RELATOS DE PESQUISA

DIFUSÃO DO CONHECIMENTO SOBRE A APLICAÇÃO DO SISTEMA DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO DESENVOLVIDA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Thales Batista de Lima
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
Professor da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
E-mail: thalesufpb@gmail.com

Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil. Professora da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
E-mail: niveamarcelam@gmail.com

Cryslayne Silva Lourenço
Bacharela em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
E-mail: crysgba14@gmail.com

Maria Helena Gomes de Lima
Bacharela em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
E-mail: helenalima277@gmail.com

Graziella Marilia da Silva
Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
E-mail: graziellafriodep@gmail.com

Resumo
Este artigo tem como objetivo analisar os avanços do sistema de aprendizagem em ação, ancorado por Silva *et al.* (2012), no tocante às pesquisas sobre as dimensões apresentadas e na sua difusão em cursos de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Para tanto, discorre-se sobre as perspectivas de aprendizagem que embasam o sistema e as dimensões de estilos de aprendizagem, ambiente de ensino e aprendizagem, experiência docente e discente, estratégias de ensino ativas e a reflexão em ação. Caracteriza-se como uma pesquisa quali-quantitativa, tendo a realização de uma entrevista com o coordenador do projeto que idealizou o sistema, e questionários aplicados com docentes que tomaram conhecimento do sistema e tentam aplicá-lo em suas disciplinas. Para análise dos dados, foram utilizados os métodos da análise de discurso e estatística descritiva, respectivamente. Os resultados evidenciam a centralidade do ambiente de aprendizagem na interligação das demais dimensões, além de refletirem sobre as intenções e desafios no uso do sistema. Conclui que necessita de mais pesquisas de cunho nacional para abranger peculiaridades do contexto da formação do administrador no Brasil e sua difusão requer um compromisso dos professores engajados na sua utilização em sala de aula como forma de sua validação perante a comunidade acadêmica.

Palavras-chave: sistema de aprendizagem em ação; dimensões; administração; Universidade Federal da Paraíba.

DISSEMINATION OF KNOWLEDGE ABOUT THE ACTION LEARNING SYSTEM

Abstract
This work aims to analyze the advances of the learning-in-action system, anchored by Silva et al. (2012), with regard to research on the dimensions presented and their dissemination in Business Administration courses at the Federal University of Paraíba. To this end, it discusses the learning perspectives that underlie the system and the dimensions of learning styles, teaching and learning environment, teaching and student experience, active teaching strategies and reflection in action. It is characterized as a quali-quantitative research, with an interview with the project coordinator who idealized the system, and questionnaires applied with professors who became aware of the system and try to apply it in their disciplines. For data analysis, the methods of discourse analysis and descriptive statistics were used, respectively. The results show the centrality of the learning environment in the interconnection of the other dimensions, in addition to reflecting on the intentions and challenges in using the system. It is concluded that more research of a national nature is needed to cover peculiarities of the context of administrator training in Brazil and its dissemination requires a commitment from teachers engaged in its use in the classroom as a way of validating it before the academic community.

Keywords: *action learning system; dimensions; administration; Federal University of Paraíba.*
.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de aprendizagem em ação foram inicialmente institucionalizados no contexto das organizações e os estudos no ambiente educacional, que envolvem essa perspectiva, ainda são escassos. A possibilidade de transposição dos pressupostos da aprendizagem em ação para aplicação no ambiente da educação superior é uma forma de articular o contexto da formação com o da atuação profissional (Lima, 2016). Oliveira e Lima (2019) reforçam que a aprendizagem em ação pressupõe que a aprendizagem ocorre mediante a ação na esfera organizacional, e que a ação não pode haver sem que algo esteja sendo aprendido. Assim, pretende-se solucionar problemas complexos a partir da relação entre conhecimento programado e questionamentos.

No processo do ensino em administração, a aprendizagem em ação introduz a necessidade de o aluno aprender em tempo real e perceber a relevância do que aprende em suas vivências, para tornar a aprendizagem significativa e transformadora. Desta forma, é fundamental que o aluno esteja interessado em participar ativamente desse processo de aprendizagem (Silva *et al.,* 2012).

Isto é, a perspectiva da aprendizagem em ação foi bem desenvolvida para o campo organizacional, de modo que funcionários pudessem aprender em sua própria ação da rotina do trabalho. Entretanto, tal perspectiva tem sido atraída para o contexto educacional, sobretudo, no ensino superior, por já ter um maior contato com o mercado de trabalho. Isso possibilita alinhar melhor formação e atuação, além de teoria e prática. Esse alinhamento, portanto, ocorre a partir de pressupostos que culminam em uma melhor aplicação da aprendizagem em ação.

Ou seja, presume-se que o ensino esteja pautado na andragogia, fomentada por John Dewey, assim como pelas aprendizagens autodirecionada, transformadora e experiencial. Até porque a aprendizagem pode ser vista como um processo de transformação pessoal em que o indivíduo aprende conforme seu envolvimento, esforço e capacidade (Valente, 2003).

Essa transformação está alicerçada pela prática reflexiva, em que o indivíduo é capaz de aprimorar sua reflexividade, tomando conhecimento das perspectivas ontológicas e

epistemológicas dos conteúdos apreendidos (Hibbert; Elgar; Cheltenham, 2022). Essa reflexão quando estimulada em tempo real, refletindo-se na própria ação, torna o aprendizado do indivíduo mais significativo, configurando-se nas ideias propostas pelo Revans sobre a aprendizagem em ação (Oliveira; Lima, 2019).

Kilbane, Hempsall, North e Zafeiris (2022) apontam que a adoção da perspectiva da aprendizagem em ação desenvolve a confiança entre os membros de um grupo, compartilhando trabalhos complexos e assumindo mais riscos por estarem em um aprendizado pautado na coletividade e na capacidade de tomada de decisão instantânea.

Assim, pode-se observar que a aprendizagem em ação se articula com outras perspectivas de aprendizagem para que se torne eficaz na ação profissional. E esse despertar pode ser lapidado durante a formação para que a pessoa ao se inserir no seu ambiente de trabalho esteja mais preparada e habilitada em aprender conforme as situações e circunstâncias ocorridas dentro desse ambiente. Nesse sentido, há uma década, um grupo de pesquisadores da Paraíba, via grupo de pesquisa Núcleo de Aprendizagem e Conhecimento pertencente à Universidade Federal da Paraíba, e de Santa Catarina, via Univali, publicaram uma pesquisa que propõe um sistema de aprendizagem em ação para o ensino em administração.

E o curso de administração por ter em sua identidade algo aplicado e vivenciado na prática (Minetto, 2021) contribui para essa busca em aderir a tal sistema que intenciona o aluno a experienciar os conhecimentos vistos em sala de maneira mais simultânea com o que ocorre na dinâmica organizacional para desenvolvimento de competências empreendedoras.
Sendo assim, o sistema, segundo Silva *et al.* (2012), envolve cinco dimensões, a saber: ambiente de aprendizagem, estilos de aprendizagem, experiência docente e discente, estratégias de ensino ativas e a reflexão na ação. Elas se interligam para que, de fato, o aluno tenha em seu processo de ensino e aprendizagem o desenvolvimento de competências construídas na ação vivenciada.

Diante deste cenário, os pesquisadores publicaram as ideias seminais que suscitaram a origem ao sistema de aprendizagem em ação na Revista Administração: Ensino e Pesquisa, em 2012, tornando-se uma ação impulsionadora para prosseguir no detalhamento das dimensões nos anos subsequentes. Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar os avanços do sistema de aprendizagem em ação, ancorado por Silva *et al.* (2012), no tocante às pesquisas sobre as dimensões apresentadas e na sua difusão em cursos de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Sabe-se que há uma multiplicidade de elementos e agentes envolvidos com o processo de ensino e aprendizagem que podem ajudar ou atrapalhar a qualidade do que se ensina e aprende. Também, pesquisas nesse campo, por vezes, estancam nas discussões, sem promover a transformação necessária em sua prática (Fleming, 2022). Nesse sentido, enxergou-se a pesquisa de Silva *et al.* (2012) relevante para o resgate da temática de propor um sistema de aprendizagem em ação para o ensino de administração.

É tanto que se torna instigante revelar o que tem pensado pesquisadores que estiveram envolvidos na construção desse sistema. E descobrir o que professores da área de administração tem de conhecimento sobre tais dimensões, como acham que poderiam operacionalizá-lo, desvendando contribuições e desafios acerca dessa temática.

Por conseguinte, a relevância do tema ainda encontra justificação por contribuir com o debate acadêmico a respeito das diferentes perspectivas de aprendizagem possíveis de ocorrer no ensino de administração, como a aplicação do sistema de aprendizagem em ação, na qual os olhares de docentes podem amadurecer as ideias sobre cada dimensão do sistema.

2 SISTEMA DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO

Para entender melhor o sistema de aprendizagem em ação é preciso perceber que há um conjunto de perspectivas de aprendizagem que contribuem para a sua criação. Isto é, as aprendizagens autodirecionada, transformadora e experiencial subsidiam o que seria o sistema. Assim, elas juntamente com a aprendizagem em ação se encontram imbricadas pelo sistema proposto.

