

METODOLOGIAS ATIVAS E ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

Luciana Silva Torres Matsushita

Doutoranda em Educação. Universidade Federal do
Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, Rio de Janeiro, Rio
de Janeiro, Brasil.

luciana.matsushita@unirio.br

<https://orcid.org/0000-0002-1170-4463>.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um relato de experiência e a relevância do uso de metodologias ativas no ensino de administração no curso de biblioteconomia. A metodologia de pesquisa do trabalho envolveu uma abordagem qualitativa fundamentada na revisão bibliográfica e documental e na pesquisa-intervenção e de campo. Como resultados, avaliou-se a utilização de diversos métodos que contribuíram para o atendimento dos objetivos da disciplina de administração, como: a aprendizagem baseada em equipes (TBL) e em projetos (ABP). Conclui-se que as metodologias ativas estimulam a autonomia e o protagonismo dos estudantes, que podem propor e elaborar propostas coletivas de soluções materializadas em projetos sociais, governamentais, de empresas e de organizações do terceiro setor.

Palavras-chave: Educação profissional. Metodologias ativas. Biblioteconomia. Administração.

ACTIVE METHODOLOGIES AND ADMINISTRATION TEACHING

ABSTRACT

This paper aims to present the experience report and the relevance of using active methodologies in teaching administration in the library science course. The research methodology of the study involved a qualitative approach based on a literature and document review, as well as intervention and field research. As a result, the use of various methods that contributed to achieving the objectives of the administration course was evaluated, such as team-based learning (TBL) and project-based learning (PBL). It is concluded that active methodologies stimulate students' autonomy and protagonism, allowing them to propose and develop collective solution proposals materialized in social, governmental, business, and third-sector organization projects.

Keywords: Professional education. Active methodologies. Library science. Administration.

1 INTRODUÇÃO

O novo século inaugura uma série de desafios e oportunidades para a educação, em que as políticas educativas buscam estimular o permanente enriquecimento de conhecimentos e a cultura do saber-fazer ou *cultura maker*, que privilegia a construção da própria pessoa, das relações entre indivíduos, grupos e nações (Delors, 2012). Neste panorama a universidade apresenta-se em posição de destaque, uma vez que, entre

outras funções, constitui-se como local de ciência e fonte de conhecimentos, situando-se como recinto privilegiado da educação ao longo de toda a vida (Delors, 2012).

As rápidas mudanças sociais na contemporaneidade requerem inovações em métodos de ensino e tecnologias educacionais que despertem a curiosidade e o interesse dos estudantes e que atendam às necessidades educacionais específicas, a partir de uma educação significativa. Deste modo, apesar da aparente semelhança entre as salas de aulas tradicionais e as contemporâneas, ocorreram inúmeros avanços na educação a partir das últimas décadas do século XX. Os papéis e relações entre docentes e estudantes são constantemente revisitados e os processos de ensino e de aprendizagem são considerados como territórios de trocas, trilhas de mão-dupla que proporcionam desenvolvimento mútuo e colaborativo (Cortelazzo et al, 2018, p. 29), como costumam proporcionar as Metodologias Ativas de Ensino (MAE).

Deste modo, as MAE respondem aos novos desafios da contemporaneidade com estratégias educacionais inovadoras por meio de práticas pedagógicas que estimulam a participação e o protagonismo estudantil, considerando a diversidade e suas singularidades. Cortelazzo *et al.* (2018) apresentam ainda um conjunto de metodologias que consistem em recursos de sala de aula, mesmo que a infraestrutura escolar não seja a ideal, são elas: aulas expositivas, estudos de caso, filmes, aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem baseada em problemas, teatralização (dramatização), jogos (*games*), sala de aula invertida (*flipped classroom*), seminários, debates. Parte destes recursos são considerados como MAE, compondo o que se denomina por cultura *maker*, ou mão-na-massa, quando envolve a participação democrática e o protagonismo do estudante.

Este trabalho tem como objetivo apresentar o relato de experiência do desenvolvimento de projetos de ensino orientados pelo uso de MAE. Os projetos foram desenvolvidos na disciplina de introdução à administração, com estudantes do ensino superior, no curso de bacharelado de biblioteconomia. Os projetos estimulavam os alunos a vivenciarem práticas de administração, com o desenvolvimento de projetos sociais ou de diagnóstico organizacional sobre a gestão de bibliotecas.

As MAE permitem que os estudantes se tornem protagonistas da própria aquisição de habilidades e conhecimentos, pela busca de soluções para problemas reais ou

simulações propostas em sala de aula. Os resultados alcançados envolvem não apenas habilidades profissionais relacionadas com processos de gestão, empreendedorismo e liderança, mas também conscientização sobre ética, responsabilidade social e cidadania.

Neste sentido, Rubem Alves (2018) aponta de modo poético que a educação, mais do que oferecer ferramentas para a aquisição de conhecimentos úteis para a existência, deve também promover o prazer, a arte e a beleza da experimentação, da descoberta e da vida. As MAE têm este potencial de promover o prazer no aprendizado e na realização, tornando a educação mais significativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As MAE fazem com que os estudantes experienciem o aprendizado, confrontando teoria e prática a partir de instrumentos que estimulam o pensamento crítico e o protagonismo do estudante. Neste sentido, Sonaglio *et al.* (2013) sinalizam a relevância da experimentação nos processos de ensino e de aprendizagem e indicam ainda que a Aprendizagem em Ação (*Action Learning* – AL) consiste numa abordagem teórica que desperta o interesse de educadores e estudantes do campo de estudos organizacionais, centrando-se simultaneamente no trabalho colaborativo e na aprendizagem individual. A aprendizagem baseada em reflexões sobre experimentações tem o professor como facilitador e estimulador do pensamento crítico, encurtando a distância entre teoria e prática. Para Sonaglio *et al.* (2013, p. 124), “a aprendizagem em ação pode contribuir para a melhoria do ensino superior em administração, pois é balizada em uma metodologia de ensino diferente das tradicionais que são centradas na memorização”.

