



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



**UFOP**  
Universidade Federal  
de Ouro Preto

**METODOLOGIAS ATIVAS E A FORMAÇÃO DE  
ADMINISTRADORES: UM ESTUDO À LUZ DAS NOVAS DIRETRIZES  
CURRICULARES DE ADMINISTRAÇÃO**

Letícia Resende Miranda

MARIANA

2024

LETÍCIA RESENDE MIRANDA

**METODOLOGIAS ATIVAS E A FORMAÇÃO DE  
ADMINISTRADORES: UM ESTUDO À LUZ DAS NOVAS DIRETRIZES  
CURRICULARES DE ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial e obrigatório à obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra Carolina  
Machado Saraiva.

MARIANA

2024

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M672m Miranda, Leticia Resende.

Metodologias ativas e a formação de Administradores [manuscrito]:  
um estudo à luz das novas diretrizes curriculares de administração. /  
Leticia Resende Miranda. - 2024.  
28 f.

Orientadora: Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Comunicação e tecnologia. 2. Currículos - Planejamento. 3.  
Educação - Currículos. 4. Metodologias Ativas. 5. Tecnologia da  
informação. I. Saraiva, Carolina Machado. II. Universidade Federal de  
Ouro Preto. III. Título.

CDU 378

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter de Sousa-Bibliotecário Coord. ICSA/UFOP-  
CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Letícia Resende Miranda

### METODOLOGIAS ATIVAS E A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: UM ESTUDO À LUZ DAS NOVAS DIRETRIZES CURRICULARES DE ADMINISTRAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração

Aprovada em 20 de fevereiro de 2024.

#### Membros da banca

Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto  
Profa. Dra. Ana Flávia Rezende - membro - Universidade Federal de Ouro Preto  
Profa. Dra. Fernanda Miranda de Vasconcelos Motta - membro - Universidade Federal de Minas Gerais

[Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 04/03/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Machado Saraiva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/03/2024, às 16:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0677349** e o código CRC **4F529334**.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família: Robson, Creusa, Amanda e Mariana. O amor incondicional de vocês colore minha vida e me dá forças para enfrentar todos os desafios. Dedico também à minha orientadora Carolina, por ser minha inspiração e me proporcionar a reflexão sobre o olhar crítico.

## AGRADECIMENTOS

Neste momento de reflexão e aprendizado, expresso minha gratidão àqueles que, como Paulo Freire, acreditam na educação como uma prática de liberdade e transformação. Para além de um Trabalho de Conclusão do Curso, essa pesquisa reflete o amor infinito, experiências extracurriculares, amizades, e um enorme desejo pela mudança social.

Aos meus pais agradeço pela vida. Minhas raízes são fortes. Robson, meu pai, te agradeço por ter mudado a nossa realidade, sua inteligência e valores fazem de você um homem incrível e um exemplo a seguir. Creusa, minha mãe, te agradeço pelas orações, por ser um exemplo de sabedoria, por me aconselhar em todos os momentos da minha jornada e por ser além de mãe, uma amiga valiosa.

Às minhas irmãs agradeço pela minha felicidade. Ter vocês como melhores amigas é um privilégio enorme. Dedico a vocês a cura da minha existência. Amanda e Mariana, obrigada por todos momentos compartilhados, a nossa irmandade é o amor mais puro que conheço. O carinho e apoio de vocês foram meu porto seguro e me mantiveram firme até aqui.

Aos meus amigos agradeço pelo companheirismo. Aline, sua amizade é meu refúgio. Lorena, obrigada por estar sempre ao meu lado. Ully e Matheus o amor e cuidado de vocês renovaram minhas esperanças em novas amizades. Bárbara, Felícia, Hellen, Fabiane, Lucas, Bê, Milena, Laís, Léo, Victor B., a amizade de vocês colore meus dias e preenche meu coração de sentimentos bons. Vitor, você foi o melhor parceiro, sua presença, carinho e apoio fazem minha vida melhor, obrigada sempre! Henrique e Felipe, obrigada por serem meus melhores amigos na graduação e companheiros de vida, é tudo nosso!

Aos meus queridos professores agradeço pela educação de qualidade. Carolina, ter você como orientadora é um privilégio, obrigada por compartilhar o conhecimento e por me ajudar a enxergar além. Fernanda, Diego, Harrison, Flavia, Fabio, Simone, Héliida, Ambrosina e Carlos, obrigada por enriquecer a minha graduação, o impacto de vocês vai muito além da sala de aula.

Agradeço a Prefeitura de Mariana, em especial a Secretaria de Fazenda, pela experiência profissional e oportunidade de conviver e trabalhar com pessoas incríveis. A A3 Restauros agradeço pelo tempo de colaboração e amizade. Ao Centro Acadêmico e Observatório C.A.F.E pelas experiências extracurriculares. E a FAPEMIG pela bolsa que me ajudou a realizar meu sonho.

*“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda”*

*Paulo Freire.*

## RESUMO

Muitas são as teorias acerca das metodologias ativas, que não são exatamente uma nova teoria, se considerarmos seu nascimento com a metodologia ativa de Dewey (1950). Tendo sido resgatadas no último decênio, as metodologias ativas têm promovido mudanças no ensino, impactando especialmente a relação professor-estudante e a formação dos estudantes. A pesquisa foi desenvolvida a partir da análise temática, um método analítico qualitativo, com a finalidade de comprovar que a atual dispersão das publicações sobre o tema da metodologia ativa. Em um primeiro momento foi feito o levantamento bibliográfico de textos acadêmicos que abordam o tema de ensino, pesquisa e capacitação docente em administração, sendo 73 aprovados pelo ENANGRAD (Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração), e 7 de autores internacionais. Destas publicações 16 foram selecionadas para leitura e releitura dos dados e apontamento de ideias iniciais. Foi realizada posteriormente a codificação das características interessantes e coleta de dados relevantes, e logo em seguida o agrupamento destes dados para revisar os temas relacionados para geração do “mapa” temático da análise. A partir da coleta de dados e análise do mapa é possível afirmar que a metodologia ativa não pode ser resumida a apenas técnicas de ensino aliadas à tecnologia. Para que o ensino seja realmente ativo é necessário que o professor tenha a ciência do que filosoficamente ela representa.

Palavra Chave: Comunicação e tecnologia; planejamento; educação; metodologias ativas, tecnologia da informação.



## **ABSTRACT**

There are many theories about active methodologies, which are not exactly a new theory, if we consider its birth with Dewey's (1950) active methodology. Having been revived in the last decade, active methodologies have promoted changes in teaching, especially impacting the teacher-student relationship and student training. The research was developed based on thematic analysis, a qualitative analytical method, with the purpose of proving that the current dispersion of publications on the topic of active methodology. Initially, a bibliographical survey of academic texts that address the topic of teaching, research and teacher training in administration was carried out, 73 of which were approved by ENANGRAD (National Meeting of Undergraduate Courses in Administration), and 7 by international authors. Of these publications, 16 were selected for reading and re-reading the data and highlighting initial ideas. The interesting characteristics were then coded and relevant data was collected, followed by grouping of these data to review related themes to generate the thematic “map” of the analysis. From the data collection and analysis of the map, it is possible to affirm that the active methodology cannot be summarized as just teaching techniques combined with technology. For teaching to be truly active, the teacher must be aware of what it philosophically represents.