A educação de adultos busca um currículo interdisciplinar no ambiente universitário, no qual o autodirecionamento do aluno é determinante para o êxito do processo de aprendizagem. Segundo Lima (2016), o desenvolvimento das capacidades da aprendizagem autodirecionada talvez seja o foco da andragogia, pois Knowles (1975) a define como um processo em que o indivíduo exerce proatividade para identificar suas necessidades de aprendizagem, buscando se planejar e direcionar o seu aprendizado para um maior proveito.

Por sua vez, a aprendizagem transformadora consiste em como as pessoas aprendem por meio da transformação das perspectivas de significados atuais, para orientar suas ações futuras (Amorim; Lima; Bispo, 2022). Desenvolvida por Mezirow (1990), tem-se como pretensão a compreensão de como o domínio emancipatório pode promover mudanças na construção da realidade pelas pessoas, tornando-as mais maduras.

Ademais, a aprendizagem experiencial envolve um processo de interação, pelo qual os dois elementos que nela entram (situação e agente) são modificados devidos as relações vivenciadas entre ambos, que alteram os significados e constroem novas relações (Santos, 2013). Por fim, tais perspectivas de aprendizagem se articulam com a aprendizagem em ação, apresentada por Revans na metade do século passado. Essa aprendizagem embasa a noção de conhecimento programado com o processo de investigação reflexivo (Waddill; Banks; Marsh, 2010).

Para Revans (1998) a aprendizagem em ação resulta da ideia principal que não pode haver aprendizado sem ação, bem como, a ação sem aprender. Assim, caracteriza-se como uma forma de aprendizagem rápida, precisa e efetiva no aperfeiçoamento das diferentes variáveis: indivíduo, grupo e organização.

Oliveira e Lima (2019) apontam que a aprendizagem em ação advém de um problema que seja relevante ao ponto de proporcionar ao grupo uma oportunidade de aprendizado, de adquirir conhecimento e de desenvolver habilidades individuais que possam acarretar melhorias significativas na organização. Logo, absorver isso durante a formação profissional se torna oportuno para que o indivíduo se insira mais qualificado e confiante no seu ambiente de trabalho. Pois o ensino, ao fomentar um aprendizado em ação, consegue desenvolver competências mais adequadas com o contexto de trabalho do administrador. Portanto, é interessante conhecer como se estrutura o sistema de aprendizagem em ação.

Sendo assim, explanando acerca das dimensões, tem-se inicialmente o ambiente de aprendizagem, que possui vários significados, podendo alternar de acordo com a perspectiva da pesquisa, seja adentrando nas áreas educacional, psicológica ou abordada no âmbito sociológico e antropológico (Radovan; Mavodek, 2015). Costa, Lima e Macêdo (2022) elencam algumas formas que autores tratam sobre o ambiente de aprendizagem, podendo ter a ênfase na perspectiva social, psicológico, físico, tecnológico, pedagógico, estrutural, institucional e político.

No que tange às metodologias ativas, denominada pelo sistema de estratégias de ensino em ação, percebe-se uma quantidade significativa sendo difundida no ensino, e que está em constante adaptação (Gomes; Lima, 2023). De modo geral, foi pensada para oferecer

mais dinamismo na sala de aula, despertando no aluno um maior interesse pelo seu aprendizado. Entretanto, sabe-se que o uso dessas metodologias recai nos estímulos e bloqueios que docentes apresentam para implementar em suas aulas (Santos; Bonato; Lunardi, 2022). Além do mais, faz-se necessário o acompanhamento dessas abordagens, sejam tradicionais ou ativas, no corpo discente, observando as limitações deles e como encaram as aplicações de tais abordagens (Schmitz *et al.,* 2015; Paiva; Lourenço, 2017; Teixeira, 2018).

No tocante aos estilos de aprendizagem, Meurer *et al..* (2018) afirmam que se trata de maneiras distintas dos hábitos, costumes e características que particularizam as formas de aprender dos estudantes conforme suas preferências naturais ou habituais sobre algo. Sendo assim, Carvalho *et al.* (2019) apontam que os estilos são únicos para cada pessoa, e as pessoas podem ou não encontrar dificuldades em lidar com certos processos de ensino-aprendizagem. Sob o ponto de vista do estudante, identificar seu estilo de aprendizagem gera maior confiança e permite otimizar o processo de estudo. Já para o docente, conhecer os estilos dos alunos colabora a preparação de atividades alinhadas a cada grupo de alunos, bem como oferecer instruções e orientações de como cada discente pode aperfeiçoar-se em seu processo de aprendizagem.

Quanto à experiência docente e discente, Lima (2016) reforça a ideia de considerar as experiências como uma peça fundamental para a construção do aprendizado, visto que a troca de experiências associadas com as temáticas que são estudadas em sala de aula enriquece o aprendizado tanto do aluno como o do professor. Silva e Biavatti (2018) comentam que para o auxílio do discente, o professor precisa ter a perspectiva voltada para a aprendizagem, uma vez que ele necessita ser consciente das diferentes formas metodológicas de aprendizagem para encorajar o aluno a ser crítico e ativo, cujo conhecimento pode ser edificado por meio das interações que se utilizam dos métodos de ensino interativos e experimentais.

Por sua vez, Silva, Bady e Felicetti (2020) alertam que o envolvimento do professor com as experiências tidas no seu âmbito profissional é impactado por alguns fatores, como a desvalorização de sua função, salários incompatíveis e plano de carreira defasado, bem como a necessidade de passarem por formação continuada que ofereça melhor desenvolvimento de habilidades fundamentais ao uso de estratégias de ensino convergentes com os estilos dos estudantes e ao uso de tecnologias que beneficiem no aprendizado deles.

Por fim, a última dimensão retrata a reflexão na ação que ocorre no momento cujo indivíduo recebe um estímulo e pensa sobre a trajetória das suas ações de forma a solucionar um problema que foi lhe apresentado, e assim favorecer uma aprendizagem real para lidar com novas situações que demandem reflexão (Araújo *et al.*, 2013). Siqueira *et al.* (2022) defendem a reflexão como sendo a ponte entre a experiência e a aprendizagem, na qual alguém não reflete quando age de forma rotineira. Isto é, o processo reflexivo estimula a capacidade de soluções criativas no contexto da ação profissional, entendendo que o estímulo tido na universidade se perpetua ao longo da vida da pessoa já inserido em sua atuação profissional.

Portanto, o ensaio teórico proposto por Silva *et al.* (2012) abrangeu essas cinco dimensões que compõem o sistema de aprendizagem em ação para refletir sobre a necessidade de pensar no processo de ensino e aprendizagem em cursos de Administração sob a perspectiva de alinhar mais teoria e prática, bem como ação e reflexão na formação dos estudantes, tendo a propositura do sistema como uma alternativa para fortalecer e repensar as perspectivas de significado e domínios de aprendizagem dos agentes envolvidos na formulação curricular dos cursos.

Ademais, já era sabido que necessitava da qualificação dos docentes, do engajamento dos discentes e de um ambiente universitário que subsidiasse o sistema, mobilizando esforços

e recursos na operacionalização de disciplinas que fomentasse as ideias das dimensões, bem como na incorporação do próprio sistema de aprendizagem em ação no projeto pedagógico do curso. Por isso, a seguir, o percurso metodológico explana as etapas de coleta e análise dos dados para buscar conhecer os desdobramentos de professores envolvidos nesse projeto que culminou na publicação da obra, em 2012.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente projeto de pesquisa analisa os avanços do sistema de aprendizagem em ação, ancorado por Silva *et al.* (2012), no tocante às pesquisas sobre as dimensões apresentadas e na sua difusão em cursos de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Para tanto, esta pesquisa se caracteriza a partir de uma abordagem quanti-qualitativa, apoiada pelos tipos exploratório e descritivo.

A pesquisa quantitativa geralmente é uma tentativa de melhorar a compreensão teórica dos pesquisadores e para uma aplicação prática. Por sua vez, a qualitativa tem a tentativa de enxergar detalhadamente percepções expostas pelos fenômenos estudados (Stake, 2011). Assim, esta pesquisa adota o entendimento de Gray (2012) ao alegar que o método quanti-qualitativo ocorre quando a coleta e/ou a análise dos dados são quantitativos e qualitativos, na qual os dados são coletados concomitantemente ou sequencial, envolvendo a integração dos dados em uma ou mais etapas do processo de pesquisa.

Dessa forma, o estudo também tem uma abordagem qualitativa, na qual Creswell (2010) define como sendo um meio para explorar e compreender o significado que os indivíduos atribuem a um problema social ou humano.

A pesquisa é caracterizada como descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2009). Entende-se que é exploratória por resgatar um estudo de 2012 e garimpar pesquisas que tenham tido relação com o sistema na última década e desvendar percepções de docentes sobre o assunto.

Os sujeitos da presente pesquisa são professores que lecionam nos cursos de Administração nos *campi* da UFPB. Destaca-se que houve a participação do professor e coordenador do projeto do sistema de aprendizagem em ação por meio da realização de uma entrevista semiestruturada na modalidade presencial à luz do método da História Oral (Hodge; Costa, 2021).

