

**UM ESTUDO DA PRÁTICA DE ARTICULAÇÃO DE CONTEXTOS COMO
MODO DE APRENDIZAGEM NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO¹****A STUDY OF THE PRACTICE OF CONTEXT ARTICULATION AS A LEARNING
METHOD IN THE BUSINESS ADMINISTRATION COURSE**Valdenise Leziér Martyniuk²Crisomar Lobo de Souza³**Resumo**

O estudo investiga como a integração de múltiplos contextos amplia a compreensão sistêmica dos desafios contemporâneos nos negócios. Toma por base um caso de ensino em um curso de Administração, apoiado em metodologias ativas, interação entre conhecimentos, atividades práticas, ambientes variados e dinâmicas colaborativas. A proposta é estruturada em cinco etapas: Estudar, Pesquisar, Conectar, Ativar e Compartilhar, fundamentando-se na interdisciplinaridade e no desenvolvimento de soft skills, fundamentais para graduandos da geração Z. Os resultados destacam o amadurecimento das práticas desde sua implantação, avanços significativos no aprendizado, desenvolvimento da autonomia e preparação profissional dos estudantes, além da geração de produtos extensionistas.

Palavras-chaves: Interdisciplinaridade. Metodologia. Administração e negócios.

Abstract

This study explores how integrating multiple contexts can deepen the understanding of contemporary business challenges. It uses a teaching case from a Business Administration course, based on active learning methodologies, interaction among knowledge areas, practical activities, varied environments, and collaborative dynamics. It is structured into five stages: Study, Research, Connect, Activate, and Share, all rooted in interdisciplinarity and developing soft skills, which are crucial competencies for Generation Z students. The findings illustrate the progression of practices since their implementation, significant enhancements in learning outcomes, autonomy development, and professional preparation, as well as the establishment of extension projects.

Keys words: Interdisciplinarity. Methodology. Administration and business.

¹ Parte do projeto foi apresentada no VI Simpead – Simpósio de Pesquisa e Ensino em Administração, na sessão de Práticas Pedagógicas, evento realizado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, em setembro de 2024.

² Projeto e docência desenvolvidos na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: valdenise@pucsp.br. Fone: (11) 3670-8147. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6702-2683>.

³ Projeto e docência desenvolvidos na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: clsouza@pucsp.br. Fone: (11) 3670-8147. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7508-3029>.

Introdução

Em um cenário de educação superior marcado por extrema competitividade e mudanças rápidas, povoado pela geração de estudantes nativos digitais, as instituições de ensino enfrentam o desafio de adaptar seus métodos e conteúdo a um ambiente que não apenas oferece um volume imensurável de informações por meio das tecnologias de comunicação, mas também apresenta desafios críticos de desenvolvimento sustentável. Esses desafios incluem questões de sustentabilidade natural e social que estão alinhadas com os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU para 2030, bem como com o conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG) para as organizações (ROMARO *et al.*, 2023; ROMARO; SERRALVO, 2022).

Diante dessas circunstâncias, a formação em gestão administrativa nos cursos superiores de Administração exige uma revisão contínua dos seus métodos pedagógicos. Esta inovação é fundamental não apenas para capacitar os estudantes para o enfrentamento dos desafios empresariais atuais, mas também para permitir que contribuam efetivamente para uma sociedade sustentável e responsável.

Práticas pedagógicas que articulem contextos múltiplos e interdisciplinares tornam-se cruciais para permitir olhares empáticos e compreensão de conexões para formular soluções a problemas complexos, oferecendo aos estudantes um diferencial significativo na construção de seu conhecimento e de suas carreiras.

Este estudo investiga um caso de prática pedagógica baseada em articulação de contextos como modo de aprendizagem no curso de Administração. Ao reconhecer vínculos interdisciplinares, entre ambientes interno e externo, conhecimento e aplicações, formação e atuação na sociedade, o processo pode aprimorar a compreensão dos alunos sobre desafios empresariais e melhorar suas habilidades analíticas, de resolução de problemas e de trabalho em equipe.

Desse modo, diante da crescente complexidade dos desafios empresariais e da necessidade de formar profissionais com habilidades multifacetadas, este trabalho buscou responder, pelo estudo de caso, à questão-problema: como a articulação de

contextos no curso de Administração influencia a capacidade dos estudantes de desenvolver uma compreensão sistêmica desses desafios?

Na situação, foram integradas diversas disciplinas (também chamadas unidades curriculares) para abordar um problema empresarial e realizar um diagnóstico sobre a situação da organização. A interação entre as diferentes disciplinas foi planejada para que os estudantes pudessem compreender os variados aspectos do problema, desde os processos funcionais de uma organização, bem como impactos sociais e econômicos das estratégias de gestão. A metodologia pedagógica adotada incluiu atividades práticas, projetos colaborativos, debates, levantamento de dados e proposição extensionista, com o objetivo de estimular o pensamento crítico e a resolução de problemas de forma integrada. As ações foram baseadas na ativação do protagonismo do estudante, por meio de metodologias ativas de aprendizagem.