**Keyword:** Active Methodologies, Information and Communication Technologies, Curricular Guidelines for Undergraduate Administration Courses.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 : Concepções de Metodologias Ativas.....	18
Quadro 2: Primeira família.....	19
Quadro 3: Segunda família.....	20
Quadro 4: Terceira família.....	21
Quadro 5: Quarta família.....	21
Quadro 6: Mapa temático analítico.....	26

## **LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS**

CBL - Aprendizagem por desafio.

ENANGRAD - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração.

ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em administração.

PBL - Project Based Learning.

PDL - Metodologia Baseada em Problemas.

POPBL - Problem Oriented Project Based Learning.

STEAM - Science, Technology, Engineering, Arts e Mathematics.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....</b>	<b>17</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A universidade é uma instituição capaz de preparar o indivíduo para o mercado de trabalho mas também para a vida. Devido a isso, é de suma importância que a universidade reconheça a sociedade em sua diversidade, uma vez que uma universidade sendo pública, ela deve estar apta a ajudar seus alunos a aceitar outras visões de mundo, gerar reflexões e se preparar para o convívio social. Portanto, se faz preponderante a utilização de técnicas e estratégias para chegar a esse objetivo no ensino-aprendizagem (MINEIRO, et al 2018).

As novas Diretrizes Curriculares para os cursos de Administração, especificamente, descrevem explicitamente, em metodologias ativas. A Resolução nº 5/2021 reforça a importância de incentivar e promover a utilização das metodologias ativas no contexto educacional, visando à melhoria da qualidade do ensino e à formação integral dos alunos.

Após uma investigação não sistematizada nos anais de eventos e nas revistas científicas do curso de Administração, constatou-se um incremento notável na citação e análise das metodologias ativas de ensino. Embora a discussão acerca dessas metodologias tenha sido inaugurada por Dewey (1929), em sua obra "Educação e Democracia", e no contexto brasileiro por Freire (1996), ao abordar princípios pedagógicos basilares que embasam a abordagem ativa de ensino, como a ênfase na autonomia do discente e sua participação ativa no processo de aprendizagem, é a partir de 2015 que estas têm sido mais amplamente objeto de estudo e reflexão nesse meio acadêmico.

A primeira aproximação na literatura revelou uma diversidade não apenas de conceitos, mas também de técnicas de ensino que convergem para o desenvolvimento de metodologias ativas, bem como diferentes perspectivas sobre educação que incorporam o uso prolífico de tecnologias, às vezes reduzindo a metodologia ativa a um mero conjunto de técnicas de ensino. A constatação dessa complexidade ressalta a importância do estudo das metodologias ativas no contexto da administração, especialmente considerando que a Resolução nº 5/2021, recentemente aprovada, estabelece o uso dessas metodologias como critério de avaliação.

O papel do professor nesse formato de ensino continua sendo de suma importância, uma vez que cabe a ele a elaboração do caminho a ser seguido frente à aprendizagem. Para tal, é preciso que os professores estejam dispostos a serem mais reflexivos e engajados com essa transformação na sala de aula. É preciso que o professor esteja atento ao avanço do aluno, para que ele possa avançar juntamente com ele, fazendo com que todos os alunos possam dominar o conteúdo. Os alunos, por sua vez, são estimulados a adotarem uma postura mais proativa, em

que a produção de conhecimento é advinda de sua própria dedicação, seu esforço e sua colaboração com os demais participantes desse processo.

A luz deste pensamento, destaca-se que, a principal quebra de paradigma está centrada no docente e não no discente. Este, de acordo com a pesquisa, é adepto a novos métodos, necessitando apenas de orientação e ciência para o que irá participar. Aquele, por sua vez, precisa compreender que não detém mais o “papel principal” no palco de sua sala de aula e sim, representa o papel de “facilitador” do processo de ensino/aprendizagem. (BOHN, WOJAHN E DOMINGUES, p 9, 2018)

Nossa tese é a de que observar uma profusão de termos associados ao conceito de metodologia ativa, no escopo do nosso estudo, pode indicar que há a valorização mais dos métodos em si do que, propriamente, dos princípios político-filosóficos que os fundamentam. E que há uma incongruência inerente à sociedade atual, de um lado, a necessidade de formação crítica para transformar o mundo para melhor, de outro, técnicas e tecnologias que encantam, pela “modernidade” do aparato, mas que não se fundamentam nessa noção de criticidade, engessando o pensamento, formatando os profissionais para reproduzirem discursos e soluções.

É importante salientar que essa fragmentação e dificuldade de apreensão do conhecimento sobre a metodologia ativa pode esconder a filosofia por trás da real intencionalidade do ato de ensino aprendizagem proposto por ela. Por isso, professores e alunos que procuram saber sobre o tema se deparam com práticas de ensino e não com de fato o que é uma metodologia ativa e suas modalidades.

Contudo, vale ressaltar que não existem malefícios no uso de recursos técnicos, mas é problemático o momento em que o professor se sente submisso a um conjunto de técnicas engessado a esse processo e, portanto, não ativo na criação de meios realmente eficazes de ensino.

É inegável a carência de estudos que analisam e criticam construtivamente as falhas do “novo” modelo de ensino. Dessa forma, o presente estudo busca evidenciar as inconsistências existentes nos termos empregados para a definição da metodologia ativa de forma a contribuir na efetividade da metodologia ativa, para que realmente cumpra sua proposta de formar indivíduos com autonomia pensamento e não pessoas em um sistema de reprodução alienante que não conseguem aplicar seu conhecimento em situações reais.

Esta pesquisa se localiza no campo dos estudos teórico-críticos no campo da educação. Eles são ferramenta metodológica de apontamento e análise qualitativa, gerando a reflexão sobre aspectos que tangem o processo da formação, da diversidade de fatores socioeconômico que impingem a construção efetiva de um aprendizado que possibilite a emancipação do

indivíduo, a valorização de sua subjetividade e a não massificação do conhecimento (FABIANO e SILVA, 2012).

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo Geral**

Compreender como a metodologia ativa tem sido caracterizada na literatura sobre ensino e, em especial, ensino em Administração, no país, no período de 2018 a 2023.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Levantar as publicações sobre a metodologia ativa na educação, em especial, no ensino de Administração no período 2018 a 2023 ;
- Analisar, tematicamente, as concepções de metodologia ativa contidas na bibliografia selecionada;
- Compreender os sentidos que as diversas caracterizações constroem em torno da metodologia ativa no ensino de Administração.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 O que são metodologias ativas?**

Para Moran (2017) a aprendizagem é ativa. A partir dessa afirmação, Bacich e Moran (2018) constatam que o tipo de metodologia usada em sala de aula é essencial para que o ensino seja eficiente. Em um cenário onde as metodologias usadas atualmente são as dedutivas, onde o professor transmite seu conhecimento e depois o aluno aplica o que foi compreendido através de atividades avaliativas, os autores defendem a ideia de que, por mais que o ensino por meio da transmissão cumpra seu papel, a aprendizagem por meio do questionamento e por meio da experimentação se mostra mais relevante para uma compreensão mais ampla e profunda.

