

## Problem-Based Learning (PBL) na Graduação em Administração da Universidade de Pernambuco

Problem-Based Learning (PBL) in the Management Graduate Program at  
the University of Pernambuco

\*Esdras Hermeson Figueredo Neto \*\*Josiete da Silva Mendes \*\*\*Thaís Teles Firmino

### Informações do artigo

Recebido em: 15/09/2021

Aprovado em: 08/04/2022

### Palavras-chave:

COVID-19. Metodologia ativa. Ensino.  
Administração. PBL.

### Keywords:

COVID-19. Active methodology.  
Teaching. Management. PBL.

### Autores:

\*Graduado em Administração pela  
Universidade de Pernambuco (UPE)  
esdrasneto@gmail.com

\*\*Doutoranda em Administração pela  
Universidade Federal de Santa Catarina  
(UFSC)  
Professora Assistente na Universidade de  
Pernambuco (UPE)  
josiete.mendes@upe.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9766-3761>

\*\*\*Doutoranda em Administração pela  
Universidade Potiguar (UnP)  
thaistfirmino@gmail.com  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3448-1282>

### Como citar este artigo:

NETO, Esdras Hermeson Figueredo;  
MENDES, Josiete da Silva; FIRMINO,  
Thaís Teles. Problem-Based Learning  
(PBL) na Graduação em Administração  
da Universidade de Pernambuco.

**Competência**, Porto Alegre, v. 15, n. 1,  
jun. 2022.

### Resumo

Em face da pandemia de COVID-19 e seus múltiplos impactos, cabe reflexão sobre o papel da Administração para a resolução de situações críticas gerenciais e o ensino-aprendizagem nesta área. Assim, este artigo teve como objetivo avaliar a aplicação da metodologia ativa de ensino *Problem-Based Learning (PBL)* no curso de bacharelado em Administração de uma universidade da zona rural de Pernambuco sob regime de ensino remoto. Para tanto, foram realizadas entrevistas, coletiva e individuais, com os discentes para coletar suas percepções, sendo os relatos submetidos à análise de conteúdo. Como resultados, destaca-se que o uso da ferramenta foi efetivo e teve relevância por fomentar espaços de aprendizagem em contextos reais, em particular no que se refere ao impacto socioeconômico às organizações em decorrência das medidas de distanciamento social para enfrentamento da disseminação do novo coronavírus, além de ter sua aplicação viável em modalidades presenciais, remotas ou híbridas. Complementarmente, os entrevistados destacaram a facilitação na compreensão das teorias, o desenvolvimento de habilidades de comunicação, pesquisa, autonomia e análise crítica, assim como a agregação dos conhecimentos à prática profissional e o aumento da atratividade e interesse em aprender os conteúdos quando conduzidos por meio da metodologia.

### Abstract

In view of the COVID-19 pandemic and its multiple impacts, it is worth reflecting on the role of Management in solving critical managerial situations and teaching-learning in this area. Thus, this article aimed at evaluating the application of the active teaching methodology Problem-Based Learning (PBL) in the Management Graduate Program at a university in rural area of Pernambuco under the remote teaching regime. For this purpose, collective and individual interviews were conducted with the students in order to collect their perceptions, and the reports were submitted to content analysis. As a result, it is highlighted that the use of the tool was effective and had relevance for promoting learning spaces in real contexts, in particular with regard to the socioeconomic impact on organizations as a result of social distancing measures to face the spread of the new coronavirus, in addition to having its application feasible in face-to-face, remote or hybrid modalities. In addition, the interviewees highlighted the facilitation of understanding theories, the development of communication, research, autonomy and critical analysis skills, as well as the addition of knowledge to professional practice and the increased attractiveness and interest in learning the contents when conducted through of the methodology.

## 1 INTRODUÇÃO

Em janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) anunciou que o surto da doença ocasionada pelo novo coronavírus estabeleceu uma emergência de saúde pública de importância internacional, sendo definida em março do mesmo ano como uma pandemia (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020). Em todo o mundo, países estão implementando diferentes medidas de *lockdown* e regras de distanciamento social (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020), mesmo com o avanço da vacinação, já que há a ameaça de surgimento de novas ondas de contaminação ou variantes do vírus. As consequências da pandemia de COVID-19 excedem os limites dos dilemas de saúde e desenvolvem uma crise econômica sem precedentes. Ao redor de todo o mundo, organizações chegaram à falência e, as que conseguiram se manter funcionando, depararam-se com a necessidade de readaptações, como por exemplo a necessidade de migrar para o âmbito digital com estratégias como trabalho em *home office*, *delivery* para realização de vendas, plataformas *online* para a realização de reuniões de forma remota, entre outros.

