

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
– URI *CAMPUS* DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – STRICTO SENSU
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

LUCIANO JUNGES

**INFLUÊNCIAS DA ANDRAGOGIA NA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: UM
ESTUDO DE CASO EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.**

Santo Ângelo – RS

2018

LUCIANO JUNGES

INFLUÊNCIAS DA ANDRAGOGIA NA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antonio Boff

Santo Ângelo – RS

2018

J95i

Junges, Luciano

Influências da andragogia na formação de administradores: um estudo de caso em um curso de graduação em administração / Luciano Junges. – Santo Ângelo : URI, 2018.

99 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2018.

1. Administradores - Formação 2. Administração - Aprendizagem. 3. Andragogia. I. Título.

CDU: 658-051

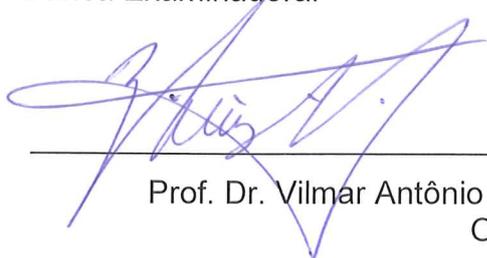
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

LUCIANO JUNGES

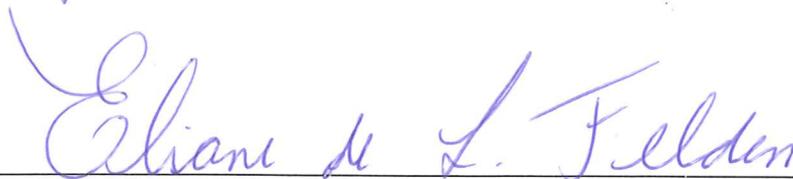
INFLUÊNCIAS DA ANDRAGOGIA NA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

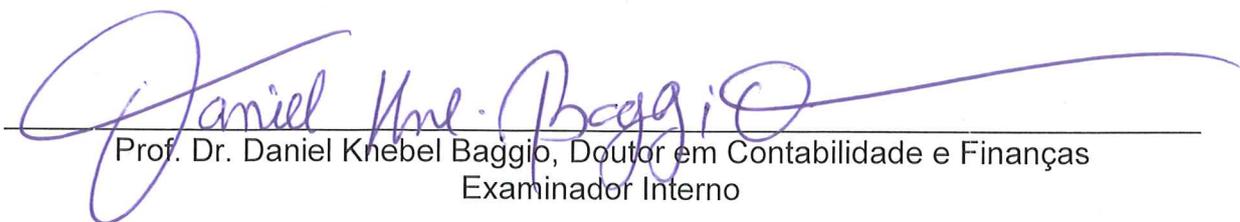
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Orientador/Presidente



Profa. Dra. Eliane de Lourdes Felden, Doutora em Educação
Examinadora Externa



Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio, Doutor em Contabilidade e Finanças
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 30 de Agosto de 2018.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a DEUS pela oportunidade de estar aqui nesta dimensão. Gratidão também aos meus pais Homéro Celso Junges e Elcinda Maurer Junges por me darem a vida. Vocês são certamente os melhores pais que eu poderia ter, eu aceito e amo vocês como são.

Minha amada esposa Bianca Scaglioni Letzow Junges, contigo aprendi o verdadeiro significado do amor e foi da melhor forma, vivenciando. Minha grande parceira, companheira, minha incentivadora do Mestrado, obrigado por tudo, é muito bom ter te reencontrado.

Aos meus anjinhos Theo Letzow Junges e Miguel Letzow Junges, frutos do nosso amor, obrigado por terem nos escolhido como pais e por tornarem nossos dias tão lindos.

Aos meu irmãos de sangue Leandro Junges e Lisandra Junges Slavinski, gratidão por toda a caminhada que temos vivido em família.

Aos demais familiares, amigos de alma e coração, sou grato por cada vivência com vocês.

Aos meus gestores Lucas Hubner Perez e Viviane Marques Machado Daros, obrigado pelo apoio e incentivo para que eu pudesse realizar o Mestrado.

Ao amigo Professor Administrador, Antonio Roberto Lausmann Ternes, obrigado pela amizade e pela sugestão do tema do referido estudo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Vilmar Antonio Boff, obrigado pela forma acolhedora, espontânea e prestativa que me auxiliou sempre que precisei. Em teu nome agradeço a todos os professores do Mestrado pelas experiências e pelos ensinamentos.

Aos colegas do Mestrado, prazer em tê-los conhecido, foi muito bom fazer novas amizades e dividir com vocês momentos alegres.

