

## PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UMA PESQUISA-AÇÃO COM ALUNOS DE UM CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Dartagnan Ferreira de Macêdo\*; Regina Maria de Oliveira Brasileiro

e-mail: \*dartagnan1@outlook.com

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

DOI: 10.15628/rbept.2020.9932

Submetido em: abr./2020. Aceito em: maio/2020

### RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar as alternativas metodológicas para o ensino em Administração, de acordo com as expectativas dos alunos de um Curso Técnico Subsequente. Trata-se de uma investigação de cunho qualitativo, a partir da pesquisa-ação, com duas turmas de um curso de Administração. Utilizaram-se, como instrumentos de coleta, a aplicação de um questionário, a realização de dois grupos focais e observação participante. Os resultados registraram que as estratégias didáticas preferidas pelos sujeitos da pesquisa são a realização de aulas dinâmicas e a interação entre professor e aluno. Após a realização da pesquisa-ação, em que se adotou uma metodologia que enfatizou a teoria e prática, verificaram-se os principais aspectos positivos e negativos da experiência, de modo a identificar as estratégias didáticas mais assertivas, a fim de possibilitar aos alunos um aprendizado eficaz.

**Palavras-Chave:** Ensino-Aprendizagem. Administração. Percepção Discente. Educação Profissional.

## TEACHING-LEARNING PROCESS IN PROFESSIONAL EDUCATION: AN ACTION RESEARCH WITH STUDENTS OF A TECHNICAL COURSE IN ADMINISTRATION

### ABSTRACT

This article it aims to analyze the methodological alternatives for teaching in administration, according to the students' expectations of a subsequent technical course. It is a qualitative research, based on the action research. It was done with two groups of students, that belongs to the course of Administration. It was used a questionnaire, two focus groups and participant observation as data collection tools. The results showed that the preferred didactic strategies, by the subjects of the research, are the realization of dynamic classes and the interaction between teacher and student. After the action research, which adopted a methodology that emphasized theory and practice, it was verified the main positive and negative aspects of the experience, as a manner to identify the teaching strategies and aspects that can be improved, in order to enable a more effective learning for the students.

**Keywords:** Teaching-Learning. Administration. Student Perception. Professional Education.

## 1 INTRODUÇÃO

O campo de Administração, inserido na área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, possui contribuições de diversos outros campos científicos. Nesse contexto, registra-se que os alunos adquirem conhecimentos, ao longo de sua formação, que envolvem diversas subáreas da gestão, tais como finanças, marketing, recursos humanos e logística, o que exige uma formação abrangente e interdisciplinar. (AKTOUF, 2005).

No processo de ensino-aprendizagem, cada disciplina possui suas especificidades e, conseqüentemente, deve ser conduzida de maneiras diferenciadas. Particularmente, a disciplina Métodos e Técnicas Administrativas, ministrada em um curso técnico, possui um caráter mais participativo e exige dos discentes que aprendam conhecimentos práticos da área, de modo que possam replicá-los objetivamente em sua atuação profissional.

Desse modo, vale ressaltar a importância de compreender, além do que prevê a ementa da disciplina, quais são as expectativas dos discentes e qual o perfil do mercado de trabalho. Quando se analisa a prática pedagógica, é preciso compreender a existência de uma diversidade cultural inerente ao processo educacional, pois se revela importante levar em consideração a cultura do indivíduo e suas experiências vivenciais, a fim de possibilitar a eficiência durante o processo de aprendizagem dos sujeitos. (BENI et al., 2017; LARAIA, 2001).

Nesse contexto, algumas perguntas de pesquisa podem ser formuladas: Quais as expectativas, em relação à aprendizagem, dos alunos de um Curso de Administração? Qual a metodologia mais adequada a ser adotada pelo corpo docente? De que forma deve ser a condução didática de uma disciplina voltada para alunos do Curso Técnico em Administração, a fim de garantir que os conhecimentos práticos sejam aprendidos pelos discentes?

Justifica-se a realização de estudos com tal finalidade, uma vez que seus resultados possibilitam a implementação de um plano de ação para o desenvolvimento das disciplinas, que seja condizente com as necessidades mercadológicas de um curso técnico profissionalizante, mas também que observe a percepção dos discentes nesse processo.

A realização de estudos que analisem o ensino em Administração no âmbito da Educação Profissional é relevante, uma vez que trabalhos com esse objetivo são escassos, conforme Diesel, Marchesan e Martins (2016). Ainda, registra-se que, segundo Bolzan e Antunes (2015), há uma lacuna na literatura

quanto a estudos que analisem a perspectiva dos discentes no que tange à construção do conhecimento e ao processo de aprendizagem, uma vez que

estudos, como o de Pereira et al. (2020) enfatizam, primordialmente, a perspectiva dos docentes.

Assim, o objetivo geral do estudo foi analisar as alternativas metodológicas para o ensino em Administração, de acordo com as expectativas de alunos de um Curso Técnico, em uma Instituição Federal de Ensino. Especificamente, objetivou-se identificar e descrever as percepções e expectativas dos alunos e prospectar sobre possíveis metodologias de ensino a serem adotadas, a partir do diagnóstico realizado. Utilizou-se a pesquisa-ação como estratégia metodológica, de modo a intervir no caso em estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de ensino-aprendizagem envolve as interações entre professores e alunos, de modo que haja um intercâmbio de informações que possibilite que a aprendizagem se desenvolva, mediante as estratégias de ensino adotadas. Desse modo o ensinar e o aprender estão imbricados, pois há uma interdependência entre os conceitos na prática educacional. (KUBO; BATOMÉ, 2001).