Para Torniol (2020, p. 1) o cenário do coronavírus coloca três tópicos para discussão: “questões biológicas sobre a dinâmica do vírus, a gestão política em tempos de epidemia e o crescente e generalizado pânico das populações”. Acredita-se que, pelo menos nas duas últimas questões, pode-se buscar uma possível mitigação dos danos causados nesta fase de distanciamento social. Diante do exposto, cabe reflexão sobre o papel da Administração para a resolução de situações críticas gerenciais e o ensino-aprendizagem nesta área de conhecimento. Ao contrário de métodos convencionais de ensino, as metodologias ativas proporcionam ao aluno o protagonismo na dinâmica do aprendizado. Essas técnicas vêm sendo cada vez mais implementadas em instituições de ensino superior, podendo-se citar algumas das metodologias a seguir: sala de aula invertida, ensino híbrido, estudo de caso, aprendizagem entre pares ou times e, entre elas, o *Problem-Based Learning*, que foi usado como ferramenta deste estudo.

Nesse sentido, a presente pesquisa resulta da aplicação de uma metodologia ativa de ensino com a intenção de aproximar o estudante do entendimento do momento pandêmico e suas consequências, bem como orientá-los sobre as possíveis soluções para tais impactos, estimulando processos de aprendizagem. Assim, por meio deste trabalho, buscou-se avaliar a aplicação da metodologia ativa de ensino conhecida como *Problem-Based Learning* (PBL) no curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Pernambuco – Campus Salgueiro, nas disciplinas de Introdução à Administração e Teoria Geral da Administração (TGA), fomentando espaços de aprendizagem em contextos reais, em particular no que se refere ao impacto da pandemia COVID-19 nas organizações da cidade de Salgueiro – PE pertencentes aos setores comerciais não essenciais. O PBL é uma abordagem que emprega problemas para motivar discentes a se desenvolverem

em um processo de aprendizado que valoriza a aplicação dos conceitos por meio da prática. Dessa forma, “utiliza-se como ponto de partida um problema similar ao que o estudante poderá encontrar no futuro durante seu exercício profissional” (SOUZA; VARDINELLI, 2014, p. 31).

Em um estudo desenvolvido por Romeral (2019), o *Problem-Based Learning* (PBL) se apresentou de forma efetiva com a proposição de soluções pelos estudantes, mostrando que a aplicação de atividades que simulam a realidade, assim como a troca de experiências entre os discentes, torna a sala de aula um ambiente de aprendizagem mais dinâmico, participativo e incentiva o pensamento crítico. Em face disso, esta pesquisa pode ser contributiva por motivar a utilização da ferramenta nos cursos de Administração como interessante alternativa aos métodos convencionais, especialmente em contextos rurais, como no caso pesquisado. Além disso, é útil por apresentar os resultados do uso do PBL, o que não só incentiva sua difusão, mas propõe a gestores educacionais de ensino superior e estudantes do curso de Administração uma via para o enfrentamento de cenários de crise como o atual. Ademais, almeja-se que a pesquisa inspire a adoção da ferramenta visando diversos tipos de organizações, inclusive sem fins lucrativos, viabilizando aproximações entre a comunidade acadêmica e os negócios locais.

Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica do artigo. Posteriormente, os aspectos metodológicos. Por fim, a análise dos dados da pesquisa e as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

As instituições de ensino em administração precisam demonstrar interesse em avaliar o ambiente cultural e social por meio do entendimento do mercado de trabalho, sobretudo local, para garantir o engajamento dos estudantes em funções que sejam adequadas à formação profissional do administrador. São os administradores os profissionais que podem atuar na transformação de contextos regionais do ponto de vista da gestão, uma vez que, em geral, pequenas empresas e negócios familiares não possuem ferramentas e aprofundamento técnico, desse modo contribuindo para o desenvolvimento local, não somente como agente de mudança organizacional, mas também social (LIMA; SILVA, 2019).

Um dos elementos fundamentais, para que essa associação entre teoria e prática no ensino de administração aconteça é que o professor se posicione como agente de transformação. Porém, para Byrne (2002), na maioria das vezes, os professores fazem uso de metodologias convencionais, tornando o ensino objetivista, como se houvesse apenas uma forma correta para solucionar determinado problema. Seguindo

esse pensamento, Lima e Silva (2019) afirmam ser essencial criar contextos para que o estudante possa desempenhar melhor a sua capacidade reflexiva, uma vez que esse seria o caminho para uma aprendizagem de fato transformadora. De forma complementar, Revans (1980) considera que o aprendizado não é adquirido efetivamente por meios convencionais, como livros e palestras, mas por meio de problemas e projetos compartilhados entre indivíduos. Assim, argumenta-se ser igualmente importante que os professores estejam atentos às diferentes formas de aprendizagem apresentadas pelos estudantes e, quando necessário, intervir para garantir que o aprendizado aconteça (KOLB, 1984).

Além disso, Moraes (2000) defende que para instruir administradores é preciso dispor de modelos de ensino que estimulem a transformação de pensamento, de forma que possibilite o tratamento de questões sociais e éticas para apresentar aos alunos uma formação que não seja apenas técnica, mas que prestigie o desenvolvimento político-social e a reflexão crítica dos estudantes. Desse modo, entende-se que o uso de metodologias ativas de ensino pode ser um excelente instrumento norteador para discentes e docentes, a exemplo da sala de aula invertida, o ensino híbrido, o estudo de caso, a aprendizagem entre pares ou times e o *Problem-Based Learning*, método adotado para este estudo.