Neste sentido, Santos e Teixeira (2018) sinalizam que a experimentação é igualmente relevante no ensino de administração pública, à medida que um dos seus principais objetivos consiste na mudança da realidade social brasileira. Deste modo, é essencial o conhecimento profundo das organizações e estruturas administrativas que desenvolvem políticas e ações, compreendendo o processo de implementação, monitoramento, avaliação e fiscalização dos seus resultados, sendo, portanto, imprescindível a vivência dos estudantes nestes espaços-laboratórios da realidade.

Diesel *et al.* (2017) também apresentam o encontro de pensamentos já consagrados e orientadores de práticas docentes, com os princípios que norteiam as MAE. Em sua contextualização, trazem reflexões sobre a ideia de mundo líquido de Bauman, caracterizada pela fluidez e imprevisibilidade das relações e mudanças sociais, em que o estado de impermanência exige nova postura docente para a condução de inovadores processos de aquisição e produção de conhecimentos. Nesta nova perspectiva, “os saberes necessários ao ensinar não se restringem ao conhecimento dos conteúdos das disciplinas” (Diesel *et al.*, 2017, p. 269), em outras palavras, o domínio do conteúdo é apenas parte do processo de ensino-aprendizagem.

Esta perspectiva nos remete à pedagogia freireana, ou pedagogia da libertação, que considera essencial o estímulo ao protagonismo e à autonomia do estudante com práticas pedagógicas que incentivem a sua corresponsabilidade pela própria educação. Freire (1996) apontava a necessidade de o educando manter vivo em si o gosto da rebeldia, que aguça a curiosidade e estimula a sua capacidade de arriscar-se, de aventurar-se e de se imunizar contra o poder apassivador da educação conteudista e bancária:

E nessas condições implicam ou exigem a presença de educadores e de educandos criadores, investigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes... nas condições de verdadeira aprendizagem os educandos vão se transformando em reais sujeitos da construção e reconstrução do saber ensinado, ao lado do educador, igualmente sujeito do processo. Só assim podemos falar realmente de saber ensinado, em que o objeto ensinado é apreendido na sua razão de ser e, portanto, aprendido pelos educandos (Freire, 1996, p. 13).

Além deste aspecto, Jordão e Silva (2024) apontam que o processo de ensino-aprendizagem é singular e baseado em aspectos individuais, como: vivências, emoções e cognição, como evidenciam as descobertas das neurociências. Este fato exige dos educadores abordagens flexíveis diante da diversidade e da velocidade das inovações da era digital e tecnológica. Deste modo, as MAE colaboram para o enfrentamento dos novos desafios da educação, oportunizando aos estudantes vivências e o despertar de novas habilidades atualmente exigidas nas novas práticas profissionais e em suas relações sociais. Além disso, é preciso promover um ambiente educacional, com práticas pedagógicas inovadoras, em que os estudantes possam experimentar seu protagonismo e

autonomia para que se desenvolvam e tenham condições de eleger as informações e ferramentas necessárias para a solução de problemas e criação de oportunidades.

Bacich e Moran (2018) apontam que o processo de ensino-aprendizagem pode ser fascinante quando envolve investigação e aprimoramento contínuos. Neste caso, a sala de aula se constitui como um espaço privilegiado de cocriação na busca de soluções empreendedoras, a partir de “situações concretas, desafios, jogos, experiências, vivências, problemas, projetos, com os recursos que têm em mãos: materiais simples ou sofisticados, tecnologias básicas ou avançadas” (Bacich e Moran, 2018, p. 39), que desafiam a criatividade de docentes e estudantes e a descoberta de seus potenciais. Para tal, o ambiente escolar deve favorecer tais iniciativas, sendo acolhedor, aberto, criativo e empreendedor. O docente assume o papel de orientador, contribuindo de modo mais efetivo para que o estudante tenha uma aprendizagem mais significativa.

Segundo Luchesi *et al.* (2022, p. 14), as MAE posicionam os estudantes no centro do processo de ensino-aprendizagem, promovendo a construção coletiva do conhecimento, a partir do uso de ferramentas como: “a discussão de situações-problemas, de casos clínicos, contextualização da realidade, exposição crítica e reflexiva, uso de tecnologias”. Os procedimentos utilizados favorecem o desenvolvimento de diversas habilidades, como a comunicação, o trabalho em equipe, a postura de liderança, respeito aos colegas e a capacidade de avaliação crítica.

Luchesi *et al.* (2022) consideram que o professor atua como facilitador do processo, estimulando e orientando o aluno a contribuir para a transformação da sua própria realidade. O estudante é incentivado a ter uma postura ativa e crítica, de autoaprendizagem e investigação, sendo estimulado a protagonizar a tomada de decisões e a ter autonomia no seu autodesenvolvimento, postura considerada como ideal na prática profissional. Luchesi *et al.* (2022) apresentam ainda algumas estratégias educacionais dentro da perspectiva das MAE, como: (1) aprendizagem baseada em equipes (TBL); (2) aprendizagem baseada em projetos (ABP); (3) aprendizagem baseada em problemas (PBL); (4) espiral construtivista (uma nova roupagem da PBL); (5) estações (circuitos) de aprendizagem; (6) sala de aula invertida; (7) problematização; (8) uso de tecnologias.

Nesta mesma direção, Santos *et al.* (2021) apresentam diversas propostas didático-pedagógicas, orientadas por MAE, com aplicação em campos distintos do conhecimento, como: Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Sociais. Tais estratégias podem ser implementadas em modelos de ensino presencial, híbrido e remoto.

