

## **METODOLOGIAS ATIVAS DE APRENDIZAGEM NO DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO GESTOR: UMA ANÁLISE COM BASE NAS DIRETRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO<sup>1</sup>**

ACTIVE LEARNING METHODOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF MANAGER'S SKILLS  
AND COMPETENCES: AN ANALYSIS BASED ON THE CURRICULAR GUIDELINES OF  
ADMINISTRATION COURSES

### **AUTORES:**

Thaísa Ferreira dos Santos (Universidade Estadual de Santa Cruz) Ilhéus, Bahia, Brasil. E-mail: thaisaferreira.s@hotmail.com

Profa. Adriana dos Santos Reis Lemos (Universidade Estadual de Santa Cruz), Ilhéus, Bahia, Brasil. E-mail: lemosanne@gmail.com

Laís Nascimento dos Santos (Universidade Estadual de Santa Cruz) Ilhéus, Bahia, Brasil. E-mail: laisns2010@hotmail.com

Karina Vlasak Rodrigues Guimarães Vieira (Universidade Estadual de Santa Cruz) Ilhéus, Bahia, Brasil. E-mail: vlasakkarina@hotmail.com

### **RESUMO**

Devido ao advento da globalização e aos avanços da tecnologia da informação, as empresas estão cada vez mais abrindo mão de formas tradicionais e padronizadas de administrar seu negócio e, mais do que isso, buscam se manter no mercado conforme se adequam às mudanças da sociedade. Vê-se, nesse sentido, a necessidade de desenvolver e aprimorar nos cursos de administração, a transmissão de conhecimentos e melhoramento das habilidades e competências discentes transcritas no planejamento pedagógico proposto pelos cursos. Esse estudo tem como objetivo geral, analisar as competências e habilidades requeridas pelo profissional de gestão, com base na resolução de nº 5 das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração. No que tange às metodologias de ensino, foram discutidas teoricamente as abordagens ativas, que trazem para os cursos de graduação uma proposta de reorientação dos processos de aprendizagem, como também das didáticas de ensino e orientação dos docentes com seus alunos. A pesquisa é exploratória- qualitativa, com base em análise documental e revisão bibliográfica. Verificou-se que as competências e habilidades contidas nas Diretrizes curriculares do curso de administração são de essencial importância para a formação do profissional de gestão e, podem ser trabalhadas por meio das metodologias ativas que foram descritas nesta pesquisa, uma vez que discentes e professores ajam no desenvolvimento de tais.

**PALAVRAS- CHAVE:** Metodologias ativas; Planejamento pedagógico; Processo de aprendizagem

---

<sup>1</sup> Trabalho desenvolvido com o apoio da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) /BA, através do PROIC (Programa de Iniciação Científica)

## ABSTRACT

Due to the advent of globalization and advances in information technology, companies are increasingly giving up traditional and standardized ways of managing their business and, more than that, seek to remain in the market as they adapt to changes in society. In this sense, there is a need to develop and improve administration courses, the transmission of knowledge and improvement of student skills and competences transcribed in the pedagogical planning proposed by the courses. This study aims to analyze the competencies and skills required by the management professional, based on resolution No. 5 of the National Curriculum Guidelines for the Administration Course. With regard to teaching methodologies, active approaches were theoretically discussed, which bring to the undergraduate courses a proposal to reorient the learning processes, as well as the teaching didactics and guidance of teachers with their students. The research is descriptive-qualitative and the chosen methodology was used based on a literature review. It was found that the competencies and skills contained in the Curricular Guidelines of the administration course are of essential importance for the training of management professionals and can be worked through the active methodologies that were described in this research, since students and teachers act in the development of such.

**KEYWORDS:** Active methodologies; Pedagogical planning; Learning process.

### **1. Formação do aluno de Administração com foco no desenvolvimento de suas habilidades e competências**

O Profissional de administração deve buscar ter uma visão sistêmica, tanto do ambiente interno, no caso de uma organização, como do ambiente externo, que envolve os diversos aspectos macroambientais. Em outras palavras, deve buscar entender sistemicamente o cenário global, variáveis que afetam e influenciam diferentes áreas e, por meio disso, aprender a assimilar e articular tais informações que integram sua área de formação.

O Conceito de competências se refere a um conjunto de conhecimentos e atitudes essenciais no âmbito profissional. Para Perrenoud (1999, apud Dias 2010, p. 74): “uma competência traduz-se na capacidade de agir eficazmente perante um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem se limitar a eles.”

O Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB (2008) relaciona que as habilidades estão ligadas à prática do saber fazer e que surgem das competências já desenvolvidas que se transformam em habilidades. Desse modo, pode-se compreender que:

as habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades (MORETTO, 2010, apud DE OLIVEIRA; MIRANDA; COSTA, 2016, p.3)

No que se refere à formação, Gorges, Passos e Wollinger (2018), afirmam que existem inúmeros fatores a serem listados como causadores de mudanças para o mercado de trabalho, tais como o avanço das tecnologias e aplicativos, necessidade da comunicação, mudança de valores da sociedade, concorrência, dentre outros. E no contexto estudado, esses fatores refletem nas exigências de perfil profissional do futuro administrador. Dessa forma, o profissional de destaque torna-se aquele que busca conhecimentos e consegue aplicar o que aprende no ambiente de trabalho.

