

METODOLOGIAS ATIVAS NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO: APLICAÇÃO DA APRENDIZAGEM BASEADA EM PROJETOS NO DESAFIO DE PESQUISAR ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

ACTIVE METHODOLOGIES IN TEACHING ADMINISTRATION: APPLICATION OF PROJECT BASED LEARNING IN THE CHALLENGE OF STUDYING THIRD SECTOR ORGANIZATIONS

Sandra Stöckli Arantes¹

Miguel Arantes Normanha Filho²

1 Graduada em Gestão de RH, Estácio/Radial, Curitiba – PR. Bacharel em Administração, UniBrasil – Curitiba – PR. Pós-graduada, modalidade: MBA Executivo em Gestão Estratégica de Pessoas – RH, OPET, Curitiba – PR. Pós-graduanda em Direito do Trabalho para Gestão de Pessoas, INPG Business School, Campinas – SP. Mestranda em Educação – UFMT. Coordenadora de Tutoria EaD, Professora da Pós-Graduação, Professora do Curso de Administração – UNIVAG – MT. E-mail: sandra.stockli@yahoo.com.br.

2 Mestre em Gerontologia, área de concentração: Gerontologia Social, PUC-SP. Mestre em Administração, área de concentração: Administração em Serviços. Pós-graduado lato sensu: Administração de Marketing e

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

RESUMO

O artigo contempla o acompanhamento de prática educacional em unidade curricular intitulada Projeto Integrador II que trabalha com organizações do terceiro setor – com objetivo social -, no âmbito do ensino de administração, onde aplicam-se metodologias ativas no contexto dos projetos integradores, com uso da aprendizagem baseada em projeto. O projeto integrador contempla uma dinâmica diferente das demais práticas educativas, o que significa dizer que se espera dos alunos uma postura proativa na resolução dos problemas e, um posicionamento mais autônomo para o desenvolvimento do projeto e, da validação das competências previstas para a unidade curricular. O objetivo do artigo foi de acompanhar a prática de metodologias ativas, por meio de aplicação da aprendizagem baseada em projeto, com a finalidade de contribuir na formação integral dos alunos dos

Recebido em: 14/12/2015

Aceito em: 25/02/2016

alunos do 2º semestre letivo, na elaboração de projetos para as organizações do terceiro setor objeto de suas pesquisas. O problema definido para fazer frente ao objetivo do artigo foi assim estabelecido: A resultante da prática educacional será a formação integral, alcançada por trabalhar-se com organizações do terceiro setor, por meio de aprendizagem baseada em projeto? Alguns bons resultados foram alcançados, como, visão empreendedora, iniciativa, pragmatismo, e soluções inovadoras emergiram dos alunos que participaram dos grupos que desenvolveram os projetos. Mas as maiores contribuições observadas, que transformou os alunos envolvidos, referem-se ao conhecimento e atitude para a ética e a responsabilidade social, o foco no *ser* que é própria da formação social, que está alicerçada em princípios éticos, formação cidadã, atitudes empreendedoras com responsabilidade social, visão estratégica de vida e, posicionamento e atitudes para o mercado de trabalho.

Palavras chave: Metodologias ativas. Aprendizagem baseada em projeto. Competências.

ABSTRACT

The article refers to the monitoring of educational practice in the course entitled Integrator Project II that works with nonprofit organizations - with social purpose - in teaching management, which applies to active methodologies, with the learning process usage based on the project. The integration project contemplates a different dynamic from other educational practices, which means that what is expected from the students is a proactive stance in resolution of problem solving and a more autonomous position for the development of the project. The purpose of the article was to follow the practice of active methodologies through the implementation of a project-based learning, and the validation of competences provided to the course - Project Integrator II, in order to contribute to an integral training of group members who developed projects for nonprofit organizations which were the goal of their research. The problem set to meet the objective of the article was defined as follows: The resulting educational practice will be the integral formation - being and doing so by means of skills for the world of work, achieved by working with nonprofit organizations - with social goal - through project-based learning? Some relevant results have been achieved,

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

Docência do Ensino Superior.
Bacharel em Administração.
Professor da pós-graduação e
graduação do Centro Universitário UNIVAG - MT, Coordenador do Curso de Administração e da Pós-graduação: MBA de Gestão de Pessoas. E-mail: m.arantesprof@yahoo.com.br.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

as entrepreneurial vision, initiative, pragmatism, and innovative solutions emerged from the students who participate in the groups. However, the biggest observed contributions that transformed the involved students refer to ethics and social responsibility, focus on the being which is proper to the social formation and is founded on ethical principles, civic education, entrepreneurial attitudes to social responsibility, strategic vision for life, and positioning and attitudes to the labor market.

Keywords: Active methodology. Project-based learning. Skills.