Bender (2014) aprofunda-se na estratégia de aprendizagem baseada em projetos e aponta que este modelo de ensino permite que os estudantes confrontem problemas do mundo real e determinem como abordá-los, buscando soluções de modo cooperativo. Consideram ainda que, mundialmente, as escolas enfrentam o constante desafio de aprimorar continuamente os seus métodos de ensino, tornando-os cada vez mais eficazes apesar das restrições orçamentárias. Mesmo frente a este panorama, a aprendizagem baseada em projetos costuma apresentar como resultados altos índices de envolvimento e desempenho dos estudantes.

Deste modo, segundo Arantes e Normanha Filho (2015), o papel das metodologias ativas no ensino superior de administração, a partir dos resultados da formação integral de estudantes e da aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desenvolvimento de planos de ações para o terceiro setor. Os resultados comprovam o aprimoramento de habilidades nos estudantes que envolvem a visão empreendedora, a iniciativa, o pragmatismo e as soluções inovadoras. No entanto, os resultados assinalam que as maiores contribuições desta estratégia encontram-se nas dimensões: ética, responsabilidade social, formação cidadã, visão estratégica da vida, posicionamento e atitudes para o mercado de trabalho.

Para Maman e Schorr (2020), as MAE são igualmente importantes como práticas pedagógicas no curso técnico em administração, à medida que possibilitam uma melhor preparação para o ambiente de trabalho. Neste sentido, Santos e Alves (2023) apontam para a relevância das estratégias educacionais na formação profissional e tecnológica, a partir da investigação que realizaram sobre a percepção de coordenadores pedagógicos quanto ao seu uso. Os autores advertem, ainda, sobre a necessidade de constituição de políticas educacionais que valorizem o seu papel e que incentivem o seu uso. Santos e Souza (2024), por sua vez, apresentam a relevância destas estratégias educacionais para estudantes de engenharia e apresentam a análise dos resultados de um programa de aprendizagem vivencial em gestão de projetos. O programa em questão orientou-se por

princípios da Teoria da Aprendizagem Vivencial, envolvendo jogos de empresas, gestão de projetos e o processo de incubação de empresas. Os jogos de empresas possibilitam a tomada de decisões em ambiente controlado e semelhante às condições reais de mercado, permitindo a aplicação de conceitos e teorias aprendidas. A Teoria da Aprendizagem Vivencial considera que a construção do conhecimento envolve a experimentação e a prática, o que sustenta a utilização de jogos de empresas no processo de educação gerencial. Deste modo, (Santos e Souza (2024) concluem que a utilização de jogos de empresas no ensino sobre gestão de projetos pode contribuir para a aquisição de novas competências.

Machado *et al.* (2019) apresentam uma outra relevante e inovadora estratégia educacional: os *seriousgames* (SG) e consideram que avanços tecnológicos possibilitaram a sua criação e o uso de simulações de situações reais em ambientes educacionais. De acordo com Machado *et al.* (2019, p. 1), os *serious games* podem ser utilizados como recursos pedagógicos colaborando para o desenvolvimento cognitivo (atenção e memória) e socioemocional (motivação). Para os autores, os avanços no campo das neurociências cognitivas e o trabalho colaborativo de equipes multidisciplinares possibilitam o aperfeiçoamento de inovações nesta metodologia de ensino. Lira *et al.* (2023, p. 1) analisam o papel dos *serious games* na formação profissional e apontam que as mudanças tecnológicas e culturais exigem de profissionais novas habilidades em gerenciamento de projetos. Portanto, tornou-se extremamente relevante oportunizar novos modos de experimentar, tomar decisões e agir, o que é possível pelo uso de *serious games*, no contexto de *Business Simulation Game* (BSG).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, que envolveu a revisão bibliográfica e documental, a pesquisa-intervenção e de campo. De acordo com Silveira e Córdova (2009), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir da análise de referências teóricas publicadas em meios físicos e digitais, como artigos científicos, livros, dissertações e teses. Segundo os autores, a pesquisa documental segue as mesmas trilhas da pesquisa bibliográfica podendo recorrer, no entanto, a fontes mais diversificadas e dispersas e sem tratamento analítico, como: tabelas estatísticas,

jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, entre outros. A pesquisa de campo caracteriza-se pela coleta de dados junto a pessoas a partir de diferentes tipos de recursos.

Segundo Chassot e Silva (2018), a pesquisa-intervenção corresponde a um tipo de investigação participativa que rompe com paradigmas dominantes nas pesquisas sociais, como o distanciamento entre teoria e prática e entre sujeito e objeto, consideradas dicotomias essenciais para a garantia da neutralidade do pesquisador. Neste sentido, as autoras apontam que:

Com a pesquisa-ação inaugurada por Kurt Lewin e a pesquisa-ação crítica, em sua vertente latino-americana de influência freireana, a pesquisa intervenção compartilha o pressuposto de que produzir conhecimento não é necessariamente uma etapa anterior à ação junto a grupos e comunidades. Não se pesquisa para produzir um conhecimento que será posteriormente aplicado, mas é na própria ação (junto a grupos e organizações) que o conhecimento pode ser produzido” (Chassot e Silva, 2018, p. 2).

As autoras consideram ainda que a pesquisa-intervenção tem como característica a transversalidade que envolve os saberes de todos que compõem o campo de investigação, em que todos são autores da prática de produção de conhecimento inerente ao processo de intervenção. Portanto, quando a pesquisa-intervenção envolve os estudos organizacionais, caracteriza-se pelo reconhecimento dos saberes desenvolvidos nas práticas cotidianas de gestão.