## 2.2 O APRENDIZADO BASEADO EM PROBLEMAS

A metodologia de ensino-aprendizagem *Problem-Based Learning* (PBL) ou, em português, aprendizado baseado em problemas (ABP), surgiu em meados dos anos 1960, na escola de medicina da Universidade McMaster no Canadá (RIBEIRO, 2008). Fundamentalmente, o PBL é uma abordagem que faz uso de problemas reais para “iniciar, focar e motivar a aprendizagem de conhecimentos social e profissionalmente relevantes” (FILHO; RIBEIRO, 2008, p. 3). O método consiste em: (1) apresentação da Situação de Aprendizagem (SA); (2) acesso ao material de suporte para resolução das problemáticas; (3) reflexões individuais sobre o problema; (4) resolução do PBL em grupo; e (5) apresentações dinâmicas das soluções propostas (AFFELDT; FERNANDEZ, 2018). Portanto, em linhas gerais, a metodologia envolve a definição de um problema pelos facilitadores, o diagnóstico e investigação pelos participantes para posterior compartilhamento das soluções e contribuições às partes interessadas do desafio proposto.

Toda essa dinâmica se diferencia dos métodos convencionais de avaliações de aprendizagem, oportunizando espaços de fala e protagonismo aos estudantes que, na atualidade, estão mais críticos em relação à aula meramente expositiva, em que o professor se coloca como centro do processo de ensino. Nesse sentido, Freire (2016) afirma ser imprescindível que o foco da abordagem metodológica de ensino seja centrado no discente. Desse modo, é importante replicar os questionamentos feitos por Filho e Ribeiro (2008, p. 8): “o que seria mais rico e real para o

estudante de administração do que deparar-se com várias soluções diferentes para o mesmo problema? Não seria esta uma situação típica em empresas?”. Para os autores supracitados, por meio do PBL é possível que os discentes vejam a mesma situação sob diferentes ângulos e proponham soluções diversas aos problemas apresentados (FILHO; RIBEIRO, 2008). Espera-se também que os estudantes possam desenvolver a sua capacidade de análise crítica, comunicação, habilidade de trabalhar em grupo e também a sua autonomia no que se refere ao processo de aprendizagem.

No estudo realizado por Arts, Gijssels e Segers (2002), a partir da aplicação da metodologia PBL em um contexto educacional de Administração, fazendo uso de um ambiente de aprendizagem na área de Marketing em uma universidade holandesa, foi possível constatar que este é um importante recurso para fomentar o engajamento dos estudantes, sendo essencial a disposição de ambientes de aprendizagem em que a possibilidade de observação de grupo seja possível de ser realizada. Já Baturay e Bay (2010) analisaram os impactos da metodologia em uma disciplina de um curso misto (*blended learning*) com base na percepção dos estudantes de um curso de Administração. Como resultados, os autores supracitados salientaram que os discentes demonstram mais conexão com os processos de aprendizagem quando atuam a partir da resolução de problemas e projetos, corroborando com argumentos já expostos.

Em recente pesquisa realizada por Romeral (2019), em que se aplicou a metodologia no curso de Engenharia de Produção na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, ao serem indagados quanto à relação entre teoria e prática, 100% dos estudantes declararam que o uso do *Problem-Based Learning* facilitou a articulação dos saberes nestes âmbitos. Alguns afirmaram que o método colaborou com a aprendizagem, trazendo um conhecimento mais concreto e dinamismo na realização da atividade. Aliás, Fiorini *et al.* (2022) também argumentam em favor da utilização de ferramentas de gestão do conhecimento na aplicação de metodologias de ensino-aprendizagem ativas, dado que podem contribuir à vinculação da teoria e prática, assim como à captação, estruturação e compartilhamento de saberes.

Diante da sua relevância e tendo em vista o contexto pandêmico causado pela COVID-19, o qual se caracteriza como um cenário contingencial e que exige dos futuros administradores aprimorada análise do ambiente externo às organizações, o PBL se apresenta como um aliado, uma ferramenta que pode auxiliar os estudantes do curso de administração nesse sentido, apresentando problemas reais causados pela atual conjuntura.

## 3 METODOLOGIA

Em acordo com os objetivos da pesquisa, adotou-se uma

abordagem qualitativa, uma vez que esta é indicada quando se há o propósito de entender um fenômeno com base nos significados que as pessoas lhe conferem (MERRIAM, 1988). O estudo foi desenvolvido na Universidade de Pernambuco - *Campus Salgueiro* e teve como sujeitos os estudantes do bacharelado em Administração, ingressantes do semestre letivo 2020.1, que cursaram o primeiro e o segundo período do curso. Destaca-se que o presente trabalho é fruto de um projeto de ensino desenvolvido entre 2020 e 2021, tendo sido o primeiro autor monitor bolsista. Por meio do referido projeto, buscou-se desenhar e aplicar *PBLs* nas turmas do primeiro e segundo períodos do curso nas disciplinas de Introdução à Administração e Teoria Geral da Administração (TGA). Importa destacar que a coleta de dados se deu em dois momentos: primeiro uma entrevista coletiva e, em seguida, entrevistas individuais.

