



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

**METODOLOGIAS ATIVAS NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO: percepções dos discentes sobre o desenvolvimento de competências**

**Joice Chiareto**

**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS**  
joice.chiareto@ufms.br

**Patrique Rosa Hedlund**

**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS**  
patrique.hedlund@ufms.br

**Bruno Guilherme Sczmanski Roesler**

**Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ**  
roesler.bruno@gmail.com

**Marcela Vilalva Navarro**

**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS**  
m.vilalva@ufms.br

**RESUMO**

Este estudo busca analisar a percepção dos discentes de administração sobre a aplicação da Aprendizagem Baseada em Atividades na disciplina de Negócios Digitais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, realizada com acadêmicos de uma instituição pública de ensino superior. A atividade envolveu a criação de negócios digitais em grupo, estimulando a resolução de problemas e a integração entre teoria e prática. Os resultados indicam que a metodologia contribui para o desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, pensamento crítico e criatividade, além de aproximar o ambiente acadêmico das demandas profissionais. Contudo, foram observadas dificuldades relacionadas à adaptação dos discentes e à dinâmica de grupo, evidenciando a necessidade de preparação prévia para a aplicação eficaz da metodologia.

**Palavras-chave:** Metodologias ativas; Aprendizagem Baseada em Atividades; Ensino em Administração; Competências profissionais;

## 1 INTRODUÇÃO

É possível afirmar que a percepção de competências profissionais acompanha a Administração desde sua consolidação como campo científico (Ayres; Cavalcanti, 2020; Sandberg, 2000). Considerada uma construção complexa e multidimensional, a competência passou a ser amplamente utilizada para discutir o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos trabalhadores (Urias; Azeredo, 2017).

Em outras palavras, o mercado de trabalho evidencia a necessidade de profissionais que dominem tanto as chamadas *hard skills* quanto as *soft skills*. As *hard skills* referem-se às competências de natureza técnica e administrativa, enquanto as *soft skills* abrangem habilidades relacionadas às dimensões humanas, conceituais, de liderança e interpessoais (Weber et al., 2009). Nesse contexto, as competências passaram a ser compreendidas como fundamentais tanto para a qualificação profissional quanto para a inserção e permanência no mercado de trabalho (Marinho-Araújo; Almeida, 2016).

Nesse sentido, as mudanças sociais reformularam a percepção do processo de ensino-aprendizagem e originaram as metodologias-ativas de aprendizagem (Lovato et al, 2028). Nesta abordagem, Bachich e Morán (2018) relatam que os discentes assumem papel ativo e de protagonismo na aprendizagem, contrapondo o método tradicional, enquanto os professores facilitam e mediam o processo, logo, pode-se dizer que as metodologias estão baseadas no princípio da autonomia (Mitre et al, 2008).

De acordo com Clark e Mayer (2008), muitos experimentos que demonstram os benefícios de exemplos em substituição a parte da prática são a base do nosso primeiro princípio de visualização versus prática, ou seja, usar uma combinação de exemplos e prática apresenta bons resultados no ensino.

Diante desse cenário, o objetivo do presente estudo é analisar a percepção dos discentes de administração sobre a aplicação da Aprendizagem Baseada em Atividades na disciplina de Negócios Digitais.

O presente estudo se justifica por fomentar a discussão sobre o ensino em Administração e sua relação com os desafios da prática profissional, ao investigar benefícios, competências desenvolvidas e dificuldades associadas à aplicação de metodologias ativas. Além disso, destaca-se a capacidade dessas abordagens em promover maior articulação entre teoria e prática, em contraposição aos modelos tradicionais de ensino. Observa-se, ainda, a necessidade de ampliação de estudos dessa natureza no âmbito da graduação em Administração, o que reforça a relevância e o caráter inovador desta pesquisa.

Nesse sentido, o trabalho contribui para a compreensão e potencial aplicação da Aprendizagem Baseada em Atividades nos cursos de Administração, ao incentivar o diálogo entre discentes e docentes e ao oferecer implicações práticas para o processo de ensino-aprendizagem, especialmente no que se refere à aproximação entre o ambiente acadêmico e as demandas do contexto profissional.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Competências profissionais

A incorporação do conceito de competências como eixo estruturante dos currículos dos cursos de Administração contribuiu para aproximar teoria e prática, bem como reflexão e ação, favorecendo os processos de formação profissional (Ayres; Cavalcanti, 2020). No entanto, estabelecer uma conexão efetiva entre o conhecimento teórico e sua aplicação no contexto gerencial ainda representa um desafio.

