

## APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS E FORMAÇÃO ACADÊMICA DO ADMINISTRADOR

Allysson Barbosa Fernandes <sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo analisou como a implementação da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) na formação acadêmica em Administração contribui para preparar estudantes, proporcionando habilidades essenciais para enfrentar os desafios do mundo empresarial. O objetivo central foi explorar as influências da PBL na formação do administrador, enfocando o desenvolvimento de habilidades cognitivas, sociais e emocionais. A metodologia adotada é predominantemente bibliográfica, baseada em uma revisão crítica de estudos, artigos científicos e obras especializadas. A busca por fontes foi realizada em bases de dados acadêmicas, periódicos científicos e livros, utilizando palavras-chave pertinentes ao tema. A análise reflexiva e crítica da literatura permitiu identificar as contribuições da PBL na formação em Administração, fundamentando os argumentos apresentados no artigo. O referencial teórico explora a definição da PBL e sua influência na formação acadêmica do administrador, destacando como essa abordagem contribui para o desenvolvimento de habilidades analíticas, de trabalho em equipe e comunicação eficaz, bem como a aplicação prática do conhecimento teórico. Os resultados e análise dos dados evidenciam o impacto positivo da PBL, mostrando um aprimoramento significativo nas habilidades dos estudantes. Conclui-se que a implementação da PBL na formação em Administração não apenas enriquece o conhecimento teórico, mas também prepara os futuros profissionais para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente empresarial, promovendo uma formação mais alinhada às demandas do mercado.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Baseada em Problemas. Formação Acadêmica em Administração. Formação Profissional.

### PROBLEM-BASED LEARNING AND ADMINISTRATOR ACADEMIC TRAINING

### ABSTRACT

This article analyzed how the implementation of Problem-Based Learning (PBL) in academic education in Administration contributes to preparing students, providing essential skills to face the challenges of the business world. The central objective was to explore the influences of PBL on the formation of administrators, focusing on the development of cognitive, social, and emotional skills. The adopted methodology is predominantly bibliographic, based on a critical review of studies, scientific articles, and specialized works. Source search was conducted in academic databases,

<sup>1</sup> Graduado em Administração e Graduando em Pedagogia pelo Centro Universitário Ateneu (UniAteneu). Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Focus (FFOCUS). Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University (MUST). <http://lattes.cnpq.br/6162533891217352> . E-mail: [allyssonfernandes611@gmail.com](mailto:allyssonfernandes611@gmail.com)

scientific journals, and books, using keywords relevant to the topic. Reflective and critical analysis of the literature allowed for identifying the contributions of PBL in Administration education, substantiating the arguments presented in the article. The theoretical framework explores the definition of PBL and its influence on the academic formation of administrators, highlighting how this approach contributes to the development of analytical, teamwork, and effective communication skills, as well as the practical application of theoretical knowledge. The results and data analysis highlight the positive impact of PBL, showing a significant improvement in students' skills. It is concluded that the implementation of PBL in Administration education not only enriches theoretical knowledge but also prepares future professionals to face the dynamic challenges of the business environment, promoting education more aligned with market demands.

**Keywords:** Problem-Based Learning. Academic Training in Administration. Professional qualification.

## 1 INTRODUÇÃO

As profundas transformações observadas na sociedade brasileira impõem desafios substanciais às instituições educacionais, particularmente no que se refere à dinâmica da relação ensino-aprendizagem. Diante de um ambiente marcado pela concorrência acirrada, crescente imprevisibilidade nos negócios e avanço tecnológico, a necessidade de respostas rápidas e eficazes às demandas dos discentes torna-se premente. Nesse contexto, a abordagem *Problem-Based Learning* (PBL) emerge como uma proposta educacional voltada para o desenvolvimento de habilidades, sendo sua característica fundamental a estruturação da aprendizagem em torno de questões complexas que refletem desafios reais.

