

Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

**A FACULDADE COMO ESPAÇO DE INCUBAÇÃO: relato de prática sobre metodologias ativas no curso de Administração**

**Filipe Nunes Gonçalves Stadler**  
Faculdade Novoeste  
filipengstadler@gmail.com

**Gabriele Quiquinato Viana**  
Faculdade Novoeste  
gabiquinatoviana@gmail.com

**Lary Wendy Miranda Domingos de Souza**  
Faculdade Novoeste  
larywendy23@gmail.com

**RESUMO**

Este relato de prática apresenta a experiência de implementação de uma proposta metodológica no curso de administração da faculdade Novoeste, em Campo Grande-MS, estruturada a partir de uma lógica formativa inspirada na incubação de empresas e vinculada ao DNA Novo. O texto descreve a remodelação do processo de ensino, marcada pela integração das turmas, pela seleção de organizações com demandas reais, pela formação de grupos heterogêneos e pelo desenvolvimento de diagnósticos, relatórios empresariais e propostas de intervenção articuladas aos conteúdos curriculares. A prática envolve mediação docente contínua, integração entre atividades presenciais e dinâmica acadêmica da modalidade a distância, avaliação processual e articulação com estágio supervisionado, Trabalho de Conclusão de Curso e seminários integradores. Por tratar-se de relato centrado na implementação da metodologia, e não de pesquisa empírica, o artigo registra as percepções iniciais da experiência. Entre os aspectos observados, destacam-se a ampliação da centralidade da prática, a maior integração entre disciplinas e a aproximação dos estudantes com situações concretas do mundo do trabalho. Como aprendizado institucional, a experiência evidencia que metodologias ativas mais imersivas exigem intencionalidade pedagógica, organização acadêmica e acompanhamento sistemático por parte dos docentes e dos alunos envolvidos.

Palavras-chave: metodologias ativas; aprendizagem experiencial; incubação de empresas; ensino superior; inovação educacional.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A educação superior contemporânea enfrenta o desafio de formar profissionais capazes de atuar em contextos caracterizados por crescente complexidade, inovação contínua e transformações aceleradas. Nesse cenário, práticas pedagógicas centradas exclusivamente na transmissão de conteúdos tendem a mostrar limites diante das exigências atuais de formação, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento de autonomia intelectual, pensamento crítico e capacidade de aplicação do conhecimento em situações concretas.

Nesse contexto, as metodologias ativas de aprendizagem vêm se consolidando como alternativas pedagógicas relevantes, por deslocarem o estudante da condição de receptor passivo para uma posição central no processo educativo. Tais abordagens favorecem a participação, a autonomia e a resolução de problemas em contextos situados. Em consonância com essa perspectiva, Freire (1996, p. 24) sustenta que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”, o que evidencia a necessidade de práticas pedagógicas mais dialógicas, participativas e orientadas à construção significativa da aprendizagem.

É a partir dessa compreensão pedagógica que se insere a experiência relatada neste trabalho, observada no âmbito do curso de Administração da Faculdade Novoeste, instituição privada de ensino superior situada em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, cuja proposta pedagógica já se organiza desde a sua fundação, com base na metodologia ativa, denominada DNA Novo<sup>1</sup> tal metodologia está incorporada de forma estrita a cultura da instituição.

Contudo devido a necessidade de aproximar o ensino superior das demandas reais do mercado de trabalho e da sociedade como um todo, executar essa proposta pedagógica partiu do entendimento de que a aprendizagem tende a se tornar mais significativa quando os estudantes são inseridos em situações concretas, nas quais possam mobilizar conhecimentos teóricos para lidar de forma profissional com demandas institucionais e construir estratégias para soluções de problemas corporativos.

Nessa perspectiva, a mais recente e mais relevante evolução desta metodologia, foi operacionalizada na prática, por meio da análise de demandas reais apresentadas por empresas

---

<sup>1</sup> DNA Novo é a identidade pedagógica da Novoeste, centrada no estudante e voltada à aprendizagem prática, colaborativa e mediada pelo professor que deixa de ser apenas um transmissor e passa a ser um mentor.

incubadas<sup>2</sup>, as atividades são desenvolvidas através da análise da situação atual da empresa, coleta de dados relevantes, identificação de problemas para o diagnóstico empresarial, apresentação de dados em sala de aula sob orientação do corpo docente, dinâmica de aulas focadas no suporte acadêmico conectado aos desafios de cada incubada, recomendações e soluções proposta junto a avaliação dos resultados esperados após o plano de implementação. Todas as etapas contemplam o estudante como agente principal da sua trajetória e não no papel de espectador.