No Brasil, observa-se um crescimento consistente de estudos teórico-empíricos voltados à análise do desenvolvimento de competências no ensino superior em Administração, destacando-se contribuições como as de Gomes et al., (2019), Salvador e Ikeda (2019), Spezia e Souza (2023). Esses trabalhos evidenciam a centralidade das competências como orientadoras das decisões curriculares em diferentes níveis de ensino.

Nesse sentido, diferentes tipologias têm sido propostas para classificar as competências necessárias à atuação dos administradores. Fleury e Fleury (2001), por exemplo, as organizam em três categorias: competências empresariais, relacionadas à compreensão do negócio; técnico-profissionais, vinculadas às especificidades da função; e sociais, associadas à interação interpessoal.

No âmbito educacional, Zabala e Arnau (2010) defendem que as competências desenvolvidas no ambiente escolar devem contemplar dimensões sociais, interpessoais, pessoais e profissionais. Essas dimensões envolvem desde a participação ativa na sociedade até a capacidade de comunicação, autonomia, pensamento crítico e atuação profissional qualificada, estabelecendo correspondência com as classificações propostas por outros autores.

Estudos brasileiros também têm buscado categorizar as competências no ensino de Administração, agrupando-as em dimensões como competências básicas, sociais, voltadas à resolução de problemas e técnico-profissionais (Lombardi et al., 2011; Souza; Zambalde, 2015). Além disso, outras classificações destacam competências corporativas, estratégicas, de

desempenho e de controle, envolvendo capacidades como comunicação, tomada de decisão, adaptação, pensamento estratégico e aplicação de conhecimentos técnicos (Spezia; Souza, 2023).

Diante disso, torna-se necessário repensar as estratégias de ensino-aprendizagem, buscando práticas pedagógicas inovadoras que estejam alinhadas ao desenvolvimento dessas competências e às demandas contemporâneas da formação em Administração.

## 2.2 Metodologias Ativas e Aprendizagem Baseada em Atividades

As metodologias-ativas podem ser compreendidas como práticas pedagógicas interativas que envolvem a construção do conhecimento, tanto de forma individual quanto coletiva, por meio de análises, investigações, reflexões e tomada de decisões no ambiente de sala de aula, com o propósito de solucionar problemas propostos (Mineiro et al., 2018). Essas abordagens demandam o engajamento ativo dos discentes em atividades como leitura, escrita, debate e avaliação de diferentes alternativas de solução para uma determinada situação.

Os métodos tradicionais de ensino-aprendizagem preconizam o professor como um transmissor de conteúdo, fonte única de conhecimento, restringindo-o à reprodução de saberes, enquanto ao discente, cabe uma posição passiva-receptiva de mero contemplador, sem uma real construção de saberes analíticos, críticos e reflexivos (Rocha; Farias, 2020).

Através de trabalhos e discussões, os discentes são estimulados a participar da aula para solucionar problemas a partir de situações reais (Lovato et al, 2018). Então, passa-se os discentes para uma situação em que há a possibilidade de eles desenvolverem novas competências, tornando-os o centro do processo, o qual é complexo, dinâmico e de forma não-linear (Mitre et al, 2008). Assim, as metodologias-ativas podem ser a base de processos mais avançados de reflexão, de novas práticas, de forma a integrar, refletir, generalizar e reelaborar (Morán, 2015), uma vez que se ancoram na pedagogia crítica para obter habilidades e conhecimento (Mesquita et al, 2016).

O trabalho de Cunha et al (2024) traz que a área de ciências da saúde predomina nas publicações de artigos referentes às metodologias de ensino-aprendizagem, entretanto, docentes de outras áreas do conhecimento já analisam os resultados da aplicabilidade desses métodos em cursos como ciências contábeis e administração (Santos; Castaman, 2022). Ainda, Abreu (2009) relata que no Brasil estas metodologias têm se apresentado como fatores diferenciais em cursos no ensino superior.