Ressalta-se que o método de análise dos dados da entrevista foi a análise de discurso informacional-qualitativo fundamentado pela denominação de análise de conteúdo, cuja vertente analítica trabalha com o relacionamento entre o discurso manifesto e o discurso latente, selecionando materiais parafraseados como relevantes para a construção de significados (Godoi, 2006; Flick, 2013). O Quadro 1 especifica como os discursos foram trabalhados por meio deste método mencionado.

Quadro 1 – Estruturação do método de análise do discurso informacional-qualitativo

SEGMENTAÇÃO DAS FALAS	CRITÉRIOS DE ESCOLHA DAS CATEGORIAS	REVISÃO POR PARES
Entrevista transcrita na íntegra e segue a ordem das questões	Codificação da entrevista	Elaboração de um esboço de questões envolvendo a temática
Seleção de falas que, durante a entrevista, percebeu-se conexão entre discurso e comportamento expresso	Categorização em associação a cada questão do roteiro de entrevista	Adequação das questões após apreciação por docentes convidados para realizar a revisão

Escolha de trechos marcantes de cada questão que geram significados	Nomes das categorias advindas de termos chave obtidas nas questões	Sequenciamento das questões baseadas na História oral temática
Trechos de falas que auxiliam na resposta do objetivo da pesquisa	Verificação de que as falas refletem com os nomes escolhidos para a categoria	Aprovação do roteiro de entrevista

Fonte: Elaboração própria (2025)

Por fim, tem-se a coleta das percepções de docentes que conheceram o estudo sobre o sistema e tiveram pesquisas relacionadas com a temática ou buscaram utilizar, de alguma maneira, o sistema na sua atuação enquanto docente. Tais percepções foram coletadas por meio de questionário com alternativas fechadas, pois envolve docentes dos três cursos de Administração existentes na UFPB. Esse questionário passou por um pré-teste a fim de averiguar a consistência e a compreensão das questões por parte dos docentes participantes. Ambos os instrumentos foram coletados no ano de 2022.

A análise foi pautada na estatística descritiva representada por meio de gráficos ou tabelas no sentido de oferecer uma melhor interpretação e clareza dos seus resultados, pois Gerarhdt e Silveira (2009) argumentam que a estatística descritiva implica o processamento de dados por meio da geração (mediante técnicas de cálculo matemático), da apresentação (organizados em gráficos ou tabelas) e da interpretação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção se divide em duas partes, sendo a primeira destinada à análise do discurso do entrevistado. Nesse caso, foi o docente que coordenou o projeto envolvendo o sistema de aprendizagem em ação. Para a segunda parte foi realizada a análise descritiva dos dados aplicados com professores que tiveram contato e conhecimento deste sistema a partir de sua vivência no grupo de pesquisa NAC (Núcleo de Aprendizagem e Conhecimento), onde originou-se as discussões sobre as dimensões compostas pelo sistema.

Parte I – Análise do discurso

A análise foi organizada por meio de 8 categorias, cujas denominações emergiriam das próprias questões elaboradas no roteiro de entrevista semiestruturado. Isto é, foram definidas das próprias questões entrevistadas e teve sua validação por meio do *feedback* do entrevistado, viés retratado por Merriam (2009). A realização da entrevista ocorreu no início de novembro de 2022 no laboratório OPPA (Observatório de Pesquisa e Prática em Administração), situado no *campus* I da UFPB. A sua duração foi uma média de 45 minutos.

Esta etapa só requisitou um único entrevistado em função dele ter sido o coordenador do projeto que desenvolveu o sistema de aprendizagem em ação, sendo oportuno entrevista-lo por meio do método da história oral no sentido de resgatar o processo de pensamentos e ações para o refinamento desse sistema.

Destaca-se que a história oral, de acordo com Ichikawa e Santos (2006), tem por finalidade dar voz aos sujeitos que tiveram determinada relevância histórica para o objeto em estudo, direcionando o foco aos eventos envolvidos. Ademais, contribui na sistematização do trajeto histórico, buscando o consciente e o não-consciente nos sentidos latentes das falas,

valorizando singularidades das experiências individuais para compreensão hermenêutica (Gonçalves; Lisboa, 2007).

Sendo assim, ele exerceu um papel central da dinâmica de desenvolvimento desse sistema. Ressalta-se que, em estudos qualitativos, a saturação amostral não tem relação com universo e amostra, mas sim com a quantidade de sujeitos envolvidos com a temática e a percepção do próprio pesquisador na identificação de falas suficientes para responder ao seu problema de pesquisa, conforme tratam Cavalcanti (2017), Godoi (2006) e Souza e Lima (2019). A seguir, encontram-se as categorias analisadas.

Envolvimento com o sistema de aprendizagem em ação

O sistema de aprendizagem em ação, desenvolvido em 2012, abrange cinco dimensões articuladas: 1) o ambiente de aprendizagem do ensino em administração, 2) os estilos de aprendizagem dos professores e alunos, 3) a experiência docente e discente, 4) as estratégias de ensino em ação, e 5) a reflexão em ação. O uso do sistema no ensino em administração melhora a conexão entre a teoria explanada em sala e a prática profissional dentro das organizações, refletindo em aprendizado significativo e transformador para os alunos (Amorim; Lima; Kruta, 2022).

A elaboração do sistema surgiu da necessidade de se entender como é o ambiente de aprendizagem em administração e por isto os idealizadores precisaram colocar em pauta os temas mais relevantes sobre este cenário, cujo entrevistado recorda:

> "O sistema surgiu de um projeto inicial que foi um projeto do edital chamado Pro-administração. (...) Estávamos na orientação e comecei a "rabiscar" as dimensões que achava que deveriam compor o sistema (...) e esse tema, esse título eu sugeri, o pessoal aceitou."
>
> "Talvez um pouco das minhas experiências colaboraram, contribuíram naquele momento para a gente começar a pensar naquilo que hoje a gente tem como sistema de aprendizagem em ação."

Assim, o sistema foi introduzido a partir de um projeto que envolveu universidades parceiras e vínculos de alunos da pós-graduação em administração. A partir das pesquisas é que o sistema foi se concretizando e se atualizando no decorrer dessa década por meio do aprofundamento de estudos adjacentes a respeito dessas dimensões.

Percepção entre reflexão e ação com os estilos dos alunos atualmente

O entrevistado revela o quanto é relevante a mescla entre reflexão e ação para o aprendizado dos estudantes, que podem obter conhecimentos mais vivenciais a partir de metodologias de ensino ativas, o que converge com a ideia proposta por Schon (2003) acerca da reflexão e ação caminharem em paralelo, pois quando se reflete há um esclarecimento e entendimento melhor das ações.

> "O professor conduz sua aula. Eu entro na sala de aula eu estimulo os meus alunos a, a um processo reflexivo."
>
> "Quando o professor, ele vai pra sala de aula e foca muito no conhecimento e menos na experiência dos alunos e na reflexão dos alunos eu acho que

> isso acaba comprometendo. É claro que os estilos de aprendizagem eles fazem com que uma pessoa ela seja mais ou menos reflexível. O objetivo que a gente precisa pensar é como é que a gente pode estimular essa relação entre reflexão e ação. (...) Isso faz com que essa reflexão depois os mova pra agir, mudando a sua forma de, de... pensar, pensando estrategicamente na sua carreira."

A fala do professor entrevistado exprime o que Silva e Silva (2011) destacam sobre o valor da aprendizagem sustentada na experiência vivida, pois reflete em um aprendizado transformador, capaz de canalizar conhecimentos e habilidades por meio das experiências.

Entretanto, ele reforça que suas vivências em salas de aula nem sempre puderam enxergar bem esse compromisso do aluno em vivenciar o seu aprendizado a partir de momentos de reflexão, tentando incentivá-los a se autoconhecerem mais via o contato com a abordagem dos estilos de aprendizagem.

E isso ainda é algo desafiador tanto para alunos como também para os demais docentes, seus colegas de trabalho, em entender os benefícios que propicia em saber seu estilo para trilhar de maneira mais adequada seu processo formativo, até porque envolve, também, o aspecto vocacional, de acordo com Ribeiro *et al.* (2024).

Troca de experiências por meio da reflexão em tempo real

A reflexão é o meio pelo qual se aprende em ação e são experiências vividas que favorecem esse processo, além disso a reflexão é como uma ponte entre experiência e a aprendizagem. As experiências novas e significativas também contribuem no desenvolvimento pessoal e profissional, mas fomentar a troca de experiências no ambiente de aprendizagem é um desafio para os docentes (Minetto, 2021).

No entanto, é algo que necessita ser intensificado para tornar os resultados do aprendizado mais proveitosos, o que o entrevistado comenta sobre isso, como pode ser visto a seguir.

> "O professor quando ele consegue se conectar com o aluno e fazer com que o aluno se conecte com ele, não tem celular, não tem nada. O aluno está ali ligado, está ali conectado. Então é aí que vai das perguntas mais reflexivas que vão, justamente, movendo eles nesse processo. (...) converso com os meus colegas (professores) sobre isso. A gente tentar terminar a aula um pouco mais cedo e fazer as seguintes perguntas: Quê que eu tô levando da aula de hoje? Ou seja, qual foi o aspecto mais importante, mais relevante na aula de hoje. Então essa é uma forma da gente estimular a reflexão, (...) E é uma prática que precisa ser mais estimulada pra gente desenvolver o hábito nos alunos deles refletirem, deles pensarem."

