

**ÁREA TEMÁTICA:** GESTÃO DE PESSOAS

**TEMA:** CONTRIBUIÇÕES DAS METODOLOGIAS ATIVAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM ANDRAGÓGICA SOBRE ESTUDOS DE CASOS

## RESUMO

As metodologias ativas são mais eficazes na construção do conhecimento do que os métodos tradicionais, pois promovem um aprendizado ativo e autônomo, incentivando os indivíduos a serem protagonistas de seu processo de aprendizagem e a desenvolver habilidades e competências. Embora muitos estudos analisem seu impacto em instituições educativas, sua aplicação em outros tipos de organizações ainda é pouco explorada. Nesse contexto, este trabalho investiga as contribuições das metodologias ativas, enfocando duas diferentes organizações (uma do setor industrial e outra do setor financeiro), retratadas em estudos de casos disponíveis na literatura acadêmica. Destaca-se que a organização industrial, para atender demandas específicas, utiliza técnicas como *Brainstorming*, contextualização da aprendizagem, *Benchmarking*, 5W2H e *Design Thinking*. Já a organização do setor financeiro, focando na aprendizagem dos empregados e seus impactos, utiliza o *Design Thinking* e o *Brainstorming*. Logo, esta pesquisa buscou identificar, nas duas organizações, os métodos ativos por elas utilizados, quando foram aplicados e quais resultados foram obtidos. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, baseado em dados bibliográficos, e que emprega a transdisciplinaridade para analisar aspectos socioculturais relacionados à educação corporativa e à aprendizagem ativa. Observou-se que, em ambas as empresas, as metodologias ativas contribuíram para um ambiente mais inovador e se mostraram uma abordagem integral de aprendizagem, preparando os aprendizes para uma busca constante de aprendizado de forma integrativa, prática e criativa, e fortalecendo a cultura de inovação nas empresas.

**Palavras-chave:** Metodologias ativas; Aprendizagem; Organizações.

## ABSTRACT

Active methodologies are more effective in knowledge construction compared to traditional methods, as they promote active and autonomous learning, encouraging individuals to take ownership of their learning process and to develop essential skills and competencies. While extensive research has examined the impact of these methodologies within educational institutions, their application in other types of organizations remains relatively underexplored. With this in consideration, this study aims to investigate the contributions of active methodologies by focusing on two distinct organizations: one in the industrial sector and the other in the financial sector, as represented in case studies available in the academic literature. The industrial organization employs techniques such as brainstormings, contextual learning, benchmarking, 5W2H, and design thinking to address specific demands. Conversely, the financial organization utilizes design thinking and brainstorming, emphasizing employee learning and its impacts. The research seeks to identify the active methods utilized by these organizations, the contexts in which they were applied, and the outcomes achieved. This qualitative and descriptive study, based on bibliographic data, employs a transdisciplinary approach to analyze sociocultural aspects related to corporate education and active learning. The findings indicate that, in both organizations, active methodologies contributed to fostering a more innovative environment. These methodologies were demonstrated to be an integral approach to learning, equipping learners for a continuous pursuit of knowledge in an integrative, practical and creative manner, enhancing the culture of innovation within the organizations.

**Keywords:** Active methodologies; Learning; Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pela transformação digital e ritmo acelerado da inovação em diversos setores, o papel da educação corporativa se torna vital no crescimento profissional dos indivíduos. Porém, a educação no ambiente corporativo vem sendo vista como continuidade dos modelos tradicionais do ensino básico e superior, onde os indivíduos são receptores passivos da informação. Ao passo que ocorre o crescimento da complexidade no cenário das organizações, também há uma intensificação na concorrência de mercado e as dinâmicas nesse ambiente sofrem mudanças profundas. Tais circunstâncias levam as instituições a encontrarem abordagens de aprendizado mais eficazes, visando desenvolver as competências dos seus funcionários e aumentar o capital intelectual (Lima *et al.*, 2023)

É neste ponto que as metodologias ativas surgem como protagonistas, sendo 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 nas etapas do seu processo. O uso de estratégias de desenvolvimento corporativo baseadas na experiência do colaborador pode trazer um leque de benefícios para a empresa. A promoção de conhecimento estimula o processo criativo, potencializa a formação e as contribuições do colaborador em melhorias de processo e inovação, 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. 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

### 2.1 As metodologias ativas e o ensino-aprendizagem: considerações gerais

Para compreender a relação entre linguagem e aprendizagem nesse cenário da transformação digital, Lima et al. (2023) recorrem à semiótica de Peirce e exibem 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).