De acordo Alver et al. (2013, apud Gorges, Passos e Wollinger, 2018, p. 3) as instituições de ensino precisam incorporar nas ementas curriculares a aquisição e a formação de competências para preparar os alunos, pois a importância de se adquirir tais competências está intimamente ligada com seu desempenho como estudante e futuro profissional. Vale ressaltar também que as competências e habilidades descritas na resolução de nº 4 do ano de 2005, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de Administração, devem instigar as instituições de ensino a buscar, por meio da adequação de metodologias ativas, o desenvolvimento do interesse dos discentes em desenvolver tais quesitos ao longo da vida acadêmica.

É, portanto, um desafio para as Instituições de Ensino Superior (IES) preparar profissionais capazes de se ajustar num cenário de rápidas e constantes mudanças e que atue como agente transformador no ambiente de trabalho, no que se refere a práticas de gestão que contribuam para o crescimento e competitividade da empresa. Habilidades como tomar decisões no momento correto, saber vivenciar diferentes e determinados problemas, entender as pessoas e conhecer a empresa. Conforme MATHEY e DE MARCHI (2015):

O processo de aprendizagem de administradores precisa instruí-los para o cenário atual, que além de dinamismo, da criatividade e responsabilidade, requer também a capacidade de pensar sistemicamente sobre os problemas organizacionais e da sociedade (MATHEY e DE MARCHI , 2015, p. 04).

Para Nascimento e Alves (2015) o conhecimento adquirido pelo administrador é capaz de completar o perfil que deve ser desenvolvido para as práticas profissionais cotidianas com base no fato de que muitos discentes, quando formados, inserem – se no mercado de trabalho com pouca ou nenhuma experiência, dessa forma, ele deve buscar tais habilidades que embasem sua formação.

Isso demonstra que o administrador não vai ser avaliado apenas pelo seu conhecimento, ele precisar mostrar habilidades para pôr em prática no dia a dia do seu trabalho como um profissional deve agir no ambiente cercado de incertezas. Demonstrando assim, suas competências, e utilizando-as de modo favorável para a organização (NASCIMENTO e ALVES, 2015, p.5).

Segundo Masseto (2018), deve-se criar um ambiente de colaboração entre alunos e professores, com o intuito de construção do conhecimento, pois, “Atitudes tradicionais de docentes universitários comprometerão tanto um processo de aprendizagem como a tentativa de usar Metodologias Ativas para fazerem a diferença na formação profissional.” MASSETO (2018, p. 662)

Portanto, o processo de formação dos administradores deve instruí-los para o cenário global, que além de ser dinâmico, requer competências e habilidades como dinamismo, criatividade e responsabilidade. Tanto as Instituições de Ensino Superior (IES) como o discente devem ter a consciência da importância do desenvolvimento profissional que vai além dos conhecimentos aprendidos em sala de aula e que lhe despertem a capacidade de pensar sistematicamente.

A partir desses pressupostos, esse estudo tem como objetivo geral, analisar e compreender quais são as competências e habilidades requeridas no campo profissional da administração, com base nas diretrizes curriculares do curso de administração e como desenvolvê-las no processo de aprendizado por meio de metodologias ativas mais adequadas ao estilo de aprendizagem e dos conhecimentos exigidos para o discente dos cursos de gestão. Para isso, utiliza-se de uma abordagem exploratória, por meio de uma revisão integrativa de literatura e da análise documental da resolução de nº 4 do ano de 2005, que trata das diretrizes curriculares para os cursos de Administração

## **2 Perspectiva pedagógica das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração**

Usando como parâmetro as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de administração publicadas no ano de 2005, que traz oito competências a serem desenvolvidas pelo profissional de administração, o profissional que se formará administrador deve apresentar algumas competências e habilidades que se fundem por meio de atividades teóricas e práticas ao longo da graduação que servirão para desenvolver e proporcionar aptidões de gestão e outras inerentes a profissão.

Embora estes dois conceitos estejam sendo estudados individualmente, as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração, trabalham essas duas definições de forma conjunta no momento que as descreve. Contudo, para o estudo em questão, foram estudadas as competências e habilidades como um processo consecutivo.

Na resolução de nº 4, de 13 de julho de 2005, estão descritas quais competências e habilidades básicas que são necessárias para o ingresso do administrador no mercado de trabalho, de forma geral pode-se resumir essas competências e habilidades em oito grupos, conforme demonstra o Quadro 01.

Quadro 1: Competências e habilidades do curso de administração de acordo com a resolução de nº 4 de 2005.