Constata-se o quanto o equilíbrio entre ensinar e aprender perpassa pelo estímulo do docente em refletir conteúdos vistos e, também, o engajamento do aluno em embarcar nessas reflexões que o faça perceber a importância para sua atuação profissional. E esses momentos precisam, conforme sugere o entrevistado, criar hábitos. Ou seja, desenvolver uma cultura de ensino (LIMA, 2020) que discipline o aluno com a prática reflexiva (Araújo *et al.*, 2013; Silva; Lima; Macedo, 2022).

Avanço das estratégias ativas em cursos de Administração

Cada estratégia usada pelos professores impacta de uma forma nos alunos e na forma de aprenderem (Silva *et al.*, 2012) e o professor exprime sua percepção a respeito dessa dimensão com o contexto recente da pandemia que afetou no uso das metodologias de ensino.

> "A pandemia dinamizou bastante os processos de ensino e aprendizagem pra aqueles professores que já conheciam metodologias ativas e recursos da tecnologia ajudaram nesse processo[...] Os professores tem que primeiro motivar mais o aluno, engajar mais o aluno. As estratégias de ensino vão sendo mobilizadas ali de acordo com aquele ambiente. Numa estratégia, até uma aula expositiva tem o envolvimento, o engajamento muito diferente dos estudantes."

Nesse caso, nota-se que o papel do docente é preponderante no sentido dele próprio repensar a sua atuação, o que seria ser professor porque molda a sua conduta com as estratégias de ensino e, consequentemente, na sua relação com o alunado. Pois é sabido que o interesse do estudante se torna influenciado pela orientação que o professor aplica em sala de aula por meio de suas metodologias de ensino, conforme sinaliza Lima (2022).

Por fim, o entrevistado atenta que carece de iniciativa de muitos de seus colegas de trabalho em buscar por estratégias de ensino que dinamizem mais suas aulas no intuito de fazer com que o aluno participe e se comprometa mais.

Mudanças no ambiente de aprendizagem em Administração

Para Santos (2013) a aprendizagem é uma função da interação entre pessoa, ambiente e comportamento, relacionando-se com as vivências experienciadas no contexto da sala de aula. E com o passar dos anos e novas pesquisas sendo desenvolvidas sobre o ambiente de aprendizagem, pôde-se constatar o quão essa dimensão se tornou articuladora com as demais. É tanto que o entrevistado alega que:

> "Tem muitas instituições investindo nessas perspectivas do ambiente de aprendizagem e, e a partir do ambiente de aprendizagem motivar o aluno (...) Em 2012 não percebemos que o ambiente de aprendizagem ele era essa, essa... dimensão articuladora, integradora pra que as outras dimensões pudessem funcionar"

E ele acrescenta sobre essa relevância do ambiente na interação com as outras dimensões:

> "Eu acho esse meio de aprendizagem que a gente tem aqui já é um pouco defasado, mas em 2014 eu já achava ele um ambiente inovador, existem ambientes alternativos de aprendizagem. (...) Na sala de aula, (..) é tudo muito apertadinho, aquelas cadeiras enfileiradas Isso pra mim é muito ruim do ponto de vista de ambiente de aprendizagem. O aluno precisa de uma atmosfera pra aprender."

Isto é, o ambiente de aprendizagem tem uma multiplicidade de formas que estimulam na concentração de um processo de ensino-aprendizagem transformador (Costa; Lima; Macedo,

2022). Segundo o professor, ainda são necessários vários avanços nas políticas educacionais voltadas para as universidades públicas, em especial, para rever a construção dos espaços de salas.

Articulação do sistema de aprendizagem em ação com o PPC de cursos de Administração

Como pensar maneiras de implantar um sistema orientado para a melhoria do ensino em administração? Como usar ferramentas de um sistema que fomentam maior interação entre docente e discente além de propiciar maneiras de gerar aprendizado significativo que impacta na formação dos administradores e nas suas carreiras profissionais? Isso são indagações para a difusão do sistema como uma proposta inovadora para a formação nos cursos de graduação em administração, considerando o quanto a formação é afetada por questões estruturais do curso e institucionais da universidade, como alegam Lima e Silva (2017).

Por isso, o entrevistado foi questionado sobre a sua percepção nesses 10 anos de existência do sistema sobre a unificação dele com projetos político-pedagógicos em cursos de administração.

> "(...) muitas vezes as instituições, as pessoas e professores nunca tiveram essa percepção do sistema de aprendizagem em ação como parte de um projeto pedagógico de um curso de administração ou de qualquer outra área. E que conhecendo o sistema de aprendizagem em ação a forma dos professores enxergarem a sala de aula, a forma dos professores enxergarem os alunos, ela é diferente. Na disciplina de prática de ensino no programa de pós (Programa de Pós-Graduação em Administração da Paraíba) os professores acabam conhecendo o sistema de aprendizagem em ação e de certa forma disseminam isso. Ele é base teórica, né do nosso PPC aqui no *campus* I que busca ter um aprendizado diferencial e a aprendizagem em ação também (...)."

Para utilização do sistema de aprendizagem em ação nos cursos de Administração são necessários recursos financeiros e de pessoal, além de que os docentes tenham capacitação a respeito das dimensões do sistema e oferecer um bom ambiente articulador, favorecendo o aprendizado real. Um projeto pedagógico em consonância com este sistema traz resultados positivos à formação acadêmica dos administradores.

Experiência docente e discente com as dimensões do sistema

Os estilos de aprendizagem são as maneiras como cada aluno aprende e como cada professor ensina (Kilbane *et al.,* 2022; Silva *et al.*, 2012). Por vezes, a vontade de ensinar distancia-se da vontade de aprender, mas é preciso empreender métodos diferentes e envolventes que podem resultar em aprendizagem em ação (Revans, 1998), a qual necessita de um ambiente adequado, além de possibilitar reflexão sobre vivências, experiências e conhecimentos para tornar em algo proveitoso o conhecimento e aplicá-lo na vida profissional.

> "Quando a gente lida com ciências sociais aplicadas envolve prática, envolve experiência (...) Os professores, eles precisam fomentar processos de ensino e aprendizagem mais orientados pra ação, mais experienciais nos seus estudantes. A troca de experiências é... Isso acaba sendo muito positivo, ter

> uma preocupação maior com essa questão das experiências, com essa questão de um ensino mais experiencial."

O professor refletiu sobre influências das experiências de professores e alunos familiarizados com a temática e o sistema para amadurecer nas ideias sobre cada dimensão, na atualização delas conforme mudanças tidas no mercado de trabalho no campo do administrador e alterações tidas também no ambiente acadêmico que repercute na formação do administrador.

Sendo que ele destaca que as discussões ainda são insuficientes, muitas vezes, para alavancar mais o sistema e promover sua difusão em outras universidades, por mais que os temas sejam discutidos nas outras localidades de forma isoladas, sem a ordenação proposta pelo sistema de aprendizagem em ação. O sistema se propõe, inclusive, a conduzir um processo de ensino e aprendizagem mais transformador, capaz de colaborar no desenvolvimento mais diversos de competências (Amorim; Lima; Kruta, 2022).

Contribuições do sistema de aprendizagem em ação

O entrevistado acabou elencando alguns pontos que ele acredita que esse sistema pode contribuir para o ensino de graduação em administração, conforme explicitado abaixo:
"1° o sistema pode servir de referência para implementação de outros observatórios, em outros cursos e em outras instituições. – Enfatiza-se, aqui, que observatório se refere ao laboratório de pesquisa existente no ambiente de trabalho do entrevistado.
2° Também pode colaborar para formação de professores
3°Pode colaborar para potencializar a aprendizagem dos estudantes
4° Pode servir de referência para estabelecer algumas diretrizes para os processos de formação, para os processos de ensino, nos projetos pedagógicos dos cursos ou nos projetos pedagógicos institucionais. "

Enfim, é nítido que o sistema apresentado em um periódico em 2012 já colaborou, especialmente, nos cursos em que seus idealizadores tem vínculo institucional e o quanto impactou positivamente na formação dos alunos. Por outro lado, constata-se que as pesquisas acerca do sistema não se esgotaram nem se desgastaram, pelo contrário, é necessário aprofundamento nos estudos sobre as dimensões para que o sistema seja alimentado com o que há mais atual em discussão e que implica na qualidade formativa dos alunos de administração.

Parte II – Análise descritiva

Foram coletados questionários no formato virtual por meio da plataforma do *google forms.* O instrumento foi estruturado em 10 questões, sendo duas para cada dimensão. O questionário adotou a escala de *Likert* para que os respondentes marcassem entre 1 e 5, sendo 1 para 'Discordo totalmente' da afirmativa elaborada e 5 'Concordo totalmente'. Totalizaram-se em 7 questionários aplicados, ou seja, foram 7 docentes que se disponibilizaram em responder ao questionário enviado.

O envio ocorreu por meio dos *e-mails* entre os meses de janeiro e fevereiro de 2023. Frisa-se que 9 docentes pertencentes ao NAC estavam aptos para participarem da pesquisa em virtude da familiaridade e envolvimento com a temática do sistema de aprendizagem em ação. Assim, apenas 2 não demonstraram disponibilidade no período da coleta.