Importa destacar que essa remodelação metodológica não representou uma ruptura com a proposta pedagógica previamente consolidada pela instituição. Ao contrário, a implementação do ensino através das incubadas constituiu uma expansão do DNA Novo, ao aprofundar os princípios que já integravam a cultura acadêmica da instituição, como o protagonismo discente, a mediação docente, a aprendizagem colaborativa e a articulação entre teoria e prática. Nesse sentido, a incubação somente se tornou viável porque encontrou, na própria trajetória institucional, bases pedagógicas e organizacionais já favoráveis à adoção de metodologias ativas, permitindo que essa cultura fosse ampliada e ressignificada no contexto da formação em Administração.

Diante disso, este relato tem por objetivo apresentar a experiência da remodelação da metodologia no curso de Administração da Faculdade Novoeste, para a implementação do ensino através da incubadora de empresas, com ênfase em seu processo de desenvolvimento, nos desafios encontrados e nos aprendizados decorrentes da experiência.

## 2 ADQUIRINDO CONHECIMENTO NA PRÁTICA

O cenário desta prática observada é a Faculdade Novoeste, instituição de ensino superior privada localizada no município de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, fundada em 2017, a instituição atua nos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*. A análise concentra-se a descrição na prática observada a partir da ampliação e implementação de uma metodologia inovadora no curso de Administração autorizado pelo Ministério da Educação e em atividade desde 2021 considerando-se a adoção e o fortalecimento de uma proposta pedagógica orientada por metodologias ativas e pela aproximação entre formação acadêmica e situações concretas de aprendizagem.

---

<sup>2</sup> Ambiente organizado para apoiar o nascimento, a estruturação e a consolidação de empresas incubadas.

No campo da Administração, a insuficiência de modelos tradicionais de ensino torna-se ainda mais evidente quando se consideram as competências hoje exigidas para a formação profissional. As atuais Diretrizes Curriculares Nacionais do curso orientam uma formação por competências, contextualizada, interdisciplinar e articulada à prática profissional, o que inclui capacidades relacionadas à tomada de decisão, à liderança, à compreensão do ambiente organizacional e ao uso de instrumentos e tecnologias aplicados à gestão. Nesse sentido, abordagens centradas apenas na exposição de conteúdos tendem a se mostrar limitadas diante das demandas contemporâneas da formação superior.

Em 2024, apenas 33% dos alunos que concluíram o ensino médio de 2023 ingressaram na educação superior no ano seguinte, o que evidencia que a transição entre a educação básica e a graduação ainda permanece limitada para parcela significativa da população. Ao mesmo tempo, a educação a distância passou a concentrar 50,7% do total de matrículas de graduação, enquanto a taxa de evasão do sistema alcançou 17,5% no período de 2023 e 2024, chegando a 24,1% na modalidade a distância<sup>3</sup>.

Em conjunto, esses indicadores revelam que o crescimento quantitativo do ensino superior brasileiro ainda convive com entraves importantes quanto ao ingresso, à permanência acadêmica e à qualidade da formação de novos profissionais, o que reforça a necessidade de práticas pedagógicas mais significativas, participativas e capazes de fortalecer o vínculo do estudante com o processo de aprendizagem, contribuindo para a formação de profissionais que possam atender as expectativas e necessidades de mercado .

A literatura educacional das últimas décadas já apontava para o esgotamento de modelos pedagógicos centrados exclusivamente na transmissão de conteúdo. Paiva et al., no artigo Metodologias ativas de ensino-aprendizagem: revisão integrativa, destacavam que “o cenário da educação vem sofrendo grandes transformações nas últimas décadas; em especial, as concepções e técnicas de ensino têm sido questionadas” (PAIVA et al., 2017, p. 145), essas ideias abordadas já vinham tomando conta das discussões sobre a educação superior no país. Em sentido convergente, Berbel (2011, p. 25) assinala que “já não bastam informações” para a formação dos sujeitos e acrescenta que, quando apenas retidas ou memorizadas, elas podem colocar os aprendizes “na condição de espectadores do mundo”. Tais compreensões fornecem base teórica para sustentar que as metodologias tradicionalmente empregadas no ensino

---

<sup>3</sup> Fonte: Dados do INEP, Censo da Educação Superior 2024, 2025 e Censo da Educação Superior 2024, apresentação dos resultados, 2025.

superior precisam passar por transformações de modo profundo, em direção a práticas mais ativas, participativas e centradas no estudante.