Habilidades e Competências	Descrição
Capacidades gerenciais	Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.
Habilidades comunicacionais	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
Competências técnicas	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.
Conhecimentos específicos	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.
Proatividade	Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.
Profissionalismo adaptável	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.
Habilidades estratégicas	Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.
Capacidade analítica	Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas Diretrizes curriculares para o curso de Administração (p. 5 e p.6 de 2005).

As mudanças trazidas pela globalização refletem em vários setores da vida e exigem a adaptabilidade e desenvolvimento de capacidades que adequem o modo de pensar e agir (BERBEL, 2011). Nesse sentido,

a formação acadêmica de um administrador assim como de qualquer curso de nível superior, deve seguir as resoluções que são instituídas pelo Conselho Nacional de Educação. Além de elementos básicos, hoje encontrados em todos os cursos, como: interdisciplinaridade, atividades didáticas, incentivo a pesquisa, estágios, monografia entre outros. O aluno do curso de administração precisa de uma formação que possibilite o desenvolvimento de suas habilidades e competências (NASCIMENTO E ALVES, 2015, p. 5).

As empresas do século XXI buscam profissionais com qualidades técnicas e humanas desenvolvidas e, que esses mesmos profissionais, tenham em si, alto desempenho e vontade de aprender. Nessa perspectiva, é evidente a necessidade de aproximar o aluno, por meio das práticas acadêmicas, para experiências condizentes com a realidade e que fazem uso de ferramentas e métodos atuais de gestão.

Para Mota e Rosa (2018, p.263), “o papel do professor foi também repensado; passou de transmissor do conhecimento para monitor, com o dever de criar ambientes de aprendizagem repleto de atividades diversificadas.”

Nesse contexto, é imprescindível rever a mudança de atitude docente, no que tange ao conceito de professor mediador que supera as atitudes tradicionais em sala de aula e seja um facilitador e mediador que ativamente esteja disposto a entender as dificuldades e necessidades do aluno (MASSETO, 2018).

Mathey e De Marchi (2016, p. 7) entendem que “ as organizações querem reter pessoas com qualidades profissionais e humanas desenvolvidas, que conservam alto tanto o desempenho quanto a vontade de aprender”. Dessa forma, a maneira como o discente absorve e relaciona o conteúdo obrigatório que compõe a grade curricular de ensino e que é passado pelo professor, é importante para sua formação, uma vez que em etapas de aprendizagem que estão relacionadas com a vivência prática (como projetos e estágios), o aluno será capaz de fazer essa conexão de conteúdo.

Para o ponto de vista docente, o aluno deve ser o “protagonista” do seu processo de formação no que diz respeito ao seu desenvolvimento cognitivo e interdisciplinar para o processo de construção da sua formação. Em síntese, é necessário entender a relevância do que está sendo aprendido, ter a capacidade de relacionar o que é para ser realizado com a necessidade de aprender tal coisa (MASSETO, 2018).

O discente deve ter o posicionamento de receptor por meio das metodologias que aproximam ao máximo a teoria com a prática, assimilando o objetivo das atividades em equipe com aquilo que ele necessita aprender, e com aquilo que ele entende que precisa desenvolver, em termos de competências requeridas pela profissão.

O estudante precisa assumir um papel cada vez mais ativo, descondicionando-se da atitude de mero receptor de conteúdo, buscando efetivamente conhecimentos relevantes aos problemas e

aos objetivos da aprendizagem. Iniciativa criadora, curiosidade científica, espírito crítico reflexivo, capacidade para auto avaliação, cooperação para o trabalho em equipe, senso de responsabilidade, ética e sensibilidade na assistência são características fundamentais a serem desenvolvidas em seu perfil (KOMATZU, ZANOLLI e LIMA (1998) e Santos (2005, apud ZALUSKI; DE OLIVEIRA, 2018 p. 5)

Tendo em vista que todo curso de graduação deve seguir as diretrizes curriculares nacionais vigentes, as instituições de ensino devem buscar colocar em prática o plano pedagógico, fazendo uso de metodologias ativas que correspondam a necessidade requerida pela Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e que leve em conta variáveis como, diferenças no perfil de aprendizado de determinada turma, acompanhamento da tecnologia e tendências na área da gestão organizacional, bem como as diferenças regionais e culturais, que estão ligadas com o enfoque de aprendizado que o discente almeja.

No tópico seguinte serão abordadas as principais contribuições e a importância das metodologias ativas para o desenvolvimento da perspectiva pedagógica nos cursos de gestão.

### **3 Papel das metodologias ativas de ensino- aprendizagem**

Os principais objetivos educacionais das metodologias ativas é a responsabilidade de incentivar e desenvolver a autonomia do aluno no processo de aprendizagem e formação profissional, estimular os processos do aprendizado individual e colaborativo e produzir resultados concretos em sala de aula.

