

## **Atividades experienciais: uma metodologia de ensino utilizada no curso de graduação em administração em uma universidade comunitária**

### **Experiential activities: a teaching methodology used in the undergraduate course in administration at a community university**

DOI:10.34117/bjdv8n5-045

Recebimento dos originais: 21/03/2022

Aceitação para publicação: 29/04/2022

#### **James Antonio Antonini**

Mestre e Ciências Contábeis e Administração

Instituição: Universidade Comunitária da Região de Chapecó

Endereço: Servidão Anjo da Guarda, nº 295-D, Bairro Efapi – CEP: 89809-900  
Chapecó (SC)

E-mail: jaa@unochapeco.edu.br

#### **Odilon Luiz Poli**

Doutor em Educação

Instituição: Universidade Comunitária da Região de Chapecó

Endereço: Servidão Anjo da Guarda, nº 295-D, Bairro Efapi – CEP: 89809-900  
Chapecó (SC)

E-mail: odilon@unochapeco.edu.br

#### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi analisar as características de uma metodologia utilizada no curso de Administração de uma universidade comunitária, conhecida como educação experiencial e seus impactos na formação de competências. A educação experiencial, inicialmente desenvolvida como atividade de extensão universitária, a partir de 2002, passou a fazer parte do currículo do curso, sendo oferecida a todos os estudantes. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com enfoque qualitativo, que teve como instrumento de coleta de dados entrevistas estruturadas para uma amostra intencional envolvendo a atual coordenadora do curso de Administração, uma ex-coordenadora, três professores e cinco egressos. O estudo traz dados da percepção dos estudantes e professores acerca de diversos quesitos relacionados à educação experiencial, aprendizados, benefícios e realização profissional e pessoal. O estudo revelou que a percepção dos professores e estudantes sobre a importância e a eficácia da metodologia em tela é bastante satisfatória. As atividades desenvolvidas despertaram nos participantes sensações únicas, bem como o desejo de desenvolver habilidades comportamentais para liderar processos, trabalhar em equipe e tomar decisões com mais segurança, mesmo que, por vezes, experimentem a sensação de medo ao desenvolver as tarefas. As atividades foram desenvolvidas fora da sala de aula, integrando corpo e natureza, criando sinergia e aproximando os participantes. Diversos participantes afirmaram que o comportamento da turma se modificou, sensivelmente, após as atividades, com destaque para o maior comprometimento com o curso e com a turma, melhoria da comunicação, crescimento das relações de amizade e melhoria do clima no interior da turma.

**Palavras-chave:** educação experiencial, liderança, trabalho em equipe, formação de competências, curso de administração.

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the characteristics of a methodology used in the Administration course at a community university, known as experiential education and its impacts on the skills training. Experiential education, initially developed as a university extension activity, from 2002 onwards became part of the course curriculum, being offered to all students. This is a descriptive research, with a qualitative focus, which had as a data collection instrument a structured interview for an intentional sample involving the current coordinator of the Administration course, a former coordinator, three professors and five former students. The study brings data on the perception of students and professors about various items related to experiential education, learning, benefits and professional and personal fulfillment. The study revealed that the perception of professors and students about the importance and effectiveness of this methodology is quite satisfactory. The activities developed aroused unique sensations in the participants, in addition to the desire to develop behavioral skills to lead processes, work in a team and make decisions with more confidence, even if they sometimes experience a sense of fear when executing the tasks. The activities were developed outside the classroom, integrating body and nature, creating synergy and bringing the participants together. Several participants stated that the behavior of the class changed significantly after the activities, with emphasis on greater commitment to the course and to the class, improved communication, growth in friendly relations and an improvement in the atmosphere within the class.

**Keywords:** experiential education, leadership, team work, skills training, administration course.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação é percebida como o principal agente institucional, responsável pelo desenvolvimento dos sujeitos, das organizações e das sociedades (FREITAS, 2005). Desse modo, a formação básica não é mais suficiente para o aprimoramento da carreira, fazendo com que o indivíduo complemente seus estudos dentro e fora da empresa, na busca por uma aprendizagem que alie a teoria com a prática (SILVA; FREIRE, 2017). A esse respeito, as instituições de ensino devem modificar o modelo de aprendizagem de tal maneira que os propósitos, os conteúdos, as metodologias e, sobretudo, o sistema de relações entre esses elementos sejam renovados e que outros atores possam ser inseridos para promover um ambiente colaborativo, aberto ao diálogo e que desenvolva as competências demandadas pelo mercado (BRESOLIN *et al.*, 2018; FREIRE *et al.*, 2016; PRADO *et al.*, 2019; NUNGUNO;CAMEJO, 2021).

O resultado da interação com este ambiente é identificado na forma como os alunos pensam e processam informações, diferentemente de seus predecessores

(PRENSKY, 2001). Por essa razão, é difícil mantê-los por muito tempo interessados e prestando atenção em aulas tradicionais (MARQUES, 2017).

Os alunos preferem se envolver em oportunidades de aprendizado prático nas quais podem aplicar, imediatamente, o que aprendem na vida real, pois têm a necessidade de estar aprendendo ativamente para obter informações e conhecimentos (SEEMILLER; GRACE, 2017). Dessa forma, ressalta-se que a prática pedagógica inovadora possibilita que professores e alunos possam produzir, questionar, construir e criar conhecimentos.

Nessa perspectiva, é importante compreender a relevância do papel profissional do professor numa comunidade, na sociedade e no mundo, uma vez que ele necessita “[...] refletir e realinhar sua prática pedagógica no sentido de criar possibilidades para instigar a aprendizagem do aluno.” (BEHRENS, 2013, p. 78).

Segundo Freire *et al.* (2016), para que ocorra o desenvolvimento pessoal e de carreira dos profissionais jovens e adultos, deve-se envolvê-los em uma espiral de construção de conhecimentos e aprendizagem, proporcionando um ambiente oportuno para descobertas, mas que também contemple a aprendizagem significativa, levando em conta os conhecimentos prévios do aluno.

As práticas de ensino que trazem vivências do contexto e do trabalho do aluno para dentro do ambiente de aprendizagem tornam esse aluno mais questionador e problematizador, a partir das próprias situações de experiência na rotina de trabalho, pois para o adulto os “[...] interesses pelo aprendizado se direcionam para o desenvolvimento das habilidades que utiliza no seu papel social, na sua profissão.” (CAVALCANTI, 1999, p. 2).