Essa transformação pedagógica não se explica apenas por mudanças internas à educação, mas também pelas exigências da sociedade contemporânea. As transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais intensificaram a demanda por profissionais capazes de mobilizar conhecimentos em situações reais, atuar de forma colaborativa, adaptar-se a contextos complexos e responder criticamente a problemas concretos. Nesse cenário, o ensino superior passa a ser pressionado a superar modelos excessivamente expositivos e a adotar estratégias formativas mais coerentes com a complexidade do mundo social e do trabalho.

No campo da Administração, essa necessidade torna-se ainda mais evidente. A formação profissional nessa área demanda articulação entre fundamentos teóricos e experiências aplicadas, de modo que o estudante possa compreender organizações, interpretar cenários, propor soluções e atuar em processos de decisão. Assim, práticas educativas apoiadas apenas na exposição verbal do conteúdo tendem a se mostrar limitadas diante da necessidade de desenvolver competências analíticas, relacionais e operacionais. É justamente nesse ponto que a experiência observada na Faculdade Novoeste se torna relevante, por buscar aproximar o processo formativo de situações concretas de aprendizagem e de desafios oriundos do universo organizacional.

A Faculdade Novoeste divulga publicamente uma concepção de espaço educacional associada à inovação pedagógica, ao uso de tecnologia e à valorização de experiências mais interativas de aprendizagem. Contudo, mais do que reproduzir esse discurso institucional, a observação da prática permitiu identificar que tal orientação se materializa na disposição física e funcional dos ambientes acadêmicos.

**Figura 1: Ambiente de aprendizagem da Faculdade Novoeste**



Fonte: acervo dos autores

As salas observadas apresentam organização distinta do modelo tradicional baseado em fileiras, centralidade do quadro e posição frontal do professor. O espaço é estruturado com mesas coletivas, cadeiras móveis e recursos tecnológicos distribuídos em diferentes pontos do ambiente, favorecendo o trabalho em grupo, a circulação entre os participantes, a discussão conjunta e a realização de atividades colaborativas. Tal configuração aproxima o ambiente acadêmico de dinâmicas típicas do espaço corporativo, no qual a produção de conhecimento ocorre por interação, troca de ideias e construção compartilhada de soluções.

Esse aspecto é relevante porque a organização espacial interfere diretamente na lógica pedagógica. Ao reduzir a centralidade física do docente e ampliar as possibilidades de interação horizontal, o ambiente favorece maior equidade entre os participantes no processo de construção do conhecimento. Nessa configuração, o professor tende a assumir função de mediação e acompanhamento, enquanto os estudantes passam a ocupar posição mais ativa no debate, na análise de problemas e na elaboração de respostas coletivas. Dessa forma, o espaço deixa de ser mero suporte material da aula e passa a atuar como elemento que fortalece práticas coerentes com os pressupostos das metodologias ativas.

Importa destacar que essa característica não se limita às salas de aula isoladamente, mas compõe uma ambiência institucional mais ampla. Na prática observada, verificou-se que a faculdade, de modo geral, organiza seus ambientes de forma compatível com uma proposta educacional que valoriza interação, protagonismo discente, colaboração e aproximação com situações reais. Assim, o diferencial institucional não pode ser reduzido à existência de salas visualmente modernas ou tecnologicamente equipadas, ele se expressa, sobretudo, na coerência entre espaço, proposta pedagógica e experiências formativas desenvolvidas no cotidiano acadêmico.

Outro aspecto relevante da prática observada refere-se ao perfil do corpo docente envolvido no curso. Verificou-se a atuação de professores com experiência acadêmica e vivência profissional em áreas relacionadas à gestão, o que contribui para a aproximação entre os conteúdos trabalhados em sala e as demandas concretas do campo da Administração. No contexto da metodologia adotada, essa característica mostrou-se especialmente importante, uma vez que o docente não se limita à exposição teórica, mas atua como mediador, orientador de discussões, facilitador de projetos e articulador entre os conhecimentos conceituais e os desafios práticos apresentados aos estudantes.