Carvalho (2010) fala que na etimologia da aprendizagem, as metodologias ativas têm origens tanto na pedagogia - modelo educacional com o olhar voltado para aprendizagem de crianças -, como também na andragogia, a ciência que estuda a forma de aprendizagem de adultos. Existe um grande debate nos meios acadêmicos e de educação continuada, se a pedagogia é adequada para a aprendizagem de adultos ou se a andragogia, uma abordagem que considera a postura crítica e a experimentação, seria mais eficaz (De Aquino, p. 13, 2007).

Ao analisar o diálogo entre a aprendizagem e a experiência, cabe pensar em uma abordagem andragógica de ensino-aprendizagem, perspectiva que integrará o ambiente de trabalho e sua cultura organizacional. Isso implica dizer que os elementos como experiências, motivações e a necessidade de adquirir conhecimento são aspectos que atravessam diretamente as observações do contexto de desenvolvimento e aprendizagem. Nesse modelo, a responsabilidade pela ação é mútua entre mediador e aluno. O aprendizado pela ação valoriza o estímulo ao trabalho em grupo, autodesenvolvimento, independência, resolução de problemas e autoavaliação. Assim, a proposta do trabalho com as metodologias ativas busca inserir a mediação, proporcionando o conhecimento por meio de prática e dinamismo (Filatro, Cavalcanti, 2018).

Carvalho (2010) ressalta a necessidade de repensar o papel do professor no contexto da andragogia. A experiência e as vivências prévias do adulto aprendiz exigem um mediador que promova a transformação, e não apenas a reprodução de modelos tradicionais de ensino. O protagonismo do aprendiz é fundamental, sendo crucial compreender suas vivências e estruturas sociais para direcionar as ações pedagógicas, tornando o processo mais significativo e eficaz. (Lima *et al.*, 2023)

Segundo Vigotski (2003), o funcionamento das operações de signos, o comportamento e a 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, quando colocado entre operações, impulsiona a complexidade e cria uma relação nova entre a situação e o problema. Desse modo, o indivíduo que está engajado na aprendizagem desenvolve uma resposta de maior complexidade a um processo que inicialmente seria simples. Complementa ainda, que o signo possui a característica da 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 e na geração de inovação.

Com base em Vigotski (2003) e Peirce (*apud* Lima *et al.*, 2023), as metodologias ativas promovem a coparticipação e o sentimento de pertencimento tanto do educador quanto do educando, e inclui ao processo uma bagagem sociocultural prévia àquela prática. Alinhado ao modelo andragógico, o aprendiz desenvolve uma postura crítica adquirindo a capacidade de tomar decisões complexas e integrar teoria e prática. A abordagem, permeada por informações

externas, fomenta a construção mútua do conhecimento, projetando experiências e conhecimentos prévios em situações reais (Chagas Júnior, 2016).

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

A educação corporativa, impulsionada pela competitividade do mercado, busca aprimorar seus processos através da conexão entre metodologias ativas e andragógicas. Ao focar no desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias organizacionais, a educação corporativa se torna um sistema de formação de pessoas capaz de gerar valor para o negócio. A adoção de metodologias ativas nesse contexto é fundamental para tornar o processo de aprendizagem mais eficaz e atrativo para adultos, promovendo um ambiente de alta performance (Correia; Santos, 2021).