A interdisciplinaridade também é extremamente importante, já que os estudantes precisam compreender o porquê de estudar determinado conteúdo e qual a conexão do assunto com as demais disciplinas do curso. Observa-se que o ensino ocorre em um ambiente social altamente mutável, e que o intercâmbio e diálogo permanente entre as diversas concepções teóricas, de diferentes áreas do conhecimento, possuem interligações entre si e são fundamentais para o processo de ensino-aprendizagem. (THIESEN, 2008).

Quanto à relação professor-aluno, destacam-se alguns princípios para a boa prática na Educação, entre os quais, registram-se: o encorajamento da interação entre os sujeitos, a cooperação entre os alunos, o fornecimento de *feedback*, a aprendizagem ativa, e a compreensão das diferentes formas de aprendizagem. (SANTOS, 2001).

Assim, revela-se que o processo de ensino-aprendizagem é bastante complexo, abrangendo desde o planejamento dos conteúdos a serem ministrados até como deve ocorrer a avaliação, passando pela escolha das metodologias mais adequadas. Deve-se considerar, ainda, a necessidade de observar as expectativas dos discentes e do próprio professor. Logo, objetivando a maior possibilidade de uma aprendizagem eficaz, o profissional da educação deve possuir diversas competências, tais como inteligência emocional, empenho e paciência. (ALCADIPANI, 2011).

Nessa perspectiva, o papel do professor é imprescindível para que os objetivos propostos sejam alcançados, uma vez que existem diversas atribuições, que exigem múltiplas habilidades, as quais devem garantir que o processo ocorra de forma propícia, desde o planejamento até a avaliação. Quando se considera o docente que atua na Educação Profissional e Tecnológica, por exemplo, registra-se que esse profissional deve dominar a disciplina prática a ser ministrada, assim como precisa possuir conhecimentos na área da pedagogia. Registra-se, então, a importância da formação dos professores, para a qualidade da educação, quer seja no ensino técnico, quer seja no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*. (KREUTZ; WELTER, 2016; PATRUS; LIMA, 2014).

Por sua vez, conforme explica Freire (1996), o conhecimento não é transmitido, mas sim construído coletivamente. Assim, o professor tem o papel de mediador e facilitador do processo de ensino-aprendizagem e os alunos de atores centrais nessa dinâmica. Ademais, a união entre teoria e prática é indispensável de modo a contribuir para transformação de dada realidade. Na mesma direção, Lima e Silva (2013) enfatizam a importância do papel do professor no resultado da aprendizagem dos alunos. Porém, fatores como a postura do discente, a relação e interação professor-aluno, aspectos governamentais e da gestão escolar, por exemplo, podem interferir nesse processo.

Em relação ao ensino e à pesquisa em Administração, Bolzan e Antunes (2015), ao analisarem a produção científica sobre a temática, identificaram uma necessidade de modificações no processo de ensino, nos aspectos pedagógicos e metodológicos, de forma que os discentes sejam os sujeitos principais do aprendizado. Além disso, registrou-se a necessidade de que os conteúdos ministrados estejam em consonância com o universo organizacional.

O ensino dos conteúdos em Administração, especificamente, deve ter uma abordagem que priorize a criatividade e a compreensão crítica dos assuntos, em detrimento de uma formação tradicional, que meramente reproduza padrões. Com o objetivo de evitar a associação da figura de professor como comerciante e, por consequência, de aluno como cliente, além de buscar maior eficiência no ensino, o professor da área deve possuir uma sensibilidade para lidar com as pessoas, não replicar um processo de ensino tradicional, ter uma boa cultura geral em sua formação, e possuir experiências de campo em ambientes organizacionais. (AKTOUF, 2005).

De forma análoga, Nicolini (2003) ressalta a importância de se repensar o ensino em Administração, a fim de modificar o processo denominado de “fábrica de administradores”. Para tanto, o autor sugere que o aluno seja o sujeito principal de seu próprio aprendizado, e que haja a adoção de uma educação problematizadora, que facilite a adaptação dos futuros profissionais nos múltiplos cenários possíveis de atuação no mercado de trabalho.

Considerando-se que este estudo utilizou a pesquisa-ação como método de investigação, em relação aos estudos na área de Administração que utilizam a pesquisa-ação como estratégia metodológica, percebe-se que há

amplas possibilidades do uso dessa abordagem, especialmente, em contextos de avaliação de grupos, com vistas à transformação organizacional. Esse uso é recomendável, uma vez que não basta compreender os problemas, mas atuar para contribuir com a solução. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A pesquisa-ação, portanto, pode ser adotada em estudos organizacionais, considerando as questões concernentes à mudança social, colaboração participativa e ao empoderamento dos sujeitos, tópicos frequentemente encontrados nos trabalhos da área. Assim, trata-se de uma das estratégias de pesquisa qualitativa melhor aplicáveis em estudos nos campos da gestão e da Educação, ainda que existam controvérsias sobre o conceito e a adequação do uso correto por pesquisadores. (MENELAU et al., 2015; SANTOS; CALÍOPE; BARROS NETO, 2017).

Estudos anteriores abordaram, sob diferentes perspectivas, a relação entre a aprendizagem dos alunos e as metodologias adotadas por docentes na Educação Profissional e Tecnológica ou da área de Administração.

Beni et al. (2017) identificaram uma postura dos docentes que objetivava promover um ambiente dinâmico, visando estimular e incentivar os alunos. Todavia, esse dinamismo depende da atuação docente, que deve propiciar uma interação com os discentes, mas também de uma participação efetiva dos alunos, em que haja uma participação ativa nas atividades propostas em sala de aula.