Para além da educação básica, diversos tipos de metodologias-ativas têm sido

trabalhados também no ensino superior. Um exemplo é a metodologia da Aprendizagem Baseada em Problemas, instituída de modo pioneiro na década de 70, pela Faculdade de Medicina na Universidade de McMaster, no Canadá (Marin et al, 2010), e logo após difundiu-se nas universidades em todo o mundo, até chegar ao Brasil, na década de 90.

Segundo Bonwell e Eison (1991 apud Smart; Csapo, 2007) algumas características gerais da aprendizagem ativa incluem o seguinte:

- Os discentes se envolvem em atividades que vão além da simples escuta;
- O ensino enfatiza o desenvolvimento das habilidades dos discentes, e não apenas a transmissão de informações;
- Os discentes desenvolvem habilidades de pensamento de ordem superior (análise, síntese, avaliação);
- Os discentes se envolvem em atividades (por exemplo, leitura, discussão, escrita);
- Os discentes exploram suas próprias atitudes e valores;

Especificamente na metodologia de Aprendizagem Baseada em Atividades (*Learning by Doing*) tem uma estrutura de 4 (quatro) passos, mostradas no quadro 1:

**Quadro 01 - Os sete passos do PBL**

Passos	Ações
Etapa 1 - Vivenciar	Envolve alguma atividade planejada na qual os discentes se envolvem. Frequentemente envolvem interações com outras pessoas, um benefício adicional da aprendizagem ativa, pois os discentes trabalham juntos, valorizam as diferenças, desenvolvem seus pontos fortes individuais, compartilham a responsabilidade pela aprendizagem enquanto estão engajados no processo de aprendizagem e trabalham em direção a objetivos comuns.
Etapa 2 - Refletir	Exige que os discentes reflitam e trabalhem para formular significado a partir da atividade.
Etapa 3 - Generalizar	Convida os discentes a estender o significado de uma atividade, fazendo conexões e encontrando padrões em suas próprias vidas.
Etapa 4 - Aplicar	Incentiva os discentes a aplicar o que vivenciam em sala de aula, trabalhando para tornar o significado aplicável.

Fonte: Adaptado de Smart e Csapo (2007).

Além de aprimorar as habilidades analíticas dos discentes, essa e outras metodologias de aprendizagem experiencial apresentam uma oportunidade única para que eles desenvolvam habilidades difíceis de replicar em uma sala de aula tradicional, mas que serão essenciais para o sucesso em suas carreiras após a formatura. Por exemplo, queremos que os discentes aprendam a gerenciar seu tempo e cumprir prazos, desenvolvam estratégias diplomáticas necessárias para lidar com diferentes personalidades em um ambiente profissional e

compreendam como ser responsáveis perante colegas, mentores e supervisores (Bradberry; De Maio, 2019).

Por outro lado, também existem desafios associados à sua aplicação. Algumas pesquisas sugerem que abordagens de aprendizagem ativa, como simulações e atividades de dramatização, apresentam resultados mistos em termos de melhoria do desempenho acadêmico e podem, de fato, não contribuir para o desenvolvimento de habilidades como a tomada de decisões (Krain e Lantis 2006; Powner e Allendoerfer 2008; Raymond 2014, 2010 apud Bradberry; De Maio, 2019). Além de, nesse contexto, torna-se fundamental que todos os envolvidos estejam devidamente preparados para compreender a metodologia e suas etapas, garantindo sua implementação de forma eficaz

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa em relação ao problema investigado e de natureza exploratória quanto aos seus objetivos. Conforme Yin (2016), os estudos qualitativos possibilitam compreender as percepções dos participantes, considerando os contextos nos quais estão inseridos. Já a abordagem exploratória, segundo Triviños (1987), contribui para ampliar o entendimento do pesquisador sobre o fenômeno analisado.

Nesse contexto, o estudo foi desenvolvido em uma disciplina de Negócios Digitais, uma disciplina do 8º semestre do curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), *Campus Pantanal*, entre 07 e 25 de agosto de 2025.