Lima *et al.* (2023), ao investigarem as bases teóricas que permeiam os ensaios de modelos aplicados às metodologias ativas cita os princípios andragógicos de Knowles. Esses princípios englobam o estímulo ao protagonismo do aluno, colaboração e ação-reflexiva diante do ensino-aprendizagem em adultos. São elas: primeiro “a necessidade de saber” - a clareza da aprendizagem para o aluno, segundo “o autoconceito de aprendiz” - a importância da autonomia no indivíduo, oferecendo a ele um espaço de confiança para tomar decisões, terceiro “a experiência do aprendiz” - um ser munido de processos históricos e culturais que serão somados à sua construção do conhecimento, quarto princípio “a prontidão para aprender” - a aprendizagem do adulto é mais eficaz quando conectada a rotinas e interesses pessoais, quinto “orientação para a aprendizagem” está na resolução de problemas práticos, tornando-o mais relevante e o último princípio explica que a motivação do aluno adulto é singular e deve ser explícita na sua aprendizagem (Lima *et al.*, 2023).

No livro “Pedagogia da Autonomia”, Freire (2002) defende que a educação de adultos deve ser problematizada, valorizando a experiência do aprendiz e a reflexão crítica sobre o mundo, em contraposição à educação bancária. 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 ao inesperado. Correia e Santos (2021) demonstram que as metodologias ativas de aprendizagem permeiam o protagonismo e a autonomia do aprendiz, trazendo visão transdisciplinar do conhecimento ao aluno e nova postura ao educador. Alinhado à estratégia, a educação corporativa cria um processo robusto e fluido de aprendizagem e será por meio dessa estrutura que as competências exigidas serão consolidadas.

## **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de um estudo de caráter exploratório, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, visando examinar as contribuições das metodologias ativas aplicadas no contexto de duas organizações. Conforme Gil (2002), os estudos exploratórios visam aprimorar ideias, além de possibilitar maior familiaridade com a problemática de pesquisa, e a evidenciando. Ademais, em seu desenvolvimento, é possível a utilização de pesquisa bibliográfica e o estudo de caso (Gil, 2002).

Nesta pesquisa, 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*. Ainda, 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.

Foram utilizadas as palavras-chaves “aprender”, “aprendizagem do adulto”, “metodologias ativas”, “educação corporativa”, “Andragogia” e buscas combinadas nos campos título, resumo e palavras-chaves. Assim, 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. A pesquisa analisou 5 artigos sobre metodologias ativas em organizações e dois artigos foram selecionados para estudo aprofundado devido à riqueza de detalhes sobre a implementação.

A análise buscou apresentar óticas coexistentes do aprender em obras de autores de referência na educação e aprendizagem de diferentes áreas, tais como Paulo Freire, Vigotski e Leontiev, em que as abordagens estão relacionadas 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 e favorece a triangulação dos dados, ou seja, o uso de diversas fontes de informação e perspectivas para investigar fenômenos similares.

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

Este item descreve e analisa os dados coletados na pesquisa. Inicialmente, são discutidas as características gerais das organizações envolvidas nos casos estudados. Em seguida, é realizada uma análise comparativa entre os casos, abordando os seguintes aspectos: os contextos empresariais, as metodologias ativas empregadas, suas repercussões nos aprendizes, as limitações identificadas e os resultados alcançados 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. O estudo de caso foi realizado em uma empresa familiar e integrante do setor metal mecânico, no sul do Brasil, e especializada na produção de equipamentos rodoviários direcionado à logística industrial. A implementação das metodologias ativas teve início quando a empresa reconheceu a necessidade de ter controles internos mais eficazes para aprimorar o controle gerencial e resolver problemas críticos em custos.