INTRODUÇÃO

O artigo contempla o acompanhamento da prática educacional em unidade curricular intitulada Projeto Integrador II, específico para trabalhos acadêmicos em organizações do terceiro setor – com objetivo social -, estudadas em seu contexto social. O projeto integra a estrutura curricular do Curso de Administração, bacharelado, de uma instituição de ensino superior baseada na grande Cuiabá – MT, onde aplicam-se metodologias ativas, com uso da aprendizagem baseada em projeto, que é uma estratégia de ensino que faz a aula acontecer com bastante eficácia: é a didática na prática. Barbosa e Moura (2013, p. 49) discutem as “[...] metodologias ativas na Educação Profissional, especialmente [...] *Aprendizagem Baseada em Projetos* [...]”, que podem resultar, ainda segundo os autores em, “[...] práticas docentes inovadoras no contexto da formação profissional, superando limitações dos modelos tradicionais de ensino” (p. 49).

O Projeto Integrador II contempla uma dinâmica diferente das demais práticas educativas, o que significa dizer que se espera dos alunos, uma postura proativa na resolução dos problemas e, um posicionamento mais autônomo para o desenvolvimento do projeto e, a validação de competências previstas para o projeto. Sendo assim, ele proporciona novas formas de aprendizagem, pois transcende a sala de aula para novos espaços de aprendizagem, adequados as gerações que ingressam hoje no ensino superior, “Geração: Y” e “Geração: Z”.

O Curso de Administração, bacharelado, base do acompanhamento da prática educacional, optou pelas metodologias ativas, em especial a aprendizagem baseada em seus projetos, enfaticamente em sua estrutura curricular vigente, implementada após aprovação de seu conselho superior, com o desenho de sua estrutura curricular

por meio de seu NDE – Núcleo Docente Estruturante e deliberação de seu Colegiado de Curso, em 2012/2º, nos seis projetos integradores previstos nos seis semestres letivos iniciais do curso. O artigo refere-se, portanto, ao acompanhamento da prática educacional dos Projetos Integradores II – segundo semestre letivo, primeiro ano do curso -, uma experiência acadêmica no período noturno do semestre letivo 2015/1º, que é o contexto do acompanhamento da prática.

A intenção formativa onde se insere o Projeto Integrador II foi assim definida em seu PPC – Projeto Pedagógico de Curso (UNIVAG, 2012): “Empreendedorismo e, consciência socioeconômica e ambiental”. Temos, portanto, o empreendedorismo abarcando a inovação, criatividade, pro-atividade e autonomia. E, na questão relativa à consciência socioeconômica e ambiental, a atenção ao social, por meio da responsabilidade social e atitude cidadã. Lavieri (2010, p.4,) sobre empreendedor e a educação, ensina que,

Assim, pode-se definir o empreendedor como aquele que inova, aquele que propõe formas diferentes de fazer as coisas, aquele que reorganiza os recursos produzindo ganho. Se é realmente esse o empreendedor, ou ao menos a ideia por trás da ação empreendedora, e se considerarmos o conceito de maneira ampla, ido além do aspecto econômico, **toda educação que visa o desenvolvimento social poderia também ser considerada uma educação para o desenvolvimento da atitude empreendedora.** (LAVIERI, 2010, p.4, grifo nosso)

O objetivo do artigo foi de acompanhar a prática de metodologias ativas, por meio de aplicação da aprendizagem baseada em projeto, com a finalidade de contribuir na formação integral dos alunos dos alunos do 2º semestre letivo, na elaboração de projetos para as organizações do terceiro setor objeto de suas pesquisas.

O problema definido para fazer frente ao objetivo do artigo foi assim estabelecido: A resultante da prática educacional será a formação integral, alcançada por trabalhar-se com organizações do terceiro setor, por meio de aprendizagem baseada em projeto?

O contexto do problema definido no acompanhamento da prática educacional, que resultou no artigo, baseia-se na intenção formativa que estabelece o empreendedor e os contextos das dimensões: econômica, ambiental, social e política, onde ele se insere. O primeiro ano do curso é voltado para uma sensibilização do aluno para a cultura empreendedora, a contextualização do cidadão e das organizações em relação à sociedade. Tal intenção formativa, traduz que a formação do bacharel em administração, proporcionada que,

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

envolverá não apenas competências³: conhecimentos, habilidades e atitudes, para o mundo do trabalho, mas também, a ética e a responsabilidade social, o foco no *ser* que é próprio da formação social, que estará alicerçada em princípios éticos, formação cidadã, atitudes empreendedoras com responsabilidade social, visão estratégica de vida e, posicionamento e atitudes para o mercado de trabalho. É a ética, o senso de justiça e a responsabilidade social que concedem o caráter humano à práxis, ao trabalho e a atitude profissional, com vistas ao desenvolvimento sustentável das comunidades onde atuarão os futuros administradores.

Justifica-se trabalhar com a aprendizagem baseada em projeto com uma organização do terceiro setor no âmbito do Curso de Administração, em face de constatação baseada em estudos, pelo qual, diante da necessidade de profissionalização, transparência e auto sustentabilidade, as organizações sem fins de lucro com objetivo social, precisam de administradores qualificados nas atividades do terceiro setor para atuarem de maneira mais eficiente na administração de serviços necessários para a sustentabilidade organizacional, hoje não definido de forma estruturada, sem pesquisas e estudos, sem teorias, o que dificulta o seu entendimento, complexidade e aplicabilidade de forma eficaz. O resultado possível e concreto será uma forma de preparar profissionais com visão e conhecimento da ciência da administração voltada para as peculiaridades que deverão ser preparados, por meio de competências específicas para as especificidades de tais organizações, com objetivo social (NORMANHA FILHO, 2007). O Projeto Integrador II proporciona tal entendimento e reforça a formação do futuro administrador, no conhecimento das competências de gestão e atuação em organização com objetivo social: organização do terceiro setor.