A metodologia foi dividida em duas etapas distintas. Na primeira etapa os discentes participaram da atividade em sala de aula, a qual foi aplicada nos dias 07 e 14/08/2025. Participam da atividade em sala 28 discentes matriculados na disciplina. Durante essa etapa foram realizadas observações e anotações foram registradas referentes à organização, comportamento e preparação dos acadêmicos.

Na segunda etapa os discentes responderam um questionário via *Google Forms*, para que coletou informações acerca das percepções dos acadêmicos em relação ao desenvolvimento da atividade. Nessa etapa 27 dos 28 participantes iniciais responderam ao questionário. As análises dos resultados foram realizadas por meio de análise de conteúdo e estatística descritiva.

### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 Perfil dos participantes

Os discentes participantes da atividade têm entre 20 e 59 anos de idade, com 85% deles com idade entre 20 e 29 anos. A distribuição de gênero mostra os discentes como majoritariamente do gênero feminino, sendo 74% dos discentes.

Em termos de formação acadêmica, apenas 1 dos 27 discentes têm o superior completo, os demais possuem o ensino superior incompleto. Dado que a disciplina utilizada como base para a atividade faz parte do 8º semestre do curso, esse perfil dos discentes em termos de idade e formação acadêmica já era esperado. Apenas 6 (seis) discentes pertenciam a semestres anteriores do curso e estavam adiantando a disciplina.

#### 4.2 Preparação da atividade

Em termos de desenvolvimento da atividade, os acadêmicos receberam a atribuição de criar um *pitch* de 5 (cinco) minutos para um produto ou serviço de natureza digital utilizando os recursos disponibilizados em sala de aula, assim como acesso à internet.

Para isso, os discentes foram organizados em 7 (sete) grupos, com 4 (quatro) integrantes cada e foi realizado um sorteio dos produtos ou serviços e suas respectivas características. De uma lista aleatória de 80 ideias de negócios digitais – serviços ou produtos digitais com respectivas descrições e diferenciais - cada grupo escolheu um representante para o sorteio, o qual pôde sortear 3 (três) ideias de negócios digitais. Das 3 (três) ideias, o representante teve 1 (um) minuto para escolher a ideia, sem interagir com seu grupo. As ideias rejeitadas eram devolvidas ao sorteio.

Como recursos, os discentes receberam cartolinas, canetas coloridas, *post-its*, régua, lápis, borrachas e fita adesiva. Os discentes também foram encorajados a trazer seus próprios materiais de desenho caso desejassem. Eles foram instruídos a montar um cartaz contendo informações como nº do grupo, nome fantasia do negócio, produtos ou serviços oferecidos, perfil dos clientes, fontes de receita da empresa e outras informações que considerassem relevantes.

As ideias de negócios digitais selecionadas são mostradas no quadro 2:

**Quadro 2 – Ideias de negócios digitais escolhidas**

Nº	Ideia
1	Plataforma de cursos de habilidades artísticas
2	Serviço de concierge digital
3	Plataforma de jogos educacionais para crianças



4	Aplicativo de recompensas por hábitos saudáveis
5	Marketplace de nicho para produtos ecológicos
6	Aplicativo de acompanhamento de finanças pessoais;
7	Aplicativo de gestão de tempo

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Execução da atividade

Na data de 07/08/2025, os discentes iniciaram as discussões em seus grupos. Neste primeiro momento, percebeu-se que 4 grupos interagiram com mais afinco, enquanto outros 3, de forma mais morosa, sendo que foi perceptível a dificuldade de entrosamento dos integrantes em um quarteto. O uso de celulares foi feito por todos para realizar pesquisas. Já nesta fase, foram bem evidenciados os ritmos de trabalho, interações e afinidades dos integrantes em seus grupos, e ainda pode-se dizer que dois grupos se destacaram pela agilidade, enquanto outros dois, pela lentidão

A docente prosseguiu com as orientações e avaliando as ideias, temas e desenvolvimento, além de abordar sobre as apresentações. Observou-se descontração nos grupos, mas sem perda de foco. Ainda, os discentes foram desencorajados a utilizar recursos de inteligência artificial em qualquer etapa do trabalho, dado que o objetivo da atividade é justamente exercitar as habilidades dos discentes de desenvolverem as ideias de negócio.

