

**A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL E A METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS APLICADA À CONCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS**

SIMONE F. MOURA CABRAL
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)
simonecabral1@live.com

A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL E A METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS APLICADA À CONCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Introdução:

A realidade de sala de aula possibilita o professor estar em contato com o processo ensino-aprendizagem e acompanhar como este impacta no desenvolvimento de cada ser humano. Partindo da ideia e do pressuposto de que cada um é o autor ativo de sua história de vida, possuindo níveis de educação variados e de engajamento pessoal com o conhecimento, o alinhamento das experiências pessoais com as profissionais no ambiente de trabalho tem sido um diferencial para quem consegue estabelecer essa relação de complementariedade.

As metodologias ativas vêm sendo implantadas na tentativa de visualizar o processo do aprender continuado sob outro ângulo. Partindo da premissa de que o aluno pode construir seu próprio saber e sua aprendizagem ao longo da vida. Ele é um ser ativo no processo, pois junto com o professor trocam experiências a partir do desabrochar de conhecimentos oriundos desta parceria, conhecimento-prática-realidade de cada um. Muitos estudantes matriculados e cursando o ensino superior já estão no mercado de trabalho e retornam aos estudos em busca de qualificação, seja por exigência da empresa ou por perceber que para crescer na carreira profissional precisam continuar aprendendo e estudando. No desenrolar dessa metodologia, competências são desenvolvidas, habilidades descobertas, desafios sendo superados e desabrochar de novas pessoas com autoestima mais elevadas e confiança em si mesmas.

Para os professores de ensino superior tem sido um desafio manter o aluno atento e participando ativamente no ambiente universitário. Por isso, uma professora/autora deste trabalho resolveu mudar esse cenário de aulas expositivas e criou um projeto de workshop em que os alunos passaram a ser avaliados enquanto sujeitos ativos e participativos de sua aprendizagem. A autora tem convidado colegas professores para participar da ideia e tem conseguido algumas adesões. O projeto, intitulado de Projeto Workshop em que várias atividades são realizadas e pontuadas ao longo do semestre letivo, acontece durante 1 mês e meio. As Atividades realizadas são: fichamentos, pesquisa em bibliografias, livros e artigos virtuais, apresentação do material elaborado individual e coletivamente, visita a empresas com entrevista a pessoas que ocupam cargos de gestão, elaboração de slides, formação de equipe responsável pelo cerimonial e *coffee break*, estabelecimento de parcerias com empresários para entendimento da vivência e na finalização do projeto é estipulado um dia do evento em que são os alunos os atores principais do evento.

A partir da crença de que o aluno com o professor podem juntos coparticipar do processo de aprendizagem, surgiram inquietações que foram responsáveis pelo dilema deste trabalho, que seria: como propiciar experiências ao aluno de Administração que ele se desenvolva enquanto proativo do seu processo de aprendizagem, levando a teoria de sala de aula para a prática no mercado de trabalho?

Aluno e professor terão a possibilidade de unir os conhecimentos e trocar com outras turmas, e entre si suas experiências e leituras absorvidas a partir de autores renomados. Na primeira experiência de realização do workshop apenas uma turma e duas professoras foram envolvidas. Na segunda e terceira experiência, participaram duas turmas de disciplinas diferentes, em que juntas interagiram no processo de construção.

O objetivo geral deste trabalho é integralizar conhecimento entre alunos-professores e alunos-alunos visando desenvolver competências e aplicar a teoria na realidade do mercado de trabalho por meio de um projeto de workshop. Tem-se como objetivos específicos: - realizar atividades individuais e em grupo visando à troca de informações aluno-professor-aluno; -desenvolver competências para a vida ao longo da preparação e realização do

workshop; -possibilitar momentos de auto superação de obstáculos a nível de enfrentamento psicológico e técnico para desenvolver novas habilidades e competências aplicáveis ao mercado de trabalho.

A metodologia aplicada foi do tipo qualitativa, de cunho documental, sendo utilizado análise de conteúdo para reflexão das falas e percepções expressas ao longo de 1 mês e meio de vivências oriundas desse projeto do workshop. Através de fotografias e recortes de falas foram relatados e postos em análise a experiência de desenvolvimento de aprendizagem.

Ao longo do trabalho será abordado o tema da Aprendizagem experiencial com sua definição e aplicabilidade. Em seguida, o desenvolvimento de competências em sala de aula e por último um relatório com documentos, fotografias, relatos de vivências e experiências desenvolvidas ao longo das experiências. Além, dos aspectos considerados de extrema relevância para o desenvolvimento dessa metodologia. Nessa etapa conterà também, modelo de tabela construído pela autora, visando um maior entendimento.

1-APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NO DIA A DIA ORGANIZACIONAL E PARA OS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

O conceito de aprendizagem segundo Donato (2015) ao citar Robins (2005) delinea que para que ela aconteça precisa modificar atitudes e comportamentos diante da vida. Nos dias atuais, verifica-se que este conceito tem ganhado amplitude porque o mercado de trabalho necessita de profissionais que saibam fazer, realizar e que estes tenham fundamentação teórica/conteúdo para ser aplicada.

Segundo Kim (1993) ao ser citado por Seleme e Andrade (1999) definem aprendizagem como sendo a “aquisição de conhecimentos ou habilidades”. Para eles, a aprendizagem possui dois significados: 1) aquisição de habilidades ou *Know-how*, que é a habilidade física para tomar uma ação; e 2) adquirir *know-why*, ou seja, articular uma compreensão conceitual a partir de uma experiência. Verifica-se, uma implícita ligação entre pensamento e ação, ou conhecimento e experiência.

As duas dimensões *know-how* e *know-why* são de extrema relevância porque adquirir somente um conhecimento que permita ação (*know-how*) não é suficiente para utilizar habilidades de maneira efetiva, sem a compreensão dos conceitos e das estruturas coerentes de pensamento (*Know-why*), demonstrando uma interconecção direta dos dois conceitos e que um interfere no outro a fim de se tomar ações mais efetivas.