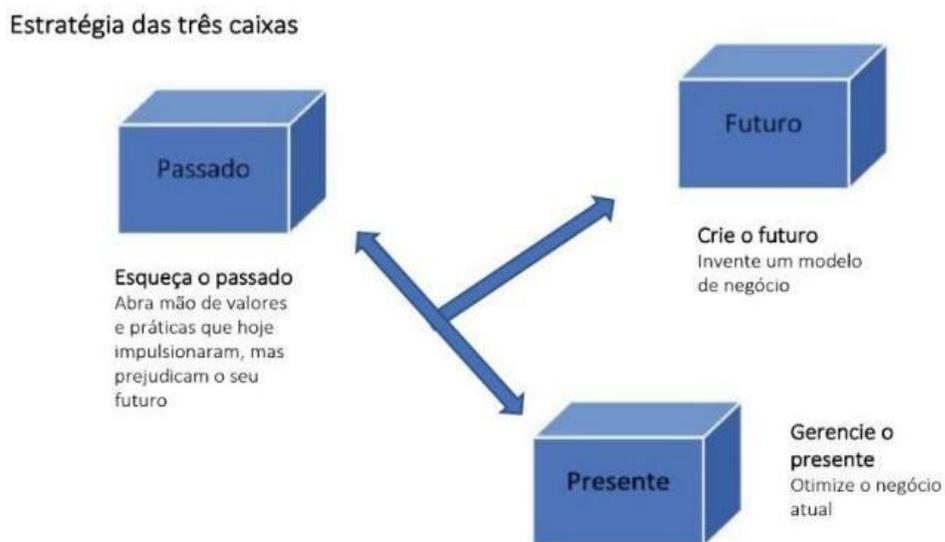
Em resposta a um processo de expansão e profissionalização das atividades, decidiram adotar o custeio integrado na sua operação para diminuir despesas e eliminar os efeitos do desperdício. O estudo de caso descreveu essa implantação e evidenciou quais metodologias ativas facilitaram os processos, são elas: a prática do cuidado de si (trazida por Michael Foucault), *Brainstorming*, contextualização da aprendizagem, Benchmarking, 5W2H e *Design Thinking*. 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 o uso da metodologia ativa como teste, contudo não apresenta dados específicos da empresa, como nome ou contexto sociocultural em que foi realizada. O *Design Thinking* é a técnica principal para o desenvolvimento de lideranças no ambiente da instituição bancária e ocorreu no formato de oficina com o objetivo de avançar na formação de competências de gestão, surgindo pela necessidade de ter uma dinâmica ativa para a efetiva apropriação dos conceitos.

A fundamentação na metodologia do *Design Thinking* 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 e buscar soluções criativas e inovadoras para os desafios no ambiente corporativo. Além de impulsionar a aprendizagem coletiva e o pensamento crítico. No caso, se estabeleceu momentos de reflexão para superar o passado e criar perspectivas para um futuro, baseado nas etapas da metodologia: empatia, definição, ideação, prototipagem e teste. No desenvolvimento dessas etapas foi aplicada a dinâmica das três caixas, modelo proposto por Vijay Govindarajan que busca identificar o necessário para gerenciar o presente, desprender do passado e criar no futuro (Correia; Santos, 2021).

Figura 1 – Estratégias das três caixas



Fonte: Correia; Santos, 2021, p.40

## 4.3 Análise comparativa de casos

Os casos A e B estão em contextos diferentes, ao identificar as diferenças da cultura organizacional entre os dois setores, tem-se:

Uma vez que o Setor Industrial é focado em inovação, as organizações industriais possuem um vínculo forte em se manter competitivas, 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).

Já o Setor Financeiro, voltado para a segurança, regulamentação e experiência do cliente. Assim, essas instituições buscam proteger os clientes e estão sujeitas a uma regulamentação rigorosa, sendo uma cultura baseada em responsabilidade, conformidade e ética. Os colaboradores são influenciados através da cultura pela história da organização e é algo parcialmente subconsciente, agindo de acordo com valores e crenças estabelecidos pela instituição (Orsi, *et al.*, 2005).

As metodologias ativas, no caso da instituição bancária, atuam sob o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação, criatividade e soluções de problemas. Por sua vez, na empresa Metal Mecânica, o projeto objetiva desenvolver as competências associadas à gestão de custos com foco na competitividade de mercado. Embora sejam contextos diferentes, os dois casos apresentam algumas semelhanças, tratando-se da aplicação prática de metodologias ativas em contextos organizacionais: aprendizado ativo para contribuir ao desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores; permitir 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.