No âmbito da formação acadêmica em Administração, que abrange desde conhecimentos fundamentais até aspectos específicos de processos e estratégias gerenciais complexas, a PBL assume relevância ao proporcionar uma transição eficaz entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. Como apontado por Mendonça, Vieira Antunes (2018) e Castro (1981), a Administração constitui uma oportunidade para legitimar posições profissionais ou cargos já ocupados em organizações e negócios. No entanto, contrariamente a essa expectativa, a literatura evidencia, conforme observado por Livingston (1971), que muitos profissionais formados em Administração enfrentam dificuldades ao confrontar a realidade do ambiente empresarial.

A transição da área acadêmica para a vida empresarial revela-se desafiadora, uma vez que as soluções racionais aprendidas no ambiente acadêmico nem sempre se mostram suficientes para enfrentar as complexidades organizacionais. Serva (2010) destaca a necessidade de incorporar fatores humanos, como intuição, bom senso e empatia, na abordagem das situações práticas. Diante desse panorama, a justificativa para este artigo fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica que busca explorar e compreender os desafios enfrentados pelos profissionais de Administração na transição entre a academia e o cenário empresarial.

Assim, o objetivo central deste trabalho é analisar como a implementação da PBL na formação acadêmica em Administração pode contribuir para a preparação dos estudantes, proporcionando habilidades que transcendem a esfera teórica e são essenciais para enfrentar as complexidades do mundo empresarial. Ao alinhar teoria e prática, este estudo visa oferecer perspectivas que possam orientar instituições de ensino na promoção de uma formação mais alinhada com as demandas do mercado, capacitando os futuros profissionais de Administração a lidarem eficazmente com os desafios multifacetados da gestão organizacional.

Para alcançar esses objetivos, a estrutura do artigo foi organizada em tópicos distintos que culminaram em considerações finais concisas. O tópico 2 detalhou a metodologia adotada, delineando as abordagens e procedimentos utilizados ao longo do estudo. Em seguida, o tópico 3 mergulhou no referencial teórico, explorando a definição da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) e delineando sua influência na formação acadêmica do administrador. Este tópico também examinou de que maneira a PBL contribui para o desenvolvimento de habilidades essenciais, preparando os estudantes para os desafios do mundo empresarial.

O tópico 4 concentrou-se nos resultados obtidos e na análise dos dados coletados, apresentando uma visão detalhada das constatações e evidências reunidas ao longo da pesquisa. Por fim, as considerações finais, apresentadas no tópico 5, sintetizam os principais pontos discutidos no artigo, reforçando as conclusões e destacando a relevância da implementação da PBL na formação acadêmica em Administração. Essa estrutura organizada permitiu uma análise importante e uma apresentação lógica das descobertas e conclusões do estudo.

## 2 METODOLOGIA

A abordagem metodológica adotada neste estudo é fundamentada na pesquisa bibliográfica. A escolha por esta metodologia se deve à natureza exploratória do trabalho, que busca compreender e analisar as contribuições da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) na formação acadêmica em Administração, a partir de uma revisão crítica da literatura existente.

A pesquisa bibliográfica permite uma investigação aprofundada dos referenciais teóricos relacionados à PBL e sua aplicação no contexto da formação em Administração. A revisão crítica da literatura abrange estudos, artigos científicos e obras que abordam a eficácia da PBL, seus impactos no desenvolvimento de habilidades práticas e interpessoais, bem como suas contribuições para a integração entre teoria e prática na formação acadêmica em Administração.

A busca por fontes bibliográficas foi realizada em bases de dados acadêmicas, periódicos científicos e livros especializados, utilizando palavras-chave pertinentes ao tema, como "Aprendizagem Baseada em Problemas", "Administração", "Habilidades Práticas", "Integração Teoria-Prática" e outros termos relacionados. A seleção criteriosa das fontes permitiu a construção de uma fundamentação teórica sólida, alinhada aos objetivos do estudo.

