

Laboratório de Gestão à Luz da Teoria da Aprendizagem Experiencial e *Service Learning*

Management Laboratory in the Light of Experiential Learning and Service Learning Theory

Débora Tayane Rodrigues dos Santos Pedroso
Ludmilla Meyer Montenegro

RESUMO

Este artigo é fruto de um estudo que buscou propor a criação de um laboratório de gestão à luz da Aprendizagem Experiencial, especificamente aprendizagem em serviço, para alunos do Curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe. Tal propositura tem o intuito de criar uma ponte entre universidade e sociedade ao conceber um espaço de aprendizagem focado na experiência com vistas à formação técnica, crítica e cívica do discentes ao conectar estudantes e empreendedores por meio de projetos de intervenção de forma gratuita. Isto posto, depreende-se a existência de diferentes públicos que poderão se beneficiar com essa proposta, o aluno, o empreendedor e a Universidade.

Palavras-chave: Aprendizagem experiencial. *Service learning*. Aprendizagem. Administração. Experiências.

ABSTRACT

This article is the result of a study that sought to propose the creation of a management laboratory in the light of Experiential Learning, specifically in-service learning, for students of the Administration Course at the Federal University of Sergipe. This proposal aims to create a bridge between university and society by designing a learning space focused on experience with a view to technical, critical and civic training of students by connecting students and entrepreneurs through intervention projects for free. That said, it appears that there are different audiences that could benefit from this proposal, the student, the entrepreneur and the University.

Keywords: Experiential learning. *Service learning*. Learning. Management. Experiences.

Recebido em: 15/01/2023

Aprovado em: 19/12/2023

Débora Tayane Rodrigues dos Santos Pedroso 
santosdtr@gmail.com
Mestre em Administração
Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Aracaju / SE – Brasil

Ludmilla Meyer Montenegro 
ludmilla2907@gmail.com
Doutorado em Administração
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Aracaju / SE – Brasil

Introdução

Teresa está empolgada, visto que acabou de se formar em Administração e finalmente poderá aplicar o que aprendeu na universidade em uma empresa de verdade. “Eu sou uma administradora!”, exclama ela. Contudo, ao buscar oportunidades de trabalho Teresa se vê impossibilitada de exercer a profissão na qual se formou dado que ela mora em uma cidade onde predominam empresas familiares, reconhecidas pela ausência de profissionalização, sendo a gerência realizada pelos próprios familiares.

Entretanto, ela não arrefece pois sabe que pode usar o seu conhecimento para executar outras atividades dentro de uma empresa, todavia as vagas requerem experiência prática e durante curso Teresa não fez um estágio, dado que este não era obrigatório. Mas, ela não desiste e resolve prestar serviços na forma de projetos de intervenção. Não obstante, quando começa a trabalhar constata que muitas das teorias e métodos aprendidos em sala de aula não se adequam ao contexto dos pequenos negócios. O que fazer?

Na mesma cidade, está Maria. Uma dona de casa que resolveu empreender cozinhando para fora. O negócio começou pequeno e ela era a responsável por tudo, desde a compra dos materiais, até a entrega. Maria conseguiu uma boa clientela e o seu negócio está indo bem, mas por não ter conhecimentos de gestão ela tem tido dificuldades para melhorar o desempenho do seu negócio e crescer de forma sustentável. Maria sabe que precisa de ajuda, mas não tem condições de contratar um profissional para ajudá-la. O que fazer?

Essas histórias foram contadas com o propósito de apresentar, de uma forma mais leve, a realidade de muitos alunos e empreendedores no estado de Sergipe, o que inspirou a realização dessa pesquisa. A proposição fundamental deste estudo é uma solução cooperativa que auxilie esses dois públicos dado que enquanto o primeiro carece de experiência prática no seu processo de formação, o segundo necessita de ajuda no que se refere aos conhecimentos gerenciais.

Isto posto, torna-se evidente a dicotomia teoria-prática presente no ensino de Administração e como ela pode ser contraproducente. Contudo, tanto no mundo acadêmico, quanto fora dele, há uma constante tentativa de articular essa suposta dicotomia (FRANCO, 2006). Assim, teorias que colocam as experiências dos alunos

em destaque foram sendo difundidas, a exemplo da aprendizagem experiencial e do *service learning* (SL), que são a base teórica articulada neste trabalho.

Além dessa dicotomia, um outro problema é o fato de os conhecimentos da área serem importados de outros países, sendo muitas vezes incompatíveis com o contexto local e, por isso, ineficientes, além serem voltados para as grandes empresas (NICOLINI, 2003). Entretanto, o ensino da Administração tem suas peculiaridades que emergem de características regionais e locais, mas trazer essas particularidades para a sala de aula é uma tarefa complexa e os docentes, pressionados pelo *status quo* do modelo do *management*, apresentam aos discentes um perfil de executivo idealizado que não é condizente com a realidade nordestina (LIMA; SILVA, 2017).

Ressalta-se ainda que, apesar de grande parte da literatura ser voltada para as grandes empresas, as pequenas empresas constituem um importante papel na economia nacional, mas a taxa de mortalidade ainda é alta. Segundo o SEBRAE (2016), em 2012, a taxa de sobrevivência de empresas brasileiras com até com 2 anos representa 58% (excluindo o MEI) e os principais fatores associados a essa mortalidade podem ser enquadrados em quatro grupos: situação do empresário antes de empreender (oportunidade x necessidade); planejamento do negócio; capacitação em gestão e a administração do negócio em si.

É importante ressaltar que a sua relevância é também a nível local. Apresentando dados da Receita Federal, o DataSebrae (2020) mostra que no Estado de Sergipe aproximadamente 97% das empresas são pequenos negócios (MEI, ME e EPP).

A justificativa teórica desse trabalho se baseia na escassez de estudos, sobretudo brasileiros, que abordem a aprendizagem de serviço de alunos de Administração em um ambiente real. Assim, intenta-se com a realização dessa pesquisa contribuir para a compreensão do tema, bem como estimular futuros estudos que tratem dos impactos pedagógicos e na vida profissional dos estudantes. A justificativa prática decorre do fato que, não obstante a relevância dos pequenos negócios, a taxa de mortalidade dessas empresas ainda é alta. Contudo, verifica-se pouca atenção dos pesquisadores no sentido de conhecer, explorar e propor alternativas para essas empresas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Ademais, acredita-se que a criação do laboratório é importante não só para o curso de Administração e para o Estado de Sergipe, visto que há outros contextos

que podem ser beneficiados com esse trabalho, pois além de existir outros estados que, assim como Sergipe, são caracterizados pela predominância de pequenos negócios, esses estão presentes em todo o território nacional.

Diante do exposto o objetivo desse trabalho é propor a criação de um laboratório de gestão à luz da Aprendizagem Experiencial, especificamente aprendizagem em serviço, para alunos do Curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

O Ensino e Pesquisa em Administração no Brasil

O ensino superior de Administração vem sofrendo críticas. Dentre elas destacam-se o fato da literatura ser importada, reprodutivista e a existência da dicotomia teoria-prática.

Segundo Nicolini (2003) o ensino nessa área é caracterizado, desde o início, pela transferência de tecnologia de gestão, sobretudo norte-americana, que possui um contexto diferente da brasileira, sendo, muitas vezes, inadequada para resolver os problemas locais.

Sobre o tema, Aktouf (2005) afirma que as escolas de Administração estão focadas na reprodução, visto que a lógica adotada é a de observar os dirigentes, aprender o que eles fazem e reproduzir os seus comportamentos, formando, por conseguinte, administradores e teóricos que propenderão a reproduzir os mesmos modelos e modos de pensar vigentes, isto é, clones.

