



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

APRENDENDO E DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS A PARTIR DO PROBLEMA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES

MARIZA CÂNDIDO DA SIVA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROBERTO LIMA RUAS
UNINOVE – Universidade Nove de Julho

singep vii



APRENDENDO E DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS A PARTIR DO PROBLEMA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES

Resumo

As Instituições de Ensino Superior tem sido objeto de estudo nos últimos anos devido sua importância para o desenvolvimento econômico dos países. Dependendo da forma como é realizada a administração da IES, podem ocorrer interferências indesejadas no processo de ensino e aprendizagem, quando problemas administrativos causam a insatisfação de professores e alunos. O objetivo desse relato é prescrever como situações problemáticas no contexto das IES podem ser um caminho para o aprendizado, o desenvolvimento de competências e o aprimoramento do caráter profissional do aluno, além de clarificar o papel das experiências pessoais nesse processo. A metodologia utilizada nessa pesquisa foi o estudo de caso, a unidade de análise uma turma de tecnólogos, ano de 2012, em uma IES privada do Estado de São Paulo. A teoria da aprendizagem experiencial, nos conduziu por meio de seus pressupostos a centralizar a experiência dos alunos no processo de ensino e aprendizagem e a compreender sua relevância nesse caso. Encontramos evidências de que o incentivo a aprendizagem por intermédio dos problemas viabilizou um aprendizado mais próximo da realidade dos alunos. O que melhorou o relacionamento entre os alunos e a IES e consolidou competências de gestão pretendidas quando do ingresso do aluno no curso.

Palavras-chave: **Palavras-chave:** aprendizagem; aprendizagem experiencial; IES; competências; desenvolvimento pessoal e profissional.

Abstract

The Institutions of Higher Education have been object of study in the last years due to their importance for the economic development of the countries. Depending on how the IES administration is performed, undesired interference may occur in the teaching and learning process, when administrative problems cause teacher and student dissatisfaction. The purpose of this report is to prescribe how problematic situations in the context of HEIs can be a way for learning, developing skills and improving the student's professional character, as well as clarifying the role of personal experiences in this process. The methodology used in this research was the case study, the analysis unit a group of technologists, year of 2012, in a private HEI of the State of São Paulo. The theory of experiential learning has led us through its assumptions to centralize the students' experience in the teaching and learning process and to understand its relevance in this case. We found evidence that encouraging the learning through the problems made possible a learning closer to the reality of the students. This improved the relationship between the students and the HEI and consolidated management competencies intended when the student joins the course.

Keywords: learning; experiential learning; IES; Skills; personal and professional development.



1 Introdução

As Instituições de Ensino Superior tem sido objeto de estudo nos últimos anos devido a sua importância para o desenvolvimento econômico dos países (Lima & Zago, 2018a) . A satisfação de alunos e professores tem sido identificadas como parte relevante para a qualidade do ensino e aprendizagem. Normalmente, níveis mais baixos de satisfação de alunos, podem provocar índices altos de evasão de alunos e o mesmo acontece com os professores. Além da evasão de alunos e professores, há reflexos na aprendizagem, normalmente reduzindo os níveis de retenção de conhecimentos por parte dos alunos que não evadem.

A satisfação dos alunos possivelmente está relacionada a como ele responde emocionalmente aos processos e resultados (Mark, 2013). A satisfação de alunos no contexto das IES não pode ser compreendida da mesma forma que a satisfação de consumidores de produtos e serviços, devido ao contexto educacional. Ainda assim, as IES são organizações que tem suas áreas de gestão e administração. Dependendo da forma como é realizada a administração da IES, podem ocorrer interferências indesejadas no processo de ensino e aprendizagem, quando problemas administrativos causam a insatisfação dos professores e alunos. Por problemas administrativos entendem-se a falta de livros, as discrepâncias em valores de boletos e a comunicação ruidosa com a secretaria.

Quando os problemas administrativos são resolvidos dentro da área administrativa, o processo de ensino e aprendizagem tende a fluir de melhor maneira. Resolver esses problemas não cambem ao docente, que tem seu foco na condução do processo de ensino e aprendizagem.

Nessa pesquisa, analisamos um caso onde os problemas administrativos afetaram negativamente a efetividade da aprendizagem dos alunos, tirando-os do foco. Nesse sentido, estamos argumentando que as competências de gestão poderiam auxiliar na resolução daqueles conflitos. A aprendizagem poderia ser tratada de forma mais aplicada do que expositiva, o que na literatura é conhecido por aprendizagem experiencial. Dessa forma, atribuiria ao aluno autonomia para expor as ideias e capacidade para ser agente do próprio aprendizado (Kunnari & Ilomäki, 2016).

Esse relato técnico tem por objetivo prescrever como situações problemáticas no contexto das IES podem ser um caminho para o aprendizado, o desenvolvimento de competências e o aprimoramento do caráter profissional do aluno, além de clarificar qual o papel das experiências pessoal nesse processo. A metodologia adotada para o desenvolvimento dessa pesquisa foi o estudo de caso. Trata-se de um estudo de caso único, cuja unidade de análise é uma turma de tecnólogos, cujo ano é 2012, em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada do Estado de São Paulo.

A teoria da aprendizagem experiencial (A. Y. Kolb, 2005), desenvolvida por David A Kolb, nos conduziu por meio de seus pressupostos a centralizar a experiência dos alunos no processo de ensino e aprendizagem e a compreender sua relevância nesse caso. Encontramos evidências de que ao incentivar os alunos a aprenderem por intermédio dos problemas, considerando uma situação real, viabilizou-se um aprendizado mais próximo da realidade dos alunos, melhorando o relacionamento entre os alunos e a própria IES além de consolidar as competências de gestão pretendidas quando do ingresso do aluno no curso.