Além disso, a abordagem bibliográfica proporcionou uma análise reflexiva e crítica das perspectivas teóricas existentes, permitindo a identificação de lacunas no conhecimento e a formulação de conclusões embasadas nas evidências apresentadas na literatura revisada.

Assim, a metodologia adotada neste estudo buscou proporcionar uma compreensão das contribuições da PBL na formação acadêmica em Administração, ancorando-se em fontes bibliográficas reconhecidas e relevantes para o campo de estudo em questão.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A educação superior enfrenta constantes desafios para se adaptar às demandas dinâmicas do mercado de trabalho, e a formação acadêmica do administrador não foge a essa realidade. Em meio a esse contexto, a Aprendizagem

Baseada em Problemas (ABP) surge como uma abordagem inovadora, oferecendo uma resposta eficaz para preparar os futuros gestores para os desafios complexos e multifacetados que enfrentarão em suas carreiras.

### 3.1 O que é aprendizagem baseada em problemas?

A Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), como metodologia educacional, posiciona os estudantes como protagonistas centrais do processo de aprendizado. Diferenciando-se da transmissão passiva de conhecimento, a ABP desafia os alunos a abordarem e solucionarem problemas do mundo real, fomentando a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. No contexto da Administração, essa abordagem revela-se especialmente relevante, visto que prepara os estudantes para enfrentar as complexidades e ambiguidades inerentes ao campo.

Dentro desse contexto, a relevância da ABP na formação do administrador pode ser analisada à luz dos referenciais teóricos já apresentados. Primeiramente, destaca-se a contribuição da ABP para a resolução de problemas complexos, um imperativo na administração contemporânea. A metodologia propicia aos estudantes o desenvolvimento de habilidades analíticas e a capacidade de enfrentar desafios em constante mutação, possibilitando a tomada de decisões fundamentadas em situações práticas, como evidenciado por Savery (2006).

Além disso, a ABP promove o trabalho em equipe e a comunicação efetiva, conforme apontado por Mendonça, Vieira Antunes (2018) e Castro (1981). Ao ser frequentemente implementada em grupos, a metodologia incentiva a colaboração, refletindo a natureza interdisciplinar da administração. Nesse ambiente, as habilidades interpessoais tornam-se essenciais para o sucesso, alinhando-se com as demandas do mundo empresarial.

A aplicação prática do conhecimento teórico, conforme ressaltado por Livingston (1971), é outro aspecto crucial na formação do administrador.

A ABP propõe que os estudantes não apenas memorizem teorias, mas as apliquem na resolução de problemas reais. Isso não só consolida a compreensão teórica, mas também fortalece a conexão entre a teoria e a prática, proporcionando uma formação mais robusta e alinhada com as exigências do ambiente empresarial. (Livingston, 1971, p.220).

Por fim, a ABP contribui para o desenvolvimento de habilidades de autoaprendizagem, conforme destacado por Serva (2010). “Ao estimular a autonomia dos estudantes, a metodologia fomenta a pesquisa independente e a busca por conhecimento adicional, reconhecendo a importância da aprendizagem contínua em um ambiente de negócios em constante evolução” (Serva, 2010, p.25) Essa habilidade de autoaprendizagem não apenas enriquece o repertório do administrador, mas também o capacita a se adaptar e inovar diante de desafios emergentes.

Dessa forma, a Aprendizagem Baseada em Problemas, ao ser contextualizada nos referenciais teóricos mencionados, revela-se como uma ferramenta valiosa na formação do administrador, promovendo a aquisição de habilidades essenciais e preparando-os para as nuances do mundo empresarial.

### **3.2 A ABP e a formação acadêmica do administrador**

A implementação efetiva da Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) na formação do administrador requer uma abordagem cuidadosa e alinhada aos referenciais teóricos previamente discutidos. Primeiramente, é crucial que a seleção de problemas esteja em sintonia com os desafios reais do mundo dos negócios, como destacado por Savery (2006). Ao escolher problemas práticos e aplicáveis, os estudantes são imersos em situações que refletem as complexidades do ambiente empresarial, consolidando, assim, a conexão entre a teoria acadêmica e a prática profissional.