A partir desse contexto, observa-se que o uso de metodologias ativas de ensino promove uma junção das interações pessoais, sociais e culturais entre os alunos, fazendo com que eles possam aprender de forma prática e sempre relacionando o que foi compreendido com o que de fato eles vivem em sociedade. Vários autores, dentre eles Dewey (1950), Freire (1996), Ausubel et al. (1980), Rogers (1973), Vygotsky (1998) e Bruner (1976), comprovam em seus trabalhos que as pessoas conseguem aprender melhor de forma ativa a partir do contexto em que estão

inseridas, ou seja, um assunto que lhes é apresentado dando a oportunidade de fazer uma referência ao que a pessoa vive, é mais significativo e mais fácil de ser compreendido pela pessoa, uma vez que ela aprenderá de forma mais ativa.

A aprendizagem ativa se mostra eficaz pois aumenta a flexibilidade cognitiva do aluno, fazendo com que ele possa realizar diferentes tarefas, se adaptar em diferentes situações e instigar seu senso crítico diante das atividades propostas. No livro *METODOLOGIAS ATIVAS PARA UMA EDUCAÇÃO INOVADORA: UMA ABORDAGEM TEÓRICO-PRÁTICA* a ênfase na palavra ativa deve sempre ser associada à aprendizagem reflexiva, onde sempre será notório as habilidades e competências que estarão sendo desenvolvidas a partir desse método de ensino. Ensinar e aprender se transformam em processos constantes de questionamento, criação, experimentação, reflexão e de compartilhamento de experiências que auxiliam no aprendizado.

O ambiente da sala de aula, por sua vez, se torna um ambiente propício onde os alunos e os professores poderão aprender a partir de situações concretas, exemplos práticos, desafios, jogos e dentre outros recursos que estimula a criatividade e a percepção de que a sala de aula pode ser um ambiente de descobertas preparando melhor os alunos a assumirem riscos, aprender com os colegas e desenvolver seu potencial. Assim, o processo de ensino-aprendizagem se torna uma aventura permanente com um progresso constante para o futuro profissional.

Pode-se afirmar que a relação entre as metodologias ativas e a intenção de emancipação crítica está na busca por capacitar os alunos a não apenas absorverem informações, mas a compreenderem o mundo ao seu redor de maneira crítica. Freire (1969) acredita que a verdadeira educação libertadora é aquela que permite aos indivíduos analisarem criticamente as estruturas sociais, questionarem as injustiças e se capacitarem para a ação transformadora.

Para Bohn; Wojahn; Domingues (2018), é importante ressaltar que, na metodologia ativa, existem várias tipologias, que surgiram em 1940 e vêm se aprimorando até os dias atuais. Dentre as tipologias apresentadas estão as seguintes: Estudo de Caso, Sala de Aula Invertida, Arco de Maguerez e dentre outras. Destaca-se que a metodologia ativa se dá através do aprendizado por meio do ensino com pesquisa, ou seja, o professor deve promover o conhecimento através da indagação, da argumentação, da problematização e da produção de conhecimento.

Lucena, Ramalho e Souza (2015) afirmam que o processo de democratização do ensino, métodos pedagógicos, formação contínua de professores e modificações nos currículos, não são pautas discutidas com vigor, quando se trata de métodos ativos de ensino-aprendizagem. Segundo os autores, é notório os benefícios trazidos no desenvolvimento de competências e



habilidades utilizando-se de metodologias ativas na formação do bacharel de Administração, instituídas nas DCNs, e por isso, destacam a necessidade de alteração dos currículos e da formação pedagógica de professores, a fim de uma ruptura no modelo tradicional de ensinar e aprender.

Bicich e Moran (2017) pontuam que a metodologia ativa se caracteriza pela inter-relação entre educação, cultura, sociedade, política e escola, sendo desenvolvida por meio de métodos ativos e criativos, centrados na atividade do aluno com a intenção de propiciar a aprendizagem.

É fundamental ressaltar a importância de combinar metodologias ativas em contextos diversos em sala de aula. Segundo os Bicich e Moran (2017), os modelos de ensino híbridos proporcionam uma nova experiência de aprendizado, na qual os alunos se beneficiam tanto de metodologias indutivas quanto dedutivas. Além disso, os processos de aprendizagem são diversificados, pois é possível adaptar o ensino às necessidades individuais de cada aluno, por meio de diferentes abordagens no espaço, na forma de aprendizagem e adesão a modelos híbridos e práticos de ensino.

Dewey (1950) defende que a educação não deve ser vista como um processo passivo de transmissão de conhecimento, mas sim como uma atividade que envolve o aluno em um processo ativo de construção do conhecimento. Para ele, a aprendizagem só pode ocorrer quando o aluno é colocado em contato direto com o mundo real e é capaz de experimentar e refletir sobre as consequências de suas ações.

A metodologia ativa de ensino é frequentemente considerada em estudos recentes como um método inovador, apesar de já ter sido abordada por Dewey há décadas. Segundo Souza et al. (2019), essa abordagem pedagógica é vista como uma forma de tornar o processo de ensino mais dinâmico e interativo, incentivando a participação ativa dos alunos na construção do seu próprio conhecimento. E essa ideia foi abraçada pelas Novas Leis de Diretrizes e Bases Curriculares de Administração.

Uma das razões pelas quais a metodologia ativa é considerada inovadora é o contexto atual da educação, que exige mudanças significativas na forma como o conhecimento é transmitido e assimilado. Conforme destacado por Lima e Costa (2018), a educação tradicional, baseada em uma abordagem expositiva e centrada no professor, já não é mais adequada para atender às demandas do mundo contemporâneo, que exige indivíduos críticos, criativos e capazes de lidar com a complexidade e a diversidade.

Nesse sentido, a metodologia ativa é vista como uma forma de promover uma educação mais centrada no aluno, incentivando a sua participação ativa e engajamento no processo

educativo. Como afirmado por Brito et al. (2021), as metodologias ativas de ensino são capazes de estimular a criatividade, a reflexão crítica e a colaboração entre os alunos, contribuindo para uma aprendizagem mais significativa e duradoura.

Apesar de Dewey já ter abordado a importância da participação ativa do aluno na construção do conhecimento, a metodologia ativa de ensino tem sido revigorada pelas recentes pesquisas e desenvolvimentos tecnológicos, que ampliam as possibilidades de interação e colaboração entre os alunos e entre estes e o professor. Como destacado por Silva e Lima (2018), as tecnologias digitais têm possibilitado a criação de ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e colaborativos, nos quais o aluno é o protagonista do seu próprio processo de aprendizagem.

Dessa forma, a metodologia ativa busca desenvolver a capacidade dos alunos de pensar criticamente, agir de forma autônoma e colaborativa, e aplicar os conhecimentos adquiridos em situações práticas. Além disso, a metodologia ativa tem como objetivo desenvolver habilidades socioemocionais, como a empatia, a cooperação e a resolução de conflitos, que são fundamentais para o desenvolvimento integral do aluno como ser humano.

### **3.3 Metodologias ativas na educação superior**

O avanço tecnológico e de informação propicia a busca de novos conhecimentos alinhados às demandas do mercado de trabalho e cabe às instituições de ensino desvendar alternativas de ensino eficazes que tragam resultados satisfatórios para os alunos e para as próximas gerações. As metodologias ativas são alternativas para o ensino tradicional, para ENANGRAD (2020) elas devem ser estudadas principalmente pelos docentes, uma vez que a exigência acadêmica pelo ensino de qualidade está crescente e existe uma grande exigência por profissionais que se preocupem com a atualização de métodos e estratégias de ensino que acompanhem esse ritmo de inovações.