Na perspectiva de Zabala (2002), a função do ensino pauta-se num processo de compreensão e intervenção da realidade: isso implica ensinar a partir do paradigma da complexidade. Frente ao exposto, a formação do aluno universitário deve ser pensada numa perspectiva mais ampla, em coaduno com o paradigma da complexidade, compreendendo-o como um ser em sua totalidade, que envolve a dimensão social, afetiva, cultural, ética e espiritual (MORAN, 2013).

O filósofo e pedagogo John Dewey (1979) foi reconhecido por suas ideias progressivas acerca de novas formas de aprendizagem. Estruturou a sala de aula como laboratório e passou a testar suas ideias. Criou uma doutrina pedagógica do instrumentalismo, ligando a teoria à experimentação, defendendo que o método mais eficaz de aprender era vivenciando experiências com atividades e terminando com uma reflexão ou *feedback*, seja individual, seja em grupo, pois acreditava que as impressões

adquiridas através destas poderiam se transformar em conhecimento e, no futuro, em competências organizacionais.

Neste contexto, a teoria da aprendizagem experiencial, de acordo com Kolb (1984), atribui grande valor aos conhecimentos de caráter experiencial, pois estes podem ser desenvolvidos e refletidos junto a conhecimentos de caráter teórico para ajudar na aprendizagem do aluno.

A teoria da aprendizagem experiencial é considerada um modelo dinâmico, holístico e multidimensional do desenvolvimento do jovem adulto profissional a partir do processo de aprendizagem pela experiência. É aplicável não apenas na sala de aula da educação formal, mas em todas as áreas da vida e opera em todos os níveis da sociedade, do indivíduo, em pares, em grupo, nas organizações e para a sociedade como um todo, além de identificar e abranger os diferentes estilos de aprendizagem destes indivíduos (KOLB; KOLB, 2017).

O principal propósito e objetivo da experiência para a aprendizagem é preparar o indivíduo jovem adulto para as futuras responsabilidades da vida, por meio da aquisição de informações e conhecimentos, tornando-se fundamental para a aprendizagem a utilização de experiências reais ou mais próximas da realidade (DEWEY, 1979). Assim, o indivíduo é capaz de aprender a partir de suas experiências. Por isto, a aprendizagem experiencial é o processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência.

Com base nos estudos de Kolb (1984), o conhecimento é um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado. Baker, Jensen e Kolb (2002) afirmam que a experiência serve como a principal força motriz na aprendizagem, à medida que o conhecimento é construído através da reflexão transformadora sobre a própria experiência.

Assim, o presente estudo busca apresentar uma metodologia de ensino utilizada por uma universidade comunitária com alunos do curso de Administração. A educação experiencial utiliza metodologias praticadas ao ar livre e busca oferecer ao estudante a oportunidade de experienciar situações que exigem liderança, trabalho em equipe e tomada de decisões.

Diante deste contexto, tem-se como problema de estudo: quais as principais contribuições da educação experiencial na formação do perfil de egresso definido pelo projeto pedagógico do curso de graduação em Administração de uma universidade comunitária localizada em Chapecó (SC)?

Este artigo tem como objetivo analisar como a metodologia e suas vivências experienciais interferem na formação do perfil do egresso do curso de graduação em Administração no contexto de uma universidade comunitária. Busca-se, portanto, observar, a partir do olhar de estudantes e professores, se essa aprendizagem realmente é efetiva, contribuindo com o desenvolvimento das habilidades comportamentais necessárias ao desenvolvimento das atividades profissionais.

Assim, justifica-se a relevância deste estudo na perspectiva em que se busca conhecer metodologias alternativas que possam ser utilizadas na educação do Ensino Superior. Os conhecimentos gerados podem auxiliar na análise da pertinência da inclusão dessa estratégia de ensino em outros componentes curriculares ou mesmo em outros cursos de graduação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico estão apresentadas as ideias centrais sobre os desafios e a importância de utilizar metodologias alternativas para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem no Ensino Superior, principalmente nas disciplinas de desenvolvimento comportamental e relações interpessoais.

### **2.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR: ALGUNS DESAFIOS**

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2012), nos anos recentes, os países vêm debatendo a possibilidade de promover alterações em seus sistemas de educação e de investigação do Ensino Superior, no sentido de estimular e gerar novas formas de aprendizagem, com compromisso e responsabilidade social, em atenção aos desafios globais e de construção de sociedades mais justas e igualitárias.

O Brasil mantém uma experiência peculiar em relação ao Ensino Superior, comparando-se às nações mais desenvolvidas. De um lado, enfrenta, como todos, os efeitos das grandes transformações em curso e, de outro, carrega uma herança de um sistema de educação superior pouco inclusivo e focado na transmissão passiva de conhecimento, típica do modelo tradicional de ensino. O sistema de educação superior em geral, e as universidades em particular, precisam lidar cumulativamente com problemas velhos e novos, com desafios mais complexos (NEVES, 2007).

De acordo com Peixoto e Sousa (2016), nas últimas décadas, a educação superior tem enfrentado enormes desafios, os quais envolvem transformações significativas no seu

escopo de atuação, na sua governança, na produção e na disseminação de conhecimento. Essas transformações fazem parte de uma transição paradigmática mais ampla, enfrentada pela sociedade e, em consequência, pelas próprias universidades.

Neste contexto, Neves (2007) enfatiza que o Brasil enfrenta significativos problemas que precisam ser resolvidos de forma inteligente e viável. Os amplos desafios da educação superior estão relacionados a inúmeras questões, tais como: a ampliação e maior equidade nas condições do acesso; formação com qualidade; diversificação da oferta de cursos e níveis de formação; qualificação dos profissionais docentes; garantia de financiamento; empregabilidade dos formandos e egressos; relevância social dos programas oferecidos; e estímulo à pesquisa científica e tecnológica (NEVES, 2007).

A ampliação da qualidade da educação superior no País depende da superação de desafios de várias ordens, em que um dos mais críticos talvez seja a desigualdade social, que exige avanços na direção da inclusão social. Entre outros desafios, incluem-se: a formulação de propostas que orientem a expansão e o acesso à educação superior; a criação de políticas para que isso ocorra com a qualidade desejada; e a “[...] busca de equilíbrio nas tensões presentes na educação superior, resultantes do embate entre as demandas da economia do conhecimento e as oriundas de outros setores da sociedade.” (PEIXOTO; SOUSA, 2016, p. 17).

Segundo a UNESCO (2012), os desafios do Ensino Superior são grandes. A reinvenção do mundo e das suas instituições, a partir da recuperação da capacidade de criar e de sonhar, passa, necessariamente, pela compreensão de como cada país se comporta frente a uma sociedade global, cuja economia se encontra, cada vez mais, atrelada à produção e ao uso de conhecimentos.