Passados 60 minutos do início das discussões (contados ao início da apresentação da atividade e sorteio), um grupo iniciou a confecção do cartaz, também atentando às cores escolhidas. O último grupo começou a trabalhar com o material 25 minutos após o primeiro quarteto. Ao decorrer da elaboração dos cartazes, observou-se muitas conversas paralelas nos grupos, dispersão da concentração dos acadêmicos e, conseqüentemente, redução da cadência da atividade, principalmente após às 1:30 hora de trabalho. Provavelmente, isso deve ter ocorrido pois apenas 1 (um) no máximo 2 (dois) integrantes conseguiam trabalhar ao mesmo tempo no cartaz, ficando os outros ociosos.

Dessa forma, o primeiro dia da atividade foi encerrada às 2:10 minutos, com a entrega dos primeiros cartazes totalmente finalizados. Gradativamente, os grupos foram entregando o material, até que após 2:30 minutos de atividade, a professora encerrou a aula. Contudo, alguns trabalhos não estavam prontos, então foi orientado que no início da próxima aula, a prioridade seria a finalização dos cartazes, seguido da organização para as apresentações.

Em 14/08/2025 foi dada continuidade dos trabalhos conforme o combinado, o primeiro momento da aula foi usado para a finalização dos cartazes, além de outros detalhes.

As apresentações tiveram início após 1:30 minutos, conforme planejado, e como não

houve um modelo-padrão para desenvolver os cartazes, os discentes puderam exercer a criatividade e escolher a melhor forma para alocar as informações, portanto, os arranjos foram bem diferentes uns dos outros. Alguns grupos criaram logomarcas, enquanto outros desenharam imagens referenciando-as à ideia do serviço/produto, e ainda houve outros que apenas trouxeram escrita.

Ainda, as escolhas das cores e a forma com que foram usadas tiveram grande discrepância: enquanto houve grupo que basicamente usou a mesma cor em todo cartaz, outros preferiram usar uma cor por item, informação ou arranjo. Percebeu-se que as 4 (quatro) das cartolinas expostas em modo paisagem tiveram melhor aproveitamento de seu espaço e com as informações mais organizadas, enquanto as outras 3 (três) em modo retrato tinham um *layout* mais simples, mas não tão organizado, ou seja, o resultado foi que houve cartazes mais interessantes, criativos, chamativos e visualmente mais agradável que outros.

Em relação às apresentações, todas foram bem distintas uma das outras, e todos os integrantes presentes tiveram seu momento de fala. Enquanto alguns apresentaram mais preparo, com falas claras e concisas – o que evidenciou domínio do assunto – outros demonstraram nervosismo, perdendo-se em seus discursos, anotações, e até mesmo na ordem da apresentação. Ocorreu ainda que integrantes de um grupo leram praticamente todo cartaz e fizeram observações superficiais sobre seu negócio digital.

Outra situação constatada foi que após cada apresentação, conforme combinado, abriu-se um espaço para a docente realizar suas observações e *feedback* sobre o trabalho de cada grupo, mas justamente nesse espaço, os grupos ainda traziam informações do trabalho que deveriam ter sido explanadas na própria apresentação.

Ainda, ressalta-se que apenas um quarteto não inseriu uma das informações a respeito de seu produto digital, e que apenas outro mais extrapolou o limite de apresentação de 5 (cinco) minutos.

Observou-se que a experiência dos discentes durante o desenvolvimento da atividade foi predominantemente positiva, sendo marcada por aspectos como colaboração, criatividade e aprendizagem prática. De modo geral, os discentes destacaram a importância do trabalho em equipe, evidenciando a necessidade de diálogo, construção de consensos e gestão de diferentes perfis dentro dos grupos, o que contribuiu para o fortalecimento de competências socioemocionais.

Além disso, a atividade estimulou o pensamento crítico e criativo, especialmente no processo de elaboração de ideias para o desenvolvimento de um negócio digital. A etapa de



brainstorming foi frequentemente mencionada como fundamental, ainda que inicialmente desafiadora, pois exigiu dos participantes a mobilização de conhecimentos prévios e a busca por soluções inovadoras. Nesse contexto, a organização das ideias e a definição de um público-alvo mostraram-se elementos essenciais para a viabilidade das propostas.