Utilizar as metodologias ativas em sala de aula é, portanto, uma estratégia didática para aproximar o discente de temas que interessam para a profissão, aspectos atuais e, no geral, da realidade vivenciada pelos profissionais no mercado de trabalho. Moran (2015, p. 19) entende que “nas metodologias ativas de aprendizagem, o aprendizado se dá a partir de problemas e situações reais; os mesmos que os alunos vivenciarão depois na vida profissional, de forma antecipada, durante o curso”.

Nos últimos tempos a área do conhecimento possui novas faces: quantidades de informações, desenvolvimento de pesquisas e expansão de cursos de pós-graduação e, de maneira geral, o incentivo da constante atualização de aprendizado para a carreira profissional, devido as mudanças de tecnologia e informação. Essa utilização de recursos interdisciplinares, move a necessidade de desenvolver habilidades e competências técnicas e proativas.

Aprender por pesquisa e descoberta, construir conhecimento interdisciplinar e interprofissional, explorar novas áreas de conhecimento vinculadas às novas carreiras profissionais e aos problemas surgidos em nossos tempos - desafios à ciência e à tecnologia - se apresentam como os atuais parâmetros do conhecimento a ser desenvolvido junto aos nossos alunos de graduação (MASSETO 2018, p. 655).

O cenário da educação vem sofrendo grandes transformações no processo e modelo de aprendizagem com a implementação das metodologias ativas para aprimoramento e diversificação criativa no modo de aprender. Assim, as concepções e técnicas de ensino têm sido questionadas, pois muda o modelo tradicional de aprendizagem, forçando o aluno a ser mais ativo, buscando um aprendizado mais efetivo.

Nesse sentido, é essencial reconhecer a necessidade de desenvolver, por meio de metodologias, atitudes e valores profissionais. De acordo com Masseto (2018) também deve compor esse processo a discussão dos aspectos sociais, éticos, culturais, políticos, econômicos que se encontram no bojo das soluções técnicas e científicas que são tomadas pelos profissionais.

No que diz respeito ao emprego de metodologias ativas, vale ressaltar a importância da identificação do objetivo de formação profissional. Como afirma Masseto (2018, p. 664), “em se tratando do emprego das Metodologias Ativas no Ensino Superior, um primeiro passo é a identificação dos objetivos de uma formação profissional”. Bem como também a ideia de se aprender, desenvolver e conquistar a formação e aquisição de conhecimentos para a profissão em oposição a ideia de ensinar uma determinada profissão, mediante ao que se entende por um processo de desenvolvimento de métodos e técnicas na parceria entre professor e aluno.

Aprender por pesquisa e descoberta, construir conhecimento interdisciplinar e Interprofissional, explorar novas áreas de conhecimento vinculadas às novas carreiras profissionais e aos problemas surgidos em nossos tempos - desafios à ciência e à tecnologia - se apresentam como os atuais parâmetros do conhecimento a ser desenvolvido junto aos nossos alunos de graduação (MASSETO, 2018, p. 655).

Paiva (2016) explica que as metodologias ativas afetam no processo de aprendizagem, mudando o modelo tradicional, adotando uma linha de pensamento para chegar a possíveis conclusões: “Como as metodologias ativas de ensino-aprendizagem vêm sendo utilizadas nos cenários de educação e quais são os benefícios e desafios de seu uso?”

Para Berbel (2011, p. 26) “na escola, o professor é o grande intermediador desse trabalho, e ele tanto pode contribuir para a promoção de autonomia dos alunos como para a manutenção de comportamentos de controle sobre os mesmos”.

Para entender melhor a concepção do papel das metodologias ativas na formação profissional, foram selecionados nove modelos de metodologias que melhor se aplicam ao tema em estudo, seguindo de seus principais objetivos metodológicos, como indica o Quadro 2.

Quadro 2: Metodologias Ativas X Dimensões da Competência

Processo do Incidente	O processo do incidente é uma variação do estudo de caso. Os grupos expõem as conclusões para a classe, estas são colocadas no quadro de giz e por último são debatidas pela classe toda (BERBEL, 2011).
-----------------------	--