Por sua vez, Castro, Miranda e Leal (2016) indicam que também é importante que os alunos utilizem estratégias de estudo, visando obter maior motivação, podendo ser potencializadas pela motivação extrínseca. Assim, a participação ativa dos alunos demonstra-se essencial para que os objetivos sejam alcançados.

Nesse contexto, o uso de metodologias ativas de ensino, em que os alunos sejam o centro do processo educacional e onde haja uma ampla problematização da realidade social, podem ter excelentes resultados, especialmente na Educação Profissional, conforme destacam Diesel, Marchesan e Martins (2016).

Araújo et al. (2014) registraram que ainda há uma lacuna quanto ao uso prático de metodologias ativas no Ensino em Administração, uma vez que as disciplinas não articulam devidamente a teoria e a prática profissional, nem os alunos participam de modo efetivo nos diálogos durante o processo de ensino. Além disso, o estudo da Administração no país, de modo geral, ainda se demonstra fragmentado, sem uma articulação e comunicação entre as disciplinas. Desse modo, aponta-se que metodologias de ensino mais dinâmicas são importantes para a aprendizagem.

Na mesma direção, Fini (2018, p. 177) afirma que, visando modificar a adoção de metodologias tradicionais, as metodologias ativas possibilitam “forte estímulo ao reconhecimento dos problemas do mundo atual, tornando os alunos capazes de intervir e promover as transformações necessárias”. Nesse contexto, os alunos protagonizam o processo de aprendizagem, influenciando diretamente sua própria aquisição de conhecimentos.

Segundo Souza, Avelino e Takamatsu (2017), levar em consideração o estilo de aprendizagem dos alunos, durante o processo de ensino, tende a amenizar os possíveis problemas corriqueiros no processo de ensino-aprendizagem, permitindo uma atuação mais efetiva e com maior significância, já que as necessidades dos discentes seriam observadas nesse processo.

Também considerando os estilos de aprendizagem, Souza *et al.* (2013) registraram que o método de ensino deve estar alinhado ao modo de aprender dos alunos. No caso estudado, os autores apontaram que os alunos tiveram preferência por aulas expositivas e atividades em sala, correspondendo a um estilo denominado assimilador.

O estudo de caso de Moreira e Silva (2001) identificou as dificuldades vivenciadas por estudantes da disciplina Administração da Produção e Operações. Os resultados apontaram que os discentes preferem a realização de exercícios e conhecimentos práticos durante o desenvolvimento da disciplina e, por sua vez, não se identificam com as abordagens puramente teóricas. Quanto ao que pode ser modificado para a melhoria da qualidade das aulas, citaram-se a realização de mais exercícios, o uso de exemplos práticos e que o docente desenvolva as aulas de forma dinâmica.

De modo geral, visualiza-se razoável interesse dos pesquisadores na área de ensino e pesquisa em administração em estudos similares ao desenvolvido nesta pesquisa. Percebe-se, também, a importância de estudos que analisem o processo de ensino-aprendizagem, considerando a possibilidade de aperfeiçoar as práticas docentes, a partir das experiências compartilhadas.

A contribuição deste trabalho, em particular, refere-se ao objeto de estudo, que analisa o ensino em Administração no nível técnico profissionalizante, por meio de uma pesquisa-ação e considerando a perspectiva discente.

### **3 METODOLOGIA**

Com o objetivo de realizar uma análise das metodologias de ensino adotadas, de acordo com as expectativas dos alunos e os conhecimentos necessários para a formação dos discentes, realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, com duas turmas de um Curso Técnico em Administração, de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia localizado no Nordeste brasileiro.

Utilizou-se a pesquisa-ação como método de pesquisa. A pesquisa-ação, segundo Thiollent (2007, p. 14), pode ser conceituada como um método de pesquisa que é desenvolvida “em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. Dessa forma, tal estratégia demonstrou-se adequada aos objetivos deste estudo.

Ademais, vale destacar que a pesquisa-ação permite diversas possibilidades de pesquisas no campo da Administração, de forma que cada vez mais estão sendo valorizadas as pesquisas qualitativas que englobem as complexas relações sociais entre os sujeitos e, também, possuam um caráter interventivo na realidade social em estudo. (MENELAU ET AL., 2015).

Os sujeitos da pesquisa foram os alunos do primeiro período do curso Técnico subsequente em Administração do Instituto Federal objeto de análise, dos turnos matutino (turma A) e vespertino (turma B), que estavam matriculados, no período da pesquisa, entre setembro de 2017 a março de 2018, na disciplina Métodos e Técnicas Administrativas.

Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica, sendo possível demonstrar, ainda que brevemente, o estado da arte sobre temáticas concernentes ao objeto de estudo deste trabalho, a partir do levantamento das publicações científicas que tratam sobre o ensino em Administração e, também, quanto ao processo de ensino-aprendizagem, de modo geral.

A primeira etapa do estudo visou identificar a situação-problema. Para tanto, foi elaborado uma análise do perfil das turmas analisadas. Dessa forma, foi realizada a observação direta e participante em sala de aula e aplicação de um questionário aos alunos. No questionário aplicado aos discentes, buscou-se, inicialmente, identificar informações gerais sobre os sujeitos da pesquisa e, também, questioná-los sobre as metodologias de ensino preferidas.

Assim, formulou-se uma questão discursiva, em que os alunos responderiam a seguinte indagação: “Qual o método de ensino que você mais gosta que um professor utilize em sala de aula?”. Assim, delineou-se um perfil dos alunos, por meio das respostas a esta questão aberta, o que permitiu compreender quais as metodologias de ensino prediletas.

A partir dos resultados visualizados e das possíveis estratégias de ensino a serem adotadas, traçou-se um planejamento para a disciplina, vislumbrando atender aos objetivos do componente curricular “Métodos e Técnicas Administrativas” e, principalmente, a buscar uma consonância com as expectativas identificadas na fase anterior.

