

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA FACULDADE DE GESTÃO E  
NEGÓCIOS - FAGEN  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA TÂMYLE ALVES

CONTRIBUIÇÕES DAS METODOLOGIAS ATIVAS NO CONTEXTO  
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE ATRAVÉS DA ANDRAGOGIA SOBRE  
ESTUDOS DE CASOS

Uberlândia – MG

2023

NATÁLIA TÂMYLE ALVES

CONTRIBUIÇÕES DAS METODOLOGIAS ATIVAS NO CONTEXTO  
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE ATRAVÉS DA ANDRAGOGIA SOBRE  
ESTUDOS DE CASOS

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Gestão e  
Negócios da Universidade Federal de  
Uberlândia como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Janduhy Camilo  
Passos

Uberlândia-MG

2023

Nas entrelinhas deste trabalho, dedico cada palavra às mulheres que, com força, resiliência e afeto, permearam caminhos que me permitem levar conhecimento a outras mulheres.

## RESUMO

As metodologias ativas são mais expressivas para a construção de conhecimentos, quando comparadas aos métodos tradicionais de ensino e aprendizagem. Isto, ao promoverem o aprendizado ativo, autônomo, incentivando os indivíduos a serem protagonistas do seu processo de aprendizagem, a partir de situações que favorecem o desenvolvimento de habilidades e competências. É comum existirem trabalhos que examinam as repercussões das metodologias ativas nas instituições educativas e nos seus níveis de ensino. Contudo, quando da sua aplicação e consequências no cenário das organizações, estes estudos ainda são incipientes. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo examinar as contribuições das metodologias ativas, enfocando o contexto de duas diferentes organizações, apresentados em dois estudos de casos disponíveis na literatura acadêmica, sendo o primeiro do setor industrial e segundo do setor financeiro. No setor industrial, focado em soluções para as demandas pontuais da organização, usa-se as técnicas de Brainstorming, contextualização da aprendizagem, Benchmarking, 5W2H e Design Thinking. E no setor financeiro, há ênfase no Design Thinking e uso do Brainstorming, focam em detalhar a aprendizagem dos colaboradores e seus impactos. O intuito é levantar os métodos ativos que estas organizações utilizaram, em quais momentos eles foram aplicados e quais resultados obtiveram. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, com dados obtidos por meio de pesquisa bibliográfica. Através da transdisciplinaridade, foi possível analisar aspectos socioculturais e como eles se relacionam com a educação corporativa e a aprendizagem ativa. Em ambos os casos, as metodologias ativas contribuem para um ambiente mais inovador nas empresas, demonstrando uma forma integral de aprendizagem. Por fim, além do conhecimento técnico e teórico, as metodologias ativas prepararam os aprendizes para estarem numa busca constante de aprendizagem, em um processo integrativo, prático e criativo, fortalecendo a cultura de inovação.

**Palavras-chave:** metodologias ativas; Aprendizagem; Organizações

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Impactos das metodologias ativas de aprendizagem .....	13
Figura 2 - Visão geral do projeto custeio integrado e as metodologias ativas utilizadas .....	16
Figura 3 - Estratégias das três caixas .....	18
Figura 4 - Esquema da teoria de Vigotski do desenvolvimento adaptado ao cenário da educação corporativa .....	24
Figura 5 - Etapas do Design Thinking .....	26
Figura 6 - Processo de Desenvolvimento Proximal .....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Sobre as metodologias ativas e o ensino-aprendizagem: considerações gerais .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 metodologias ativas: princípios e métodos .....</b>	<b>11</b>
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Caso A: metodologias ativas em Metal Mecânica.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Caso B: metodologias ativas em instituição bancária .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3 Análise comparativa de resultados .....</b>	<b>19</b>
4.3.1 Análise de contextos .....	19
4.3.2 Análise de metodologias .....	21
4.3.3 Limitações: estudos de caso A e B .....	30
4.3.4 Resultados .....	31
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pelo período de transformação digital e pelo ritmo acelerado de inovação em diversos setores, o papel da educação corporativa se torna vital no desenvolvimento e crescimento profissional dos indivíduos. Porém, ao longo dos últimos anos, a educação no ambiente corporativo é vista como continuidade dos modelos tradicionais do ensino básico e superior, onde os indivíduos são receptores passivos da informação. (Lima *et al.*, 2023)

Ademais, nota-se que ao mesmo tempo em que ocorre o crescimento da complexidade do cenário das organizações, também se intensifica a concorrência de mercado, enquanto as dinâmicas nesse ambiente sofrem mudanças. Tais circunstâncias suscitam que as instituições encontrem abordagens de aprendizado interativas e eficazes, visando desenvolver as competências dos seus funcionários e aumentar o capital intelectual da organização. (Lima *et al.*, 2023)

É neste ponto que as metodologias ativas surgem como protagonistas, ocasionando uma ruptura no modelo tradicional de ensino e evidenciando um avanço contínuo da educação corporativa. Ao contrário das metodologias tradicionais, a aprendizagem não permanece como um ato passivo, mas se torna parte da trajetória do colaborador em cada etapa do seu processo. Logo, aprimorar estratégias de desenvolvimento corporativo baseadas na experiência do colaborador pode trazer um leque maior de benefícios para a empresa, como a exemplo da vantagem competitiva sustentável. A aquisição de conhecimento estimula o processo criativo potencializando a formação e as contribuições do colaborador em melhorias de processo e inovação, resultando, portanto, em resultados satisfatórios e de excelência. (Barbosa *et al.*, 2012)

Pensar em abordagens que colocam o colaborador no centro do processo de aprendizagem é inovar na gestão de pessoas. Nesse sentido, segundo Lopes, Oliveira e Queiroz (2017), empresas que atuam sob uma ótica estratégica e proporcionam experiências positivas para os colaboradores, possuem maior capacidade de atrair talentos de alta performance e promover uma cultura e ambiente organizacional mais diversos e inclusivos, aspectos esses que resultam numa maior estabilidade da força de trabalho, mantendo a motivação dos colaboradores. Assim, estabelecer ambientes que estimulam a felicidade no trabalho também impacta o consumidor final, considerando que equipes com níveis significativos de felicidade mostram mais disponibilidade para apoiar valores experienciais de maior impacto em atendimento e

satisfação do cliente. (Martin, 2022)

Mediante as considerações realizadas, este trabalho visa investigar as contribuições das metodologias ativas, abrangendo o contexto de duas organizações diferentes apresentadas em dois estudos de casos disponíveis na literatura. Neste recorte, busca-se levantar quais dessas metodologias foram utilizadas, os momentos em que foram aplicadas e os resultados obtidos.

As justificativas para a realização deste estudo estão relacionadas aos aspectos que seguem. Em geral são encontrados estudos que versam sobre os desdobramentos das metodologias ativas nas instituições de educação, sobretudo, investigando o desempenho de professores e alunos nos vários níveis de ensino, no entanto, segundo Comin *et al.* (2023), as utilizações delas nos cursos da área da Administração não são recorrentes. Além disso, são incomuns pesquisas que apresentam as aplicações de metodologias ativas, ou mesmo a avaliação de resultados decorrentes da prática delas nas organizações, elementos esses que fomentariam um possível campo de pesquisas. (Valmorbida; Locatelli, 2021; Comin *et al.*, 2023)

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Comparadas aos métodos tradicionais de aprendizagem, as metodologias ativas são mais propícias à inovação, ao envolvimento ativo dos participantes e resoluções criativas de problemáticas. Favorecem, ainda, o desenvolvimento, a retenção de conhecimentos obtido, bem como impactam nas habilidades técnicas e, sobretudo, nas habilidades sociais dos indivíduos, a exemplo da colaboração e da comunicação eficaz. (Lima *et al.*, 2023)

Nesse tópico são feitas considerações sobre as metodologias ativas, evidenciando as características, princípios, tipos ou métodos que as integram, bem como as relações com a andragogia.

### 2.1 Sobre as metodologias ativas e o ensino-aprendizagem: Considerações gerais

Na transição para o século XXI, a sociedade vivenciou muitas transformações a nível de interações sociais e de instrumentos e tecnologias de integração global entre mercados. Esse cenário apresenta um espaço de extrema competitividade entre as instituições e a busca pela inovação passa a ser questão de sobrevivência organizacional. Neste quesito, a demanda de adaptação ao cenário não somente



atinge as principais áreas das empresas como também as obriga desenvolver modelos mais competitivos de ensino-aprendizagem em resposta às exigências do atual mercado (Lima *et al.*, 2023).

Ao tentar entender a relação linguagem e aprendizagem, os pesquisadores Lima, Batista, Maciel e Silva (2023) em um estudo feito pela Universidade Federal do Ceará, encontram a análise semiótica do autor Charles Peirce, que exhibe o conceito de fenômeno experimental como um movimento de investigação dos resultados específicos a partir de certas descrições, o que torna o fenômeno único em sua capacidade de afetar o comportamento e conduta humana. (LIMA *et al.*, 2023)

As metodologias ativas têm origens tanto na pedagogia - modelo educacional de etimologia grega com o olhar voltado para aprendizagem de crianças -, como também na andragogia, que é a ciência que estuda a forma de aprendizagem de adultos (De Carvalho, 2010).