RESUMO

A andragogia, que é o ensino para adultos, a partir dos cinco princípios de Malcolm Knowles, considerado o pai da Andragogia, propõe que a relação entre adultos ocorra de forma autônoma, valendo-se de experiências anteriores, que as situações reais de vida estejam relacionadas à aprendizagem, que tenha aplicabilidade e que estes adultos estejam motivados para aprender. Logo, no ambiente acadêmico de um curso de administração de uma instituição de ensino superior, movimentam-se vários agentes. Mais precisamente dentro da sala de aula, alunos e professores interagem e trocam entre si. Conhecer alguns aspectos da forma como esta relação se constitui é o que caracteriza o estudo desta dissertação. Desta forma, emerge o seguinte questionamento: na visão dos discentes, como se aplicam por parte dos docentes as práticas andragógicas na formação de administradores? Assim, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar a aplicação da Andragogia fundamentada nas ações dos docentes em sala de aula de uma instituição de ensino superior. Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada a revisão teórica de assuntos relacionados à teoria da complexidade, educação, a andragogia e a administração a partir de citações de autores clássicos tais como Freire, Drucker e Knowles e também autores contemporâneos como Behrens, Cortella e Gobbo. Em termos metodológicos, configurou-se em pesquisa aplicada, exploratória, descritiva, prescritiva, empregando os métodos indutivo e dedutivo com abordagem qualitativa e quantitativa, bibliográfica, de campo e contemplou um estudo de caso simples. A coleta de dados se deu por meio de questionário com alunos do curso de administração, os quais atribuíam classificações sobre grau de importância e grau de satisfação em 15 ações relacionadas à andragogia, visando identificar a percepção dos acadêmicos em relação às formas de aprendizagem andragógicas utilizadas a partir da atuação dos docentes. Os resultados revelam que há lacunas nas relações entre docentes e discentes, o que demonstra que existe espaço para buscar a excelência. Assim, organizadas as informações, baseadas nos resultados das pesquisas, apresenta-se como produto final, usando a ferramenta 5w2h, um plano de apoio aos docentes. Ele está direcionado à coordenação do curso, para ser compartilhado com os docentes. Oferece estratégias com um olhar que prioriza o processo de ensino e aprendizagem unificados, com colaboratividade e que vai além da universidade. As ações propostas no plano envolvem docentes, discentes, coordenação, instituição e sociedade. Neste envolvimento que engloba público interno e externo pode ser a principal relevância desta pesquisa, tanto para a academia como para a sociedade pois, instiga que ocorram novas discussões e interpretações, permitindo por conseguinte, novas oportunidades de expansão e, conseqüentemente, a continuidade de estudos sobre o tema andragogia.

Palavras-chave: administradores, alunos, andragogia, aprendizagem, educação, plano de apoio, professores.

ABSTRACT

Andragogy, which is the teaching of adults, based on the five principles of Malcolm Knowles, considered the father of Andragogy, proposes that the relationship between adults occurs in an autonomous way, using previous experiences, that the real life situations are related to learning, that has applicability and that these adults are motivated to learn. Therefore, in the academic environment of a course of administration of a higher education institution, various agents are involved. More precisely within the classroom, students and teachers interact and exchange with each other. To know some aspects of the way this relationship is constituted is what characterizes the study of this dissertation. In this way, it emerges from the following questioning: from a view of the students, how do teachers apply the andragogical practices in the formation of administrators? Thus, the general objective of this study is to analyze the application of Andragogy based on the actions of professors in the classroom of a higher education institution. For the development of the study, the theoretical revision of subjects related to complexity theory, education, andragogy and administration was carried out. Methodologically, it was applied, exploratory, descriptive, prescriptive, using the inductive and deductive methods with a qualitative and quantitative, bibliographic, field approach and contemplated a simple case study. The data collection was done through a questionnaire with students of the course of administration, who assigned classifications on degree of importance and degree of satisfaction in 15 actions related to andragogy, aiming to identify the perception of the academics in relation to the andragogical forms of learning, used from the professors' performance. The results show that there are gaps in the relationships between professors and students, which shows that there is space for excellence. Thus, organized information, based on the results of the research, is presented as a final product, using the tool 5w2h, a plan to support professors. It is directed to the coordination of the course, to be shared with the teachers. It offers strategies with a look that prioritizes the process of teaching and learning unified, with collaborative and that goes beyond the university. The actions proposed in the plan involve professors, students, coordination, institution and society. This involvement, which includes internal and external audiences, is believed to be the main relevance of this research, both for academia and for society, because it instigates new discussions and interpretations, thus allowing new opportunities for expansion and, consequently, the continuity of studies on the subject andragogy.

Key words: andragogy, professors, students, administrators, education, learning, support plan

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vagas com carteira assinada, Brasil – fevereiro de 2017	23
Figura 2 - Aplicação prática da andragogia	43
Figura 3 – Fórmula de Amostras Aleatórias Simples	52
Figura 4 – Gênero dos entrevistados	57
Figura 5 – Faixa etária dos entrevistados	57
Figura 6 – Semestres que os entrevistados frequentam	58
Figura 7 – Uso da aprendizagem baseada em problemas	59
Figura 8 – Associação do conhecimento que o aluno já possui com o conteúdo que o professor apresenta	60
Figura 9 – Colaboratividade entre aluno e professor	62
Figura 10 – Integração entre professor e aluno	63
Figura 11 – De uma forma geral os componentes curriculares contemplam projetos práticos em que é possível utilizar situações ou experiências de vida para auxiliar o desenvolvimento das atividades propostas	64
Figura 12 – Satisfação, auto-estima, estímulo do docente a agregar qualidade de vida ao estudar	66
Figura 13 – Relação do aprendizado está focada para as habilidades que o administrador deve possuir para aplicar na prática pós- formação	67
Figura 14 – Conteúdos que impactam na formação de um administrador voltado a resultados superiores	69
Figura 15 – A forma como a comunicação ocorre é clara	70
Figura 16 – Sentir-se desafiado e motivado a quebrar paradigmas através da ampliação de percepções e conhecimentos	71
Figura 17 – Estímulo a questionar, discutir, olhar várias perspectivas	73
Figura 18 – Em relação a transdisciplinaridade que é a união de disciplinas para unificar o conhecimento	74
Figura 19 – Os docentes demonstram possuir conhecimento sobre as diferenças da aprendizagem para adultos e a aprendizagem para crianças	75
Figura 20 – Os docentes apresentam planejamento, condução e objetivos do conteúdo	77
Figura 21 – Didática utilizada em de sala de aula relacionada à aprendizagem do aluno a partir do método utilizado pelo professor	78
Figura 22 – Plano de apoio aos docentes do curso de Administração URI	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco princípios do modelo Andragogico de Knowles	42
Quadro 2 - Principais diferenças entre andragogia e educação bancária	47
Quadro 3 - Identificação das principais citações baseadas na revisão de bibliografia e sua semelhança com os questionários destinados aos alunos do curso de administração da IES	55