A segunda etapa refere-se à pesquisa-ação. Desse modo, realizou-se um planejamento da ação docente, considerando o uso de metodologias ativas que permitam a participação dos estudantes, enfatizando atividades práticas e simulações do universo organizacional.

O plano de ação desenvolvido teve como objetivo traçar e implementar os métodos de ensino mais adequados para o perfil das turmas analisadas. Ressalta-se que o plano sofreu pequenas alterações, conforme necessidades visualizadas pelo contexto situacional da vivência em sala de aula, considerando que um plano de ensino deve ser flexível e se adequar às contingências.

Registra-se, ainda, que durante todo o processo de coleta de dados foi realizada observação direta e participante, por meio de registro em diário de campo, contendo as percepções do pesquisador sobre o desenvolvimento da pesquisa, o que possibilitou maior riqueza na análise. Após a ação,

implementada no período entre 17/11/2017 a 15/02/2018, objetivou-se identificar as potencialidades e fragilidades vivenciadas no processo.

Assim, após a realização das aulas, com as metodologias de ensino propostas no plano de ação, ao fim da disciplina, aplicou-se um novo instrumento, com o intuito de verificar a percepção dos alunos quanto ao desenvolvimento da pesquisa-ação, por meio da análise e interpretação dos dados. Nesse sentido, após o processo interventivo, foram realizados dois grupos focais, pelo pesquisador principal, com um grupo de 8 a 10 alunos de cada turno.

Os grupos focais foram realizados no dia 21/03/2018, com a turma do turno matutino, e no dia 22/03/2018, com a turma do turno vespertino. A duração média de realização de cada grupo foi de 22 minutos. A escolha do grupo focal como instrumento de coleta ocorreu, por possibilitar uma interação mais direta entre os participantes do estudo, permitindo maior riqueza nos argumentos expostos e, conseqüentemente, para os resultados da pesquisa. (MORGAN, 1997).

As informações coletadas por meio do grupo focal, que foram realizados segundo um roteiro que englobou questões concernentes aos aspectos do processo de ensino-aprendizagem, foram analisadas mediante análise de conteúdo (BARDIN, 2010), onde identificaram-se categorias e subcategorias de análise, possibilitando analisar os resultados da intervenção realizada e traçar as considerações finais deste trabalho.

Por fim, sublinha-se que esta pesquisa-ação buscou seguir os pressupostos descritos por Tripp (2005), que trata da necessidade de, seqüencialmente, agir, monitorar, avaliar e, por fim, planejar uma melhoria.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSOES**

### **4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: PERFIL DAS TURMAS E EXPECTATIVAS DOS ALUNOS**

Os resultados dessa seção apresentam, resumidamente, um perfil das turmas objeto de análise, a partir das impressões observadas, por meio dos dados coletados. Registra-se que participaram da etapa de resposta ao instrumento inicial de coleta de dados um total de 62 alunos, das turmas A e B, do primeiro período do curso de Administração.

Quanto à faixa etária, verificou-se um grupo predominante jovem, com idade média de aproximadamente 21 anos, com variação entre 17 e 34 anos de idade. Em relação a distribuição por gênero, registrou-se relativo equilíbrio, ainda que a maior parte da turma seja composta por alunas, com 59,7% do sexo feminino, e 40,3% do sexo masculino.

A informação sobre o perfil da região é importante, na medida em que o perfil dos alunos está relacionado, direta ou indiretamente, às perspectivas



socioeconômicas da região e, conseqüentemente, esse aspecto pode influenciar nas expectativas dos alunos e em como eles enxergam o curso técnico para sua formação profissional.

Em relação às metodologias preferidas pelos sujeitos da pesquisa, a Figura 1, a seguir, ilustra quais as metodologias de ensino que os colaboradores consideraram mais adequadas para o aprendizado e que deveriam ser adotadas pelos docentes em sala de aula.

**FIGURA 1:** quadro com opinião dos discentes sobre as metodologias de ensino preferidas

<b>Qual o método de ensino que você mais gosta que um professor utilize em sala de aula?</b>	<b>Frequência</b>
Aulas dinâmicas / Uso de dinâmicas de grupo	34
Interação com os alunos / participação dos alunos / Debates / Diálogos entre aluno e professor	19
Atividades em sala / trabalhos em equipe	9
Associar teoria e prática	6
Uso de slides / aula tradicional	6
Apresentar exemplos práticos	3
Seminários	2
Uso de vídeos	2
Reflexões por meio de textos	1
<b>Total de respostas</b>	<b>82</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observa-se que as respostas se concentraram em dois tópicos principais, relacionados à realização de aulas mais dinâmicas, em oposição a aulas com perfil mais tradicional; e ao diálogo e interações constantes entre alunos e professor, com estímulo aos debates e à participação dos discentes. Ressalta-se que o total de respostas foi superior ao número de colaboradores, pois alguns sujeitos elencaram mais de um método de ensino como predileto, já que o instrumento aplicado previu isso.

Outras estratégias metodológicas relatadas foram, a realização de trabalhos em equipe, a associação entre teoria e prática e, por fim, o uso de apresentação em slide, isto é, aula expositiva. Também foram citados a realização de seminários temáticos e a exibição de vídeos, filmes e documentários.

A partir das respostas é possível traçar um perfil geral das turmas. Percebe-se que a maioria dos alunos acredita que aula com o uso de metodologias mais ativas, que estimulem a participação dos alunos, tendem a ser mais interessantes. Essa percepção pode estar relacionada ao excesso de aulas expositivas tradicionais, que ainda são práticas mais comuns por parte significativa dos docentes, quando se compara com a adoção de outras metodologias.