As críticas de Nicoli (2003) e Aktouf (2005), apesar de terem sido proferidas há algum tempo, ainda reverberam e se mostram atuais, conforme mostra o estudo realizado por Boaventura *et al.* (2018). Esses autores, ao analisar o currículo dos cursos de Administração de universidades brasileiras, assim como as competências trabalhadas por esses cursos, e compará-los com a formação de escolas dos EUA perceberam que os currículos no Brasil usaram o modelo pedagógico americano, entretanto, o conteúdo parece não ter sido adaptado à realidade local, nem acompanhou as mudanças.

Sobre a integração teoria e prática Nassif, Ghobril e Bido (2007) advogam que essa união demanda um novo modelo de ensino, que não se limite à sala de

aula, visto que quando considerado o contexto em que os profissionais atuam e irão atuar o modelo tradicional já não satisfaz sendo necessário, portanto, refletir as práticas de ensino atuais, não só em relação aos currículos, mas também no que tange à prática docente (ARAÚJO *et al.*, 2014).

Essa dicotomia também se reflete na pesquisa no campo da Administração. Lima e Wood Jr. (2014), ao falarem sobre o tema, caracterizam o impacto social da pesquisa em administração como sendo pouco relevante. Isso pode ser resultado, segundo Kirschbaun, Porto e Ferreira (2004), do distanciamento de objetivos da academia e do mercado. Tal situação traz à tona o debate sobre o rigor e a relevância da pesquisa acadêmica em Administração.

Diante do exposto, entende-se que o campo da Administração, sobretudo no Brasil, ainda possui deficiências, dentre elas, pode-se destacar o distanciamento entre a academia e o mercado, que se estende para o ensino, contribuindo para um aprendizado fragmentado e que, por conseguinte, leva ao surgimento de *gaps* no processo de aprendizagem. Entretanto, têm emergido metodologias e estratégias de ensino que buscam dirimir essas lacunas, dentre elas a aprendizagem experiencial e o *service learning*.

Aprendizagem Experiencial e *Service Learning*

Fundamentada nos trabalhos de estudiosos do século XX como John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget, Paulo Freire e outros que em suas teorias de aprendizagem deram destaque à experiência (KOLB; KOLB, 2005), a teoria da aprendizagem experiencial (TAE) tem como principal pressuposto o emprego da experiência material no processo de ensino-aprendizagem (KRAKAUER; SANTOS; ALMEIDA, 2017). Assim, de acordo com esses autores, os modelos trazidos por aqueles, tratam a maneira como o indivíduo, por meio das suas experiências, transforma o seu conhecimento.

Assim, Bispo (2015) argumenta que ao se analisar as características dessa abordagem, nota-se que ela difere das tradicionais, não sendo considerada uma abordagem que coloca o aluno como sujeito passivo. Em consonância, Bell (2015) explana que a aprendizagem experiencial difere da aprendizagem tradicional, uma

vez que é ativa e dá ênfase à orientação para a ação, resolução de problemas, aprendizagem baseada em projetos e avaliação por pares.

Pimentel (2007) enfatiza, contudo, que não é qualquer experiência que produzirá aprendizagem, pois, para que isso ocorra, é necessário se apropriar dos saberes provenientes dessa vivência, o que requer processos contínuos de ação e reflexão.

De acordo com Dewey (1976, p. 92), citado no trabalho de Vitório (2001), “refletir é olhar para trás sobre o que foi feito e extrair os significados positivos, que irão constituir o capital para se lidar inteligentemente com posteriores experiências”. Por isso, o autor considera a reflexão como sendo fundamental no processo de aprendizado, pois é por meio dela que o indivíduo constrói significados para lidar com futuras experiências (VITÓRIO, 2001).

No contexto do ensino superior, muitos programas têm adotado a TAE na tentativa de conciliar teoria e prática. Em concordância, Kisfalvi e Oliver (2015), citando Sheehan *et al.* (2009), apontam que a aprendizagem experiencial ganhou popularidade em contextos universitários, principalmente no contexto da educação executiva (BERGGREN; SÖDERLUND, 2011).

Em razão disso, Erez *et al.* (2013), baseados em autores como Chen, Donahue e Klimoski (2004), Graen, Hui e Taylor (2006) e Kark (2011), afirmam que nos últimos anos, os educadores assentiram que os estudantes dos cursos de Administração têm que vivenciar, durante o período que estão estudando, situações baseadas no ambiente de trabalho, pois essa é uma forma de prepará-los para as posições que irão ocupar no futuro.

Para Bell (2015), tal conjuntura levou ao emprego de um amplo conjunto de novas soluções ativas e criativas de problemas e aprendizagem tais como: simulações de negócios, encontros e entrevistas com empreendedores, desenvolvimento de planos negócios, dentre outros. Araújo *et al.* (2017) reforçam que lecionar Administração é um desafio, dado que as habilidades demandadas para o exercício da profissão não são totalmente transponíveis na forma de teorias, métodos e modelos. Por isso, alternativas como estudo de casos, empresa júnior e estágio curricular têm sido empreendidas visando inserir o estudante em uma atmosfera que reflita o ambiente de trabalho, ao mesmo tempo que faz uma reflexão sobre o que é aprendido em sala de aula (FRANCO, 2006).

Exemplos do emprego de tais métodos podem ser encontrados na literatura, inclusive brasileira que relatam experiências que fizeram uso de métodos ativos de ensino, sobretudo a empresa simulada. Os resultados dessas pesquisas apontam não só para aceitabilidade dos estudantes em relação à inserção de atividades mais práticas, mas também corroboram o argumento de que as experiências auxiliam na retenção de conceitos acadêmicos e no desenvolvimento de outras habilidades além das técnicas (NASSI; GHOBIL; BIDO, 2007; PARENTE *et al.*, 2009; MOTTA; MELO; PAIXÃO, 2012; ARAUJO *et al.*, 2014; DIAS JUNIOR *et al.*, 2014); ARAUJO *et al.*, 2017; SILVA; SOARES; PEREIRA, 2020; OLIVEIRA, MELO, 2020).

Contudo, tais técnicas podem não ser tão eficientes no processo de ensino-aprendizagem. Araújo *et al.* (2017) apontam a empresa simulada, apesar dos benefícios, não tem o realismo e a precisão da realidade, podendo limitar o aprendizado do discente, ou mesmo levá-lo a conceber visões falsas ou distorcidas da realidade.

Depreende-se, portanto, que apesar de a popularidade crescente da aprendizagem experiencial na educação gerencial trazer novas oportunidades, dela emergem também desafios para os educadores (KISFALVI; OLIVER, 2015) isso porque a educação baseada na experiência é um processo relacional complexo no qual o docente precisa equilibrar o conteúdo e a atenção do aluno ao mesmo tempo que equilibra a reflexão sobre os significados das ideias e as habilidades necessárias para aplicá-las (KOLB *et al.*, 2014).

Vale ressaltar, contudo, que nessa abordagem não são desprezados os métodos de ensino tradicionais. Nesse sentido, Holman (2000) reforça que os defensores dessa abordagem reconhecem que só a experiência não garante a aprendizagem sem o acesso a teorias, isto é, não ter conhecimento teórico pode empobrecer o aprendizado. Ademais, apesar do papel central que assume, nem todas as experiências podem ser consideradas uma fonte de aprendizagem, como fora explicado anteriormente. Por isso, a questão central de uma aprendizagem baseada na experiência é selecionar aquelas que sejam profícuas para o ensino dos alunos (HOLMAN, 2000).

Dito isso, Kolb e Kolb (2005) argumentam que a valorização da aprendizagem experiencial no contexto do ensino superior pode ser lograda por meio da criação de espaços de aprendizagem que propiciem experiências que ajudem no crescimento acadêmico dos alunos. Isto é, deve-se considerar a existência de espaços

específicos para atividades voltadas para a aprendizagem experiencial, que podem ou não ser em sala de aula, que sejam seguros (KOLB; KOLB, 2005; EREZ *et al.*, 2013; HIGGINS; ELLIOTT, 2011 e CHAVAN, 2011).