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior

ABP - Aprendizagem Baseada em Problemas

ES – Ensino Superior

FIES - Fundo de Financiamento Estudantil

FuRI - Fundação Regional Integrada

IES - Instituição de Ensino Superior

MEC - Ministério da Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

SEMESP – Sindicato das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação Superior

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I -.....	94
APÊNDICE II -.....	96
APÊNDICE II -.....	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Delimitação do tema e definição do problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Apresentação da instituição	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Teoria da complexidade	17
2.2 Educação.....	21
2.4 Andragogia.....	36
3. METODOLOGIA	50
3.1 Tipos de pesquisa	50
3.2 Unidades de análise, sujeitos da pesquisa, população e amostra	51
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	53
3.4 Formulação das questões referentes ao questionário de levantamento de dados	54
3.5 Análise e interpretação dos dados.....	55
4. O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E AS AÇÕES ANDRAGÓGICAS	56
4.1 Grau de importância e satisfação dos alunos quanto as ações andragógicas	56
5 PLANO DE APOIO AO DOCENTE	80
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS.....	89

1 INTRODUÇÃO

Vive-se no Brasil, há algum tempo, momentos de incertezas na educação. Índices apontam que esta pode contribuir para o crescimento, de diversas formas. As pessoas, por vezes, também acreditam que a educação pode representar avanços. Neste cenário, encontram-se discentes e docentes, que podem representar, futuramente, melhores índices na educação e comprovar a premissa de mudanças significantes a partir de um aperfeiçoamento do processo educacional.

Entretanto, questiona-se a maneira com que as trocas de conhecimento entre professores e acadêmicos acontecem. Supostamente, a reciprocidade entre as duas partes atualmente não está em total sinergia. Ou seja, por vezes mesmo sem perceber, docentes e discentes poderiam estar interagindo muito mais, em uma sintonia maior e mais pontual, com resultados mais expressivos e palpáveis.

Um fator decisivo para a consolidação de melhorias pode ser justamente a forma com que a aprendizagem ocorre no ensino superior. A combinação daquilo que o professor traz de “bagagem”, de sua vivência e de sua formação, alinhada com o que o aluno também apresenta de contribuições tendem a formar um todo rico em construções e estimulador para ambos. Neste contexto, observa-se os discentes, em sua maioria, como uma geração extremamente globalizada, conectada, diversificada, por vezes até confusa. Muitos, no quesito academia, deixam a desejar.

Por outro lado os docentes, alçados ao lugar de protagonistas, no que tange a estimular o aprendizado, estão com a responsabilidade de proporcionar espaços que permitam instigar e transmitir ao máximo as informações. O grande desafio destes consiste em fazer com que a geração atual avance e evolua em conhecimento, tarefa complexa para aqueles que não estão preparados.

Por isso, o preparo dos docentes requer atualização constante, quebra de padrões, bem como atitudes inovadoras. Em sala de aula, muitas vezes os docentes, ao se depararem com a diversidade da geração atual, estão em descompasso. Isto porque, utilizam práticas e processos de aprendizagem que não condizem com a realidade do aluno. Surge, então, a necessidade do professor se reinventar.

Com o objetivo e o desafio de fazer com que o aluno aprenda, o educador precisa buscar formas criativas de abordá-lo em sala de aula. Desafio este que

requer habilidade para aliar o repasse de conhecimento acompanhado de estratégias que despertem a atenção como também gerem significado para o acadêmico.

Neste sentido, justifica-se a importância de entender e aplicar práticas educacionais que gerem resultados positivos. Assim, mesmo por vezes não estando claro, em sala de aula, pode estar acontecendo a Andragogia. Malcolm Knowles é considerado o pai da Andragogia, ela surgiu na década de 70, quando Knowles apresentou nos Estados Unidos a opinião de que adultos e crianças aprendem de modo diferente. Assim, esta teoria tem sido discutida e analisada ao longo dos anos.

Entretanto, a palavra complexidade possui sentido ambivalente. Se, por um lado, denota dificuldades, em outro significa união. Do latim *complexus*, representa aquilo que está ligado em conjunto. Neste sentido, o presente estudo referencia uma parte à teoria da complexidade, originária do pensamento complexo proposto por Edgar Morin, no qual este propõe a busca por melhores resultados considerando que a união das partes envolvidas possibilita um resultado maior para o todo. A proposta de Morin sustenta-se para este estudo pois, no ambiente educacional, é necessária a união de muitas partes, desde a sociedade, passando pela gestão de uma universidade/faculdade, coordenação de curso, até os docentes e discentes.

Assim, esta dissertação analisou as influências da Andragogia em sala de aula de um curso superior de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES). O presente estudo está disponível para gestores, professores, alunos, comunidade educacional e empresarial. Da mesma forma, a ele podem ter acesso, todos os simpatizantes da educação problematizadora, questionadora e reflexiva. Ao mesmo tempo, pode ser apreciada, simplesmente por aqueles que acreditam na educação e que entendem que esta pode sim modificar um contexto. Seja ele para o viés de um indivíduo, de um grupo ou vários grupos. É neste sentido que o trabalho oferece contribuições. Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. A etapa introdutória que aborda a delimitação do tema, definição do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e apresentação das instituições. O segundo capítulo contempla o referencial teórico, o terceiro, a metodologia utilizada, o quarto, a análise das pesquisas e, por fim, pontuamos algumas considerações finais.