As referências teóricas incluem os autores que pregam e explicitam experiências e debates acerca da interdisciplinaridade, das metodologias ativas de ensino e de aprendizagem, além de trazer *insights* sobre os desafios atuais no ensino superior, concentrando esforços no que diz respeito à formação em Administração e ao perfil de alunos que estão matriculados nos cursos no atual momento, pertencentes à chamada geração Z, os nascidos no século XXI⁴ e em fase de ingresso no mercado de trabalho. As diferentes gerações têm sido pensadas nas organizações quanto às suas características, tanto no papel de consumidoras de produtos e serviços, como nos processos de aquisição, motivação e desenvolvimento de talentos.

Os resultados obtidos indicaram que os estudantes desenvolveram uma compreensão mais aprofundada e sistêmica dos processos empresariais e aprimoraram suas habilidades de análise crítica, resolução de problemas e trabalho em equipe. Logo, foram contempladas *hard* e *soft skills* desejadas para o exercício da profissão de administradores, deixando-os mais preparados para enfrentar os desafios empresariais e aprimorando habilidades críticas de análise, resolução de problemas e trabalho em equipe.

⁴ Há diferentes critérios para a delimitação temporal da geração e ela varia em diferentes países, regiões ou mesmo entre pessoas que podem ter traços comportamentais de uma ou outra geração. Por esses motivos, assinalamos que a informação sobre o pertencimento a uma geração pela data de nascimento é aqui tratada como imprecisa e não afeta as considerações sobre o trabalho desenvolvido.

Sendo assim, este estudo contribui para a literatura sobre educação interdisciplinar, ao fornecer evidências empíricas dos benefícios e desafios dessa abordagem. Além disso, oferece ideias valiosas para educadores que desejam implementar estratégias pedagógicas semelhantes em seus próprios contextos educacionais.

Esta introdução destaca a complexidade do ambiente educacional atual e a importância de abordagens pedagógicas inovadoras, fornecendo uma base sólida para justificar a relevância do estudo e sua contribuição para o campo da educação em Administração.

Fundamentos Teóricos Orientadores da Prática Pedagógica

A atividade educacional de formação superior pode ser compreendida como um processo interacional transformador, na medida em que desenvolve o aprendizado voltado para a ação. Assim, salientamos, no estudo apresentado, quatro pilares de fundamentos que foram levados em conta na proposta pedagógica: a interdisciplinaridade dos conteúdos trabalhados e consequentemente a ação integrada dos docentes especialistas em cada um deles, as características essenciais do perfil de estudantes da geração Z, as metodologias ativas de ensino e a conceituação sobre as *soft* e *hard skills* necessárias à gestão das organizações na atualidade.

Diversos autores reconhecem os ganhos advindos da interdisciplinaridade no ensino, sobretudo quando aplicados à formação para a gestão organizacional. Abordagens interdisciplinares na educação empresarial aprimoram o pensamento crítico, as habilidades analíticas e de trabalho em equipe dos alunos (CEZARINO; CORRÊA, 2015; CLARK *et al.*, 2004; ROSCA, 2003). Essas abordagens ajudam a preencher a lacuna entre teoria e prática, promovendo uma compreensão mais profunda dos desafios empresariais complexos (CAGGY; FISCHER, 2014). Ademais, cursos integrados e ministrados em equipe são percebidos positivamente por alunos e ex-alunos, com maior integração levando a avaliações mais favoráveis (DUCOFFE *et al.*, 2006). Por conseguinte, simulações empresariais multidisciplinares fornecem experiências realistas, desenvolvendo habilidades teóricas e sociais

(BUSBACH-RICHARD; DIETRICH, 2018); projetos colaborativos em diferentes disciplinas, como marketing e gestão, preparando os alunos para a resolução de problemas do mundo real e para os desafios globais (BANDYOPADHYAY *et al.*, 2013).

No entanto, implementar currículos interdisciplinares requer superar barreiras estruturais e organizacionais, incluindo a adesão do corpo docente e a reformulação do currículo (BAJADA; TRAYLER, 2013). No geral, a educação empresarial interdisciplinar produz graduados com um amplo conhecimento em várias áreas, com forte conhecimento disciplinar e habilidades transferíveis, atendendo às demandas da indústria por profissionais completos. Para Cezarino e Corrêa (2015), a educação na Administração precisa se tornar mais interdisciplinar para abordar questões como a desconexão entre teoria e prática, falta de sequenciamento lógico de conteúdo, excesso de aulas e incapacidade de desenvolver as habilidades dos alunos para o mercado de trabalho.

Sendo assim, os programas de ensino superior em administração enfrentam um ambiente dinâmico e lutam para desenvolver habilidades e recursos variados. Uma das principais dificuldades é ajustar o ensino oferecido aos alunos às constantes questões encontradas na carreira administrativa. Críticas frequentes apontam para problemas como a desconexão entre a teoria ensinada e a prática no campo, a falta de uma progressão coerente nos conteúdos, o predomínio de métodos de ensino passivos e a ineficácia em equipar os estudantes com as competências exigidas pelo mercado de trabalho (CEZARINO; CORRÊA, 2015). Para Clark *et al.* (2004), a abordagem convencional para o ensino de engenharia e ciências concentra-se em instruir os estudantes em conceitos específicos à sua área de especialização. Devido às limitações temporais impostas pelos currículos, há uma restrição significativa na quantidade e no escopo dos cursos eletivos que transcendem os limites disciplinares. Essa estrutura resulta em uma formação sólida dentro dos campos de estudo individuais, mas frequentemente não proporciona aos alunos uma experiência ampla na colaboração com áreas do conhecimento que são notavelmente distintas da sua própria.