Ademais, pode-se inferir que, ao enfatizar a importância da interação professor-aluno, que garanta espaço para o debate de ideias, esses sujeitos

não estão se sentindo verdadeiramente partícipes do processo de ensino-aprendizagem, possivelmente em razão das escolhas metodológicas da maioria dos profissionais da educação que fizeram parte do processo formativo desses jovens.

Porém, apesar disso, alguns sujeitos, ainda que em quantidade pouco representativa, optam por estratégias de ensino mais tradicionais, mediante, por exemplo, aulas expositivas e seminários. É importante compreender que as percepções, ainda que possuam determinado padrão, são diversas e multifacetadas, o que exige competências múltiplas dos profissionais da educação.

De modo geral, conclui-se que as turmas analisadas preferem aulas que contemplem um ambiente dinâmico, em que os alunos possam participar ativamente do momento, mediante um diálogo direto com o professor. Após esse breve relato do diagnóstico realizado, descreve-se como ocorreu o processo interventivo no âmbito das salas de aula.

#### 4.2 PESQUISA-AÇÃO: DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE ENSINO ADOTADA

A partir do diagnóstico preliminar, realizou-se um planejamento da ação docente, com o intuito de atender as demandas apontadas pelos alunos. Assim, esta seção ilustra de que forma ocorreu o desenvolvimento das atividades com as turmas dos casos analisados.

Considerando as respostas predominantes e a observação participante realizada, optou-se por adotar, como estratégia metodológica principal, a associação entre teoria e prática em todas as aulas. Objetivou-se atender aos anseios relatados de aulas dinâmicas e, especialmente, que os alunos fossem sujeitos ativos no processo, uma vez que as atividades práticas em grupo exigem uma atuação individual e coletiva, além de uma interação com os colegas de classe e com o professor, que atua como mediador e orientador.

Inicialmente, após a apresentação do conceito de liderança, foram solicitados, de cada turma, cinco voluntários que seriam os líderes das equipes. Resumidamente, a proposta adotada foi a de criação de empresas fictícias, a partir da elaboração de um plano de negócios, construído coletivamente a cada aula.

Após a divisão dos componentes de cada equipe, solicitou-se que, por meio de um *brainstorming* (tempestade de ideias), os alunos definissem, em conjunto, um nome para o grupo, o tipo de empresa que iriam criar e como ocorreria a divisão entre os papéis dentro da estrutura organizacional que seria projetada.

Posteriormente, em todas as aulas, a teoria era transmitida de modo dialogado, com a ilustração de exemplos da realidade local, e com o intuito de preparar os estudantes para a aplicação dos conceitos trabalhados. A Figura 2, a seguir, apresenta os temas das aulas e os conteúdos trabalhados com as

turmas, com ênfase para as técnicas administrativas que seriam utilizadas na aula subsequente.

**FIGURA 2: quadro com temas e conteúdos trabalhados em sala**

Tema	Conteúdos / Técnicas
Administração do Tempo	Elaboração de Cronograma.
Planejamento Estratégico	Missão, visão, valores e objetivos organizacionais. 5W2H. Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).
Estrutura Organizacional	Criação do Organograma.
Ambiência Institucional e Análise de Espaços Físicos	<i>Layout</i> .
Gestão da Qualidade	5S. Diagrama de <i>Ishikawa</i> (causa e efeito).
Gestão de Pessoas	Estilos de Liderança. Técnicas Motivacionais Comunicação organizacional.
Gestão Mercadológica	Delineamento dos 4 Ps de Marketing (Preço, Praça, Promoção e Produto). Técnicas de Atendimento aos Clientes.
Gestão por Processos	Construção de Fluxograma.
Empreendedorismo	Sistematização de um Plano de Negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do Plano de Ensino desenvolvido.

Registra-se que em todas as aulas a dinâmica do processo metodológico ocorria de maneira semelhante. Primeiramente, ministrava-se uma aula expositiva e dialogada com ampla participação dos discentes, onde adotava-se exemplificações que fossem pertinentes ao universo dos alunos, considerando as características culturais e sociais da região. Além disso, as aulas sempre iniciavam com questionamentos sobre o que os alunos já conheciam sobre a temática que seria trabalhada.

Após a ilustração expositiva e dialogada do conteúdo teórico, foram propostas atividades práticas, a serem desenvolvidas em sala de aula, com o objetivo principal de promover essa necessária integração teoria e prática. Consequentemente, buscou-se atender às expectativas registradas no diagnóstico, alinhadas, também, a ementa da disciplina e aos conhecimentos necessários para o componente curricular em questão.

No decorrer das atividades letivas, diversas estratégias foram adotadas, como a aprendizagem baseada em problemas, a dramatização, estudos de caso de ensino, e atividades práticas diversas, sempre desenvolvidas em equipe, envolvendo diversas técnicas administrativas, tais como fluxograma, cronograma, 5W2H, matriz SWOT e diagrama de Ishikawa.

Partindo da elaboração das atividades realizadas sistematicamente em todas as aulas, por fim, os alunos deveriam sistematizar todas as atividades realizadas ao longo do componente curricular, por meio da elaboração de um plano de negócios. No último encontro presencial, os alunos deveriam, usando a criatividade, preparar a apresentação da empresa fictícia criada, elencando todos os elementos estudados, demonstrando, dessa maneira, a aprendizagem dos conteúdos.

Como forma de motivar os alunos, criou-se um ambiente de competição entre as equipes, em que a equipe que obtivesse melhor desempenho, receberia a nota 10 e, também, uma premiação simbólica.