Para o Conselho Nacional de Educação Superior (2020) o objetivo do uso de Metodologias Ativas de ensino-aprendizagem é proporcionar ao aluno a oportunidade de ser ativo na sua construção do saber. Fazendo com que o professor tenha o papel de mediador do conhecimento, através de estímulos durante a resolução de problemas, a fim de promover mudanças reais no ensino buscando a realização de um pensamento crítico.

De acordo com Lombardi e Shipley (2021), os alunos de graduação devem ser agentes ativos no processo de ensino-aprendizagem, e a metodologia ativa facilita a aquisição de uma

ampla variedade de conhecimentos. No entanto, a variedade de conceitos associados a essa metodologia pode levar à defasagem nos estudos científicos na área.

Aliado a isso, Betti, Biderbost e Domonte (2022), concluem que, após observarem resultados mistos sobre o uso de metodologias ativas, tendo em vista que existem técnicas variadas de desenvolvimento da mesma, é prudente refletir sobre um estudo mais aprofundado sobre o impacto real dos métodos não tradicionais de ensino.

Santos e Bonato (2020) discorrem sobre os fatores inibidores e as barreiras encontradas nas metodologias ativas, está entre elas a necessidade do corpo docente estar devidamente preparado para o uso da tecnologia e das informações que esse recurso possibilita para a aprendizagem. Para Salvador e Ikeda (2019), o sistema educacional atual ainda se assemelha ao da era da Economia Industrial, onde se tinha uma imagem infalível do professor, tornando o aluno somente um ouvinte receptor de conhecimento. Deve ser substituída essa postura do aluno de “assistir aulas” e do professor de “dar aulas” para uma postura mais dinâmica, em que haverá uma troca de conhecimentos de ambos os lados.

Como destacado por Silva e Lima (2018), as tecnologias digitais têm possibilitado a criação de ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e colaborativos, nos quais o aluno é o protagonista do seu próprio processo de aprendizagem.

Porém, é importante destacar que a adoção das metodologias ativas não deve ser vista como uma solução mágica para todos os problemas da educação. Segundo Souza et al. (2019), é preciso considerar que a efetividade das metodologias ativas depende de uma série de fatores, como a formação dos professores, a adequação dos recursos tecnológicos e a disponibilidade de tempo e espaço para a realização das atividades propostas.

A partir dos resultados das experiências práticas aplicadas pelos autores BICICH E MORAN (2017), foi possível concluir que apesar da notória insatisfação advinda da metodologia conservadora tradicional, existe uma resistência, tanto dos alunos, quanto dos professores, em aplicar metodologias ativas dentro da sala de aula. Isso acontece pelo fato do aluno não estar acostumado a ser responsável pela própria aprendizagem, levando em conta que o volume de atividades é maior e em um nível mais participativo, e o professor acaba apresentando resistência ao sair do centro do saber.

#### **4. MATERIAIS E MÉTODOS**

A pesquisa foi desenvolvida a partir da análise temática, um método analítico qualitativo. Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática é um método que tem como

objetivo analisar, identificar e relatar padrões dentro dos dados, através da organização dos mesmos, seguidos da descrição em ricos detalhes, interpretando vários aspectos do tema de pesquisa.

Braun e Clarke (2006) discorrem que esse tipo de análise é feito a partir de uma busca de conjunto de dados, a fim de encontrar padrões de significados repetidos. Por isso, essa abordagem considera temas que são latentes tendem a agrupar-se em conjunto, diferenciando-se de temas realistas que costumam se agrupar no outro extremo. As autoras afirmam que não existe uma regra rígida para esse agrupamento e que o principal objetivo é que o produto final contenha uma ideia do que foi feito e por que.

Em um primeiro momento, foi feito o levantamento bibliográfico de textos acadêmicos no tema “Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração”, nos anais dos eventos do ENANGRAD (Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração) e da ENANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ) no período de 2017 a 2023. Para a busca, foram utilizadas as palavras chaves: “metodologias ativas”; “diretrizes curriculares de ensino”; “diretrizes curriculares para o curso de administração” e “aprendizagem ativa”.

Foram encontrados 80 artigos e procedeu-se à segunda etapa da análise de dados, que foi a leitura dos resumos e nova filtragem dos textos, sendo 73 nacionais e 7 de autores internacionais. Destas publicações 17 foram selecionadas para leitura e releitura, como também para o fichamento das ideias centrais. A exclusão dos demais foi dada a partir dos seguintes parâmetros: Não evidencia o uso ou aplicação de metodologias ativas. A partir daí foi possível evidenciar o nome da metodologia utilizada, seus objetivos dentro da sala de aula e as ferramentas de ensino aplicadas para a concretização desse ensino ativo. Logo em seguida foi possível separá-los em grupos e subgrupos com expressões e significados parecidos e repetidos entre os artigos.

## **5. ANÁLISES DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Conforme descrito na metodologia, foram encontrados nos anais do ENANGRAD e ENAMPAD, na área de ensino e pesquisa em administração, durante o período de 2018 a 2023, foram encontrados 80 artigos oriundos da busca sobre a temática com as palavras chaves “metodologias ativas”; “diretrizes curriculares de ensino”; “diretrizes curriculares para o curso de administração” e “aprendizagem ativa”. Em seguida foi realizada a leitura dos resumos sendo excluídos artigos que não estavam alinhados com o problema de pesquisa deste trabalho. Chegou-se em um total de 17 artigos relacionados com o problema de pesquisa que passaram

para a última fase da análise sistemática da literatura, cumprindo assim o primeiro objetivo desta pesquisa que é compreender como a metodologia ativa tem sido caracterizada na literatura sobre o ensino em administração durante o período de 2018 a 2023.

Para responder o problema desta pesquisa o segundo objetivo se propõe a analisar tematicamente as concepções de metodologias ativas contidas na bibliografia selecionada, e para isso foi feito o fichamento de cada material e a partir desse material foram encontrados as seguintes concepções sobre metodologias na educação e em educação específica em administração, descritos na tabela 1:

**Quadro 1 : Concepções de Metodologias Ativas**

Abordagem didático pedagógica inovadora	Utilização de ferramentas práticas	Trabalho em equipe	Separar os alunos em sub-turmas
Autonomia do aluno	Construção de fóruns	Busca pela emancipação crítica do aluno	Integração entre teoria, indivíduo e sociedade
Professor como moderador/facilitador	Valorização do conhecimento do aluno	Dramatização	Aluno como agente principal na sala
Aula expositiva dialogada	Aprendizagem baseada em solução por problemas	Interdisciplinaridade	Confecção de portfólio
Investigação	Ensino com pesquisa	Solução de um desafio da atualidade	Construção do próprio conhecimento
Análise de conhecimento prévio do aluno	Uso de tecnologias avançadas para o ensino	Ligação entre o físico e digital	Adaptação do conteúdo