Foi nesse contexto, marcado por necessidades profissionais, formas mais dinâmicas e aplicadas de formação, pela existência de uma cultura institucional favorável à evolução

constante das metodologias de ensino, por um ambiente acadêmico compatível com práticas inovadoras e por um corpo docente apto a responder a essa proposta, que surge a iniciativa de reformular o modelo de ensino vigente, seguindo com a estruturação e implementação de uma metodologia que passou a utilizar a faculdade como espaço similar a uma incubadora de empresas.

A proposta saiu do papel e se tornou real no início no primeiro semestre de 2025 e foi estruturada em etapas sucessivas e interdependentes, todo o processo ainda está passando por transformações e adaptações necessárias, de forma geral envolve a reestruturação acadêmica, mediante reorganização das turmas do curso e adequação dos planejamentos de aula às ementas curriculares, a seleção das empresas participantes da incubação, a definição dos grupos responsáveis pelo acompanhamento de cada incubada, a execução prática das propostas formuladas no decorrer das atividades acadêmicas e o processo avaliativo do discente.

A reestruturação acadêmica observada iniciou-se com a unificação das turmas de todos os semestres em um único coletivo de aprendizagem. Tal reorganização favoreceu a interação entre estudantes em diferentes momentos da trajetória formativa, criando condições para trocas horizontais e para a construção compartilhada do conhecimento. Nesse contexto, os acadêmicos com maior tempo de curso passaram a desempenhar papel de apoio pedagógico no interior dos grupos, contribuindo, de modo semelhante a monitores, para o acompanhamento das atividades e para a integração dos colegas com menor tempo de formação.

Dentro deste processo, deve se levar em conta a reorganização das metodologias de ensino, que também dialoga com as mudanças introduzidas pela Nova Política do ensino a distância. O Decreto nº 12.456/2025 estabeleceu que os cursos ofertados em educação a distância devem conter, no mínimo, 20% de atividades presenciais. À luz desse marco regulatório, a dinâmica observada na Faculdade Novoeste revela-se especialmente relevante, uma vez que os estudantes vinculados à carga horária na modalidade de ensino à distância passam a participar presencialmente das atividades desenvolvidas nos grupos junto às empresas incubadas, o que favorece maior integração com os colegas, aproximação com o corpo docente, contato com demandas reais do mercado e fortalecimento do vínculo com o processo de aprendizagem.

As aulas passaram a ser desenvolvidas de forma simultânea para todos os semestres, em dinâmica na qual os conteúdos previstos nas ementas do curso são trabalhados em consonância com as demandas concretas das empresas incubadas ao longo de cada período letivo. Com isso, os conteúdos curriculares são tratados de forma aplicada e progressiva, seguindo o

planejamento das aulas e articulando fundamentos teóricos, resolução de problemas e experiências práticas ao longo de toda a formação.

O processo de seleção das empresas incubadas ocorre por meio de edital, no qual são descritos o processo de incubação, bem como as responsabilidades dos gestores, dos alunos, dos professores orientadores e da própria Faculdade. A partir desse procedimento previamente estabelecido, priorizam-se organizações que apresentem condições mínimas para participação efetiva no percurso formativo. Uma vez aceita a participação pelas empresas selecionadas, torna-se obrigatório o preenchimento de um cadastro de perfil, acompanhado da apresentação dos documentos dos responsáveis pelo negócio. Em consonância com a literatura sobre incubação, busca-se selecionar empreendimento com potencial de desenvolvimento, demandas gerenciais identificáveis, viabilidade de acompanhamento sistemático e abertura à implementação de melhorias, uma vez que programas de incubação tendem a favorecer negócios inovadores ou empreendimentos já existentes com perspectiva de aperfeiçoamento de produtos, serviços, processos e práticas de gestão (ANPROTEC, 2018; SEBRAE, 2023).

No contexto específico da experiência relatada, esse processo abrange micro e pequenas empresas em fase de estruturação e consolidação, negócios locais com operação real e rotina acessível, OSC<sup>4</sup>, empresas familiares, organizações do terceiro setor e, quando pedagogicamente pertinente, médias ou grandes empresas em momento de reestruturação ou crescimento. Após a identificação de empresários interessados em participar voluntariamente da proposta, realiza-se, através da coordenação acadêmica do curso, a análise de viabilidade da incubação, a fim de verificar a compatibilidade entre as demandas organizacionais apresentadas e os objetivos esperados.