Uma das contribuições desse relato é a capacitação e orientação de gestores no engajamento de suas equipes no processo de aprendizado e desenvolvimento, utilizando na prática as situações problemáticas do ambiente corporativo. Promovendo natural e multilateralmente – por abranger todos os envolvidos - o desenvolvimento pessoal profissional. Esse relato está estruturado em seis sessões: introdução, diagnóstico da situação



problema, análise da situação problema e proposta de solução, resultados, conclusão e referências.

2 Diagnóstico da Situação Problema

A satisfação de alunos e professores tem sido identificadas como parte relevante para a qualidade do ensino e aprendizagem. Embora a satisfação dos alunos seja importante para os resultados da IES, ainda são poucos os estudos que exploram alternativas do que significa garantir a satisfação do aluno (Mark, 2013). A satisfação do aluno está relacionada com a maneira como ela responde emocionalmente aos processos e resultados da aprendizagem (Mark, 2013) e ao ambiente da IES em que está inserido.

No contexto educacional, diversos e distintos são os aspectos que devem ser considerados quando o objetivo é compreender a satisfação do indivíduo com suas práticas acadêmicas. (Pereira, Salles, Oliveira, Guimarães, & Folle, 2018). O aluno, não separa a estrutura física, o relacionamento com colegas e professores, a estruturas administrativas e os recursos disponibilizados pela universidade do seu processo de aprendizagem (Pereira, Salles, Oliveira, Guimarães, & Folle, 2018).

Cada indivíduo é único e sua maneira de aprender também. Nesse sentido, é importante atentar ao contexto da IES, a fim de garantir a satisfação do aluno com sua aprendizagem e a sua permanência na IES. Embora o número de matriculados no ensino superior brasileiro tenha dobrado, menos da metade dos matriculados chegam a concluir o curso (Lima & Zago, 2018). O motivo da evasão de alunos pode estar relacionado a forma como é administrada a IES na qual eles estão inseridos. Ao analisarmos a turma de tecnólogos de 2012 encontramos evidências de que a desmotivação pela aprendizagem constava de problemas administrativos. Por problemas administrativos entendem-se a falta de livros, as discrepâncias em valores de boletos e a comunicação ruidosa com a secretaria.

Observamos também as dificuldades para o desenvolvimento das aulas expositivas em meio ao clima desmotivador. Sabe-se que os aspectos ambientais são fontes essenciais de interesse e entusiasmo para o professor (Kunnari & Ilomäki, 2016). A falta de um clima favorável para a condução das aulas expositivas e a desmotivação dos alunos pela aprendizagem favoreceu a utilização daquele problema para extração de aprendizado. A experiência concreta é constituída em meio a situações que exigem a resolução de problemas (Pimentel, 2007).

Ao longo dos anos, diversos estilos de aprendizagem foram trazidos à luz pela literatura acadêmica. Entretanto, a teoria da aprendizagem experiencial desenvolvida por David Kolb pareceu a mais adequada ao desenvolvimento desse estudo. Certamente, por atribuir à experiência um protagonismo na aprendizagem e desenvolvimento de competências do adulto (Pimentel, 2007). Teorias anteriores, desenvolvidas por estudiosos proeminentes como John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget, William James e Carl Roger foram já atribuíam a experiência um maior significado no processo de aprendizagem (A. Y. Kolb, 2005). Inspirado por esses estudiosos, David Kolb desenvolveu sua própria teoria, conhecida como teoria da aprendizagem experiencial cujos pressupostos foram determinantes para solucionar os problemas dos alunos da turma de tecnólogos de 2012, vivenciados nessa IES.

Segundo a teoria da aprendizagem experiencial, inspirada nos antigos estudiosos (A. Y. Kolb, 2005): Primeiro, o ensino é concebido por meio do engajamento do aluno em um processo que aprimore seu aprendizado. Observamos que em primeiro lugar os alunos da turma de tecnólogos em análise, foram engajados na missão de resolver aquela situação problema, aplicando a ela conceitos de administração que os auxiliasse na compreensão dos problemas e na busca por soluções.



Conforme a teoria da aprendizagem experiencial é preciso extrair as crenças e ideias dos alunos acerca de um tópico para examina-lo, testa-lo e integra-lo com uma nova abordagem (A. Y. Kolb, 2005): dessa forma os alunos foram convidados a refletir sobre os motivos que os levaram a buscar uma educação superior e sobre o porquê eles persistiam nesse propósito mesmo diante daquela situação tão complexa. Existem evidências de que resgatar os motivos que os levaram a buscar por uma graduação e sobre a motivação para prosseguir possibilitou o entendimento de que os conflitos poderiam provoca-los ao aprendizado. A teoria clarifica, que conflitos, diferenças e discordâncias são o que impulsionam o processo de aprendizado (A. Y. Kolb, 2005).

O processo de aprendizagem, à luz da teoria da aprendizagem experiencial é visto como uma adaptação holística ao mundo (A. Y. Kolb, 2005). Observamos que a necessidade de se adaptar ao complexo contexto da IES inspirou os alunos na questão do aprendizado. Possibilitou um natural e momentâneo esquecimento dos problemas da má administração da IES. Nesse novo contexto o problema consolidou –se um objeto de estudo e aprendizagem.

As experiências adquiridas pelos acadêmicos ao longo da vida, revisitadas constantemente por experiências atuais, geravam novas experiências possibilitando a descoberta de competências não previstas no conteúdo do curso. Observamos o processo natural de desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos. Segundo (A. Y. Kolb, 2005) “o aprendizado se dá por meio do aprofundamento das experiências e conceitos atuais adaptando-os a novos conceitos e novas experiências e aprendendo por meio da criação do conhecimento. ” Percebemos que naturalmente os próprios alunos percebiam suas dificuldades em alguns aspectos e a necessidade de melhora em outros.