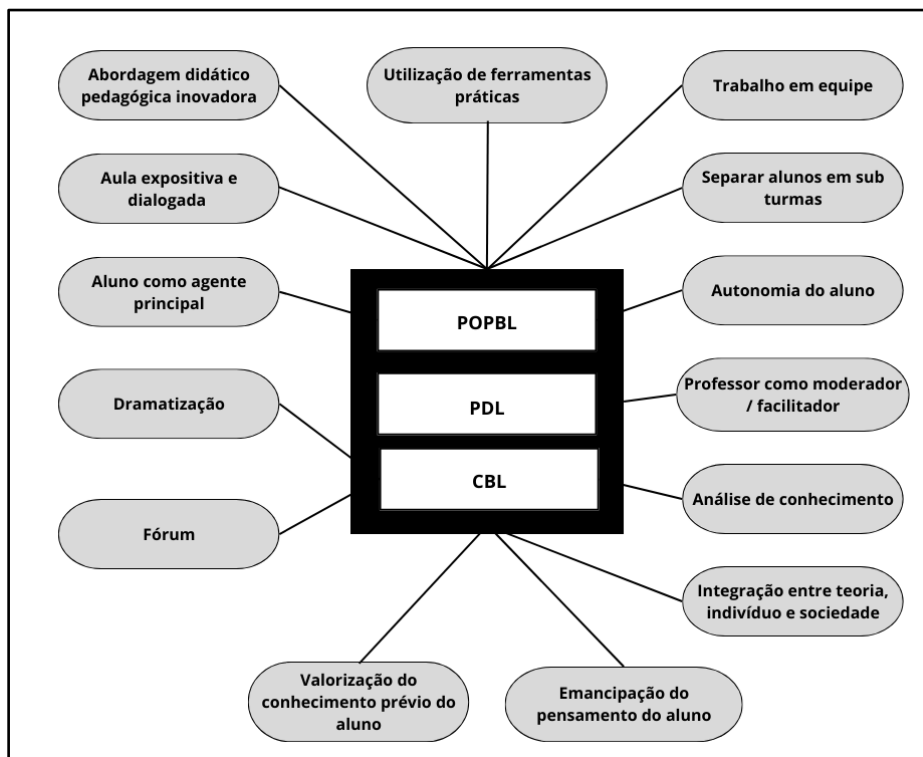
Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

O resultado desse processo gerou a revisão e refinamento dos conceitos, seguindo os critérios duplos para julgar a categoria, os autores afirmam que os dados devem ser significativamente coerentes juntos, enquanto devem também ser facilmente distintos e identificáveis (BRAUN E CLARK, 2006). Frente a essas 24 concepções encontradas foi realizado agrupamentos nodais das mesmas, buscando agrupá-las por similaridade de conceitos e sentidos. É importante salientar que esse trabalho de agrupamento foi feito e refeito inúmeras vezes, possuindo vários modelos de mapa até pode-se chegar a uma versão considerada final.

Essa consideração final da análise temática é composta por 4 (quatro) famílias confluentes, ou seja, as 24 concepções podem ser agrupadas em 4 famílias que serão descritas a seguir.

O primeiro grupo integra o conceito de Metodologia Baseada em Problemas (PDL), Aprendizagem por desafio (CBL) e Problem Oriented Project Based Learning (POPBL), que têm como significado uma abordagem didático pedagógica inovadora, a utilização de ferramentas práticas, trabalho em equipe, separar os alunos em sub-turmas, autonomia do aluno, construção de fóruns, busca pela emancipação do pensamento do aluno, integração entre teoria, indivíduo e sociedade, professor como moderador/facilitador, valorização do conhecimento do aluno, dramatização, aluno como agente principal e aula expositiva dialogada. O mapa foi organizado da seguinte forma:

**Quadro 2: Primeira família**

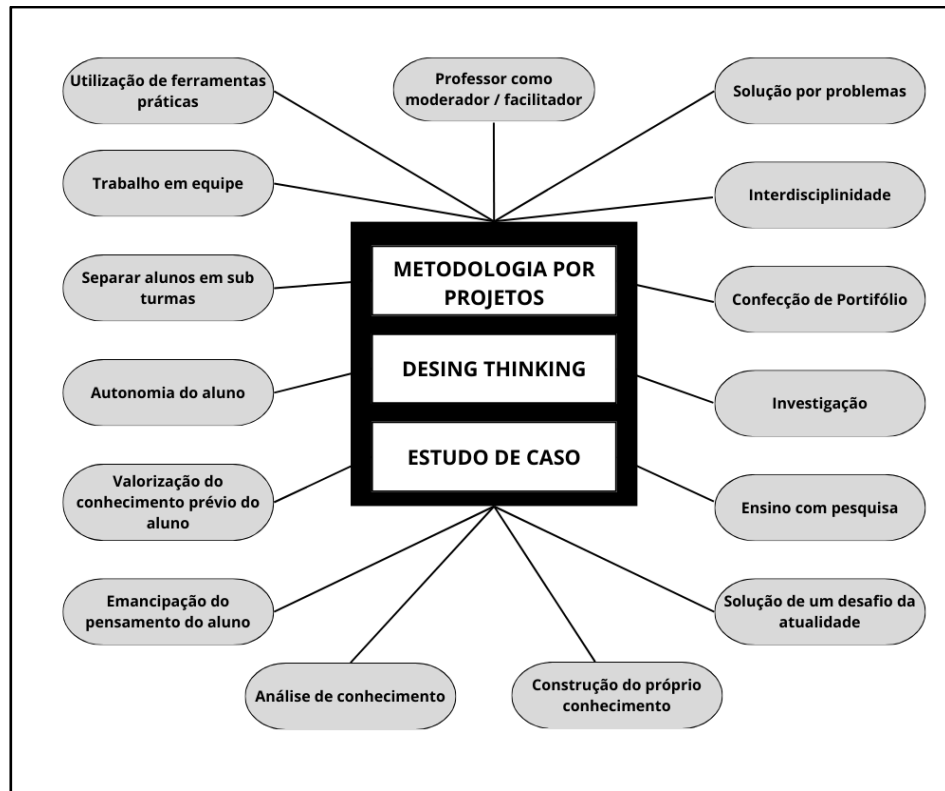


Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

O segundo grupo é composto pela Metodologia por projetos, Design thinking e estudo de caso, que têm como significado a aprendizagem baseada em solução por problemas, interdisciplinaridade, confecção de portfólio, investigação, ensino com pesquisa, solução de um desafio da atualidade, construção do próprio conhecimento, análise de conhecimento,