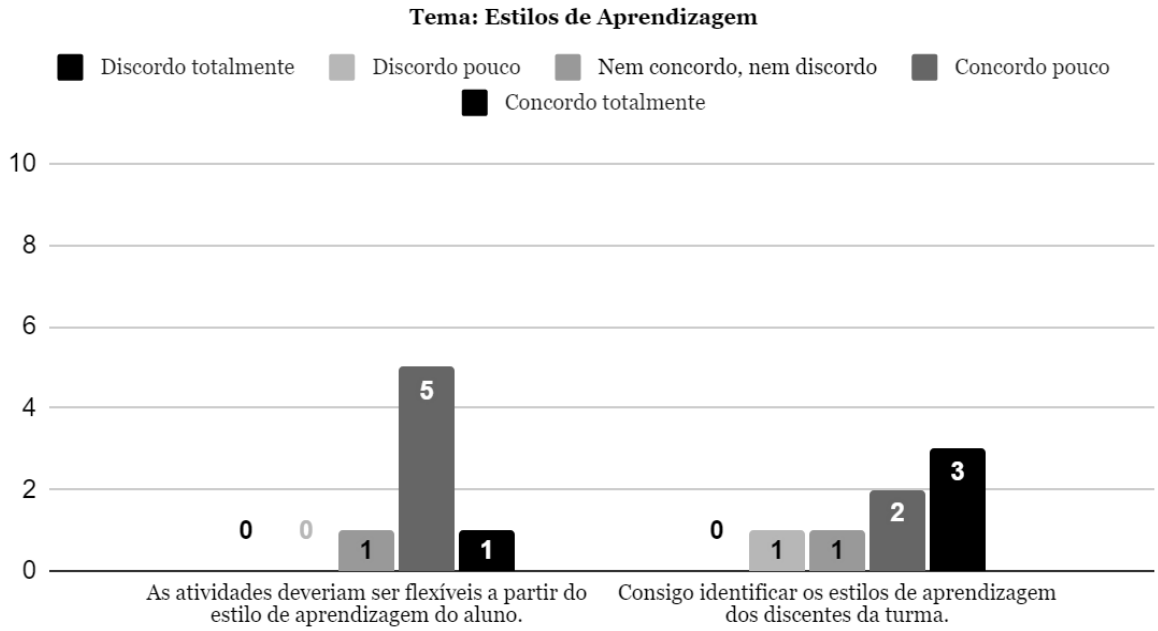
Quanto ao perfil dos professores respondentes, destaca-se que 6 são do sexo feminino. A maioria se encontra entre 30 a 40 anos e possuem doutorado. Já em pertinência ao tempo de atuação docente, verificou-se que 28,6% desempenha sua prática de profissional entre 5 a 10 anos, 57,1%, afirmam que estão em exercício de suas funções no ensino superior entre 11 a 15 anos e somente 14,3% confirma a sua experiência acima de 15 anos. A seguir, tem-se os resultados divididos pelas dimensões.

Estilos de aprendizagem

Com base nos estilos de aprendizagem, compreende-se o quanto o ensino em administração apresenta transformações na busca por adaptações e aperfeiçoamento nas formas de ensinar e aprender. Principalmente por estarem inteiramente ligados à massa heterogênea de discentes que apresentam estilos individuais de aprendizagem, os quais compõem e influenciam o cenário formativo do ensino superior.

O Gráfico 1 demonstra os dados referentes à dimensão relacionada aos estilos de aprendizagem, a qual foram atribuídas afirmativas para que os docentes respondessem de acordo com as suas vivências no ensino.

Gráfico 1: Estilos de aprendizagem



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Observa-se, a partir dos dados apresentados, que a maioria dos docentes concorda com o dito referente a adoção de atividades mais flexíveis de acordo com o estilo de aprendizagem do aluno. Esse reconhecimento é relevante, uma vez que normalmente o regime de tarefas avaliativas costuma ser o mais tradicional possível, o que infelizmente, na maioria dos casos, não consegue abranger a cada estilo do aluno. Entretanto, ainda há a presença de docentes que não conseguem identificar os estilos individuais de aprendizagem do discente em uma turma, fato que deve ter mais atenção, pois é uma fonte que integra e auxilia o ensino e a aprendizagem na maneira como é transmitido.

Em face disso, Schmitt e Souza (2016) salientam que o conhecimento sobre os diferentes estilos de aprendizagem é um instrumento preciso para docentes e instituições de ensino, pois observa-se que cada pessoa tem um estilo próprio para aprender novas coisas e com isso é fundamental a identificação dos estilos de cada sujeito.

Ademais, a implantação de atividades diversificadas no ambiente de estudo, tem a capacidade de agregar a bagagem de conhecimentos do aluno, além de fomentar ainda mais os estilos de aprendizagem. Gil (2020) ressalta a concordância com a ação de diversificação e flexibilização de avaliações que são realizadas pelos professores, no contexto direcionado em função das discrepâncias e das preferências dos estudantes pelo tipo de atividade avaliativa, assim como nos ajustes aos distintos objetivos presentes.

Estratégias de ensino em ação

No que diz respeito à dimensão das estratégias de ensino em ação, comprova-se que esse aspecto tem a capacidade de auxiliar didaticamente a partir da implantação de metodologias adaptadas ao modelo de ensino. Este é considerado um elemento que colabora e impulsiona por meio de métodos que fortalecem a base dos conhecimentos.

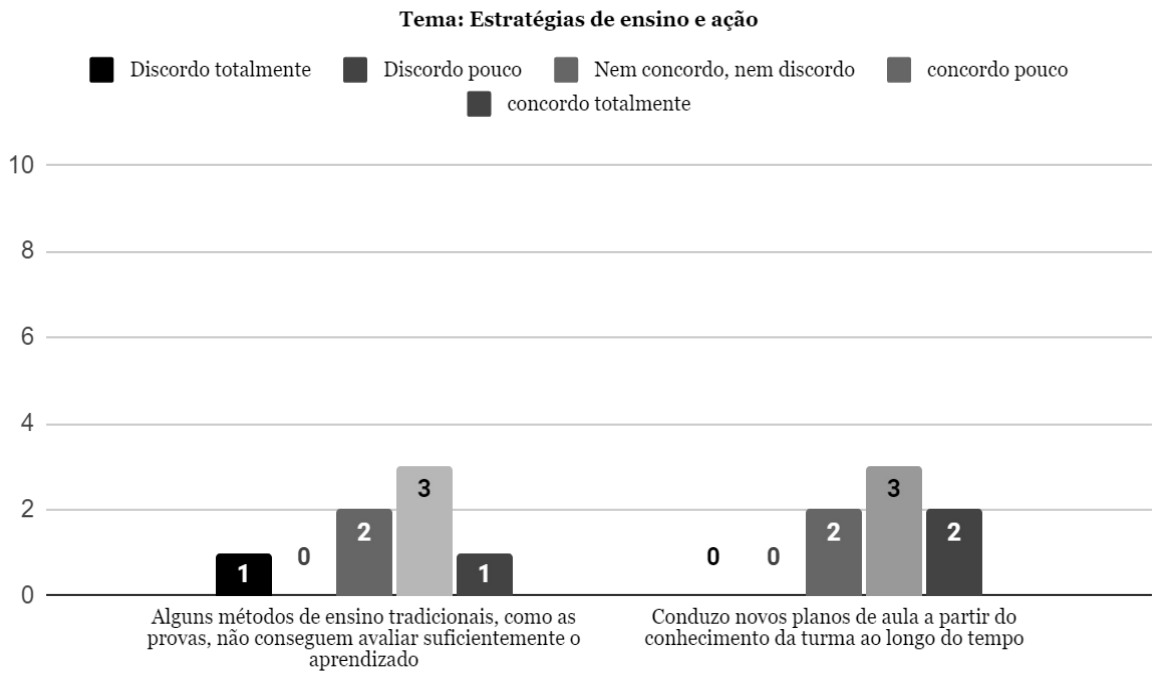
Lima (2020) pondera o quanto é indispensável e significativo para o docente ter conhecimento sobre os diversos métodos de ensino, assim como, no relacionamento próximo com os alunos, uma vez que é necessária a busca por estratégias flexíveis capazes de gerar efeitos no contexto real, cuja aprendizagem ocorre de modo que seja estimulado a elaboração de mecanismos de proximidade entre teoria e prática.

É bem pertinente destacar a articulação existente entre as metodologias de ensino em ação ou ativas (Lima, 2022) com a gestão do conhecimento. Santos e Damian (2023) defendem que as metodologias ativas podem contribuir nos processos de gestão do conhecimento no que tange à criação e aquisição do conhecimento; no compartilhamento e utilização do conhecimento; na geração de ideias e solução de problemas; e, na tomada de decisão. E isso resulta em melhorias no contexto organizacional em termos de maior eficiência, inovação, competitividade, produtividade, retenção de talentos e redução de riscos, o que reforça o impacto positivo das estratégias de ensino ativas no processo formativo por gerar uma melhor qualificação e atuação do profissional.