Pesquisa Científica	Permite aos alunos ascenderem do senso comum a conhecimentos elaborados, desenvolvendo, no caminho, habilidades intelectuais de diferentes níveis de complexidade, tais como a observação, a descrição, a análise, a argumentação, a síntese, além de desempenhos mais técnicos, como o de elaboração de instrumentos para coletar informações, tratá-las, ilustrá-la (BERBEL, 2011).
Aprendizagem baseada em problemas	Uso contextualizado de uma situação problema para o aprendizado autodirigido (BARBOSA e MOURA, 2013).
Aprendizagem baseada em projetos	Os projetos podem ser do tipo intervenção, desenvolvimento, pesquisa, ensino e aprendizagem. São empreendimentos finitos com objetivos bem definidos e nascem a partir de um problema, uma necessidade, uma oportunidade ou interesses de uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização (BARBOSA e MOURA, 2013)
Jogos	A linguagem de desafios, recompensas, de competição e cooperação é atraente e fácil de perceber. Os jogos colaborativos e individuais, de competição e colaboração, de estratégia, com etapas e habilidades bem definidas se tornam cada vez mais presentes nas diversas áreas de conhecimento e níveis de ensino. (MORÁN, 2015)
Aula Invertida	Os alunos estudam os conteúdos em casa, ou onde preferirem. São disponibilizados em uma plataforma on-line vídeos, textos e um conjunto de atividades às quais os estudantes devem se dedicar antes de ir para a aula (MORÁN, 2015).
Peer Instruction (Aprendizagem por pares, GODOI e FERREIRA, 2016); Instrução pelos Colegas, (MOTA e ROSA, 2018)	Destaca-se pelo entendimento e aplicabilidade dos conceitos, utilizando-se da discussão entre os discentes. Envolve o estudante e torna a aula mais interessante, fornece ao professor um feedback sobre em que estágio de aprendizagem a classe está e o que os estudantes sabem ou não (GODOI e FERREIRA, 2016).
Just-in-Time Teaching Ensino sob medida	Move o elemento “transferência de conteúdo” do curso para a preparação pré-classe. Os alunos preparam-se para cada aula lendo o livro e fazendo um conjunto de tarefas postadas na web. O tempo de aula pode-se concentrar nos pontos para os quais os alunos precisam de mais ajuda (MOTA e ROSA, 2018).
Team based learning – Aprendizagem baseada em times.	Um típico modelo desta metodologia é composto por três partes; uma preparação prévia (em casa) por parte do estudante (aproximando-se assim do modelo das aulas invertidas); um momento de testes formativos (a iniciar cada aula e seguida de feedback imediato); por fim um conjunto de tarefas a realizar em grupo (MOTA e ROSA, 2018).

Fonte: Elaborado por LEMOS ET AL. (2019) com base nos estudos de BERBEL (2011), BARBOSA e MOURA (2013), MORÁN (2015), GODOI e FERREIRA (2016), MOTA e ROSA (2018)

### 3.1 Estilos de aprendizagem no uso de metodologias ativas

Diversos autores contribuem com o estudo dos diferentes estilos de aprendizagem como uma ferramenta do desenvolvimento de metodologias ativas de aprendizagem que buscam protagonizar o interesse do aluno. O Quadro 3 dispõe de alguns conceitos de acordo com a definição de seis autores estudados:

Quadro 3: Definição de estilos de aprendizagem de acordo com diferentes autores

Autor	Definição
AMARAL e BARROS (2018)	Os estilos de aprendizagem referem-se a preferências e tendências altamente individualizadas de uma pessoa, que influenciam em sua maneira de apreender um conteúdo
LOPES (2002)	Servem para planejar estratégias pedagógicas mais eficazes em relação às necessidades dos estudantes, e fornecem melhores oportunidades de aprendizado, dando assim, um novo sentido ao ensino.
SILVA (2006)	Os estilos de aprendizagem estão relacionados à forma particular de adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes através da experiência ou anos de estudo e seriam como um subconjunto dos estilos cognitivos.
ALONSO E GALLEGO (2000)	Os estilos de aprendizagem são rasgos cognitivos, afetivos e fisiológicos, que servem como indicadores relativamente estáveis de como os alunos percebem, interagem e respondem aos seus ambientes de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em SCHIMITT e DOMINGUES (2016)

Nesse contexto, a escola é agente de promoção do desenvolvimento humano, crítico e de responsabilidade e o professor exerce a função de intermediador deste trabalho desde do incentivo a autonomia até a garantia que os estudantes estejam colocando as metodologias em prática e compreendendo sua importância (BERBEL, 2011).

A escola possui a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento humano e promoção do pensamento crítico sobre assuntos complexos que requerem ação de ambos – professor e aluno – no estudo e debate, o que implica no processo de autonomia do estudante por meio da interação realizada.

Quando o aluno se sente obrigado a realizar uma ação sem motivação própria ou por fatores externos, ele não possui concentração para realização do que lhe é cobrado (BERBEL, 2011). Dessa forma, é necessário que o discente descubra por meio da aplicabilidade de atividades que se aproximem de casos realísticos, como os estudos de caso, as visitas técnicas em empresas e outras modalidades de metodologias ativas que ilustrem a realidade vivenciada pelos profissionais que já atuam na área gestão.

Hauschild e Vivian (2017, p. 5) afirma que: “o que impulsiona a aprendizagem para os adultos é a superação de desafios, a resolução de problemas e a construção do conhecimento novo a partir de conhecimentos e experiências prévias dos indivíduos.”