A grande discussão hoje existente nos meios universitários e de educação continuada é se a pedagogia é uma forma adequada para o ensino e aprendizagem de adultos ou se a andragogia, uma abordagem que considera a postura crítica e a necessidade da experimentação, seria capaz de trazer resultados melhores para esse grupo particular de aprendizes (De Aquino, 2007, p. 13)

Para observar o diálogo entre a aprendizagem e a experiência, cabe pensar em uma abordagem andragógica de ensino-aprendizagem que seja a partir de uma ótica que integre o ambiente de trabalho e sua cultura organizacional. Isso implica dizer que os elementos como experiências, motivações e a necessidade de adquirir conhecimento serão aspectos que irão atravessar diretamente as observações do contexto de desenvolvimento e aprendizagem. Neste modelo de aprendizagem, é responsabilidade mútua o compartilhamento entre mediador e aluno. (Filatro; Cavalcanti, 2018)

O papel do professor, ou do mediador do conhecimento, de forma geral, deve ser reavaliado na aprendizagem do adulto. O processo de aprendizagem adulta carrega a consciência de habilidades e experiências e por isso se torna necessário o envolvimento na elaboração da aprendizagem. Isso carrega a exigência de um olhar de transformação que não reviva modelos de aprendizagem similares aos de seu estágio inicial de educação. (De Carvalho; 2010)

O aprendizado pela ação valoriza o estímulo ao trabalho em grupo,

autodesenvolvimento, independência, resolução de problemas e autoavaliação. Assim, o uso das metodologias ativas busca inserir a mediação, acessando o conhecimento por meio de prática e dinamismo. (Filatro; Cavalcanti, 2018)

Qualquer iniciativa dedicada ao ensino deve ser cuidadosamente concebida sob a ótica de quem aprende, que é quem deve assumir o papel central nesse processo educacional. Assim, entender as vivências e realidades do educando é crucial para a orientação e elaboração de estruturas das atividades, as quais devem ser direcionadas para promover o seu protagonismo. (Lima *et al.*, 2023). Os métodos de aprendizagem por experiência exigem do mediador uma compreensão ativa da realidade e dos significados e o processo vai se concretizar quando o educador manifestar determinação em entender como está sendo formulado o pensamento do seu educando (Vigotski, 2003).

Vigotski (2003), em Teoria da Formação Social da Mente, apresenta que no funcionamento das operações de signos, o comportamento e conduta humana pressupõem uma reação direta à situação-problema lançada ao sujeito. Esse elo que media os significados, ocupa um papel fundamental sob o estímulo-resposta e quando colocado no entremeio da operação, impulsiona a complexidade e cria uma relação nova entre a situação e o problema. Desse modo, o indivíduo que está ativamente engajado na aprendizagem desenvolve uma resposta de maior complexidade a um processo que inicialmente seria simples. O autor ainda complementa que o signo possui uma característica importante, a ação reversa, ou seja, o signo age sob o indivíduo e não sob o ambiente, tendo formas de processos psicológicos qualitativamente novas e superiores, conseqüentemente enraizados na cultura. (Vigotski, 2003)

Com base em Vigotski (2003) e Peirce (*apud* Lima *et al.*, 2023), é possível entender a relevância do uso de metodologias ativas de aprendizagem para uma contribuição significativa no desenvolvimento do educando. Todo esse esforço incentiva a coparticipação no processo de aprendizado e proporciona em ambos os envolvidos, educador e educando, um sentimento de pertencimento, além de incrementar ao aprender, uma bagagem sociocultural prévia àquela prática.

No modelo andragógico de ensino-aprendizagem, o educando passa a ocupar a corresponsabilidade no seu processo de educação e dispõe de uma abordagem crítica em relação ao ambiente em que está inserido. Isso o capacita para tomar decisões, solucionar desafios, se adaptar a contextos novos e integrar o conhecimento

adquirido com as experiências vivenciadas. (Lima *et al*, 2023)

Colocando na prática, surgem as abordagens educacionais andragógicas que consistem na aplicação mediada da experiência com foco no aprender, ou seja, aprendizado a partir do meio ao qual está inserido, uma projeção dos conhecimentos já adquiridos na materialidade da situação. O conceito de andragogia está permeado pelas informações externas que afetam o indivíduo em sua estrutura, proporcionando uma ambiência de práticas a partir da construção mútua do conhecimento. (Chagas Júnior; 2016)

## **2.2 Metodologias ativas: Princípios e métodos**

A educação aparece no contexto organizacional ao precisar ser introduzida no âmbito estratégico das empresas em resposta a competitividade mercadológica. Santos (2021), ao conectar as metodologias ativas e andragógicas com a educação corporativa, destaca resultados que demonstram melhoria nos esforços educacionais. Dentre eles estão os indicadores de desempenho e satisfação dos colaboradores, o sentimento de orgulho pessoal em pertencer à organização, o desempenho geral das áreas, a qualidade dos processos da empresa e o volume e qualidade de líderes aptos para sucessão. A educação corporativa está inserida em um sistema de formação de pessoas baseado em competências, ou seja, um gerenciamento de pessoas com propósito de desenvolvimento de capacidades que impactam a viabilização das estratégias do negócio, englobando as dimensões estruturais, estratégicas e se conectando aos valores e resultados da empresa. (Correia; Santos, 2021)

Na educação corporativa, a incorporação de metodologias ativas é uma decisão essencial para promoção de um espaço de ensino-aprendizagem de alta performance, beneficiando o processo por torná-lo mais atrativo e eficaz para adultos. Lima *et al*. (2023), ao investigarem as bases teóricas que permeiam os ensaios de modelos aplicados a metodologias ativas, citam os princípios andragógicos de Knowles, o qual sustenta a prática na aprendizagem corporativa. Os seis princípios são: a necessidade de saber, autoconceito do aprendiz, experiência do aprendiz, prontidão para aprender, orientação para a aprendizagem e motivação para aprender. Esses princípios englobam o estímulo ao protagonismo do aluno, colaboração e ação-reflexiva diante do ensino-aprendizagem em adultos.

O primeiro, a necessidade de saber, tem como fundamento a clareza da

aprendizagem para o aluno, o quanto esse compreende a relevância do tema no âmbito pessoal e profissional. Em conformidade com este princípio, o segundo, o autoconceito de aprendiz reforça sobre o ato de considerar a importância da autonomia no indivíduo oferecendo a ele um espaço de credibilidade para tomar decisões e responsabilidade sobre o próprio processo. Resultando assim, no se entender enquanto um ser munido de processos históricos e culturais, ou seja, o adulto traz uma bagagem de vivências que deve ser valorizada em seu processo de construção do conhecimento. (Lima *et al.*, 2023)

O quarto princípio, a prontidão para aprender, explica que o aprendiz se coloca mais disposto ao aprender quando este está relacionado às suas atividades diárias, desafios na vida profissional ou mesmo na vida pessoal. O conceito de orientação para a aprendizagem traz o enfoque no problema, de modo que o ensino deve ser estimulado sob a busca da solução de situações reais. E por fim, o último princípio explica que a motivação do aluno adulto é diretamente ligada a seus interesses e necessidades e essa relação deve ser explícita no processo de aprendizagem. (Lima *et al.*, 2023)

No livro “Pedagogia da Autonomia”, Paulo Freire (2014) defende a experiência de vida do aprendiz adulto e suas necessidades como fatores preponderantes para o processo educativo, além de reforçar o papel do educador como facilitador e mediador do conhecimento. Sobre a educação de adultos, o autor afirma que a didática deve ser problematizadora, ou seja, deve haver uma participação ativa dos alunos no processo de aprendizagem, com reflexão e leitura crítica do mundo, o que a torna parte da prática educativa. Segundo Freire, a educação problematizadora transpõe-se a educação bancária em que o aluno é um recipiente vazio a ser preenchido com conhecimento. (Freire, 2014)

A partir dessas percepções, podemos refletir que em algum nível, toda aprendizagem é ativa, requerendo do educando e do educador a realização de diferentes tarefas que exigem ajustes em operações mentais e adequação a episódios inesperados. Correia e Santos (2021) demonstram que as metodologias ativas de aprendizagem permeiam o protagonismo e a autonomia do aprendiz (Figura 1)

Figura 1 – Impactos das metodologias ativas de aprendizagem

Metodologias Ativas	Desenvolvimento efetivo de competências para a vida profissional e pessoal
	Visão transdisciplinar do conhecimento
	Visão empreendedora
	Protagonismo do aluno, colocando-o como sujeito de aprendizagem
	Desenvolvimento de nova postura do professor, agora como facilitador, mediador
	Geração de ideias, de conhecimento e a reflexão, em vez de memorização e reprodução de conhecimento

Fonte: Correia; Santos, 2021, p.36

Alinhado aos objetivos estratégicos da organização, a educação corporativa tem com intuito criar um processo robusto e fluido de aprendizagem e será por meio da construção dessa estrutura que as competências exigidas para o negócio são desenvolvidas e consolidadas. As metodologias ativas, ao colocarem o aprendiz como protagonista do processo, contribuem para a maturação das competências comportamentais dos colaboradores, como a forma de pensar, sentir e agir ao se depararem com circunstâncias cotidianas da rotina profissional. (Santos, 2021)

Além das contribuições nas competências técnicas por meio de aplicações práticas ao ambiente de trabalho, Santos (2021, p.65) apresenta como exemplo algumas possibilidades de metodologias ativas inseridas na esfera corporativa através de um levantamento geral do processo educativo aplicado às organizações: a Aprendizagem Baseada em Problemas; Aprendizagem Baseada em Projetos, *Coaching e Mentoring*, Dramatização, Estudo de Caso, *Job Rotation*, Jogos, Oficinas de trabalho, Problematização, Sala de Aula invertida, Simulação, entre outras. Sempre mantendo como base, o aprendiz na centralidade da aprendizagem.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caráter exploratório, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, visando examinar as contribuições ou resultados das metodologias ativas aplicadas no contexto de duas organizações. Conforme Gil

(2002), os tipos de pesquisa são classificados a partir dos objetivos que se busca alcançar. Nesse sentido, os estudos exploratórios visam aprimorar ideias, bem como possibilitam maior familiaridade com a problemática de pesquisa, a tornando mais evidente. Em seu desenvolvimento, tais estudos utilizam a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. (Gil, 2002)

Segundo Sousa *et al.* (2021), a pesquisa bibliográfica traz contribuições ao aperfeiçoar os conhecimentos sobre a temática do estudo, investigando os vários tipos de obras já publicadas sobre o assunto. Além disso, coopera para que o pesquisador observe os fenômenos de modo amplo, principalmente quando o problema estudado abrange dados que estão dispersos em um campo de pesquisa.