1.1 Delimitação do tema e definição do problema de pesquisa

O tema deste trabalho aborda as influências da Andragogia na formação de Administradores de uma IES da região Missões do Rio Grande do Sul.

A temática que orienta a pesquisa consta do estudo e análise das relações entre docentes e discentes, tendo como base o modelo andragógico. O resultado da pesquisa servirá de base para o desenvolvimento de um plano de apoio aos docentes a ser oferecido à Coordenação do Curso de Administração desta IES.

Por conseguinte, o plano de apoio aos docentes é organizado propondo futuros complementos e adaptações, com possibilidades de personalização e acompanhamento, podendo contribuir com o planejamento e evolução do docente em suas estratégias individuais, visando cooperar também diretamente com a evolução didática e de resultados do curso em que está inserido e até mesmo para a própria instituição. Portanto, a delimitação do tema deste trabalho é as influências da Andragogia na formação de Administradores com criação de um plano de apoio aos docentes.

Visando colaborar para o andamento de relações inovadoras, duradoras e de resultados em salas de aulas e, conseqüentemente, oportunizando experiências diferenciadas para novos discentes que adentrarão à instituição em seu curso de administração, emerge o seguinte questionamento: na visão dos discentes, como se aplicam por parte dos docentes as práticas Andragógicas na formação de Administradores?.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicação da Andragogia fundamentada nas ações dos docentes em sala de aula de uma IES.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender a Andragogia e suas aplicações;
- Identificar a percepção dos acadêmicos em relação às formas de aprendizagem Andragógicas utilizadas; e

- Organizar as informações obtidas e alocá-las em um plano de apoio aos docentes.

1.3 Justificativa

O estudo proporciona-se relevante para a região Noroeste e Missões do Rio Grande do Sul, pois esta apresenta-se com potencial na área da educação. Prova disso são as universidades e faculdades que se encontram nela instaladas, como referências de desenvolvimento e com uma variedade muito grande de cursos de nível superior. Entre eles, os cursos de administração representam credibilidade para as instituições por serem cursos que estão em funcionamento há vários anos, projetando vários egressos a lugares de destaques junto ao mundo de trabalho. Nesse sentido, destaca-se a grande responsabilidade destas instituições em disponibilizar ao mercado futuros profissionais os quais poderão, a partir da administração, ter poder de tomada de decisões e influenciar os rumos das regiões Noroeste e Missões do Rio Grande do Sul para os próximos anos.

Da mesma forma, conhecer a configuração com que as relações docentes e discentes ocorrem tornam o tema relevante para a ciência e para a academia. Este estudo, aceita a visão de que o mercado cresce e a concorrência torna-se cada dia mais acirrada e as empresas precisam estar preparadas para interagirem neste espaço. Logo, os perfis acadêmicos de egressos, que ocupam posições de destaque neste cenário, necessitam acompanhar a velocidade e competência do mercado. Nesse sentido, as responsabilidades das instituições de ensino se reafirmam, estas precisam estar em constante evolução para que o profissional apresentado ao mercado tenha competências necessárias para corresponder ao que o mercado necessita. Justifica-se ainda para a academia e para os docentes nela inseridos pois permite que, ao receberem um plano de apoio, estes tenham a possibilidade de reafirmar ou até mesmo rever suas estratégias didáticas, buscando alinhar suas ações de forma mais próxima ao que o aluno deseja. Do mesmo modo, justifica-se ao viés acadêmico pois permite estimular a reflexão dos caminhos necessários para a qualificação no Ensino Superior. Ao mesmo tempo, incita pensar no compromisso que a universidade possui em responder aos desafios de uma sociedade em permanente transformação.

Para o pesquisador justifica-se, pois este tem a possibilidade de estudar aspectos importantes relacionados à formação do Administrador aos quais a ele é possível conhecer variáveis de interação que muitas vezes não seriam possíveis de serem observadas se não através de uma pesquisa prática. Outrossim, possibilita que a partir desta pesquisa, novos estudos possam surgir para confirmar ou ponderar certos conhecimentos ou relações.

1.4 Apresentação da instituição

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI efetivou-se como universidade em 19 de maio de 1992. Surgiu da união das instituições Fundames (Santo Ângelo - RS), FAPES (Erechim - RS) e FESAU (Frederico Westphalen- RS). Mais tarde se integraram ao projeto FESAN (Santiago - RS), FUNREGE (São Luiz Gonzaga - RS) e a Prefeitura de Cerro Largo. As instituições unidas passaram a ser mantidas pela FuRI - Fundação Regional Integrada. Criada em 1990, a FuRI é a mantenedora da URI. Entidade filantrópica, de natureza comunitária, a Fundação não tem fins lucrativos, e foi criada com o fim especial de manter a Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões.