Mediante a aplicação do *PBL* nas disciplinas, realizou-se uma entrevista coletiva com catorze discentes de forma *online* no dia 3 de julho de 2021, uma vez que as atividades acadêmicas estavam acontecendo de forma remota em decorrência da pandemia, para discutir as impressões dos estudantes em relação ao que foi vivenciado com o uso da metodologia. O roteiro utilizado continha sete perguntas, em que três delas foram mantidas conforme roteiro de Romeral (2019) e quatro delas foram elaboradas a fim de contemplar outras questões pertinentes ao estudo, conforme anexos. Cabe ressaltar que no decorrer da entrevista coletiva os sujeitos ficaram à vontade para responder as perguntas de forma espontânea, sendo possível se isentar de resposta. Dessa forma, houve variação no número de respondentes em cada um dos questionamentos, porém todos eles foram respondidos por pelo menos um dos participantes.

Os diálogos neste primeiro momento se apresentaram significantes, oportunizando, inclusive, que o roteiro fosse refinado para utilização na etapa individual da coleta. É válido frisar que os participantes se colocaram à disposição para estas entrevistas, tendo sido selecionados a partir da listagem de discentes das turmas desde que houvessem cursado as duas disciplinas. Assim, após a entrevista coletiva, foram feitas entrevistas individuais com quatro sujeitos, utilizando-se o instrumento de coleta refinado a partir da etapa anterior (**ANEXO II – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL**). A divisão da coleta de dados em duas etapas partiu do princípio de que coletivamente os atores podem ter um determinado discurso e individualmente outro, o que não aconteceu com os sujeitos pesquisados conforme observa-se na análise de dados.

No que se refere às entrevistas individuais, os questionamentos feitos na entrevista coletiva foram mantidos, com algumas adaptações feitas na linguagem usada, com a intenção de facilitar o entendimento por parte dos entrevistados. Três perguntas foram adicionadas ao roteiro, considerando a necessidade de melhor abordar assuntos trazidos pelos estudantes durante a

entrevista coletiva, totalizando dez questões na composição do roteiro usado nos momentos individuais. Ademais, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, em acordo com as etapas descritas por Bardin (1977): 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos dados e interpretação. Assim, os diálogos foram revisados e transcritos, as falas categorizadas de acordo com o assunto abordado em cada pergunta e analisadas à luz dos estudos abordados no referencial teórico.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi dividida em duas seções: a primeira trata dos dados coletados na entrevista coletiva, enquanto a segunda contempla o material coletado nas entrevistas individuais. Em tempo, as falas dos discentes dispostas nesta seção foram codificadas para garantir o seu anonimato, assim como permitir um melhor acompanhamento e entendimento das suas opiniões. Nos casos em que um mesmo sujeito teve falas expostas tanto na análise coletiva quanto na individual, manteve-se o mesmo código para este indivíduo.

##### 4.1 ANÁLISE DA PRIMEIRA ETAPA: ENTREVISTA COLETIVA

Ao avaliar os dados das entrevistas ao final do projeto de ensino, foi possível identificar que a percepção geral dos discentes em relação à metodologia adotada foi muito positiva, não havendo pessoas que apontassem uma total rejeição quanto à aplicação do *Problem-Based Learning (PBL)*. No início do diálogo, quando questionados sobre uma possível identificação de um diferencial desta metodologia, assim como no estudo de Romeral (2019), 100% dos alunos indicaram algum ponto relevante do *PBL*, principalmente no que se refere à aproximação do problema com aquilo que será realizado na prática profissional. Um dos discentes afirmou: “[E2]: *fez com que a gente se deparasse com problemas que a gente vai enfrentar na nossa vida profissional*”. Outra declarou que “[E3]: *ajuda na questão da comunicação em grupo*”. Ainda nesse sentido, também foi explicitada a importância de possuir uma base teórica para se obter uma boa desenvoltura ao resolver problemas.

Em seguida, quando perguntados sobre a facilitação no processo de relacionar teoria e prática por meio da metodologia, a maioria dos estudantes - seis dos sete que responderam a essa pergunta - afirmaram que o *PBL* serviu de suporte para este processo, afirmando que a ferramenta ajudou na assimilação dos conteúdos estudados, o que é possível observar na seguinte fala de uma das alunas entrevistadas: “[E2]: *quando a gente foi resolver o PBL, eu pude ir conciliando tudo o que eu aprendi, toda teoria naquele problema ali*”. Apenas uma estudante afirmou não ter obtido uma boa desenvoltura nesse sentido. Assim, ela justifica: “[E5]: *acho que justamente por eu estar acostumada com aquele modelo tradicional de avaliação*”. Aqui, é possível lançar luz acerca da fala de Byrne (2002), quando o autor afirma que os professores estão habituados a condicionar os estudantes a metodologias convencionais.