Em relação aos procedimentos, a coleta de dados foi realizada de setembro a novembro de 2023, por meio de consulta eletrônica no *Google Scholar* e *SciELO - Scientific Electronic Library Online*. A pesquisa foi circunscrita aos trabalhos acadêmicos em formato de artigos, publicados em língua portuguesa, no período que abrange os últimos 24 anos, com enfoque entre os anos de 1999 e 2023. Artigos anteriores a 2013 foram utilizados somente para verificação de teorias-base da construção das análises.

Segundo Noruzi (2005), o *Google Scholar* fornece um novo método de localização de artigos relevantes identificando artigos posteriores em que foram citados. Pode ser usado para traçar conexões entre os autores que citam artigos de temáticas semelhantes, para verificar a frequência de citação de um artigo a partir da função "citado por", além de ser uma plataforma de pesquisa gratuita e de alto alcance.

A plataforma *SciELO* apresenta características semelhantes ao *Google Scholar*, contudo, o projeto faz parte de um programa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) que engloba programas de desenvolvimento e manutenção atualizada de metodologias e tecnologias para publicações online de periódicos científicos. Com acesso democrático e aberto da população, a biblioteca virtual contempla produções de cerca de 15 países latino-americanos, tendo uma base de mais de 935 periódicos. O projeto é apoiado pelo CNPq<sup>1</sup> em parceria com projetos de desenvolvimento nacional em território brasileiro. (SciELO, 2019)

Na base de dados, foram utilizadas as palavras-chaves "Aprender,

---

<sup>1</sup> Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. In: <http://www.cnpq.br/>

Aprendizagem do adulto, metodologias ativas, educação corporativa, Andragogia” e buscas combinadas nos campos título, resumo e palavras-chaves, de modo geral, foram selecionados 42 artigos.

Em seguida, foi procedida a leitura dos materiais, sendo excluídos da amostra os artigos que não abordavam o assunto dentro do enfoque desejado, ou seja, que não se referia às aplicações das metodologias ativas no âmbito das organizações e/ou não mostravam, de forma clara, as contribuições advindas dessa aplicação nas empresas. Assim, restaram apenas 5 artigos compondo a amostra do trabalho a partir do eixo de estudo de caso no ambiente organizacional. Desses, dois foram escolhidos por trazerem maiores detalhes sobre o processo e suas etapas de aplicação das metodologias e suas contribuições nas instituições.

Nos artigos foram observadas as bases teóricas relacionadas ao processo do ensino-aprendizagem e/ou ao ambiente organizacional. Além disso, a análise buscou apresentar óticas coexistentes do aprender com apoio em obras de autores de referência em educação e aprendizagem de diferentes áreas das ciências, tais como Paulo Freire, Vigotski, Leontiev e Foucault, em que as abordagens estão ligadas ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, o que se justifica por ser pauta dos benefícios da aprendizagem ativa.

Foi realizada uma comparação entre os casos, observando o contexto em que cada um deles foi desenvolvido; as metodologias ativas utilizadas pelas organizações em questão, a forma como foram aplicadas e as limitações que apresentaram e os resultados pelas empresas. Conforme Kaarbo e Beasley (1999), o método comparativo de estudo de caso traz rigor ao processo da análise da literatura, permitindo a comparação sistemática e elaborada em múltiplos estudos, identificando semelhanças e divergências e estimulando *insights* para visualizar fenômenos entre as pesquisas.

O método também favorece a triangulação dos dados, ou seja, o uso de diversas fontes de informação e perspectivas para investigar fenômenos similares. Assim, essa abordagem se mostra como uma opção para avaliação da literatura envolvendo metodologias ativas, até mesmo por sua expressão restrita de casos reais envolvendo instituições corporativas (KAARBO E BEASLEY, 1999).

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISES DE RESULTADOS**

Este item descreve e analisa os dados da pesquisa. Primeiro, as considerações

gerais sobre as organizações que integram os casos analisados: uma empresa Metal Mecânica, que contempla um número maior de metodologias e uma instituição bancária inseridas em duas das técnicas.

Logo após, é realizada a análise comparativa entre os casos, pautada nos seguintes aspectos: contextos das empresas; metodologias ativas por elas utilizadas e suas repercussões no aprendiz; limitações observadas e resultados obtidos em ambos os casos.

#### **4.1 Caso A: Metodologias ativas em Metal Mecânica**

No caso A é abordado a implementação de metodologias ativas no processo de custeio integrado, portanto, o projeto estudado está sustentado sob o método contábil que busca integrar e analisar os custos de diferentes áreas da empresa promovendo uma visão mais completa dos custos associados as atividades e operações na estrutura da organização. O estudo de caso foi realizado em uma empresa familiar e integrante do setor metal mecânico, localizada no norte do Rio Grande do Sul, é especializada na produção de equipamentos rodoviários direcionado à logística agroindustrial e viaturas especiais. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

O projeto de implementação das metodologias ativas teve início quando a empresa reconheceu a necessidade de implementar controles internos mais eficazes para aprimorar o controle gerencial e resolver problemas críticos associados aos custos. Em resposta a um processo de expansão e profissionalização das atividades, decidiram adotar o custeio integrado na sua operação objetivando diminuir despesas e eliminar os efeitos do desperdício.



Figura 2 - Visão geral do projeto custeio integrado e as metodologias ativas utilizadas

PROJETO CUSTEIO INTEGRADO			
Fase	Área	Atividade	Metodologias ativas
Fase 1	Administrativa	Controle Patrimonial - FCI	Brainstorming
Fase 1	Fiscal	CIAP	
Fase 2	Contabilidade	Plano de Contas (Definir qual plano utilizar com o escritório)	Contextualização da aprendizagem
Fase 2	Contabilidade	Cadastrar/ajustar Plano de Contas - Script ou cadastro	
Fase 2	Contabilidade	Integrações Contábeis (Notas e Financeiro)	
Fase 2	Contabilidade	Cadastro de Demonstrativos Contábeis	
Fase 2	Custos	Centros de Custos (definir)	
Fase 2	Contabilidade	Acompanhamento Virada (1º fechamento)	Benchmarking, 5W2H, Design Thinking e conceitos trazidos por Michael Foucault (Cuidado de si)
Fase 2	Engenharia	Cadastro de itens (Grupos de Inventário e Contas Contábeis)	
Fase 2	Engenharia	Estrutura de Produto	
Fase 2	Produção	Controle de Produção (Apontamentos, refugos, retrabalho, retalhos, sucata)	
Fase 2	Produção	Serviço em Terceiros	
Fase 2	Produção	Outras Operações, Reformas, Prestação de Serviço, etc	
Fase 2	Estoque	Movimentações de Estoque (consumos)	
Fase 2	Estoque	Inventário	
Fase 2	Estoque/Produção	Auditoria de cadastros e acompanhamento de processos	
Fase 3	Engenharia	Roteiro de Fabricação	À definir
Fase 3	Custeio Integrado	Integrações Contábeis (Movimentos de Estoque)	
Fase 3	Custeio Integrado	Cadastro de tipos de notas - tipos de movimento (integração e custo médio)	
Fase 3	Custos	MLC Mapa de Localização de Custos	
Fase 3	Custos	Valorização de Ordens	
Fase 3	Custeio Integrado	Atividades de Fechamento	
Fase 3	Custeio Integrado	Acompanhamento Virada	

Fonte: Valmorbida; Locatelli, 2021, p. 8

A partir disso, o estudo de caso descreve essa implantação e evidencia quais metodologias ativas facilitaram os processos, são elas: a prática do cuidado de si (trazida por Michel Foucault), técnicas de Brainstorming, contextualização da aprendizagem, Benchmarking, 5W2H e Design Thinking. As metodologias foram executadas no decorrer do estudo de caso para facilitar a própria implantação do custeio integrado. O projeto de implementação do custeio integrado foi dividido em três fases: 1. Controle Patrimonial; 2. Setor Contábil, Administrativo e Produtivo e 3. Setores Produtivos e Administrativos. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

#### 4.2 Caso B: Metodologias ativas em instituição bancária

O caso B aborda a aplicação da metodologia ativa como teste, contudo não apresenta dados específicos da empresa, como nome ou contexto sociocultural em que foi realizado o estudo de caso. Atuam principalmente sob o uso do *Design Thinking* como técnica para o desenvolvimento de lideranças no ambiente de uma instituição bancária. A intenção dos relatos é focalizar na descrição da atividade que lá ocorreu, ou seja, a utilização da metodologia ativa do *Design Thinking* como base de estruturação, entendendo e analisando em que medida ela pode contribuir ao criar soluções para os processos de criação e o desenvolvimento de competências na

educação corporativa. A aplicação ocorreu no formato de oficina com o objetivo de avançar na formação de competências de gestão, assim, surgiu a necessidade de metodologia com uma dinâmica ativa para uma efetiva apropriação dos conceitos requeridos. As metodologias ativas de aprendizagem são uma forma eficaz e motivadora de engajamento dos participantes, e sua prática culmina no despertar de confiança, autonomia, colaboração, habilidades socio-emocionais como a empatia e a comunicação. (Correia; Santos, 2021)