Utilizou-se como referência documental o Relatório Jacques Delors (Delors, 2012) que, publicado pela UNESCO, tece reflexões profundas sobre a educação mundial. A partir da pesquisa bibliográfica avaliou-se publicações clássicas e contemporâneas sobre as MAE. Para a seleção de publicações contemporâneas foi realizada busca de artigos científicos na plataforma aberta do *Google Scholar*, no período de 2021-25, com os descritores: “Metodologias Ativas de Ensino”; administração; biblioteconomia. Deste modo, localizou-se 114 publicações e foram selecionados seis artigos mais intimamente relacionados com os objetivos da pesquisa.

Este trabalho também apresenta os resultados de quatro intervenções sociais selecionadas para apresentação neste artigo.

A primeira intervenção foi realizada com o Projeto Social Imagineca, que tinha como objetivo o incentivo à leitura em crianças, adolescentes e jovens de um abrigo para menores (0 a 18 anos), localizado no município do Rio de Janeiro/RJ. Foi fundamentada na aprendizagem baseada em equipes (TBL), na aprendizagem baseada em projetos (ABP), na espiral construtivista (uma nova roupagem da aprendizagem baseada na resolução de problemas – PBL), nas estações (circuitos) de aprendizagem, na sala de aula invertida e na problematização e uso de tecnologias, a partir do desenvolvimento das etapas de gestão de projeto pelas equipes constituídas pelos estudantes universitários, com apresentação semanal dos desafios e resultados alcançados.

A segunda intervenção consistiu no projeto: *Vizinhos da escola*, que tinha como objetivo o incentivo à leitura com estudantes do ensino fundamental, da rede pública regular de ensino do município do Rio de Janeiro/RJ, com cerca de 20 estudantes do ensino fundamental, entre 8-11 anos de idade, acompanhados de sua professora, participaram de ação social.

Foi baseada na TBL, na ABP, na espiral construtivista, nas estações de aprendizagem, na sala de aula invertida e na problematização e uso de tecnologias, a partir do desenvolvimento das etapas de gestão de projeto pelas equipes constituídas pelos estudantes universitários, com apresentação semanal do andamento do projeto.

A terceira intervenção fundamentou-se na realização de uma ação social para pessoas em situação de rua, que viviam em uma praça localizada nas proximidades da biblioteca central da Universidade, com o objetivo de oferecer alimentos, itens de higiene, roupas, arte e cultura.

Foi baseada na TBL, na ABP, na espiral construtivista, nas estações de aprendizagem e na sala de aula invertida, a partir do desenvolvimento das etapas de gestão de projeto pelas equipes constituídas pelos estudantes universitários, com apresentação semanal dos desafios e resultados alcançados.

A quarta intervenção fundamentou-se na elaboração de projeto de criação de uma sala de leitura em um pré-vestibular social para adolescentes e jovens transgêneros, localizado em um abrigo na região central do município do Rio de Janeiro. Foi baseada na TBL, na ABP, na espiral construtivista, nas estações de aprendizagem e na sala de aula invertida, a partir do desenvolvimento das etapas de gestão de projeto pelas equipes

constituídas pelos estudantes universitários, com apresentação semanal dos desafios e resultados alcançados.

Nas intervenções sociais também foi possível realizar a coleta de dados para a pesquisa, além de promoverem a aproximação de contextos teóricos e práticos que colaboram para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades profissionais no ensino universitário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No campo do ensino de administração, é comum o uso de métodos de ensino que se utilizam da experientiação de dinâmicas e práticas diagnósticas de organizações reais e fictícias, como aquelas utilizadas em jogos de empresas.

Como exemplo, o jogo de empresas Desafio SEBRAE consistia na competição em simulações de mercado entre equipes de empreendimentos fictícios compostas por universitários. Nesta mesma direção, as empresas juniores constituem-se como um movimento social internacional que incentiva o protagonismo de estudantes de graduação no desenvolvimento de projetos reais de empresas, de organizações do terceiro setor e do governo.

Também com o mesmo propósito de fortalecimento de práticas de aprendizado empresarial, o movimento de incubadoras de empreendimentos (tecnológicas, de cooperativas, culturais e sociais) e economia solidária, tem como objetivo a promoção de iniciativas para a transformação de contextos sociais, a partir da relação Universidade-Sociedade e da troca de conhecimentos entre ambas. Deste modo, a cultura maker, ou mão-na-massa, costuma atender aos objetivos do ensino da administração confrontando aspectos teóricos e práticos e promovendo soluções inovadoras para demandas organizacionais e sociais.

Ao avaliar a literatura sobre o uso de MAE nos cursos de biblioteconomia, foi possível identificar poucos estudos sobre disciplinas de administração e alguns outros temas, ambos disponíveis no Quadro 1 – Metodologias ativas de ensino na graduação em biblioteconomia, a seguir:

Quadro 1 - Metodologias ativas de ensino na graduação em biblioteconomia.

N.	Título do Artigo	Tema	Autores	Revista	Ano
1	Metodologias ativas e avaliação formativa: relato de experiência em um curso de Biblioteconomia	Disciplina: Biblioteca Escolar e Usuários Especiais	Márcia Aparecida Bolina; Benildes Coura Moreira dos Santos Maculan; Fabricio Ziviani	RDBCI	2026
2	Metodologias ativas como estratégia pedagógica: um relato de experiência docente na graduação em Biblioteconomia	Disciplina: Marketing de Serviços para Usuários da Informação	Leandro Cearenço Lima; Frederico Cesar Mafra Pereira	RDBCI	2023
3	O ensino da biblioteconomia a partir das metodologias ativas de aprendizagem	Disciplinas: Ensino de biblioteconomia e estágio supervisionado	Leandro do Nascimento de Souza; Gabrielle Francinne de S. C. Tanus	ANCIB	2021
4	A monitoria no processo de ensino e aprendizagem: relato de experiência no Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão	Papel da monitoria	Georgete Lopes Freitas	REBECIN	2022
5	O uso da biblioteca escolar como parte integrante das metodologias ativas no processo de ensino e aprendizagem: panorama nacional	Ensino-aprendizagem na biblioteca	Ana Cecília Estévão; Luciana Rodrigues Silva	Encontros Bibli	2024
6	Gamificação: uma estratégia para desenvolver a competência em informação em instituições de ensino	Competência em informação	Ariane Callott Nascimento e Júlia Schettino Jacob dos Santos	Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação	2024

Fonte: A autora, 2025.