O Gráfico 2 representa as informações coletadas pelos respondentes sobre o tema abordado nessa dimensão.

Observa-se que sobre a afirmativa relacionada aos métodos de ensino tradicionais, como as provas, os docentes acreditam em sua maioria que ela não avalia suficientemente o aluno. Apenas 2 docentes nem concordam ou discordam, e 1 que discorda totalmente, o que significa que, possivelmente, eles são adeptos do uso da modalidade prova em suas avaliações. Acrescenta-se, aqui, que o presente estudo não é contrário a esta modalidade avaliativa, somente não acredita que seu uso restrito seja suficiente para um aprendizado efetivo dos alunos, até mesmo pelos seus diferentes estilos de aprendizagem.

Gráfico 2: Estratégias de ensino em ação



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

É tanto que Anastasiou e Alves (2009) e Lima (2022) argumentam que, na metodologia tradicional, o principal processo empregado para a prática da aprendizagem consistia no exercício de memorização. No entanto, atualmente, é considerada insuficiente, em virtude do quanto os cenários da realidade exigem de um profissional multifacetado, tal como seria em seu processo avaliativo.

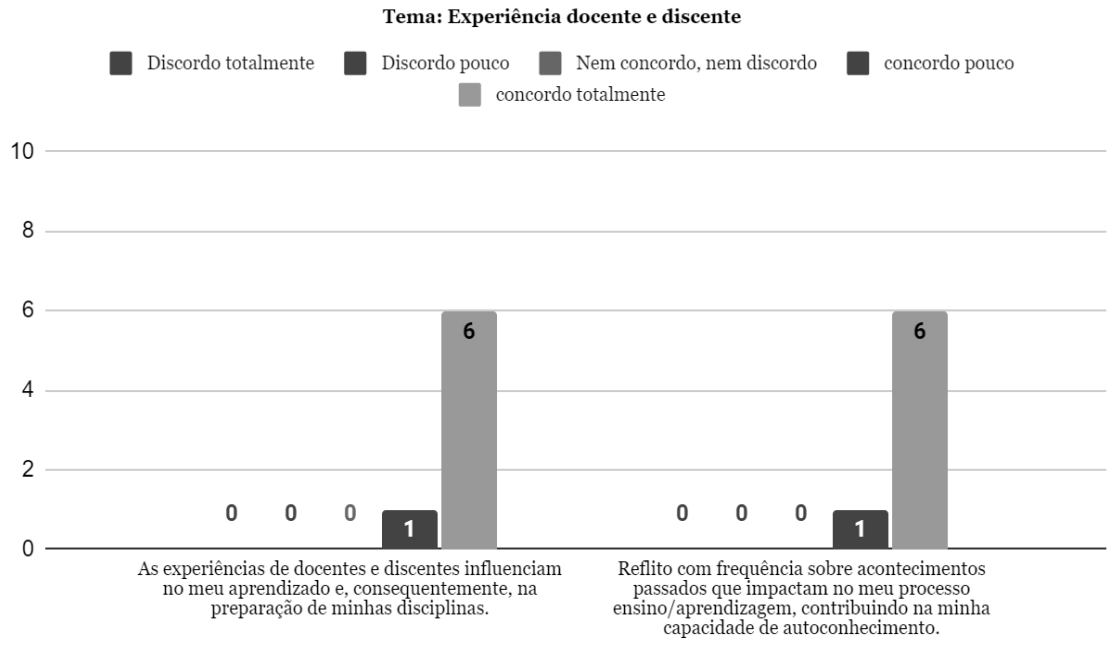
A ação dos docentes em relação à iniciativa de novos planos de aula a partir do conhecimento sobre as características da turma teve uma resposta positiva, convergindo com o proposto na literatura embasada. Mediante isso, compreende-se que o ato de planejar faz parte da aprendizagem, principalmente quando é executado e renovado constantemente, conforme revelam Zabalza (2004) e Ribeiro *et al.* (2024) ao afirmarem sobre como é necessário realizar e reforçar ainda mais o planejamento na prática pedagógica docente.

Experiência docente e discente

É interessante refletir o quanto a experiência tanto do docente como também do discente em conjunto são componentes complementares para o sistema educacional no ensino superior. Lima (2016) tem a visão de que a experiência é relevante para a construção do aprendizado, a partir da troca de vivências, que quando são relacionadas com as temáticas de sala de aula, enriquecem o aprendizado tanto do professor como o do aluno, possibilitando o amadurecimento, autoconhecimento, além de estimular o aprimoramento de suas habilidades.

O Gráfico 3 revela os dados que foram adquiridos por meio dos respondentes, em relação às afirmativas associadas à dimensão de experiências docentes e discentes.

Gráfico 3: Experiência docente e discente



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Salienta-se que a maioria das respostas foram praticamente unânimes no que diz respeito às experiências docentes e discentes terem a capacidade de influenciar na preparação das disciplinas. A constância na reflexão ajuda no desenvolvimento profissional e no próprio autoconhecimento dos docentes, o que impacta totalmente na forma como são transmitidas as temáticas das disciplinas ministradas no curso, contribuindo para uma versão que conduza ao aperfeiçoamento das competências.

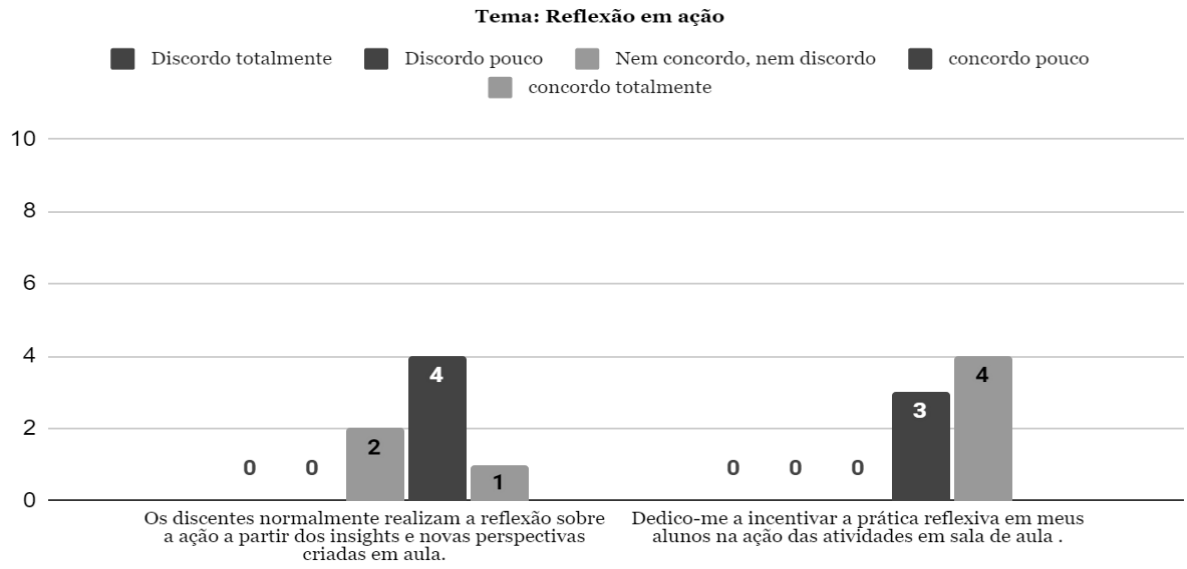
Por mais que tenham alegado refletirem sobre suas experiências e sua relação com os estudantes, isso não se materializa, por vezes, em mudanças perceptíveis na composição curricular dos cursos. Isto é, pouco se detecta nos planos de disciplina ações como, por exemplo, do uso de metodologias ativas que estimulam as vivências em sala de aula para um aprendizado significativo em consonância com a atuação do administrador no mercado de trabalho.

Reflexão em ação

A prática da reflexão em ação como um mecanismo auxiliador da aprendizagem enriquece a educação. Este também é um fato para alunos que estão inseridos no processo de formação e que buscam se tornar um profissional da área da administração. A reflexão tem a capacidade de gerar experimento instantâneo, pois, a partir do pensamento se experimentam novas ações a fim de buscar fenômenos, testar novas perspectivas ou até mesmo afirmar ações que explorem mudanças significativas (Schön, 2003; Silva; Lima; Macedo, 2002).

No Gráfico 4 são apresentados os resultados sobre a temática relacionada à reflexão em ação no âmbito da aprendizagem, os dados expostos foram adquiridos a partir das afirmativas direcionadas aos docentes.

Gráfico 4: Temática dimensão reflexão em ação



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

De acordo com os resultados obtidos, destaca-se que a maioria dos respondentes confirma com o que foi mencionado a respeito dos discentes refletirem sobre as suas ações a partir da aquisição de novas perspectivas das práticas em sala. Esta prática ajuda o discente a transformar seus resultados a partir de seu autodesenvolvimento pessoal, ressignificação de suas visões de mundo, além de alavancar a melhoria de suas competências.

Nesse sentido, Antonello e Godoy (2011) corroboram sobre a reflexibilidade prática ter a capacidade de englobar o senso tácito, intuitivo e a compreensão explícita de questões de difíceis contextos que o próprio indivíduo venha a passar, através do estímulo dessa reflexibilidade prática, tanto em momentos atuais, como em momentos futuros. Camara (2022) endossa a relevância da reflexão no processo de ensino e aprendizagem, sobretudo, em tempos de crise para que os alunos se preparem a lidar melhor com a capacidade decisória diante de cenários e circunstâncias turbulentas e incertas no contexto organizacional.