Conforme Corbucci (2007), a melhoria da qualidade dos cursos ofertados demandará maiores investimentos em tecnologias, equipamentos e na qualificação de docentes, o que tende a provocar aumentos de custos e, por consequência, das mensalidades.

Dessa forma, as instituições educacionais, atentas às mudanças, se deparam com desafios que envolvem tanto os processos de organização do currículo e as metodologias de trabalho pedagógico como a organização dos tempos e dos espaços (MORAN, 2015).

As instituições de ensino devem estar cientes da complexidade dos sujeitos que acolhem, buscando conhecê-los, identificando suas potencialidades, mapeando suas fragilidades e desenhando os desafios que eles enfrentam para permanecer na instituição, como forma de propor percursos pedagógicos capazes de não somente ensinar, mas de

serem capazes de suscitar a curiosidade, o gostar de aprender, a criatividade e o sentimento de pertencimento (VITÓRIA, 2018).

## 2.2 A INOVAÇÃO METODOLÓGICA NO ENSINO SUPERIOR

Para muitos, o novo pode gerar surpresas, adrenalina ou mesmo resistência e medo. Novas metodologias de ensino podem gerar os mesmos sentimentos. A universidade brasileira, de um modo geral, recebe estudantes do Ensino Médio acostumados a um padrão metodológico, a uma forma de aprender ainda bastante vinculada ao estilo transmissão/assimilação passiva típico do ensino tradicional.

Marion e Marion (2006, p. 11) citam que o “[...] ingressante de uma faculdade deve ser orientado, instruído, sobre a maneira de conseguir pleno êxito no curso [...]” e, como as mudanças são constantes, isso exige inovação.

Ser inovador exige ir além do pensamento cognitivo instrumental. Conforme Sousa Santos (2000), a inovação exige sair do pré-estabelecido, conhecer a área de conhecimento, mudar o paradigma, ou seja, ser inovador é mudar as formas de viver ou de agir.

Um sujeito inovador é aquele que implementa um processo e passa a trazer novos resultados, novas expectativas, trazendo motivação ao meio para fazer algo diferente. Podem-se considerar duas formas de inovação. A primeira a partir de melhorias do que já existem e a segunda é a construção de algo inédito, até então desconhecido (TIDD; BESSANT, 2015).

Braga, Genro e Leite (1997) entendem que a inovação, que se origina na incerteza paradigmática, se caracteriza na tensão entre regulação e emancipação, portanto, se constitui na articulação de racionalidades que vão para além do cognitivo instrumental.

Na visão de Cardoso (1997), inovação não é uma mudança qualquer, mas implica em ruptura com situações vigentes, derivadas de ações deliberadas e conscientes, que muda a essência dos processos. Ainda, a autora diz que “a inovação pedagógica traz algo de ‘novo’, ou seja, algo ainda não estreado” (CARDOSO, 1997, p. 2).

Os professores que inovam em suas aulas constroem um estilo próprio, resultante de um processo de constituição docente que envolve formação e autoformação.

São profissionais sensíveis às demandas pessoais e acadêmicas dos alunos (SILVA 2011, p. 211). Para Priest e Gass (1997), os programas educacionais podem mudar o pensamento das pessoas, baseando-se em aprender novas lições, por meio da reflexão, com as atividades adaptadas a linguagem dos participantes.

A metodologia experiencial propõe uma construção de experiências através de atividades ao ar livre e, ao final destas atividades, são realizadas reflexões feitas com os estudantes, analisando os resultados alcançados, os aprendizados individuais e coletivos.

### 2.3 EDUCAÇÃO EXPERIENCIAL COMO METODOLOGIA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O administrador precisa ter a capacidade de se adaptar a novas situações e de trabalhar em equipe, decisões rápidas e assertividade, empatia, liderança e outras mais, em que as redes e trabalho em equipe tendem a substituir a rigidez das hierarquias, deixando mais próximos o estratégico do operacional, o que torna as pessoas cada vez mais o recurso mais importante e valioso das organizações.

O que torna as organizações mais competitivas e diferenciadas são seu processo de gestão e as pessoas que dele fazem parte. É cada vez mais importante saber gerir as competências das pessoas, de forma que a organização obtenha o sucesso desejado (SOBRAL; PECI, 2008).

Para Montana e Charnov (2003, p. 7), “[...] as competências mais importantes são aquelas que permitem aos gerentes ajudar outros a se tornar eficientes e produtivos.” Assim, conclui-se que um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes deve ser desenvolvido buscando resultados positivos.

Rink (2004) afirma que todas as situações vividas na educação experiencial são metáforas de situações reais. Conforme Dinsmore (2004), a atividade experiencial deve ser dinâmica, simulando a pressão das organizações. Explica, ainda, que a base da aprendizagem vivencial é a experimentação, ocorrendo quando, a partir de determinada atividade, o grupo consegue estabelecer determinado grau de análise dos resultados obtidos, relacionando-os às práticas organizacionais.

Segundo Rink (2004), as atividades são capazes de estimular mudanças mentais, despertando a necessidade do planejamento, da criatividade, da flexibilidade e do trabalho em equipe, na solução de problemas, estimulando o surgimento de líderes. Para Dinsmore (2004), os participantes se defrontam com situações nas quais são questionados e convidados a discutir conceitos como cultura de grupo e tomada de decisão em momento crítico.

Acredita-se que as vivências experienciais colaboram para um aprendizado efetivo e duradouro, estimulando a participação e um ambiente agradável e de imersão, em que o participante se entrega à capacitação, estimulando pensamentos e atitudes



criativas e espontâneas. Assim, “[...] não é por acaso que durante o período mais intenso do seu desenvolvimento, as crianças aprendem a viver por meio de jogos.” (RINK, 2004, p. 39).

Para Dinsmore (2004), as atividades experienciais são a soma entre a emoção de realizar as atividades e as atitudes comportamentais. Alerta que este tipo de treinamento necessita de um cuidado especial na segurança e na preparação física dos participantes.

Na visão de Fonseca e Koerner (2004), o objetivo principal do treinamento experiencial é sensibilizar os envolvidos para a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o mercado globalizado e competitivo, através da aprendizagem autorresponsável, visando desenvolver postura proativa e atuação em grupo.

Rink (2004) diz que, utilizando-se a metodologia da educação experiencial, o aprendizado acontece por meio da experiência, fazendo, refletindo e comparando o que está vivendo com situações reais.

Segundo Dinsmore (2004), é importante salientar que, nesta metodologia, a aprendizagem pode ser diferente para cada participante. Cada pessoa vai sentir e aprender a sua maneira, tendo como base as próprias experiências que carrega e os novos sentimentos que vão surgir com a metodologia. Dessa forma, justifica ser de extrema importância trabalhar com o *feedback* e com a reflexão nos grupos.