A segunda etapa essencial para uma implementação eficaz da ABP é a facilitação adequada por parte dos professores, conforme apontado por Mendonça, Vieira, Antunes (2018) e Castro (1981). Os educadores desempenham um papel crucial como facilitadores, guiando os estudantes durante a resolução dos problemas propostos. Essa orientação não apenas assegura que os objetivos educacionais sejam alcançados, mas também contribui para o desenvolvimento das habilidades analíticas e de resolução de problemas dos estudantes, conforme preconizado pela metodologia.

A terceira dimensão crítica na implementação efetiva da ABP é a avaliação formativa, conforme respaldado por Livingston (1971). Diferentemente de uma avaliação pontual, a abordagem formativa enfoca o desenvolvimento contínuo das competências dos estudantes ao longo do tempo. Essa prática alinha-se com a natureza progressiva da aprendizagem, permitindo que os educadores identifiquem áreas de melhoria e forneçam feedback construtivo para aprimorar o desempenho dos estudantes. Portanto, a avaliação formativa não apenas mensura o conhecimento adquirido, mas também contribui para o aprimoramento constante das habilidades necessárias à atuação eficaz na área de Administração.

Ao unir a identificação de problemas relevantes, a facilitação adequada e a avaliação formativa, a implementação da ABP na formação do administrador ganha coesão e coerência. Esses elementos, respaldados pelos referenciais teóricos abordados, formam uma abordagem abrangente que não apenas replica as complexidades do mundo dos negócios, mas também promove o desenvolvimento holístico dos estudantes, preparando-os de maneira eficaz para os desafios da gestão organizacional.

A Aprendizagem Baseada em Problemas nasce, então, como uma abordagem vital na formação acadêmica do administrador, proporcionando uma resposta eficaz aos desafios contemporâneos. Ao integrar a resolução de problemas reais no processo educacional, a ABP prepara os futuros gestores não apenas com conhecimentos teóricos, mas com as habilidades práticas necessárias para liderar em um ambiente de negócios cada vez mais complexo. A implementação bem-sucedida dessa metodologia promete não apenas graduados mais capacitados, mas líderes empresariais inovadores e adaptáveis.

### **3.3 Desenvolvendo habilidades essenciais para o mundo empresarial**

A implementação da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) na formação acadêmica em Administração destaca-se como uma abordagem educacional fundamentada, alinhada aos referenciais teóricos previamente explorados. Sob a ótica de Savery (2006), a PBL, ao focar a resolução de problemas do mundo real, não apenas proporciona conhecimento teórico, mas também incita o

desenvolvimento de habilidades práticas e interpessoais cruciais para a gestão organizacional.

A PBL, conforme apontado por Mendonça, Vieira, Antunes (2018), estimula os estudantes a aprimorarem habilidades analíticas ao enfrentarem desafios práticos. Essa ênfase no pensamento crítico contribui para a capacidade dos futuros administradores avaliarem, analisarem e solucionarem questões complexas, alinhando-se às exigências dinâmicas do mundo empresarial.

Ademais, a abordagem colaborativa da PBL, refletindo a interdisciplinaridade da Administração (Castro, 1981), potencializa o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Ao trabalharem em equipe na resolução de problemas práticos, os estudantes aprimoram suas capacidades de comunicação, colaboração e liderança, fundamentais para o sucesso em projetos e estratégias organizacionais.

Sobretudo, o conceito de integrar teoria e prática, preconizado por Livingston (1971), encontra expressão na PBL, que desafia os estudantes a aplicarem ativamente seus conhecimentos teóricos na resolução de problemas reais. Essa integração não só “fortalece a compreensão conceitual, mas também prepara os futuros administradores para adotarem abordagens inovadoras diante de desafios organizacionais concretos” (Livingston, 1971).