Rosca (2003) conduziu uma investigação envolvendo um experimento multidisciplinar que integrou estudantes de engenharia de *software* e administração

de empresas. Os participantes colaboraram na criação de uma especificação de requisitos de *software* destinada a processos gerenciais relacionados à contratação e avaliação de desempenho de funcionários em uma organização corporativa. A coordenação efetiva das palestras, juntamente com a comunicação robusta entre os alunos e a interdependência construtiva das equipes de diferentes disciplinas foram fatores cruciais para o êxito do projeto multidisciplinar.

Uma outra pesquisa realizada por Caggy e Fischer (2014), por meio de estudo de caso, empregou a triangulação de métodos qualitativos e quantitativos, analisando dados de questionários com estatísticas descritivas e o “alfa de Cronbach” para aferir confiabilidade, além de entrevistas via análise de conteúdo. Os achados indicam que tanto professores quanto alunos reconhecem os benefícios do ensino interdisciplinar no aprimoramento da aprendizagem, desenvolvimento do raciocínio sistemático, analítico e crítico, e na expansão de habilidades técnicas e interpessoais. Concluiu-se que, apesar das barreiras à implementação, o ensino interdisciplinar é eficaz no ensino superior, destacando-se pela sua contribuição significativa ao desempenho estudantil (CAGGY; FISCHER, 2014).

Devido ao sucesso das equipes multifuncionais na indústria e à valorização da educação interdisciplinar, diversas escolas de negócios têm integrado componentes interdisciplinares aos seus programas. Ducoffe *et al.* (2006) investigaram as percepções de estudantes e ex-alunos acerca do valor de cursos interdisciplinares de graduação em negócios, oferecidos por equipes de professores. Uma preocupação central foi o efeito da integração percebida nesses cursos. Os resultados indicam que os cursos foram geralmente vistos como valiosos e a avaliação positiva crescia proporcionalmente ao grau de integração entre as disciplinas envolvidas.

Como resultado disso, as reformas que ocorrem no processo educacional da escola profissional superior impõem novas exigências à qualidade do treinamento dos alunos. Hoje, os graduados de instituições de ensino superior são obrigados a ter um novo pensamento profissional, alta mobilidade, competência, tolerância e foco em atividades intragrupo realizadas em equipes. Com a forma de equipe da organização do treinamento, é criado um ambiente que permite que os alunos dominem não apenas

as habilidades e capacidades de interação e cooperação empresarial, mas também formam sua capacidade de pensar criticamente, o que inclui a capacidade de pensar criativamente, usar novas informações e aplicar o conhecimento na prática. A justificativa teórica em conjunto com dados quantitativos e qualitativos obtidos como resultado do trabalho experimental, realizado pelos autores, confirma a eficiência do aprendizado em equipe, o que contribui para o desenvolvimento de habilidades de pensamento crítico em alunos do ensino superior (PLOTNIKOVA; STRUKOV, 2019).

No programa de estudos de Administração Pública da *Kehl University*, na Alemanha, uma ampla gama de disciplinas, incluindo organização, direito, recursos humanos, ciências da computação, finanças, psicologia e economia, são integradas de forma interdisciplinar. As competências teóricas, científicas e sociais, como trabalho em equipe e gestão de projetos, também são desenvolvidas através de uma abordagem interdisciplinar, sendo estabelecida uma estrutura para simulações de negócios multidisciplinares, proporcionando um modelo genérico de estudo de caso que cruza diversas áreas, facilitando a realização de simulações realistas por parte dos alunos. Esses estudos de caso foram elaborados em conjunto com profissionais para simular de forma realista e complexa os desafios que os alunos encontrarão no futuro ambiente de trabalho (BUSBACH-RICHARD; DIETRICH, 2018).

O estudo de Amboni *et al.* (2012) discute a estrutura, a metodologia e os impactos do Programa de Integração Horizontal e Vertical dos Conteúdos Programáticos no curso de Graduação em Administração de uma universidade pública estadual do Sul do Brasil. O artigo explora como um programa interdisciplinar pode fomentar uma compreensão aprofundada dos desafios do mundo empresarial, além de potencializar a análise crítica e as habilidades de trabalho em equipe dos estudantes. Amboni *et al.* (2012), concluem que é fundamental que gestores, docentes e alunos compreendam as limitações do paradigma cartesiano e a relevância do paradigma da complexidade para o sucesso de iniciativas interdisciplinares. Ademais, a interdisciplinaridade é vista como uma ponte entre o conhecimento teórico e as habilidades práticas, promovendo interações criativas ao integrar temas e

conceitos de diferentes disciplinas, o que pode enriquecer o processo pedagógico e estimular a curiosidade, a pesquisa e a intervenção prática (AMBONI *et al.*, 2012).