Esse procedimento busca assegurar que as empresas selecionadas reúnam condições capazes de favorecer o processo formativo, aproximar os estudantes de situações concretas do mundo do trabalho e ampliar sua exposição a diferentes realidades organizacionais. Além disso, pretende-se garantir que o acadêmico tenha contato, ao longo da formação, com múltiplas configurações do ambiente empresarial, de modo a desenvolver sua capacidade de análise, adaptação e proposição diante de contextos diversos. Cada empresa permanece incubada por dois semestres letivos, mas caso haja necessidade, e mediante acordo entre as partes envolvidas, o processo de incubação poderá estender-se por período superior a um ano, enquanto os grupos

---

<sup>4</sup> Entidades privadas sem fins lucrativos que atuam no terceiro setor, beneficiando a sociedade definida pela lei 13.019/2014.

de estudantes são reorganizados a cada período, o que possibilita, ao longo da trajetória acadêmica, a vivência de distintos desafios de gestão e o contato com diferentes perfis organizacionais.

A formação dos grupos de estudantes ocorre por meio de sorteio, observando-se a distribuição equilibrada entre acadêmicos veteranos, ingressantes e estudantes da modalidade a distância. Essa organização busca promover maior heterogeneidade entre os grupos e favorecer a circulação do conhecimento entre estudantes com diferentes níveis de experiência acadêmica. Como resultado, reduz-se a possibilidade de disparidades acentuadas entre os grupos quanto à capacidade de identificar problemas nas empresas incubadas e de encaminhá-los ao corpo docente para discussão em sala de aula. A distribuição das empresas incubadas entre os grupos também é realizada por sorteio, seguindo a mesma lógica de equilíbrio e imparcialidade na organização das atividades.

Na etapa inicial do semestre letivo realiza-se a análise do cenário atual da empresa, com vistas à obtenção de elementos que permitam aos discentes compreender sua realidade organizacional. Com base nesse diagnóstico preliminar, os estudantes passam a identificar problemas, necessidades e oportunidades de intervenção, em dinâmica permanentemente orientada e mediada pelo corpo docente durante as atividades acadêmicas.

As demandas das empresas incubadas podem variar amplamente, de acordo com o estágio de organização em que se encontram. Entre elas, destacam-se pesquisas de mercado, análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, elaboração de planejamento estratégico e plano de negócios, orientações financeiras e contábeis, análises de fluxos de processos, desenvolvimento de procedimentos operacionais padrão (POP's), definição de estratégias; elaboração de planos de marketing, entre outros estudos voltados a promover uma gestão empresarial mais eficiente para as incubadas.

Em seguida, elabora-se um documento institucional denominado relatório empresarial, no qual são consolidados os dados do diagnóstico e definidas as propostas de intervenção e solução a serem desenvolvidas. Além disso, o documento estabelece a vinculação dessas ações ao cronograma acadêmico do semestre e ao projeto pedagógico do curso, com a previsão dos prazos destinados à implementação de cada demanda identificada.

O contato com as empresas incubadas e o processo de coleta de dados ocorrem tanto de forma presencial quanto remota, conforme as necessidades das atividades desenvolvidas. Na modalidade presencial, esse processo se realiza por meio de reuniões com a participação do empresário, dos grupos de estudantes e do corpo docente, além de visitas técnicas realizadas

pelos discentes às organizações acompanhadas. Na modalidade remota, por sua vez, a interação ocorre por meio de videochamadas e do encaminhamento de documentos e outros materiais solicitados ao longo do desenvolvimento das atividades. Essa dinâmica amplia as possibilidades de acompanhamento das empresas incubadas e favorece a continuidade do processo formativo em articulação com as demandas concretas observadas.

**Figura 2: Atividade de acompanhamento junto às empresas incubadas.**



Fonte: acervo dos autores.

Ao longo dos semestres, os exercícios desenvolvidos em sala de aula são organizados com base nos temas abordados nas disciplinas e nas informações produzidas pelos acadêmicos no acompanhamento de cada empresa incubada. Nesse contexto, as atividades podem envolver tantas construções hipotéticas, simulações e experimentos mentais quanto análises fundamentadas em dados reais obtidos no contexto das organizações acompanhadas. Tal articulação entre conteúdo curricular e realidade empírica contribui para conferir maior densidade ao processo de aprendizagem, na medida em que aproxima a formação acadêmica das situações concretas vivenciadas no ambiente organizacional.