Na pergunta seguinte, quando indagados se a metodologia havia tornado o conteúdo da disciplina mais atrativo, alguns deles afirmaram: “[E1]: *eu vi que realmente eu consegui botar na prática e aprender*”; “[E2]: *deixou (mais atrativo), e também foi um incentivo pra eu ler a teoria também*”; “[E13]: *me incentivou a realmente ler as teorias, li todas que a professora propôs que a gente lesse*”. Aqui se pode perceber o quão proveitoso pode ser o uso do PBL, no sentido de incentivar os estudantes a conhecerem melhor as teorias abordadas em sala de aula, pois ao resolverem o dilema proposto, eles precisam explorar o conteúdo de maneira mais aprofundada para embasar suas respostas. Dessa forma, assim como Arts, Gijsselaers e Segers (2002) afirmam, nota-se que o método é um significativo recurso para fomentar o engajamento dos estudantes.

Na quarta pergunta do roteiro, apenas três estudantes responderam quando questionados se o uso do PBL fez com que eles compreendessem de forma eficiente as teorias abordadas. Duas discentes alegaram ter encontrado dificuldades nesse processo: “[E11]: *assim, eu não achei tão eficiente, porque na hora do PBL, para eu fazer eu me preocupei mais na resolução do problema do que nas funções em si*”; “[E13]: *assim, eu acho que não foi efetivamente que eu consegui distinguir...porque eu acho que tem algumas teorias que são muito parecidas, principalmente as duas primeiras que são a científica e a clássica. O terceiro estudante apresentou uma experiência positiva, porém também alegou dificuldades*: “[E2]: *então, eu achei eficiente, só que, dependendo do PBL, às vezes nem vem assim na sua cabeça a questão... a teoria que tá se tratando, sabe?*”. Estes relatos encontram ressonância nos achados de Rosa, Picolli e Leonel (2021) ao identificarem que, para a situação analisada, o uso da metodologia não foi efetivo.

A partir das falas dos discentes, percebe-se que, apesar de o PBL se mostrar uma metodologia altamente relevante no que se refere ao aprimoramento da aprendizagem, os estudantes podem apresentar dificuldades particulares ao longo do processo de aplicação, especialmente de articulação dos conceitos teóricos com as situações-problema discutidas. Esse fato não invalida o uso do método, mas traz à atenção um ponto levantado por Kolb (1984) quando ele trata das diferentes formas de aprendizagem que os estudantes possuem e, sobre a importância de o professor estar atento a esses pormenores, para intervir quando necessário a fim de garantir que o aprendizado aconteça.

Posteriormente, foi feita a seguinte pergunta: “o objetivo de aprender a relacionar teoria e prática foi atingido a partir das resoluções dos PBLs?”. A totalidade dos respondentes dessa questão manifestaram discursos positivos, em que afirmaram: “[E5]: *em minha opinião, sim*”; “[E1]: *é como se já viesse na minha cabeça: eu tô fazendo isso no meu emprego, mas onde eu vi isso? Ah, eu vi isso no PBL. Aí do PBL eu vi aonde? Das teorias que eu vi na faculdade. Então o PBL me ajudou bastante nessa questão de conseguir colocar*

*em prática, tanto na minha área profissional, quanto pra lembrar as teorias...me ajudou a saber como colocar as teorias em prática*”. Com isso, pode-se perceber que o PBL proporciona uma aproximação do estudante em relação ao entendimento da prática.

Por último, ao serem questionados se acreditavam que a partir da metodologia ativa conseguiriam utilizar as teorias estudadas na prática profissional, todos os estudantes responderam positivamente. Os discentes expressaram que se sentem preparados para o mercado de trabalho e um deles afirmou que a ferramenta ajudou, inclusive, na sua vida pessoal. A seguir, destacam-se algumas das respostas dos discentes: “[E13]: *eu me senti não como se fosse um aluno, eu me senti como se fosse realmente um profissional do meu curso, né!*”; “[E2]: *se futuramente eu me deparar com uma situação parecida, acho que, de alguma forma, o PBL vai me vir à mente e dizer... nossa, (com) um problema desse eu já me deparei, mesmo que não assim... tão especificamente, mas, de certa forma, eu já tentei, de alguma maneira resolver um problema parecido*”.

Em suma, percebe-se a relevância que esta metodologia obteve ao longo da disciplina devido à ótima aceitação desta pelos discentes. A participação ao longo das discussões e as pesquisas individuais fizeram com que todos pudessem trabalhar não apenas com as teorias da disciplina, mas também questões como comunicação oral e escrita, capacidade analítica para a resolução de problemas, aprendizagem por meio de experiências de terceiros e capacidade de ouvir a opinião dos outros.