#### 2.4 CICLO DE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL, SEGUNDO LUCKNER E NADLER

Na prática, a educação experiencial é mais fácil vivenciar do que explicar. Quem participa das atividades adquire uma energia que é despertada pelas situações vividas e acaba aprendendo muito mais do que esperava, por vezes, de forma inconsciente. Alguns participantes irão compreender determinadas aprendizagens somente no futuro, em situações que precisarão tomar decisões, liderar e trabalhar em equipe. Certamente, se lembrarão de situações vividas com a educação experiencial. Para mais bem explicar isso, apresenta-se o ciclo de aprendizagem experiencial de Luckner e Nadler (1992), que mostra quatro estágios vividos em cinco momentos com esta metodologia.

- 1) Vivendo a experiência: aprender através de experiências diárias é normal e esperado, porém, a experiência pode ser planejada visando aprendizados específicos, por meio de atividades planejadas de forma sequencial que proporcionará quase que de forma automática um aprendizado diferenciado. É importante neste processo que fique claro

que as atividades não são meras dinâmicas de diversão, e sim pensadas e organizadas de tal forma que o aprendizado surgirá desta experiência. Para isso, porém, o processo não pode ser interrompido depois da execução das atividades. Nesse momento entra o papel do professor de fazer o grupo refletir sobre o acontecido nesta etapa.

- 2) Refletindo: apenas as atividades com as experiências são insuficientes para garantir o aprendizado. É preciso integrar as experiências vividas através dos exercícios e refletir sobre. Essas experiências unidas a uma reflexão sobre o que foi vivido é o que torna a experiência em aprendizado. Como tudo na vida, por vezes, precisamos de tempo para refletir sobre algo que aconteceu e tirar conclusões e aprendizados. Esse processo, solitário ou em grupo, acaba sendo um *link* entre a bagagem individual que trazemos com o novo momento vivido com o grupo. Ou seja, se pode ser mais introspectivo ou expressar as experiências com o grupo, o que levará a novas experiências.
- 3) Generalizando: uma das buscas da educação experiencial é transferir o aprendizado vivido em cada experiência para situações cotidianas, imaginando o que pode acontecer em determinada situação. Quando conseguimos as situações momentâneas com as situações futuras e reais, começamos a desenvolver padrões de comportamento, explorando os sentimentos e emoções, bem como a razão para lidar com situações que acontecem com regularidade. O grande desafio deste ponto é preocupar-se com o que fazer no futuro, tendo como base o aprendizado no passado.
- 4) Aplicando: nesta etapa busca-se perpetuar o aprendizado de forma efetiva. É essencial que os estudantes tenham a capacidade de usar o que aprenderam na experiência vivida durante as atividades, no mundo real. Os estudantes são estimulados a pôr em prática as generalizações da etapa anterior nas rotinas profissionais e pessoais, associando na prática as experiências vivenciadas nas atividades com a solução de questões do dia a dia.
- 5) Experienciando: para explicar esta etapa imaginemos um ciclo, que contempla cada uma das etapas anteriores e que ao término dos quatro estágios anteriores volta-se ao começo e inicia-se uma nova etapa de experiência vivida através da metodologia da educação experiencial. Isso provoca novos aprendizados e melhorias nos processos de solução de problemas, liderança, trabalho em equipe, planejamento e questões comportamentais das mais diversas ordens.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Pesquisas de caráter descritivo estudam, em geral, características de determinados grupos. Estudos descritivos são utilizados quando se deseja descrever as características de um fenômeno (RICHARDSON, 2014).

Gil (2010) complementa o conceito enfatizando que as pesquisas descritivas apresentam as características de determinadas populações ou variáveis e possuem como objetivos centrais levantar opiniões atitudes e crenças, utilizando-se de técnicas para estudar as características de um grupo, como idade, sexo, nível de escolaridade, entre outras.

Acerca da abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, no sentido de conhecer o problema em profundidade, buscando captar o significado do fenômeno do ponto de vista dos os envolvidos.

De acordo com Beuren (2008, p. 92), na “[...] pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.” Marconi e Lakatos (2002, p. 48) acrescentam que a metodologia qualitativa “[...] preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências do comportamento.”

Este estudo tem como objetivo analisar como as vivências experienciais interferem na formação do perfil do(a) egresso(a) do curso de graduação em Administração, ajudando-os (as) a prepará-los(as) a desenvolver habilidades comportamentais necessárias para o desenvolvimento das atividades profissionais.

A amostra da pesquisa caracteriza como intencional. Foi constituída pela atual coordenadora do curso de Administração, por uma ex-coordenadora, três professores e cinco egressos escolhidos por critério de acessibilidade, dentre os que participaram efetivamente das atividades da metodologia em estudo.

Beuren (2008) afirma que a amostragem intencional consiste em selecionar amostras com base em informações disponíveis e que representem a população. A população foi distribuída entre professores que já participaram da educação experiencial e egressos que se formaram entre vinte e um anos.

Foram utilizadas, como instrumento de coleta de dados, entrevistas estruturadas, a partir de roteiros desenvolvidos por perfil dos participantes, os quais foram

encaminhados via *e-mail* devido às limitações impostas pela pandemia do Covid-19. As entrevistas foram aplicadas durante o mês de julho de 2021.

A interpretação de dados se deu por meio da análise de conteúdo. Conforme Minayo (2001), a análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas e se constitui na análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação tanto em pesquisas qualitativas como em pesquisas quantitativas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra intencional foi composta por vários atores, buscando envolver diferentes percepções de quem está envolvido no processo, bem como de quem já passou por ele, ampliando o campo das percepções para ter resultados mais fidedignos sobre a efetividade da metodologia de educação experiencial. O perfil dos participantes está expresso no Quadro 1:

Quadro 1. Perfil dos entrevistados

Qualificação	Denominação do entrevistado
Entrevistado 1	Coordenador do curso de Administração
Entrevistado 2	Ex-coordenador do curso de Administração
Entrevistado 3	Prof. que vivenciou a educação experiencial
Entrevistado 4	Prof. que vivenciou a educação experiencial
Entrevistado 5	Egresso do curso de Administração
Entrevistado 6	Egresso do curso de Administração
Entrevistado 7	Egresso do curso de Administração
Entrevistado 8	Egresso do curso de Administração
Entrevistado 9	Prof. que vivenciou a Educação Experiencial
Entrevistado 10	Egresso do curso de Administração

Fonte: elaboração dos autores (2021).