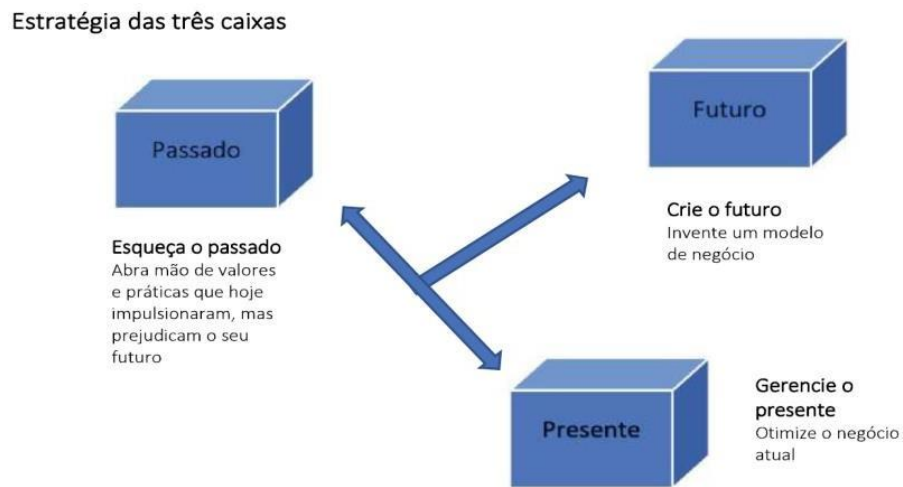
A fundamentação na metodologia do *Design Thinking* se justifica por conseguir gerar um ambiente com mais criatividade e inovação, em que o aprendente é o próprio protagonista de sua aprendizagem. Se baseia em uma visão mais humana, buscando promover a resolução de conflitos complexos e a inovação, além de favorecer o ensino-aprendizagem. A dinâmica envolveu 12 participantes que foram incentivados a trabalhar em equipe, identificar problemas e a buscar soluções criativas e inovadoras para os desafios enfrentados no ambiente corporativo. Essa proposta demonstra, com os resultados, a possibilidade do desenvolvimento de competências na educação corporativa, promovendo aprendizagem coletiva, pensamento crítico e resolução de problemáticas. (Correia; Santos, 2021)

Na descrição dessa ação, o autor aborda uma pesquisa qualitativa que engloba a exploração detalhada de um sistema delimitado da vida real, ou seja, o pesquisador reforça que a prática foi focada para aquele contexto, mas atribui que houve resultados positivos, como a identificação de momentos de reflexão e desafios para superar o passado e criar perspectivas para um futuro, baseado nas etapas típicas da metodologia: empatia, definição, ideação, prototipagem e teste. Para o desenvolvimento dessas etapas foi aplicada a dinâmica das três caixas, modelo proposto por Vijay Govindarajan<sup>2</sup> que busca identificar o necessário para gerenciar o presente, desprender do passado e criar no futuro. (Correia; Santos, 2021)

---

<sup>2</sup> Vijay Govindarajan nasceu na Índia e é considerado um dos principais especialistas do mundo em estratégia e inovação. In: <https://epoca.oglobo.globo.com/ideias/noticia/2014/05/bvijay-govindarajan-e-um-modelo-terrivel.html>. acesso em 12/11/2023.

Figura 3 – Estratégias das três caixas



Fonte: Correia; Santos, 2021, p.40

A atividade proposta aos participantes incentivou a trazer reflexões sobre a própria atuação enquanto gestores de pessoas e foram convidados a relatar suas percepções individuais, identificando-se com as ações e detalhando como foi o percurso e o peso das reflexões em suas vidas pessoais. As reflexões e o ato do refletir são cruciais para o exercício proposto, tomar decisões sobre o processo de aprendizagem pode capacitar os profissionais a construir novos conhecimentos. (Correia & Santos, 2021)

### 4.3 Análise comparativa de resultados

#### 4.3.1 Análise de Contextos

Os casos A e B ocorrem em contextos diferentes, o primeiro se passa com colaboradores do setor industrial, portanto, pertence ao setor secundário da economia. Já o segundo pertence a um setor financeiro, ao setor terciário. A metodologia ativa é aplicada como melhoria de processos e resultados da organização, nesse sentido é essencial compreender como ela irá contribuir em uma gestão eficiente do setor industrial e financeiro, buscando verificar as particularidades de cada contexto. (Valmorbida; Locatelli; Correia; Santos, 2021)

De antemão, é importante identificar as diferenças da cultura organizacional entre os dois setores:

- Setor Industrial: Focada em inovação, as organizações industriais possuem um vínculo forte em se manter competitivas e além disso buscam ser eficientes para reduzir custos e melhorar a produtividade, contexto cultural que valoriza a disciplina e organização. No ambiente industrial é necessário que trabalhem de forma colaborativa na finalidade de produzir bens e serviços complexos, tornando uma cultura que exige comunicação assertiva e a cooperação. (Braga *et al.*, 2014)
- Setor Financeiro: Focada em segurança, regulamentação e relacionamento com o cliente. As instituições financeiras buscam proteger os clientes e estão sujeitas a uma regulamentação rigorosa, sendo uma cultura baseada em responsabilidade, conformidade e ética. E neste contexto, o ambiente busca valorizar o forte relacionamento com os clientes. Portanto, os colaboradores são influenciados através da cultura pela história da organização e é algo parcialmente subconsciente, ou seja, não percebem que estão agindo de acordo com valores e crenças. (Orsi *et al.*, 2005)

Com isso, as metodologias ativas utilizadas no caso da instituição bancária atuam sob o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação, criatividade e soluções de problemas. No caso da empresa Metal Mecânica, o projeto tem o intuito de desenvolver as competências associadas à gestão de custos com foco na competitividade de mercado.

Embora sejam contextos discrepantes, os dois casos apresentam algumas semelhanças tratando-se da aplicação prática de metodologias ativas em contextos organizacionais:

- Aprendizado ativo com objetivo de contribuir para o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores;
- As metodologias ativas permitem o protagonismo dos participantes na sua própria formação;
- O processo de aprendizagem promove uma visão significativa da vida real, de modo a incentivar o entendimento da relevância de suas ações no âmbito profissional e pessoal.

De acordo com Valmorbida e Locatelli (2021), no estudo de caso A, o uso das metodologias ativas vai para além do conhecimento técnico e teórico, a abordagem permite formar indivíduos com visão global da realidade através de conhecimentos e habilidades que ainda não possuem, mas que poderão aprender “colocando a mão na massa”<sup>3</sup>. Contribuindo, assim, para o aprendizado de habilidades úteis para o futuro dos participantes, sendo incentivados, dessa forma, ao protagonismo, ou seja, à responsabilidade de buscar o conhecimento e o aplicar na prática. Neste estudo de caso, ao introduzir o pensamento de Foucault sobre os cuidados de si, o autor menciona a ação como uma prática que auxilia no processo da aprendizagem fomentando sujeitos responsáveis e engajados através de práticas que possibilitam um ambiente verdadeiramente intimista e acolhedor.

Logo, segundo Correia e Santos (2021) no caso B, ao convidar os participantes a participarem ativamente do projeto, incluindo ideias e suas próprias reflexões sobre o processo de aprendizagem e enfatizando a importância da visão transdisciplinar dos conhecimentos e da visão empreendedora, os aprendizes são estimulados ao protagonismo e a entender um contexto mais amplo da relevância daquela temática. A dinâmica proposta, das três caixas, exige dos participantes um comportamento colaborativo e de conhecimento de diferentes áreas. No estudo de caso A, o autor não deixa explícito o incentivo, contudo é possível inferir a relevância do projeto ao incentivar os aprendizes a serem ativos na compreensão dos objetivos e benefícios da ação, destacando a relevância social e contábil daquelas informações para um ambiente organizacional seguro e em *compliance* com os encargos fiscais estabelecidos. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

#### 4.3.2 Análise de Metodologias

Para Dos Santos *et al.* (2016) desenvolver a inovação e criatividade são requisitos fundamentais na resolução de problemas. Este, afirma que a inovação é um processo que compreende atividades constantes e cíclicas focadas em identificação, solução e execução de problemas, envolvendo as próprias mudanças advindas de

---

<sup>3</sup> Expressão popular que significa "iniciar uma atividade", "colocar algo em prática".  
In: <https://www.dicionarioinformal.com.br/m%C3%A3o%20na%20massa/> . acesso em 13/11/2023.

inovações anteriores. O estímulo ao processo criativo individual é o diferencial das metodologias ativas diante das tradicionais metodologias. Desenvolver esse ambiente potencializa não apenas administradores, mas também grandes empreendedores.

Quando mapeamos as metodologias utilizadas em cada estudo de caso, o título do texto da situação A deixa claro o uso da abordagem do *Design Thinking* como metodologia de aplicação prática. No caso B, identificamos uma variedade de metodologias ativas na construção do projeto, dentre elas: *Brainstorming*, contextualização da aprendizagem, *Benchmarking*, 5W2H e *Design Thinking*, além do conceito de “Cuidado de si”<sup>4</sup>.

a) “Cuidado de si”

No caso A, Valmorbidia e Locatelli (2021) contextualizam a confiabilidade dos colaboradores no projeto através de uma abordagem denominada de prática de si ou cuidado de si, que consiste em apresentar um olhar especial para reflexões da experiência intelectual do indivíduo na sua formação. A ideia da prática se origina de um debate em repensar e praticar a educação, tendo como fator influente, a singularidade dos sujeitos envolvidos no processo. A postura crítica e reflexiva da noção de cuidado de si, abre espaços de novas formas de subjetivação e resistência a ideais imposto do que outros chamam de autonomia e subjetividade e permite ao aprendiz, incitar outras formas de experienciar modos de ser sujeito na educação. (Silva; Freitas, 2015)

A ideia “foucaultiana” determina como ideia central, a liberdade, transformando em um movimento de vida dentro de sua própria vida. A prática educativa busca intrinsecamente o caráter ético no aprendiz, com isso, no contexto organizacional a metodologia tem como papel, a formação de indivíduos livres e vinculados aos princípios da verdade e da ética.