Já para Kolb (1984) ao ser citado por Pimentel (2007) a aprendizagem experiencial é onde o conhecimento é criado a partir da transformação da experiência, enfatizando o conhecimento como um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado. Verifica-se que a aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo. A compreensão da aprendizagem passa pela natureza do desenvolvimento e vice-versa. A Teoria Kolbiana se diferencia das teorias racionalistas e outras teorias cognitivas que enfatizam prioritariamente à aquisição, manipulação e uso de símbolos abstratos, e de teorias comportamentais de aprendizados que negam qualquer papel à consciência e à experiência subjetiva no processo de aprendizagem. Pretende-se avaliar a aprendizagem pelos processos e não pelos produtos.

Segundo Sonaglio, Godoy e Silva (2013) as metodologias ativas vem recebendo destaque por conta da dificuldade que o aluno tem em se inserir no mercado de forma a propor mudanças na sua área de atuação, como também, a pensar criticamente. As metodologias ativas surgiram com o objetivo de levar o aluno ainda em sala de aula a refletir sobre suas vivências e sua aplicabilidade em atuar. Tem se utilizado, casos para ensino, jogos, simulações, entre outras, vêm ganhando destaque nos últimos cinquenta anos nas

universidades, passando a utilizar estas metodologias tanto para treinamento dos alunos quanto para desenvolvimento de estudos sobre práticas gerenciais e de tomada de decisão.

A aquisição de conhecimento é importante, mas absorver e transformar a sua realidade presente a partir do estímulo da reflexão sobre o que é estudado engrandece ainda mais. Para Villardi e Vergara (2011) a aprendizagem experiencial ou vivencial – oferece a possibilidade de aprender pela construção de sentido (*sensemaking*), ou pelo exame da experiência presente em atividades que são desenhadas pelos professores para esse propósito. Uma relevância com relação a esse ponto é que a maior parte dos alunos de curso superior que estudam a noite executam durante o dia atividades laborais, seja na área que estudam ou em outro segmento.

Na escola e na faculdade o aluno está buscando conhecimento e é o ambiente propício e adequado para experienciar novidades e o professor pode ser o facilitador de desenvolvimento de uma aprendizagem mais reflexiva e voltada para a realidade vivida. Segundo Pimentel (2007), o confronto de ideias é algo inexorável à elaboração de seus significados. É a partir dos conhecimentos consolidados que se aprofundam, generalizam e se tornam mais complexos por intermédio da elaboração de outros, novos, ainda não acabados, mas já capazes de transformar o saber pré-existente. Para Kolb (1984) ao ser mencionado por Pimentel (2007) a cognição não progride separadamente das outras dimensões de desenvolvimento, pois a inteligência humana é fruto de conflitos e diálogos entre cognição, afetividade, percepção e ação. Nessa perspectiva transacional de desenvolvimento, a cognição é concebida como produto da interação entre diferentes tipos de conhecimento.

Vergara e Villardi (2011) ao citarem: Easterby-Smith, Araújo (1999) e Godoy (2009) afirmam que existe uma importância na pesquisa das práticas nas organizações, porque esta noção de realidade prática é rica, pois articula a noção espaciotemporal do fazer e realizar dos agentes como práticas situadas e ambientadas no ambiente de trabalho. A partir da necessidade prática de inserção de conceitos teóricos no dia a dia organizacional e para a resolução de problemáticas acometidas no mercado, Kim (1993) afirma que no processo de aprendizagem organizacional, faz-se necessário a complementariedade dos sistemas comportamentais e nos sistemas interpretativos, tentando localizar a aprendizagem individual com a organizacional, ou seja, alinhar o modelo mental individual com os modelos mentais compartilhados da organização, que são responsáveis pela “visão de mundo” (*weltanschauung*) e pelas rotinas organizacionais. Seria a aprendizagem de circuito duplo individual com a aprendizagem de circuito duplo organizacional possibilitando um compartilhamento de referenciais.

A Administração possui uma prática e área de conhecimento específica e se espera que se utilize pesquisa científica para construir conhecimento visando formação crítica do administrador, principalmente neste mundo de mudanças voláteis e ágeis.

1.1 Aprendizagem Experiencial na perspectiva de Kolb: um recorte de sua teoria e prática

A partir dos referenciais e estudos realizados por Kolb (1984) ao ser mencionado por Pimentel (2007) o homem é capaz de transformar a si ao seu entorno sócio-cultural a partir do espiral entre ação e reflexão. Trata-se de um processo dialético que requer confronto e resolução dos conflitos inerentes à situação de aprendizagem experienciada, resultando no “progressivo desenvolvimento humano”, a partir da crescente diferenciação e hierarquização integrativa do funcionamento psíquico. Kolb compreende que aprender é um processo contínuo e ascendente, impulsionado pela experiência. O desenvolvimento desse conhecimento é desdobrado em três níveis sucessivos: começando pelo aquisitivo, em seguida o especializado e por último o integrativo. O interessante nestas etapas evolutivas é que os níveis de crescimento dependerão da apropriação das experiências culturais que cada ser humano em particular vivencia.

No nível aquisitivo de desenvolvimento, também chamado de consciência identificadora (*registrative consciousness*), acontece algo revelador, que é quando o ser humano se depara com um conhecimento novo em que o desenvolvimento do profissional acontece de forma performática, voltada para ação. A consciência é identificadora, buscando registrar objetos envolvidos na ação. Caracteriza-se por: habilidades básicas que estão na base das estruturas cognitivas responsáveis pela simbolização.

O segundo nível que é o especializado em desenvolvimento, conhecido por consciência interpretativa, o ser humano não foca mais na *performance*, mas nos significados atribuídos à ação. Há um incremento a adaptação da atuação profissional. O ambiente social é responsável pela modificação das características pessoais, pois cada indivíduo elege para si, e valoriza somente os dispositivos sociais que refletem as suas necessidades e características pessoais.

Para finalizar acontece à formação do nível integrado de desenvolvimento, que é a consciência integrativa, objetiva a reunião de diferentes ações, operações e significações num nível holístico. Este nível é o mais complexo de desenvolvimento, pois possibilita a autoafirmação oriundos da capacidade de reconhecer as suas próprias competências no que se refere à necessidade de novas mudanças, em aspectos que a pessoa julga importante alterar, aprimorar, transformar ou destituir.

Segundo a realidade de Kolb (1984) ao ser citado por Pimentel (2007), “as estruturas de consciência governam o processo de aprendizagem estabelecido pela experiência, por meio da seleção e definição do que se experiencia” (p. 146). Torna-se mais do que comum à confluência dos três (3) níveis de consciência na mesma experiência. Vários fatores intervenientes, como os requisitos essenciais para vivenciá-la, o potencial do desenvolvimento do profissional e o envolvimento afetivo com a situação e as condições do aprender, sem esquecer da história singular de aprendizagens vividas e saberes formulados por cada indivíduo concreto, determinando a forma como esses níveis se organizam e se entrelaçam.