Valmorbida e Locatelli (2021), no caso A, traz o pensamento de Foucault sobre os cuidados de si, mencionando a ação como uma prática que auxilia na aprendizagem fomentando sujeitos responsáveis e engajados por meio de práticas que possibilitam um ambiente intimista e acolhedor. A dinâmica proposta, das três caixas, exige dos participantes um comportamento colaborativo e de conhecimento de diferentes áreas. Assim, Correia e Santos (2021), no caso B, ao convidar os participantes a participarem ativamente do projeto, são estimulados ao protagonismo e a entender um contexto mais amplo da relevância daquela temática com suas ideias e próprias reflexões sobre o processo de aprendizagem, a importância da visão transdisciplinar dos conhecimentos e da visão empreendedora.

#### 4.4 Análise de Metodologias Ativas

Para Dos Santos *et al.* (2016) desenvolver a inovação e criatividade são requisitos fundamentais na resolução de problemas. Quando mapeamos as metodologias utilizadas em cada estudo de caso, o título do texto da situação A evidencia o uso da abordagem do *Design Thinking* como metodologia de aplicação prática. No caso B, identificamos múltiplas metodologias ativas na construção do projeto, dentre elas: *Brainstorming*, contextualização da aprendizagem, Benchmarking, 5W2H e *Design Thinking*, além do conceito de “Cuidado de si”

a) Aplicada na fase 1 do projeto do caso A, a noção de “Cuidado de si” é a prática que guiará e permitirá maior integralização dos educandos no projeto e qualifica as pessoas a estarem em contato com seu íntimo. Os autores contextualizam a confiabilidade dos colaboradores no projeto através de uma abordagem denominada de prática de si, que consiste em trazer um enfoque para as reflexões da experiência intelectual do indivíduo na sua formação profissional. A postura crítica da noção de cuidado de si, abre espaços de novas formas de subjetivação e resistência a ideais de padrões impostos sobre autonomia e subjetividade, permitindo ao aprendiz incitar outras formas de experienciar modos de ser sujeito na educação (Silva; Freitas, 2015).

A ideia “foucaultiana” tem como ideia central, a liberdade, transformando em um movimento de vida dentro de sua própria vida. O cuidado de si não está somente ligado a absorver mais conteúdo ou ter habilidades instrumentais, a ideia está próxima de criação de novos olhares para modos de vida. Portanto, a abordagem tem maior

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

b) O *Brainstorming* é uma técnica tradicionalmente usada nas empresas e tem como significado “tempestade cerebral”, o método é desenvolvido em dinâmicas de grupo para maximizar a geração de ideias e solucionar audaciosos problemas sem que tenha limite sob as informações expressas ou julgamentos de valor sobre as ideias ditas e, em sequência, os resultados são submetidos a comparações na finalidade de encontrar a solução. Contudo, alguns autores reforçam a seriedade que se deve adotar a essa prática. Por exemplo, Argenta (2023) diz que a utilização indiscriminada da técnica, pode levar ao risco de monopolização das participações por pessoas mais extrovertidas, inibindo a contribuição dos demais membros do grupo (Gerhardt; Mendonça, 2019).

Na fase 1 da implantação do custeio integrado, caso A, através de comunicação com todos os setores envolvidos, foi elaborado um infográfico informativo com as instruções, em sequência, apresentado o quadro em reuniões para os colaboradores. Apesar de inconsistências com prazos na execução, houve a elaboração do relatório definitivo que buscou valorizar o critério contábil vigente e demonstrar a importância do projeto. Concluídas as etapas, a primeira fase do projeto utilizou da metodologia ativa de *Brainstorming* para coleta de avaliação dos resultados, levantando sugestões tangíveis em modelos de aplicações futuras (Valmorbida; Locatelli, 2021).

Ao refletir sobre metodologias ativas associadas ao *Brainstorming*, a característica “protagonismo do indivíduo” torna-se explícita, como apresentado no caso A. O autor evidencia a quantidade de informações distintas encontradas no processo através do método ativo no ambiente industrial, o qual apresenta uma forte diversidade social. O estudo não esclarece 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).