Diferente das outras metodologias, o cuidado de si não está estritamente ligado a absorver mais conteúdo ou ter habilidades instrumentais, a ideia está mais próxima de criação de novos olhares para modos e estilos de vida. Portanto, a

---

<sup>4</sup> Conceito de “cuidado de si” é trazido por Michael Foucault (1926-1984). Foucault foi um filósofo francês que exerceu grande influência sobre os intelectuais contemporâneos. Pensador que aborda principalmente a relação entre o poder e o conhecimento como objetivo de controle social pelas instituições. In: [https://www.ebiografia.com/michel\\_foucault/](https://www.ebiografia.com/michel_foucault/). acesso em 14/11/2023.

abordagem tem maior proximidade com a singularidade do sujeito, sua capacidade de articular a verdade e o equilíbrio do seu subjetivo. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

Aplicada na fase 1 do projeto, no caso A, Valmorbida e Locatelli (2021) explicam que o projeto será guiado pela noção de cuidado de si e que a prática irá permitir maior integralização dos educandos, de modo a qualificar a vida das pessoas no seu íntimo. De modo mais material, a prática envolve a atenção consciente e debates sobre manutenção do bem-estar, estado físico, mental e espiritual. Em sua aplicação, o cuidado de si consiste em desenvolver aspectos do trabalho que equilibre a vida pessoal e as relações de trabalho. (Silva; Freitas, 2015, Valmorbida; Locatelli, 2021)

#### *b) Brainstorming*

O *Brainstorming* é uma técnica tradicionalmente usada nas empresas advinda da língua inglesa que tem como significado “tempestade cerebral”, o método é amplamente desenvolvido em dinâmicas de grupo no intuito de maximizar a geração de ideias e visa solucionar audaciosos problemas sem que tenha limite para quantidade de informações expressas ou mesmo julgamentos de valor sobre as ideias ditas e, em sequência, os resultados são submetidos a comparações na finalidade de se chegar a uma solução. (Gerhardt; Mendonça, 2019) Contudo, alguns autores reforçam sobre a seriedade que se deve adotar a essa prática, como Argenta (2023) que apresenta uma crítica a utilização indiscriminada da ferramenta.

No ideal do *Brainstorming*, todos são encorajados a apresentar suas ideias, até mesmo as mais esquisitas, sem que sejam discriminadas. [...] permitem que as pessoas se sintam livres para expressar suas ideias e contribuir para o processo criativo. De forma estruturada, [...] uma vantagem desse formato é que todos os participantes têm a chance de compartilhar suas ideias. Ou de forma não estruturada, onde o *Brainstorming* é caracterizado pela liberdade de opinião do grupo, criando uma atmosfera descontraída e informal para facilitar o desencadeamento das ideias. No entanto, essa abordagem pode levar ao risco de monopolização das participações por pessoas mais extrovertidas, inibindo a contribuição dos demais membros do grupo. (Argenta, 2023, p.4)

Na fase 1 da implantação do custeio integrado onde o público-alvo interno era os colaboradores dos setores de Controladoria e Manutenção Industrial, caso A, através de comunicação com todos os setores envolvidos foi elaborado um infográfico

informativo com as instruções e prazos detalhados e, em sequência, apresentado o quadro em reuniões para o público-alvo. Apesar das inconsistências dos preestabelecidos prazos na execução, houve a elaboração do relatório definitivo no qual busca valorizar o critério contábil vigente e demonstrar a importância do projeto. Concluídas todas essas etapas, a primeira fase do projeto utilizou da metodologia ativa de *Brainstorming* para coleta de avaliação dos resultados, levantando sugestões para futuros modelos de aplicações em outros períodos e projetos. Algo relevante a ser pensado é a diversidade e multidisciplinaridade, até mesmo por se tratar de um ambiente industrial, que foi reunido nesse espaço para guiar futuras conferências patrimoniais. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

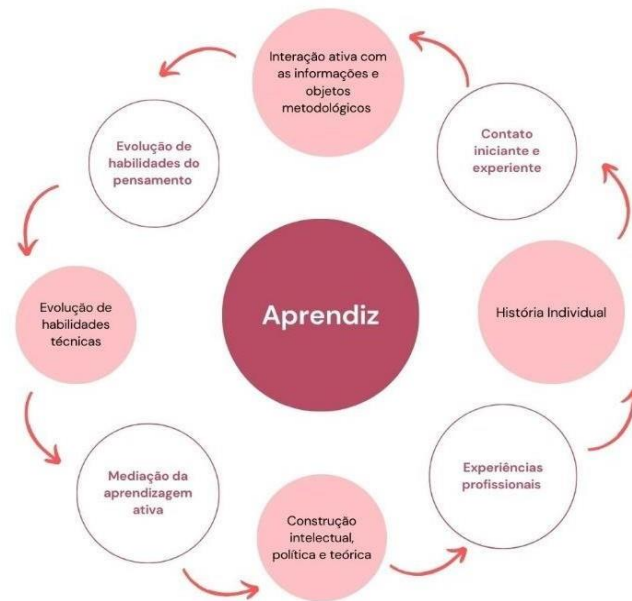
Quando refletimos sobre metodologias ativas associada ao *Brainstorming*, a característica “protagonismo do indivíduo” torna-se explícita no relato, como apresentado no caso A. O autor deixa claro a quantidade de informações distintas encontradas no processo através do método ativo em um ambiente industrial, o qual apresenta uma forte variedade étnica, política e de perspectivas teóricas. O estudo não deixa claro se este momento foi rigorosamente estruturado, mas há de se pensar que por um lado a notável diversidade contribui para a riqueza das interações. (Ono; Santos, 2004)

Nos estudos sobre a educação de adultos, Paulo Freire (2017) reflete sobre a aprendizagem ativa reforçando que o ato de ensinar não é transferir conhecimento, mas sim estabelecer possibilidades para sua própria construção do aprender. Em paralelo, pensando na ótica do indivíduo para o meio, Vigotski (2007, p.33), ao falar da interação social e a transformação da atividade prática, relata que o momento de maior significado do desenvolvimento intelectual, que dá origem às formas humanas de inteligência prática e abstrata, ocorre quando o instrumento da fala e a atividade prática, até então duas linhas completamente independentes do desenvolvimento, se convergem no processo.

Portanto, o instrumento da linguagem possibilita a produção de novas relações com o ambiente, o que é observado na técnica do *Brainstorming*. Com o auxílio da fala, cria-se um sistema único que inclui elementos do passado, presente e futuro, o que torna o indivíduo um ser psicossocial e que engloba funções de intenções e representações simbólicas prévias às suas ações e desejos.



Figura 4 – Esquema da teoria de Vigotski do desenvolvimento adaptado ao cenário da educação corporativa



Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Vigotski (2003) e Lima *et al.* (2023)

No caso B, também é encontrado o uso de *Brainstorming*, sendo a etapa que antecede a aplicação da dinâmica das três caixas. No estudo de caso, o método é descrito como um momento breve após o refinamento dos problemas levantados, em que os participantes irão pensar e produzir o máximo de soluções para os desafios e em seguida caminhar para a prototipagem. Portanto, o processo vem do elemento central que são os aprendizes, e suas singularidades, para construção do aprender no coletivo. (Correia; Santos, 2021)

### c) *Design Thinking*

Sob a ótica do processo de inovação, Haubert et al. (2019) apresenta o *Design Thinking* como uma abordagem que estabelece um conjunto de ferramentas que se tornam suporte para o processo criativo e a elaboração de produtos inovadores. Através da construção de uma equipe interdisciplinar, é possível desenvolver uma gama de soluções para diversos desafios. A metodologia ativa enfatiza a busca por meio da lógica absoluta, termo este que é concretizado na criação de ideias radicais e que serão em sequência, analisadas em sua viabilidade a partir de testes de protótipos com um público-alvo, o que permite às instituições criarem produtos e

serviços sustentados pelas necessidades reais. A abordagem do DT <sup>5</sup> está centrada em pessoas com intuito de gerar, aprimorar ideias e implantar soluções de forma criativa e colaborativa, portanto, pessoas criando soluções para pessoas junto a outras pessoas, humanizando <sup>6</sup> os processos. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

No caso A, O DT foi aplicado na implantação do custeio integrado na fase 2 do projeto e através da metodologia ativa, a empresa reuniu os colaboradores para pensarem juntos sobre a necessidade de investimentos em mão de obra para trabalhos extraordinários, carga que consome tempo dos colaboradores no cenário presente do projeto.

Nesta fase do projeto, que ainda está em andamento, foram feitas diversas reuniões com as equipes produtivas indiretas para diagnóstico da situação em que a empresa se encontra, sugestões de como melhorar os processos de controle de produção e avaliações. A metodologia ativa usada nas reuniões foi a do *Design Thinking* (DT), que se trata de uma metodologia para gerar, aprimorar ideias e implantar soluções, além de facilitar o processo de solução dos problemas de forma criativa e colaborativa. (Valmorbida; Locatelli, 2021, p.14)

Ainda nesta fase, o setor de controladoria novamente reúne os colaboradores, que tem conhecimentos específicos em operacionalização de estoques, e propõe através do DT desenvolver melhorias criativas para ter maior precisão dos estoques, diminuir problemas de apontamento, falta de materiais etc. A partir dessa dinâmica, foi possível elaborar um termo de responsabilidade para a normatização das melhorias. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

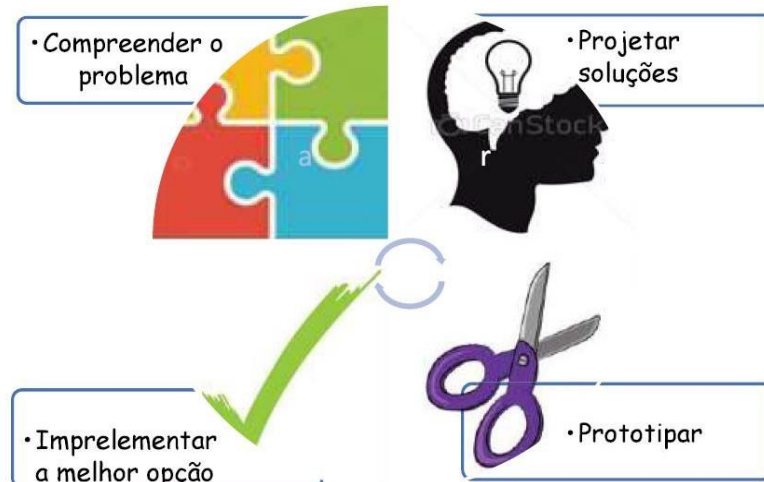
Já no caso B, o DT é a principal metodologia ativa sendo utilizada, com isso, o próprio texto separa uma seção específica sobre o tema. Ao desenvolver a descrição de DT, o autor centra a abordagem no aprendiz, os empoderando no propósito de envolvê-los nas tomadas de decisão sobre sua própria aprendizagem (Correia; Santos, 2021). Ao apresentar o DT de uma forma visual, o estudo de caso mostra as três principais aplicações do DT em uma ótica da educação, portanto, como estratégia de ensino aprendizagem interligada a aprendizagem baseada em projetos e problemas.