Kolb e Kolb (2005), no entanto, argumentam que isso exige das instituições uma mudança de visão, dado que a implementação dos princípios de um espaço de aprendizagem, dispostos no quadro 1, demanda um programa educacional holístico de desenvolvimento institucional o que significa: desenvolver o currículo, o corpo docente, o aluno, o administrativo, o pessoal e recursos. Na mesma linha de Kolb e Kolb (2005), os autores supracitados afirmam que esses espaços seguros de aprendizagem experiencial precisam ser concebidos de maneira intencional, pois não surgirão por si mesmos.

Quadro 1. Princípios da aprendizagem experiencial

Princípio	Breve Descrição
Respeito pelos alunos e sua experiência	Fazer com que o estudante sinta que faz parte de uma comunidade de aprendizagem e que é conhecido e respeitado pelos professores e colegas e cuja experiência é levada a sério. Ademais, a experiência que deve ser considerada não é apenas a direta, isto é, aquela associada ao assunto estudado, mas também ao espaço de vida experiencial total do aluno.
Comece a aprender com a experiência do aluno no assunto	Por ser uma teoria cognitiva construtivista, supõe-se que a construção do conhecimento do indivíduo acontece com base em suas experiências anteriores. Assim, para aprender experimentalmente, o aluno deve dispor e valorizar sua experiência, pois esta permitirá que ele analise e modifique a sua criação de sentido anterior com base em novas ideias.
Criação e manutenção de um espaço hospitaleiro de aprendizagem	Criar e manter um espaço de aprendizagem que abrace as diferenças e ofereça suporte aos alunos. Isso requer a criação de um clima ou cultura de apoio que promova no aluno o sentimento de confiança que permite uma boa comunicação entre docentes e discentes.

Abrindo espaço para a aprendizagem de conversação	Criar um espaço de conversa em que não há um lado predominante, como em uma aula tradicional, por exemplo, onde o professor fala e o aluno escuta. Isso porque os indivíduos conseguem refletir melhor o significado das suas experiências por meio de uma conversa.
Abrindo espaço para o desenvolvimento de expertise	Conceber um espaço de aprendizagem onde os alunos possam aprofundar conhecimentos de acordo com a suas necessidades e alinhados ao seu propósito de vida.
Criando Espaços para Atuar e Refletir	Um espaço no qual o aluno possa testar os seus conhecimentos dados que a ação e o teste são elementos importantes no processo de aprendizagem.
Criando Espaços para Sentir e Pensar	Permitindo ao aluno expresse suas emoções dado que os sentimentos e as emoções influenciam se é o que eles aprendem. Depreende-se, portanto, que assim como sentimentos positivos de atração e interesse podem ser essenciais para o aprendizado, as emoções negativas podem bloquear o aprendizado.
Abrindo espaço para um aprendizado de dentro para fora	Engendrar um espaço para a aprendizagem de dentro para fora, em outras palavras, associar as experiências educacionais aos interesses do discente visando provocar a motivação intrínseca e aumentar a eficácia da aprendizagem.
Abrindo espaço para que os alunos assumam o controle de sua própria aprendizagem	Ao conceber um espaço de aprendizagem em que os alunos assumam o controle e a responsabilidade pelo seu aprendizado pode amplificar significativamente sua capacidade de aprender com a experiência.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021) com base em Kolb e Kolb (2005).

A partir das ideias e argumentos apresentados, depreende-se a relevância de associar às metodologias de ensino tradicionais o elemento experiência para que os alunos consigam usufruir da melhor maneira possível do processo do ensino-

-aprendizagem. Contudo, para que isso ocorra, parece ser necessária a existência de espaços de aprendizagem planejados e adequados para que as experiências aconteçam da forma mais didática e segura possível.

Perante tal conjuntura é que surge o modelo do laboratório de gestão proposto nesse trabalho. O objetivo é proporcionar aos alunos e professores envolvidos um ambiente onde possam experienciar e refletir sobre as vivências, além de promover a construção de uma rede de aprendizado e pesquisas.

Ademais, entende-se que as experiências não devem ser voltadas apenas para o aprofundamento de conceitos técnicos e objetivos, mas também para o desenvolvimento de habilidade socioemocionais, bem como contribuir para a formação de um profissional com consciência cívica, isto é, a formação de um agente de transformação social. Nesse sentido, emerge a abordagem *service learning* (SL) ou aprendizagem em serviço, um ramo da aprendizagem experiencial.

SL é uma experiência de aprendizagem estruturada que articula atividades acadêmicas e serviço comunitário visando preencher lacunas ao criar uma ponte entre ciência, universidades e comunidades (UDAGAMA; WIJAYANAMA; VITHANAPATHIRANA, 2019).

Isto posto, Tapia (2019, p.10) elenca três características da aprendizagem em serviço consideradas essenciais:

1. ações de serviço solidário destinadas a atender de forma limitada e eficaz as necessidades reais e sentidas junto com a comunidade e não apenas para ela,
2. ações ativamente protagonizadas pelos estudantes desde o planejamento à avaliação,
3. atividades intencionalmente planejadas de forma integrada com os conteúdos de aprendizagem (conteúdos curriculares, reflexão, desenvolvimento de competências socioemocionais, trabalho e pesquisa) (cf. Tapia, 2009 a: 37-67).

Ademais, explica Tapia (2019, p.10), os projetos de SL buscam seguir os pilares do século XXI propostos pela UNESCO no Relatório “Educação: um tesouro a descobrir”. São eles:

- **Aprender a aprender:** procura que a atividade solidária aumente a motivação e permita que a aprendizagem perceba novos sentidos, que aplique conhecimentos teóricos em contextos reais e gere novas aprendizagens.

- **Aprender a fazer:** as atividades de campo devem permitir o desenvolvimento de habilidades básicas para a vida, o trabalho e o exercício da cidadania ativa, como trabalhar em equipe, tomar decisões em situações inesperadas ou difíceis, assumir responsabilidades e se comunicar de forma eficaz.
- **Aprender a ser:** atividade solidária e reflexão sistemática sobre valores e atitudes envolvidos na atividade, visam favorecer o desenvolvimento de atitudes pró-sociais e da capacidade de resiliência; isto é, de enfrentar dificuldades, superá-las e ser positivamente transformado por elas.
- **Aprender a conviver juntos:** visa desenvolver no terreno uma formação para a participação cidadã e social de forma prática e direta. Projetos solidários geram oportunidades de interação positiva tanto dentro do grupo escolar quanto na inter-relação com pessoas, organizações e realidades sociais diversas. (DELORS, 2010).

Depreende-se que a educação gerencial pode usufruir dos benefícios trazidos por essa abordagem dado que, segundo Brower (2011), apoiada nos trabalhos de Gordon e Howell (1959); Pfeffer e Fong (2002); Porter e McKibbin (1988); Steiner e Watson (2006), a educação empresarial vem sofrendo críticas, principalmente porque não estão preparando os alunos para a vida, isto é, para serem cidadãos responsáveis que contribuem significativamente com a sociedade.

Entretanto, Apesar do SL estar cada vez mais sendo implantado nas disciplinas de negócios, realizar modificações estruturais no currículo não é uma tarefa fácil (ANDREWS, 2007), visto que associar cursos acadêmicos e serviços comunitários, cumprir as metas de serviços e, simultaneamente, alcançar resultados de aprendizado é desafiador, sobretudo na graduação em negócios, cujos conteúdos curriculares normalmente são técnicos e padronizados.

Entretanto, essas barreiras precisam ser vencidas dado que as organizações têm requerido profissionais que possuam, por exemplo, pensamento crítico, trabalhem bem em equipe e tenham liderança. Adquirir habilidades como essa, de maneira aprofundada, não é algo que se aprende eficazmente ouvindo uma aula ou em um livro didático, por isso permanece sendo um desafio para escola de negócios, professores e administradores (MADSEN; TURNBULL, 2006).