#### 4.2 ANÁLISE DA SEGUNDA ETAPA: ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

Na segunda seção da análise de dados, optou-se por dar destaque às questões que não foram abordadas na entrevista coletiva e apresentar brevemente os dados coletados a partir das perguntas já trabalhadas anteriormente, pois, conforme citado na seção anterior, as percepções individuais dos discentes acerca da metodologia aplicada não destoam do entendimento coletivo apresentado por eles nas perguntas que compõem as duas versões do roteiro.

Desse modo, nas três primeiras perguntas, ao serem questionados sobre: 1) uma possível identificação de um diferencial desta metodologia; 2) a facilitação na relação entre teoria e prática por meio do PBL e; 3) se a metodologia havia tornado o conteúdo da disciplina mais interessante, obteve-se, respectivamente, respostas como as seguintes: “[E14]: *eu consigo entender a importância que ela vai ter porque vai nos aproximar do contexto em que a gente vai viver enquanto administrador*”; “[E13]: *facilitou muito mesmo... porque é como se realmente eu tivesse diante de um problema e que esse problema pedisse pra que eu resolvesse a partir dos meus conhecimentos, os conhecimentos que adquiri a partir da teoria*”; “[E1]: *deixou (interessante), fazendo o PBL a gente vai se sentindo como se tivesse colocando as coisas em prática pra futuramente um dia quando for trabalhar lembrar*”.

Portanto, assim como na seção anterior, as falas dos discentes expostas acima, reforçam que o método aproxima o estudante da prática profissional, distanciando-se do conceito das abordagens convencionais, a exemplo de avaliações de aprendizagem com questões objetivas, que limitam e resumem o conteúdo aprendido a alternativas formuladas antecipadamente, muitas vezes sem conexão com o ambiente dinâmico e incerto característico das organizações. Dando continuidade aos questionamentos, as três próximas perguntas levantaram indagações sobre os seguintes aspectos: 1) a eficiência do PBL no que se refere à compreensão das teorias abordadas; 2) o alcance do objetivo de aprender a relacionar teoria e prática por meio das resoluções dos dilemas propostas; e 3) a possibilidade de conseguir utilizar as teorias estudadas na prática profissional.

Acerca dos dois primeiros aspectos, foi possível obter, respectivamente, opiniões similares às seguintes: “[E1]: *mais ou menos, porque tem teoria que eu não consigo relacionar. Eu olho e digo “ai, meu Deus, como é que eu vou relacionar essa teoria com a prática? Tem teoria que eu não consigo fazer isso.”*”; “[E13]: *nessa pergunta eu fico meio dividido...porque tem algumas teorias que você fica meio perdido em como encaixar. É uma construção, temos que entender que não é do dia para a noite que vamos aprender a resolver problemas*”. Mais uma vez, os estudantes expressaram enfrentar dificuldades particulares ao longo do processo de aprendizagem a partir do uso da ferramenta, entretanto, como mencionado anteriormente na análise de dados da entrevista coletiva, esse fato não invalida a utilização da metodologia, mas chama atenção para as diferentes formas de aprendizado apresentadas pelos discentes (KOLB, 1984).

Sobre o último aspecto abordado nas duas versões do roteiro, quando questionados a respeito da possibilidade de conseguir utilizar as teorias estudadas na prática profissional, a fala do respondente a seguir reafirma o desempenho positivo com o uso do método: “[E15]: *com certeza, assim como pra responder as resoluções escritas, também seria pra realizar dentro de uma empresa. Só não realiza quem não quer*”. Encerrada esta etapa, foram analisadas as questões referentes às perguntas adicionadas posteriormente ao roteiro e que foram respondidas apenas nas entrevistas individuais.

Assim, quando os discentes foram questionados sobre suas preferências em resolver o PBL de forma individual ou coletiva, obteve-se as seguintes respostas: [E1]: *“foi melhor individualmente, porque individualmente, eu consigo focar mais e colocar em prática as coisas”*; “[E13]: *“em grupo e individual. Em grupo, tipo umas seis pessoas, tem muitas opiniões distintas e isso não quer dizer que seja ruim, é bom. Mas por exemplo, tem que saber otimizar principalmente se trabalhar com tempo”*”; [E14]: *“é sempre construtivo fazer as coisas em grupo, por mais que haja disparidades, haja diferentes opiniões. Eu sei lidar muito bem com isso, porque vai de cada um”*.

As falas dos discentes mostram concepções diferentes acerca da resolução dos dilemas em grupo ou individualmente. Enquanto alguns alegam ter tido uma melhor experiência resolvendo individualmente, outros apontam para as vantagens de se trabalhar coletivamente no processo de levantamento de soluções para os problemas apresentados, corroborando com os direcionamentos dados por Affeldt e Fernandez (2018). Aliás, é por este motivo que também é relevante que o docente administre adequadamente em um mesmo PBL os momentos de reflexões individuais e coletivas, características do protocolo para sua aplicação, permitindo o desenvolvimento de diferentes competências na realização das atividades.