Vemos, portanto, que seja no cenário nacional ou em outras federações, a interconexão e a percepção crítica fazem dos métodos interdisciplinares um fomento para a análise e proposição de soluções complexas das organizações. Esse desenvolvimento vem intrinsecamente ligado com o desenvolvimento de posturas e habilidades que extrapolam os conhecimentos técnicos das disciplinas, mas exigem capacidade crítica e analítica, persistência e olhar criativo sobre as situações, além da necessidade de escuta e trabalho em equipe que tonificam as soluções empreendidas.

O ambiente contemporâneo é marcado por diversos riscos globais, ambientais e econômicos (BECK, 2011) que situaram as organizações como protagonistas na busca de soluções, mesmo porque nelas está concentrada grande parte do comando econômico do mundo. Dito isto, o ensino superior em gestão vem fundamentado na concomitância de *hard* e *soft skills*, ou seja, conhecimentos embebidos em habilidades e práticas comportamentais dos estudantes para melhor elucidação e construção de soluções aos problemas. Segundo Barros Neto (2021, p. 29), as *soft skills* são “competências não-técnicas e, portanto, para seu desenvolvimento é necessário um processo de autoconhecimento, além de diferentes estímulos e esforços de acordo com as características de cada indivíduo”.

Nesse contexto, a prática interdisciplinar seria um dos estímulos importantes que, em treinamento continuado, pode desenvolver nesse indivíduo profissional, a habilidade de unir pontos de convergência necessários ao desenvolvimento de soluções densas. Para tanto, é ainda importante um arcabouço de dados que possam ser analisados para se condensarem em informações para a sustentação de soluções. Esse ponto é favorecido pelo perfil geracional que está ingressando no mercado de trabalho e frequentando os cursos superiores de formação em gestão, os nativos digitais que compõem a geração Z. Embora os cortes temporais não sejam consensuados, nem sejam o único parâmetro para determinar o pertencimento a uma ou outra geração, há pontos pacíficos sobre algumas características dos jovens administradores: o acesso à informação e habilidade no trato com dados digitalizados é

uma competência bastante desejada, além da sua flexibilidade e capacidade de adaptação, sem a exigência de manter vínculos muito duradouros com posses, locais ou atividades (BAUMAN, 2001; HAN, 2021).

Portanto, ao casar a proposição de atividades e conhecimentos interdisciplinares com uma concepção ativa de busca de informações para sustentar a análise e soluções propostas, oferece-se ao estudante um modo de operação condizente com seus modos de atuar no social. As metodologias ativas de ensino vão ao encontro dessas ideias, pois procuram dar protagonismo ao estudante, que é chamado a construir o conhecimento em práticas e experiências. Desse modo, Vicente (2018) afirma que

as metodologias ativas constituem alternativas pedagógicas que colocam o foco do processo de ensino e de aprendizagem no aprendiz, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, investigação ou resolução de problemas (p. 27).

Os métodos de *Problem Based Learning* (MOUST; BOUHUIJS; SCHMIDT, 2021), Sala de Aula Invertida (VICENTE, 2018), entre outros, pedem a ação do aluno, combatendo a atitude de passividade. Como resultado disso, o conjunto desses conhecimentos se relacionam com o caso estudado, considerando ainda que tais métodos de aprendizado não ficam restritos aos seus países de origem, sobretudo os Estados Unidos, onde a maioria foi desenvolvida, mas são bastante referenciados como inovações na educação brasileira de ensino superior (BACICH; MORAN, 2018; FREZATTI *et al.*, 2018; GOMES, 2006).

Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa exploratória para investigar como a articulação de contextos influencia o processo de aprendizagem no curso de Administração. A escolha por uma abordagem qualitativa se fundamenta na necessidade de compreender fenômenos complexos e dinâmicos dentro de seus contextos naturais (CRESWELL, 2007). O método central utilizado foi o estudo de caso, ideal para uma investigação intensiva de práticas pedagógicas específicas em um único contexto educacional (YIN, 2021). Este método é particularmente eficaz para explorar

os processos educacionais em detalhes e responder às questões de pesquisa sobre como e por que certas práticas de ensino afetam o aprendizado dos alunos. O estudo de caso permite uma análise contextualizada, crucial para identificar e entender as variáveis educacionais que interagem dentro do curso de Administração (STAKE, 1995).

Como procedimentos adotados, os dados foram coletados sobre a prática pedagógica utilizada em um semestre intermediário do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, do turno matutino (escolhida por critérios de delimitação e conveniência), utilizando uma combinação de três técnicas: observações em sala de aula, pesquisa NPS – *Net Promoter Score* (REICHHELD, 2003) com alunos e análise de documentos acadêmicos, como planos de curso e trabalhos dos estudantes. As observações permitiram captar interações e dinâmicas de sala de aula, enquanto os documentos trouxeram uma compreensão mais profunda das experiências e aprendizados dos participantes, a pesquisa trouxe a confirmação sobre a percepção quanto à experiência (BAXTER; JACK, 2008). A análise de documentos ainda complementou as outras formas de dados, oferecendo *insights* adicionais sobre a implementação curricular e as respostas dos alunos.