Outro ponto relevante refere-se à dimensão prática da atividade, que possibilitou aos discentes uma aproximação com situações reais do ambiente profissional, como a elaboração de projetos, a construção de modelos de negócio e a realização de apresentações no formato de *pitch*. Tais experiências foram percebidas como enriquecedoras, contribuindo para a consolidação do aprendizado.

Por fim, embora tenham sido relatadas algumas dificuldades, como a integração em grupos ou a participação desigual entre os membros, essas situações foram, em sua maioria, superadas por meio do diálogo e da cooperação.

#### 4.4 A percepção dos discentes sobre o processo

Na execução da atividade também foi coletada a percepção dos discentes que participaram sobre diversos aspectos da atividade. Um desses aspectos foi a percepção do seu envolvimento e o do grupo como um todo no processo. Os discentes poderiam atribuir uma nota para o envolvimento, sendo 0 (zero) a menor e 10 (dez) a maior. Esses resultados podem ser vistos no quadro 3:

**Quadro 6– Percepção de envolvimento dos discentes durante a atividade**

Nota	Envolvimento pessoal	Envolvimento do grupo
Nota 5	7,41%	0,00%
Nota 6	0,00%	0,00%
Nota 7	0,00%	0,00%
Nota 8	14,81%	11%
Nota 9	33,33%	30%
Nota 10	44,44%	59%
Média	9,48	9,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados mostram uma avaliação majoritariamente positiva quanto ao envolvimento na atividade, com médias 9,48 para o envolvimento pessoal, 9,00 para o envolvimento do grupo.

Adicionalmente, os discentes poderiam relatar como foi a sua experiência na atividade e as maiores dificuldades durante o processo. Quanto à experiência, os relatos dos discentes são

predominantemente positivos em relação à sua participação e ao aprendizado obtido durante o processo. Como demonstrado pelo relato de dois discentes:

No início foi um pouco difícil ter ideias inovadoras para trazer uma proposta diferenciada para o negócio, o que fez com exigisse um esforço para relembrar o que já havia aprendido em disciplinas anteriores. Mas, ao discutir o tema com os meus colegas do grupo as ideias foram surgindo e o processo de organizar essas ideias foi muito produtivo, montar o cartaz ilustrou melhor que algo estava sendo realmente elaborado.

Gostei bastante do envolvimento na atividade. Apesar de estar em uma turma nova, senti-me à vontade para participar e percebi que o grupo se conectou bem. A experiência de uma colega na área artística foi fundamental para o desenvolvimento e, em relação ao aspecto ecológico, todas concordamos facilmente por ser algo muito importante. A atividade foi tranquila de realizar, o consenso surgiu naturalmente e a proposta do cartaz tornou o processo mais dinâmico e interativo, contribuindo para nosso aprendizado.

Os discentes também destacaram algumas competências que foram mais utilizadas durante a atividade, como: gestão do tempo, trabalho em equipe, comunicação entre os membros do grupo, criatividade e gestão de conflitos. Um dos discentes também destacou como a atividade de aproxima do trabalho do administrador:

Eu achei muito interessante todo esse processo de criar uma empresa em uma aula, porque estimula muito o nosso pensamento, tendo que ser rápido e criativo. Achei que, em apenas uma aula, tivemos o resumo de como um profissional de administração atua. Foi muito bacana!

Esses resultados são positivos também por estarem alinhados com as DCNs (Diretrizes Nacionais Curriculares) do curso de administração estabelecidas pelo Ministério da Educação, além de enfatizar questões como: análise e resolução de problemas, gerenciamento de recursos, relacionamento interpessoal, comunicação eficaz e aprendizado de forma autônoma (BRASIL, 2021), habilidades que frequentemente são abordadas nas metodologias ativas.

Além disso, as Diretrizes Curriculares Nacionais ressaltam no artigo 4 que os métodos de ensino-aprendizagem devem estar alinhados ao desenvolvimento das competências propostas para o curso, adotando estratégias variadas e fundamentadas em evidências, de modo a favorecer o aprendizado dos discentes e cumprir as competências previstas no Projeto Pedagógico (BRASIL, 2021).