Ao avaliar os trabalhos encontrados, observamos que MAE têm sido aplicadas em cursos de graduação em Biblioteconomia, algumas das vezes em disciplinas de administração, como é o caso da disciplina de *Marketing de Serviços para Usuários Especiais* (Lima e Pereira, 2023).

Bolina *et al.* (2026) apresentam os resultados do uso de MAE durante um semestre da disciplina de: *A Biblioteca Escolar e os Usuários Especiais*, em que os procedimentos utilizados promoveram reflexões e experiencição de situações reais, trabalho em equipe e engajamento com o conteúdo programático, o que corresponde a resultados esperados na aplicação de MAE.

Em relação ao papel da biblioteca como complementar ao ensino e parte de MAE, Nascimento e Santos (2024) apontam a relevância do uso de gamificação no desenvolvimento de competência informacional de usuários de bibliotecas em diversas áreas de conhecimento, entre elas a administração. Já Estevão e Silva (2024), dizem que a biblioteca escolar pode complementar a prática educativa, contribuindo para a formação integrada do estudante. Deste modo, é possível ressignificar o papel da biblioteca escolar ao considerar-se o seu uso como uma das etapas do processo de ensino-aprendizagem. Portanto, a biblioteca escolar pode oferecer oportunidades para que o estudante desenvolva a sua autonomia e protagonismo na construção do seu próprio conhecimento.

Souza e Tanus (2021) consideram que as MAE podem contribuir para a construção do conhecimento e o desenvolvimento de competências profissionais na formação em Biblioteconomia, o que demanda maior investigação do emprego destas alternativas no ensino e nas práticas profissionais do bibliotecário.

Freitas (2022, p. 1) apresenta os resultados do uso de MAE no desenvolvimento do aluno de monitoria em disciplinas do curso de graduação em biblioteconomia, duas delas correspondentes à área de conhecimento em administração: *Marketing em Unidades de Informações (1)* e *Gestão de Bibliotecas Especializadas e Universitárias (2)*. Freitas (2022) aponta que houve colaboração no planejamento de ações e avaliações, pesquisa e preparo de materiais e orientações aos alunos inscritos nas disciplinas, oferecendo ganhos em autonomia, protagonismo e fortalecimento do aprendizado em administração.

As publicações apresentam resultados compatíveis com aqueles esperados na aplicação da MAE no ensino de administração (Teoria Geral da Administração – TGA ou Introdução à Administração) para graduandos em Biblioteconomia. Este fato contribui para que as MAE sejam consideradas como diretrizes estratégicas para a obtenção de resultados consistentes na consolidação do aprendizado profissional teórico e prático ainda na graduação. Além de inovar com o desenvolvimento de projetos e de diagnósticos

organizacionais, este artigo busca contribuir para estimular o desenvolvimento de novos objetivos e desafios para o uso de MAE no campo do conhecimento em administração.

Com inspirações na pedagogia freireana, também chamada de pedagogia da autonomia ou da libertação, que valoriza a autonomia e o protagonismo do estudante como prática para a liberdade, buscou-se as MAE como orientação para as práticas docentes. Deste modo, iniciou-se o desenvolvimento de projetos de ensino com a utilização de propostas de estratégias educacionais orientadas por MAE em projetos com turmas de Introdução à Administração, do curso de bacharelado em Biblioteconomia, de uma universidade pública do Estado do Rio de Janeiro. Os projetos de ensino denominaram-se, como: Laboratório de Práticas de Análise Organizacional e Gestão de Projetos, Laboratório de Ensino e Práticas de Administração e Práticas de ensino em Administração.

Como recomenda Santos e Souza (2024), que analisou estratégias educacionais que se utilizam de aprendizagem vivencial em gestão de projetos, optou-se pelo uso da aprendizagem baseada em projetos (APB), mas também por incentivar a elaboração de diagnósticos de gestão, com pareceres para a melhoria contínua e a mudança organizacional, ambos desenvolvidos pelos próprios estudantes durante o período de um semestre de aulas. Deste modo, destacou-se as quatro ações consideradas com maior engajamento e aprendizado nos estudantes envolvidos.

O primeiro projeto de estudantes orientado pelas MAE consistiu no Projeto Social Imagnateca, que tinha como objetivo o incentivo à leitura em crianças, adolescentes e jovens de um abrigo para menores (0 a 18 anos), localizado no município do Rio de Janeiro/RJ. A proposta idealizada e realizada pelos estudantes fundamentou-se na reformulação da sala de leitura e ação social para a sua inauguração, com lanche coletivo, leituras e contação de histórias, oficinas de artes e atividades lúdicas.

O trabalho consistiu na elaboração e realização das etapas do projeto, a partir da organização dos estudantes em equipes de trabalho: (1) coleta de doações (livros, materiais de escritório e reciclados), (2) publicação do projeto (programação visual e publicação em redes sociais e espaços da Universidade); (3) organização dos livros e sala de leitura; e (4) organização de evento de lançamento (confecção de camisas com o logotipo do projeto, oferta de lanche, atividades lúdicas e contação de histórias). Os

alunos foram avaliados pela participação nas etapas de realização do projeto social e pelo resultado final da turma. O Quadro 2 – *Composição de imagens do Projeto Social Imagnateca* apresenta algumas das ações que fizeram parte da proposta da turma de biblioteconomia.