Experiência concreta (EC) (Pimentel, 2007); proveniente de contato direto com situações que exigem a resolução de problemas (Pimentel, 2007). Observação reflexiva (OR) (Pimentel, 2007). Reflexão, que permita investigar a realidade e compilar os acontecimentos e peculiaridades da experiência. (CA) Conceituação abstrata (Pimentel, 2007), conceber conceitos próprios e subjetivos que permitam comparação com a realidade. Experiência ativa (EX) (Pimentel, 2007), permite perceber os impactos da todo o aprendizado em experiências inéditas.

A figura 1 representa o modelo conceitual do ciclo da aprendizagem experiencial. Adotamos o modelo desenvolvido por Luciana Pimentel que foi adaptado do modelo original desenvolvido por David Kolb, para nos auxiliar na compreensão da teoria e no entendimento de como ela se relaciona com a prática.

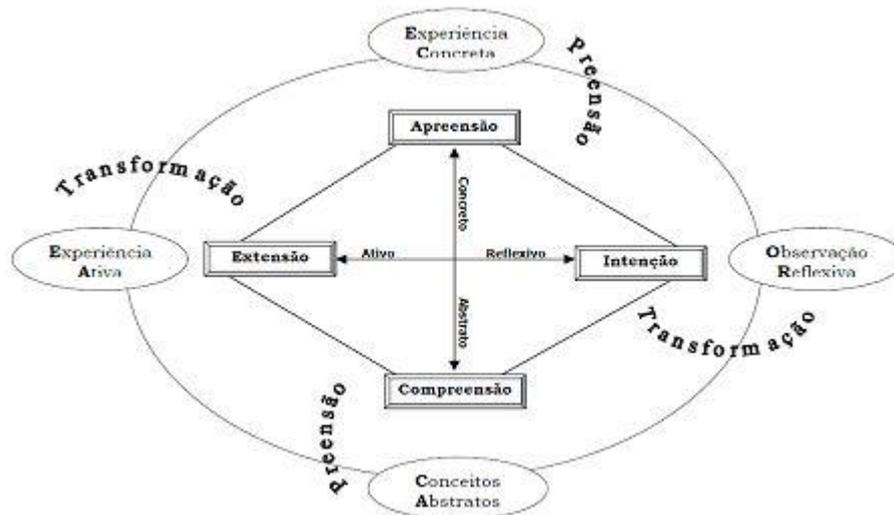


Figura 1. Ciclo da aprendizagem experiencial

Fonte: Pimentel, A. (2007). A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de psicologia*, 12(2).

3 Análise da Situação Problema e Proposta

Recomenda-se o emprego de múltiplas evidências no estudo de caso (Yin, 2015). Nesse sentido, visando constituir uma cadeia de evidências (Gomes, 2008), essa pesquisa foi realizada em três estágios: o primeiro, fundamentado nas observações, interpretações e resultados obtidos pelos autores ao analisarem as informações concedidas pela docente à época responsável pela turma em análise; o segundo fundamentado na interação com os antigos alunos por meio de um questionário constando de 8 questões abertas formuladas com base nos princípios da teoria da aprendizagem experiencial (A. Y. Kolb, 2005; Pimentel, 2007) e finalmente o terceiro estágio fundamentado nas interações com os gestores (antigos alunos) por meio de entrevistas direcionadas a partir da experiência vivenciada em 2012 e da performance atual no mercado.

Sobre a IES em questão, bem posicionada no mercado de ensino superior, atuando a mais de 23 anos. No período entre 2012-2013, chegou a ter mais de 380.000 estudantes em sua rede de ensino. Ganhou notoriedade no cenário educacional, com números expressivos traduzidos pelo seu valor de mercado, número de matrículas, infraestrutura e número de colaboradores.

Estudos empíricos apontam que problemas semelhantes aos vivenciados pela turma de tecnólogos de 2012, nessa IES, são atuais e ocorrem em empresas de outros seguimentos. Especialmente em empresas que se valem de treinamentos internos para desenvolver suas equipes e em IES. Empresas onde os gestores precisam engajar seus colaboradores no processo de aprendizado, contudo, encontram resistência diante dos descontentamentos desses colaboradores com os processos administrativos. Diante disso, há necessidade de uma maior concepção teórico-empírica sobre técnicas de aprendizado e desenvolvimento de competências adquiridas mediante as situações problemáticas vivenciadas no ambiente corporativo.

Uma das contribuições desse relato é a capacitação e orientação de gestores no engajamento de suas equipes no processo de aprendizado e desenvolvimento, utilizando na prática as situações problemáticas do ambiente corporativo. Promovendo natural e



multilateralmente – por abranger todos os envolvidos - o desenvolvimento pessoal profissional.

Essa pesquisa exploratória-prescritiva, apoia-se no método de estudo de caso desenvolvido por Robert K Yin. É importante ressaltar que embora os questionamentos acerca do rigor científico desse método, o estudo de caso é utilizado como método de pesquisa em diversas situações (Yin, 2015). Nesse sentido, importa ressaltar que é comum encontrar o método de estudo de caso em diversas áreas de conhecimento (Yin, 2015). Áreas como a psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, administração, educação e até mesmo na economia (Yin, 2015). Assim, nossa escolha por esse método vale –se dá credibilidade em seu rigor científico e a possibilidade de triangulação dos dados (Gomes, 2008).

Os achados valem-se de entrevistas que constituem a principal fonte de evidência de um estudo de caso (Gomes, 2008; Yin, 2015), das experiências, observações e interpretações dos eventos observados (Gomes, 2008) pelos autores, questionário constando de 8 questões abertas formuladas com base nos princípios da teoria da aprendizagem experiencial (A. Y. Kolb, 2005; D. A. Kolb, 2014). Visando construir uma cadeia de evidências conforme recomendado (Gomes, 2008; Yin, 2015).