Dessa forma, os conteúdos curriculares são desenvolvidos em estreita articulação com a realidade empírica observada, favorecendo a aplicação prática do conhecimento e a problematização de situações concretas. Nesse arranjo, o protagonismo discente assume posição central, na medida em que o acadêmico se torna responsável por identificar demandas reais das empresas, propor soluções e intervenções, acompanhar sua implementação e analisar, em curto prazo, os resultados produzidos.

Considerando tratar-se de uma metodologia disruptiva, espera-se que os métodos de avaliação acompanhem essa mesma lógica. Nessa perspectiva, inclusive no que se refere à integração entre atividades presenciais e componentes vinculados à dinâmica acadêmica do curso, a avaliação das notas do semestre segue modelo contínuo, formativo e processual, fundamentado no acompanhamento sistemático do desempenho discente nas atividades práticas, extensionistas e interdisciplinares desenvolvidas no âmbito das empresas incubadas. Além do desempenho acadêmico, a frequência às aulas e às demais atividades é obrigatória, sendo exigido o mínimo de 88% (oitenta e oito por cento) de presença para aprovação.

Tal processo considera a participação, o comprometimento, a responsabilidade, a qualidade técnica das entregas, a aplicabilidade das soluções propostas, a capacidade de análise crítica, a postura ética e a interação do processo avaliativo estabelecida entre estudantes, docentes e representantes das empresas incubadas, formato que garante ao acadêmico um retorno real acerca de suas funções e de sua capacidade de reter o conhecimento por meio da prática, assegurando que ocorra uma análise justa, tanto de forma horizontal quanto vertical.

No que se refere ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e ao estágio supervisionado, ambos se articulam de forma coerente à proposta pedagógica adotada no curso de Administração, deixando de assumir caráter meramente formal ou dissociado da realidade profissional. No caso do TCC, sua construção ocorre em estreita relação com as experiências desenvolvidas pelos estudantes no âmbito das empresas incubadas, permitindo que os problemas observados, os diagnósticos elaborados e as soluções propostas ao longo do percurso formativo sejam convertidos em objeto de análise, sistematização e aprofundamento acadêmico. Desse modo, o Trabalho de Conclusão de Curso passa a representar não apenas uma exigência curricular, mas também um instrumento de consolidação do conhecimento construído na prática, articulando reflexão teórica, investigação aplicada e proposição de soluções voltadas ao contexto organizacional.

De forma semelhante, o estágio supervisionado encontra respaldo na própria vivência dos acadêmicos junto às empresas incubadas, uma vez que a metodologia do curso privilegia a inserção contínua dos estudantes em situações reais de gestão, análise organizacional e acompanhamento de demandas empresariais concretas. Assim, a experiência prática desenvolvida ao longo do curso contribui para aproximar o processo formativo das exigências do mundo do trabalho, favorecendo o desenvolvimento de competências técnicas, analíticas, comunicacionais e interventivas essenciais à formação do administrador. Nesse contexto, tanto o TCC quanto o estágio deixam de ser compreendidos como etapas isoladas e passam a integrar,

de forma orgânica, a lógica da aprendizagem ativa, da interdisciplinaridade e da formação profissional orientada pela prática.

De forma complementar, realiza-se a avaliação mensal da empresa incubada com base em parâmetros como organização, comunicação, disponibilidade para a coleta de dados, proximidade com o grupo, alinhamento com as atividades propostas, produtividade, integração, satisfação e formalização da relação estabelecida. Todos os estudantes do grupo participam desse processo avaliativo e, ao final, é definida uma média, posteriormente encaminhada à coordenação acadêmica e compartilhada com os empresários responsáveis. Tal procedimento busca manter o engajamento da empresa incubada, fortalecer seu compromisso com a construção do conhecimento e assegurar sua cooperação com as demandas acadêmicas.

No âmbito da proposta pedagógica adotada, as certificações<sup>5</sup> constituem mecanismo complementar de valorização do percurso formativo, permitindo ao estudante receber, ao longo do curso de Administração, comprovação formal de conhecimentos e treinamentos práticos desenvolvidos em áreas específicas da gestão empresarial. Sua finalidade consiste em tornar mais visível, para o próprio acadêmico e para o mercado de trabalho, o conjunto de competências construídas progressivamente ao longo da formação, possibilitando sua inserção no currículo profissional como evidência objetiva de qualificação em eixos determinados. Nesse sentido, as *microcertificações* operam como instrumento de reconhecimento acadêmico e profissional, alinhado à lógica da aprendizagem ativa e à organização curricular do curso.