Registrou-se, também, um caráter interdisciplinar da ação, pois os conteúdos demonstraram-se alinhados com o Projeto Pedagógico do Curso de Administração. Essa interligação englobou outras disciplinas ministradas no mesmo semestre, como Informática Básica, Matemática, Língua Portuguesa, Inglês Instrumental e Fundamentos de Administração, assim como disciplinas que faziam parte da grade ao longo do curso, como Administração de Recursos Humanos, Marketing, Gestão de Projetos, e Direito do Trabalho e Cálculo Trabalhista. Busca integrar os conteúdos é importante para que os alunos compreendam o porquê de estudar determinado assunto e qual a conexão com sua futura prática profissional.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA EXPERIÊNCIA DE ENSINO

Os resultados dos grupos focais, realizados após a conclusão de todas as atividades da disciplina, foram essenciais para identificar as percepções dos sujeitos sobre o processo de ensino-aprendizagem, desde o planejamento da disciplina até o processo de avaliação. Optou-se por sistematizar os resultados em duas categorias macro: aspectos positivos e aspectos negativos da experiência, na visão dos alunos.

A partir dos dados, foi possível delimitar os fatores positivos e negativos da condução da disciplina, na percepção dos sujeitos da pesquisa. Os relatos são imprescindíveis para avaliar a prática de ensino e, conseqüentemente, possibilitar, a partir das informações, a realização de ajustes que sejam necessários, com o objetivo de proporcionar um planejamento mais assertivo para as próximas intervenções.

A Figura 3 registra os aspectos positivos observados na intervenção, que envolveram as subcategorias metodologia de ensino, associação entre teoria e prática, e trabalho em equipe. Visualiza-se que as subcategorias principais, identificadas na análise de relatos dos grupos focais, são similares às respostas mais frequentes na etapa de diagnóstico situacional, pois envolvem o processo de ensino-aprendizagem mediante aulas dinâmicas e a interação entre aluno-professor.

**FIGURA 3:** quadro com aspectos positivos na percepção dos discentes

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	VERBALIZAÇÕES
Aspectos positivos na visão dos discentes	Metodologia de ensino	O maior ponto positivo que eu acho foi a forma como as nossas aulas seguiam, elas realmente não eram no quadro, eram dinâmicas, sempre fazíamos atividades em sala de aula [...].
		Os pontos mais positivos que achei na disciplina foram a aula teórica bem detalhada, [...] a questão da aula prática né, e o terceiro ponto foi a simulação da realidade de uma empresa, que possibilitou a gente ter uma boa noção de como usar essa disciplina na nossa vida profissional.
	Associação entre teoria e prática	A questão de 'tirar do papel', sair só da teoria e fazer a prática né [...]
		O ponto positivo que eu achei foi a interação dos alunos com a aula, que a aula não foi, como todos já falaram, só na parte teórica, no slide, e sim na prática mesmo, mostrando a realidade dentro de uma organização.
		[...]o professor de certa forma inovou e trouxe a prática também, que contou muito para aprender melhor. [...] porque, tipo, o professor só falando e a gente sem fazer nada, só escutando, pra mim não é mesma coisa que ajuda a aprender. A gente até aprende, mais pondo em prática, é melhor, aprende mais rápido [...].
	Trabalho em equipe, interatividade e relacionamento interpessoal	E também o fato de ter relações com outras pessoas, isso ajudou muito, [...] ter relações com outras pessoas, conversar e trabalhar em equipe.
		A gente foi meio que forçado a se relacionar, já que tinha muito trabalho em equipe, que precisava dessa interação e da união de todo mundo.
		[...] tinham muitas ideias divergentes e a gente soube lidar, o grupo ficou mais unido, e na hora das dúvidas o professor sempre estava ali, fazendo o trabalho de grupo em grupo, tirando as dúvidas... Então o que enriqueceu foi isso. A união do professor, com os alunos e entre o grupo.
		Um ponto positivo que todo mundo acho que vai achar foi a comunicação de todo mundo [...] a comunicação em grupo mesmo.
		A interatividade com pessoas que você mal tinha contato, as vezes tinha ideias que não batiam uma com a outra, e aí a gente tinha que saber lidar com esses conflitos de ideias.
		Um ponto positivo que eu achei foi a relação que a gente tinha um com o outro, [...] aprendemos a nos comunicar melhor [...]

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa (2018).

Percebeu-se uma ênfase positiva nas metodologias de ensino adotadas, de um modo geral, as quais não tinham, em regra, um formato convencional. As respostas demonstram que os alunos conseguiram perceber a importância dos conteúdos para a prática profissional, mediante as atividades desenvolvidas em sala de aula e, também, por meio das simulações do ambiente empresarial.

A associação entre teoria e prática, principal estratégia metodológica da pesquisa-ação implementada, apresentou resultados positivos. Os relatos descrevem essa integração como mais eficaz para a aprendizagem, conforme apontam os estudos de Bolzan e Antunes (2015) e Araújo *et al.* (2014).

O último aspecto positivo identificado na análise de conteúdo foi denominado trabalho em equipe, interatividade e relacionamento interpessoal. Essa subcategoria registrou diversos relatos que consideraram essa experiência extremamente relevante e como um dos pontos que os alunos mais aprenderam ao longo das aulas e da elaboração das atividades.

Nesse aspecto, verifica-se que os alunos conseguiram desenvolver habilidades interpessoais, aprendendo a conviver com as diferenças, por meio de conteúdos que, a priori, não estavam relacionados, diretamente, aos conteúdos previsto pela ementa da disciplina, como gestão de conflitos, comunicação organizacional e inteligência emocional.