Ressalta-se a relevância de se trabalhar com organizações do terceiro setor, uma vez que a aprendizagem baseada em projeto possui múltiplas funções no processo de aprendizagem, com especial destaque para o espírito empreendedor e criativo, vivências do ambiente organizacional e inserção no contexto social, cultural, econômico e político.

Por último, justifica-se trabalhar com a aprendizagem baseada em projeto, como desafio acadêmico, pois por meio da aplicação de metodologias ativas, no caso, aprendizagem baseada em proje-

3 Conceito adotado de Fleury e Fleury (2001), no Curso de Administração: Saber conceitualmente (qualificação) – **conhecimento**. Saber fazer (experiência funcional) – **habilidades**. Saber agir (capacidade de obter resultados) – **atitude**.

to, é possível, com maior facilidade obter-se a validação das competências previstas no escopo do projeto, emanadas, das *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado* (BRASIL, 2005) e, as previstas em seu PPC – Projeto Pedagógico de Curso (UNIVAG, 2012).

A opção metodológica para o acompanhamento da prática educacional que culminou na elaboração do artigo, foi o da pesquisa bibliográfica, em especial, constituído de artigos de periódicos acadêmicos e de livros sobre o tema. Como também, acompanhamento da experiência feita em uma única turma do 2º período noturno do curso, no semestre letivo de 2015/1º, por meio de observação da atuação e performance dos grupos que estavam fazendo os projetos em diversas organizações do terceiro setor. E, de análise documental: do documento *Guia de Orientação do Projeto Integrador II*, como também, por meio dos relatórios mensais, levando em conta a aprendizagem baseada em projeto, que são elaborados pelos grupos e, emitidos mensalmente para acompanhamento da professora orientadora. Como também, no momento da construção dos trabalhos acadêmicos finais, pela análise dos trabalhos acadêmicos finalizados e no acompanhamento das apresentações dos trabalhos em banca pública de avaliação.

Por se tratar sempre da escolha de organizações do terceiro setor para serem pesquisadas por grupos de alunos, no âmbito acadêmico do segundo semestre letivo do curso, adotou-se, além da estruturação formal necessária para aprendizagem baseada em projetos, o *Método do Estudo de Caso*, que proporciona os dados para a elaboração do diagnóstico organizacional e da construção de um arcabouço teórico para dar suporte às respostas dos resultados da pesquisa e, conseqüentemente, a proposta de soluções aos problemas organizacionais diagnosticados. O *Método do Estudo de Caso*, “[...] corresponde a uma das formas de realizar pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso em seu contexto real” (LIMA, 2008, p. 34). Assim, a formulação do problema de pesquisa dos grupos que fazem o projeto integrador representa o alvo de estudo rumo às intenções propostas. A definição do problema é crucial para o sucesso do projeto, portanto o problema é a dúvida inicial para a partida do projeto.

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

DESENVOLVIMENTO

Referencial Teórico

O entendimento do experimento somente foi possível com a clarificação do que é aprendizagem baseada em projeto, no contexto de metodologias ativas e, o conceito de competência, pois a excelência dos resultados dos projetos integradores somente são alcançados por conta das validações estabelecidas no âmbito da unidade curricular integrante da estrutura curricular do PPC – Projeto Pedagógico de Curso. Como também, entendimento da gestão das organizações do terceiro setor, com suas especificidades.

Projeto para Menezes (2009), é um empreendimento único que deve, na sua origem, apresentar de forma clara, um início e fim, sendo, portanto, finito, conduzido por pessoas que tenham condições de atingir os objetivos propostos, respeitando-se os parâmetros de qualidade e prazo.

No âmbito educacional superior, temos o entendimento de Carlini (2013, p. 38) que,

O ensino por projetos é organizado com base em um problema concreto, presente na realidade do aluno, que pede a busca de soluções práticas [...] o ensino por projetos não finaliza com um relatório de pesquisa, mas com a elaboração de uma proposta de intervenção da realidade, um projeto.

As vantagens da aprendizagem baseada em projeto podem ser resumidas, de acordo com Nogueira (2014) como a de proporcionar um trabalho com procedimentos preestabelecidos, interação entre os integrantes dos grupos que desenvolvem o projeto e o professor orientador. Possibilita o entendimento e uso das diferentes formas de aprendizagem no alcance das competências previstas para o projeto. Ocasiona o desenvolvimento da autonomia, da criatividade, conduz as relações interpessoais, a cooperação, ao espírito empreendedor, ao preparo para o enfrentar desafios e, principalmente, na resolução de problemas que se apresentam.