Quadro 2 - Composição de imagens do Projeto Social Imagnateca.



Logotipo do projeto (programação visual).



Cartaz para arrecadação de doações.



Livros arrecadados e organizados em sala de leitura.



Placa: *Aqui passou o Projeto Imagnateca.*



Contação de histórias.



Oficina de argila.

Fonte: A Autora (2025).

Os estudantes puderam confrontar problemas reais e determinar como abordá-los, buscando soluções inovadoras e de modo cooperativo. Os problemas relacionavam-se com questões de ordem físico-material e de relações humanas e as soluções basearam-se na realização de alternativas solidárias, como a busca por doações de livros e reaproveitamento de materiais de descarte, além do exercício de práticas e diretrizes para a constituição de equipes de alta performance, como o auxílio mútuo na resolução de conflitos e o reforço da motivação para a realização de propósitos de alta relevância social.

Deste modo, considera-se que houve altos índices de envolvimento e desempenho dos estudantes com o uso da estratégia educacional de aprendizagem baseada em projetos (APB), (Bender, 2014).

Neste período, também se destacou o projeto: *Vizinhos da escola*, que tinha como objetivo o incentivo à leitura com estudantes do ensino fundamental, da rede pública regular de ensino do município do Rio de Janeiro/RJ.

Estudantes inscritos na disciplina de administração, graduandos do curso de biblioteconomia, promoveram na Universidade uma manhã de leitura e atividades lúdicas com uma turma de estudantes da escola vizinha. Neste evento, cerca de 20 estudantes do ensino fundamental, entre 8-11 anos de idade, acompanhados de sua professora, participaram de ação social.

Orientados pelos princípios da biblioterapia, os estudantes de Biblioteconomia elegeram textos literários que abordavam a inclusão da diversidade e os direitos humanos, trazendo acolhimento para as diferenças e cuidado com as relações sociais. Além disso, fizeram algumas atividades, como jogos e dobraduras em que abordavam temas relacionados com a leitura.

Ao final, os alunos da escola pública receberam lanche, livros e brindes. Os estudantes da disciplina de administração planejaram a ação social em que cada grupo cuidou de uma etapa, tendo sido avaliados pelo desenvolvimento e escrita coletiva do projeto e pela participação em sua execução.

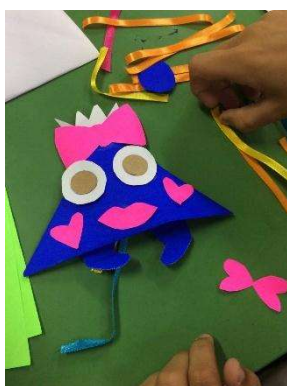
O Quadro 3 – *Composição de imagens da Ação Social Vizinhos da Escola* apresenta algumas das ações que fizeram parte da proposta dos estudantes da turma de biblioteconomia.

Quadro 3 - Composição de imagens da Ação Social Vizinhos da Escola.


Leitura de livros infantis – momento (1)



Leitura de livros infantis – momento (2)



Oficina de marcadores de livros infantis.



Jogos com equipes.

Fonte: A Autora (2025).

Houve ainda uma turma de estudantes que desenvolveu o planejamento do projeto e todas as demais etapas de realização da ação social para pessoas em situação de rua, que viviam em uma praça localizada nas proximidades da biblioteca central da Universidade. Ofereceram um café da manhã com música ao vivo, com a participação de estudantes de música da instituição. Também realizaram a doação de alimentos, produtos de higiene pessoal e roupas. Foram incitados a pesquisar sobre políticas públicas e perfis de pessoas em situação de rua, confrontando a teoria com suas próprias observações a partir da prática social experienciada. Foram também estimulados a escrever um resumo expandido com o relato da experiência, o que foi concretizado por alguns dos estudantes.

Outro grupo de estudantes desenvolveu o planejamento do projeto e realizou uma série de etapas de criação de uma sala de leitura em um pré-vestibular social para adolescentes e jovens transgêneros. O local que também servia como abrigo para estas

peessoas, localizava-se na região central do município do Rio de Janeiro. Conheceram o lugar, conseguiram a doação de livros do ensino médio de uma instituição federal de educação tecnológica. Também ofereceram a palestra de uma estudante de medicina de uma universidade pública federal, jovem transgênero que atuava como professora voluntária no pré-vestibular social; a estudante discursou na Universidade sobre os seus desafios, conquistas e inspirações até tornar-se estudante de medicina. No entanto, não foi possível finalizar a ação, por uma mudança nos interesses e prioridades do grupo atendido.

A partir dos resultados do desenvolvimento destas ações, é possível identificar as contribuições oferecidas pelas MAE na formação integral de estudantes que puderam exercitar o seu protagonismo por meio de propostas de inovações sociais, em que também exercitam a responsabilidade social, a ética e a formação cidadã (Arantes e Normanha Filho (2015).

Além das ações sociais realizadas durante os anos de desenvolvimento dos projetos de ensino, algumas turmas optaram pela prática de diagnósticos de processos de gestão em bibliotecas do município do Rio de Janeiro/RJ. De um modo geral, buscavam as bibliotecas que frequentavam ou em que ao menos um dos componentes do grupo estagiava. Com a devida autorização do bibliotecário responsável, observavam a biblioteca e realizavam entrevistas com profissionais e usuários a fim de captarem informações para a elaboração de diagnóstico e proposta de melhoria de processos gerenciais.