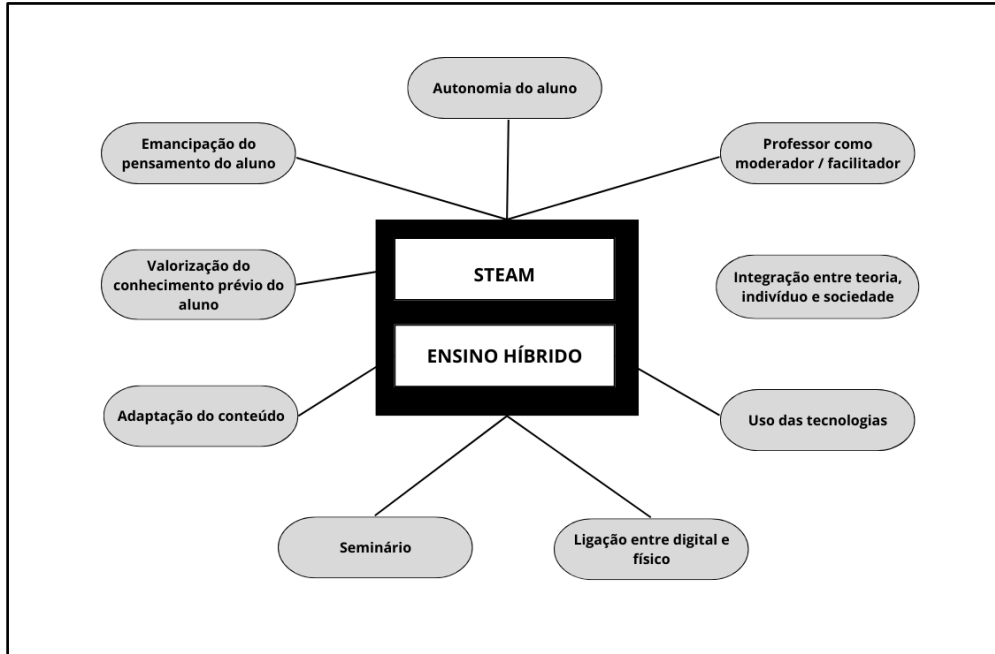
integração entre teoria, indivíduo e sociedade, professor como moderador/facilitador, autonomia do aluno, trabalho em equipe e utilização de ferramentas práticas.

**Quadro 3:** Segunda família.



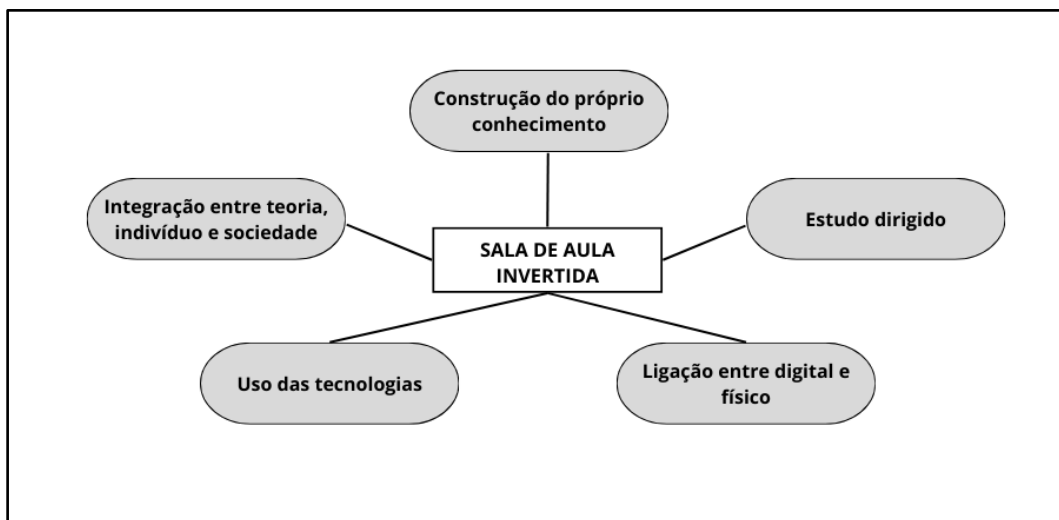
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

Por conseguinte, o terceiro grupo é composto por Ensino Híbrido, STEAM (é um acrônimo em inglês para as disciplinas *Science, Technology, Engineering, Arts e Mathematics*) . Esse grupo apresenta como significado o uso de tecnologias avançadas para o ensino, ligação entre o físico e digital, adaptação do conteúdo, aplicação de estudos dirigidos e seminários, integração entre teoria, indivíduo e sociedade, professor como moderador/facilitador, autonomia do aluno e valorização do conhecimento prévio do aluno.

**Quadro 4:** Terceira família.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024

Já o quarto grupo, distante dos demais, discorre sobre o Ensino Híbrido. Ele é composto pela ligação entre digital e físico, construção do próprio conhecimento, uso de tecnologias, estudo dirigido e integração entre teoria, indivíduo e sociedade.

**Quadro 5:** Quarta família.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

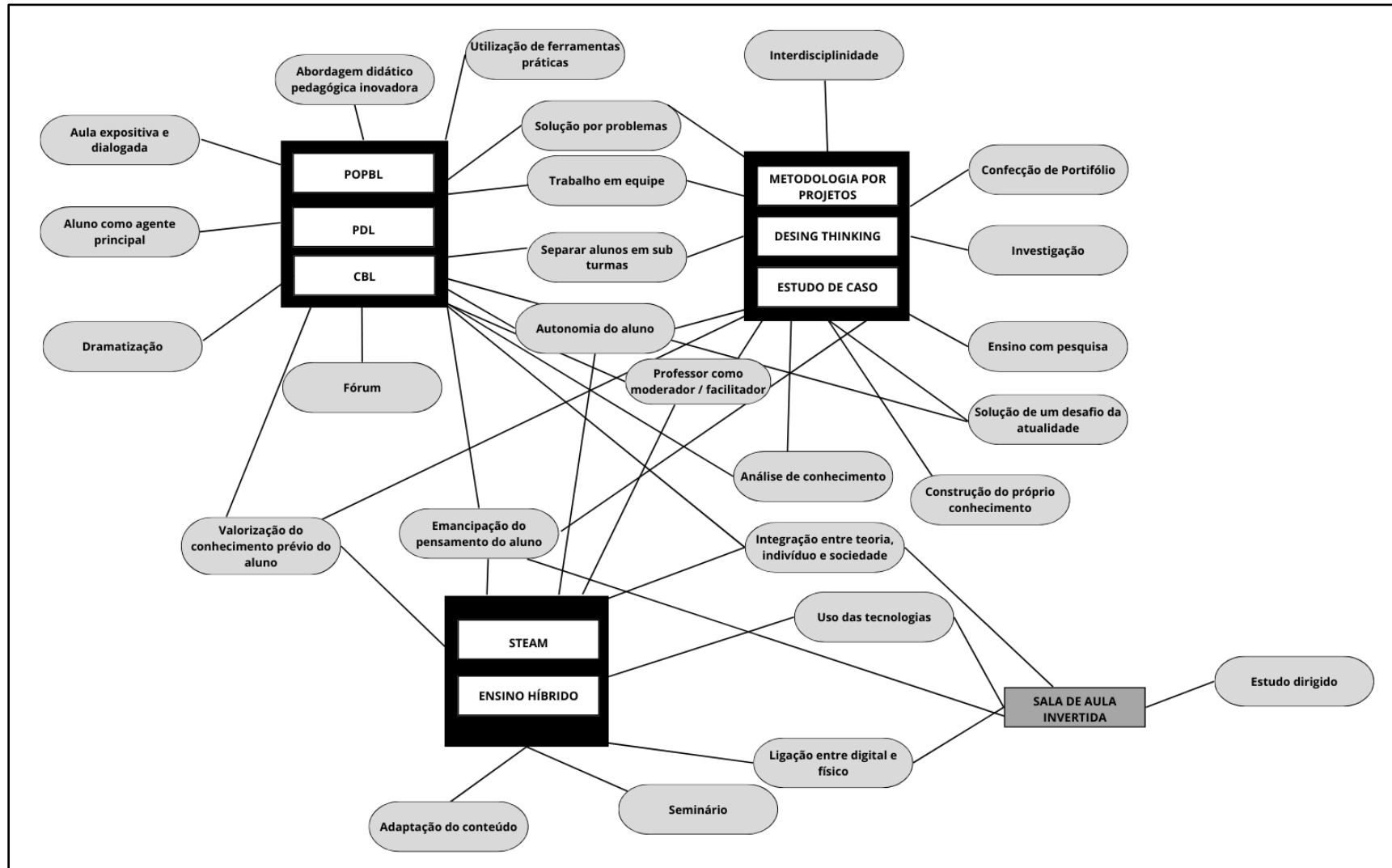
Durante a análise qualitativa da literatura científica, foi observado que as metodologias ativas apresentam diversos constructos e significados associados a elas. Ao agrupar os dados