Primeiro estágio: Observações e interpretações dos eventos observados

A observação é uma técnica fundamental para o estudo de caso (Godoy, 1995). Nesse estágio são descritas as observações dos autores sobre o posicionamento da docente e a condução do processo de aprendizagem dos alunos por meio da experiência vivenciada à época. Descrevemos os passos seguidos pela docente associando cada um deles com os pressupostos da teoria da aprendizagem experiencial (A. Y. Kolb, 2005). Evidenciamos que observações prévias do contexto geral que envolvia os alunos foram importantes para as intervenções realizadas e os resultados obtidos. Observar foi importante para encontrar os reais motivos do problema e evitar pré-julgamentos ampliando a possibilidades de encontrar soluções efetivas além de possibilitar a identificação de características específicas e potencialidade individuais e de equipe.

A figura 2 traz as identificações extraídas mediante as interpretações dos eventos observados.

1	o principal objetivo da maioria era o aprendizado.
2	por esse motivo a falta de livro tornou-se um dos maiores problemas.
3	a discrepância nos valores dos boletos gerou o descontentamento com faculdade.
4	a dificuldade de comunicação com a secretaria potencializou os problemas criando outros, consolidando a insatisfação dos alunos com a faculdade impactando negativamente o interesse pelo aprendizado.

Figura 2. Resultados das interpretações dos eventos observados no primeiro estágio.

Fonte: Autores

Intervenção: As observações evidenciaram que o objetivo comum entre todos os alunos independentemente em que se encontravam constava do aprendizado. Houve a necessidade de rastrear aquela situação problemática buscando oportunidades para conhecer, aprender e desenvolver. A experiência concreta (EC) (Pimentel, 2007), segundo a teoria da aprendizagem experiencial (A. Y. Kolb, 2005) é adquirida por meio do contato com situações que sugerem a resolução de problemas (Pimentel, 2007). Experimenta-las relacionando-as a conhecimentos prévios e processos cognitivos e a essência de aprendizados futuros.



O engajamento dos alunos nesse processo de aprender por meio das experiências concretizou-se por meio das contínuas reflexões. Considerando a existência dos problemas que geraram aquela situação e a falta de previsão para soluções, os processos de contínuas reflexões foram importantes para manter o foco e evitar a desmotivação.

Intervenção: Os alunos foram envolvidos nesses processos contínuos de reflexão, ora individual ora coletivo, analisando a realidade e descobrindo caminhos alternativos: revisitando experiências e associando suas ocorrências; entendendo os benefícios do trabalho em equipe; da troca de opiniões; compartilhando habilidades; descobrindo suas competências, assim como as dificuldades a serem vencidas. Encontramos evidências de que as reflexões contínuas contribuíram com a transferência de foco dos alunos: o foco que antes estava no problema, foi direcionado para o aprendizado. A Observação reflexiva (OR) (Pimentel, 2007), segunda etapa do ciclo da aprendizagem experiencial, auxilia na compreensão da importância da reflexão contínua no engajamento do aprendizado.

Após as observações da situação e o engajamento dos alunos no propósito estabelecido identificamos a terceira etapa do ciclo da aprendizagem experiencial: uma situação hipotética que favorecesse a utilização da situação problemática e simultaneamente estimulasse os alunos. Aos alunos foi concedido liberdade para assumir a coautoria de seu processo de aprendizado e a oportunidade de construir seus próprios conceitos e comparando-os com diversas realidades.

1ª Intervenção: foi proposto aos alunos a reconfiguração do cenário: a nova configuração propôs a sala de aula como uma empresa subdividida em quatro departamentos criados conforme os cursos compreendidos na turma de tecnólogos de 2012. – recursos humanos, logísticas, gestão comercial e marketing; os alunos como gestores e a docente como administradora. O curso foi conduzido dessa forma durante os 18 meses. Identificamos a importância de evidenciar que os desafios cabiam a todos docente e alunos além dos resultados independente se positivos ou negativos.

2ª Intervenção: Identificamos que relacionar os problemas vivenciados aos conceitos de administração estudados no decorrer do curso. Unir a prática a teoria tornou perceptível os resultados da aprendizagem. A administração de conflitos, contribuiu com o entendimento e a resolução de alguns problemas com a secretaria. Princípios da logística estudavam soluções para o atraso exorbitante da entrega dos livros. Eventualmente, as técnicas de negociação auxiliaram nas questões com o financeiro. Trabalhar em equipe contribuiu com alinhamento da comunicação e o desenvolvimento da resiliência. Os problemas continuavam existindo ainda que em menor proporção e a situação preservava sua complexidade. Quando resolvidos, novos problemas e situações eventualmente mais complexas surgiram, era um pensamento comum. Entretanto, não seriam mais alunos diante deles, e sim gestores. O processo de aprendizado resultou em um processo de adaptação contínua ao ambiente. Possíveis resultados da experiência ativa, quarta etapa do ciclo da aprendizagem experiencial consiste nos impactos de toda a aprendizagem em novas experiências.

A figura 3 representa uma síntese das intervenções realizadas.

1	engajamento por intermédio de processos contínuos de reflexões
2	criação de uma situação hipotética que favorecesse a utilização da situação problemática e simultaneamente estimulasse os alunos
3	reconfiguração do cenário atual e posicionamento dos atores envolvidos
4	aplicação dos conceitos de administração ministrados no curso na busca de resolução dos problemas que compreendiam a situação.