Análise e discussão dos resultados das práticas pedagógicas interdisciplinares

O curso de bacharelado em Administração tem 53 anos de existência na PUC/SP e teve a última reforma implantada a partir de 2022, em um cenário de competitividade, necessidade de desenvolvimento de espírito crítico dos alunos para enfrentamento de problemas ambientais e sociais, perfil geracional de nativos digitais e oportunidades de inserção de práticas pedagógicas inovadoras (MARTYNIUK; MOREIRA, 2021).

A prática pedagógica implantada gradativamente no curso propôs articular várias disciplinas, ambientes interno e externo, métodos de ensino variados, integração de vários agentes no aprendizado, como docentes, pós-graduandos e o mercado profissional. O projeto começou em pequena escala, na forma de piloto e gradualmente foi expandido, aprimorando os pontos observados nas experiências iniciais. Na terceira fase da implementação, já contava com a familiaridade de

estudantes e docentes com os processos, embora novos grupos sejam agregados a cada etapa. O caso, portanto, revela grande amplitude, pois tem em seu escopo estudantes ingressantes e veteranos, que tiveram ou não contato com as práticas e metodologias ativas, assim como docentes. Aos diferentes períodos de oferta do curso (matutino e noturno) correspondem perfis dos discentes e disponibilidade de tempo para realização de atividades externas distintos.

Para melhor elucidar e responder à pergunta de pesquisa sobre a qual nos debruçamos no artigo, centraremos atenções na experiência do caso que diz respeito ao terceiro semestre do período matutino, pois esse grupo contou com professores e alunos alinhados com as práticas, em momento do curso comprometido com atividades extensionistas, conforme procedimentos adotados pelo MEC (BRASIL, 2018) e período do curso proporcionando maior disponibilidade para o bom desempenho das funções envolvidas na proposta.

Foram escolhidas as disciplinas Evolução e Modelos de Gestão de Pessoas, Produtos e Marcas, Estrutura Organizacional e Gestão por Processos, que trabalhavam conteúdos de áreas de especialização da profissão (respectivamente Gestão de Pessoas, de Marketing e Estratégica), além de Pesquisas, Práticas e Projetos nas Organizações, donde se realiza um diagnóstico organizacional em um caso real prospectado pelos estudantes. A preparação consistiu em alinhar os planos de ensino dos professores dessas unidades, para dar condições de aplicação dos aprendizados sobre o caso que seria objeto de diagnóstico na disciplina prática, programando encontros periódicos de checagem e troca de conhecimentos com o conjunto de professores e alunos.

As unidades curriculares foram selecionadas, pois seus fundamentos, ancorados nos autores estruturais da formação em Administração e na multiplicidade de casos disponíveis para estudos, podem ser atados por nós, formando rede de conhecimento, ao passo que os estudantes tomam posse dos problemas que povoam o cotidiano da gestão. O planejamento integrado dos planos de ensino do semestre pelos docentes responsáveis pelas unidades curriculares foi o primeiro passo. As disciplinas desenvolveram conteúdos que levaram os estudantes a mapearem arquiteturas

funcionais das organizações, estratégias e recomendações de sua aplicação, seja em produtos e marcas, pessoas, estruturas e processos. Esses elementos operam em interconexão na prática da gestão e o método pretendeu fazer com o que os alunos estudassem os modelos, passassem a reconhecê-los, para então manuseá-los estrategicamente alcançando uma visão de rede de conhecimentos e práticas.

Catalisados pela unidade curricular orientada à prática de gestão, foram chamados a construir diagnóstico sobre os casos reais prospectados pelos próprios estudantes. Nessa unidade curricular são trabalhadas diversas matrizes de diagnóstico, que podem ser aplicadas no estudo das organizações em diálogo com as arquiteturas descritas antes, identificando pontos nodais que careçam de ações corretivas e inovadoras.

A integração das disciplinas no curso visou não apenas abordar os aspectos funcionais das organizações, mas também seus impactos sociais e econômicos, preparando os alunos para os desafios e tendências da profissão e do aprendizado em um mundo em rápida transformação (MARTYNIUK; MOREIRA, 2021).

Nos planos de ensino dos docentes de cada unidade curricular as aulas foram alternadas em exposições, debates sobre conceitos, exercícios e atividades práticas conduzidas por metodologias ativas diversas e escolhidas para cada finalidade de aprendizado, guardando a autonomia do professor na ação (seja para aplicação de PBL – *Problem Based Learning*, Metodologias de Projetos, Mapas Mentais, e outras, que se mostram bastante adequadas para essa etapa do ciclo de aprendizado).

O cronograma de cada docente previa que uma vez a cada mês houvesse aulas conduzidas por dois ou mais professores em sala, presencialmente, debatendo com a respectiva turma os pontos de conexão entre os conteúdos e práticas das áreas epistemológicas. Um trabalho integrado foi realizado em equipe e previsto como avaliação multidisciplinar, além de demais avaliações específicas e alheias ao projeto integrado definidas pelo docente de cada unidade curricular. O trabalho integrado foi conduzido sobre organizações buscadas pelas equipes de estudantes com fins de diagnóstico. Nessa dinâmica, o desenvolvimento atravessou cinco fases (Estudar, Pesquisar, Conectar, Ativar, Compartilhar), uma complementando e complexificando a

anterior. Foram seguidos os procedimentos correspondentes aos cinco tipos de ações que compõem a proposta pedagógica: estudar, pesquisar, conectar, ativar, compartilhar.