Como vantagem adicional da aprendizagem por projetos, podemos afirmar que,

[...] exige tempo, paciência e dedicação dos alunos e do professor. No entanto, os resultados obtidos são, em geral, muito gratificantes. Além disso, esse método de trabalho constitui uma ótima oportunidade de aprendizagem para os alunos e para o professor. (CARLINI, 2013, p. 41)

Considerando o alcance da autonomia discente, Nogueira (2014) observa no efeito da aprendizagem baseada em projeto,

Se pretendermos que os alunos continuem sendo eternos aprendizes, precisamos instrumentalizá-los com procedimentos que coloquem à prova e desenvolvam sua capacidade de autonomia, e os projetos parecem também ser meio para isso [...] (p. 47)

A aprendizagem baseada em projeto é uma das formas de metodologias ativas, exposta assim por Berbel (2011, p.29)

“[...] baseiam-se em formas de desenvolver o processo de aprender, utilizando experiências reais [...] visando às condições de solucionar, com sucesso, desafios essenciais da prática social, em diferentes contextos”. Para a autora, “São muitas as possibilidades de Metodologias Ativas, com potencial de levar os alunos a aprendizagem para autonomia. O estudo de caso é uma delas [...]” (p.30).

Barbosa e Moura (2013) explanam sobre metodologias ativas de aprendizagem considerando que,

[...] os professores conhecem meio de ensinar e aprender que podem ser considerados como um tipo de metodologia ativa, ainda que não sejam rotuladas ou conhecidas por essa expressão. O ensino por meio de projetos, assim como o ensino por meio de solução de problemas, são exemplos típicos de metodologias ativas de aprendizagem [...] Se nossa prática de ensino favorecer nos alunos as atividades de **ouvir, ver, perguntar, discutir, fazer e ensinar**, estamos no caminho da aprendizagem ativa [...] aprendizagem ativa ocorre quando o aluno interage com o assunto em estudo – *ouvindo, falando, perguntando, discutindo, fazendo e ensinando* – sendo estimulado a construir o conhecimento ao invés de recebe-lo de forma passiva do professor. Em um ambiente de aprendizagem ativa, o professor atua como *orientador, supervisor, facilitador do processo de aprendizagem e não apenas como fonte única de informações e conhecimento.* (p.54-55)

Vamos encontrar em Sobral e Campos (2011, p.209) de forma complementar, que metodologia ativa, “[...] é uma concepção educativa que estimula processos de ensino-aprendizagem crítico-reflexivos, no qual o educando participa e se compromete com seu aprendizado”. Entretanto Berbel (2011, p. 37) alerta sobre a compreensão da metodologia, na sua prática,

Para que as Metodologias Ativas possam causar um efeito na direção da intencionalidade pela qual são definidas ou eleitas, será necessário que os participantes do processo as assimilem, no sentido de compreendê-las, acreditem em seu potencial pedagógico e incluam uma boa dose de disponibilidade intelectual e afetiva (valorização) para trabalharem conforme a

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

proposta, já que são muitas condições do professor, dos alunos e do cotidiano escolar que podem dificultar ou mesmo impedir um intento.

Freire (2008) *apud* Maio (2014, p.14) “destaca que os homens devem assumir uma postura ativa na investigação de sua temática, porque, quanto mais aprofundam a sua tomada de consciência em torno da realidade, explicitando sua temática significativa, mais se apropriam dela”. Suarez e Casotti (2004) *apud* Maio (2014, p.14) abordam a perspectiva de aprendizagem ativa no âmbito de um Curso de Administração, citando que,

[...] o modelo centrado no professor mostra-se inadequado ao ensino de Administração, quando se entende que um dos principais objetivos da educação nessa área de conhecimento não está só na troca de informações, mas principalmente na formação de indivíduos capazes de pensar de maneira independente e criativa a realidade dos negócios.

Nogueira (2014) destaca como prática educativa, que a aprendizagem baseada em projeto, nos dias atuais, ressurge como efetiva proposta prática para desenvolvimento e validação de competências. Assim, é importante o entendimento do conceito de competência, explanado Medef (1998) *apud* Zarafian (2001, p. 66) uma vez que ela,

[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto específico. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é possível sua validação [...] identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.

No sentido de adequação de alterações dos conceitos de competências em relação às efetivas mudanças nas exigências do mundo do trabalho, Silva (2008, p. 62) observa que,

O debate contemporâneo em torno das demandas de profissionalização, sobretudo no que se refere à estruturação do modelo de competências, tem-se reportado de uma apropriação das “teorias das competências”. Essas apropriações não se dão de forma linear, mas reconfiguram aquelas teorias adequando-as ao contexto gerador de mudanças no mundo do trabalho.

Os ensinamentos de Kuller e Rodrigo (2013, p.75) são importantes nas considerações sobre competências,

Durante uma situação de aprendizagem orientada para o desenvolvimento de competências, muitas formas metodológicas são possíveis. Praticamente todos os métodos ativos, todos os métodos pedagógicos centrados na atividade do aluno são possíveis. [...] para o desenvolvimento de competên-

cias, como característica fundamental, a situação de aprendizagem precisa prever o exercício da competência em desenvolvimento.