O educador e filósofo Paulo Freire (2017) reflete sobre a aprendizagem ativa reforçando que o ato de ensinar não é transferir conhecimento, mas estabelecer possibilidades para sua própria construção do aprender. Em paralelo, na ótica do indivíduo para o meio, Vigotski (2003) ao falar da interação social e a transformação que dá origem às formas humanas de inteligência prática e abstrata, relata que o momento de maior significado do desenvolvimento intelectual ocorre quando da convergência entre o instrumento da fala e a atividade prática. 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 2 – Teoria de Vigotski do desenvolvimento adaptado a educação corporativa



Fonte: 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 caso, o método é descrito como um momento breve após o refinamento dos problemas levantados. 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 o aspecto da inovação, é apresentado por Haubert *et al.* (2019) 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 centra 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 assim os processos. 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. Com isso, foi possível elaborar um termo de responsabilidade para a normatização das melhorias (Valmorbida; Locatelli, 2021).

Já Correia e Santos (2021), no caso B, o DT é a principal metodologia ativa a ser utilizada, ao desenvolver a descrição, o autor centra a abordagem no aprendiz, os empoderando para envolvê-los na decisão sobre sua própria aprendizagem. Através 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. Para materialização das ideias,

eles ressaltam na identidade dessa mediação de ideias alguns fatores importantes: examinar e excluir a seleção de soluções óbvias; advir de um processo criativo em coletividade, resultando de uma cocriação; investigar áreas pouco exploradas e, preferencialmente, inesperadas do desafio a ser resolvido. Assim, foi fundamental para a dinâmica que as soluções estivessem orientadas pelos desejos dos indivíduos interessados, além da técnica funcional e a viabilidade financeira do projeto.

Para Vigotski (2003), 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 ZDP 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, a solução de problemas e similares. A partir disso, conclui-se que 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 3 – Processo de desenvolvimento proximal



Fonte: Elaborado própria, com base em Gebhard (2022)

No projeto do caso B, o *Design Thinking* busca o envolvimento dos colaboradores de diversas áreas da instituição bancária na implementação das estratégias criativas. No estudo, após o momento de troca de percepções e reflexões das ideias dos participantes, a metodologia procura estruturar a prototipagem das ideias por meio da estratégia das três caixas. Momento em que as ideias são agrupadas em 3 categorias: o que está no presente e precisa ser gerenciado, o que está no passado e deve virar legado e o que está no futuro e precisa ser criado. Os aprendizes puderam se beneficiar da sua própria prática como gestores de pessoas e puderam escolher 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>1</sup>,

<sup>1</sup> O autor explica que os povos ocidentais observam a divisão de tempo como algo estático e separado,

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 às metodologias ativas 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.

Ainda neste projeto, na aplicação do método, Valmorbida e Locatelli (2021) diz que por meio do estabelecimento de questões-problema, ancoradas em fenômenos reais, efetivamente se desenvolve interesse no colaborador. Na metodologia, necessariamente os envolvidos precisam desejar de forma verdadeira participar do projeto e obter bem-estar emocional, podendo assim conseguir se esforçar e sustentar a ação proposta com eficiência.

e) 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. 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) usa as 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. Isto porque, para Duarte (2004), a formação do indivíduo acontece pela apropriação dos resultados da história social, que se dá em meio às relações concretas com outros indivíduos. Esses indivíduos atuam como mediadores entre a pessoa e o mundo humano, o qual é constituído pela atividade humana objetivada. A formação individual é, portanto, um processo contínuo de interação entre apropriação e objetivação dentro desse contexto histórico-social.

O processo do pensamento racional sobre as necessidades dos indivíduos, 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 e sociais. Portanto, além da produção de instrumentos, o ser humano também tem a “produção” de relações sociais. O uso da linguagem permite integrar grupos e proporciona uma existência objetiva, processo esse chamado por Leontiev como “objetivação”, tendo 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).