Segundo Beni *et al.* (2017), os profissionais formados na área de Administração devem possuir diversas características, como criatividade, flexibilidade, comunicação, trabalho em equipe e adaptabilidade às mudanças. Os resultados explicitam que tais competências puderam ser trabalhadas e desenvolvidas.

Por outro lado, a Figura 4 demonstra os aspectos que foram apontados como fragilidades da experiência vivenciada e que, desse modo, precisam ser considerados no planejamento docente como aspectos a serem aperfeiçoados.

No que se refere aos aspectos identificados como negativos, percebe-se uma centralização nos tópicos referentes ao processo avaliativo e ao papel desempenhado pelo professor, durante a sistemática de ensino-aprendizagem.

Especificamente quanto à avaliação, os relatos demonstram certa insatisfação sobre a nota atribuída, ainda que pela minoria dos sujeitos entrevistados. Além disso, um relato sugere que os critérios avaliativos não foram bem definidos, no sentido de quantificar cada aspecto avaliado. A partir do identificado nesta subcategoria, demonstra-se uma preocupação dos alunos quanto à nota, ainda que o conteúdo tenha sido difundido de maneira considerada positiva e que o aprendizado tenha sido satisfatório.

**FIGURA 4:** quadro com os aspectos negativos na percepção dos discentes

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	VERBALIZAÇÕES
		Eu acho que o que só faltou mesmo foi deixar claro pra cada equipe exatamente os critérios de avaliação,

Aspectos negativos na visão dos discentes	Processo avaliativo	por exemplo, como na escola de samba que tem harmonia, evolução, essas coisas [...]
		Um ponto negativo que achei foi a parte da avaliação como eu falei, que não fiquei contente com a minha nota e a nota da minha equipe.
	Organização do tempo	Acho que uma forma que seja melhor pra todo mundo é na hora de quando for dar as orientações para cada equipe, não ser por grupo e sim ser uma orientação mais geral, pra não ter essa questão de tempo pra cada grupo, aí um ficar com mais, outro com menos [...]
		[...] as vezes o professor falava mais com um grupo, com outro menos [...]. Às vezes o problema não está nem tanto no professor, mas é o medo de perguntar, porque os grupos que mais perguntaram, fizeram melhor.
		A questão assim, o tempo, eu achei que se a gente tivesse tido um pouco mais de tempo, teria sido bem melhor do que já foi, então acho que o tempo foi um pouco curto [...].
	Competitividade entre os discentes	[...] até no dia da apresentação mesmo, algumas pessoas ficavam 'nossa que demais, no nosso não teve', então, querendo ou não, isso a gente vê como um ponto negativo.
[...] sempre existia uma divergência por conta da competição, então essa competição, talvez, ela tirasse meio do que estávamos sendo conduzidos.		
[...]a questão de "primeiro, segundo e terceiro lugar [...] parece competitivo, e aí as pessoas ficam querendo, de uma certa forma, criar intrigas entre as equipes, o que não deveria ocorrer.		

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa (2018).

Considerando as dimensões descritas como fragilidade, faz-se necessário uma sensibilidade do docente, especialmente quanto às mudanças necessárias no planejamento da ação, de modo a identificar essas problemáticas durante o processo. Também, vale destacar que apesar do aprendizado ser o grande objetivo da educação, a distribuição de notas, mesmo encarada como formalidade burocrática, deve seguir alguns padrões, garantindo uma avaliação percebida como justa a todos. Ademais, os estudantes precisam enxergar além das notas atribuídas ao desempenho, compreendendo a importância de todo o acompanhamento realizado ao longo das atividades letivas.

Do mesmo modo, a distribuição do tempo utilizado em cada aula para as orientações deve ser bem gerenciada, a fim de não ocorrerem distorções que possam prejudicar os resultados. Santos (2001) destaca a importância do gerenciamento do tempo das tarefas, para uma maior eficácia.

De todo modo, tanto em relação à organização do tempo, quanto à explicação para os alunos sobre o modelo de avaliação, formativa e emancipatória, observa-se que são atividades essencialmente exigidas do

docente, uma vez que o professor é o sujeito que atua como mediador. (KREUTZ; WELTER, 2016).

Por fim, registrou-se que, na perspectiva de parte dos discentes, houve grande competitividade entre as equipes, o que gerou alguns conflitos, ainda que velados. Logo, embora a competitividade seja uma questão inerente ao campo da administração, a forma como ocorre deve ser discutida, especialmente, em um ambiente educacional.

Nesse sentido, Freire (1996) enfatiza a importância de se trabalhar a cooperação, em detrimento de realizar avaliações que tracem comparações entre os envolvidos, ainda que indiretamente. A atribuição de posições para os melhores trabalhos, por exemplo, campeão, vice e terceiro lugar, talvez possa ter influenciado nessa sensação devendo, portanto, ser reconsiderada a sua necessidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar as alternativas metodológicas para o ensino em Administração, de acordo com as expectativas de alunos de um Curso Técnico da Rede Federal de Ensino Profissionalizante, mediante um estudo qualitativo, utilizando o método da pesquisa-ação.

Os resultados do estudo indicam que a metodologia de ensino adotada deve levar em consideração as perspectivas dos alunos, e não somente o que é delimitado na ementa da disciplina. Ademais, o perfil do curso e da região, além das demandas do mercado, também precisam ser observadas no processo de escolha.

No caso em estudo, a partir do diagnóstico realizado, registrou-se uma predileção por aulas dinâmicas e que permitam ampla interação na relação professor-aluno. Possivelmente, essa visão seja resultado de experiências avessas vividas anteriormente pelos sujeitos, onde as aulas foram predominantemente expositivas e pautadas em uma dimensão tradicional de ensino, em que os alunos possuem pouco espaço para serem protagonistas na sala de aula.