Para o desenho da metodologia de desenvolvimento de competências, foi considerado o conjunto de métodos ativos. Analisando a organização estrutural desses métodos e procurando por uma estrutura comum a todos eles, chegou-se a um conjunto de sete passos fundamentais: 1 - contextualização e mobilização; 2 - definição da atividade de aprendizagem; 3 - organização da atividade de aprendizagem; 4 - coordenação e acompanhamento; 5 - análise e avaliação das atividades de aprendizagem; 6 - acesso a outras referências e 7 - síntese e aplicação.

Por uma questão de uniformização e validação da prática educativa, foi adotado para os projetos integradores o conceito de competência definido por Fleury e Fleury (2001, p.185) pensado:

[...] como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

O conceito de Fleury e Fleury (2001) foi traduzido no âmbito do Curso de Administração para efeito de validação do Projeto Integrador II, como: Saber conceitualmente (qualificação) – Conhecimento; Saber fazer (experiência funcional) – Habilidade; Saber agir (capacidade de obter resultados) – Atitude.

Normanha Filho (2005) observa que somente poderemos definir o tipo de gestão a qual poderemos contemplar para a prestação de serviços via terceiro setor, quando analisarmos separadamente a prestação e a gestão de serviços destinados à atuação social da organização, não desconsiderando que tal prestação de serviços dependerá da forma de gestão da organização, uma não existindo sem a outra. Estudo conduzido em organizações do terceiro setor procurou observar, ante a urgência de serviços sociais de nossa sociedade, a não descaracterização dos modelos e das ferramentas de gestão da ciência da administração, pelo simples fato dela estar atrelada ao lucro e ao sistema capitalista, sem que outros modelos, no devido tempo, possam ser desenvolvidos de forma específica e hibridamente. O certo é que se observa, em algumas circunstâncias, um dilema limitador, simplificador, um paradigma sobre a aplicação da ciência da administração no contexto das organizações do terceiro setor, no âmbito de sua gestão como organização e da prestação de serviços adequada a seu público-alvo, em consonância com sua missão e seus objetivos organizacionais. A grande vantagem e contribuição

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

em analisarmos a possibilidade de usarmos as ferramentas de gestão baseadas na ciência da administração, nas organizações do terceiro setor, são a sua dimensão histórica e os estudos científicos ligando a área acadêmica ao mundo empresarial, ou seja, teoria e prática juntas, e a consagração da influência do ambiente externo nas novas formas de gestão, como no contexto do macro ambiente (ambiente externo à organização) que define o posicionamento e as estratégias de cada organização, independentemente de seu porte.

Relato do Acompanhamento da Prática Educacional

Como ponto inicial, a Professora Orientadora do Projeto Integrador II adotou a seguinte premissa junto aos alunos da unidade curricular: que o projeto é finito – no tempo do semestre letivo. Objetivo atingido, finaliza-se o projeto. A gestão do projeto é feita pela professora orientadora. Para elaborar um projeto bem sucedido, é necessária sua concepção; a sua formalização com a definição do início do projeto; o fator humano - formação dos grupos -; o planejamento das etapas do projeto; o detalhamento do escopo do projeto; a programação do projeto – etapas e datas: início, das etapas e da finalização -; da execução do projeto e, da conclusão do projeto: apresentação em banca pública de avaliação.

A Professora Orientadora enfatizou que a ementa do Projeto Integrador II conforme o Projeto Pedagógico do Curso de Administração (UNIVAG, 2012), é assim descrita:

Elaborar um projeto para uma organização do terceiro setor, que se dará por meio de um diagnóstico organizacional visando à identificação de deficiências e, propor soluções empreendedoras tendo por base a integração dos conhecimentos acadêmicos e a articulação das competências desenvolvidas no primeiro ano do curso.

Também foi abordado o objetivo do Projeto Integrador II estabelecido no: Projeto Pedagógico do Curso de Administração:

Compreender o papel da organização do terceiro setor estudada no seu contexto social, e o seu papel na sociedade. Analisar o funcionamento da organização do terceiro setor, por meio de suas características, processos, funcionamento, missão e valores, público alvo e grupos de interesse (*stakeholders*). Reconhecer as competências necessárias ao administrador que atua em organizações do terceiro setor, compreendendo a importância

da Administração para maximizar os resultados e benefícios gerados pela organização (terceiro setor), cujo objetivo é social. (UNIVAG, 2012)

Foram observados os seguintes passos da prática do projeto integrador no dia a dia nos espaços de aprendizagem:

- O primeiro contato dos alunos com o Projeto Integrador II, quando teve início o semestre letivo, foi por meio de uma *Aula Inaugural*, feita pelo Coordenador do Curso onde foram abordadas, detalhadamente: Informações do 1º ano do Curso de Administração relevantes para o Projeto Integrador II; Intenção formativa do 1º ano do curso; Contexto da intenção formativa; Visão sistêmica do curso de Administração; Ementa; Objetivo do projeto; Metodologia e desenvolvimento do projeto; Por que organização do terceiro setor?; Entendimento das organizações do terceiro setor e seu papel na sociedade moderna; Como vamos iniciar o projeto?; Método do Estudo de Caso; Pesquisa – Problema da pesquisa; Método do Estudo de Caso – Pesquisa bibliográfica; Equipe para desenvolvimento do projeto; Registro do processo de desenvolvimento do Projeto Integrador II; Cuidado com o plágio no trabalho escrito; Registro do processo de criação e desenvolvimento do Projeto Integrador II; O projeto na prática; Componentes curriculares cursados e que darão apoio nas pesquisas e na construção do arcabouço teórico; Análises dos resultados das pesquisas; Diagnóstico; Modelo de Apoio à Decisão: *modelo S.W.O.T.*; Solução proposta e finalização do trabalho escrito; Apresentações finais dos Projetos Integradores II - Banca de avaliação – Projeto estruturado conforme Normas ABNT; O segredo do sucesso do projeto: postura proativa dos alunos; O alcance do projeto integrador; Competências; Como viabilizar o projeto; O papel do professor orientador; Professores dos componentes curriculares do 1º e 2º semestre letivo; Supervisão dos projetos integradores; Os projetos somente serão viabilizados [...]; O Projeto Integrador II visa despertar potenciais.

- Após a apresentação da Aula Inaugural, foi encaminhado para o Representante da Turma do 2º semestre letivo, noturno, arquivo com o *Guia de Orientação – Projeto Integrador II*.

- Esclarecimentos e conscientização

Nas primeiras aulas com a professora orientadora foram feitos esclarecimentos e conscientização de pontos importantes:

- Papel da professora orientadora

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

Sua atuação, uma vez que estaria sempre presente nas aulas de orientação, previstas para o semestre letivo.

Para atenção que os alunos deveriam ter: não faltar nas aulas de orientação, com a conscientização de que orientar não é fazer o projeto para os alunos.

Para orientação dos alunos na concepção, desenvolvimento, estruturação do Projeto Integrador II, tendo como resultante estudo e proposta de melhoria de uma Organização do Terceiro Setor. Indicando no processo de construção as necessidades de melhoria e sugerindo os professores dos componentes curriculares do semestre letivo que deveriam ser consultados. Foi exposto, ainda, que é papel do professor orientador, estimular uma postura proativa por parte dos alunos, na elaboração e resolução dos problemas envolvendo o projeto, no contexto da temática: Empreendedorismo e Consciência Socioeconômica e Ambiental.

- Quanto ao tamanho dos grupos – Equipe para desenvolvimento do projeto

Informado que a constituição da equipe do projeto é no mínimo de 3 (três) e máximo de 5 (cinco) componentes, para formação do grupo de alunos que desenvolverá o Projeto Integrador II: estudo de caso de uma organização do terceiro setor.

Comunicado também, que não existe restrição quanto à atuação social da organização, podendo estar baseada em cidades da Grande Cuiabá.

- Orientação sobre o estudo de caso

Orientado que os alunos deveriam escolher uma organização do terceiro setor – com objetivo social – e, obter autorização para fazer pesquisa na organização. A pesquisa servirá para compreender o papel da organização do terceiro setor estudada no seu contexto social, e o seu papel na sociedade. E, diagnosticar o funcionamento da organização do terceiro setor, por meio de suas características, processos, funcionamento, missão e valores, público alvo e grupos de interesse (*stakeholders*). E por meio do projeto, propor soluções de melhorias na organização.

Informado que deveriam ser desenvolvidos instrumentos de coleta de dados, entre eles, algumas sugestões:

Desenhos de questionário (s) de entrevista (s) com o (s) dirigente (s) da organização do terceiro setor;

Desenhos do (s) roteiro (s) de observação (ões);

Desenho para registros dos dados obtidos no (s) grupo (s) de discussão;

Desenho do roteiro para pesquisa documental.

E também, explanado como deveria ser feita a pesquisa bibliográfica para construção do arcabouço teórico, que contribuirá nas diversas interpretações que irão ocorrer e análises dos resultados da pesquisa.

- As competências que deverão ser alcançadas com o Projeto Integrador II, para validação, que são definidas em dois agrupamentos:

Foi explicado que o primeiro agrupamento de competências são as estabelecidas por meio das *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado*, identificadas como: I; II; IV; V; VI; VII e, VIII. (BRASIL, 2005)

O segundo agrupamento são as competências emanadas do PPC – Projetos Pedagógico do Curso de Administração (UNIVAG, 2012) identificadas como: 1; 2; 3; 4 e 5.

Foi observado que o Curso de Administração, por uma questão de uniformização e validação, adota o conceito de competência definido por Fleury e Fleury (2001) traduzido para efeito de validação, como: Saber conceitualmente (qualificação) – Conhecimento; Saber fazer (experiência funcional) – Habilidades; Saber agir (capacidade de obter resultados) – Atitude.