**Figura 3: Microcertificações**



Fonte: acervo dos autores

<sup>5</sup> Certificações utilizadas na instituição, desenvolvidas com a finalidade validar competências específicas e habilidades práticas.

As certificações são estruturadas a partir do cumprimento de conjuntos de disciplinas correlatas, distribuídas ao longo dos semestres, contemplando diferentes áreas da formação em Administração. Entre os eixos previstos, destacam-se Gestão da Informação, Processos Gerenciais, Inglês Básico, Gestão de Pessoas, Inglês Avançado, Gestão Financeira, Gestão em Marketing, Logística Empresarial e Empreendedorismo, totalizando nove certificações. Tal organização permite que o estudante, à medida que conclui as cargas horárias e os componentes curriculares exigidos em cada trilha, obtenha certificações intermediárias que expressam sua habilitação progressiva em competências específicas, sem prejuízo da integralidade da formação superior.

Assim, a aprovação ou a reprovação do estudante passa a ser aferida com base nos critérios estabelecidos no processo avaliativo, observando-se a correspondência entre as atividades práticas realizadas, os conteúdos desenvolvidos em sala de aula, a ementa do curso e a carga horária vigente. Nesse arranjo, a organização acadêmica admite a participação de estudantes de diferentes semestres em componentes curriculares usualmente associados a outras etapas da formação, inclusive entre períodos iniciais e finais, desde que tal dinâmica esteja efetivamente vinculada às demandas trabalhadas no processo formativo.

Em consonância com o cronograma acadêmico, esse arranjo favorece a construção do conhecimento orientada pela autonomia, pelo desenvolvimento interpessoal, pela identificação e pelo aprimoramento de *soft skills*<sup>6</sup>, pela aproximação com o mercado de trabalho e pela formação de profissionais mais preparados para responder às exigências contemporâneas.

### 3 RESULTADOS, DESAFIOS E APRENDIZADO

Por se tratar de um relato de prática centrado na implementação de uma proposta metodológica, e não de estudo empírico com desenho de pesquisa estruturado, esta seção não apresenta resultados em sentido estatístico ou conclusivo. As considerações aqui expostas decorrem da observação da experiência institucional de implantação da metodologia, permitindo identificar percepções iniciais, desafios operacionais e aprendizados pedagógicos associados ao processo de remodelação do curso de Administração. Assim, mais do que aferir

---

<sup>6</sup> Competências comportamentais e socioemocionais relacionadas à forma como o indivíduo se comunica, interage, lidera e atua em contextos profissionais.

impactos mensurados, busca-se registrar aspectos relevantes da execução da proposta, especialmente no que se refere à organização do trabalho didático, à articulação entre teoria e prática e à inserção dos estudantes em contextos organizacionais concretos.

Entre os resultados percebidos no processo de implementação, destaca-se, em primeiro lugar, a ampliação da centralidade da prática no percurso formativo, uma vez que os estudantes passaram a desenvolver suas atividades a partir de demandas reais apresentadas pelas empresas incubadas. Também se observa, no âmbito da organização pedagógica, maior integração entre disciplinas, fortalecimento da atuação docente mediadora e ampliação das possibilidades de conexão entre conteúdos curriculares e situações concretas de gestão. Ainda que não se trate de resultado mensurado por indicadores formais, a experiência permitiu reconhecer que a remodelação metodológica favoreceu uma estrutura formativa mais aderente à proposta institucional de aprendizagem ativa, aproximando o ambiente acadêmico das exigências profissionais contemporâneas.

Por outro lado, a implementação da metodologia também evidenciou desafios importantes. Entre eles, destacam-se a necessidade de reorganização das rotinas acadêmicas, a exigência de alinhamento contínuo entre docentes e componentes curriculares, a adaptação dos estudantes a uma lógica menos passiva de aprendizagem e a própria complexidade de articular o calendário letivo às demandas apresentadas pelas empresas participantes. Soma-se a isso a necessidade de consolidar instrumentos de acompanhamento e avaliação compatíveis com a proposta disruptiva adotada, de modo a assegurar coerência entre prática pedagógica, critérios de desempenho e reconhecimento das competências desenvolvidas ao longo do curso.