Ao verificar as respostas dos diferentes participantes, é possível perceber a boa aceitação da metodologia de educação experiencial. Visões complementares de professores que ocupam posição estratégica no curso, professores e egressos que estão no mercado profissional como empreendedores, ocupando posição de destaque em suas organizações. Com relação ao curso de Administração, percebe-se que o debate com a aplicação de novas metodologias não é algo novo e acontece há algum tempo, sempre buscando inovação, formas diferentes e atrativas no processo ensino-aprendizagem.

No período anterior a minha gestão, em 2012/2013, tivemos o papel de articulador pedagógico do curso, que auxiliava no planejamento das metodologias, a fim de torná-las mais interessantes e que contassem com a participação mais ativa dos estudantes. Durante a minha gestão fizemos uma visita ao curso de Administração da Univates, que era, na época, nota 5 no CPC e no Enade, a partir de lá surgiram muitas ideias de inovação acadêmica, como

o estudo de caso interdisciplinar, as salas temáticas para metodologias ativas, capacitações para os professores. Depois continuamos com muitas discussões acerca das competências do administrador e as metodologias mais adequadas para conseguir desenvolvê-las no percurso de formação. (Entrevistado 02, 2021).

Neste mesmo contexto, percebemos a preocupação dos gestores do curso em proporcionar, ao estudante de Administração, alternativas para proporcionar um aprendizado com muita qualidade, preparando, efetivamente, o estudante para a trabalhabilidade.

No curso de Administração ao longo do tempo estamos trabalhando de forma a alinhar teoria e prática e esta necessidade percebida ganhou ainda mais força com as novas DCNs do curso de Administração que estão sendo discutidas visando às habilidades e competências que o profissional de administração precisa ter. (Entrevistado 01, 2021).

A educação experiencial no curso de Administração passou por várias etapas até se transformar em uma disciplina, que debate assuntos com temas comportamentais. Está presente das mais diversas formas desde 1997 e nos processos formais sempre teve uma avaliação positiva. “A metodologia sempre foi extremamente bem avaliada pelos estudantes, esperada em todos os semestres.” (Entrevistado 02, 2021).

Fica perceptível que, mesmo com o passar do tempo, dado que a metodologia é utilizada há 24 anos dentro da universidade, sua aceitação ainda é bastante positiva, tanto pelos professores como pelos estudantes.

Conforme os relatos, alguns dos quais serão citados a seguir, entende-se que é algo que efetivamente faz a diferença para os que aprendem através da metodologia. “Com uma ótima aceitação, todos gostam. Nunca ouvi reclamações a respeito, e sim elogios sobre as técnicas utilizadas para o desenvolvimento das pessoas.” (Entrevistado 09, 2021). “Diante das necessidades que a profissão exige, percebo um movimento cada vez mais proativo no sentido de sempre desenvolver e buscar novas práticas de ensino-aprendizagem.” (Entrevistado 01, 2021).

Quando indagado acerca da aceitação da metodologia pelos estudantes, entende-se que a percepção dos estudantes é de satisfação com os resultados.

Creio que todos da minha turma que participaram das atividades, efetivamente, contribuíram na execução das problemáticas propostas. Cada um se encaixando em um ‘setor’ do grupo, aproveitando a oportunidade para se desafiarem a pensar e agir de forma diferente da rotineira. Além disso, a metodologia teve o efeito de estreitar os laços entre os membros da turma, proporcionou boas confraternizações, lembranças e amizades que perduraram para toda a vida. (Entrevistado 08, 2021).

Percebe-se este mesmo entusiasmo e satisfação nas declarações do Entrevistado

03:

Fantástico. Os estudantes esperam muito pelo momento de realização desta atividade no curso. Depois que participam, os comentários são sempre de que gostariam de realizar novamente, de que gostariam de levar isso para as empresas onde trabalham. Também é perceptível a diferença das turmas antes e depois de participar da educação experiencial. (Entrevistado 03, 2021).

Quando o assunto foi com relação aos professores do curso terem participado e participarem de momentos que envolvem a educação experiencial, as manifestações foram favoráveis. “Acredito que se o professor vivenciar a educação experimental terá vários benefícios, como: experiência para passar aos alunos; autodesenvolvimento; melhora do relacionamento com os colegas; desenvolvimento de autoconfiança; etc.” (Entrevistado 05, 2021).

Excelente, inclusive destaco que todos os professores, de todos os cursos precisariam passar por esta metodologia. Quando participamos da metodologia, conseguimos compreender diversos fatores indispensáveis ao papel do professor neste novo cenário da educação superior, pois nos deparamos com situações que não dominamos, que precisamos aprender, identificamos que cada colega tem seu tempo de aprendizado, que muitas vezes nós não conseguimos realizar alguma tarefa sozinhos, mas com o apoio dos colegas é possível alcançar os resultados. Enquanto professor do curso de Administração, percebo que isso é fundamental e, por isso, indico que seja também uma prática para formação de todos os professores, afinal todos lidamos com equipes (nossos alunos), conflitos, desafios, problemas e busca por soluções. A experiência da educação experiencial possibilita sentir na pele como trabalhar em equipe. (Entrevistado 03, 2021).

Acerca das principais características da educação experiencial, os entrevistados citam questões comportamentais, aliadas ao ambiente criado ao ar livre, que valorizam os resultados. “A metodologia, por meio das atividades dinâmicas e inesperadas, possibilita identificar os comportamentos, conhecendo as características da personalidade de cada um.” (Entrevistado 02, 2021). “Liderança; Trabalho em equipe; autonomia na tomada de decisão, Empreender projetos para o desenvolvimento das pessoas e organizações.” (Entrevistado 01, 2021).

Esta metodologia tem como característica bem marcante o fato de que todos podem assumir a liderança em algum momento, quando se sentem mais aptos a isso. Todos participam, o grupo só alcança o resultado se todos alcançarem as metas e isso estimula ainda mais o espírito de equipe, fazendo com que todos se ajudem para diminuir gargalos e valorizar o potencial de cada um. (Entrevistado 03, 2021).

Para o Entrevistado 10 (2021), as principais características são: “Integração, companheirismo, trabalho em equipe, liderança, análise, planejamento e principalmente a tomada de decisão, que precisa ser a mais assertiva possível.”

As questões comportamentais trabalhadas como conteúdo da disciplina, através da metodologia experiencial, se destacam de forma a entender que o método utilizado colabora com o desenvolvimento do perfil do egresso desejado pelo curso de Administração. “O principal diferencial é colocar o acadêmico em situação prática de resolução de problemas em equipe, liderando e participando das decisões, e debatendo após as tarefas sobre o resultado alcançado.” (Entrevistado 08, 2021).