Com a intervenção realizada, mediante a opção, como metodologia principal, da associação entre teoria em prática em todas as aulas, foram identificados resultados positivos e negativos, sob a ótica dos alunos. Ressalta-se que a escolha por essa ação integrada buscou atender às demandas identificadas pelo perfil da turma e, também, considerar que, por se tratar de um curso técnico, a abordagem prática deveria ser prioritária para o desenvolvimento da aprendizagem dos futuros profissionais da Administração.

Em relação aos aspectos positivos, foram enfatizados a metodologia de ensino, a associação entre teoria e prática durante todo o processo formativo, e o desenvolvimento de habilidades interpessoais, decorrentes do trabalho em equipe e das interações sociais realizadas. Os resultados demonstraram que os alunos foram sujeitos ativos no processo, e conseguiram compreender os



objetivos da disciplina e desenvolver, por meio da formação técnica, a criatividade, a autonomia e a consciência crítica para atuação nos ambientes organizacionais.

Quanto aos aspectos que foram apontados como fragilidades da intervenção realizada, registraram-se a gestão do tempo, o processo avaliativo e a competitividade acarretada. Nesse sentido, foi possível identificar aspectos que precisam ser ponderados por docentes, de modo que não haja prejuízos à aprendizagem. Todavia, considerando o fazer e refazer inerentes à prática profissional do professor, destaca-se que essas informações são imprescindíveis para o planejamento das aulas e, assim, enfatiza-se a relevância do papel do professor como mediador do processo de ensino-aprendizagem.

Como limitações da pesquisa, registra-se que os resultados se restringem ao universo pesquisado. Porém, a pesquisa-ação demonstrou-se eficaz para atender aos objetivos do estudo, considerando as possibilidades de ação efetiva do docente e a transformação realizada no âmbito da sala de aula. Para pesquisas futuras, sugere-se novos estudos que analisem a percepção dos estudantes e abordem o ensino da Administração no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, considerando que são lacunas existentes na literatura pertinente.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 151-159, 2005.
- ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 345-348, 2011.
- ARAÚJO, G. D. *et al.* Currículo e vínculos teoria-prática: reflexões no processo ensino-aprendizagem em um curso de graduação em Administração. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, p. 09-31, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 2010.
- BENI, P. F. *et al.* Processo de ensino-aprendizagem e a interação de professores e alunos em um curso de graduação em Administração de Empresas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 345-374, 2017.
- BOLZAN, L. M.; ANTUNES, E. D. D. O que Clamam as Vozes dos Pesquisadores e sobre o que Elas se Calam ao Abordarem o Ensino em Administração no Brasil? **Revista ADM. MADE**, v. 19, n. 3, p. 77-93, 2016.
- CASTRO, J. X; MIRANDA, G.; LEAL, E. Estratégias de aprendizagem dos estudantes motivados. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 9, n. 1, p. 80-97, 2016.

- DIESEL, A.; MARCHESAN, M. R.; MARTINS, S. N. Metodologias Ativas de Ensino da Sala de Aula: Um Olhar de Docentes da Educação Profissional Técnica de Nível Médio. **Revista Signos**, v. 37, n. 1, p. 153-169, 2016.
- FINI, M. I. Inovações no Ensino Superior, Metodologias Inovadoras de Aprendizagem e suas Relações com o Mundo do Trabalho: Desafios para a Transformação de uma Cultura. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 176-183, 2018.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1996.
- KREUTZ, D. H.; WELTER, C. B. Professor em (Re) Construção: Reflexões de um docente em formação pedagógica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 11, p. 13-24, 2016.
- KUBO, O. M.; BOTOMÉ, S. P. Ensino-aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais. **Interação em Psicologia**, v. 5, n. 1, 2001.
- LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Difusão das perspectivas teóricas da aprendizagem na formação de administradores. **REICE - Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 11, n. 3, p. 05-30, 2013.
- MENELAU, S. *et al.* Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 40-55, 2015.
- MOREIRA, D. A.; SILVA, C. E. M. Dificuldades percebidas na disciplina de Administração da Produção por alunos da 3ª série de um curso de Administração de empresas: uma abordagem exploratória. **Administração online**, v. 2, n. 1, 2001.
- MORGAN, D. L. **Focus Groups as Qualitative Research**. London: SAGE, 1997.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- PATRUS, R.; LIMA, M. C. A formação de professores e de pesquisadores em administração: contradições e alternativas. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 34, p. 4-29, 2014.
- PEREIRA, A. I. S. *et al.* Percepções e Concepções dos Docentes da Rede Federal de Educação acerca da Educação Profissional e Tecnológica: com a Palavra os Docentes do Curso Técnico Subsequente em Administração do Instituto Federal do Piauí – Campus Avançado Dirceu Arco Verde. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 18, p. 8674, 2020.
- SANTOS, J. G. C.; CALÍOPE, T. S.; BARROS NETO, J. P. B. Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 336-347, 2017.

SANTOS, S. C. O processo de ensino-aprendizagem e a relação professor-aluno: aplicação dos sete princípios para a boa prática na educação de ensino superior. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 69-82, 2001.

SOUZA, G. H. S. et al. Estilos de aprendizagem dos alunos versus métodos de ensino dos professores do curso de administração. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 3, p. 9-44, 2013.

SOUZA, L. M.; AVELINO, B. C.; TAKAMATSU, R. T. Estilos de aprendizagem e influência no processo de ensino-aprendizagem: Análise empírica na visão de estudantes de contabilidade. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 2, p. 379-400, 2017.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, **Anais...** Fortaleza – CE, p. 1-9, 2006.

THIESEN, J. S. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, n. 39, 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, 2005.