Além da aprendizagem se desenvolver em níveis de desenvolvimento, à medida que essas etapas anteriores são desenroladas, acontece também à articulação com as dimensões mentais: dimensão do concreto/abstrato e do ativo/reflexivo. De acordo com Pimentel (2007) ao citar Kolb (1984), a tensão entre estas dimensões é aliviada por meio de duas operações mentais: apreensão da experiência e sua transformação. A partir da conjugação dessas dimensões, há a formação de quatro (4) modelos adaptativos de aprendizagem: Experiência concreta (EC); Observação reflexiva (OR); Conceituação abstrata (CA) e Experiência ativa (EA).

A Experiência Concreta (EA) - vivência de experiências de contato direto com situações que sugere dilemas a resolver. São ações originárias por conhecimentos e processos mentais já existentes, que foram aprendidos anteriormente.

A Observação Reflexiva (OR) - observação baseada no interior da reflexão. Expõe as atitudes de pesquisa da realidade: identificação de elementos, construção de associações, agrupamentos entre os fatos perceptíveis de experiência.

A Conceituação abstrata (CA) - formação de conceitos abstratos generalizáveis sobre elementos e características da experiência. Acontece uma comparação com as realidades semelhantes, bem como generalização de regras e princípios.

A Experiência ativa (EA) - aprendizagens em experiências inéditas, num movimento voltado para o lado de fora da ação. Há uma aplicação prática dos conhecimentos, processos e pensamentos a serem refletidos, explicados e generalizados, com uma ação centrada nas relações interpessoais. Segundo Kolb (1984) ao ser citado por Pimentel (2007) afirma que na figura do ciclo de aprendizagem experiencial, ao se visualizar do centro para fora, as setas entrecruzadas indicam as 2 dimensões que unem ação prática e teorização.

A riqueza dessa metodologia é conseguir combinar as modalidades de acordo com as situações específicas de aprendizagem experiencial, podendo ele ser o personagem ativo de seu processo de desenvolvimento, proporcionando reconhecimento de suas competências, e identificando o que precisa melhorar. Sendo assim e aplicando na prática é que acontece a aprendizagem na realidade vivida. Mais adiante a figura está exposta demonstrando a existência de cada tópico acima abordado.

1.2 A Aprendizagem integrada ao trabalho e suas aplicações na realidade organizacional

Segundo Ellstrom (2010), o local de trabalho não é só um lugar de produzir, mas também de aprendizagem. A partir dessas ideias, os Processos organizacionais baseados na prática tem inovado o atual cenário, possibilitando o desenvolvimento e o uso de novos métodos de trabalho, rotinas, produtos ou serviços, em que as operações acontecem no ambiente prático de trabalho.

Abaixo foram listados exemplos de situações de aprendizagem práticas a serem desenvolvidas no ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, com base na concepção de Seleme e Andrade (1999) ao citar Senge (1996) e na realização do workshop integrando aprendizagens expostos mais adiante.

Inúmeras são as possibilidades para que o aluno de Administração possa colocar em prática o que aprende no exercício de sua faculdade, ambiente facilitador para aprender e refletir sobre vivências diárias, já que em sua maioria estão inseridos nos ambientes de trabalho. Veja-se abaixo:

Situação de Aprendizagem	Entendimento	Como acontece?
Micromundo	simulação, que pode ser criada por computadores, na qual as pessoas podem “vivenciar”	-realizar experimentos; -testar diferentes estratégias e construir um entendimento melhor
Redes e grupos de discussão	construção compartilhada de conceitos abstratos e elementos culturais que alinham a empresa	-construção de redes informais apresentando as visões pessoais e das comunidades ligadas à organização.
Redes de diálogo e reflexão coletiva	redes de compartilhamento que promovem o diálogo e a reflexão coletiva a respeito de visão, valores, propósito e metas.	-fóruns de incentivo a reflexão coletiva, coerente com a realidade; -geração de conhecimento e transmissão nas redes de <i>intranet</i> .
Workshop	compartilhamento de conteúdos aprendidos correlacionados com a prática vivida no mercado	-divisão de temas entre os alunos e apresentação; -elaboração de fichamentos; -visita a empresas e <i>networking</i> .

Quadro 1: Elaborado pela autora

O foco principal para recorte deste trabalho é o Workshop integrando aprendizagens de alunos-professores e alunos-alunos.

2. METODOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: PARCERIA DOCENTE-DISCENTE

A competência é o uso adequado de capacidades individuais em um certo domínio do saber, do saber fazer ou do saber ser, realçando a importância do indivíduo, contrapondo com concepções de qualificação que enfatizam mais uma tarefa ou função (Neves, Garrido e Simões, 2015)

Já para a Comissão das Comunidades Europeias (2006), a competência é a capacidade comprovada de utilizar o conhecimento, as aptidões e as capacidades pessoais, sociais e/ou metodológica, nas situações profissionais ou em contextos de estudo e para efeitos de desenvolvimento profissional e/ou pessoal.

Nos contextos internacionais e nacionais tem sido cada vez mais comum, aprender estabelecendo parcerias aluno-professor-comunidade. A compreensão por parte das metodologias ativas possibilita o engajamento dos alunos e colaboradores das Empresas em projetos que estimulam aprender na prática. Este projeto, anteriormente mencionado, “Preparando-se para trabalhar” permite uma avaliação do atendimento às necessidades do mercado de trabalho, a orientação profissional, a eficácia de professores e formadores, a formação no local de trabalho, as ferramentas para sustentar o sistema, entre outras variáveis.

Já existe uma orientação dos currículos internacionais para o desenvolvimento de competências, exceto nos países menos desenvolvidos. São delineamentos baseados em dois eixos: (1) valorização do desenvolvimento de competências básicas para o trabalho e para a vida pessoal e social; e (2) os instrumentos de planejamentos que regulam a oferta e a construção dos currículos de educação profissional (Kuller e Rodrigo, 2014). Percebe-se que é uma educação voltada para os aspectos totais do ser humano, inclusive de prepará-lo melhor para o mundo.