No que diz respeito aos beneficiados com um programa de SL, podem-se destacar: os alunos, a comunidade e a universidade, conforme evidenciado por Campos e Richardson (2006). De acordo com os autores, a aprendizagem em serviço é benéfica para os alunos pois ajuda, concomitantemente, no desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Citando os achados do trabalho de Eyler e Giles (1996), eles pontuam que a maioria dos discentes relatam aprender mais, conseguirem lembrar melhor e compreender de forma mais profunda o conteúdo das aulas, depois de passar pela experiência de aplicar, em problemas reais, o material dado em sala de aula. Além de reconhecer as complexidades das questões sociais, os alunos também afirmam ficar mais motivados nas aulas de SL do que nas aulas regulares, e relatam que o poder dessa abordagem está baseado nas relações pessoais que são criadas e na execução de trabalhos que têm impacto positivo na vida das pessoas.

A comunidade é considerada uma beneficiada, pois por meio do compartilhamento de informações com o aluno, este pode desenvolver soluções que visam atender às necessidades imediatas daquela e contribuir para a realização de objetivos de longo prazo (CAMPOS; RICHARDSON, 2006).

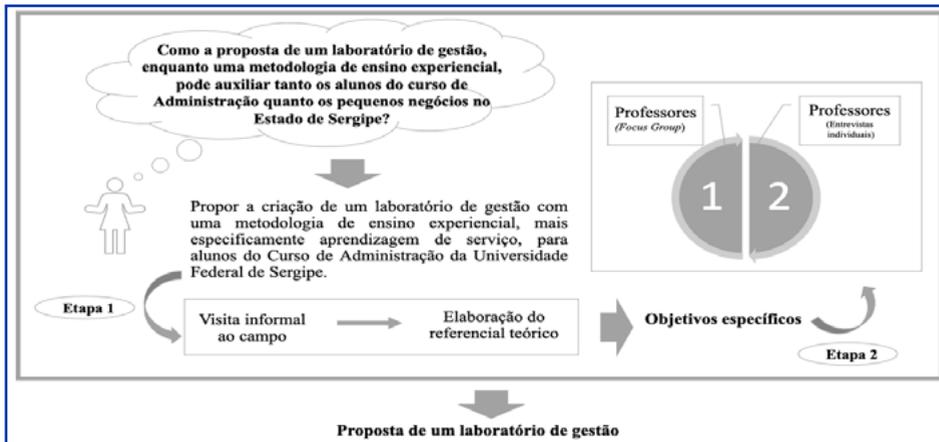
Por outro lado, a universidade se beneficia porque o SL fomenta a produção acadêmica dado que o envolvimento de longo prazo com comunidades e organizações sem fins lucrativos pode levar à pesquisa contínua e ao desenvolvimento local. Ademais, o SL pode ser capaz de introduzir novas ideias e métodos em currículos tradicionais, o que pode estimular sinergia entre professores e alunos como parceiros no processo de ensino-aprendizagem (CAMPOS; RICHARDSON, 2006).

Ante o exposto, depreende-se que há: (i) uma gama de benefícios resultantes do uso do SL, sobretudo no ensino superior de onde saem adultos graduados que irão atuar no mercado de trabalho; (ii) uma variedade de públicos que podem ser alcançados e que podem usufruir de tais benesses; e (iii) uma interdependência entre os diferentes beneficiados.

Metodologia

A pesquisa foi planejada e estruturada em duas etapas denominadas exploratória e sistemática. Com base em um processo sistêmico que foi iniciado a partir da definição da questão de pesquisa. Em seguida, foi estipulado o objetivo geral que deu início à fase exploratória e, em seguida, os objetivos específicos. A figura 1 ilustra o *design* projetado para o estudo.

Figura 1. Design de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Na etapa exploratória a autora fez uma pesquisa preliminar por meio da leitura de literatura sobre o tema para que, a partir desse estudo teórico, pudesse visitar informalmente o cenário da pesquisa com o intuito de colher dados introdutórios que a auxiliassem no aprofundamento e melhor direcionamento do trabalho.

Isto posto, realizou entrevistas com graduados em Administração da Universidade estudada e com empreendedores, bem como refletiu-se sobre as suas experiências no período de graduação. A partir das informações coletadas na etapa inicial, foi elaborado um questionário que foi enviado para os discentes do curso. Essa iniciativa teve como objetivo analisar, sob a ótica dos alunos, a influência de atividades práticas no seu processo de aprendizagem e a percepção deles quanto a proposta desse estudo.

Adicionalmente, buscando compreender mais sobre o assunto e conhecer aplicações do SL dentro de instituições educacionais brasileiras, a pesquisadora participou de um curso de certificação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), na modalidade *online*, denominado Aprendizagem Por Experiência: *Service Learning*, Problemas Reais e Empreendedorismo social, liderado pela professora Maria Flávia Bastos e pelo professor Wilson Marchionatti.

Após a conclusão da certificação, a presente autora entrou em contato com a professora Maria Flávia Bastos e em uma entrevista informal, via *Google meet*,

a professora contribuiu para a elucidação de questões ainda carentes no odierno projeto. Ademais, foi realizada uma leitura atenta e reflexiva do livro *Educação e Empreendedorismo Social: um encontro que (trans)forma cidadãos*, fruto da dissertação da professora, no qual ela explica o projeto supracitado e a metodologia empregada.

A etapa sistemática foi caracterizada pela coleta formal e a análise dos dados e foi subdividida em duas fases qualitativas, complementares e sequenciais, empreendidas junto aos professores, sendo que na primeira foi utilizado como instrumento de coleta de dados o *focus group*, ao passo que na segunda etapa foi realizada entrevista individual.

Proposta Laboratório de Gestão

A presente proposta consiste em um roteiro estruturado para a implementação de um ambiente de aprendizagem com uma abordagem experiencial do tipo *Service Learning* no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe com o objetivo de expor os alunos, em um ambiente seguro de aprendizagem, a uma experiência profissional ao oportunizar a proposição de soluções para problemas existentes em negócios reais por meio de projetos de intervenção para pequenos empreendedores.

O laboratório será regido pelos princípios da aprendizagem experiencial apresentados por Kolb e Kolb (2005), dando autonomia e incentivando o compartilhamento de experiências dos discentes.

Idealizado no formato de projeto de extensão, pois entende-se que assim atenderá de forma mais eficaz ao objetivo da proposta pois, foi criado com vistas não só a integrar teoria e prática por meio de projeto de intervenção para pequenos negócios, mas também de desenvolver pesquisas acadêmicas como resultado dessa interação entre a universidade e a sociedade.

Ademais, não sendo realizado no formato de aulas regulares, as atividades podem ser desenvolvidas em um maior intervalo de tempo e com foco em uma experiência interdisciplinar, além da possibilidade de oportunizar a participação de professores e alunos de outros departamentos caso seja necessário, o que não se-

ria fácil de conciliar dentro do espaço tradicional de sala de aula e com as demais atividades obrigatórias desse formato.

Para que haja a possibilidade de concretização da presente proposta, considera-se algumas premissas.

Premissas

ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Para uma boa execução do projeto depreende-se o apoio institucional compreendendo instâncias como a reitoria, chefia de departamento e professores, visto que esses serão os responsáveis pela construção de redes e estruturas que irão apoiar o SL na instituição. Além desses, pontua-se a relevância do engajamento dos alunos da IES dado que o laboratório será implantado com vistas a lhe proporcionar uma formação integral.

Os envolvidos bem como as funções que cada uma deverá desempenhar constam no quadro 2.