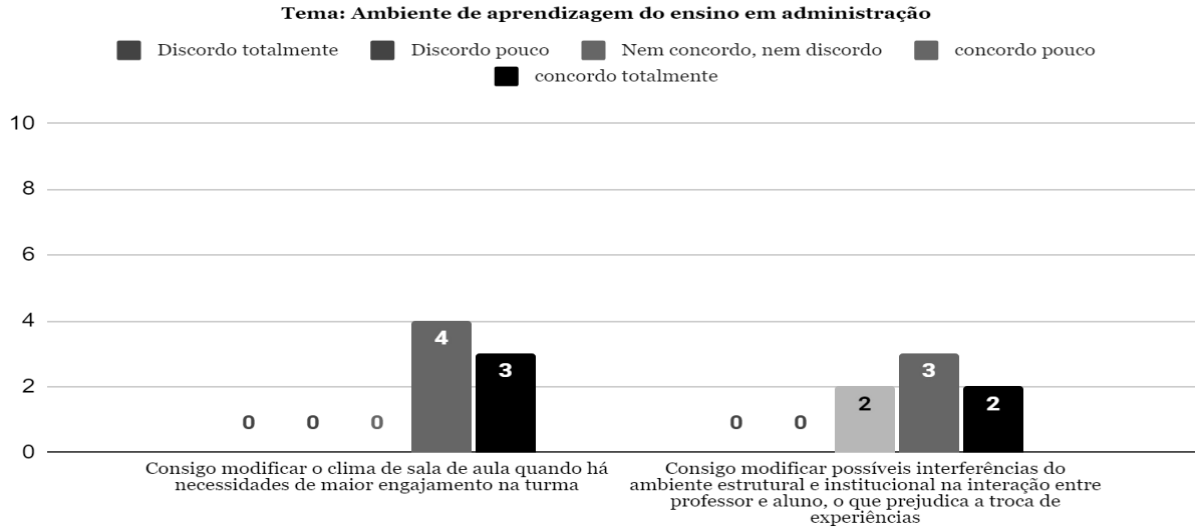
É fundamental que o aluno desenvolva habilidades de questionamentos para uma boa tomada de decisão. Porém, isso perpassa pelo papel docente, na qual nem sempre os professores enxergam esse compromisso em seu papel docente (Lima, 2022; Santos; Silva, 2016). Isto é, a prática do professor, segundo estudo de Ribeiro *et al..* (2024), está intimamente relacionada à vocação, engajamento ao trabalho e satisfação profissional.

Ambiente de ensino e aprendizagem

Esta dimensão compõe parte principal do contexto das atividades que são desenvolvidas e que envolvem o processo de aprendizagem, visto que propriamente sofre com influências internas e externas das quais fazem parte da composição do ambiente de aprendizagem. Silva *et al.* (2012) consideram que o ambiente de aprendizagem tem uma carga relevante que contribui para a aplicação das diferentes estratégias de ensino, além de ter a capacidade de agregar ao aluno aprendizado através de contextos de trabalho das vivências reais da vida e da troca de experiências relacionadas entre o aluno e professor.

No Gráfico 5 são expostos os resultados relacionados à abordagem direcionada a dimensão do ambiente de ensino aprendizagem.

Gráfico 5: Dimensão do ambiente de ensino aprendizagem



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os professores ressaltaram na pesquisa sobre a capacidade de alterar casuais interferências no ambiente estrutural e institucional do ensino. O ambiente de ensino deve equilibrar reforços e estímulos externos à sala de aula, com aqueles internos, de modo a verificar o que necessário e benéfico aos alunos naqueles momentos. Lima e Silva (2017) revelam que um dos maiores problemas existentes nos cenários da atualidade das instituições de ensino superior do Brasil se refere a preparação do ambiente institucional e estrutural adequado às universidades de ensino.

Para tanto, o clima é algo que pode ser percebido através da própria análise do docente no ambiente de sala de aula, o qual pode ser estimulado por meio das estratégias metodológicas, além da consideração da capacidade de autodeterminação dos estudantes para o aprendizado, conforme indicam Cho, Levesque-Bristol e Young (2023). Eles alegam o quanto é importante a adaptação dos alunos nos seus ambientes de aprendizagem a partir de suas experiências e de redes de apoio à autonomia e aos componentes de aprendizagem afetiva, comportamental e cognitiva, pois colaboram na satisfação de necessidades psicossociais básicas dos alunos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar os avanços do sistema de aprendizagem em ação, ancorado por Silva *et al.* (2012), no tocante às pesquisas sobre as dimensões apresentadas e na sua difusão em cursos de Administração da Universidade Federal da Paraíba. O propósito de delimitar para o campo da UFPB se deu pela propagação do sistema via grupo de pesquisa NAC por um dos principais idealizadores, que foi o docente entrevistado. Então, o sistema, publicado em uma revista em 2012, ganhou notoriedade por professores pertencentes aos cursos de Administração pela instituição mencionada.

Nesse contexto, pôde-se perceber um intento de repaginação do sistema vide a publicação de Silva (2014) em um evento de circulação nacional, procurando ampliar o debate ao colocar no centro a discussão em torno do ambiente de aprendizagem como sendo o suporte para as demais dimensões. Além de enfatizar que o sistema de aprendizagem em ação não pretende ser considerado como a única ou a melhor alternativa para compreender o processo de aprendizagem de alunos de Administração, mas tem a intenção de se apresentar como um caminho para refletir ações no ensino pelos agentes envolvidos com a formação do administrador e ampliar as perspectivas de pensar sobre essa atuação profissional no país.

Os resultados deste estudo, a partir da percepção dos professores pesquisados acerca das cinco dimensões do sistema, suscitaram algumas reflexões sobre a boa intenção de considerar os estilos dos alunos, mas se deparam na dificuldade de identifica-los devido ao tempo limitado do período letivo e da grande quantidade de alunos que, geralmente, tem nas salas de aula. Recentemente, tem se difundido mais algumas metodologias de ensino ativas entre o corpo docente, embora, alguns faltam mais domínio. Aliás, o desafio é também mudar a cultura de ensino para que o próprio alunado se comprometa com tais metodologias, além do necessário apoio dos ambientes, em especial, estrutural e institucional.

Também os resultados revelaram a influência das experiências no autoconhecimento e aprimoramento do pape docente em sala e o quanto estão dispostos a incentivarem a prática reflexiva nos seus discentes. Entretanto, ainda é baixa a frequência dessa reflexividade e sensível a ponte entre reflexão e ação a ser promovida no processo formativo. Até porque isso se volta para a questão do ambiente de aprendizagem, que por mais das boas intenções de conseguir um clima satisfatório no ambiente da sala de aula, os professores ficam limitados em sua atuação por intervenções de outras esferas do contexto universitário.

Por fim, o percurso de amadurecimento do sistema perpassa por uma literatura sólida sobre as dimensões, que necessita de mais pesquisas de cunho nacional para abranger peculiaridades do contexto da formação do administrador no Brasil. Ademais, a sua difusão também requer um compromisso dos professores já engajados na sua utilização em sala de aula como forma até de sua validação perante a comunidade acadêmica, levando em consideração que não são dimensões tão simplistas e mensuráveis.

Tem-se como limitação, um aprofundamento na capacidade analítica metodológica no tocante à relação entre a criticidade que consiste a análise de discurso e o resgate de registros históricos da época de elaboração do sistema que compõe a história oral.

A discussão não se esgota com este estudo. Pelo contrário, o estudo impulsiona a continuidade de pesquisas que aprofundem tais dimensões para robustez do sistema, servindo como uma das opções para melhoria da educação em Administração. Recomenda-se, portanto, a promoção do sistema em outros cursos de Administração de instituições de ensino superior pública e privada no sentido de detectar nuances pelas diferentes esferas. Também, pela incipiência dos estudos em contexto nacional (Costa; Lima; Macêdo, 2022), é interessante aglutinar pesquisas existentes no meio acadêmico que tenham potencial de contribuição sobre a propositura desse sistema como forma de elucidar a própria aplicabilidade de suas dimensões.

Portanto, esse sistema se coloca como de grande valia para impulsionar políticas educacionais na gestão de cursos de Administração, uma vez que traz uma perspectiva macro da formação do administrador, possibilitando um maior alinhamento entre teoria e prática, isto é, entre conteúdos e vivências *business* e de estudos organizacionais.

REFERÊNCIAS

AMORIM, S. K. P.; LIMA, T. B.; KRUTA, A. C. K. A. Perspectivas de Aprendizagem Autodirecionada e Transformadora em Ambientes Virtuais de Aprendizagem: Novas Necessidades em Tempos de Pandemia da Covid-19. **Revista Ciências Administrativas**. V. 28, 2022.

ANASTASIOU, L.; ALVES, L. **Processos de ensinagem na Universidade**: pressuposto para as estratégias de trabalho em aula. 5° ed. UniVILLE. 2009.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Bookman. Porto Alegre. Grupo A, 2011.