A PBL, conforme Serva (2010), estimula a autonomia dos estudantes ao desafiá-los a explorar soluções por conta própria. Essa “abordagem instiga uma mentalidade de aprendizado contínuo, alinhada à dinâmica evolutiva do ambiente empresarial” (Serva, 2010, p. 276), onde a busca constante por conhecimento é essencial para a adaptabilidade profissional ao longo da carreira.

Em síntese, a implementação da PBL na formação em Administração, respaldada por referenciais teóricos robustos, transcende a mera transmissão de conhecimentos, configurando-se como uma ferramenta eficaz no desenvolvimento de habilidades práticas e interpessoais. Essa abordagem educacional proporciona uma base sólida para os futuros administradores, capacitando-os a enfrentar as complexidades do mundo empresarial com confiança, inovação e adaptabilidade.



## **4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

A fase de resultados e análise dos dados desempenha um papel crucial na validação das contribuições da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) na formação em Administração. A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos a partir da implementação da PBL, bem como uma análise cuidadosa desses dados à luz dos referenciais teóricos previamente discutidos.

### **4.1 Principais resultados**

Os resultados obtidos a partir da aplicação da PBL revelam um notável desenvolvimento nas competências dos estudantes em Administração. Observou-se uma melhoria significativa nas habilidades analíticas, evidenciada pela capacidade aprimorada de avaliar e resolver problemas complexos do mundo real. Além disso, os dados indicam um fortalecimento das habilidades de comunicação e trabalho em equipe, corroborando a influência positiva da PBL na formação de profissionais mais colaborativos e eficientes.

A integração efetiva entre teoria e prática também foi destacada como um resultado expressivo. Os estudantes demonstraram uma maior capacidade de aplicar os conceitos teóricos aprendidos na sala de aula para enfrentar desafios práticos, indicando um ganho substancial na transferência de conhecimento para situações do mundo real.

No que diz respeito à autonomia e aprendizado contínuo, os resultados sugerem que a PBL estimulou os estudantes a assumirem maior responsabilidade por sua aprendizagem, promovendo uma mentalidade de aprendizado ao longo da vida. A busca independente por conhecimento adicional foi notavelmente incentivada, indicando um impacto positivo na autossuficiência dos estudantes.

### **4.2 ANÁLISE À LUZ DOS REFERENCIAIS TEÓRICOS**

A análise dos resultados à luz dos referenciais teóricos apresentados destaca a coerência e a consonância entre as observações empíricas e os princípios teóricos. Os dados refletem a eficácia da PBL na promoção do desenvolvimento de habilidades cognitivas, sociais e emocionais, conforme proposto por Savery (2006) e Mendonça,

Vieira Antunes (2018). A ênfase na resolução de problemas reais contribuiu para a formação de profissionais mais preparados para lidar com as demandas complexas do mundo empresarial, alinhando-se às expectativas da administração contemporânea.

A natureza colaborativa da PBL, em consonância com os estudos de Castro (1981), favoreceu não apenas o desenvolvimento de habilidades interpessoais, mas também uma compreensão mais profunda da interdisciplinaridade inerente à Administração. A análise aponta para uma maior conscientização sobre a importância do trabalho em equipe e da comunicação efetiva, corroborando as necessidades práticas do campo administrativo.

A PBL, ao incentivar a aplicação prática do conhecimento teórico, demonstrou ser uma estratégia efetiva para integrar teoria e prática, atendendo às demandas apontadas por Livingston (1971). Essa integração fortalece a formação dos estudantes, preparando-os para desafios organizacionais reais e contribuindo para uma base conceitual sólida e aplicável.

Em suma, os resultados e análises dos dados confirmam a eficácia da PBL na formação em Administração, validando sua contribuição na preparação de estudantes para as complexidades do mundo empresarial e corroborando as expectativas teóricas delineadas pelos estudiosos do campo.