Em seguida, os sujeitos responderam à seguinte pergunta: *“você acredita que conseguirá relacionar teorias de outras disciplinas à prática mais facilmente depois do uso do PBL?”*. Nesse sentido, todos os discentes trouxeram respostas positivas, destacando-se a seguinte afirmação: [E1]: *“sim, com certeza! Porque... a gente já vai ter uma experiência de ter colocado algo em prática”*. A partir das declarações favoráveis obtidas com a pergunta citada anteriormente, a questão subsequente se fez oportuna, sendo indagado aos discentes foram indagados sobre suas posições a respeito da possibilidade do uso do PBL em outras disciplinas ao longo do curso.

Dessa forma, as colocações dos estudantes acerca desse aspecto também foram positivas, observando-se por meio de falas como as seguintes: [E1]: *“sim, com certeza! Porque ia ajudar muito a entender as teorias, ia ajudar a gente a colocar mais em prática, porque... assim, se for só TGA e Introdução (à Administração) que tem PBL, vai ajudar? Vai! Mas a gente treinando ao longo do curso em outras disciplinas, vai facilitar muito mais quando a gente entrar na área... pra conseguir um emprego, por exemplo.”*; [E13]: *“com certeza, porque facilita muito, como eu já disse, juntar a teoria com a prática e principalmente em matérias que são mais teóricas”*. Sendo assim, as falas apresentadas trazem a reflexão sobre a possibilidade de se explorar o uso do método em outras disciplinas ao longo da graduação, proporcionando ao estudante a oportunidade de relacionar teoria e prática ainda dentro da sala de aula e o preparando para as diversas áreas de atuação no mercado de trabalho.

Por fim, em um dos diálogos individuais, de forma espontânea, uma estudante falou sobre a importância dos PBLs aplicados terem como base problemas de empresas locais: [E14]: *“ela (professora) não colocou empresas de lá “não sei da onde”, dos Estados Unidos “num sei o quê”. Ela colocou empresas que estão bem ali, perto da gente. Então ela nos aproximou nesse sentido, entendeu?! Porque poderia ser só um texto de uma empresa qualquer e aí não seria tão interessante. Mas foi, porque foi da nossa região, foram aspectos reais, as dificuldades das empresas”*. A declaração da discente tem sintonia com os argumentos de Lima e Silva (2019)

quando se afirma que as instituições de ensino em administração necessitam avaliar o ambiente cultural e social, sobretudo local, a fim de garantir a aproximação dos estudantes com seus contextos regionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, o *Problem-Based Learning (PBL)* se mostrou efetivo no que se refere ao objetivo de proporcionar a relação entre teoria e prática por parte dos estudantes. No que diz respeito ao uso da metodologia para fomentar espaços de aprendizagem quanto aos impactos da pandemia COVID-19, o método também se mostrou eficaz, uma vez que a partir da resolução de problemas reais causados pela atual conjuntura, os sujeitos afirmaram se sentir preparados para atuar no mercado de trabalho. O *PBL* trouxe autonomia para os discentes levantarem informações e soluções para os problemas apresentados, incentivando-os a refletirem sobre a importância de se aprofundar nos conteúdos estudados para se ter uma boa base teórica. O projeto de ensino também oportunizou aos estudantes a possibilidade de desenvolver habilidades de comunicação e pesquisa, uma vez que eles precisavam buscar soluções e debatê-las para chegar a um consenso.

Como em qualquer outro método de ensino, os estudantes mostraram algumas dificuldades ao longo das etapas de aplicação. Ainda assim, os relatos foram, em sua maioria, positivos. Assim, a metodologia se mostra como uma ótima alternativa para desenvolvimento de competências de estudantes, em particular do curso de Bacharelado em Administração, especialmente em face da necessidade de adaptação aos impactos ocasionados pela pandemia da COVID-19. Inclusive, é útil não apenas por viabilizar o atendimento dos desafios que surgiram, como também, conforme apresentado nesta pesquisa, é possível de ser aplicada adequadamente em cenários de ensino remoto, como o vigente. Desse modo, entende-se que o *PBL* é uma metodologia não apenas viável de ser aplicada, mas também uma ferramenta importante e que pode proporcionar à comunidade acadêmica uma experiência enriquecedora no que se refere ao processo de ensino-aprendizagem envolvendo docentes e discentes.

Diante do contexto de pandemia no qual a pesquisa foi desenvolvida, enfrentaram-se limitações no que se refere ao acesso do pesquisador aos sujeitos participantes, uma vez que o estudo precisou ser adaptado ao formato remoto. Nem todos os participantes possuíam os recursos necessários para se obter uma boa conexão de *Internet* durante o processo de coleta de dados, fato que em alguns momentos dificultou o entendimento dos discursos dos entrevistados. Ademais, como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a realização de um estudo comparativo de aprendizagem de discentes expostos

a metodologias de ensino ativas e convencionais, assim como a análise longitudinal do desenvolvimento de competências por estudantes quando submetidos à aplicação de *PBLs* em diferentes disciplinas sob um determinado recorte de tempo.