Os anos de 2020 e 2021 trouxeram-nos novos desafios, pois estivemos em isolamento social por motivo da pandemia de COVID-19. Nesse período não foi possível realizar projetos sociais ou diagnósticos. No entanto, os alunos foram orientados a problematizar questões sobre gestão e sociedade, a partir da análise de textos e recursos audiovisuais, o que também corresponde a uma das estratégias orientadas pelas MAE. As questões diziam respeito ao aprendizado sobre temas da disciplina que envolvem os processos de gestão de organizações, mas também sobre economia solidária e abordagens críticas sobre consumo e trabalho.

Como exemplos dos recursos audiovisuais utilizados, tem-se os seguintes documentários: *Mundo Cola*, *Privacidade Hackeada*, *Dilemas em Rede* e *Nunca me*

Sonharam e dois vídeos com palestras sobre *neuromarketing* e *neurobranding*, para apresentar perspectivas doutrinárias presentes em estratégias de mercado e modos distintos de influência do neoliberalismo nas escolhas individuais e coletivas, que intensificam o abismo resultante das desigualdades sociais que provocam. Também foi utilizado o episódio: Queda-Livre, da série *Black Mirror*, para abordar o assunto da sociedade do espetáculo (Guy Debord, 2005). Além dos temas e materiais disparadores de reflexões e debates, os estudantes também foram convidados a sugerir novos assuntos e produções para serem discutidos nas aulas remotas, atendendo ao programa da disciplina e aos anseios circunstanciais da pandemia.

Deste modo, foi possível perceber a relevância do uso de metodologias ativas de ensino de administração na educação profissional de estudantes de Biblioteconomia, a partir da utilização de estratégias educacionais que se encontram com as propostas da pedagogia freireana em que o estudante é incentivado a manter o gosto pela rebeldia e curiosidade, sendo estimulado a correr riscos e empreender, imunizando-se contra o poder anestesiante da educação conteudista e bancária (Freire, 1996) e rompendo com aspectos doutrinários de sua formação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta inovações no uso de metodologias ativas de ensino de administração a estudantes de Biblioteconomia. Quando se compara a literatura com as práticas presentes neste relato de experiência, é possível identificar contribuições e avanços no processo de ensino-aprendizagem de administração para estudantes de graduação em Biblioteconomia.

No entanto percebe-se que as contribuições não se restringem apenas ao uso de MAE, mas também no incentivo à leitura, no diagnóstico organizacional de bibliotecas e no processo de ensino-aprendizagem de administração para estudantes de biblioteconomia.

Os métodos de ensino tradicionais atendem a características mais gerais de aprendizado, considerando-se o estudante típico. No entanto, quando observamos a diversidade humana e suas singularidades, é preciso pensar em novos métodos que

sejam orientados pelo Desenho Universal de Aprendizagem (DUA) e que promovam múltiplas alternativas de ensino-aprendizagem para estudantes típicos ou não.

Ponderando-se sobre as MAE descritas na literatura, pode-se considerar que foram utilizadas no decorrer do período de desenvolvimento dos projetos de ensino: a aprendizagem baseada em equipes (TBL); a aprendizagem baseada em projetos (ABP); a aprendizagem baseada em problemas (PBL); a espiral construtivista (uma nova roupagem da PBL); as estações (circuitos) de aprendizagem; a sala de aula invertida; a problematização; e o uso de tecnologias. Utilizou-se uma ou mais estratégias educacionais orientadas pelas MAE, no entanto nem sempre suas fronteiras apresentavam contornos nítidos.

Considerando-se as singularidades do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes, percebeu-se no decorrer do tempo que as MAE colaboram para estimular a participação democrática, o protagonismo e a cidadania dos estudantes na busca por soluções coletivas em projetos, sejam eles: de empresas, organizações do terceiro setor, sociais e governamentais. Deste modo, atende as diretrizes essenciais que fundamentam a educação inclusiva, contemplando a diversidade humana e suas necessidades educacionais específicas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rubem. **A educação dos sentidos: conversas sobre a aprendizagem e a vida.** São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

ARANTES, Sandra Stöckli; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. Metodologias ativas no ensino de administração: aplicação da aprendizagem baseada em projetos no desafio de pesquisar organizações do terceiro setor. **Mimesis**, Bauru, v. 36, n. 2, p. 231–250, 2015.

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

BENDER, William N. **Aprendizagem baseada em projetos: educação diferenciada para o século XXI.** Tradução de Fernando de Siqueira Rodrigues. Porto Alegre: Penso, 2014.

BOLINA, Márcia Aparecida; MACULAN, Benildes Coura Moreira dos Santos; ZIVIANI, Fabricio. Metodologias ativas e avaliação formativa: relato de experiência em um curso de Biblioteconomia. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 24, e026009, p. 1–17, 2026. DOI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v24i00.8678247>.

CHASSOT, Carolina Seibel; SILVA, Rosane Azevedo Neves da. A pesquisa-intervenção participativa como estratégia metodológica: relato de uma pesquisa em associação. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 30, e174902, p. 1–12, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174902>.

CORTELAZZO, Angelo Luiz; FIALA, Diane Andreia de Souza; PIVA JUNIOR, Dilermando; PANISSON, Luciane; JUNQUEIRA, Maria Rafaela; RODRIGUES, Bruno. **Metodologias ativas e personalizadas de aprendizagem**: para refinar seu cardápio metodológico. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Tradução de Francisco Alves e Afonso Monteiro. Lisboa: Edições Antipáticas, 2005.

DELORS, Jacques (coord.). **Educação**: um tesouro a descobrir. Tradução de José Carlos Eufrázio. 7. ed. rev. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2012.

DIESEL, Aline; BALDEZ, Alda Leila Santos; MARTINS, Silvana Neumann. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. **Thema**, Pelotas, v. 14, n. 1, p. 268–288, 2017. DOI: <https://doi.org/10.15536/thema.14.2017.268-288.404>.