Fica visível na próxima fala como é importante o sentimento de segurança para os participantes, por meio do desenvolvimento de amizades, que acontece por intermédio das atividades desenvolvidas na educação experiencial.

Os estudantes desenvolvem mais as amizades, criam um sentimento de equipe com a turma, e esse aspecto afetivo auxilia no aprendizado e na colaboração entre os colegas. Por meio da metodologia, os participantes têm a possibilidade de refletir sobre seus comportamentos e isso é base para o processo de mudança. (Entrevistado 02, 2021).

A necessidade de entender o objetivo final, analisar os recursos humanos e materiais disponíveis, tempo para execução, regras e o ambiente em que se encontram colabora para construir uma linha paralela e imaginar-se vivendo situações reais dentro das organizações.

Durante a execução das atividades, as competências de cada membro da equipe vão sendo trabalhadas e cada um pode desenvolver melhor seus pontos fortes, melhorar seus pontos fracos, além de identificar as oportunidades e ameaças, funcionando como uma espécie de análise Swot. (Entrevistado 08, 2021).

Com relação aos sentimentos que predominaram nos participantes da disciplina que utiliza a educação experiencial, esses são, principalmente, de união e de aprendizado com a metodologia, o que proporciona a experiência prática, mesmo através de atividades de simulação. “A metodologia nos aproximou e fez repensarmos nossas ações no grupo. A viagem em si também contribui para firmar os laços de amizade, aspecto que facilita as relações de trabalho e a colaboração.” (Entrevistado 01, 2021).

As metodologias da educação experiencial conseguem dar sentido para o aprendizado, pois precisamos realizar, na prática, os conceitos de equipe, gestão de conflito, liderança, motivação, propósito. O processo prático, alinhado com a contextualização e reflexão realizada pelo professor antes, durante e após as atividades – possibilitam o desenvolvimento de habilidades

e atitudes de uma maneira real, vivenciada, experienciada. (Entrevistado 03, 2021).

Ao se questionar sobre os sentimentos e como foi percebida a participação na educação experiencial na época em que participaram, os relatos foram muito interessantes. “Quando participei das edições, já consegui analisar todos os pontos positivos desta vivência e com o passar dos anos ainda trago muito do que vivencie e como ajuda a tomar algumas decisões e como faz recordar de tudo o que foi vivido.” (Entrevistado 09, 2021).

Antes de iniciar as atividades propostas por esta metodologia, imaginava que seria algo parecido com a gincana de calouros que participei no início da graduação. Porém, ao iniciar a primeira atividade, já a associei a uma situação do dia a dia de uma empresa, vi os membros do grupo atuando como colaboradores em setores específicos, tínhamos metas a serem conquistadas e quando logramos êxito a sensação era de meta batida! Quando fracassamos, além da sensação de meta não batida, tinha a vontade de conversar com os meus colegas para entender como poderíamos ter alcançado o resultado esperado. (Entrevistado 08, 2021).

Podemos verificar que a disciplina que utiliza a educação experiencial tende a deixar marcas especiais e aprendizados que se perpetuam em suas mentes e, possivelmente, em suas ações e decisões.

Foram experiências incríveis, pois tivemos que sentir na pele como é o trabalho em equipe onde um depende de todos e todos dependem de um, também foi importante para aprendermos a escutar e respeitar uns aos outros e desempenhar a função de liderar uma equipe. (Entrevistado 07, 2021).

Permite que os estudantes pratiquem também a iniciativa, pois oferece a todos os participantes a liberdade de assumir papéis de liderança ou membro de times, de comandar e ser comandado, e principalmente de entender que nos processos, por vezes, lideramos e as vezes somos liderados.

Nas atividades propostas pela educação experimental, cada membro do grupo teve a liberdade em assumir um papel dentro da equipe. Era uma espécie de empresa em formação, onde cada integrante se encaixava em um dos três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) conforme suas características e habilidades. Nas experiências proporcionadas por esta metodologia, me senti confortável em estar à frente do planejamento das soluções, pude opinar de forma estratégica, gerindo a equipe e conflitos, acompanhando o processo até a conquista ou não das metas. Também tive momentos de *feedback*, os quais foram importantes para entender onde eu estava errando e/ou acertando na coordenação da equipe e como membro do time. (Entrevistado 08, 2021).



Com relação ao aprendizado e efetividade da disciplina através da educação experiencial, todas as entrevistas trazem afirmações em que acreditam e reconhecem a importância da metodologia utilizada. “Acredito sim, é muito importante, pois o crescimento precisa ser equilibrado com conhecimento técnico e prático e a educação experiencial oferece a prática para muita coisa que é vista em sala de aula.” (Entrevistado 06, 2021).

O processo é maduro, consegue atingir os objetivos buscados e colabora com a formação do estudante, preparando com mais efetividade no que se refere às *soft skills*, como cita o Entrevistado 03.

Acredito muito na efetividade, inclusive por perceber o que diversas pesquisas apontam, de que a experiência amplia as possibilidades de aprendizado, aprendemos mais quando vivenciamos. Conhecendo a metodologia, sabendo que a experiência vem sempre aliada com a contextualização das bases teóricas e com reflexão sobre a aplicabilidade no contexto profissional e pessoal dos envolvidos, posso afirmar que é efetivo o aprendizado em disciplinas que utilizam a educação experiencial e isso pode ser aplicado em diversos contextos, principalmente para desenvolver *soft skills*, habilidades e competências comportamentais. (Entrevistado 03, 2021).

Os entrevistados também destacaram como um fato interessante a experiência do professor com a liderança de equipes, dando segurança e confiabilidade no processo.

Sim, principalmente pelo fato do professor que executou a atividade possuir experiência tanto na execução da educação experiencial quanto na liderança de times. Esses fatores nos deram confiança em participar das atividades. E hoje, vejo que a educação experiencial foi uma das sementes que contribuíram para que eu tomasse algumas decisões em minha vida profissional, que proporcionaram minha atual posição no mercado de trabalho. (Entrevistado 08, 2021).

É importante entender que pelo menos alguns estudantes entendem que aprender trabalhar em grupo, ocupar papel de liderança e colaborar nos processos construtivos fazem parte do desenvolvimento de times.

É fundamental para quem trabalha com pessoas, ou seja, todos deveriam fazer e ter a oportunidade de aprender a se desenvolver em grupo. Fica difícil pensar a administração sem as pessoas e esse curso alcança com efetividade esse resultado. As pessoas aprendem a dividir opiniões, liderar, participar, colaborar, enfim, normalmente chega para o treinamento um grupo e quando o mesmo termina, sai de lá uma equipe. (Entrevistado 09, 2021).