Como componente básico, a fase de estudar se desenvolve mediante os conteúdos estudados nas unidades curriculares, exercícios e práticas realizados, quando os estudantes adquirem ciência sobre as arquiteturas e atividades de gestão implicadas em produtos e marcas, pessoas, estruturas e processos organizacionais, bem como das ferramentas e matrizes usadas para realizar diagnósticos.

Assim, passa-se à segunda etapa, de pesquisar, que compreende o levantamento de informações necessárias ao diagnóstico, por entrevista com executivos da organização e especialistas, estudo de suas publicações (sites, publicidade, relatórios), levantamento de dados de mercado em associações do setor e mídia de informação, bem como artigos acadêmicos sobre o mercado e os tópicos teóricos.

Reunindo o conhecimento sobre os estudos realizados nas unidades curriculares (etapa de estudar) e as informações levantadas em pesquisa (etapa de pesquisar), os alunos chegam ao momento de conectar e estabelecem relações entre os fundamentos e práticas das disciplinas estudadas. Essa discussão se solidifica nos encontros mensais das diferentes disciplinas, contando com mais de um docente em sala de aula simultaneamente.

Em seguida, é possível ativar: dominada a articulação entre os assuntos e práticas, os alunos aplicaram as matrizes diagnósticas e modelos teóricos das unidades curriculares no caso da empresa atendida por cada uma das equipes. Essas apreensões são debatidas junto aos docentes, de modo que possam ser indicados aprofundamentos e correções de rotas.

A última etapa do processo consistiu em compartilhar, via apresentação de resultados para o conjunto dos professores, os colegas e a organização que é alvo da intervenção (todas foram convidadas). Esse evento é gravado e relatórios diagnósticos, devidamente tratados quanto à regulamentação LGPD – Lei Geral de Proteção de

Dados, são armazenados em repositório institucional para consulta pela comunidade acadêmica, constituindo produto de extensão e difusão de conhecimento.

Como diferencial da proposta pedagógica, pesquisadores em doutoramento nos programas de pós-graduação da universidade foram convidados para participar das reuniões de planejamento, oferecer aulas aos alunos, além de serem responsáveis pelas sessões finais de apresentação, comentando de modo crítico os trabalhos realizados, e aplicando a avaliação pelo método NPS, exercitando sua prática docente, de pesquisa e consolidando mais um ponto de articulação entre os níveis de formação.

Discussão e resultados

Os resultados deste estudo indicam que a integração de contextos no ensino de Administração potencializa a compreensão dos alunos sobre conceitos interdisciplinares e melhora suas habilidades analíticas e de resolução de problemas. Esses achados estão alinhados com as pesquisas de Cezarino e Corrêa (2015), que ressaltaram a importância da interdisciplinaridade no ensino de Administração para aprimorar tanto o entendimento teórico quanto a aplicabilidade prática dos conhecimentos.

A sala de aula invertida foi um modo importante de atuação, fazendo com que as problematizações do ambiente fossem trazidas pelos alunos. Vicente (2018) descreve esse método dizendo que

na abordagem da sala de aula invertida, o aluno estuda previamente, e a aula torna-se o lugar de aprendizagem ativa, onde há perguntas, discussões e atividades práticas. O professor trabalha as dificuldades dos alunos, em vez de fazer apresentações sobre o conteúdo das disciplinas (p. 29).

No caso estudado, os professores em geral mantiveram aulas tradicionais sobre os conteúdos em um primeiro momento, por demanda dos alunos. Após a pesquisa junto às organizações e simulação dos problemas, os alunos trouxeram para as aulas os respectivos pontos para debates e esclarecimentos de dúvidas. Portanto, houve uso dessa metodologia ativa, de modo adaptado e adequado ao perfil apresentado na situação pelos estudantes.

De acordo com Clark *et al.* (2004), equipes estudantis multidisciplinares proporcionam um ambiente rico para a aprendizagem ativa, o que foi corroborado pelos resultados deste estudo, onde a interação entre diversas disciplinas permitiu uma abordagem holística dos problemas empresariais e as discussões internas dos grupos de trabalho com os docentes e demais grupos promoveram o amadurecimento das análises.

No entanto, diferentemente de Ducoffe *et al.* (2006), que encontraram desafios significativos na implementação de currículos interdisciplinares, este estudo observou uma aceitação positiva e resultados efetivos da abordagem interdisciplinar, possivelmente devido ao planejamento meticuloso, organização preliminar dos planos de ensino e ao suporte contínuo dos educadores envolvidos.