ESTÉVÃO, Ana Cecília; SILVA, Luciana Rodrigues. O uso da biblioteca escolar como parte integrante das metodologias ativas no processo de ensino e aprendizagem: panorama nacional. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 29, e97067, p. 1–22, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2024.e97067>.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Georgete Lopes. A monitoria no processo de ensino e aprendizagem: relato de experiência no Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 9, n. esp., p. 1–17, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24208/rebecin.v9iesp.329>.

GONÇALVES, Augusto César Silva; PINTO, Mariana Cunha de Aguiar; ARAÚJO, Aneide Oliveira. Jogos de empresas: percepção dos alunos de graduação e pós-graduação sobre aplicação desse método. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 12, p. 31235–31264, 2023. DOI: <https://doi.org/10.56083/RCV3N12-170>.

JORDÃO, Graziela Martins; SILVA, Arleide Rosa da. Metodologias ativas na educação profissional e tecnológica: desenvolvimento integral do estudante. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 5, n. 3, p. 1–21, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51721/rei.v5i3.665>.

LIMA, Leandro Cearenço; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. Metodologias ativas como estratégia pedagógica: um relato de experiência docente na graduação em Biblioteconomia. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 21, e023028, p. 1-22, 2023. DOI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v21i00.8672914>.

LIRA, Kaylane Gonçalves; LIMA, Fúlvia Fernanda de; SILVA, Adriano Ednaldo da; ALBUQUERQUE, Eduardo Geber de Melo; LUNA, Alexandre José Henrique de Oliveira. Desenvolvimento e avaliação de um serious game digital para aprendizagem em governança e gerenciamento de projetos. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD), 47., 2023, São Paulo. **Anais...** Maringá: ANPAD, 2023. p. 1–25.

LUCHESE, Bruna Moretti; LARA, Ellys Marina de Oliveira; SANTOS, Mariana Alvina dos (org.). **Guia prático de introdução às metodologias ativas de aprendizagem**. Campo Grande: Editora UFMS, 2022.

MACHADO, Pedro Garcia; CARVALHO, Fernanda Antoniolo Hammes de; FERREIRA, Cleiton Pons; SILVA, Daniel Volkmer de Azambuja; BARBOSA, Raquel de Miranda. Um serious game como recurso pedagógico para a educação integral. In: SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, 20., 2019, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: Instituto Federal do Rio Grande do Sul, 2019. v. 9.

MAMAN, Luana de; SCHORR, Maria Claudete. Metodologias ativas nos cursos técnicos de administração: revisão integrativa. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 12, n. 2, p. 116–127, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v12i2a2020.2579>.

NASCIMENTO, Ariane Callott; SANTOS, Júlia Schettino Jacob dos. Gamificação: uma estratégia para desenvolver a competência em informação em instituições de ensino. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 20, p. 1–27, 2024. DOI: <https://doi.org/10.51284/rbbd.v20.2096>.

SANTOS, Danielle Aparecida do Nascimento dos; ALVES, Maria José Cardozo. Concepções de coordenadores pedagógicos do Centro Paula Souza quanto à implementação de políticas educacionais para o uso de metodologias ativas na educação profissional. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 30, n. 3, p. 99–126, 2023. DOI: <https://doi.org/10.18764/2178-2229v30n3.2023.39>.

SANTOS, Denilson de Souza; LEAL, Ideilton Alves Freire; ALBINO, Jonilson Lima da Silva; BATISTA, Lindsay Santos Amaral; SANTOS, Sandra Ribeiro; SILVA, Victor Menezes (org.). **Metodologias (INOV)ativas**: coletânea de planos de aulas com possibilidades de aprendizagens significativas. Iguatu: Quipá Editora, 2021.

SANTOS, Fernando Burgos Pimentel dos; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. Inovações e desafios metodológicos no ensino de Administração Pública no Brasil: um olhar com base no curso da FGV-EAESP. **Revista de Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1–10, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n1.1545>.

SANTOS-SOUZA, Humberto Reis dos. Uso de jogos de empresas em gestão de projetos com estudantes de Engenharia da Faculdade de Engenharia da FAT/UERJ. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, p. 1–35, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/35291>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SONAGLIO, Ana Lúcia Baggio; GODOI, Cristiane Klein Übing; SILVA, Nielson Barbosa da. Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em Administração em instituições de ensino superior. **Revista de Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 123–159, 2013. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2013.v14n1.85>.

SOUZA, Leandro do Nascimento de; TANUS, Gabrielle Francinne de S. C. O ensino da Biblioteconomia a partir das metodologias ativas de aprendizagem. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 14, p. 1–17, 2021. Disponível em: <https://revistas.ancib.org/tpbci/article/view/545>. Acesso em: 17 jun. 2026.

NOTAS E CREDITOS DO ARTIGO

- Reconhecimentos: Aos estudantes de graduação em biblioteconomia que participaram das turmas de Administração, pelo engajamento e proatividade. À UNIRIO pelo acolhimento aos estudantes. Aos demais participantes do projeto pelas trocas e enriquecimento das aulas, no trabalho em campo.
- Financiamento: Não se aplica.
- Conflitos de interesse: Não se aplica.
- Aprovação ética: Não se aplica.
- Disponibilidade de dados e material: Não se aplica.
- Manuscrito publicado como *preprint*: Não se aplica.

Licença de Uso

Os autores cedem à **BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação (ICHI)** direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico.

Publicador

Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Instituto de Ciências Humanas e da Informação (ICHI). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORIAL

- Presidente do Corpo Editorial: Angélica C. D. Miranda - FURG.
- Editor Associado: Nivaldo Calixto Ribeiro - UFLA.
- Assistente Editorial: Marcela Polino dos Santos – FURG

HISTÓRICO

Recebido em: 24/01/2026

Aceito em: 25/05/2026

Publicado em: 18/06/2026