Ao perguntar se a educação experiencial fez diferença para construção da vida profissional e pessoal, ou seja, se valeu a pena ter participado da educação experiencial, os relatos foram fantásticos. “Fez muita diferença, pois na época aprendi a cuidar mais

do próximo, ouvir mais, respeitar mais, dialogar mais, aprender bastante com frustrações e evolução pessoal. Esse trabalho em equipe me agregou muito conhecimento os quais levo até hoje comigo.” (Entrevistado 07, 2021).

Fez muita diferença para mim. Quando participei como aluno do curso de Administração, em 2006 e 2009, percebi que evolui muito. Eu sempre fui muito tímido e só interagia com um pequeno grupo dentro da sala. Depois da primeira atividade experiencial voltei mais conectado com toda a turma. No segundo momento tive mais superação, inclusive superando medos, como o de altura e, a partir da reflexão ao final da atividade, pude perceber que outros tantos medos poderiam ser superados. Quando realizei com o grupo de professores também tive excelentes experiências, aprendizados como observar e ouvir mais para ter a opinião de todos, saber o momento de dar minha opinião e puxar a responsabilidade para mim quando poderia auxiliar o grupo em alguma situação e, sem dúvidas, aumentou muito a integração do grupo. (Entrevistado 03, 2021).

A declaração do Entrevistado 03 expressa a satisfação de quem viveu o momento da educação experiencial e, mais importante, que ajudou a consolidar o estudante em um profissional mais preparado, desenvolvendo confiança e construindo relações.

Eu lembro de uma cena, depois de uma tarde de dinâmicas, que me marcou muito, estávamos em uma sala sentados em círculos, facilitando o contato visual com os colegas, lembro de olhar para uma colega que era muito quieta, tímida, não opinava em nada (em sala de aula), mas lá ela se revelou uma mulher muito forte, cheia de qualidades, visionária, os medos que ela tinha eram os mesmos de todos que lá estavam e assim foi com vários outros colegas, a diferença foi reconhecer as qualidades de forma mais clara de cada um de nós. (Entrevistado 06, 2021).

Esta declaração do Entrevistado 06 demonstra o quanto os momentos vividos na educação experiencial podem ser marcantes e ensinam que somos muito mais parecidos do que imaginamos, mas que podemos nos desenvolver, desde que nos permitamos, e as atividades e experiências vividas ajudam neste processo.

A metodologia auxiliou no desenvolvimento pessoal e profissional. Aprendi sobre a importância do trabalho em equipe, a importância dos princípios básicos da Administração e sobre a necessidade de confiar na sua equipe de trabalho. Além disso, conheci minhas limitações e meus pontos fortes. (Entrevistado 04, 2021).

As declarações dos Entrevistados 04 e 08 mostram como a metodologia colabora no desenvolvimento das habilidades comportamentais, no crescimento individual e para a compreensão da necessidade da convivência em comunidade, através de equipes, times ou grupos de trabalho.

A partir da Educação Experiencial me tornei mais observador com os recursos humanos e materiais que possuía em meu trabalho, em sala de aula e até mesmo no grupo de jovens da igreja que participava na época. Pude praticar a metodologia do *feedback* com mais eficiência. E fui instigado a desenvolver com mais afinco o intraempreendedorismo nos locais que faziam parte de minha rotina na época, exercitando cada vez mais a mente a trazer novas soluções para o dia a dia. (Entrevistado 08, 2021).

Pelo exposto, é inegável que a educação experiencial tem méritos. Sua metodologia mostra ser efetiva, com declarações muito satisfatórias, pois desenvolve, nos participantes, sensações, desconfortos positivos, provocando-os a pensar nas ações e decisões envolvendo os participantes do processo, aproveitando a experiência individual para enriquecer as experiências em grupos e transformar informações em conhecimento. É importante destacar que essa reflexão só é possível em função dos *feedbacks* ao final de cada atividade que envolve a educação experiencial. Nas questões foram abordadas perspectivas de professores e egressos das diversas áreas administrativas de atuação, e mesmo aqueles egressos que se graduaram há vinte anos demonstram que ficaram marcas positivas, pois ter participado da educação experiencial fez diferença para os atuais resultados colhidos na vida profissional e pessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia de educação experiencial, utilizada para trabalhar competências comportamentais, mostra-se eficaz em seus propósitos e demonstra colaborar efetivamente para uma melhor formação dos egressos do curso de Administração.

É possível perceber nas pessoas entrevistadas a satisfação em ter participado, mas, principalmente, a realização trazida através do conhecimento adquirido por meio das atividades e metodologias propostas. Essa constatação corrobora a afirmação de Dinsmore (2004), de que a educação experiencial desperta recursos interiores que não imaginávamos, pois quando os paradigmas são questionados, as mudanças acontecem. Ainda, mesmo sendo seres individuais, com diferentes comportamentos, a força do grupo influencia nossos pensamentos e atitudes, imprimindo novos conceitos sobre as relações humanas e gerenciamento nas organizações.

A educação experiencial faz com que as pessoas descubram que são capazes de ousar muito mais do que estão acostumadas. Aceitam correr risco e entendem que ousar deve ser um processo natural, em que essa ousadia deve ser compartilhada sem competições individuais, de modo a transformar um grupo de pessoas numa equipe, tornando-o mais forte na busca de objetivos maiores.

A educação experiencial faz parte de uma mudança de mentalidade em busca da autoconfiança, da autorrealização, da solidariedade, do trabalho em equipe e de uma maneira positiva de encarar o mundo em eterna transformação. Durante as atividades, cada decisão é tomada pelo membro do grupo reconhecido pelos demais como o mais preparado para aquela situação específica, levando-se em conta a formação e a experiência da pessoa naquela área, transformando o trabalho em equipe num processo natural, e não imposto.

Por fim, como diz Dinsmore (2004, p. 44), a educação experiencial se desenvolve “[...] nos abraços verdadeiros, nos olhares que se encontram, nas peles que se tocam, nas mãos que se ajudam, nos rostos que se iluminam, no ouvir compassivo, na cooperação fraternal e na compreensão que aceita as diferenças entre as pessoas.”

Fica, assim, a sugestão, surgida nas entrevistas, de adotar essa metodologia em outros momentos, principalmente os que possam tratar sobre as competências comportamentais.