Quadro 2. Envolvidos e suas funções

Participante	Atividades
Reitoria	<ul style="list-style-type: none">• Ajudar na disseminação de informações na imprensa contribuindo para a legitimação do laboratório no âmbito acadêmico e da comunidade.• Apoiar o aumento do escopo de atuação do laboratório, incentivando a implementação do mesmo em outros cursos, aumentando seu alcance dentro da universidade e, concomitante, promovendo a interdisciplinaridade nas soluções fornecidas para a comunidade.
Conselho Departamental	<ul style="list-style-type: none">• Responder institucionalmente pelo laboratório, sendo responsável, portanto, pela tomada de decisões estratégicas.• Incubido de assegurar a infraestrutura e materiais necessários para a elaboração das atividades, o direcionamento das verbas e prestar apoio ao professor coordenador do laboratório.

Professores	Mentorear os alunos no processo de desenvolvimento de soluções viáveis.
Alunos	Engajamento e participação nas atividades e comprometimento com elas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Prevê-se que os docentes vinculados ao projeto poderão atuar como:

- **Professor coordenador:** responsável pela direção do laboratório constituindo-se como mediador nas relações entre alunos e empreendedores, assim como com outros professores. Além disso, esse docente ficará responsável por manter o contato com os *stakeholders* do projeto, além de buscar financiamento junto a órgãos de incentivo à ciência. Em razão disso, o docente deverá dedicar algumas horas ao projeto, além daquelas dentro de sala de aula. Sugere-se de 4h a 6h semanais.
- **Professor especialista de projetos:** docente especialista em uma determinada área como planejamento, gestão de pessoas, produção, finanças, marketing que poderá atuar como orientador onde haja preponderância do tema do qual é *expert*.
- **Professor colaborador:** qualquer professor, pertencente ao departamento de Administração ou não, que deseje contribuir com o projeto.

FORMAÇÃO DOS PROFESSORES

Tendo os professores um papel de liderança, inspirando os discentes a se engajar verdadeiramente nas ações do laboratório, torna-se necessário a motivação e preparação dos professores para lidar com a nova conjuntura de ensino que, quando comparada ao ensino tradicional, é mais complexa.

Nesse sentido, recomenda-se a criação de ações estratégicas visando a integração, formação e desenvolvimento do professor como a construção de parcerias com instituições e/ou docentes que abordem metodologias ativas de ensino para fornecer treinamento e/ou palestras. Além disso, sugere-se a realização de reuniões com o propósito de trocar experiências, colaborar com ideias, relatar situações e anseios.

Entende-se que os docentes, uma vez envolvidos com o projeto, devem buscar informações e experiências de aprendizagem experiencial e *service learning* para que assim se aprofundem no assunto e se sintam mais seguros para desempenhar suas atividades no laboratório, além de poder desenvolver outros projetos que podem ser levados não só para esse espaço, mas também para a sala de aula.

INFRAESTRUTURA E ESTRUTURA

A existência de um espaço físico, separado da sala de aula tradicional, ajuda a criar uma atmosfera diferenciada, voltada para a prática, além de fortalecer o sentimento de pertencimento. Assim, entende-se que esse espaço será uma sala que precisa comportar, no mínimo 25 pessoas, estar equipada com materiais de apoio tais como material de escritório, um armário para guardar materiais de escritório, um arquivo para guardar documentos importantes, mural de avisos, quadro branco, *notebooks* com acesso à internet, impressora, projetor, mesas redondas com seis cadeiras para reunião dos grupos.

A escolha por mesas redondas se deve ao fato de demonstrar equilíbrio entre os participantes, não havendo uma posição que represente destaque ou autoridade entre os componentes. Ademais, uma das vantagens desse formato é a possibilidade de acomodar mais pessoas à mesa, caso seja necessário. Tais características comunicam proposições da aprendizagem experiencial e do *service learning* que tiram o professor do foco do processo de ensino-aprendizagem e pressupõe o compartilhamento e envolvimento com a comunidade.

Na mesma linha, propõe-se o uso de uma cadeira com rodinhas para o professor para que ele possa transitar entre as mesas, o que transmite a mensagem de suporte e movimento. O papel do docente no laboratório é interagir com os alunos, dar sugestões e promover interação entre os participantes ao mesmo tempo que abre espaço para que os discentes atuem e liderem a sua experiência de aprendizagem.

Ademais, uma mesa e cadeira para o monitor permanecer durante a sua atuação é necessária. No que tange o número mínimo de computadores, sugere-se, para um conjunto de 20 alunos (4 grupos de 5 pessoas), um para cada grupo de alunos, além de um para uso de professores e monitores, isto posto, cinco unidades.

PESSOAS

Para que os professores não fiquem sobrecarregados e possam direcionar a sua atenção para o aluno e suas propostas, torna-se necessário contar com a ajuda de um monitor que ficará responsável pelo cuidado com o espaço para evitar desperdícios e/ou avarias, bem como pelas atividades de controle de uso de equipamentos e materiais, cadastro de empresas, recebimentos e envio de e-mails, recepção de pessoas no laboratório, auxílio técnico como ligar equipamentos, além de ajudar na organização de eventos.

Esse monitor deve ser aluno da instituição, cursando ou não o oitavo período, e receberá uma bolsa auxílio por 4 horas diárias de trabalho, totalizando 20h semanais, além de um certificado de participação no programa. Ademais, prevê-se a participação voluntária de alunos que não se encaixam nos critérios como consultores, para participarem do laboratório, exercendo atividades de apoio como maneira de fazer parte do programa. Tais alunos podem contribuir com o programa fornecendo habilidades complementares como, por exemplo, elaboração de artes gráficas, planilhas etc. que podem ser úteis para os diferentes grupos da turma.

Há alunos, que por possuírem experiência anterior em mercado e negócios, podem atuar voluntariamente como mentores da turma, trazendo *insights* e auxiliando os professores. Tais alunos podem ser da graduação ou mesmo do mestrado. Em relação ao último caso, é interessante, pois promove uma integração entre a graduação e pós-graduação, item presente na avaliação quadrienal da CAPES.

Esses voluntários deverão receber certificados de participação no programa que contarão como horas complementares para o curso de Administração. Ressalta-se que esses voluntários, antes de começarem a atuar, deverão, assim como os alunos da turma de projetos de intervenção, participar do primeiro encontro durante o qual serão explanados a missão, objetivos, princípios, regras e funcionamento do laboratório.

RECURSOS

Para viabilizar a realização das atividades propostas, torna-se necessário assegurar recursos financeiros, esses que poderão advir de editais e parcerias com empresas privadas, não só para a implantação do laboratório, mas também para a sua manutenção, dado que serão imprescindíveis para a rotina de trabalho dos

estudantes materiais de escritório e impressão de documentos. Além dos eventos realizados para recepção e entrega dos trabalhos dos discentes.

CARTA CONTRATO E ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

A carta contrato será um documento que firmará as responsabilidades de cada uma das partes, devendo explicitar os objetivos do programa e o produto resultante, ou seja, o que o empreendedor irá receber, devendo ser originadas duas vias que deverão ser assinadas pelo professor coordenador, pelos alunos consultores e pelo empreendedor como forma de ratificar a parceria entre este e o programa.

O acordo de confidencialidade será um documento em que os envolvidos se comprometem a proteger e zelar pelas informações compartilhadas. Tal medida ajuda a criar uma atmosfera de confiança para o empreendedor que pode se sentir mais seguro para passar as melhores informações para os alunos e professores, contribuindo para a criação de melhores soluções. Tais documentos deverão ser arquivados entre os documentos do laboratório e tem natureza contratual.