---

<sup>5</sup> Abreviação de *Design Thinking*. O termo DT foi utilizado na escrita do estudo de caso A, (Valmorbida; Locatelli, 2021)

<sup>6</sup> As organizações humanizadas são espaços de execução de tarefas por um corpo coletivo com discursos alinhados para a aplicação de esforços e insumos em favor de objetivos comuns. (Cortez *Et Al.* 2019)

Figura 5 – Etapas do *Design Thinking*



Fonte: Correia; Santos 2021, p.38

Na implementação prática da metodologia no projeto de educação corporativa do caso B, a metodologia está envolvida no processo de desenvolver estratégias inovadoras diante dos desafios encontrados pelos colaboradores do banco, que estavam pouco engajados e desmotivados, tratado dentro da etapa *Projetar Soluções* localizada na figura 2. Para materialização das ideias, Correia e Santos (2021) ressaltam na identidade dessa mediação de ideias alguns fatores importantes:

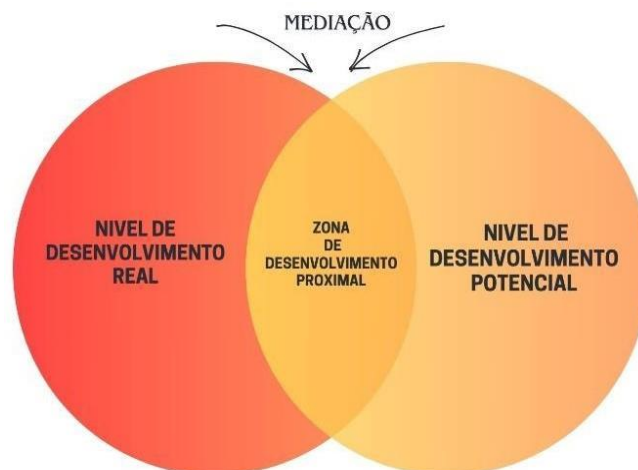
- a) Examinar e excluir a seleção de soluções óbvias;
- b) Advir de um processo criativo em coletividade, portanto resultar de uma cocriação;
- c) Investigar áreas ainda pouco exploradas e, preferencialmente, inesperadas do desafio a ser resolvido.

Diante disso, foi fundamental para a dinâmica que as soluções estivessem orientadas pelos desejos dos indivíduos interessados, além da técnica funcional e a viabilidade financeiramente do projeto.

Para Vigotski (2007), a distância entre o estágio de desenvolvimento real, o que o indivíduo tem consigo de conhecimento acumulado (consegue elaborar sozinho), para o estágio de desenvolvimento potencial (espaço que o indivíduo tem de

potencialidade para desenvolver através da mediação do conhecimento por alguém mais experiente) é denominado como zona de desenvolvimento proximal (ZDP). Alves (2005), ao estudar as formulações de Vigotski, argumenta que a zona de desenvolvimento proximal é um processo que parte do ambiente social e do percurso histórico e que, por meio da mediação, poderá alcançar o desenvolvimento cognitivo, estrutura cognitiva na qual é apresentada por Dorneles *et al.* (2012) como habilidades e processos mentais, a exemplo: a capacidade de processar informações, a memória, a atenção, a linguagem, o raciocínio, solução de problemas e similares. A partir disso, conclui-se o processo de aprendizagem ativa, por meio de mediação, atua intrinsecamente na zona de desenvolvimento proximal, o que permite uma formação integral, para além da teoria e da técnica.

Figura 6 – Processo de desenvolvimento proximal



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Gebhard (2022)

No projeto do caso B, o *Design Thinking* entra com o papel de desenvolver, através do programa de treinamento, o envolvimento dos colaboradores em diversas áreas da instituição bancária e na implementação das estratégias criativas. Neste estudo de caso, após o momento de partilha de percepções e reflexões das ideias e inspirações dos participantes, a metodologia busca estruturar, a partir da aprendizagem ativa, a prototipagem das ideias refinadas por meio da estratégia das três caixas. Momento este em que as ideias são agrupadas em *post-its* por 3 categorias: o que está no presente e precisa ser gerenciado, o

que está no passado e deve ser abandonado e o que está no futuro e precisa ser criado.

Neste espaço, os aprendizes puderam se beneficiar da sua própria prática como gestores de pessoas, onde estavam escolhendo as melhores alternativas de cenários. Ao dinamizarem sobre suas percepções de viabilidade e identificação com o processo, os aprendizes se depararam com dificuldade de assimilar o que seriam os tempos passado e presente<sup>7</sup>, onde novamente entra o processo da mediação na estruturação do pensamento, permitindo materializar as perspectivas individuais e singulares para o ambiente coletivo. (Correia; Santos, 2021)

#### d) Contextualização da aprendizagem

O conceito de contextualização na educação associado como metodologia ativa é apresentado por Valmorbida e Locatelli (2021) como parte da fase 2 na etapa “Cadastramento plano de contas” do caso A. O autor se debruça nos estudos de Bacich e Moran (2018) que apresenta a metodologia como sendo parte do processo de sentido e significado na criação do que é significativo na aprendizagem para o aprendiz. Os autores afirmam que a construção, junto aos significados, desenvolve o sentido, o propósito e o objetivo de aprender. E por meio do contato ativo do indivíduo na sua aprendizagem, os significados se entrelaçam aos significados socialmente construídos do conhecimento acumulado.

A metodologia de contextualização da aprendizagem tem como objetivo engajar alunos e professores em novas relações de ensinar e aprender com sentido e significado para suas vidas. Para isso, atua a partir do contexto de cada rede de ensino, fortalecendo estratégias pedagógicas já propostas por suas secretarias de educação para garantir o direito à aprendizagem significativa dos estudantes e estimular o desenvolvimento da autoria docente. (Bacich; Moran, 2018, p.333)

Ainda neste projeto, na aplicação do método, Valmorbida e Locatelli (2021) diz que por meio do estabelecimento de questões-problema, ancoradas em fenômenos reais, é que de forma efetiva se desenvolve interesse no colaborador. Este afirma que a contextualização da aprendizagem é uma metodologia que necessariamente os envolvidos precisam desejar de forma verdadeira participar do projeto e obter bem-estar emocional, podendo assim conseguir se esforçar e

---

<sup>7</sup> O autor explica que os povos ocidentais observam a divisão de tempo como algo estático e separado, contudo, Correia e Santos (2021) afirmam que tudo que acontece no presente é a reflexão sobre o passado e está presente.

sustentar a ação proposta com eficiência.

e) *Benchmarking*

O termo *Benchmarking* se refere a um conjunto de processos de mediação e estratégia comparativa, estabelecendo um padrão de referência para um projeto, negócio etc. O processo é feito a partir de uma sequência de atividades que busca identificar as melhores práticas do que seria o padrão comparativo daquele projeto. Nesse contexto, o objetivo principal da ação não é identificar as diferenças, mas absorver as melhores práticas encontradas nas atividades propostas. A prática oferece oportunidades de um olhar para fora da instituição e fomenta a busca por mudanças através do conhecimento em outras vivências. Essa metamorfose acontece ao passo em que os indivíduos se relacionam com outras culturas e climas organizacionais, o que propõe inibir resistências a novos processos e a implementação de práticas e técnicas já testadas e comprovadas em outras organizações. (Albertin; Kohl; Elias, 2016)

Duarte (2004) utiliza das obras de Leontiev para apresentar aspectos da formação da consciência na educação contemporânea. No contexto organizacional, ao olharmos para a objetivação da cultura humana sob a ótica desse autor, é possível entender um pouco mais do processo da apropriação cultural pelos indivíduos.

O indivíduo forma-se, apropriando-se dos resultados da história social e objetivando-se o interior dessa história, ou seja, sua formação realiza-se por meio da relação entre objetivação e apropriação. Essa relação se efetiva sempre no interior de relações concretas com outros indivíduos, que atuam como mediadores entre ele e o mundo humano, o mundo da atividade humana objetivada. A formação do indivíduo é sempre um processo educativo, podendo este ser direto ou indireto, intencional ou não-intencional, realizado por meio de atividades práticas ou de explanações orais etc. (Duarte, 2004,p.51)

O processo do pensamento racional sobre as necessidades pelos indivíduos, se inicia na busca de produção de instrumentos, elemento intermediário da satisfação das necessidades humanas ao objetivo final. Nessa jornada, o indivíduo procura desenvolver habilidades necessárias ao processo de transformação dos objetos naturais em sociais. Portanto, além da produção de instrumentos o ser humano também tem a “produção” de relações sociais. O uso da linguagem, como comentado anteriormente, integra grupos e proporciona uma existência objetiva, chamado por Leontiev como “objetivação” e sendo o ato de produção e reprodução da cultura. O

vínculo entre a cultura e o ensino-aprendizagem acontece através da internalização de fatores sociais, o processo de objetivação da cultura não existe sem o seu oposto e simultaneamente o seu complemento. Sendo a síntese das interações humanas e resultando em um produto cultural (Duarte, 2004). Citada no Caso A, a técnica de *Benchmarking* foi utilizada na fase 2 por profissionais que dominavam conhecimentos sobre o processo produtivo da empresa e sobre os integrantes da área da Programação e Controle da Produção. A ideia seria que os colaboradores trocassem experiências com profissionais de uma *joint venture*<sup>8</sup>, para fins de mapear o “antes” do início dos trabalhos da fase 2 (tendo em vista que essa empresa surgiu de uma ramificação da empresa Metal Mecânica) e compreender mais sobre os caminhos que levaram a empresa a situação em questão. Ao executar o diagnóstico, foi possível obter parâmetros das ações que estariam pendentes e iniciar trocas sobre oportunidades de melhoria e aplicação de práticas do mercado já utilizadas em processos na *joint venture*. Portanto, na busca da objetivação, através do *Benchmarking* os grupos uniram culturas e aprendizagens resultado em uma nova produção cultural para as duas empresas. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

#### f) 5W2H

Por envolver ativamente os colaboradores na identificação e resolução de problemas, a metodologia 5W2H é uma ferramenta eficaz em desmistificação de problemas em ambiente organizacionais. O método permite dividir os processos em etapas durante a execução, sendo um modelo simples para identificar os erros que estão impedindo a eficiência do processo. A ferramenta busca responder sete perguntas: O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quando será feito? Quem fará? Como será feito? Quanto custará? O que permite um panorama completo para um planejamento e execução eficaz de projetos. (Santos Filho, 2021)

De forma pragmática, Valmorbida e Locatelli (2021) explicam o uso da metodologia 5W2H na fase 2 do projeto que em integração à metodologia de *Benchmarking*, após responder as sete perguntas através de um formulário e diagnósticos, torna possível elaborar representações reais e atingíveis. O autor

---

<sup>8</sup> Refere-se a um tipo de associação em que duas entidades se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por um tempo limitado, sem que cada uma delas perca a identidade própria. In: [https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2110:catid=28&Itemid=](https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2110:catid=28&Itemid=)

compreende que com este exercício, as respostas para as perguntas poderiam apresentar uma visão mais transparente do processo ou mesmo do problema.