sistematicamente, foi possível identificar grupos de palavras-chave com o mesmo significado, no entanto, muitos significados permaneceram interconectados, o que evidencia que as metodologias ativas possuem em sua essência algumas características fundamentais. Entre essas características, destacam-se a autonomia do aluno no processo de aprendizagem, a figura do professor como moderador/facilitador do conhecimento, a valorização do conhecimento prévio do aluno e a integração entre teoria, indivíduo e sociedade. É interessante notar que, quanto mais refinados foram os dados analisados, mais clara se tornou a filosofia subjacente às metodologias ativas, como pode ser observado no quadro 5.

Devido à grande variedade de termos e significados associados às metodologias ativas, a organização sistemática dos dados é fundamental para compreender a sua essência e aplicação prática. No mapa abaixo é possível compreender visualmente tal fato.

**Quadro 6 : Mapa analítico.**



Fonte: Elaborada pelas autoras, 2024.

A aprendizagem como uma ação multifacetada, destaca diferentes modos, como imitação, memorização, coerção, tentativa e erro, e experimentação. A aquisição do conhecimento, depende da mediação e do contexto social individual e coletivo (Silva, 2020). A contextualização emerge como elemento fundamental no processo de ensino e aprendizagem, articulando operações para que o conhecimento faça sentido no universo de cada estudante (Moran, 2020).

Ao centralizar significados dispersos no mapa elaborado, observa-se um embaralhamento de pensamento, técnica e filosofia, o que dificulta a pesquisa sobre o tema. Isso levanta questionamentos sobre como os professores cumprirão seu papel de emancipação do pensamento crítico do aluno ao limitarem seu ensino a técnicas moldadas e restritas.

Nesse contexto, a persona do professor assume a responsabilidade de transformar a informação em aprendizado, independentemente das técnicas de ensino, priorizando o entendimento filosófico da metodologia ativa. No ensino superior, a atuação do professor deve visar o aprendizado universal, respeitando a naturalidade dos acontecimentos e tornando o aluno independente na busca pelo conhecimento.

Entretanto, a figura do docente no ensino superior, muitas vezes, é percebida como a transmissão de conhecimento sem necessariamente dominar práticas pedagógicas. O excesso de trabalhos acadêmicos e a ênfase em teorias distantes da prática profissional contribuem para um aprendizado desconectado da realidade.

A luz deste pensamento, destaca-se que, a principal quebra de paradigma está centrada no docente e não no discente. Este, de acordo com a pesquisa, é adepto a novos métodos, necessitando apenas de orientação e ciência para o que irá participar. Aquele, por sua vez, precisa compreender que não detém mais o “papel principal” no palco de sua sala de aula e sim, representa o papel de “facilitador” do processo de ensino/aprendizagem.” (BOHN; WOJAHN; DOMINGUES, 2018, p.9)

Observa-se que a figura do docente no ensino superior é a materialização da corrente de transmissão de conhecimento e, para que este, se torne aprendizado submete-se o discente a práticas didáticas de comunicação e avaliação com foco em mensurar a efetividade do aprender. Entretanto, no ensino superior, o papel do professor parte da prerrogativa de que este possui conhecimento que o caracteriza como especialista de determinada temática, sem que necessite de dominar práticas pedagógicas (SANTOS, 2021).

O excesso de trabalhos e pesquisas acadêmicas que acumulam e usurpam, com suas inúmeras exigências, tanto os alunos, como os professores, produzindo resultados que, na

maioria das vezes, estão distantes das situações, problemas que evidentemente são reais na sociedade. Assim, como a ênfase no ensino de teorias que estão ao revés da prática profissional, estabelecendo um aprendizado em cenários hipotéticos remoto à realidade e que se limitam ao cumprimento de uma fragilizada matriz curricular. No campo da Administração, observa-se que a produção acadêmica nacional é pouco criativa, ausente de originalidade e imensamente reprodutiva (CARLOS e BARRETO *et al*, 2013).

Chama-nos atenção para todos os agentes que participam da composição da sala de aula e seus reflexos na academia e no processo de ensino-aprendizagem dos graduandos. Inerente a qualquer curso, a aquisição do pleno conhecer que possibilite o exercício da profissão que para ali destinou-se ser formado, o perfil diversificado dos discentes que optam por referida modalidade e a pluralidade esperada de seu corpo docente, cria uma expectativa em torno da construção e efetivação do efetivo aprendizado, contemplando teorias, técnicas e práticas, em cumprimento básico ao previsto em matrizes e ementa curriculares.

Segundo o livro de Bacich e Moran (2017) e a obra de Dewey (2010), a metodologia ativa de ensino pressupõe um novo papel para o professor, que deixa de ser o detentor exclusivo do conhecimento e passa a ser um mediador entre os alunos e o conteúdo. Nesse sentido, é essencial que o professor esteja familiarizado com os princípios e as práticas dessa metodologia para poder implementá-la adequadamente.

No entanto, segundo Brito et al. (2021), muitos professores ainda não foram preparados para utilizar as metodologias ativas em suas aulas, o que pode comprometer a efetividade dessas práticas. Isso ocorre, em parte, devido à falta de formação continuada para os professores, o que gera insegurança e resistência para a adoção dessas metodologias (Lima & Costa, 2018).

Alguns impactos negativos podem ser identificados em relação à adoção de metodologias ativas com o uso da tecnologia na educação em administração. Por exemplo, algumas pesquisas apontam para a necessidade de uma preparação adequada dos professores para lidar com essas metodologias, especialmente no que diz respeito à utilização de tecnologias digitais em sala de aula (MORAES et al., 2018; BARBOSA et al., 2020).

Além disso, o uso excessivo da tecnologia pode levar à despersonalização do processo de ensino e aprendizagem, diminuindo a interação face a face entre professores e alunos (MORAN, 2018). Isso pode comprometer a qualidade da educação e reduzir as oportunidades de aprendizado social e emocional, que são fundamentais para a formação de líderes e gestores capazes de lidar com as complexidades do mundo dos negócios.

Outro impacto negativo pode ser o reforço da ideia de que a tecnologia é a solução para todos os problemas educacionais, desconsiderando outras dimensões importantes da formação

em administração, como o desenvolvimento de habilidades interpessoais, éticas e críticas. Nesse sentido, é importante que a adoção de metodologias ativas com o uso da tecnologia seja acompanhada de uma reflexão crítica sobre suas limitações e possibilidades, para que possa ser utilizada de forma consciente e efetiva no contexto da educação em administração (SOUZA et al., 2020).