ESCOLHA DOS EMPREENDEDORES/PEQUENOS NEGÓCIOS E DIVULGAÇÃO DO LABORATÓRIO

Critérios devem ser adotados para selecionar os empreendedores, portanto, sugere-se: (i) ser um pequeno negócio, nesse caso, informal, MEI ou pequena empresa; (ii) vender produtos e/ou prestar serviços dentro da lei; (iii) se comprometer a disponibilizar as informações necessárias para realização do projeto; (iv) disponibilizar pelo menos uma pessoa que compareça às reuniões na universidade e fique responsável por manter o contato com alunos e professores durante o programa; (v) estar aberta a de fato aplicar o que foi proposto no projeto pelos alunos.

Além disso, sugere-se a abertura de espaço para potenciais empreendedores, sendo proporcionado aos alunos a oportunidade não só de resolver problemas, mas de criar planos de negócios, tema esse abordado na disciplina de empreendedorismo. Outros critérios podem ser adicionados, conforme objetivos de aprendizagem dos professores responsáveis.

Essas empresas/empreendedores conhecerão o laboratório por meio da sua divulgação em veículos de comunicação local e da universidade, tais como sites e jornais, a convite dos professores ou dos próprios alunos. Colocar o aluno na

posição de indicar empresas contribui para um maior envolvimento com o projeto e com a comunidade. Ademais, é uma forma de exercitar a observação e o olhar crítico. Os selecionados são informados sobre o aceite, no mínimo, 1 mês antes do início do programa.

No que diz respeito à divulgação recomenda-se a criação de contas do laboratório em mídias digitais para publicar as atividades que estão sendo desenvolvidas junto à comunidade, com o intuito de aumentar a visibilidade do laboratório e ter um contato mais próximo com os estudantes e professores participantes do programa, além de discentes de outras instituições. A função de gerenciamento dessas redes ficará a cargo do monitor do laboratório.

CARGA HORÁRIA

O programa deverá ter uma duração de 1 semestre, isto é, aproximadamente 4 meses. Sendo assim organizado: 5 encontros: para ambientação e construção do conhecimento; 1 encontro para apresentação das empresas; 5 encontros: para colocar o conhecimento em prática elaborando o diagnóstico e plano de ação; 1 encontro para apresentação do plano de ação para as empresas; 4 encontros para elaboração de uma pesquisa científica.

Os encontros no ambiente do laboratório deverão acontecer 1 vez por semana com carga horária de 2 horas semanais para que os alunos adquiram uma rotina associada a essa atividade. Contudo, ressalta-se que no período de construção do conhecimento essa carga horária aumenta para os discentes dado que estes deverão assistir às aulas assíncronas disponíveis em uma plataforma de educação *online*. Sugere-se a orientação para os graduandos, nessa etapa do processo, se dedicarem às atividades referentes ao programa por 4h semanais.

COMO OS ALUNOS SÃO SELECIONADOS PARA ENTRAR NO PROGRAMA

Para que os alunos consigam de fato aproveitar a experiência e gerar bons resultados, entende-se que os eles devem ter cursado a maior parte das disciplinas, sendo um requisito para participar do laboratório estar cursando o 8º período do curso.

Entende-se que nesse estágio o aluno está mais maduro, característica necessária para desenvolver as atividades que são propostas, uma vez que associar

a rotina de estudos do curso regular com a atuação no laboratório requer sensatez e responsabilidade para lidar com a quantidade de atribuições e extensa carga de leituras exigidas, sendo, portanto, uma experiência desafiadora.

Ressalta-se também que escolher alunos nesse estágio do curso pode auxiliar na elaboração dos trabalhos de conclusão de curso, trazendo para esses uma maior relevância científica, visto que as vivências dos alunos podem ser inspiradoras para essas pesquisas.

REFLEXÃO

A reflexão é de suma importância no que tange à aprendizagem por meio da experiência. Isto posto, são elencadas duas maneiras de fazer a reflexão nas atividades do laboratório: a reflexão em grupo e a individual.

A reflexão em grupo em reuniões com a turma com vistas a discussões e debates sobre as situações-problemas que estão presenciando nas empresas propiciando a troca de experiências entre eles e a conexão dos casos com os assuntos abordados no decorrer do curso.

A reflexão individual com o uso de um diário de campo (digital ou não) no qual o aluno deverá relatar as suas experiências diárias durante o projeto e como elas o afetaram como estudante e cidadão.

Outra forma de reflexão é a elaboração de artigos científicos para serem entregues no final do programa, visto que os alunos deverão pensar em temas relacionados as suas experiências em campo, o que requer uma reflexão sobre as suas vivências durante o projeto. Esses artigos que poderão ser escritos de maneira individual ou em conjunto com outros alunos, da sua equipe de trabalho ou não, serão construídos com o auxílio de um professor que também fará parte do rol de autores. O produto resultante dessa pesquisa, que poderá ser teórico ou empírico, será formatado e construído com vistas à publicação em revista científica.

AVALIAÇÃO

O monitoramento e avaliação do projeto é uma atividade essencial, pois possibilita o contraste entre o que foi planejado e o que de fato está sendo realizado, permitindo enxergar os erros e acertos durante a execução, isto é, uma análise crítica sobre o desenvolvimento do projeto. Os resultados apreendidos dessas ava-

liações, após uma análise sistematizada, servirão para nortear alterações que se mostrem necessárias para o melhor desenvolvimento do programa.

Sugerem-se dois tipos de avaliações: (i) periódicas que serão realizadas mensalmente, por meio de discussões em grupos ou por entrevistas individuais, com alunos e professores para analisar as percepções e possíveis problemas que estejam acontecendo e; (ii) avaliação final realizada no final do semestre com todos os envolvidos no projeto por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas.

O Processo

O laboratório funcionará como uma ponte que conecta a universidade e a comunidade por meio de produtos em forma de projetos para eles, contribuindo desse modo para o desenvolvimento local. Portanto, o mesmo está dividido em sete etapas, conforme apresentado, de forma resumida, no quadro 3.

Quadro 3. Etapas

N	ETAPA	ATIVIDADES
1	Ambientação: Encontro de Boas-Vindas	<ul style="list-style-type: none">• Realização de uma dinâmica quebra-gelo visando gerar interações e começar as apresentações dos professores e alunos;• Apresentação do projeto (objetivos, princípios, funcionamento, jornada de aprendizado, monitor e voluntários);• Apresentação de vídeos que tratem sobre a importância do trabalho em equipe;• Apresentação das empresas selecionadas para o projeto;• Formação das equipes e designação das empresas para cada uma delas - sorteio;• Realização de um pacto coletivo de comprometimento com o projeto e empresas envolvidas.

- 2** **Construção do Conhecimento:**
Sala de Aula
Invertida
- Oficinas *online* abordando os principais temas norteadores do projeto: o que é e como se desenvolve um projeto de intervenção, gestão de projetos, habilidades do administrador, planejamento, gestão de pessoas, produção, finanças e marketing para pequenos negócios e oratória; para serem assistidas pelos alunos de forma assíncrona e que poderão ser consultadas durante todo o projeto.
 - Encontros presenciais onde os alunos poderão tirar possíveis dúvidas e os professores podem trazer cases locais, ou até mesmo das empresas selecionadas para essa turma para discutir os temas.
- 3** **Apresentação:**
Encontro com as
Empresas
- Professores apresentam os empreendedores às equipes responsáveis pela empresa;
 - Empreendedores apresentam a sua empresa e suas dificuldades, estas que já foram previamente analisadas pelo professor ou pela equipe de professores, para o grupo responsável pelo projeto de intervenção;
 - Assinatura de uma carta contrato e acordo de confidencialidade;
 - Alunos fazem uso de um roteiro de entrevista semiestruturado elaborado pelo professor, mas garantindo o protagonismo dos alunos, estes poderão ir além e fazer perguntas que julgarem pertinentes para um maior entendimento da situação-problema;
 - O professor mentor acompanha o aluno durante a entrevista.
- 4** **Mão na Massa:**
Alunos Começam a Desenvolver os seus Projetos de intervenção
- A partir dos conhecimentos teóricos e informações fornecidas pelos empreendedores os alunos empreendem o projeto de intervenção elaborando o diagnóstico e um plano de ação.