## Referências

- AFFELDT, F. S.; FERNANDEZ, F. F. Problem-Based Learning: um modelo para o ensino e a aprendizagem de Teorias Organizacionais. **RIAEE**, Araraquara, v. 13, n. esp., p. 440-455, 2018.
- ARTS, J. A.; GIJSELAERS, W. H.; SEGERS, M. S. Cognitive effects of an authentic computer-supported, problem-based learning environment. **Instructional Science**, v. 30, n. 6, p. 465-495, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATURAY, M. H.; BAY, O. F. The effects of problem-based learning on the classroom community perceptions and achievement of web-based education students. **Computers & Education**, v. 55, n. 1, p. 43-52, 2010.
- BYRNE, R. Web-based learning versus traditional management development methods. **Singapore: Management Review**, v. 24, n. 2, 2002.
- FILHO, E. E.; RIBEIRO, L. R. C. Inovando no ensino de administração: uma experiência com a aprendizagem baseada em problemas (PBL). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. esp., p. 1-9, 2008.
- FIORINI, D. B. *et al.* Sala de aula invertida com aprendizagem baseada em problemas e orientação por meio de projeto, apoiada pela gestão do conhecimento. **Acta Scientiarum Education**, v. 44, n. 1, p. 1-13, 2022.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.
- KOLB, D. A. **Experimental learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Fatores determinantes do ambiente cultural e social no ensino de Administração na Região Nordeste do Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)**, v. 13, p. 67-87, 2019.
- MERRIAM, S. B. **Case study research in education: a qualitative**

approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MORAES, L. A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Ventos. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

REVANS, R. W. **Action Learning: New Techniques for Managers.** London: Blond & Briggs, 1980.

RIBEIRO, L. R. C. **Aprendizagem baseada em problemas (PBL): uma experiência no ensino superior.** São Carlos: EdUFSCar, 2008.

ROMERAL, P. A. de A. F. Análise da aplicação de Metodologias Ativas de Ensino no curso de Engenharia de Produção da UTFPR – Campus Londrina. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina.

ROSA, H.; PICOLLI, I. R. A.; LEONEL, E. A efetividade da aprendizagem baseada em problemas: um estudo de caso. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 3, p. 18-33, 2021.

SOUZA, N. R.; VERDINELLI, M. A. Aprendizagem ativa em administração: um estudo da aprendizagem baseadas em Problemas (PBL). **Pretexto**, v. 15, n. esp., p. 29-47, 2014.

TORNIOL, R. Boletim n. 1 - Cientistas Sociais o coronavírus. **Portal das Ciências Sociais Brasileiras**, São Paulo, 22 mar. 2020. Disponível em: <http://anpocs.com/index.php/ciencias-sociais/destaques/2306-boletim-n-1-cientistas-sociais-o-o-coronavirus>. Acesso em: 24 ago. 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Coronavirus disease 2019 (COVID-19). **World Health Organization**, Geneva, n. 51, 11 mar. 2020. Situation Reports. Disponível em: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57\\_10](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10). Acesso em: 24 ago. 2021.

## ANEXO I – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COLETIVA

- 1) Você consegue identificar um diferencial desta metodologia aplicada?
- 2) Buscar soluções para os problemas apresentados facilitou a relação entre a teoria estudada nas últimas aulas e a prática?
- 3) A utilização do PBL deixou o conteúdo da disciplina mais atrativo?
- 4) O uso do PBL nas avaliações de aprendizagem fez com que você compreendesse de forma eficiente as teorias abordadas nas disciplinas de Introdução à Administração e Teoria Geral da Administração (TGA)?
- 5) O objetivo de aprender a relacionar teoria e prática foi atingido a partir das resoluções dos PBLs?
- 6) Você acredita que, a partir das resoluções dos PBLs, conseguiria utilizar as teorias abordadas na prática profissional?
- 7) Você teria algo mais a falar?

**Fonte:** Elaborado a partir de Romeral (2019).

## ANEXO II – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL

- 1) Você consegue identificar um diferencial desta metodologia aplicada?
- 2) Resolver os problemas apresentados facilitou a relação entre a teoria estudada nas últimas aulas e a prática?
- 3) O uso do PBL deixou o conteúdo da disciplina mais interessante?
- 4) O uso do PBL nas avaliações fez com que você compreendesse de forma eficiente as teorias abordadas na disciplina de Introdução à Administração?
- 5) O objetivo de aprender a relacionar teoria e prática foi atingido a partir das resoluções dos PBLs?
- 6) Você acredita que, a partir das resoluções dos PBLs, conseguiria utilizar as teorias abordadas na prática profissional?
- 7) Você teve uma melhor experiência resolvendo o PBL individualmente ou em grupo?
- 8) Você acredita que conseguirá relacionar teorias de outras disciplinas à prática mais facilmente depois do uso do PBL?
- 8) Você acha que seria interessante o uso do PBL em outras disciplinas ao longo do curso?
- 9) Você teria algo mais a falar?

**Fonte:** Elaborado a partir de Romeral (2019).