Figura 3. Síntese das intervenções realizadas no primeiro estágio

Fonte: Autores

**Segundo estágio: Questionário constando de 8 questões abertas – visão do aluno**

O segundo e o terceiro estágio foram direcionados aos ex-alunos, entretanto, com perspectivas diferentes. A utilização de dois tipos de técnica de coleta de dados – questionário e entrevista- com os mesmos indivíduos, justifica –se, primeiro pela possibilidade da triangulação dos dados. Conforme (Creswell & Miller, 2000) a triangulação “é um procedimento de validade em que pesquisadores buscam convergência entre múltiplas e diferentes fontes de informação para formar temas ou categorias em um estudo.” Segundo, os dados obtidos no primeiro estágio reportam as interpretações dos autores em relação as informações concedidas pela docente e sua visão acerca do desenvolvimento dos alunos e seu próprio desenvolvimento. Depois, o segundo estágio, reporta a associação dos ex-alunos entre o papel das experiências nesse aprendizado e implicitamente os pressupostos da teoria da aprendizagem experiencial adotada para essa pesquisa. Finalmente, o terceiro estágio, reporta a visão do - ex-aluno - agora gestor sobre a experiência vivenciada em 2012; sobre o desenvolvimento pessoal e profissional que essa experiência lhe trouxe; e como ele tem aplicado esses conhecimentos em sua atuação no mercado.

Embora o questionário seja conhecido como uma das principais técnicas de coletas de dados em pesquisa quantitativa (Augusto, Souza, Dellagnelo, & Cario, 2013), ele é também admitido e muito utilizado para coletas de dados em pesquisa qualitativa. Segundo (Augusto et al., 2013) “... é válido ressaltar a utilização de questionários, que também podem servir de apoio nas pesquisas de natureza qualitativa”. Nesse estágio, também buscamos entender a visão do ex-aluno sobre qual o papel da experiência no processo de aprendizado e a possibilidade de desenvolver de competências em meio a situações problemáticas.

Cinco ex-alunos da turma de tecnólogos de 2012 foram convidados a responder um questionário constando de 8 questões abertas, formuladas em concordância com os princípios da teoria da aprendizagem experiencial. Os cinco foram devidamente informados que se tratava de uma pesquisa acadêmica, sobre a experiência vivenciada por eles na IES nos anos de 2012, que o sigilo sobre suas identidades seria mantido; e que os questionários seriam arquivados por cinco anos para possível comprovação de dados.

O questionário foi desenvolvido na plataforma google drive e enviado aos cinco convidados por e-mail e nessa mesma plataforma permanecerá arquivado. Aos serem convidados para responder ao formulário os cinco foram informados sobre o terceiro estágio e a disponibilidade para atendê-lo. Embora os cinco confirmassem que responderiam o questionário e participariam da entrevista, apenas quatro dos cinco convidados responderam ao questionário. A resposta do questionário do segundo estágio era condição necessária para a participação na entrevista, assim, apenas os 4 respondentes foram habilitados para o terceiro estágio.

O perfil dos respondentes: T -1 masculino – 29 anos – ex-aluno da turma de tecnólogos de 2012 – gestor; M-2 masculino – 32 anos - ex-aluno da turma de tecnólogos de 2012 – gestor; A-3 feminino – 32 anos - ex-aluna da turma de tecnólogos de 2012 – disponível para o mercado; S-4 feminino – 32 anos - ex-aluna da turma de tecnólogos de 2012 – gerente de equipe na Natura por 5 anos e meio. Embora, as questões fossem abertas, 1 dos respondentes restringiu duas de suas respostas a palavra “sim”. Todos, acreditam que a experiência tem um papel importante no processo de aprendizado e relatam como elas ajudam a obter aprendizado por meio dos problemas cotidianos, exceto o entrevistado que restringiu a palavra “sim” sua resposta quanto a essa questão. Três dos 4 respondentes atribuem seus maiores aprendizados a situações problemáticas que vivenciaram ao longo da vida. Os 4



atribuem importância aos processos de reflexão para que as experiências sejam validas como aprendizado, 3 dos 4 respondentes acreditam que o aprendizado venha da experiência. Apenas 1 dos 4 respondentes entende o contrário, que o aprendizado traz experiência.

O agrupamento das respostas de todos os 4 respondentes contribuiu consideravelmente com a análise dos dados, com resultados para a questão de pesquisa, assim, como atribuiu valor aos pressupostos da teoria da aprendizagem experiencial e as etapas do ciclo de aprendizagem experiencial. Entretanto, o terceiro estágio, com entrevistas acerca da experiência vivenciada em 2012, traz a visão do aluno e seus ganhos que podem ser alinhados a visão da docente e atribuírem mais credibilidades aos resultados.

A figura 4 apresenta os resultados referentes ao papel das experiências pessoais no processo de aprendizagem segundo a percepção dos alunos.

1	T1 – A3 – S4: Todos, acreditam que a experiência tem um papel importante no processo de aprendizado e relatam como elas ajudam a obter aprendizado por meio dos problemas cotidianos.
2	M2: limitou-se a responder que “sim” as experiências pessoais têm importância no processo de aprendizagem, porém, não explicou – nesse estágio - de que forma elas os auxiliam na aquisição de conhecimento.
3	T1 – A3 – S4: atribuem seus maiores aprendizados a situações problemáticas que vivenciaram ao longo da vida os
4	T1- M2- A3 e S4: Os 4 atribuem importância aos processos de reflexão para que as experiências sejam validas como aprendizado

Figura 4. Síntese das percepções dos alunos quanto ao papel das experiências pessoais no processo de aprendizagem.

Fonte: Autores

Terceiro estágio – entrevista

A entrevista, além de ser uma técnica fundamental no estudo de caso (Godoy, 1995) é com frequência combinada com a observação (Godoy, 1995) o que justifica sua utilização nessa pesquisa. Nesse estágio, nosso objetivo era conhecer a visão do gestor –ex-aluno- sobre a experiência vivenciada em 2012 e associa-la a visão da docente comparando impressões e resultados. Além de relacionar seus ganhos profissionais e pessoais a partir dessa experiência vivenciada em 2012, e como têm sido aplicados esses ganhos em sua atuação no mercado.