#### 4.3.3 Limitações: estudos de caso A e B

Em um relato final Valmorbidia e Locatelli (2021) trouxeram algumas dificuldades em implementar a pesquisa e, principalmente, em construir e estabelecer prazos no mapeamento de dados e relatos práticos. Os autores reforçam que este estudo de caso esteve atrelado às disponibilidades dos gestores e de alguns colaboradores chave para execução da pesquisa, o que tomou bastante tempo do projeto e levou a não ter resultados da última fase. É sugerido que aprimorem as formas de execução das atividades, ao passo que isso dará maior precisão de informações da aplicação das metodologias ativas e maximizará sua funcionalidade. Por um dos autores ser colaborador da empresa, ou seja, por estar vivendo nesse espaço, entendeu-se que há possibilidade de ter tido um olhar limitado do processo. Portanto, sugere-se que, para outros estudos, seja feito por um olhar mais crítico e imparcial. Em percepções gerais pontuou: por ser uma empresa familiar, em muitos casos, há resistência à mudança por parte dos colaboradores, a empresa necessita investir mais em mão de obra e treinamentos e há rotatividade dos colaboradores, de modo que os profissionais mais capacitados são absorvidos pelo mercado.

No caso B, Correia e Santos (2021) foram peculiares na avaliação de limitações e desafios. Os autores compreendem que, pelo fato de a aplicação acontecer centrada no aluno, ou seja, por ele ser protagonista desse aprendizado, não há equívocos ou mesmo conclusões que sejam passivas de correção. Sua visão sobre o processo é que o que foi construído durante a atividade será levado a um movimento de reflexão sobre os desafios para as circunstâncias do cotidiano. Portanto, o exercício não termina ali, ele se torna um convite para construção de uma outra forma de pensar em inovação. E completa:

Compreendemos que nem sempre algo novo provoca mudanças radicais, ou transforma inteiramente o rumo das situações. Entretanto, pode trazer um incremento, uma releitura ou simplesmente inovar e ser disruptivo. Na educação, os frutos da criatividade aplicados às reais necessidades podem ser inovadores e fazer a diferença no processo de aprendizagem das pessoas. (Correia; Santos, 2021. P.42)

#### 4.3.4 Resultados



Observando o relato e as limitações que os autores apresentaram, viu-se a necessidade de mudança em modelos de burocráticos para um gerenciamento cada vez mais estratégico em Gestão de Pessoas. Desenvolver espaços que incentivam a compartilhar o conhecimento e que buscam nos seus objetivos estratégicos, criar um ambiente próprio a gestão do conhecimento, tornam-se empresas com maior vantagem competitiva sustentável. (Ponchirolli; Fialho, 2016)

Mesmo com desafios de acompanhar um projeto moroso, o uso de metodologias ativas cumpriu com o principal objetivo de auxiliar os colaboradores a construir uma estrutura de contabilidade de custos primária, de modo que o setor desenvolveu um fluxo inicial de emissão de relatórios informativos sobre a operação da empresa que, baseado nas realidades dos colaboradores, vai permitir Executabilidade do projeto. A metodologia do filósofo Michel Foucault, o “cuidado de si”, cumpriu um papel importante por ser um trabalho guiado por compromisso, confiabilidade e valores éticos diante da exposição de dados sensíveis da empresa. (Valmorbida; Locatelli, 2021)

Semelhante ao caso anterior, no caso B a aplicação de metodologias ativas na instituição bancária se mostrou satisfatória. O exercício das três caixas unido ao *Design Thinking*, de modo preliminar, mostrou o que de fato é significativo para os participantes. Quando questionados especificamente sobre a visão do elemento “tempo” o autor relata que, mesmo falando de passado, presente ou futuro, em concepções práticas o que efetivamente está sendo falado na dinâmica é percebido por ele apenas como presente. (Correia; Santos, 2021)

Com base nesses elementos, observa-se a relação dialética de indivíduo-tempo-ambiente organizacional do estudo de caso, quando Correia e Santos (2021, p.42) relatam que na “perspectiva de tempo, observamos que quando falamos em presente, passado e futuro, na realidade falamos tudo no presente, pois o que temos efetivamente é apenas o presente; transportar essa visão bifurcada para uma concepção integrada de tempo e espaço será sempre um desafio.” Portanto, é onde se justifica o uso de metodologias ativas na aprendizagem em característica do protagonismo. O participante é o centro do processo, sendo este o receptáculo de informações e dados construídos no passado, agente ativo no presente, além de ser quem irá materializar o que está, neste presente, no campo das ideias em um futuro próximo. Assim, através da aprendizagem e metodologias ativas, o aprendiz constrói uma nova estrutura pensando em desenvolvimento, criação e mudança.

Em resultado, com as metodologias, desenvolveu-se nos colaboradores as competências de criatividade, inovação, empatia e colaboratividade. Na identificação de problemas e oportunidades de melhoria, pode-se aperfeiçoar os processos internos da instituição, o que fortalece uma cultura de inovação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como propósito investigar as contribuições das metodologias ativas, a partir do cenário de duas diferentes organizações, narrados em estudos de casos identificados na literatura acadêmica. Buscou-se levantar os métodos ativos de ensino-aprendizagem que foram utilizadas, averiguando em quais cenários eles foram aplicados e quais as suas repercussões. Ao examinar as contribuições no estudo de caso A, observa-se que a empresa Metal Mecânica, apresenta mais possibilidades de contribuições à pesquisa sobre o uso de metodologias ativas, por dispor um volume maior de técnicas. As metodologias ativas levantadas foram *Brainstorming*, contextualização da aprendizagem, *Benchmarking*, 5W2H e *Design Thinking*, além do conceito de “Cuidado de si” que promove confiabilidade dentro do projeto. Ao averiguar, verifica-se que as metodologias ativas foram satisfatórias ao projeto por repercutir como um acelerador do objetivo de construir um fluxo de gestão de custos eficaz e em concordância com a realidade dos colaboradores. Contudo, em comparação à instituição financeira, o caso A não apresenta tanta riqueza de detalhes no quesito “processo de aprendizagem” e reflexões sobre o aprendiz, que faz com que seja insuficiente para perceber os impactos no próprio colaborador e como vai refletir em outros momentos da organização.

O fator identidade cultural na dimensão individual dos educandos é fundamental na prática educativa. O contrário disto, quando o educador (instituição) se coloca em um lugar superior nesse processo, o papel do instrutor passa a ser o de criador de obstáculos no ensino-aprendizagem. O volume de metodologias apresentados no caso A, permitiu para esta pesquisa, abordar e analisar mais metodologias em sua concretude, que teve o foco nos interesses da organização e em trazer soluções pontuais, o que não está em concordância as propostas originárias das metodologias ativas, ou seja, de criar constância na aprendizagem de mãos dadas ao interesse da organização.

Detalhadamente, no caso B, conseguiu-se examinar a aplicação da metodologia *Design Thinking* e suas repercussões. Verifica-se no estudo que a singularidade de cada participante com suas objetivações é estimulada e priorizada na aplicação das metodologias ativas. O projeto desenvolveu competências como criatividade, empatia e colaboração, o que permite ao aprendiz ser parte da transformação e cumprir o papel de consolidar a constância na busca do conhecimento e tornar o ambiente e a cultura organizacional mais inovadora. Para além dos benefícios do uso das metodologias ativas, o estudo de caso também permite analisar uma relação dialética dos participantes diante do fator “tempo” em uma abordagem disruptiva e dialética para a educação corporativa e que conecta a proposta do protagonismo do aprendiz às metodologias ativas.

Como estudos futuros, a partir dos resultados obtidos nessa pesquisa, sugere-se ter abrangência através de outros estudos de caso, ou mesmo aplicação da pesquisa em um cenário ainda não explorado, o que apresentaria mais possibilidades de contribuição propriamente pela diversidade de cenários. A partir disso, outro fator limitante foi a utilização de dados secundários, portanto por meio da interpretação de outros(as) autores(as). Assim, também é sugerido o uso de dados primários em um cenário viável, o que viabiliza uma análise mais profunda das contribuições metodológicas, e permite uma avaliação mais realista do contexto. Como último aspecto limitante temos o meio de busca, para além do Google Acadêmico e SciELO, existem outras plataformas de periódicos e obras físicas que poderiam enriquecer a base teórica do trabalho.

Em linhas gerais, os dois estudos de caso examinados apresentam que as metodologias ativas contribuem para um ambiente mais inovador nas empresas. Mostraram-se uma forma integral de aprendizagem, impactando na melhoria de processos e desenvolvendo competências nos colaboradores, prepararam os aprendizes por si só a estarem em uma busca constante de aprendizagem em um processo integrativo, prático e criativo. Além de fortalecer a cultura de inovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, M. R.; KOHL, H.; ELIAS, S. J. B. **Manual do Benchmarking**. 2016.