Ao mesmo tempo, também foram encontradas dificuldades durante o processo, como: conflitos entre os participantes, falta de engajamento de alguns membros e trabalhar com colegas diferentes dos habituais, mas não foi relatado nenhum momento de frustração que

consideraram muito relevante. Além disso, os discentes tiveram dificuldades com aspectos específicos da administração, como relatado por um discente:

A maior dificuldade foi transformar uma ideia ampla em um projeto viável e específico, além de conciliar as diferentes opiniões do grupo. Também foi desafiador pensar em estratégias de monetização para algo que muitas vezes já existe gratuitamente.

A execução dessa atividade trouxe aprendizados que podem ser incorporados em edições posteriores, sendo esses aprendizados frutos das observações durante o processo e dos relatos dos discentes participantes. Quanto a sugestões de melhorias para a atividade, a maior parte dos discentes se mostrou satisfeita, com apenas algumas sugestões como serem capazes de formar os próprios grupos. Contudo, a separação aleatória dos discentes é feita propositalmente para que possam atuar em colegas com os quais não estão habituados.

Os resultados encontrados atendem às recomendações quando ao uso de metodologias ativas, como citado por Moya (2017), que o modelo de ensino centrado no aluno busca: dar ao discente um papel mais ativo em sua formação, incentivar o trabalho colaborativo, organizar o ensino com base nas competências a serem adquiridas e estimular a aquisição de uma aprendizagem autônoma e permanente.

## 5 CONCLUSÕES

Esse trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos discentes de administração sobre a aplicação da Aprendizagem Baseada em Atividades na disciplina de Negócios Digitais. Assim, conclui-se que a atividade proporcionou um ambiente dinâmico, interativo e significativo para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos discentes.

Para isso, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, integrando dados empíricos coletados *in loco*, por meio de observação direta e questionários. A análise seguiu uma perspectiva teórico-empírica de cunho qualitativo, utilizando o método hipotético-dedutivo para examinar da Aprendizagem Baseada em Atividades no ensino superior, com triangulação de técnicas que permitiram capturar tanto aspectos subjetivos quanto objetivos do fenômeno estudado

Os resultados demonstram que a atividade<sup>®</sup> cumpriu seu objetivo pedagógico ao proporcionar uma experiência prática na criação de negócios digitais, evidenciando tanto os

desafios quanto os benefícios da aprendizagem ativa.

A aplicação da atividade foi eficiente e não encontrou grandes problemas durante o seu processo. A avaliação positiva dos participantes (médias acima de 9,0 em engajamento individual e coletivo) reforça a eficácia da metodologia.

Além disso, a autonomia progressiva dos discentes e a mediação docente em momentos-chave mostraram-se estratégias eficientes para equilibrar desafio e aprendizado, conforme observado na melhoria de desempenho entre as etapas de treinamento e execução.

Por fim, a atividade reforçou o potencial das metodologias ativas para integrar teoria e prática no ensino superior. Os relatos dos participantes destacaram não apenas a assimilação de competências de gestão (como gestão do tempo, pesquisa de informações e criatividade), mas também o desenvolvimento de competências socioemocionais, como comunicação e colaboração.

Esse trabalho contribui para a compreensão e potencial aplicação da Aprendizagem Baseada em Atividades nos cursos de Administração, ao incentivar o diálogo entre discentes e docentes e ao oferecer implicações práticas para o processo de ensino-aprendizagem, especialmente no que se refere à aproximação entre o ambiente acadêmico e as demandas do contexto profissional. Os resultados corroboram para a implementação de estratégias pedagógicas inovadoras, destacando a importância do planejamento, da mediação docente e da autonomia discente.

No entanto, o estudo apresenta limitações, como a amostra restrita a uma única disciplina e turma, o que pode limitar a generalização dos achados.

## AGRADECIMENTOS

Este projeto tem o apoio do Programa PIBIC-Fundect.



## REFERÊNCIAS

ABREU, José Ricardo Pinto de. **Contexto Atual do Ensino Médico: Metodologias Tradicionais e Ativas – Necessidade Pedagógicas dos Professores e da Estrutura das Escolas**. 2002. 105f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde).