Nesse sentido as metodologias ativas de aprendizagem baseiam-se em formas de desenvolver o processo de aprender, utilizando experiências reais ou simuladas, visando às condições de solucionar desafios advindos das atividades essenciais da prática, em diferentes contextos (BERBEL, 2011, apud CASTANHA ET AL. 2017 p. 2)

A utilização de um ou mais estilos de aprendizagem dão suporte para se criar as atividades de aprendizagem:

O uso dos modelos de estilos de aprendizagem deve permitir que os alunos e professores possam estudar e procurar com mais cuidado os fatores e atividades que proporcionem a eficiência da aprendizagem. (SCHMITT e DOMINGUES, 2016, p.379)

Nesse sentido, existe a necessidade de novas investigações sobre a classificação dos modelos de aplicação das metodologias ativas de ensino-aprendizagem, a fim de esclarecer e validar diferentes estratégias de aplicação e facilitar a expansão e disseminação desse método, que se mostra tão eficaz e benéfico para o processo de ensino-aprendizagem (PAIVA, 2016).

De acordo com Paiva (2016, p. 3): “Enquanto os conteúdos do ensino informam, os métodos de ensino formam. Isso porque essa é a opção metodológica.”

Portanto, ao identificar os diferentes estilos de aprendizagem a instituição de ensino, deve trabalhar em consonância com as diretrizes curriculares do curso para o desenvolvimento de metodologias de ensino- aprendizagem, tentando alinhá-las a cada perfil de aluno; enquanto que o aluno deve buscar desenvolver, de acordo com o estilo de aprendizagem que possui, adquirir o desenvolvimento essencial a formação do profissional de administração.

O tópico seguinte trata da importância e das maneiras de aplicação das metodologias ativas de aprendizagem no desenvolvimento de competência e habilidades.

#### **4 Desenvolvimento de competências e habilidades no processo de aprendizagem**

O desenvolvimento de competências e habilidades do discente é composto de variáveis que envolvem o processo pedagógico em vigência, as metodologias de ensino aplicadas pelos professores em sala de aula e também pelos distintos estilos de aprendizagem. É necessário que cada uma dessas variáveis seja devidamente equacionada no processo de graduação, para que assim os alunos egressos consigam refletir na sua carreira profissional e adquiram uma formação sólida.

ROJO e KASPER, 2009, p. 54 afirmam que “o profissional de sucesso não é mais aquele especializado em determinado assunto e, sim, aquele que possui uma visão globalizada para atender a um consumidor exigente.”

Ainda segundo Rojo e Kasper (2009), é de suma importância que o aluno, em especial aqueles que estão se formando, entenda e reconheça seu papel e sua contribuição promissora no processo de participação mais ativa e na transformação desses projetos pedagógicos, pois

dessa forma, terá chance de desenvolver sua consciência crítica e ter melhor compreensão do fenômeno organizacional.

De acordo com Da Silva, Alberton e Verdinelli (2007) o administrador precisa desenvolver competências profissionais para lidar com questões imprevistas, inesperadas e que envolvam a configuração de um sistema social. Devem desenvolver uma postura pró-ativa, e enfrentar essas questões com uso do conhecimento adquirido. Ainda segundo o autor, ter a noção dessas questões pode auxiliar os gestores dos cursos de Administração a avaliarem como seus currículos estão sendo implementados:

O aluno é um sujeito ativo e determinante no processo, pois a lógica das competências indica que o seu desenvolvimento envolve a capacidade de mobilizar recursos e na integração entre saberes, e também que a competência só é percebida em ação em uma situação profissional (DA SILVA, ALBERTON e VERDINELLI, 2007, p. 3)

Zarifian (1996, apud Regio 2014) resumiu cinco classificações de competências necessárias para uma organização, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4: Classificação de competências necessárias para uma organização.

Classificações de Competências	Importância
Competências de processo	Conhecimentos sobre processos de trabalho
Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho
Competências de serviço	Aliar competência técnica à pergunta: Qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Competências sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas classificações de competências de ZARIFIAN (2001, apud REGIO, 2014, p. 134)

Para Da Silva, Alberton e Verdinelli (2007) é essencial o conhecimento de aptidões ou qualidades pessoais e os saberes teóricos. Tais conhecimentos devem estar interligados aos conteúdos curriculares estabelecidos nas diretrizes dos cursos de administração, validando a

relevância dos estudos relacionados às competências profissionais na formação de Administradores.

É imprescindível seguir um caminho que desperte a motivação intrínseca do aluno, aplicar metodologias que deem vida a teorização de conteúdos e assuntos abordados e não direcionados pelo professor, usufruir da tecnologia que se manifesta veementemente nos sistemas de educação atuais e de formas dinâmicas de desenvolver e não apenas reproduzir conhecimentos, é tão importante para o aluno quanto para a vivência escolar.

Para compreender como as metodologias ativas podem redirecionar o processo de aprendizagem, o quadro abaixo faz um estudo associativo das metodologias que foram analisadas nesse trabalho, com as competências e habilidades descritas na resolução de nº 4 do ano de 2005.