5	Apresentação do projeto	<ul style="list-style-type: none">• Recepção dos empreendedores pelos alunos;• Apresentação e entrega do projeto em formato de seminário;• O material produzido é entregue ao empreendedor de forma impressa;• Aplicação de questionário para avaliação da experiência dos empreendedores;• <i>Coffeebreak</i> de fechamento e momento de <i>networking</i>.
6	Pesquisa Acadêmica	<ul style="list-style-type: none">• Visando o desenvolvimento de pesquisas com maior relevância acadêmica, e o fomento da pesquisa na graduação, essa etapa visa integrar a atividade prática realizada no laboratório com a produção de artigos acadêmicos. Esses que podem ser teóricos ou empíricos sobre um tema que tenha sido despertado a partir da vivência dentro do laboratório com a supervisão do professor mentor.
7	Check-out	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação e entrega dos artigos;• Avaliação do programa e autoavaliação dos alunos;• Rodada de conversa para falar sobre as experiências vividas;• Apresentação de um vídeo com os principais momentos do projeto;• Entrega dos certificados;• <i>Coffeebreak</i> de fechamento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em conclusão, ressalta-se que essa proposta foi construída embasada nos dados primários e secundários coletados durante o processo dessa pesquisa. Dito isso, a literatura, por meio dos achados de experiências aplicadas e consolidadas, ajudou na construção das bases desse projeto, ao passo que a visão e posicionamentos trazidos pelos docentes e alunos do curso de Administração da UFS contribuíram para seu refinamento de acordo com a realidade local.

Destaca-se também que se levou em consideração elementos e sugestões apontadas por graduados e empreendedores que participaram da pesquisa de maneira informal na etapa exploratória, além do olhar da presente autora.

Dessa forma, a presente proposta foi pensada e estruturada considerando os pilares do século XXI propostos pela UNESCO (TAPIA, 2019), isto é, propor a realização de atividades em campo que tem como preceitos aplicar os conceitos teóricos em contextos reais ao mesmo tempo que ajuda o próximo (aprender a aprender); permitindo o desenvolvimento de habilidades importantes para a vida pessoal e profissional do aluno (aprender a fazer), visto que as ações solidárias escolhidas visam promover uma reflexão sistemática em torno de valores e atitudes que desenvolvam no discente comportamentos pró-sociais e a sua capacidade de resiliência (aprender a ser); além de promover interações do aluno com outros indivíduos, desenvolvendo um ambiente propício para a formação social e cidadã (aprender a conviver juntos).

Outrossim, considerou-se também as características do *service learning* elencadas por Tapia (2019), ou seja, as atividades realizadas dentro do laboratório serão realizadas de maneira intencional e planejada de forma a integrar os conteúdos do currículo acadêmico, o desenvolvimento de competências socioemocionais, a pesquisa e a reflexão visando atender de forma eficaz, mesmo que limitada, às necessidades reais dos pequenos empreendedores, sendo que as ações devem ser protagonizadas de modo ativo pelos estudantes desde o início.

Entretanto, o protagonismo do aluno não subestima a atuação do professor, visto que esse tem como principal função guiar aqueles nesse processo. Papel elementar quando se fala em qualidade de ensino, dado que os docentes, a partir do seu conhecimento e bagagem, irão selecionar aquelas experiências que melhor poderão ensinar esses discentes. Isso porque apenas as experiências não promovem o aprendizado (PIMENTEL, 2007), sendo necessário escolher aquelas que sejam condizentes e frutíferas para o ensino (DEWEY, 1938 *apud* KOLB; KOLB, 2005).

Ademais, para que se obtenha um aprendizado rico é preciso ter acesso a teorias e ao conhecimento teórico (HOLMAN, 2000), função essa que será exercida pelo professor que irá trazer os conceitos necessários para a resolução dos problemas apresentados. Por isso, explica-se a inserção nessa proposta da estratégia da sala de aula invertida.

No que tange ao formato sugerido para aplicação, isto é, a atividade de extensão, escolheu-se esta forma não só pela sua adequação conceitual, como pode-se perceber na resolução da Universidade, mas também porque apesar de ter encontrado exemplos de aplicação do SL em disciplinas de negócios e até mesmo na grade de alguns cursos, sabe-se que alterações estruturais no currículo de um curso não são fáceis, conforme apontado por Andrews (2007) e corroborado nas falas dos docentes entrevistados nessa pesquisa.

Conforme já apresentado, a abordagem experiencial e, conseqüentemente, o SL, distingue-se da abordagem tradicional de ensino, pois aquelas são focadas na ação e baseadas em projetos (BELL, 2015), por isso, entende-se que no formato de atividade de extensão os alunos conseguem ter mais tempo para se dedicar a essa atividade além de conseguir olhar para os problemas apresentados de maneira abrangente e multidisciplinar, o que seria dificultoso em uma disciplina isolada e focada em tópicos específicos e padronizados.

Sobre a criação de um espaço específico para a realização desse projeto, acredita-se ser relevante para que se consiga criar um ambiente diferenciado da sala de aula tradicional, que consiga despertar nos alunos o senso de ambiente voltado para a realização de atividades profissionais, além de conseguir criar um clima capaz de despertar o sentimento de pertencimento, aumentando assim a motivação dos discentes.

Todavia, para que isso aconteça demanda-se não só questões de estrutura física, mas também a criação de uma atmosfera baseada na confiança, respeito, compartilhamento, além da suspensão de atitudes que indiquem censura ou julgamento (KISFALVI; OLIVER, 2015). Sendo os docentes os principais responsáveis por isso o que evidencia mais um desafio para eles.

Por isso, reconhece-se que mesmo sendo um projeto que não irá interferir na estrutura formal do curso, essa é uma proposta que requer de todos os envolvidos, sobretudo dos professores do departamento, um forte engajamento para fazer com que as ações sejam executadas, visto que o papel deles não é só auxiliar os alunos nas atividades do projeto de intervenção e construção de propostas, mas também de fazer com que as ações de aprendizagem dentro desse espaço possam ser realizadas de maneira segura e frutífera.

Os discentes podem aprender e aplicar o seu conhecimento em casos reais, os empreendedores locais terão acesso a conhecimentos e ferramentas que podem impulsionar os seus negócios e a universidade, consoante advogam Campos e Richardson (2006), com os seus alunos em campo consegue fomentar a produção intelectual dado o seu relacionamento próximo com a comunidade levando à pesquisa contínua e contribuindo para o desenvolvimento local. Além de, segundo os autores, estimular a sinergia entre alunos e professores no processo de ensino-aprendizagem.

Contudo, não obstante as vantagens apresentadas, um espaço seguro de aprendizagem experiencial como esse não surgirá por si só, necessitando-se ser implementado de maneira planejada e intencional (KOLB; KOLB, 2005; KISFALVI; OLIVER, 2015). Motivo esse da criação e estruturação da presente proposta.

Considerações Finais

Este trabalho é fruto da percepção de uma das autoras desde quando era graduanda em Administração e defendia a necessidade de inserção de atividades práticas em um contexto real, visando uma formação mais robusta e holística.

Posteriormente, em sua atuação profissional junto a pequenos empreendedores, percebeu que estes tinham dificuldades para gerenciar seus negócios e poucos recursos para buscar assessoramento qualificado, tornando patente a carência de ambas as partes: a do discente e a do empreendedor, dado que aquele adquire o conhecimento por meio do estudo, mas carece de vivências práticas para testá-los e este, embora se esforce para tornar seu negócio exitoso, sente falta de conhecimentos de gestão.