## REFERÊNCIAS

- BAKER, A.; JENSEN, P.; KOLB, D. **Conversational Learning: An Approach to Knowledge Creation**. Wesport: Quorum, 2002.
- BEHRENS, M. A. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. Petrópolis: Vozes, 2013.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRAGA, A.; GENRO, M. E.; LEITE, D. Universidade futurante: inovações entre as certezas do passado e incertezas do futuro. *In*: LEITE, D.; MOROSINI, M. (Org.). **Universidade futurante**. Campinas: Papirus, 1997.
- BRESOLIN, G. G. *et al.* Metodologias ativas para desenvolvimento de competências na formação do engenheiro de produção. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8., 2018, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: UTFPR, 2018. Disponível em: <<http://aprepro.org.br/conbrepro/2018/anais.php>>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- CARDOSO, Ana Paula. Educação e Inovação. **Millenium**, Viseu, ano 2, n. 6, p. 1-9, 1997. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6819830-Educacao-e-inovacao-ana-paula-p-o-cardoso-professora-adjunta-da-esev-resumo.html>>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- CAVALCANTI, R. A. Andragogia: a aprendizagem nos adultos. **Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba**, ano 4, n. 6, p. 1-9, jul. 1999. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/Vicentana/andragogia-a-aprendizagem-nos-adultos>>. Acesso em: 12 jul. 2021.
- CORBUCCI, P. R. **Desafios da educação superior e desenvolvimento no Brasil**. Brasília: IPEA, 2007. (Texto para Discussão, n. 1287). Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4846](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4846)>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- DEWEY, J. **Experiência e educação**. Tradução de Anísio Teixeira. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- DINSMORE, P. C. (Org.). **TEAL, Treinamento Experiencial ao Ar Livre: uma revolução em educação empresarial – dicas de treinamento experiencial para revolucionar os negócios, cases de mudanças nas empresas, atividades experienciais ao ar livre, depoimentos marcantes**. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2004.
- RINK, B. O espírito moderno do outdoor training. *In*: DINSMORE, P. C. (Org.). **TEAL, Treinamento Experiencial ao Ar Livre: uma revolução em educação empresarial – dicas de treinamento experiencial para revolucionar os negócios, cases de mudanças nas empresas, atividades experienciais ao ar livre, depoimentos marcantes**. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2004.

FONSECA, G. da; KOERNER, S. Facilitação e aprendizagem auto-responsável. In: DINSMORE, P. C. (Org.). **TEAL, Treinamento Experiencial ao Ar Livre**: uma revolução em educação empresarial – dicas de treinamento experiencial para revolucionar os negócios, cases de mudanças nas empresas, atividades experienciais ao ar livre, depoimentos marcantes. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2004.

FREIRE, P. S. *et al.* Universidade Corporativa em Rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Espacios**, Caracas, v. 37, n. 23, 2016. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

FREITAS, M. E. Prefácio. In: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Org.). **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento – aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Experiential Learning Theory as a Guide for Experiential Educators in Higher Education. **ELTHE: A Journal For Engaged Educators**, Kaunakakai, v. 1, n. 1, p. 7-44, 2017. Disponível em: <<https://nsuworks.nova.edu/elthe/vol1/iss1/7/>>. Acesso em: 10 jul. 2021.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

PRIEST, S.; GASS, M. A. **Effective Leadership in Adventure Programming**. Champaign: Human Kinetics, 1997.

LUCKNER, J. L.; NADLER, R. S. **Processing the adventure experience**: Theory and practice. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt. Publishing Company, 1992.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, J. C.; MARION, A. L. C. **Metodologia de ensino na área de negócios**: cursos para administração, gestão, contabilidade e MBA. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, D. L. de S. **Competências docentes na relação de ensino-aprendizagem com alunos da geração Z dos cursos de graduação em Administração**. 2017. 72 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/20593/Tese%20vers%C3%A3o%20final%20depositada%20na%20biblioteca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAN, J. M. Ensino e aprendizagem inovadores com apoio de tecnologias. In: MASETTO, M. (Org.). **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21. ed. São Paulo: Papirus, 2013. p. 11-73.

MORAN, J. M. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, C. A de; MORALES, O. E. T. (Org.). **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**. Ponta Grossa: Foca Foto-PROEX/UEPG, 2015. v. II.

NEVES, C. E. B. Desafios da educação superior. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, n. 17, p. 14-21, jan./jun. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/soc/a/wLS65R85wxcrkhrpLqJf4qC/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2021.

NUNGUNO, A.M.;CAMEJO, F.L.P. Transformando a Pedagogia e a Didática do Ensino Superior para a promoção do desenvolvimento humano integral no século XXI. **Brazilian Journal of Development**. , Curitiba, v.7, n.10, p. 95562-95580 oct. 2021.

PEIXOTO, M. do C. de L.; SOUSA, J. V. de. Dossiê: expansão e desafios da qualidade na educação superior brasileira. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 4, p. 15-18, out./dez. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/edur/a/xxNbYY4zQq5skgLChvb9pvG/?lang=pt>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

PRADO, G. M. B. C. do *et al.* Os espaços de aprendizagem utilizados no método da neoaprendizagem: um estudo de caso na academia sapientia. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 15.; SEMINAR OF CORPORATE UNIVERSITIES AND GOVERNMENT SCHOOLS, 2., 2019, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <<https://suceg.ufsc.br/wpcontent/uploads/2020/02/Proceedings-SUCEG-ICKM-2019-v02.10.20.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

PRENSKY, M. Digital natives, digital immigrants. **On The Horizon**, Bingley, v. 9, n. 5, p. 1-6, out. 2001. Disponível em: <<https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2014.

SEEMILLER, C.; GRACE, M. Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. **About Campus**, New York, v. 22, n. 3, p. 21-26, jul./ago. 2017. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1002/abc.21293>>. Acesso em: 11 jul. 2021.

SILVA, T. C.; FREIRE, P. S. Universidade corporativa em rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. **Espacios**, Caracas, v. 38, n. 10, p. 13-35, 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n10/a17v38n10p13.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2021.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA SANTOS, B. de. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década: 2011-2020**. Brasília: UNESCO; CNE; MEC, 2012. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2015/12/DESAFIOS-E-PERSPECTIVAS-DA-EDUCA%C3%87%C3%83O-SUPERIOR-BRASILEIRA-PARA-A-PROXIMA-DECADA.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

VITÓRIA, M. I. C. *et al.* Engajamento acadêmico: desafios para a permanência do estudante na Educação Superior. **Educação**, Porto Alegre, v. 41, n. 2, p. 262-269, maio/ago. 2018. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/download/27960/17262/>>. Acesso em: 17 jul. 2021.

ZABALA, A. **Enfoque globalizador e pensamento complexo: uma proposta para o currículo escolar**. Porto Alegre: Artmed, 2002.