Quadro 5: Metodologias ativas correspondentes as competências e habilidades das Diretrizes Curriculares do curso de Administração:

Competências e Habilidades (Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de Administração)	Metodologias Ativas indicadas
Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.	Just-in-Time Teaching Ensino sob medida: Move o elemento “transferência de conteúdo” do curso para a preparação pré-classe. Os alunos preparam-se para cada aula lendo o livro e fazendo um conjunto de tarefas postadas na web. O tempo de aula pode-se concentrar nos pontos para os quais os alunos precisam de mais ajuda. (MOTA E ROSA, 2018)
Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	Jogos: A linguagem de desafios, recompensas, de competição e cooperação é atraente e fácil de perceber. Os jogos colaborativos e individuais, de competição e colaboração, de estratégia, com etapas e habilidades bem definidas se tornam cada vez mais presentes nas diversas áreas de conhecimento e níveis de ensino. (MORÁN, 2015)
Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento	Peer Instruction: Destaca-se pelo entendimento e aplicabilidade dos conceitos, utilizando-se da discussão entre os discentes. Envolve o estudante e torna a aula mais interessante, fornece ao professor um feedback sobre em que estágio de aprendizagem a classe está e o que os estudantes sabem ou não. (GODOI E FERREIRA, 2016).
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.	Peer Instruction: Destaca-se pelo entendimento e aplicabilidade dos conceitos, utilizando-se da discussão entre os discentes. Envolve o estudante e torna a aula mais interessante, fornece ao professor um feedback sobre em que estágio de aprendizagem a classe está e o que os estudantes sabem ou não. (GODOI E FERREIRA, 2016).

Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.	Processo do Incidente: O processo do incidente é uma variação do estudo de caso. Os grupos expõem as conclusões para a classe, estas são colocadas no quadro de giz e por último são debatidas pela classe toda. (BERBEL, 2011)
Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.	Aula invertida: Os alunos estudam os conteúdos em casa, ou onde preferirem. São disponibilizados em uma plataforma on-line vídeos, textos e um conjunto de atividades às quais os estudantes devem se dedicar antes de ir para a aula. (MORÁN, 2015)
Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.	Aprendizagem baseada em projetos: Os projetos podem ser do tipo intervenção, desenvolvimento, pesquisa, ensino e aprendizagem. São empreendimentos finitos com objetivos bem definidos e nascem a partir de um problema, uma necessidade, uma oportunidade ou interesses de uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização. (BARBOSA E MOURA, 2013)
Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	Aprendizagem baseada em projetos: Os projetos podem ser do tipo intervenção, desenvolvimento, pesquisa, ensino e aprendizagem. São empreendimentos finitos com objetivos bem definidos e nascem a partir de um problema, uma necessidade, uma oportunidade ou interesses de uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização. (BARBOSA E MOURA, 2013)

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base no quadro 2 referente as metodologias de ensino e suas funcionalidades (LEMOS, et al., 2019 p. 414)

Nesse sentido, entende-se a necessidade de professores e alunos compreenderem as competências e habilidades a serem desenvolvidas para o exercício da profissão e, de que forma serão desenvolvidas, tendo em vista que, o processo de implantação e adequação das metodologias ativas de ensino – aprendizagem, são ações de colaboração por parte de alunos e professores que buscam maneiras dinâmicas, inovadoras e menos tradicionais. Por fim, entender também a necessidade de saber quais são as competências e habilidades para a formação acadêmica e que estão de acordo com as necessidades da profissão no mercado de trabalho.

## 5 Considerações finais

O Curso de Graduação em Administração engloba o desenvolvimento de habilidades como, reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, desenvolver raciocínio crítico e analítico, desenvolver boa expressão e comunicação.

Características como dinamismo, visão holística, criatividade e liderança são habilidades e competências que os estudantes devem atentar-se para desenvolver ao longo da graduação. Essa proposta de formação profissional deve ser entendida desde a vivência universitária, tanto por professores como pelos alunos.

Vale salientar que o curso tem a característica de transmitir conhecimentos por meio de uma visão menos específica, sendo de incumbência do aluno adequar conceitos e métodos ensinados, a realidade a qual se insere além do currículo obrigatório e, nesse caminho, descobrir e desenvolver as competências e habilidades requeridas e que estão descritas nas diretrizes curriculares do curso.

Portanto, é imprescindível que o discente compreenda que faz parte da formação do administrador aprender a trabalhar algumas habilidades, sejam elas técnicas, humanas ou conceituais para a prática de gestão em uma empresa, como o planejamento de estratégias, desenvolvimento e produtividade de equipes e a tomada de decisões assertivas, com base na responsabilidade atribuída a esse profissional.

De igual modo, os professores também possuem o dever de compreender quais as habilidades requeridas para a formação profissional dos alunos. É indispensável que o docente contribua para o despertamento do perfil do aluno universitário no meio acadêmico.

Foi visto, através deste estudo, que a noção de professor como mediador do conhecimento, traz para o processo de desenvolvimento dos futuros profissionais a necessidade de aprender, desenvolver e desencadear tanto conhecimentos imprescindíveis para a formação do profissional como competências e habilidades requeridas. É necessário professor e aluno reavaliarem o objetivo da vivência acadêmica e da troca de conhecimento, contribui intimamente para as aptidões requeridas ao profissional em formação e para a experiência que o professor transmitirá para outros discentes.