Como já mencionado anteriormente, apenas os 4 respondentes do segundo estágio foram habilitados a participar das entrevistas no terceiro estágio. É importante entender que os três estágios são independentes, porém, são complementares, e o segundo e o terceiro estágio dessa pesquisa estão diretamente relacionados. Nesse sentido, a condição de responder ao questionário para habilitar a participação na entrevista é justificável. As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma Skype, com exceção de uma, realizada por meio do aplicativo WhatsApp, por uma questão de disponibilidade de agenda da entrevistada. A prévia autorização concedida pelos 4 entrevistados possibilitou que as entrevistas fossem gravadas. De acordo com (Godoy, 1995) “A gravação, evidentemente, torna os dados obtidos mais precisos.” Todos os vídeos estão arquivados na plataforma google drive, assim, como os áudios colhidos via whatsapp foram arquivados na plataforma dropbox sob tutoria dos autores.

Em seguida, houve a transcrição das entrevistas para que a análise dos dados pudesse ser realizada. A transcrição das entrevistas é de grande importância para análise do discurso ou



conteúdo e obtenção dos dados. Segundo (Duarte, 2004) “... entrevistas devem ser transcritas, logo depois de encerradas, de preferência por quem as realiza”.

Como já mencionado anteriormente, todos os 4 entrevistados são ex-alunos da IES em questão e da turma de tecnólogos de 2012. Essa característica comum, possibilitou um fácil acesso aos 4 entrevistados e eventualmente uma fidedignidade maior aos dados e resultados obtidos. Embora, mencionado anteriormente, importa ressaltar, que tanto a garantia do sigilo de suas identidades (Creswell & Miller, 2000), como uma explicação detalhada sobre os objetivos da pesquisa, foram concedidas a todos os 4 entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas com questões abertas relacionadas a experiência vivenciada pelos alunos, o método adotado pela docente, os efeitos provocados após a aplicação do método, os ganhos desse aprendizado e a possível aplicação na atuação no mercado. O tempo médio de cada entrevista oscilou entre 40 e cinquenta minutos priorizando a liberdade e tranquilidade do entrevistado em cada resposta. Segui o perfil dos entrevistados: O perfil dos entrevistados: T -1 masculino – 29 anos – ex-aluno da turma de tecnólogos de 2012 – gestor; M-2 masculino – 32 anos - ex-aluno da turma de tecnólogos de 2012 – gestor; A-3 feminino – 32 anos - ex-aluna da turma de tecnólogos de 2012 – disponível para o mercado; S-4 feminino – 32 anos - ex-aluna da turma de tecnólogos de 2012 – gerente de equipe na Natura por 5 anos e meio.

Todas as perguntas eram abertas e diferente do segundo estágio nenhum dos entrevistados limitou-se em responder “sim” ou “não” para nenhuma das 6 perguntas. Todos os 4 entrevistados atribuíram importância às experiências no processo de aprendizado. Os 4 admitem que a situação problemática vivenciada em 2012 era negativa, entretanto, tornou-se positiva devido ao rico aprendizado produzido por ela. Porém, os 4 ressaltam que foi necessário mudar o olhar para começarem a utilizar a experiência para extrair aprendizado. Foi preciso olhar para a situação e procurar soluções e não problemas, a partir deste momento aprender por meio daquela situação ganhou significado.

Para os 4 entrevistados, a importância do líder e o posicionamento que ele adota é essencial para que uma situação problemática seja convertida em uma experiência que produza um aprendizado significativo como o que eles extraíram da experiência vivenciada em 2012. Segundo o entrevistado T-1, seu maior aprendizado foi esse “o líder dá o Norte e integra a equipe se demonstrar que está no mesmo barco, e não só para ditar as regras, mas também para remar junto até chegar ao destino”.

A entrevistada A-3, hoje disponível para o mercado disse que tem aplicado os conhecimentos advindos daquela experiência em sua vida e desenvolvimento pessoal. Os outros 3 entrevistados têm aplicado os conhecimentos ganhos por meio daquela experiência vivenciada em 2012 em suas atuações no mercado. Contudo, todos os 4 entrevistados concordam que os aprendizados se ramificaram e abrangeram seu desenvolvimento pessoal e profissional. Entre as competências desenvolvidas nesse processo identificadas pelos ex-alunos, três são comuns a todos os 4: liderança, administração de conflitos e relacionamento interpessoal. Assim, como o aprimoramento da fala, a maturidade e a percepção do outro é comum aos 4 na questão do aprimoramento de caráter profissional.

A figura 5 apresenta as três principais competências adquiridas por meio dessa experiência vivenciada em 2012, segundo os alunos da turma de tecnólogos:



1 ^a	Liderança
2 ^a	Motivação
3	Trabalho em equipe
4 ^a	Negociação
5 ^a	Administração de conflitos

Figura 5. Síntese das principais competências adquiridas segundo percepção do aluno

Fonte: Autores

5 Resultados

Considerando a questão de pesquisa acerca de “como situações problemáticas podem ser um caminho para o aprendizado, o desenvolvimento de competências e o aprimoramento do caráter profissional e qual o papel das experiências nesse processo?” Compreendendo os achados dos 1º, 2º e 3º estágios da pesquisa, a compilação e análise dos dados estabelecem pontos importantes para converter uma situação problemática em caminho para aprendizado, desenvolvimento de competências e aprimoramento do caráter profissional. Os pontos importantes para converter a situação problemática em aprendizado podem ser observados na figura 6:

1) Tire o foco do problema:
Docente: “quando você olha para a situação visando o problema você naturalmente descobre outros, quando você olha a situação buscando aprendizado você se permite imaginar inúmeras soluções é onde você começa a aprender.”
S- 4 “quando você olha o problema você chora, quando você busca soluções você vende o lenço.”
M-2 “ uma mesma situação pode ser vista de diversas maneiras, se você olha para erro buscando onde você pode melhorar você encontra a oportunidade de aprender.
A-3 “ eu tinha medo de refletir para não perceber os meus erros até entender que percebe-los era uma oportunidade de aprender com eles.”
T -1 “são essas situações que nos tiram da zona de conforto e nos obrigam a encontrar caminhos, muitas vezes nunca utilizados, para que possamos solucionar os problemas.
2) Configure a situação problemática em uma experiência de aprendizado
Docente: Quando olhamos a situação problemática o primeiro impulso é ignorá-la como se não resolver fosse um caminho. Quando olhamos uma experiência a ser vivenciada, naturalmente a nossa postura é outra.
T-1 “as experiências precisam se refletidas senão elas passam e não ensinam nada.”
S-4 “Pensando nessas experiências, tento separar os aspectos positivos e negativos, e assim trabalhar para melhorar.
M-2 “ de cada experiência que eu vivencio eu consigo pesar os pontos positivos e os pontos negativos e assim eu sigo me desenvolvendo.”
A-3 “ depois que eu comecei a refletir mais foi que eu deixei de enxergar situações de problemas e passei a enxergar experiências.”
3) Mantenha o foco e a motivação
Docente: Enquanto os problemas que envolve a situação complexa não se resolverem a insegurança é uma preocupação a mais. Assim, as reflexões contínuas sobre o caminho já percorrido, as experiências associadas a ele, os avanços no desenvolvimento pessoal e



profissional, os propósitos individuais e coletivos a serem alcançados constituem o alicerce da motivação.
T-1 “olhando para trás, refletindo sobre todas as situações que passei, sobre todas ações que tomei, vejo o quanto evoluí.”
S-A “Sim, refletir é a principal forma de aprender.”
A-3 “ refletir cada situação que precisa de esforço próprio nos faz sentirmos vitoriosos e orgulhosos de cada conquista, por isso torna muito significativo.”

Figura 6. Pontos importantes para converter a situação problemática em aprendizado.

Fonte: Autores Fonte: Autores

Desenvolvimento de competências e aprimoramento do caráter profissional

O desenvolvimento de competências e o aprimoramento de caráter profissional ocorrem naturalmente em meio as dores e os benefícios advindos da situação problemática quando essa é percebida como uma experiência de aprendizado. Segundo (Pimentel, 2007) “ o processo da aprendizagem advindo da experiência determina e atualiza o desenvolvimento potencial” . Todos os envolvidos nessa experiência vivenciada em 2012, docente e alunos, perceberam tacitamente os avanços de seu desenvolvimento pessoal é profissional. E naturalmente acabavam comprovando explicitamente esse desenvolvimento quando diante de novas experiências e novos desafios profissionais.

Resultados referentes ao primeiro estágio da pesquisa são apresentados na figura 7:

1 ^a	consolidação da carreira como docente
2 ^a	reconhecimento dos alunos
3	reconhecimento da coordenação,
4 ^a	criação de um novo método de ministrar aulas

Figura 7. Resultados referentes ao primeiro estágio

Fonte: Autores Fonte: Autores

A figura 8 apresenta uma consolidação dos resultados referentes ao terceiro estágio:

T-1 1) consolidação da carreira de gestor, 2) aprimoramento do caráter de líder, 3) melhor administração da vida pessoal. Competências adquiridas/aprimoradas: liderança; administração de conflitos; percepção do outro, trabalho em equipe, motivação, proatividade, relacionamento interpessoal.
“ Toda a experiência foi válida para crescimento, mas o essencial pra mim foi ter uma lider que subiu no barco e remou junto conosco. ”
“ Enfrentei um problema semelhante com a minha equipe onde a comunicação da empresa estava desmotivando todos. Segui os mesmos passos entrei no barco e remei junto. ”
M- 2 1) consolidação da carreira de gestor, 2) aprimoramento do caráter de líder 3) capacidade de gerir as competências, 4) habilidade em negociação, 5) relacionamento interpessoal.
“ Quanto as competências adquiridas a mais expressiva foi a liderança, mas eu vejo um desenvolvimento de todas as competências porque a partir do momento que você aprende a geri-las as coisas ficam mais fáceis...você administra melhor todas as situações. ”
Segundo a teoria da aprendizagem experiencial “A aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo”(A. Y. Kolb, 2005).
S- 4 1) aprimorei o modo de falar e o modo de agir, 2) aprender a lidar melhor com as



peças, 3) descobrir amor por transferir conhecimento, 4) ganhei mais maturidade profissional. Competências adquiridas/aprimoradas: relacionamento interpessoal, motivação, pro-atividade, negociação, empatia, liderança. “Eu percebi que eu tenho... eu não diria que é um dom, mas eu aprendi a passar informações a conhecimento eu mudei de rumo, não deixa de ser uma gestão de pessoas diferente, eu acabei voltando a estudar hoje eu estudo pedagogia, larguei a Natura e hoje trabalho numa escola e meu objetivo é a coordenação pedagógica.”

A-3 “ eu descobri que eu sei lidar com pessoas, que eu sei gerenciar e que eu tinha prazer em resolver os problemas do colabores enquanto RH” eu aprendi a lidar com todo tipo de pessoas. ” Competências adquiridas/aprimoradas: relacionamento interpessoal, motivação, administração de conflitos, criatividade, negociação, liderança.

Figura 8. Consolidação dos dados referente ao terceiro estagio

Fonte: Autores Fonte: Autores

Todos têm a percepção de um desenvolvimento generalizado que abrangiu as dimensões do desenvolvimento profissional e humano. E o processo de aprendizado é isso uma adaptação diária ao mundo e suas oscilações “o aprendizado envolve o funcionamento integrado da pessoa total - pensar, sentir, perceber e se comportar (A. Y. Kolb, 2005)

Quanto o papel das experiências no processo de aprendizado por meio de situações problemáticas: é comum a todos que o papel das experiências atuais, passadas e recorrentes é de grande importância. Porém, o papel das experiências só é exercido com efetividade num processo de aprendizado se estiver associado a constantes processos de reflexão. Porque são as reflexões que dão sentido as experiências e atribui a ela significado no processo de aprendizado.