Diante disso, surgiu a questão de pesquisa norteadora desse trabalho que teve como principal objetivo propor a criação de um laboratório de gestão à luz da Aprendizagem Experiencial, especificamente aprendizagem em serviço, para alunos do Curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Entende-se que o presente trabalho contribui para a discussão sobre o tema aprendizagem experiencial e *service learning* no contexto do ensino superior de Administração, assim como para o incentivo do debate sobre a necessidade de

fomentar a criação de espaços de aprendizagem que propiciem a união teoria e prática em um contexto real, a partir de experiências relevantes e com o auxílio dos professores, ao mesmo tempo que contribui de forma significativa com a sociedade, levando o conhecimento da universidade para a comunidade e desenvolvendo pesquisas aplicadas ao contexto de gestão local.

Tal propositura é corroborada pelo fato de o curso de Administração possuir uma grade curricular rígida e funcionalista, e muitos dos conteúdos ainda são transmitidos de maneira tradicional e passiva, a partir de um arcabouço teórico estrangeiro, advindo de um contexto voltado, sobretudo, para grandes empresas. Resultando em Administradores que, recém-chegados em um mercado de trabalho caracterizado pela abundância de pequenas empresas, não se sentem seguros para agir.

Entende-se que traçar estratégias para suprimir a dicotomia teoria-prática pode ser benéfico para os alunos, para a universidade e para os pequenos negócios, uma vez que os trabalhos acadêmicos, como por exemplo os trabalhos de conclusão de curso, poderiam alcançar maior rigor e relevância, haja vista a existência de uma relação de interdependência entre pesquisadores/alunos e empresas/empreendedores, considerando que aqueles poderiam auxiliar esses no desempenho dos seus negócios por meio dos estudos realizados *in loco*, gerando trabalhos com maior aplicabilidade e impacto social. Tal proposta, também pode ser aplicada em outras instituições de estados em que predominam os pequenos negócios, assim como Sergipe.

Espera-se que esse projeto seja efetivamente aplicado na instituição estudada e sirva de incentivo para os docentes também conhecerem melhor o contexto de negócios local, além de motivar os alunos a participar. O ideal é que o laboratório seja visto como um *continuum* de formação, no qual o discente, depois de perpassar as disciplinas teóricas do curso, se envolva nas suas atividades, visando aplicar e aprofundar os seus conhecimentos de forma ativa em uma empresa real e, concomitantemente, desenvolva habilidades socioemocionais e o pensamento cívico. O objetivo final é o discente sair da universidade não só como um profissional, mas como um cidadão preocupado com o bem-estar da sociedade, visto que os administradores são tomadores de decisões, essas que, por vezes, impactam o seu entorno.

Referências

- AKTOUF, O. *Ensino de administração: por uma pedagogia para a mudança*. **O&S**, v.12, n.35, p.151-158, out./dez., 2005.
- ANDREWS, C. P. *Service Learning: Applications and Research in Business*. **Journal of Education for Business**, p.19-26, set./oct. 2007.
- ARAÚJO, G. D. *et al. Currículo e vínculos teoria-prática: reflexões no processo ensino-aprendizagem em um curso de graduação em administração*. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, v.3, n. 2, set. 2014.
- ARAÚJO U. P. *et al. Simulação de Negócios no Ensino da Administração em Centro de Educação Brasileiro*. **REICE**, v.13, n.2, p.99-130, 2014.
- ARAÚJO, U. P. *et al. O entendimento de estratégia por estudantes de administração a partir de simulação de negócios*. **RECADM**, v.16, n.3, p.171-196, set-dez., 2017.
- BELL, R. *Developing the next generation of entrepreneurs: giving students the opportunity to gain experience and thrive*. **International Journal of Management Education**, v.13, n.1, p.37-47, 2015.
- BISPO, A. C. K. *Proposta de um sistema de aprendizagem à luz da abordagem experiencial: um estudo em cursos de mestrado profissional na área de Administração*. 252f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa - PB, 2015.
- BROWER, H. H. *Sustainable development through service learning: a pedagogical framework and case example in a third world context*. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n.1, p. 58–76, 2011.
- DIAS JUNIOR, C. M. *et al. Desenvolvimento de Competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado*. **Revista de Ciências da Administração**, v.16, n. 38, p. 172-182, abr., 2014.
- FRANCO, A. P. *Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem vivenciada em consultoria júnior*. 2006. Dissertação (Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.
- HIGGINS, D., ELLIOTT, C. *Learning to make sense: What works in entrepreneurial education?* *Journal of European Industrial Training*, v.35, n.4, p.345-367, 2011.
- HOLMAN, D. *Contemporary models of management education in the UK*. **Management Learning**, v.31, n.2, p.197-217, 2000.
- KISFALVI, V., OLIVER, D. *Creating and maintaining a safe space in experiential learning*. **Journal of Management Education**, v.39, n.6, p.713-740, 2015.
- KOLB, A.Y., KOLB, D.A. *Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education*. **Academy of Management Learning and Education**, v.4, n.2, p.193-212, 2005.
- KOLB, A. Y., *et al. On becoming an experiential educator: the educator role profile*. **Simulation & Gaming**, v.45, n.2, p.204–234, 2014.
- KRAKAUER, P. V. C.; SANTOS, S. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Teoria da aprendizagem experiencial no ensino de empreendedorismo: um estudo exploratório*. **REGEPE**, v.6, n.1, p.101-127, Jan/Abr., 2017.
- LIMA, G. M. R.; WOOD JR., T. *The social impact of research in business and public administration*. **Revisita de Administração de Empresas**, v.54, n.4, p.458-463, jul./ago., 2014.

- MADSEN, S. R.; TURNBULL, O. *Academic service learning experiences of compensation and benefit course students*. **Journal of management education**, v.30, n.5, p. 724-742, oct., 2006.
- MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. *O jogo de empresas no processo de aprendizagem*. **RAC**, v.16, n.3, art.1, pp.342-359, mai/jun., 2012.
- NASSIF, V. M. J.; GHOBIL, A. N.; BIDO, D. S. *É possível integrar a teoria à prática no contexto de sala de aula? Uma resposta através do método seminário revisado através da pesquisa-ação em um curso de administração*. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n.18, p. 11-34, mai./ago., 2007.
- NICOLINI, A. *Qual será o futuro das fábricas de administradores?* **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, p. 44-54, 2003.
- OLIVEIRA, M. A.; MELO, N. H. S. *Jogo de empresas e mercado de ações: uma análise do aprendizado dos alunos em um curso de Administração*. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.21, n.3, p.316-347, set./dez., 2020.
- PARENTE T. C. et al. *A Importância da Prática no Ensino: a Opinião dos Alunos de Administração de uma Instituição de Ensino Superior*. In.: II ENCONTRO DE PESQUISA CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ, 2009. **Anais...** Curitiba, 2009.
- PIMENTEL, A. *A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional*. **Estudos de Psicologia**, v.12, n.2, p.159-168, 2007.
- SILVA, J. L. O.; SOARES, M. M. O.; PEREIRA, A. M. B. A. *Percepção dos discentes de administração acerca da relação entre teoria e prática no Centro Acadêmico do Agreste*. **Journal of Perspectives in Management – JPM**, v.4, p.2-14, 2020.
- TAPIA, M. N. **CLAYSS guia para o desenvolvimento de projetos de aprendizagem e serviço solidário**: edição brasileira. Buenos Aires: CLAYSS, 2019. Disponível em: https://www.clayss.org.ar/04_publicaciones/Manual_Brasil_Aprendizagem_Solidaria.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.
- UDAGAMA, P.; WIJAYANAMA, C.; VITHANAPATHIRANA, M. *An innovation in career guidance in higher education: effectiveness and sustainability of institutionalization of service learning in the university of colombo*. **From Innovation to Impact (FITI)** , pp. 1-5, 2019. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9037627>. Acesso em: 30 jun. 2021.