Além do Reino Unido já foi implantado em quase todos os outros países europeus o desenvolvimento de competências. Na Inglaterra, no México, na Colômbia e nos Estados Unidos existem algumas dificuldades na implantação. No Brasil de hoje, o acesso ao emprego e à carreira profissional não depende muito dos “saberes disciplinares da escola”, exceto em ocupações regulamentadas ou de nível superior. Segundo Kuller e Rodrigo (2014), o conhecimento técnico-profissional é decorrente da experiência e vivência do trabalho, sendo essas desenvolvidas na empresa e medidos por ela para efeito de contratação ou promoção, sem interferência ou medição significativa do sindicato ou da escola.

O desenvolvimento de competências é compatível com a compreensão do sistema produtivo e suas múltiplas formas e bases científicas, técnicas, sociais, políticas e culturais que permitam o entendimento e a operação em seu interior e não como trabalhador adestrado, mas como sujeito humano emancipado. A partir dessa compreensão surgem colaboradores mais reflexivos e que contribuem para o funcionamento mais assertivo das ações implantadas, além de se sentirem coparticipantes da gestão da empresa em que se trabalha. Nesse pensamento a lucratividade e o nível de engajamento e entrelaçamento dos colaboradores aumenta.

2.1. O Alinhamento das competências com as vivências da experiência de aprendizagem

No desenvolvimento de competências, diversas formas metodológicas são possíveis. Todos os métodos ativos e pedagógicos centrados na atividade do aluno podem acontecer. A Metodologia para o desenvolvimento de competências seguem sete (7) passos: a) Contextualização e mobilização; b) Definição de atividade de aprendizagem; c) Organização da atividade de aprendizagem; d) Coordenação e acompanhamento; e) Análise e avaliação da atividade de aprendizagem; f) Outras referências; e g) Síntese e aplicação.

Na Contextualização e mobilização - o participante compreende a essência e a importância de desenvolver essa nova aprendizagem, correlacionando com as suas aprendizagens anteriores e seu itinerário formativo.

Na Definição da aprendizagem - possibilita o envolvimento dos participantes no enfrentamento de um desafio, na resolução de problemas, realização de pesquisa, desenvolvimento de projetos, possibilitando o desenvolvimento da competência. Para a Organização da atividade de aprendizagem – orientações precisam ser dadas para que os

participantes possam enfrentar o desafio, solucionar o problema, desenvolver o jogo ou realizar a pesquisa.

No aspecto da Coordenação e acompanhamento – preveem-se os meios e as forma de coordenar e acompanhar o desenvolvimento da atividade de aprendizagem. Com relação à Análise e avaliação das atividades de aprendizagem – as atividades de aprendizagem e os resultados por elas obtidos serão os objetos de reflexão individual, discussão em pequenos grupos ou reuniões presenciais ou virtuais, contrapondo os resultados obtidos com o processo de trabalho adotado.

O Acesso às outras referências – associação entre as recomendações práticas com a produção teórica presente e relacionada à competência em desenvolvimento precisando ser veiculada. A Síntese e aplicação – integra as referências existentes no universo cultural com a experiência prévia e a vivência concreta dos participantes.

Os sete passos acima nem sempre seguem este roteiro de delineamento, pois podem acontecer paralelamente ou haver alterações ao longo do processo. Segue abaixo uma figura representativa que alinha o Ciclo de aprendizagem de Kolb (1984) e o Desenvolvimento de Competências proposto por Kuller e Rodrigo (2014) objetivando explicar o alinhamento que aconteceu com as metodologias ativas presentes no workshop e ressaltando que elas são complementares, porque juntas dão embasamento à prática da aprendizagem experiencial no cenário de atuação profissional do aluno do curso de Administração estudado. A interação dessas duas formas de atuação enriquecem e facilitam ainda mais o processo de aquisição de conhecimento além de possibilitar o desenvolvimento de outras competências, pois há a aplicação da teoria na prática presente no mercado de trabalho.

Desta forma, na busca de um alinhamento da teoria da aprendizagem experiencial com o desenvolvimento de competências o Projeto do workshop tem vindo a tornar esse entrelaçamento atendido, pois no desenvolver de cada competência, o aluno vai surpreendentemente aprendendo, realizando, refletindo, colocando e agindo em consonância com as competências sugeridas na elaboração do Projeto. Entre os tipos de aprendizagens há desenvolvimento de aprendizagem. Essas dimensões para estudos abstratos se correlacionam as posições dialéticos do aprendizado, que são apreensão e transformação.

A possibilidade de o aluno vivenciar os dilemas e as dificuldades do mercado em lidar com o novo, com a urgência, o imediatismo e a volatilidade. Mais adiante serão expostos momentos em que aconteceu esse processo de desenrolar do conhecimento.

2.2. O Projeto do Workshop como um estímulo ao desenvolvimento de aprendizagem sob diversos ângulos de atuação

Para este Projeto workshop, tem-se como objetivo desenvolver várias competências ao longo do seu desenrolar, pois o curso de Administração tem um cronograma formal a ser contemplado até o final do semestre. As competências são uma forma de transformar o subjetivo em estruturas objetivas de análise. Desta forma, a autora sugeriu atividades práticas com prazos a serem cumpridos e pontuações correspondentes para que os alunos possam desenvolver em 1 mês e meio e finalizarem o semestre com o conhecimento.

As competências a serem desenvolvidas a partir da realização do Projeto Workshop foram:

Competência 1: - propiciar ao aluno de Administração aquisição de conhecimento a partir de leituras (livros, net, revistas eletrônicas) sobre assuntos relacionados à disciplina em estudo.
--

Os Conhecimentos, habilidades e atitudes: entrega de fichamentos; pesquisa na internet do tema em textos em pdf
--

Quadro 2: Elaborado pela autora

Cada fichamento foi proposto pelo docente e este é realizado pelo discente individualmente, buscando o entendimento pessoal e em seguida é compartilhado pelos membros do grupo em debates coletivos em que cada grupo irá apresentar seu tema. O segundo fichamento fica a critério de escolha do aluno, estimulando a pesquisa em bibliografias sobre o tema anteriormente definido e mais adiante apresentado novamente com pontos de vista diferentes, por estarem presentes com outros referenciais. Dependendo do tamanho da turma são dedicados quatro (4) aulas com duração de três (3) horas cada, para debate e exposição do conteúdo abordado.