ARAÚJO, G. D.; SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; LIMA, T. B. o desenvolvimento do pensamento reflexivo no curso de administração da Universidade Federal da Paraíba. **Reflexão e Ação**, *21*(2), 149-176. 2013.

CAMARA, G. D. Possibilidades de reflexão e reflexividade em Administração em tempos de crise. **READ,** v. 28, n. 1, 2022.

CARVALHO, L. M. C.; CÂNDIDO, R. B.; RIBEIRO, D. M. N. M.; VIANA, A. B. N. Estilos de aprendizagem de estudantes universitários portugueses: uma proposta para visualização dos estilos predominantes. **Revista Pensamento & Realidade**. V. 34. N. 3. 2019.

CAVALCANTI, M. F. R. Guidelines for qualitative research in organization studies: controversy and possibilities. **RAEP,** v. 18, n. 3., 2017.

CHO, H. J.; LEVESQUE-BRISTOL, C.; YOUNG, M. Como ambientes de aprendizagem de apoio à autonomia promovem o ajustamento acadêmico de estudantes internacionais asiáticos: uma perspectiva da teoria da autodeterminação. **Learning Environment Research,** v. 26, 2023.

COSTA, A. C. F.; LIMA, T. B.; MACÊDO, N. M. M. N. **Discussões sobre o ambiente de aprendizagem na educação em administração no contexto do ensino remoto**: um ensaio introdutório. In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO,19., 2022.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HIBBERT, P.; ELGAR, E.; CHELTENHAM. How to be a reflexive researcher. In: BOAK, G.; JOHNSON, C. **Action Learning**: theory and pratice, v. 19. Ed. 3. 2022.

HODGE, P. A.; COSTA, A, S. M. História Oral e Pesquisa Organizacional: Desafios da Construção de Conhecimento sobre o Passado. **Revista Organizações & Sociedade**. V. 28 (99). 2021.

FLEMING, T. **Mezirow's Theory of Transformative Learning**: dialogue with Honneth's critical theory. Taylor and Francis Group: Routledge. 2022.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso. 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa***.* Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. Atlas. 5ª edição: Grupo GEN, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa***.* São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. Capítulo 13. In: GODOI, C. K.; MELLO, R.B.; SILVA, A. B. (organizadores) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. 2006.

GOMES, E. R.; LIMA, T. B. Fatores mediadores na articulação entre metodologias ativas e tecnologias digitais no ensino remoto emergencial: um olhar docente do curso de administração de uma instituição federal de ensino superior no Brasil. **Revista GUAL,** v. 16, n. 1, 2023.

GONÇALVES, Rita de Cássia; LISBOA, Teresa Kleba. Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. **Revista Katálysis**, v. 10, p. 83-92, 2007.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real***.* 2. edição. Porto Alegre: Penso, 2012.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

KILBANE, J. HEMPSALL, S.; NORTH, K.; ZAFEIRIS, P. Good beginnings: experiences of trust and safety within action learning for healthcare leadership development. In: BOAK, G.; JOHNSON, C. **Action Learning**: theory and pratice. V. 19. Ed. 3. 2022.

KNOWLES, M. S. **Self-directed learning**. New York: Association Press, 1975.

LIMA, T. B. A difusão das estratégias de ensino ativas no ensino em ciências contábeis de uma instituição pública federal. **RACEF.** v. 13, n. 3, p. 20-36, 2022.

LIMA, T. B. Implicações do uso de estratégias de ensino ativas na formação de discentes em uma disciplina de bacharelado em hotelaria. **Turismo: Visão e Ação***,* v. 22, n.2, 2020.

LIMA, T. B. Fatores Facilitadores e Limitantes da Aprendizagem Autodirecionada para o Ensino em Administração. **Gestão.Org**, v. 14, n. 1, p. 125-135. 2016.

LIMA, T. B.; SILVA, A. B. O ambiente estrutural e institucional do ensino de administração na região nordeste do Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro V. 18 No 2 P. 201–239, 2017.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research**: a guide to design and interpretation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MEURER, A. M.; PEDERSINI, D. R.; ANTONELLI, R. A.; VOESE, S. B. Estilos de Aprendizagem e Rendimento acadêmico da Universidade. **Revista Iberoamericana***,* [S. l.], p. 33-43, 26 ago. 2018.

MEZIROW, J. & ASSOCIATES. **Fostering critical reflection in adulthood***:* A guide to transformative and emancipatory learning. San Francisco, California. Jossey-Bass. 1990.

MINETTO, A. **Ensino de administração***:* uma revisão bibliográfica sobre a formação e perfil do egresso. Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração. Edição 32. Ceará: Fortaleza, 2021.

OLIVEIRA, G. K.; LIMA, T; B. Aprendizagem em Ação no Contexto da Formação Em Hotelaria em uma Universidade Pública Federal. **Gestão em foco**, edição 11, 2019.

PAIVA, M. O. A.; LOURENÇO, A. F. Abordagens ao ensino: implicações no processo de aprendizagem dos alunos. **Psicologia em Desenvolvimento***.* v. 17. N. 3. 2017.

RADOVAN, M.; MAKOVEC, D. Adult learners' learning environment perceptions and satisfaction in formal education. Case study or four east-european countries. **International Education Studies,** v. 8, n. 2, 2015.

REVANS, R. **ABC of Action Learning**. Routledge Taylor e Francis Group. Gower Publishing. 1998.

RIBEIRO, P.; NOSSA, S. N.; FIGUEIREDO, S. O.; SEPULCRI, L. M. C. B. Workaholismo docente: relacionando vocação, engajamento e satisfação profissional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.** Rio de Janeiro: v. 18. N 4. 2024.

SANTOS, G. T. **Aprendizagem experiencial**: um estudo com acadêmicos dos cursos de administração do estado da Paraíba. 176 f. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

SANTOS, B. R.P.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento e metodologias ativas de aprendizagem: reflexões no âmbito das micro e pequenas empresas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 13, número especial, p. 17-31, jul. 2023.

SANTOS, R. D.; BONATO, S. V.; LUNARDI, G. L. Estímulos e bloqueios no uso de metodologias ativas de ensino: um estudo baseado na percepção de professores de cursos de bacharelado em Administração das universidades federais da região sul do Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa.** V. 23. N. 3. 2022.

SANTOS, G. T.; SILVA, A.B. **Concepções de ser docente na Administração**. XL Encontro da Anpad. ENANPAD/BA, 2016.

SCHMITT, C. S.; SOUZA, M. J. C. D. Estilos de aprendizagem: um estudo comparativo. *Avaliação:* **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 21, n. 2. 2016.

SCHMITZ, L. C.; ALPERSTEDT, G. D.; VAN BELLEN, H. M.; SCHMITZ, J. L. Limitações e dificuldades na utilização da abordagem experiencial no ensino de gerenciamento de projetos em um curso de graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa***,* v. 16, n. 3. 2015.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre. Artmed Editora, Grupo A, 2003.

SILVA, A. B. **Reflexões teórico práticas de um sistema de aprendizagem em ação para a educação em Administração***.* EnAnpad, 38., setembro, 2014.

SILVA, L. Q.; BADY, J. B.; FELICETTI, V. L. A experiência docente e o uso do Google for education na Educação. **Devir Educação***.* Lavras, vol. 2. N. 4. 2020.

SILVA, T. B. J.; BIAVATTI, V. T. Estratégia metacognitiva de aprendizagem autorregulada, percepção docente sobre a aprendizagem e métodos educacionais em contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, 15 (37), 3-33. 2018.

SILVA, A. B.; LIMA, T. B.; SONAGLIO, A. L. B.; GODOI, C. K. Dimensões de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa***,* v. 13, n. 1, 2012.

SILVA, G.M.; LIMA, T. B.; MACÊDO, N. M. M. N. **Reflexão na ação**: um ensaio sobre o pensamento reflexivo no ensino em administração. CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 19., 2022.

SILVA, A. B.; SILVA, L. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 2. p. 55-89, mar./abr. 2011.

SIQUEIRA, Ronaldo Alves de; SOUZA, Geraldino de; AMORIM, Laydson Moura Fernandes; SILVA, Jovina da; LIMA, Francisco Renato. Estratégias didáticas e suas relações com os estilos de aprendizagem: dispositivos de reflexão e ação sobre a docência na atualidade. **Brazilian Journal of Development,** Curitiba, v.8, n.4, 2022.

SOUZA, A. L.; LIMA, T. B. The organization environment influence from a re-sort on Paraiba state coast to satisfy the guest. **REBRAE**, Curitiba, v.12, n. 1, p. 31-43, jan./april, 2019.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa***:* estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TEIXEIRA, L. H. O. A abordagem tradicional de ensino e suas repercussões sob a percepção de um aluno. **Gestão em foco**, edição 10, 2018.

VALENTE, José Arnando (org.) **Formação de Educadores para o uso da informática na escola**. NIED/UNICAMP. Campinas, 2003.

WADDILL, D; BANKS, S; MARSH, C. **The Future of Action Learning***.* Advances in Developing Human Resources. 2010.

ZABALZA, M.A. **O estudo universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Recebido em/Received: 11/04/2024 | Aprovado em/Approved: 07/06/2025