A URI possui mais de 13 mil alunos, nos quatro câmpus e duas extensões, a Universidade é comunitária, com comprometimento com o desenvolvimento da região onde atua. O câmpus de Santo Ângelo, localizado à Rua Universidade das Missões, 464 na cidade de Santo Ângelo – RS, possui 22 cursos de graduação, três mestrados, um doutorado e a Escola de Educação Básica. Este câmpus recebe estudantes de mais de 70 municípios da região, num total de quatro mil alunos no ensino básico, profissional, superior e pós-graduação. A estrutura inclui mais de 124 laboratórios e uma biblioteca com 144 mil exemplares. São mais de 400 profissionais atuando no câmpus e 90% do corpo docente é formado por mestres e doutores. O Curso de Administração foi autotrizado em 13 de maio de 1969 com o Parecer nº 253/69 do Conselho Federal de Educação, através do Decreto 64.493.

Apresenta como missão: formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir o conhecimento, promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humanas. Expõe como visão: Ser reconhecida como

uma Universidade de referência, que prima pela qualidade, ação solidária, inovação e integração com a comunidade. Traz como perfil ser uma universidade pluralista, criadora e elaboradora de conhecimento, com qualidade, competência, voltada para o desenvolvimento regional. Seus valores são: ação solidária, cooperação e integração, garantia dos direitos humanos e diversidade cultural, sustentabilidade integrada com a conservação da biodiversidade e ação comunitária.

Portanto, a URI é uma instituição integrada, regional, comunitária e multicampi, reconhecida pela Portaria nº 708, de 19 de maio de 1992 e recredenciada pela Portaria nº. 1295, de 23 de outubro de 2012, com sede na cidade de Erechim, Estado do Rio Grande do Sul. Mantida pela FuRI, entidade de caráter técnico-educativo-cultural, com sede e foro na cidade de Santo Ângelo, Rio Grande do Sul, CGC 96.216.841.0001-00, goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O primeiro subcapítulo do Referencial Teórico destaca uma breve abordagem da Teoria da Complexidade, por meio de ideias de Edgar Morin, em consonância com demais autores. O segundo subcapítulo apresenta uma abordagem sobre a Educação, introduzindo aspectos relacionados à docência e à discência. O subcapítulo seguinte aborda o perfil do Administrador e sua importância nas relações de mercado. O último subcapítulo contempla a Andragogia, sua origem e importância para educação como ferramenta de interação na busca de resultados colaborativos.

Por conseguinte, o embasamento científico Andragógico serve de base para interpretação de dados da pesquisa de campo. Foram analisadas as influências das ações andragógicas propostas pelos docentes nos encontros com os discentes, que são objetos do estudo. A fim de atender o objetivo geral do estudo, buscou-se analisar o grau de importância que o aluno atribuiu para as ações e o grau de satisfação com os docentes em relação a cada ação.

2.1 Teoria da complexidade

Esta teoria, acredita-se, tem fortes ligações com a educação, o espaço acadêmico e o perfil do universitário atual. A intenção, neste sentido, não é abordá-la a fundo mas fazer referências. Associá-la com o referido estudo entende-se importante, pois a conexão das ideias nela propostas com o tema Andragogia possibilitam buscar um cenário interessante para ponderações e possíveis ações no ambiente acadêmico.

Observa-se que a Teoria da Complexidade ou Pensamento Complexo propostos por Edgar Morin podem contribuir para reflexões de retomada da motivação, evolução, modernização e adaptação no espaço educacional. A partir desta base, Martinazzo (2016, p.14) revela que:

A educação escolar inspirada na compreensão complexa da realidade pode promover a produção de conhecimentos pertinentes, em que docentes e discentes aprendam a se situar e a se compreender no universo em que vivem, convivem e atuam para poder construir uma identidade individual, da espécie e da sociedade em um mundo com características planetárias.

Desta forma, a teoria da complexidade também chamada apenas de complexidade tem como grande pilar a transdisciplinaridade que é a união das disciplinas para unificar o conhecimento. Martinazzo (2016, p.162) destaca que “o conhecimento implica uma capacidade cognitiva de aprendizagem e de apreensão da multidimensionalidade da realidade”. É necessário, assim, promover a verdadeira transdisciplinaridade, sem cair em reducionismo ou fragmentarismo. Morin (2015, p. 60) complementa que “a divisão dos conhecimentos em disciplinas e subdisciplinas agrava a incultura generalizada. Daí decorre a necessidade de estabelecer comunicações e laços entre dois ramos separados da cultura”.

Consequentemente, torna-se importante destacar o significado que se apresenta referente aquilo que ser dizer como complexo. Moraes *apud* Behrens (2008, p. 21) alerta que “ao falar de complexidade, num primeiro momento, vem a mente a ideia de complicação, algo difícil, imbricado, cheio de interações e retroações”. Entretanto, complexo origina-se do latim *complexus*. Morin (2006, p.13) complementa definindo complexidade como um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Ou em português, “com” significa junto e “plexo” constitui uma rede de tecidos, nervos ou vasos.

Neste sentido, diariamente, as pessoas estão se deparando com realidades complexas e realizam algumas escolhas que fazem parte de suas rotinas. Martinazzo (2016) chama a atenção para o fato de que “o pensar complexo, por vezes incerto e caótico é parte de uma realidade histórica do universo, que revela-se a partir da evolução da vida e traz como exemplo, o homem. Assim, a complexidade confunde-se com as próprias leis da vida e do universo”.

Morin (2015, p.118) explica que “pensamento complexo é o que visa ultrapassar a confusão, o embaraço e a dificuldade de pensar com o auxílio de um pensamento organizador: que separa e que religa”. Logo, o grande desafio parece ser o de fazer com que as pessoas se transformem e evoluam como indivíduos e também em conhecimento, ampliando conceitos e reflexões. Morin (2006, p.83) reforça que:

O pensamento simples resolve os problemas simples sem problemas de pensamento. O pensamento complexo não resolve por si só os problemas, mas se constitui numa ajuda a estratégia que pode resolvê-los. Ele nos diz: Ajuda-te, o pensamento complexo de ajudará.