Competência 2: - refletir a partir das discussões em sala de aula sobre as leituras dos temas propostos, aplicando e identificando-as na visita e na empresa escolhida pelos próprios alunos.
--

Os Conhecimentos, habilidades e atitudes: participação nos debates em sala; elaboração de uma ferramenta de levantamento de dados de acordo com o tema estudado para aplicar na empresa visitada; apresentação do instrumento de pesquisa sobre as informações apreendidas em sala de aula.
--

Quadro 3: Elaborado pela autora

No que se refere à Competência 2, o aluno recebe uma pontuação pela participação e posicionamento diante do grupo, expressando o assunto que foi lido e sua opinião diante do que foi estudado. Além de ir a uma Empresa conhecendo sua rotina de funcionamento alinhada com o tema inicialmente proposto. Geralmente, os próprios alunos vão contando as situações que vivenciaram na vida real. Muitos já passaram pelas realidades e o diferencial é que agora estará alinhada com a teoria. É um momento de muita riqueza para todos os envolvidos, pois se estimula, a quebra do gelo entre os grupos, enfrentamento da timidez, trabalho em equipe, escuta do outro, respeito ao posicionamento dos grupos, independente de aceitá-los ou não.

Competência 3: - conscientizar o aluno para utilizar ferramentas de gestão na vida pessoal e profissional demonstrando entender a teoria vista em sala de aula para ser aplicada no mercado de trabalho.

Conhecimentos, habilidades e atitudes: falar em público – apresentação trabalho em equipe, posicionamento, liderança, motivação, desenvoltura; <i>networking</i> e parcerias.
--

Quadro 4: Elaborado pela autora

Na Competência 3, a prática da gestão alinhada com a busca do equilíbrio emocional na tentativa de descobrir novas habilidades e posturas enquanto profissional diante das circunstâncias da vida é algo essencial a nova era dos administradores. Hoje, o administrador necessita ter habilidades técnicas, pessoais e profissionais. E estar diante das organizações, agora como estudantes de Curso Superior impõe mais seriedade e necessidade de desenvolver o pensamento crítico com visão voltada para o futuro, como também passa mais credibilidade ao nível de mercado.

Competência 4: - aplicar o conteúdo da teoria vista em sala de aula no mercado atual e exercitar a responsabilidade social; o voluntariado ao se comprometer com o Cerimonial e do <i>Coffee break</i> .

Conhecimentos, habilidades e atitudes: apresentar a empresa visitada para turma e os resultados; aprender com profissionais experientes no mercado; recolher alimentos para doação; organizar o cerimonial; construir a programação para o dia das apresentações dos trabalhos; preparar o <i>coffee break</i> com o cardápio alinhado)
--

Quadro 5: Elaborado pela autora

Na Competência 4 explorará sobre a visão pelo aluno de Administração na prática do mercado e diante dos profissionais presentes na mesa redonda, possibilitando-os refletir sobre suas práticas de trabalho e de uma análise mais crítica diante de como o mercado tem se posicionado. O discente poderá demonstrar os pontos de vista expostos pelos colegas de sala com relação à realidade apresentada em sala para o gestor ou empresa em estudo, desde que haja abertura para isso. Vale a pena ressaltar que todas as informações são de caráter

estritamente sigiloso e que estão servindo de estudos de caso para análise. Os profissionais que participam das mesas redondas são em sua maioria, profissionais atuantes e que já possuem vasta experiência no mercado em que estão inseridos.

Para a Competência 5 se concentrará no dia propriamente da apresentação oficial do evento em que o aluno irá demonstrar desenvoltura, domínio do conteúdo e de si mesmo a partir de equilíbrio emocional e demonstração de segurança sobre o que aprendeu ao longo dos recentes cinco (5) meses de curso. Neste dia, será convidada outra turma do Curso de Administração, objetivando participar das apresentações como ouvintes. Desta forma, proporcionará a superação de mais outros desafios, que são: lidar público desconhecido, posicionar-se de forma mais profissional e com vestimentas apropriadas, expressar uma linguagem da área de gestão demonstrando domínio do tema trabalhado há 1 mês e meio e ao longo do semestre. Toda a turma e os convidados precisarão contribuir com 1 kg de alimento que será entregue mais adiante para uma instituição de caridade escolhida pelos membros envolvidos.

Competência 5: - demonstrar a participação em sala de aula e apresentação do trabalho, a desenvoltura no conteúdo sobre a disciplina cursada

Conhecimentos, habilidades e atitudes: liderança de equipe; condução do cerimonial e do <i>coffee break</i> .
--

Quadro 6: Elaborado pela autora

O cumprimento dessas competências possibilitará que o aluno de Administração finalize o semestre cursado se apropriando do conhecimento perpassado por teoria, prática, vivências e participação das mais variadas situações, além de ter vivenciado práticas de empresas em nível de mercado, certamente pôde desenvolver uma aprendizagem mais significativa diante da realidade e das necessidades impostas. Vale salientar que o clima de satisfação, de aprendizagem e de envolvimento de todos durante todo o workshop é contagiante, porque os estimula a darem o máximo de si.

METODOLOGIA

As metodologias ativas de desenvolvimento de aprendizagem alinhadas com a importância de se basear no desabrochar das competências ao longo das práticas vividas são o foco deste trabalho. É um trabalho de natureza qualitativa e exploratória, demonstrando as etapas das experiências vividas ao longo da realização do workshop. O pesquisador quis ir mais adiante referenciando as falas dos envolvidos e constatando se houve evolução nas competências e se a aprendizagem aconteceu a partir da utilização de metodologias ativas. Todo o artigo é baseado nas vivências dos alunos junto com o professor para a formação e elaboração das competências delimitadas no início do projeto. Utilizar-se-á de documentos em forma de relatos e fotografias oriundas desta experiência. Todas as fotos estão borradas evitando a identificação dos envolvidos e utilizou-se o Paint, programa do Plano Office, para este procedimento. Os momentos foram registrados e serviram para verificação de como as experiências aconteceram ao longo da elaboração e realização do Workshop. Todos os materiais para registro das práticas foram feitos previamente, como tabelas de controle de atividades para acompanhamento e possível desenvolvimento de competência.