Como principal aprendizado institucional, a experiência demonstrou que a implementação de metodologias ativas em nível mais imersivo não depende apenas de reformulação discursiva ou curricular, mas exige estrutura organizacional, intencionalidade pedagógica, acompanhamento sistemático e engajamento coletivo dos sujeitos envolvidos. Evidenciou-se, ainda, que a lógica de incubação somente se torna viável quando encontra apoio em uma cultura acadêmica previamente favorável à inovação educacional, à mediação docente e ao protagonismo discente. Desse modo, a experiência relatada permite compreender que a remodelação metodológica do curso não se resume à adoção de novas técnicas de ensino, mas representa um processo mais amplo de reorganização da formação, com potencial para fortalecer a articulação entre as instituições de nível superior, mercado e desenvolvimento profissional.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao coordenador acadêmico do curso, Professor Ivanir Casagrande, pelo apoio, orientação e incentivo à realização da prática relatada e à construção deste trabalho. Agradecem, ainda, à Faculdade Novoeste, pelo suporte institucional oferecido ao longo do desenvolvimento da experiência, condição fundamental para a execução das atividades e para a consolidação deste relato de prática.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC. *Sumário executivo CERNE 2018*. 3. ed. Brasília, DF: ANPROTEC, 2018.

Disponível em: [https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2018/09/CERNE\\_2018\\_Sumario\\_Executivo\\_Revis%C3%A3o-19.07.pdf](https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2018/09/CERNE_2018_Sumario_Executivo_Revis%C3%A3o-19.07.pdf). Acesso em: 19 mar. 2026.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011. DOI: 10.5433/1679-0383.2011v32n1p25.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2021-pdf/212931-rces005-21/file>. Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da Educação Superior 2024: apresentação*. Brasília, DF: Inep, 2025. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2024/apresentacao\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2024.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2024/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2024.pdf). Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da Educação Superior 2024: notas estatísticas*. Brasília, DF: Inep, 2025. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/notas\\_estatisticas\\_censo\\_escolar\\_da\\_educacao\\_superior\\_2024.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_da_educacao_superior_2024.pdf). Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Inep divulga resultado do Censo Superior 2024. Brasília, DF: Inep, 17 set. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/censo-da-educacao-superior/inep-divulga-resultado-do-censo-superior-2024>. Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 378, de 19 de maio de 2025. Dispõe sobre os formatos de oferta dos cursos superiores de graduação. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 20 maio 2025.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025. Dispõe sobre a oferta de educação a distância por instituições de educação superior em cursos de graduação e altera o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 20 maio 2025. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2025/decreto/d12456.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/d12456.htm). Acesso em: 17 mar. 2026.

FACULDADE NOVOESTE. *Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração*. Campo Grande, MS: Faculdade Novoeste, fev. 2026. Documento interno.

FACULDADE NOVOESTE. *Sobre a Novoeste*. Campo Grande, MS: Faculdade Novoeste, 2026. Disponível em: <https://www.novoeste.edu.br/index.php/sobre>. Acesso em: 12 mar. 2026.

FRANCO, A.; FIGUEIREDO, M. Há promoção da aprendizagem ativa no ensino superior? Reflexões e inquietudes baseadas na caracterização das práticas pedagógicas de um instituto politécnico português. *Revista Brasileira de Educação*, v. 30, e300013, 2025.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GUERRA-BÁEZ, S. P. A panoramic review of soft skills training in university students. *Psicologia Escolar e Educacional*, São Paulo, v. 23, e186464, 2019. DOI: 10.1590/2175-35392019016464.

PAIVA, Marlla Rúbya Ferreira; PARENTE, José Reginaldo Feijão; BRANDÃO, Israel Rocha; QUEIROZ, Ana Helena Bomfim. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem: revisão integrativa. *SANARE - Revista de Políticas Públicas*, v. 15, n. 2, p. 145-153, 2017.

SEBRAE. *Incubadoras de empresas em Mato Grosso do Sul*. [S. l.]: Sebrae, [s. d.]. Disponível em: <portal do Sebrae>. Acesso em: 12 mar. 2026.

SEBRAE. Você sabe como funciona uma incubadora de negócios? [S. l.], 11 jun. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/voce-sabe-como-funciona-uma-incubadora-de-negocios%2C68a4aefeb53a6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 19 mar. 2026