---

contudo, Correia e Santos (2021) afirmam que tudo que acontece no presente é a reflexão sobre o passado e está presente.

Citada no Caso A, a técnica 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*, para fins de mapear o “antes” do início dos trabalhos da fase 2 e compreender mais sobre os caminhos que levaram a empresa a situação atual. 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, através da objetivação, os grupos uniram culturas e aprendizagens resultando 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 na desmistificação de problemas em ambientes 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 a 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, para Santos Filho (2021), permite um panorama completo para um planejamento e execução eficaz de projetos. 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 compreende que com este exercício, as respostas para as perguntas poderiam apresentar uma visão mais transparente do processo ou mesmo do problema.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho consistiu em investigar as contribuições das metodologias ativas, enfocando duas diferentes organizações (uma do setor industrial e outra do setor financeiro), retratadas em estudos de casos disponíveis na literatura acadêmica. As pesquisas evidenciaram o potencial das metodologias ativas para promover a inovação e desenvolvimento nas organizações. No entanto, enfrentaram-se desafios relacionados à disponibilidade de recursos e à resistência a mudanças na cultura organizacional.

Observando o relato e as limitações que os autores apresentaram, viu-se a necessidade de mudança em modelos 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, tornando as empresas com maior vantagem competitiva sustentável.

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. 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. A prática prepara 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

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>.

BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018. Disponível em: [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](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.; et al. 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, RJ. **Desenvolvimento de Competências Frente aos Desafios do Amanhã**. Associação Educacional Dom Bosco, 2012. 16 p. 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: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2014017>.

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. DOI: <https://doi.org/10.22409/resa2010.v3i1.a21105>.

CHAGAS, S. R. O. J. **Vai lá e faz: um estudo de caso sobre a metodologia Experience Learning da escola de atividades criativas Perestroika**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração. UFRGS, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/158552>. Acesso em: 13 nov. 2023.

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, e3945040, 2023. <https://doi.org/10.14244/198271993945>.

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. DOI: <https://doi.org/10.29276/redapeci.2021.21.215506.32-43>.

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

DORNELES, C. L.; CARDOSO, A. A.; CARVALHO, F. A. H. de. A educação de jovens e adultos na perspectiva das neurociências. **Rev. Psicopedagogia**, São Paulo, v.29, n.89, p. 244- 255, 2012. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/revistapsicopedagogia.com.br/pdf/v29n89a08.pdf>. Acesso em: 15 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), v. 1, n. 1, 2016. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v1i1.1011>.

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. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622004000100004>.

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? **Elige Educar**, 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.

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

HAUBERT, B.; SCHREIBER, D.; PINHEIRO, C. M. P. Combinando o Design Thinking e a Criatividade no Processo de Inovação Aberta. **Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 73-89, jan/dez. 2019. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v.20.4823.

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. DOI: <https://doi.org/10.1111/0162-895x.00149>.

LIMA, M. A. M. et al. Estruturas Essenciais de metodologias ativas: Um Estudo no Segmento de Educação Corporativa. **Administração: Ensino e Pesquisa [S.l.]**, v. 24, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2023.v24n1.2236>.

LOCATELLI, D. R.; VALMORBIDA, F. P. O uso de metodologias ativas para a implantação de custeio integrado em uma empresa Metal Mecânica. **Revista Eletrônica da Universidade Federal da Fronteira Sul**, Chapecó, 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. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/33421>. Acesso em: 13 nov. 2023.

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. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001400219>. Acesso em: 15 nov. 2023.

ORSI, A. et al. 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.

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, 2004. DOI:10.6008/cbpc2179-684x.2021.003.0005fatcat:3lcepo77g5efdnvp3i3p3poydi.

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>. Acesso em: 13 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. **Pro-Posições** [online], v. 26, n. 1, p. 217–233, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-7307201507613>.

VIGOTSKI, L. S. **A Formação Social da Mente: o Desenvolvimento dos Processos Psicológicos Superiores**. 6. ed. [S.l.]. Martins Fontes, 2003. 191

p. ISBN 9788533608184