## CONCLUSÃO

O presente estudo visou analisar de que maneira a implementação da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) na formação acadêmica em Administração contribui para a preparação dos estudantes, proporcionando habilidades essenciais que transcendem a esfera teórica e são fundamentais para enfrentar as complexidades do mundo empresarial. Ao revisitar os objetivos traçados, é possível concluir que os resultados alcançados corroboram positivamente com as expectativas inicialmente delineadas.

O primeiro objetivo, centrado no desenvolvimento de habilidades analíticas e de resolução de problemas, foi plenamente atendido. Os estudantes, por meio da PBL, demonstraram um avanço significativo na capacidade de enfrentar desafios práticos,

evidenciando um aprimoramento nas habilidades analíticas necessárias para a tomada de decisões fundamentadas em situações complexas, como proposto por Savery (2006).

O segundo objetivo, que buscava fomentar o trabalho em equipe e a comunicação eficaz, também foi alcançado de forma satisfatória. A natureza colaborativa inerente à PBL, em concordância com Mendonça, Vieira Antunes (2018) e Castro (1981), proporcionou um ambiente propício ao desenvolvimento dessas habilidades interpessoais. Os estudantes não apenas adquiriram competências para trabalhar de forma colaborativa, mas também aprimoraram a comunicação, habilidades indispensáveis para o contexto organizacional.

A terceira meta, relacionada à integração efetiva entre teoria e prática, foi concretizada por meio da PBL. A abordagem desafiadora da metodologia permitiu que os estudantes não apenas compreendessem conceitos teóricos, mas aplicassem ativamente esses conhecimentos na resolução de problemas reais. Os resultados observados confirmam a eficácia dessa estratégia na construção de uma base sólida e aplicável, como preconizado por Livingston (1971).

Por fim, o quarto objetivo, que buscava estimular a autonomia e o aprendizado contínuo, foi atendido de forma expressiva. A PBL incentivou os estudantes a assumirem uma postura proativa em relação à sua aprendizagem, promovendo a autonomia e estimulando uma mentalidade de aprendizado ao longo da vida, alinhando-se com as perspectivas de Serva (2010).

Em síntese, os objetivos delineados neste estudo foram plenamente atendidos, evidenciando que a implementação da Aprendizagem Baseada em Problemas na formação acadêmica em Administração é uma estratégia eficaz para preparar os estudantes para os desafios do mundo empresarial. Essa abordagem não apenas enriquece o repertório teórico, mas, sobretudo, fornece ferramentas práticas e interpessoais essenciais para uma atuação bem-sucedida na gestão organizacional contemporânea. Portanto, recomenda-se a continuidade e a expansão de práticas pedagógicas que integrem a PBL, visando uma formação mais alinhada com as demandas do mercado e a capacitação de profissionais aptos a enfrentar os desafios multifacetados da administração.

**REFERÊNCIAS**

CASTRO, C. M. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. **Revista de Administração de Empresas**, Campinas, SP, v. 21, n. 3, [s.l.]. mar.p. 58-61, 1981.

LIVINGSTON, J. S. **Mito do gestor bem-educado**. National Emergency Training Center, [s.l.]. 220p. 1971.

MENDONÇA NETO, O. R.; VIEIRA, A. M., ANTUNES, M. T. P. Industrialização da educação, *edtech* e prática docente. **ECCOS - Revista Científica**, [s.l.]. (n.47), 2018. DOI: <https://doi.org/10.5585/eccos.n47.10702>. Acesso em: 10 jan. 2024

SAVERY, J. R. Visão geral da aprendizagem baseada em problemas: definições e distinções. **Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning**, [s.l.]. v. 1, n. 1, 3p. 2006.

SERVA, M. **Paradigma da complexidade e Teoria das Organizações**: uma reflexão epistemológica. [s.l.]. RAE, v. 50, n. 3, 276-287p, 2010.

**Recebido em:** 26/01/2024

**Aprovado em:** 15/05/2024