Os trabalhos realizados em equipes ajudaram a conquistar bons resultados na experiência observada, o que condiz com os princípios das metodologias ativas. Frezatti *et al.* dizem, sobre o método PBL – *Problema Based Learning*, por exemplo, que “o método exige dos estudantes criatividade, liderança, espírito investigativo, relacionamento interpessoal e expressão escrita e oral em muitas etapas”, elementos que estiveram presentes na situação. Os autores ainda ressaltam que esse procedimento e seus ganhos são especialmente importantes em estudos de negócios e gestão, pois “nas organizações, o grupo é fundamental e sem ele nada acontece” (2018, p.11).

A implementação da prática de modo continuado pode enfrentar dificuldades quanto ao fato de estar sujeita, sempre que aplicada, aos atores envolvidos, que não são sempre os mesmos. A volatilidade dos atores, sejam docentes, discentes, profissionais das organizações, faz com que o trabalho sempre esteja sujeito à disposição em colaborar para que o método seja produtivo, o que nem sempre se dá como esperado. Apesar de parecer um ponto desfavorável, o fato reflete a cotidianidade das organizações e do mercado de trabalho. Uma amostra dessa situação pode ser observada quanto aos diferentes perfis colaborativos das organizações prospectadas e pesquisadas em cada uma das equipes. As dificuldades nesse quadro, contribuem para o ganho de maturidade dos estudantes, quanto ao desenvolvimento

das *soft skills* recomendadas para atuação no mundo dos negócios: empatia, resiliência, otimização de tempo, habilidade de negociação e persuasão.

Quanto ao aprendizado e à qualidade dos produtos apresentados sobre diferentes empresas dos setores de comércio e serviços, houve ganho quando comparados com oportunidades anteriores, mostrando a capacidade dos estudantes em articular conceitos interdisciplinarmente e com a prática.

Ainda, as respostas obtidas no NPS indicam a satisfação dos discentes com o processo, com índice próximo a 90% de satisfação. A aproximação entre graduandos e pós-graduandos ofereceu ganho para ambos: os estudantes da graduação, caracterizados pelo comportamento da geração Z, se mostraram satisfeitos com a presença, diálogo e auxílio de jovens pesquisadores, enquanto os doutorandos avançaram em sua conduta docente e domínio conceitual, declarando-se satisfeitos com a vivência. Como expansão dessa perspectiva, pode ser recomendado que sejam convidados para assistir às apresentações os alunos dos semestres inferiores (no caso alunos do segundo semestre do curso) para que vislumbrem seu futuro de estudos. Desse modo, o aluno tem aprendizagem contínua e crescente, recebendo *insights* de vários pontos de vista: da organização, dos vários docentes, dos colegas estudantes.

Os resultados reforçam a teoria de que a educação interdisciplinar no ensino superior em Administração não apenas aprimora habilidades específicas de disciplinas, mas também desenvolve competências críticas e adaptativas que são valorizadas no mercado de trabalho contemporâneo, conforme sugerido por Bandyopadhyay *et al.* (2013). Sendo assim, o presente estudo ressalta a importância de reformular os currículos de Administração para incorporar uma abordagem mais integrada e aplicada.

Conclusões

Como resultado, o estudo demonstrou que a articulação de contextos no curso de Administração pode significativamente enriquecer a experiência de aprendizagem dos alunos, proporcionando-lhes uma compreensão mais profunda e prática dos conceitos interdisciplinares. Os dados obtidos sugerem que essa abordagem não só

melhora as habilidades analíticas e de resolução de problemas dos estudantes, mas também promove uma maior integração dos conhecimentos teóricos com as demandas práticas do ambiente empresarial.

Para educadores no campo da Administração, a investigação oferece um modelo valioso para o desenvolvimento de currículos que integram diferentes disciplinas de maneira coesa. Ao adotar estratégias de ensino que enfatizam a interdisciplinaridade e a aplicação prática de conhecimentos, as instituições de ensino podem preparar melhor seus alunos para os desafios complexos do mercado de trabalho atual. Portanto, a implementação de projetos colaborativos e a utilização de metodologias ativas, como aprendizado baseado em problemas, mostraram-se particularmente eficazes neste estudo.

Teoricamente, os dados alcançados reforçam a literatura que advoga sobre a importância da interdisciplinaridade no ensino superior. A abordagem interdisciplinar não apenas aprimora o aprendizado individual em disciplinas específicas, mas também facilita uma compreensão holística e integrada dos problemas empresariais, algo cada vez mais necessário em um ambiente de negócios que valoriza a capacidade de adaptação e inovação.

No entanto, este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas. A principal é a utilização de um critério de conveniência para a seleção dos participantes, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, o estudo foi realizado em uma única instituição, sugerindo que pesquisas futuras deveriam explorar a aplicação dessa metodologia em diferentes contextos educacionais e culturais para validar a eficácia da abordagem, levando também em consideração, a implementação de estudos longitudinais para avaliar os efeitos a longo prazo da articulação de contextos no desempenho acadêmico e profissional dos alunos. Seria produtivo expandir a pesquisa para incluir diferentes contextos institucionais e culturais, para explorar como variáveis contextuais podem influenciar a eficiência dessa abordagem pedagógica.