Filho (2012) também afirma que a conjuntura atual da humanidade exige a superação de impasses e problemas, entre os quais muitos relacionados a paradigmas dos séculos XVI e XVII e que a educação como elemento formador deve buscar opções que objetivem a superação de problemas, impasses e contradições.

Sob a mesma perspectiva Martinazzo (2016, p. 129) complementa que “desde meados do século 20 os pilares básicos da ciência clássica que deram origem à constituição do princípio da simplificação, da ordem, da redução, da separação e da coerência formal da lógica encontram-se abalados”.

Diante disso, parece primordial que ocorram mudanças, que tenham sintonia interna nas instituições e conseqüentemente possam refletir positivamente na sociedade. Martinazzo (2016, p.89) relembra que isso ocorre tradicionalmente de forma colaborativa:

A educação, no sentido amplo, ao longo da História, sempre teve como uma de suas principais finalidades promover a transmissão dos saberes historicamente produzidos, ou seja, o legado cultural da geração mais adulta para a mais jovem.

Behrens (2008, p.24) reforça a importância de um olhar amplo, total, compartilhado em que as forças se unem pelo todo.

O necessário rompimento com a longa tradição mecanicista e o movimento de construção de um novo paradigma da ciência tem provocado a educação para buscar caminhos de reconstrução. Esta mudança tem como foco principal a visão da totalidade, a superação da fragmentação com a proposição de reaproximação das partes no todo, a busca de uma formação mais geral, complexa, holística e sistêmica (BEHRENS, 2008, p.24).

Em uma mesma visão, Santos (2008, p. 3) destaca a grande aceitação que tem o princípio holográfico, defendido por Morin, ele contextualiza e olha a totalidade não como a simples soma das partes. Este viés propõe que é preciso olhar a riqueza dos detalhes que estão contidas nas partes.

Sendo assim, novamente as instituições e seus docentes têm a possibilidade de apresentar protagonismo para mudanças. Martinazzo (2016, p.92) destaca que “escola e professores precisam rever suas metodologias de ensino e suas estratégias didáticas para que o aluno aprenda a aprender, aprenda a conhecer, enfim, aprenda a pensar bem”. Na mesma linha de pensamento Morin (2015, p.100) reforça que:

A supremacia de um conhecimento fragmentado em disciplinas com frequência é ineficiente para efetivar a ligação entre as partes e as totalidades e deve ceder lugar a um modo de conhecimento capaz de conceber os objetos em seus contextos, em seus complexos, em seus conjuntos.

Ainda nesta perspectiva dos saberes fragmentados, Filho (2012) desenvolveu estudos sobre a educação e a teoria da complexidade na formação de professores. Buscou identificar problemas e desafios a partir da relação da prática pedagógica do professor com a Teoria da Complexidade. Para isso, analisou e compreendeu os significados de aprender, ensinar e conhecimento a partir do pensamento complexo. No estudo, o autor apresenta fundamentos da Teoria da Complexidade, desenvolve algumas reflexões sobre o Ser Humano, buscando identificar como estes elementos podem contribuir para a prática dos docentes. Evidencia o significado de ensinar, bem como o processo denominado educação e também estabelece relações entre a formação do professor e o sistema formativo. Procura compreender como na contemporaneidade se capacita, forma e instrumentaliza o professor.

O estudo de Filho (2012) revela que é necessário que os indivíduos estejam abertos para possibilidades contidas na complexidade dos fatos e da vida, na educação e na formação docente. O estudo revela ainda que o sistema formativo do professor está estruturado no modelo cartesiano, tradicional. Entende que é necessário mudar o entendimento dos termos aprender e ensinar, que isto deve ocorrer a partir de uma reformulação dos referenciais já na formação dos professores. Desta forma, o modelo complexo apresenta-se como sugestivo. Por fim, demonstra que modificações na prática pedagógica dos professores necessitam estar associadas às mudanças de paradigmas na forma de compreender o Ser Humano, a Sociedade, Conhecimento e a Educação.

Portanto, ao fechar este subcapítulo, nota-se que as mudanças podem ocorrer a partir da singularidade de cada envolvido assim como, pelo pensamento coletivo, entretanto, é necessário que ocorram estímulos. Como as ações concretas é que poderão levar a resultados modificados, entende-se que, associar a complexidade à educação pode ser uma proposta para a construção do conhecimento que busca superar modelos ultrapassados. Santos (2008) relembra que a teoria da complexidade e transdisciplinaridade contrapõem-se aos princípios cartesianos de fragmentação do conhecimento bem como divisões ou duplas

características propostos e utilizados por Rene Descartes. O autor reforça que este contraponto poderá representar resgates de elos que se perderam e dificultaram a compreensão significativa do conhecimento.

Desta forma, nos próximos subcapítulos deste estudo serão encontradas relações da teoria proposta por Morin com os demais assuntos pesquisados justamente pelo fato das similaridades que possuem.

2.2 Educação

O ambiente educacional é espaço de grande desafios, construídos ao longo da história. Retornando a épocas distantes é possível resgatar o princípio da história da educação.

Manacorda (2004) apresenta o Egito como início, passando pela Grécia com os processos educativos sendo classificados conforme classes sociais. Posteriormente, na Roma antiga, uma relação de educação com a função do pai. Mais tarde, junto às escolas episcopais ainda sob a tutela da igreja nascem as universidades.