Segundo Villardi e Vergara (2011) ao citar Jones (1995) os pesquisadores qualitativos enfatizam que a importância e a legitimidade da interpretação dos eventos – subjetivos por natureza – é concedida pelos agentes, não apenas pelos métodos, por isso os dados originados de pesquisa quantitativa têm sido denominados na academia de *hard*, objetivos rigorosos e confiáveis, enquanto os originados de pesquisa qualitativa seriam *soft*, subjetivos por natureza. Por isso, o método qualitativo é aplicado com relevância e é completamente

entendido para a compreensão da realidade a que o trabalho se propõe, pois está mais preocupado e saber como as pessoas aprendem, como se desenvolvem, o significado e aplicabilidade do que entendem na vida pessoal e profissional de cada envolvido.

O Subjetivismo auxilia a Teoria da aprendizagem experiencial ao acreditar que, o indivíduo percebe a realidade, incluindo a si mesmo, pois o ser humano é gerador de processos sociais por meio de relações intersubjetivas, que considera capazes de construir na sua relação com a realidade. Neste sentido se explica o encantamento para se utilizar esta metodologia, que é acreditar na singularidade do ser humano, pois cada um tem o universo dentro de si. Outro conceito que se alinha ao anteriormente citado é o de Interpretativismo citado por Schwandt (2000) que foi mencionado na obra de Villardi e Vergara (2011), em que o interpretativismo compreende o indivíduo utilizando de sua subjetividade, apreendendo com sua observação ou vivência, examinando e lhe dando sentido, ou seja, interpretando em profundidade. Segundo Burrell e Morgan (1979), ao ser citado por Villardi e Vergara (2011) o pesquisador qualitativo, vivencia, apreende, explica e compreende os fenômenos.

Segundo Sonaglio, Godoi e Silva (2013-b) afirma que as metodologias ativas vem recebendo destaque por conta da dificuldade que o aluno tem sentido em se inserir no mercado de forma a propor mudanças na sua área de atuação, como também, a pensar criticamente. As metodologias ativas surgiram com o objetivo de levar o aluno ainda em sala de aula a refletir sobre suas vivências e sua aplicabilidade em atuar. Todo o material a seguir exposto foi fruto de momentos e situações de aprendizagem vividas e os relatos foram oriundos ao final do evento.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A aprendizagem e a pesquisa não estão separadas da emoção humana nem das relações de poder que impactam essa interação humana e sua gestão. Pela reflexão permanente, o pesquisador gera mais questionamentos, ao examinar os princípios e processos da própria pesquisa como forma de aprendizagem. Fazer pesquisa é aprender sempre e nas mais variadas situações com a realidade direcionada para o ambiente de trabalho.

No intuito de acompanhar melhor as ações e atividades desenvolvidas ao longo do workshop a autora deste trabalho criou uma tabela buscando marcar as tarefas realizadas ao longo do mês e meio de realização do mesmo. Nesta tabela, exposta abaixo registrará os seguintes tópicos: fichamentos; participação e apresentação dos mesmos; elaboração do projeto de visita a uma instituição/empresa; apresentação dos slides da visita à empresa em sala de aula; apresentação do trabalho no fechamento do Workshop; participação na Organização do evento (Cerimonial e *Coffee break*; doação de kg de alimento e participação na mesa redonda com profissionais da área de gestão) dentre outras etapas presentes para elaboração e efetivação deste trabalho. Segue modelo abaixo:

Registro das práticas de atividades

Programação do Workshop

Disciplina:

(F1) – Fichamento 1 (1,0)	(PA1) – Participação na apresentação F1 (1,0)
(F2) – Fichamento 2 (1,0)	(PA2) - Participação na apresentação F2 (1,0)
(PV) – Elaboração Projeto de visita a Empresa escolhida pelos discentes (1,0)	(E) – Apresentação com slides sobre a visita a Empresa (1,0)
(APW) – Apresentação no Workshop (2,0)	(CC) – Organização (Coffee break + Cerimonial) (1,0)
(D) – Doação de 1kg de alimento (1,0)	(NF) – Nota final

Aluno	F1	PA1	F2	PA2	PV	E	APW	CC	D	NF
-------	----	-----	----	-----	----	---	-----	----	---	----

Quadro 7: Elaborada pela autora

Esse modelo de registro tem uma aplicabilidade correlata com o objetivo proposto inicialmente para este trabalho, que é de acompanhar o processo evolutivo de cada discente, podendo ver a dedicação, envolvimento e conseqüente desenvolvimento das competências e das atividades antes traçadas. Ao longo do processo de construção, o aluno vai se sentindo estimulado a desenvolver cada etapa e ele mesmo é convidado a ser um ator ativo de seu processo de aprendizagem.

Abaixo serão expostos alguns momentos para demonstrar o envolvimento dos alunos e de toda a sala de aula em busca de aprender praticando na realidade, buscando alinhar teoria com prática.



Figura 1: Abertura das Apresentações



Figura 2: Abertura do Evento com Voz e Violão

Verifica-se que a aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo. A compreensão da aprendizagem passa pela natureza do desenvolvimento e vice-versa. Na figura 1, percebe-se ao fundo da foto, um modelo de logomarca referente ao evento em si, que foi elaborado especialmente para o evento pelos próprios alunos. A figura da logomarca representa um quebra-cabeça, demonstrando o processo de construção em coletivo e de que cada peça tem um valor respectivo e complementar.

No dia da apresentação do workshop alunos com habilidades para canto e música se candidataram e fazem a abertura possibilitando aos envolvidos engajamento com o evento, demonstrando assim, que o processo de aprendizagem envolve parceria, diversão e aplicabilidade da teoria na prática, como visto na Figura 2. Uma aprendizagem com significados perdura e agrega sentido ao entendimento da teoria na realidade vivida no trabalho.



Figura 3: Participação e apresentação de trabalho



Figura 4: Equipe do Cerimonial

Segundo Pimentel (2007), o confronto de ideias é algo inexorável à elaboração de seus significados. É a partir dos conhecimentos consolidados que se aprofundam, generalizam e se tornam mais complexos por intermédio da elaboração de outros, novos, ainda não acabados, mas já capazes de transformar o saber pré-existente. Nessa figura há um registro *in loco* dos participantes e palestrantes que participam e realizam o evento. Neste formato de workshop, o ator principal do evento são os próprios discentes. E nesta forma de vivência, o aluno pratica o *Know how*, *Know why* identificando os aspectos críticos a serem questionados, melhorados. Bem como, sugerem formas de atuação mais assertivas as necessidades.