6 Conclusão

A analisarmos esse caso, concluímos que teoria faz a prática ter sentido e a prática da vida a teoria, ao associar a experiência vivenciada em 2012 com a teoria da aprendizagem experiencial. Houve a clarificação do papel das experiências no processo de aprendizagem e a validação do seu protagonismo no processo de aprendizado. Entendemos que as experiências concretas realmente se constituem nas situações que exigem resoluções de problemas (Pimentel, 2007) e naturalmente a atitude de sondar o interior por meios das reflexões acontece. Foi possível para alunos e docente criarem os próprios conceitos acerca das experiências vivenciadas em 2012 e compara-los com as realidades passíveis de semelhanças, trocando e compilando opiniões e estabelecendo princípios e regras. Os atores diretamente envolvidos nesse caso, por atores envolvidos entende-se alunos e docente, contemplaram em novas experiências todos os efeitos desse aprendizado. Esses acontecimentos compreendem as quatro modalidades de aprendizagem (Pimentel, 2007), sugeridas pelo ciclo da aprendizagem experiencial (A. Y. Kolb, 2005).

Esse relato técnico admiti sua importância avançando no conhecimento acerca do papel central da experiência no processo de aprendizagem. Apresenta contribuições sociais relevantes ao sugerir uma maneira positiva de lidar com situações problemáticas possibilitando um desenvolvimento pessoal natural e customizado. Assim, como contribuições práticas no que diz respeito a capacitação e aprimoramento do caráter profissional do gestor. Propondo um desenvolvimento profissional mediante as próprias experiências e habilidade para lidar com diversas situações e diferentes contextos.

Liderança, relacionamento interpessoal, técnicas de negociação, visão da empresa, pro-atividade, criatividade, percepção todas competências desejáveis no gestor atual. E não existe



uma forma de desenvolver todas elas em dois anos e meio de formação somente por meio dos livros. As competências intangíveis, à medida que são perceptíveis, torna-se mais necessárias. Essas competências, são manifestas e melhor desenvolvidas em situações imprevisíveis. Sugere que uma formação profissional adequada deve considerar a diversidade de conhecimento e as diferentes formas de aprendizagem.

Considerando que os problemas no ambiente corporativo são imprevisíveis e a maioria das situações dotadas de complexidade. O perfil do gestor mais adequado exige um misto de competências técnicas, emocionais e sociais. Habilidade para administrar o uso de competências tangíveis e intangíveis conforme as situações vivenciadas no cotidiano. Nesse sentido, a definição mais adequada para competências seria “a capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular onde se colocam recursos e condições próprias à situação” (Ruas, 2000).

É necessário uma visão holística da alta gerencia das instituições de ensino superior e uma atenção maior para o bom andamento dos processos e a articulação entre os departamentos da empresa. Concluímos que a harmonia entre os processos administrativos e pedagógicos, bem como entre todos os departamentos da empresa são convertidas em benefícios para todos os indivíduos que compreendem a organização. São comuns as reclamações sobre os diversos problemas administrativos que envolve os ambientes das instituições de ensino superior brasileiras. É necessária uma atenção maior aos reais motivos que levam o aluno a trancar um curso de formação profissional e suas insatisfações alheias aos processos de aprendizagem. Embora o número de matriculados no ensino superior brasileiro tenha dobrado, menos da metade dos matriculados chegam a concluir o curso. (Lima & Zago, 2018b).

É possível concluir que uma das principais limitações dessa pesquisa se constitui no posicionamento do líder (gestor) diante da situação problemática a ser enfrentada e sua atitude motivadora perante a equipe. Os entrevistados apontam esse fator como essencial para que eles superassem aqueles problemas vivenciados em 2012 e tomassem posicionamento diante da situação. Da mesma forma que associam ao posicionamento do líder ao gerenciamento da competência liderança em boa parte da equipe. Novas pesquisas são sugeridas, como a replicabilidade desse trabalho em contextos diferenciados como em uma empresa de outro seguimento. Sugerimos também a replicabilidade em contextos sociais para validar a efetividade do estudo no desenvolvimento de competências emocionais e sociais.

6 Referências

- Augusto, C. A., Souza, J. P. de, Dellagnelo, E. H. L., & Cario, S. A. F. (2013). Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(4), 745–764. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2



Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, (24), 213–225.

<https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

Gomes, A. A. (2008). ESTUDO DE CASO - PLANEJAMENTO E MÉTODOS, 7.

Kolb, A. Y. (2005). Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education, 21.

Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. FT Press.

Kunnari, I., & Ilomäki, L. (2016). Reframing teachers' work for educational innovation. *Innovations in Education and Teaching International*, 53(2), 167–178. <https://doi.org/10.1080/14703297.2014.978351>

Lima, F. S. de, & Zago, N. (2018a). Desafios conceituais e tendências da evasão no ensino superior: a realidade de uma universidade comunitária. *Revista Internacional de Educação Superior*, 4(2), 366–386.

Lima, F. S. de, & Zago, N. (2018b). Desafios conceituais e tendências da evasão no ensino superior: a realidade de uma universidade comunitária. *Revista Internacional de Educação Superior*, 4(2), 366–386. <https://doi.org/10.20396/riesup.v4i2.8651587>

Mark, E. (2013). Student satisfaction and the customer focus in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 2–10. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.727703>

Pereira, A. F., Salles, W. das N., Oliveira, V. P. de, Guimarães, A. de A. C., & Folle, A. (2018). Satisfação de estudantes universitários de Educação Física com experiências acadêmicas. *Motrivivência*, 30(53), 84–100.



Pimentel, A. (2007). A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 12(2), 159–168.

<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200008>

Ruas, R. L. (2000). A ATIVIDADE GERENCIAL NO SÉCULO XXI E A FORMAÇÃO DE GESTORES: ALGUNS NEXOS POUCO EXPLORADOS, 6(3), 8.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos*. Bookman Editora.