- Registro do processo de desenvolvimento do Projeto Integrador II

Foi comunicado que ao longo de todo o processo de desenvolvimento do projeto, cada grupo deveria elaborar um portfólio, registrando todas as pesquisas e reuniões realizadas, aprendizados, desafios e fatos relevantes. Por fim, procederão à entrega da versão final do projeto na forma de trabalho escrito e apresentarão o mesmo para uma banca de avaliação composta por três professores, sendo dois definidos pela coordenação de curso, mais o professor orientador que presidirá a banca. O trabalho escrito encaminhado para a banca de avaliação deverá ser formatado em consonância com as Normas ABNT. Foi enfatizado sobre a questão do plágio para efeito de reprovação de aluno, conforme os critérios, adotados pelo Curso de Administração explicitado no *Guia de Orientação – Projeto Integrador II*.

- Informado que seria feito acompanhamento aula a aula para sanar as dúvidas dos grupos sobre a escolha da organização do terceiro setor e da solicitação de autorização para a pesquisa que envolve a carta de apresentação e declaração de autorização. De como preencher os dados dos relatórios mensais de participação. Da criação

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

de etapas para elaboração dos projetos, aula a aula. Como também, orientação sobre o trabalho escrito e quanto às normas ABNT.

- Ocorreu, mês a mês, durante o semestre letivo, recebimento e análise dos relatórios mensais de participação por parte da professora orientadora.

- Foram encaminhados os relatórios mensais para parecer e validação da coordenação de curso.

- Foram feitas orientações dos caminhos de cada projeto, conforme acompanhamento mensal e, das práticas de cada grupo a partir dos levantamentos feitos, por cada grupo, nas condições encontradas em cada organização pesquisada. Quer seja na pesquisa bibliográfica para montar-se um referencial teórico consistente para obter-se conhecimento das questões à serem diagnosticadas em cada organização, quer seja na escolha e montagem dos instrumentos de pesquisa. Como também, para a elaboração do diagnóstico organizacional e da montagem dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades (*Análise S.W.O.T.*) de cada organização.

- Foram feitos, de forma reiterada, apontamentos quanto ao prazo para entrega dos projetos para participação em banca pública de avaliação e, verificação do estágio de cada projeto. Adotando-se ações de correção, quando necessárias.

- Dirimiram-se dúvidas quanto à elaboração do projeto na forma escrita formal;

- Ocorreram os recebimentos dos projetos para participação de banca pública de avaliação, conforme cronograma definido pela Coordenação de Curso e NDE – Núcleo Docente Estruturante.

- Foram feitas orientações sobre as apresentações em banca pública de avaliação.

- Ocorreram as participações dos grupos de alunos em banca pública de avaliação: etapa final do projeto, com a análise do alcance das competências previstas para a unidade curricular.

CONCLUSÃO

A despeito de ser uma prática educacional aplicada ainda no segundo semestre do curso, é certo afirmar que é “uma nova práxis educacional”⁴, mesmo considerando as incipientes unidades curriculares do período de estudo (primeiro ano do curso), para dar robusto suporte teórico conceitual eficaz ao diagnóstico feito. Mas o certo é que, em tal contexto, visão empreendedora, iniciativa, pragmatismo, e soluções inovadoras emergiram dos alunos que participam dos grupos no âmbito dos seus estudos de casos, como ensina Goldenberg (1999) *apud* Lima (2008, p. 34),

O pesquisador deve estar preparado para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e com descobertas inesperadas, e, também, para reorientar seus estudos [na medida em que] é muito frequente que surjam novos problemas que não são previstos no início da pesquisa e que se tornam relevantes do que as questões formuladas inicialmente.

Uma constatação importante foi o transcender a sala de aula para outros ambientes de aprendizagem, no caso específico, os ambientes das organizações do terceiro setor pesquisadas, com todas suas complexidades e limitações de gestão, como também, o uso acentuado do espaço da biblioteca da instituição de ensino, onde a metodologia ativa aplicada e mesmo, participativa, no limite dos alunos quanto aos seus conhecimentos acadêmicos, verificou-se o alcance de posturas que traduziram clima de confiança dos participantes do grupo, na solução de problema. Proporcionou-se ambiente que encoraja à ação, fazendo, no âmbito do grupo, que as contribuições dos integrantes fossem importantes. Assim, cada caso foi um caso, onde cada organização do terceiro setor possui uma característica que incorpora soluções específicas para ela, não podendo ser transportado, para outras. O que dá a real dimensão da contribuição de cada projeto, que impacta na formação dos alunos.

Mas as maiores contribuições observadas, que transformou os alunos envolvidos, referem-se à ética e a responsabilidade social, o foco no *ser* que é própria da formação social, que está alicerçada em princípios éticos, formação cidadã, atitudes empreendedoras com responsabilidade social, visão estratégica de vida e, posicionamento e atitudes para o mercado de trabalho. Quando o aluno tem acesso e estuda organizações do terceiro setor, com objetivo social, onde mui-

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

4 Referencias para uma nova práxis educacional. 2.ed. Edição SEBRAE, 2001.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

tas prestam serviços para pessoas carentes e excluídas da sociedade e, administrando seus serviços com recursos escassos, o alcance observado nos alunos participantes, encontra sustentação em que, “O desenvolvimento da *dimensão ser* envolve todas as atividades que tenham significado para o indivíduo, que lhe despertam a atenção, envolvendo seus sentimento e emoções” (SEBRAE, 2001, p.36). A formação do futuro administrador deve, obrigatoriamente, contemplar a *dimensão ser* e, a prática do Projeto Integrador II, proporciona, ao menos, parte de tal alcance. Parte, pois ao longo do curso, os alunos absorverão a *dimensão ser* por completo no escopo previsto em seu PPC – Projeto Pedagógico de Curso (UNIVAG, 2012), prevista e contemplada na resultante dos oito (8) semestres letivos.

