitual e relato de pesquisa em andamento. *IX Simpósio Pedagógico e Pesquisas em Comunicação*. Resende, Brazil: Associação Educacional Dom Boston, v. 12. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265291831_metodologias_ativas_do_que_estamos_falando_base_conceitual_e_relato_de_pesquisa_em_andamento.

Santos, A. C. M. Z. (2020, 29 de abril). Contribuições da Aprendizagem baseada em Projetos: análise da utilização do método em disciplina do curso de administração. *Revista Thema*, [S.L.], 17(1), 124-134. doi <http://dx.doi.org/10.15536/thema.v17.2020.124-134.1493>.

Schön, D. A. (1992). The theory of inquiry: Dewey's legacy to education. *Curriculum inquiry*, 22(2), 119-139. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1180029?seq=1>

Sugahara, C. R., Sirotheau Corrêa Jannuzzi, C. A., & Sousa, J. E. (2012). O ensino-aprendizagem baseado em problema e estudo de caso num curso presencial de Administração - Brasil. *Revista Iberoamericana De Educación*, 60(1). Doi: <https://doi.org/10.35362/rie6011344>

Yin, R. K.(2015). Coleta da evidência do estudo de caso: princípios que devem ser seguidos no trabalho com seis fontes de evidência. In Yin, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. (pp.107-136). Porto Alegre, RS: Bookman Editora Ltda.