Aprender no trabalho tem sido uma forma de relacionar teoria, prática e qual a necessidade de mercado presente. Um indivíduo aprende significativamente quando consegue correlacionar de maneira substantiva, não literal, e não arbitrária, a nova informação com uma estrutura específica, que faz parte integrante de sua estrutura cognitiva anterior. Ao longo do desenvolvimento do Projeto do Workshop o ciclo de aprendizagem de Kolb (1984) se faz presente, pois as Experiências Concretas são trazidas para a sala de aula e a partir dos depoimentos são feitas as articulações com o conteúdo. As Observações reflexivas vão acontecendo durante os relatos, possibilitando-os o tempo todo o se posicionar diante das situações.



Figura 5: Apresentação dos trabalhos



Figura 6: A postura exemplar dos alunos

Ao longo das apresentações dos alunos existe a preocupação de cuidar da sua imagem pessoal, conciliando vestimenta com acessórios apropriados. O Workshop é uma oportunidade para o aluno exercer em um ambiente controlado seu desabrochar enquanto um profissional do mercado agora estudante de Administração de Empresas. Os Conceitos abstratos, referenciados por Kolb (1984) vão sendo construídos, modelados e retransformados a partir da participação no evento. Vale a pena ressaltar a organização, a postura e as vestimentas observadas nas Figuras 5 e 6.

Na Figura 7 e 8 retrata o fechamento do Ciclo de Aprendizagem de Kolb (1984) que é a Experiência Ativa, sendo demonstrado pela parceria entre as duas turmas de alunos envolvidos. São alunos do Curso de Administração do P1 e P5 demonstrando entrosamento e troca de experiências durante toda a organização e realização do evento.



Figura 7: Engajamento dos atores



Figura 8: Patrocinadores e sorteio de brindes

Como a aprendizagem perpassa os muros da Faculdade e encontra sentido nas Empresas, os próprios alunos saem em busca de patrocínios para sorteios de brindes e até *merchandising* das marcas parceiras. Elabora-se um ofício explicando a razão do evento e suas premissas de existência. Na Figura 8, vê-se a mesa dos brindes ornamentado com embalagens personalizadas com a logomarca do evento, jogo de luz demonstrando todo o envolvimento e dedicação dos mesmos.

Kolb compreende que aprender é um processo contínuo e ascendente, impulsionado pela experiência. O desenvolvimento desse conhecimento é desdobrado em três níveis

sucessivos: começando pelo aquisitivo, em seguida o especializado e por último o integrativo. O interessante nestas etapas evolutivas é os níveis de crescimento irá depender da apropriação das experiências culturais que cada ser humano em particular vivencia. Vale a pena ressaltar que inicialmente o ser humano absorve as informações, depois ele se especializa e por último integra a sua personalidade e a seu jeito de ser o mais novo conhecimento.



Figura 9: Coletânea de imagens



Figura 10: Coffee break

Nas Metodologias Ativas que são fruto da prática desse trabalho, delegar responsabilidade para que as comissões exerçam seu papel de organizadores também engrandecem o ser humano, estreita relações e criam alicerces para projetos fora da Faculdade também, como visto nas Figuras 9 e 10. Os discentes são capacitados para elaborarem em conjunto e em parceria com os docentes a programação do evento com todas as suas peculiaridades.

Verifica-se ao longo do cumprimento de cada etapa acima já referenciada a existência e o desdobramento da aprendizagem a partir da teoria de Kolb (1984) alinhada a teoria do desenvolvimento de competências Kuller e Rodrigo (2014). Percebe-se que as competências inicialmente traçadas foram atingidas com excelência, pois a metodologia ativa tem mostrado na realização deste trabalho sua força enquanto área de prática pedagógica e que projetos como estes tem feito um diferencial na vida destes futuros Administradores como também dos professores envolvidos. Para os professores um projeto como este o faz perceber como ele aprende junto com o aluno e que na verdade acontece uma troca de vivências. Reflete-se inclusive a necessidade que esse público universitário tem em alinhar a teoria com a vivência presente no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho tem a cada dia procurado profissionais alinhados, ou seja, pessoas que buscam constantemente qualificação e parceria com a realidade prática nas situações da vida cotidiana. O público alvo deste trabalho são estudantes de Administração já inseridos no mercado com vivências e experiências de cargos de gestão, linhas de produção, dentre outros e que voltam a estudar em busca de incremento de conteúdo, como também, reconhecimento mediante seu trabalho.

O contato com eles em sala de aula possibilita conhecer o universo do público alvo de estudo, pois para muitos estão recuperando, segundo eles, “o tempo perdido, já que precisam trabalhar para manter seu sustento e a realização de seus sonhos, que é concluir o ensino universitário”. Verifica-se que é um público de alunos que estimulam ao próprio docente ter conhecimento das situações difíceis para serem resolvidas no mercado, pois muitos já as vivenciaram. A aprendizagem acontece em sala de aula constantemente, pois várias pesquisas são feitas em busca de soluções das situações “ainda” sem respostas, debates críticos sobre as vivências e experiências o tempo todo estão acontecendo visando agregar e se descobrir melhores formas de atuação. Tudo sendo feito e acompanhado pela figura do docente,

coordenação do curso e pela presença harmoniosa dos discentes. A prática ressalta a riqueza na troca de vivências.

O delineamento das competências a serem desenvolvidas são essenciais para que sejam traçadas e se chegue ao final com elas atingidas. Desta forma, a autora deste trabalho elaborou uma ferramenta para coleta de dados, objetivando escutar a repercussão do Workshop Integrando Aprendizagens na vida pessoal e profissional de cada um. A partir da técnica análise de conteúdo, pode-se identificar em mais detalhes as intenções e as nuances dos bastidores. Um questionamento que foi feito foi com relação ao que você aprendeu participando da organização do evento?

Aluno 1: Conheci pessoas, inclusive meus colegas de sala. Vi características neles que não percebiam antes deste evento, como por exemplo: facilidade em falar em público e tentativa de superação da minha timidez.

Quadro 8: Elaborado pela autora

Aluno 2: Pra mim foi o maior evento que vivenciei na Faculdade, porque pude aprender realmente mesclando os textos de sala de aula com a realidade vivida no mercado.