Nesse sentido, esse estudo torna-se relevante, uma vez que pode proporcionar a conscientização sobre o papel do docente no desenvolvimento acadêmico do discente, devendo repensar e reavaliar como é transmitido o objetivo e relevância do que aplica em sala de aula e, em contrapartida, é essencial para a experiência do discente, que terá consciência das capacidades que devem ser desenvolvidas por meio de cada conhecimento que devem ser trabalhados e das atividades que estão condicionados a realizar.

### Referências bibliográficas

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, ed. 1, p. 25-40, Junho 2011. Acesso em: 9 de outubro de 2019. Disponível em: [http://www.comissoesggv.uff.br/wp-content/uploads/sites/433/2018/08/berbel\\_2011.pdf](http://www.comissoesggv.uff.br/wp-content/uploads/sites/433/2018/08/berbel_2011.pdf)

CASTANHA, Eduardo Tramontin *et al.* Metodologias ativas de aprendizagem e a promoção da autonomia dos estudantes de ciências contábeis. **II Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade da UFRGS**, RS, 2017. Acesso em: 17 de Junho de 2017. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V7Z0z7IE7scJ:https://www.ufrgs.br/congressocont/index.php/congresso/congressocont/paper/download/57/20+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, ano 2010, v. 14, n. 1, p. 73-78, janeiro/junho 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a08.pdf> . Acesso em: 17 de Junho de 2020

DA SILVA, Anielson; ALBERTON, Anete; VERDINELLI , Miguel. As competências profissionais do Administrador e suas implicações na Formação Acadêmica. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Recife, PE, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENEPQ397.pdf> . Acesso em: 23 de março de 2020.

DE OLIVEIRA, Laise dos Santos; MIRANDA, Berenice dos Anjos; COSTA, Suelen Kobayashi. As competências do professor do ensino fundamental. **Revista Conexão Eletrônica** , Três Lagoas, MS, 2016, v. 13, n. 1, 2016. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tnhb9t97SF8J:revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php%3Fid%3D1041+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 17 de Junho de 2020

HAUSCHILD, Luis Paulo; VIVIAN, Danise. As metodologias ativas e o seu impacto na área do ensino. *In: As metodologias ativas e o seu impacto na área de ensino*. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2023/1/2017LuisPauloHauschild.pdf> . Acesso em: 18 de junho de 2020.

LEMOS, Adriana dos Santos Reis *et al.* O “A-LUNO” como protagonista: Metodologias ativas de aprendizagem em cursos de gestão organizacional. **9º Conferencia FORGES: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos países e regiões de língua portuguesa**, Brasília, p. 408-417, 2019.

MANTHEY, Nilvane; DE MARCHI, Adriela. **Formação de Competências do Administrador: Análise da Percepção dos Concluintes e Egressos do Curso de Graduação**. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina. Acesso em: 13 de março de 2020.

MASSETO, Marcos Tarcísio. **Metodologias ativas no ensino superior: Para além da sua aplicação, quando fazem a diferença na formação de profissionais**. **E-Curriculum: Programa de Pós-graduação Educação**, São Paulo, v. 16, ed. 3, p. 650-667, jul. / set 2018. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>. Acesso em: 9 de outubro de 2019.

MOTA , Ana Rita; DA ROSA , Cleci T. Werner. Ensaio sobre metodologias ativas: reflexões e propostas. **Espaço pedagógico: Justiça Social e educação**, Passo Fundo, v. 25, ed. 2, p. 261-276, Maio / Agosto 2018. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rep>. Acesso em: 9 de outubro de 2019.

NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna do; ALVES, Marielza Barbosa. Competências do administrador: Um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. **SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf> Acesso em: 13 de março de 2020.

PAIVA, Marlla. **Metodologias ativas de ensino-aprendizagem: revisão integrativa**. V.15 n.02,p.145-153, Jun./Dez. – 2016.

REGIO , Maria de Lourdes; SCHUCH, Vitor Francisco; GOMES, Clandia; KNEIPP, Jordana. **Gestão de competências profissionais na formação de administradores**. Avaliação. Campinas, Sorocaba, SP, ano 2014, v. 19, ed. n. 1, p. 129-153, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v19n1/07.pdf>. Acesso em: 27 de março de 2020.

Resolução CNE/CES 4/2005. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf) Acesso em: 18 de dezembro de 2019

ROJO, Claudio Antonio; KASPER, Debóra. Evolução Profissional do Egresso do Curso de Administração da Unioeste de Cascavel. **Revista TECAP**, [s. l.], v. 3, n. 3, ed. 3, 2009. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/930>. Acesso em: 17 de Junho de 2020

SCHMITT, Camila; DOMINGUES , Maria José. Estilos de aprendizagem: um estudo comparativo. **Avaliação**. Campinas, Sorocaba, SP, v. 21, ed. n. 2, p. 361-385, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v21n2/1982-5765-aval-21-02-00361>. Acesso em: 27 de março de 2020.