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

AYRES, Rosane Maria Soligo de Mello; CAVALCANTI, Maria Fernanda Rios. Desenvolvimento de Competências e Metodologias Ativas: A Percepção de Estudantes de Gestão Empresarial. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 52-91, 2020.

BRADBERRY, Leigh A.; DE MAIO, Jennifer. Learning by doing: The long-term impact of experiential learning programs on student success. **Journal of Political Science Education**, v. 15, n. 1, p. 94-111, 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Câmara de Educação Superior**. Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991>. Acesso em: 5 jul. 2025.

CLARK, Ruth Colvin; MAYER, Richard E. Learning by viewing versus learning by doing: Evidence-based guidelines for principled learning environments. **Performance Improvement**, v. 47, n. 9, p. 5-13, 2008.

CUNHA, Márcia Borin da et al. Metodologias ativas: em busca de uma caracterização e definição. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 40, p. 1-27, 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GOMES, J. A.; ANDRADE, T. C. C.; LIMA, C. R.; ANDRADE, A. B. O Problem Based Learning no ensino de ciências contábeis para o desenvolvimento de competências e habilidades. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará- Belém**, v. 6, n. 12, p. 28-42, 2019.

LOMBARDI, M. F. S; TRAVERSO, L; LEITE, R.S; CARVALHO, F. M; CARO, As Competências adquiridas durante o curso de graduação em Administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco instituições de ensino superior. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 119-147, 2011.

LOVATO, Fabrício Luís et al. Metodologias ativas de aprendizagem: uma breve revisão. **Acta Scientiae**, Canoas, v. 20, n. 2, p. 154-171, 2018.

MARIN, Maria José Sanches et al. Aspectos das fortalezas e fragilidades no uso das metodologias ativas de aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 34, n. 1, p. 13-20, 2010.

MARINHO-ARAÚJO, Claisy. Maria; ALMEIDA, Leandro da Silva. Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. spe, p. 1-10, 2016.

MESQUITA, Simone Karina da Costa et al. Metodologias de ensino/aprendizagem: dificuldades de docentes de um curso de enfermagem. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 473-486, 2016.



MINEIRO, A. A. C; ANTUNES, L. G. R; VIEIRA, J; ANDRADE, D. M. Como o aprendizado pode ser efetivo com o uso da Técnica Multidimensional de Ensino em Administração? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n. 3, p. 504-554, 2018.

MITRE, Sandra Minardi et al. Metodologias ativas de ensino aprendizagem na formação profissional em saúde: debates atuais. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 13 (sup. 2), p. 2133-2144, 2008.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, Carlos Alberto de;

MOYA, Emilio Crisol. Using active methodologies: The students' view. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 237, p. 672-677, 2017.

ROCHA, Carlos José Trindade da; FARIAS, Sidilene Aquino de. Metodologias ativas de aprendizagem possíveis ao ensino de ciências e matemática. **Revista REAMEC**, Cuiabá, v. 8, n. 2, p. 69-87, 2020.

SALVADOR, A. B; IKEDA, A. A. O uso de metodologias ativas de aprendizagem em MBA de marketing. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, p. 0129-143, 2019.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANTOS, Danielle Fernandes Amaro dos; CASTAMAN, Ana Sara. Metodologias ativas: uma breve apresentação conceitual e de seus métodos. **Revista Linhas**, v. 23, n. 51, p. 334-357, 2022.

SOUZA, D. L; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 338-352, 2015.

SPEZIA, R. A; SOUZA, J. C. L. Metodologias ativas de ensino em administração e ciências contábeis: um estudo bibliométrico entre 2011 e 2021. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 5170-5191, 2023.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URIAS, G. M. P. C.; AZEREDO, L. A. S. Metodologias ativas nas aulas de administração financeira: alternativa ao método tradicional de ensino para o despertar da motivação intrínseca e o desenvolvimento da autonomia. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 39-67, 2017.

WEBER, M. R.; FINLEY, D. A.; CROLWFORD, A.; RIVERA JR., D. An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. **Tourism and Hospitality Research**, v. 9, n. 4, p. 353-361.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.



ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências como aprender e ensinar competências.** Porto Alegre: Artmed, 2010.