Quadro 9: Elaborado pela autora

Aluno 3: Momento inesquecível para mim e em que me envolvi bastante

Quadro 10: Elaborado pela autora

Aluno 4: Percebi como somos capazes de ir além, desde que sejamos estimulados.

Quadro 11: Elaborado pela autora

Aluno 5: Gostaria que tivesse mais momento assim, pois me desenvolvi muito e enfrentei meu medos e me autodesafiei.

Quadro 12: Elaborado pela autora

Aluno 6: Nós precisamos dessas experiências em poder trazer profissionais do mercado para sala para compartilhar suas vivências conosco.

Quadro 13: Elaborado pela autora

Aluno 7: Os fichamentos sendo cobrados pela professora me forçou a ter de lê-los para não perder a pontuação respectiva e percebi que entendi melhor o assunto.

Quadro 14: Elaborado pela autora

Verifica-se a partir dessas falas que aprender pode se transformar em momentos prazerosos e que faz sentido e é engrandecedor obter conhecimento, inclusive na faculdade. Aprender é uma permissão para vivenciar o novo ou é uma forma de ver o que se aprende sob outro ângulo, ainda não percebido. A aprendizagem acontece de forma contínua e em todos os lugares seja individual ou coletivamente. A partir dos relatos percebe-se o quanto é salutar e estimula o desenvolvimento das pessoas o desenvolvimento de projetos diferentes que possa unir a teoria com a prática vivida no mercado, quantas competências podem ser descobertas e resignificadas a partir de um olhar diferente diante do campo de estudo. Como sugestão para os próximos trabalhos seguindo a linha da aprendizagem experiencial seria compartilhar a experiência vivida pelos docentes envolvidos nesse projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANTONELO, C. S. (2007) Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. Revista Aletheia, n.26, p.146-167, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200013>. Acesso em: 17/07/2017

ANTONELLO, C. S. (2006). Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, vol. 12, nº 2, 199-220. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a05.pdf>>. Acesso em: 17/07/2017.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (2010). A Encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>. RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, pp. 310-332>, Mar./Abr. Acesso em: 08/02/2017.

ANTONELLO, C. S. e GODOY, A. S. (2009) Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *RAE*. n. 3, v. 49. São Paulo, jul./set., pp. 266-281.

Comissão Europeia Direcção-geral da Justiça, Liberdade e Segurança Unidade D3 – Justiça Penal B-1049 Bruxelas Bélgica (2006).

Disponível em: <http://www.dgpj.mj.pt/sections/relacoes-internacionais/anexos/livro-verde-sobre-a/downloadFile/attachedFile_f0/Livro_Verde_Presuncao_de_Inocencia_.pdf?nocache=1199897890.03>. Acesso em: 17/07/2017.

CLOSS, Q. L e ANTONELLO, C. S. (2008). Aprendizagem transformadora: integrando a reflexão crítica na formação gerencial. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/11/7>. Revista Gestão.org – Número especial I ENEPQ, nov.>, p.59-69. Acesso em: 20/03/2017.

DONATO, C. M. (2015). Aprendizagem experiencial de gerentes de vendas. Trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas. UFPB. Disponível em: <<http://rei.biblioteca.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1449/1/CMMD181016.pdf>>. Acesso em: 17/07/2017.

ELLSTROM, P. E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace learning*. Vol. 22, n. 1/2, pp. 27-40. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1336-5626.htm>. Acesso em: 05/09/2014.

KULLER, J. A.; RODRIGO, N. de F. (2014). Metodologia de desenvolvimento de competências. Senac Nacional: Rio de Janeiro, 216p.

NEVES, J. G.; GARRIDO, M. V.; SIMÕES, E. (2015) Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e instrumentais – Teoria e prática. 3ª edição, Edições Sílabo, abril. Lisboa: 2015. Disponível em: <http://www.silabo.pt/Conteudos/7981_PDF.pdf>. Acesso em: 17/07/2017.

PIMENTEL, A. (2007). A Teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de Psicologia*, 12(2), 159-168, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a08v12n2>>. Acesso em: 10/05/2017

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. (2003). Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *RAC*, v. 7, n. 3, Jul./Set., 203-212.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000300011&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 17/07/2017.

SELEME, A.; ANDRADE, A. L. (1999). Campos de Aprendizagem: otimizando a mudança organizacional. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-10.pdf>>. Acesso em: 17/07/2017.

SILVA, R. S. (2010). O Processo de Ensino Aprendizagem: A importância das emoções nas interações sociais em sala de aula. Trabalho de conclusão de curso submetido à COMGRAD. Curso de Ciências Biológicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/35279>>. Acesso: 17/07/2017.

SONAGLIO, A. L. B.; GODOI, C. K.; SILVA, A. B. da. (2013). Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em Administração em Instituições de ensino superior. Dissertação de Mestrado. Biguaçu/ SC. Disponível em: <<https://siaiap39.univali.br/repositorio/bitstream/repositorio/1668/1/Ana%20Lucia%20Baggio%20Sonaglio.pdf>> . Acesso em: 17/07/2017

SONAGLIO, A. L. B.; GODOI, C. K.; SILVA, A. B. (2013-b) Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em Administração em instituições de ensino superior. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31474/estilos-de-aprendizagem-experiencial-e-aquisicao-de-habilidades--um-estudo-com-discentes-de-graduacao-em-administracao-em-instituicoes-de-ensino-superior/i/pt-br>. Acesso em: 17/07/2017

VALADARES, J. (2011). A Teoria da aprendizagem significativa como teoria construtivista. Aprendizagem Significativa em Revista/Meaningful Learning Review – v1(1), pp. 36-57, 2011. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32822959/A_teor_da_aprendizagem_significativa_como_teor_construtivista_Jorge_Valadares.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495511092&Signature=6aE86KdBBWAJ38w5XueBGQTiMfg%3D&response-content-disposition=inline%3B20filename%3DA_TEORIA_DA_APRENDIZAGEM_SIGNIFICATIVA_C.pdfRevista/ /Meaningful Learning Review – v1(1), pp. 36-57>. Acesso em: 20/02/2017.

VILARDI, B. Q.; VERGARA, S. C. (2011). Implicações da Aprendizagem Experiencial e da Reflexão Pública para o ensino de pesquisa qualitativa e a formação de mestres em Administração. RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 1, pp. 794-814, Set/Out. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 15/05/2017.