## 6. CONCLUSÃO

Durante a pesquisa evidenciou-se como a Metodologia Ativa é compreendida na academia de Administração e comprovou-se que conceitos e significados se norteiam através de atividades que, cada vez mais, são dependentes do uso de tecnologias avançadas e que, muitas vezes, as técnicas mudam de nome, porém o significado permanece o mesmo, dificultando ainda mais a sua compreensão. É possível afirmar que essa aparente “sopa de letrinhas” tem a intencionalidade de criar uma fragmentação do conhecimento do que é em si do que é a própria metodologia ativa, deixando o professor em um papel secundário submetido à técnica e não como aquele quem vai planejar e conduzir o trabalho em prol do desenvolvimento e formas que emancipe o estudante em sala de aula.

A partir da coleta de dados e análise do mapa é possível afirmar que a metodologia ativa não pode ser resumida a apenas técnicas de ensino aliadas à tecnologia. Para que o ensino seja realmente ativo é necessário que o professor tenha a ciência do que filosoficamente ela representa.

É importante garantir que os trabalhos acadêmicos e as pesquisas estejam conectados com a realidade e com as necessidades e problemas da sociedade. Isso pode ser alcançado através de uma maior colaboração entre a academia e a indústria, bem como através de uma maior ênfase no ensino prático e na aplicação das teorias aprendidas em situações reais.

Além disso, é importante que as universidades e as faculdades revisem constantemente suas matrizes curriculares e abram espaço para discussões e debates para atualizá-las, a fim de garantir que os alunos estejam aprendendo habilidades e conhecimentos relevantes para suas áreas de atuação. A educação deve ser dinâmica e adaptável para acompanhar as mudanças e demandas da sociedade.

Por fim, é importante que a academia incentive a criatividade e a originalidade na produção acadêmica, para que possamos ver avanços significativos em várias áreas e resolução de problemas reais. Isso pode ser alcançado através de apoio a pesquisas inovadoras e um ambiente de aprendizagem que valoriza a inovação e a experimentação.

Diante disso, fazem-se necessárias novas pesquisas que também evidenciam os desafios na adequação dos discentes e docentes na empregabilidade exigida das diretrizes curriculares, como também uma pesquisa voltada para a real intencionalidade das metodologias ativas como uma filosofia da educação, desvinculando-a das técnicas de ensino.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research Psychology*, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021. Dispõe sobre metodologias ativas no contexto educacional. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, out. 2021.

BOHN, A. C.; WOJAHN, R. M.; DOMINGUES, M. J. C. S. (2018) Uso das Metodologias Ativas em um Curso de Administração: Percepção Discente em um Centro Universitário de Santa Catarina. *EnEPQ/ ANPAD*, Porto Alegre/RS, maio.

SANTOS A. B. & BONATO A. A. (2017) Aprendizagem Ativa para Adultos: Relato de uma Experiência em Curso de Marketing. *ANPAD São Paulo/SP*. Outubro.

BACICH, Lilian; MORAN, José (org.). *Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática*. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

SANTOS, R.V. & BONATO S.V. (2020) Fatores Inibidores e Propulsores relacionados ao uso de Metodologias Ativas no Ensino. *ANPAD*, 2177-2576 versão online

Dewey, J. (1950). *Experience and Nature*. Nova York: Dover Publications.

FABIANO, Luiz Hermenegildo; SILVA, Franciele Alves. Massificação cultural, práticas educativas e autonomia social. *Revista Diálogo Educacional*; vol. 12; nº. 37; p 1065-1084; setembro/dezembro. Curitiba. 2012. Disponível em <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JIRPWPMpWKAJ:https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/download/4900/4858+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em 19 de junho de 2017.

Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.

LUCENA, Fábio Oliveira; RAMALHO, Anderson Magno Correia; SOUZA, José Guilherme; FILHO, Luiz Carlos Freire de Melo. Avaliação do processo de ensino-aprendizagem no curso Administração de uma IES: perspectivas docente e discente. *VXIII Seminários de Administração*. 2015. Disponível em [sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/1257](http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/1257). Acesso em 25 de março de 2017

Ausubel, D. P., Novak, J. D., & Hanesian, H. (1980). *Psicologia educacional*. Rio de Janeiro: Interamericana.

Rogers, C. (1973). *Liberdade para aprender*. Belo Horizonte: Interlivros.

Piaget, J. (2006). *Seis estudos de psicologia*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Vygotsky, L. S. (1998). *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes.

BAUMAN, Zygmunt. **La Hermeneutica y las ciencias sociales**. Tradução de Victor Magno Boyé. Editora Nueva Visión SAIC. 1ª edição. Buenos Aires. 2002

ORGANIZAÇÃO PARA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. **Educação um tesouro a descobrir - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. Tradução Guilherme João de Freitas Teixeira. Distrito Federal - Brasília. 2010.

PIMENTA, Selma Garrido, ANASTASIOU, LÉA das Graças Camargos. **Docência no ensino superior**, 3ª edição. Editora Cortez. São Paulo. 2005

SANTOS, Sandra Carvalho. **O processo de ensino-aprendizagem e a relação professor-aluno: aplicação dos “sete princípios para a boa prática na educação de ensino superior”**. Caderno de Pesquisa em Administração, vol. 8, nº. 1, janeiro/março. São Paulo. 2001

VILELA, Rita Amélia Teixeira. **A pesquisa empírica da sala de aula na perspectiva da Teoria Crítica aportes metodológicos da Hermenêutica Objetiva de Ulrich Oevermann**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em <<http://www.pucminas.br/imagedb/publicacoes>>. Acesso em 20 de outubro 2016.

VILELA, Rita Amélia Teixeira; NAPOLES, Juliane Noack. **“Hermenêutica Objetiva” e sua apropriação na pesquisa empírica na área da educação.** Revista Linhas Críticas; vol. 16; nº. 31; p. 305-326; julho/dezembro. Brasília, Distrito Federal. 2010. Disponível em [www.researchgate.net/publication/277217363\\_Hermeneutica\\_objetiva\\_e\\_sua\\_apropriacao\\_na\\_pesquisa\\_empirica\\_na\\_area\\_da\\_educacao](http://www.researchgate.net/publication/277217363_Hermeneutica_objetiva_e_sua_apropriacao_na_pesquisa_empirica_na_area_da_educacao). Acesso em 30 de maio de 2017.

Brito, M. A. M. et al. (2021). Metodologias ativas de ensino: uma abordagem exploratória. *Brazilian Journal of Development*, 7(6), 45645-45657.

Lima, A. L. A., & Costa, D. B. (2018). Metodologias ativas: uma proposta de ensino para a aprendizagem significativa. *Revista Conhecimento Online*, 1(1), 81-96.

Souza, R. S. S. et al. (2019). Metodologias ativas: um estudo de caso sobre a percepção dos discentes de administração. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(1), 146-159.

MORAES, A. F. R. et al. Metodologias ativas de ensino na formação do administrador: um estudo exploratório no contexto brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 9, n. 1, p. 54-70, 2018.1

BARBOSA, R. P. L. et al. Metodologias ativas no ensino superior de administração: estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 11, n. 1, p. 183-206, 2020.