Conclui-se, portanto, que a articulação de contextos representa uma estratégia promissora para o ensino de Administração, capaz de responder às exigências de um

ambiente empresarial dinâmico e interconectado. Desse modo, educadores são encorajados a considerar essa abordagem para enriquecer o currículo e melhor equipar os alunos com as habilidades necessárias para o sucesso profissional e pessoal.

Referências

AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. D.; LIMA, A. J. D.; MULLER, I. R. F. Interdisciplinaridade e complexidade no curso de graduação em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, 10(2), 302–328, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200005>. Acesso em: 10 jun. 2024.

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

BAJADA, C.; TRAYLER, R. *Interdisciplinary business education: Curriculum through collaboration*. **Education + Training**, 55(4/5), 385–402, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00400911311326027>. Acesso em: 10 jun. 2024.

BANDYOPADHYAY, J.; COLEMAN, L. J.; DEWOLFE, S. Interdisciplinary education for global strategy. **Advances in Competitiveness Research**, v. 21(1 & 2), 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308892675_Interdisciplinary_Education_for_Global_Strategy. Acesso em: 10 jun. 2024.

BARROS NETO, J.. O Administrador hoje: uma profissão diante da complexidade. *In*: MARTYNIUK, V. L.; MOREIRA, E. F. P., **Tendências da Administração em debate**. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2021.

BAUMAN, Z.. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2001.

BAXTER, P.; JACK, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. **The Qualitative Report**. Disponível em: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>. Acesso em: 10 jun. 2024.

BECK, U.. **Sociedade de risco**: Rumo a uma outra modernidade. Trad. Sebastião Nascimento, 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BRASIL, Ministério da Educação. **Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018**. Brasília: MEC, 2018.

BUSBACH-RICHARD, U.; DIETRICH, A.. *A Framework for Multidisciplinary Business Simulations*. **Economics and Culture**, v. 15(2), 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0020>. Acesso em: 10 jun. 2024.

CAGGY, R. C. D. S. S.; FISCHER, T. M. D. Interdisciplinaridade revisitada: analisando a prática interdisciplinar em uma faculdade de administração da Bahia. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15(3), 501, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2014.v15n3.12>. Acesso em: 20 jun. 2024.

CEZARINO, L. O.; CORRÊA, H. L. *Interdisciplinaridade no ensino em administração: Visão de especialista e coordenadores de curso de graduação*. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16 (4), 751, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n4.384>. Acesso em: 20 jun. 2024.

CLARK, W. A.; JOHNSON, K. V.; TURNER, C. A. *Cross-functional student teams as a teaching tool for enhanced learning*. **Proceeding of the 2004 American Societe Engineering**. Education Annual Conference and Exposition, 2004.

CRESWELL, J. W. . *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* 2. ed., v. 16, 2007. **SAGE Publications**. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1524839915580941>. Acesso em: 30 ago. 2024.

DUCOFFE, S. J. S.; TROMLEY, C. L.; TUCKER, M. *Interdisciplinary, Team-Taught, Undergraduate Business Courses: The Impact of Integration*. **Journal of Management Education**, v. 30(2), 276–294, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1052562905284663>. Acesso em: 12 ago. 2024.

FREZATTI, F.; MARTINS, D. B.; MUCCI, D. M.; LOPES, P. A.. **Aprendizagem baseada em problemas (PBL): uma solução para a aprendizagem na área de negócios**. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, J. S.. **O método do estudo de caso aplicado à gestão de negócios: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

HAN, Byung-Chul. **O desaparecimento dos rituais: Uma topologia do presente**. Trad. Gabriel Salvi Philipson. Petrópolis, RJ: Vozes, 2021.

MARTYNIUK, V. L.; MOREIRA, E.. F. P. **Tendências da Administração em debate**. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2021.

MOUST, J.; BOUHUIJS, P.; SCHMIDT, H. *Introduction to Problem-Based Learning* (4th ed.). Routledge, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781003194187>. Acesso em: 10 jun. 2024.

PLOTNIKOVA, N. F.; STRUKOV, E. N. *Integration of teamwork and critical thinking skills in the process of teaching students*. **Cypriot Journal of Educational Sciences**, v. 14(1), 1–10, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18844/cjes.v14i1.4031>. Acesso em: 30 ago. 2024.

REICHHELD, F. F. *The One Number You Need to Grow*. **Harvard Business Review**, v. 81, 46-54, 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em: 30 ago. 2024.

ROMARO, P.; SANTOS, A.. F. C.; SERRALVO, F. A.. **ESG: Esperanças, Experiências e Realidades**. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2023.

ROMARO, P.; SERRALVO, F. A.. **ESG: Uma visão plural**. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2022.

ROSCA, D. *Developing teamwork and communication skills in a multidisciplinary experiment*. **33rd Annual Frontiers in Education**, 2003. FIE 2003, 3, S4C_14-S4C_17. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/FIE.2003.1266020>. Acesso em: 20 jun. 2024.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage Publ., 1995.

VICENTE, J. A. A sala de aula invertida e a possibilidade do ensino personalizado: uma experiência com a graduação em midialogia. In: BACICH, L.; MORAN, J. (orgs.) **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos, 3ª. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2021.

Data do envio: 02/09/2024.

Data do aceite: 02/12/2024.