O objetivo proposto para o artigo foi alcançado.

Pontos fracos do projeto, que devem ser trabalhados em futuro próximo, face constatações no uso da aprendizagem baseada em projetos, no semestre letivo 2015/1º:

Alterar as etapas do projeto, que devem ser seguidas aula a aula:

1º bimestre – deverá ser entregue no período das provas bimestrais todo o referencial teórico, que será usando no trabalho formal. Devendo o mesmo estar conforme Normas ABNT. Dando atenção que as Normas ABNT não estão restritas ao universo acadêmico, mas ao mundo do trabalho: relatórios bem formatados, bem escritos e bem fundamentados, são exigências mínimas para o futuro administrador.

2º bimestre – os grupos deverão elaborar, com o professor orientador e, fazer aplicações, dos questionários para as entrevistas e, dos roteiros de observação, como também, a análise da pesquisa e conclusão, para que ao final do semestre no período das provas do segundo bimestre, o trabalho concluído seja entregue ao professor orientador.

Tais condições são necessárias face constatação de trabalhos pessimamente escritos e pesquisas feitas por meio de questionários com pouca consistência para a finalidade a que se propõe.

Também deve ser melhor trabalhada e organizada, a integração de todos os professores do semestre letivo em que o Projeto Integrador II está sendo ofertado.

E por último, como ponto para um processo de evolução, refere-se ao redesenho do instrumento de validação das competências, isto é, para uma métrica mais apurada, de forma que, as competên-

cias definidas no escopo do projeto, tenham efetivas suas validações.

Por ser uma experiência feita em unidade curricular única, as conclusões não podem ser transportadas para outros projetos integradores e mesmo, para o mesmo, mas praticado em outra turma ou outro período de oferta. Tal contexto, entretanto, serve para incentivar novos pesquisadores para ampliar suas pesquisas no âmbito do ensino de administração com ênfase em metodologias ativas aplicadas a projetos integradores.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, E. F.; MOURA, D. G. de. Metodologias ativas de aprendizagem na educação profissional e tecnológica. **B. Tec. Senac**, Rio de Janeiro, v. 39, n.2, p.48-67, maio/ago. 2013.

BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n.1. p. 25-40, jan./jun.2001.

BRASIL. **Resolução CNE/CES 4/2005**. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado.

CARLINI, A. L. Procedimentos de ensino: escolher e decidir. In: SCARPATO, Marta (Org.). **Os procedimentos de ensino que fazem a aula acontecer**. 2.ed. rev. e ampliada. São Paulo: Avercamp, 2013. Cap. 1, p. 13-67.

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO. **PPC** – projeto pedagógico de curso. Várzea Grande: UNIVAG, 2012.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R., organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, M. T.L.; FLEURY, A. Construindo conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, São Paulo, p.183-196, 2001.

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

ARANTES, Sandra Stöckli;
NORMANHA FILHO,
Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.

GONDIM, S. M.; COLS, G. Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de recursos humanos. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**. São Paulo, v.10, p.119-152, 2003.

KULLER, J. A.; RODRIGO, N. de F. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.

LAVIERI, C. Educação...empreendedora? In: LOPES, Rose Mary A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010, p.1-16.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAIO, E. C. dos S. **O impacto do uso da metodologia ativa de aprendizagem para estudantes e professores em um curso de graduação em administração**. 2014. 102 f.: il.; 31 cm. Dissertação de Mestrado. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de projetos**. São Paulo: Atlas, 2009.

NOGUEIRA, N. R. **Pedagogia dos projetos – etapas, papéis e atores**. 4.ed. São Paulo: Érica, 2014.

NORMANHA FILHO, M. A. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. **Mimesis**, Bauru, v.28, n.1, p. 5-19, 2007.

_____. **Gestão de serviços no processo de envelhecimento, por organizações do terceiro setor: possibilidade atual ou futura?** 2005. 159 f. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 10 de maio de 2005.

SEBRAE. **Referências para uma nova práxis educacional**. 2.ed. Brasília: 2001.

SILVA, M. R. da. **Currículo e competências:** a formação administrativa. São Paulo: Cortez, 2008.

SOBRAL, F. R.; CAMPOS, C. J. G. Utilização de metodologia ativa no ensino e assistência de enfermagem na produção nacional: revisão integrativa. **Rev Esc Enferm USP**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 208-218, 2012.

ZARAFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. *Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor*. Mimesis, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231-250, 2015.