Disponível em:

[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/19482/1/2016\\_liv\\_mrAlbertin.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/19482/1/2016_liv_mrAlbertin.pdf). Acesso em: 19 nov. 2023.

ALVES, J. M. As formulações de Vygotsky sobre a Zona de Desenvolvimento Proximal.

**Revista de Educação em Ciências e Matemáticas**, v. 1, n. 2, p. 11-16, 2005. DOI:

<http://dx.doi.org/10.18542/amazrecm.v1i0.1466>

ARGENTA, J. M. O. PERIGO DO BRAINSTORMING. RECIMA21 - **Revista Científica**

**Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 7, p. e473658, 2023. DOI:

10.47820/recima21.v4i7.3658. Disponível

em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3658>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BACICH, L.; MORAN, J. **metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso Editora, 2018. Disponível

em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=TTY7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT21&ots=oiXSaJtypx&sig=xqrSDj-k2TIPBWiwli6li4ORB-o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

[PT&lr=&id=TTY7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT21&ots=oiXSaJtypx&sig=xqrSDj-k2TIPBWiwli6li4ORB-o&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=TTY7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT21&ots=oiXSaJtypx&sig=xqrSDj-k2TIPBWiwli6li4ORB-o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) . Acesso em: 20 nov. 2023.

BARBOSA, M. V.; FILATRO, A.; FREIRE, P.; FRANCELINO, V. O.; MONTEIRO, A. S.;

NOHAN, C. I.; PELÚCIO, N. S. Educação corporativa e seus benefícios às

organizações e aos colaboradores: um estudo de caso da Natura. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rezende, Rio de Janeiro, Brasil.: Associação

Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/352424.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2023.

BRAGA, G. G.; FERRAZ, S. F. S.; LIMA, T. C. B. Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 2, p. 250-266, 2014. DOI:

10.21529/recadm.2014017. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/recadm.2014017>

. Acesso em: 13 nov. 2023.

CAMARGO, F.; DAROS, T. **A sala de aula inovadora: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo**. Porto Alegre: Penso Editora, 2018.

CARVALHO, J. A. D.; CARVALHO, M. D.; BARRETO, N. A. M.; ALVES, F. A. **Andragogia: considerações sobre a aprendizagem do adulto. Ensino, Saúde e Ambiente**, v. 3, n. 1, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/resa2010.v3i1.a21105>. Acesso em: 13 nov. 2023.

CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. **Design Thinking: na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2016.

COMIN, L. C.; LAVINIKI, J.; CIOTTI, R. metodologias ativas aplicadas a Administração e áreas afins: revisão das publicações nacionais e internacionais. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 17, p. e3945040, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14244/198271993945>. Acesso em: 13 nov. 2023.

CORREIA, A. M. M.; SANTOS, P. K. Educação corporativa e metodologias ativas: estudo de caso com Design Thinking em uma instituição bancária. **Revista EDaPECI**, v. 21, n. 2, p. 32- 43, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.29276/redapeci.2021.21.215506.32-43> . Acesso em: 13 nov. 2023.

CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. DA S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dadaísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, n. 3, p. e0021544, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215>.

DE AQUINO, C. T. E. **Como aprender: andragogia e as habilidades de aprendizagem**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2007. 160 p. ISBN 9788576051589

DIESEL, A.; SANTOS BALDEZ, A. L.; NEUMANN MARTINS, S. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. **Revista Thema**, Pelotas, v. 14, n. 1, p. 268–288, 2017. DOI: 10.15536/thema.14.2017.268-288.404. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/404>. Acesso em: 14 nov.2023.

DOS SANTOS, A. M.; ACOSTA, A. C.; BORGHETTI, L. B.; BALBINOTI, S. G. Empreendedorismo: Inovação, criatividade e liderança. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 1, n. 1, 2016. DOI: 10.33362/visao.v1i1.1011. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1011>. Acesso em: 22 nov. 2023.

DORNELES, C. L.; CARDOSO, A. A.; CARVALHO, F. A. H. de. A educação de

jovens e adultos na perspectiva das neurociências. **Rev. psicopedag.**, São Paulo, v.29, n.89, p. 244- 255, 2012. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84862012000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862012000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 nov. 2023.

DUARTE, N. Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de A. N. Leontiev. **Cadernos CEDES** [online], v. 24, n. 62, p. 44-63, 2004. ISSN 1678-7110. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/BySzfJvy3NLvLrfRtxgBy6w/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 nov. 2023.

FILATRO, A.; COSTA, C. C. **Metodologias inovativas: Na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva Uni, 2018. 288 p. ISBN 8553131351.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. E-book (76 p.). ISBN 85-219-0243-3. Disponível em: <https://nepegeo.paginas.ufsc.br/files/2018/11/Pedagogia-da-Autonomia-Paulo-Freire.pdf>.

GEBHARD, T. **¿Qué es la zona de desarrollo próximo de Vigotsky y por qué es clave para el aprendizaje?** 2022. Disponível em: <https://eligeeducar.cl/acerca-del-aprendizaje/que-es-la-zona-de-desarrollo-proximo-de-vigotsky-y-por-que-es-clave-para-el-aprendizaje/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

GERHARDT, AFLM; MENDONÇA, C.M. O que fazer quando chovem ideias? O Brainstorming e o planejamento de textos argumentativos. **Cadernos do CNLF**, 2019;23(3):517-531.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. ISBN 85-224-3169-8.

GOVINDARAJAN, V. **A estratégia das 3 caixas: um modelo para fazer a inovação acontecer**. Tradução: Cristina Yamagami. [S. l.]: HSM, 2018. 224 p. ISBN 8567389720.

HAUBERT, Bruna; SCHREIBER, Dusan; PINHEIRO, Cristiano Max Pereira. Combinando o Design Thinking e a Criatividade no Processo de Inovação Aberta. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v.20.4823.

JUNIOR, S. R. O. C. **Vai lá e faz: um estudo de caso sobre a metodologia Experience Learning da Escola de Atividades Criativas Perestroika.** 2016. 76 p. Trabalho de conclusão de curso de graduação — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/158552>. Acesso em: 12 nov. 2023.

KAARBO, J.; BEASLEY, R. K. **A Practical Guide to the Comparative Case Study Method in Political Psychology.** *Political Psychology*, v. 20, n. 2, p. 369-391, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/0162-895x.00149>. Acesso em: 13 nov. 2023.

LIMA, M. A. M. et al. Estruturas Essenciais de metodologias ativas: Um Estudo no Segmento de educação corporativa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 24, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2023.v24n1.2236>. Acesso em: 13 nov. 2023.

LOCATELLI, D. R.; VALMORBIDA, F. P. **O uso de metodologias ativas para a implantação de custeio integrado em uma empresa Metal Mecânica.** 2021. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4484>. Acesso em: 13 nov. 2023.

LOPES, M. R.; OLIVEIRA, W. N. P.; QUEIROZ, A. F. Motivação e Liderança Dentro das Empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 91-97, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/352460129\\_Motivacao\\_e\\_Lideranca\\_Dentro\\_das\\_Empresas\\_Motivation\\_and\\_Leadership\\_inside\\_the\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/352460129_Motivacao_e_Lideranca_Dentro_das_Empresas_Motivation_and_Leadership_inside_the_Companies). Acesso em 13 nov. 2023.

MARTIN, G. **Employee experience: benefícios e viabilidade de implementação.** 2022. 51 p. Trabalho de conclusão de graduação — Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/33421/Versão%20Oficial%20-%20Guido%20Martin-%20Entrega%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 nov. 2023.

NORUZI, A. **Google Scholar: The New Generation of Citation Indexes.** *Libri*, v. 55, n. 4, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/libr.2005.170>. Acesso em: 14 nov. 2023.

OLIVEIRA, B. "A dialética do singular-particular-universal." **Método histórico-**

**socialna psicologia social** (2005): 25-51.

ONO, M. M. **Design industrial e diversidade cultural: sintonia essencial. Estudos de casos nos setores automobilísticos, moveleiro e de eletrodomésticos no Brasil.** 2004. Tese(Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Acesso em: 15 nov. 2023.

ORSI, A.; MARINO, E.; ROSSI, L.; BERTOIA, N.; SHINIASHIKI, R. Cultura Organizacional e Terceiro Setor. **Revista Gestão e Conhecimento**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 34–55, 2005. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/4>. Acesso em: 13 nov. 2023.

PONCHIROLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381>. Acesso em: 21 nov. 2023.

SANTOS, E. T. Aprendizagem na educação corporativa: considerações sobre a aplicação dos princípios andragógicos e metodologias ativas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 54-69, 2021. Disponível em: doi:10.6008/cbpc2179-684x.2021.003.0005 fatcat:3lcepo77g5efdnvp3i3p3poydi. Acesso em: 13 nov. 2023.

SANTOS FILHO, P. S. **Uma visão geral da eficiência energética na indústria e contribuições das metodologias: ciclo PDCA, 5W2H e WCM.** 2021. 63 f. Monografia (Graduação em Engenharia Elétrica) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2021. Disponível em: <https://monografias.ufop.br/handle/35400000/3139>

SciELO. **Modelo de publicação eletrônica para países em desenvolvimento** [online]. SciELO, 2019. Disponível em: [https://wp.scielo.org/wp-content/uploads/Certificacao\\_site.pdf](https://wp.scielo.org/wp-content/uploads/Certificacao_site.pdf). Acesso em: 19 nov. 2023.

SILVA, N. M. A. DA; FREITAS, A. S. DE. **A ética do cuidado de si no campo pedagógico brasileiro: modos de uso, ressonâncias e desafios.** *Proposições*, v. 26, n. 1, p. 217–233, jan. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-7307201507613>.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83. 2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441>. Acesso em: 13 nov. 2023.



VIGOTSKI, L. S. **A Formação Social da Mente: o Desenvolvimento dos Processos Psicológicos Superiores**. 7. ed. [S. l.]: Martins Fontes, 2007. 224 p. ISBN 8533622643