Assim, a educação está associada ao aprender ou à aprendizagem. As relações da educação com o ser humano vão se consolidando ao longo da existência. Santos (2013, p. 11) relaciona a aprendizagem às necessidades básicas constatando que “aprender é nosso principal instrumento de sobrevivência. A aprendizagem nos é imposta nos primeiros instantes de vida como condição de permanecermos vivos”.

Morin (2005, p.39) traz a concepção da relação da educação ao estímulo: “a educação deve favorecer a aptidão natural da mente em formular e resolver problemas essenciais e, de forma correlata, estimular o uso total da inteligência geral”. O conceito de Ricardo (2009) é similar ao de Morin (2005) e complementar no sentido de considerar o conhecimento alinhado aos resultados nas pessoas e conhecimento relacionado com produção. O autor entende que a evolução da economia de vários países mostra que quanto mais rápida a introdução de conhecimento na produção maior é a demanda por capacitação.

Desta forma, a educação se estabelece também além das instituições de ensino, pelas relações que cria com a sociedade. De acordo com Manacorda (2004), as ações pedagógicas estão interligadas com as ações políticas e sociais. Freire

(2014, p.108) alerta que “a educação não vira política por causa da decisão deste ou daquele educador. Ela é política”. Fato que se confirma de acordo com a caracterização da educação diante da legislação.

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 2013).

Nesta relação da educação com a sociedade, com a política e conseqüentemente com os governos, a movimentação de recursos financeiros, indiferente das demais organizações, muitas vezes é determinante para a sustentação das instituições de ensino. Hoje, no Brasil, algumas passam por dificuldades. E, o mercado da educação passou a ser um mercado extremamente competitivo, principalmente com a criação de vários cursos e instituições

A universidade sofre mais gravemente a pressão dessa vulgata tecnoeconômica, que exige rentabilidade segundo os critérios do mundo dos negócios. A autonomização das universidades em relação ao Estado desautonomizou-as em relação ao dinheiro e ao modelo empresarial, que tende a se impor a elas, enquanto a universidade não deve apenas se adaptar ao presente, deve também adaptar o presente à sua missão transecular (MORIN, 2015, p.61).

Desta forma, em nível superior, principalmente em instituições particulares, que se concentram 75,3% das matrículas, o número de alunos diminuiu, pela primeira vez, em 11 anos. Em 2016 tinham aproximadamente seis milhões de matriculados – 16,5 mil estudantes a menos que em 2015¹.

De acordo com a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), em 2017², os juros aumentaram e a porcentagem de financiamento que o estudante recebe passou a ser calculada de acordo com a renda, não chegando mais a 100% .

Outro agravante pode estar relacionado às divergências das ofertas do programa às necessidades dos alunos e do mercado de trabalho.

O Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) preencheu 115.445 vagas de um total de 150 mil ofertadas no primeiro semestre de 2017. O restante permaneceu disponível. De acordo com a ABMES, um dos maiores motivos

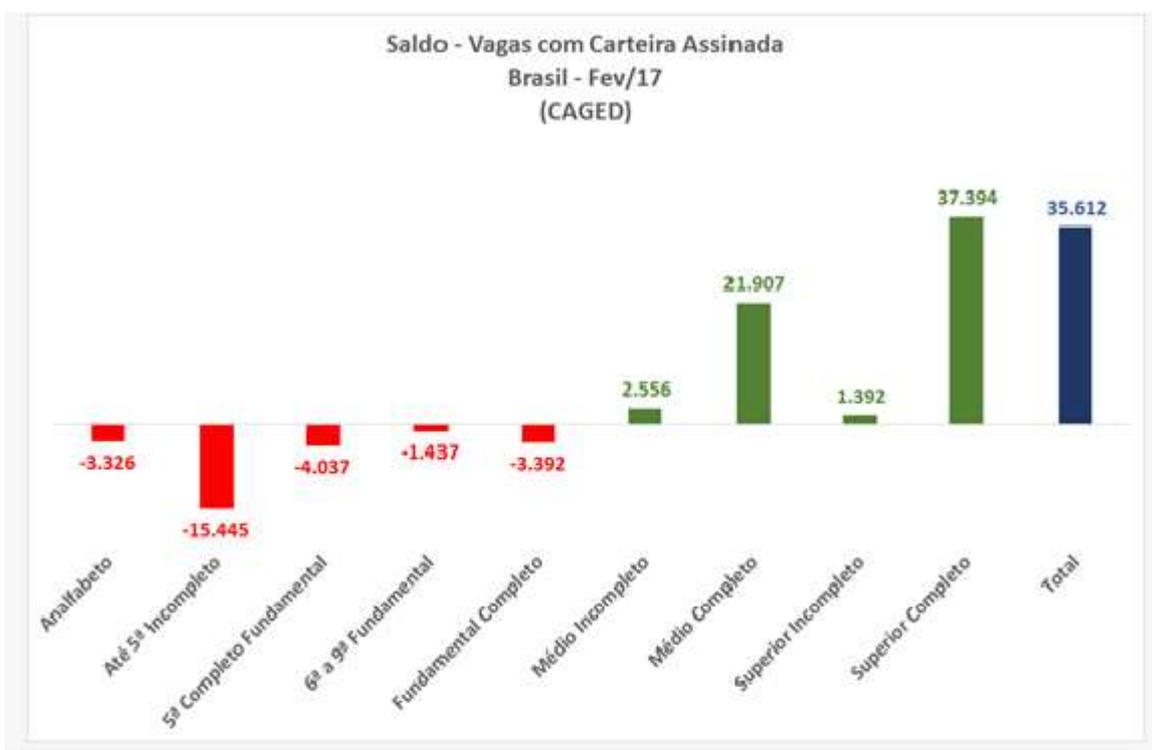
¹ Dados disponibilizados pelo Ministério da Educação (MEC) em 2017, acesso em 22 de jul. 2017., em <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>.

² Dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) em: <<http://abmes.org.br/noticias/detalhe/2182/cerca-de-23-das-vagas-do-fies-nao-foram-preenchidas-este-ano>>., acesso em 29 jun.2017.

para a não ocupação de 23% das vagas é a prioridade que se dá para cursos que não possuem grande procura, como as licenciaturas, e áreas com maior evasão dos estudantes, tendo como exemplo as Engenharias.

Contudo, a importância da educação para a economia se justifica quando são analisados dados que relacionam o nível de ensino com o saldo de empregados de acordo com o Sindicato das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior (SEMESP).

Figura 1 – Vagas com carteira assinada, Brasil – Fevereiro de 2017



Dados Brasil - mês Fevereiro/2017 - CAGED			
Escolaridade	ADMISSAO	DESLIGAMENTO	SALDO (Admitidos - Demitidos)
Analfabeto	5.026	8.352	- 3.326
Até 5ª Incompleto	31.766	47.211	- 15.445
5ª Completo Fundamental	28.228	32.265	- 4.037
6ª a 9ª Fundamental	77.509	78.946	- 1.437
Fundamental Completo	123.766	127.158	- 3.392
Médio Incompleto	113.801	111.245	2.556
Médio Completo	669.169	647.262	21.907
Superior Incompleto	48.113	46.721	1.392

Fonte: Adaptado de SEMESP³ (2017)

³ Dados disponibilizados em :<<http://www.semesp.org.br/imprensa/educacao-superior-e-maior-responsavel-pelo-aumento-de-empregos-no-pais/>>., acesso em 29 jun. 2017.

Agora, além dos fatores econômicos e reflexos externos que exercem influências, as relações internas e humanas organizadas dentro de uma universidade também representam fator diferencial nos resultados. Neste panorama, buscando organizar estas relações pode ser inserida a Pedagogia como base de uma educação projetada.

Pode-se dizer que a Pedagogia inventa as práticas educativas e seus processos. O que significa isto? Onde houver educação intencional – devidamente planeja os conhecimentos pedagógicos serão acionados. A Pedagogia é a ciência da prática educativa por excelência (FABRIS, 2013, p. 12).

Assim, ao observar o âmbito interno e pedagógico, surgem como atores principais do fazer, que ocorre pela interatividade, os docentes e discentes. E Freire (2014, p.139) alerta que “a atividade docente de que a discente não se separa é uma experiência alegre por natureza”. Logo, torna-se essencial existir afinidades entre os envolvidos e interessante é entender necessidades e aplicações para produzir resultados.

No entendimento de Santos (2013, p.61)

Se o aluno não conhece o propósito de uma tarefa e não pode relacionar esse propósito à compreensão daquilo que implica a tarefa em suas próprias necessidades, muito dificilmente poderá realizar aquilo que o estudo envolve em profundidade.

Fabris (2013), afirma que “a assimilação ocorre quando os alunos conseguem associar aquilo que se apresenta à conceitos já sabidos anteriormente, alinhando a isso definições e posteriormente aplicações em determinados casos”.

Naturalmente que, diante de uma perspectiva dinâmica na educação, onde as relações são exercidas entre seres humanos, dentro da singularidade de cada um, vão existir ajustes que podem ser realizados dentro do espaço educacional. Morin (2005, p.21) traz a concepção de que “a educação deve se dedicar, por conseguinte, a identificação da origem dos erros, ilusões e cegueiras”.

Complementando essa ideia, Freire (1996, p.36) sugere que “é próprio do pensar certo a disponibilidade ao risco, a aceitação do novo que não pode ser negado ou acolhido só porque é novo”. Ricardo (2009) complementa com uma visão de resultados e evolução, mostrando que “a educação está no epicentro das economias baseadas no conhecimento, utilizando as variadas formas de

aprendizado como ferramenta individual e organizacional para os avanços requeridos”.

Assim, para progredir, indiscutivelmente, uma IES precisa apresentar resultados satisfatórios, sejam eles financeiros ou sejam eles relacionados à qualidade do ensino. A avaliação dos cursos e serviços oferecidos é uma variável que vai definir sua representação no mercado.

Atualmente a avaliação da educação superior ocorre pelo Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES), proposto pela Lei nº 10861 de 14 de abril de 2004. O sistema objetiva avaliar instituições, cursos e desempenho acadêmico. De acordo com Ferreira e Freitas (2017), a avaliação é um fenômeno complexo, contraditório e multirreferencial, nunca linear, cumpre finalidades distintas e atende a interesses diversos.

Diante destas responsabilidades impostas às instituições, juntamente com as necessidades externas (sociedade) e do público interno, torna-se interessante ajustar planos de desenvolvimento institucional que possam representar a integração do processo educacional com a sociedade. O plano de desenvolvimento institucional já está previsto no credenciamento de faculdades, centros universitários ou universidades, conforme decreto nº 5773, de 9 de maio de 2006, da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

Para tal explanação, apresenta-se a proposta de planos de desenvolvimento institucional de três instituições de ensino. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016/2026 da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) por exemplo, destaca temas estratégicos relacionados as contribuições internas e externas à UFRGS: inovação acadêmica, transversalidade acadêmica, alianças estratégicas, inserção internacional, nacional e regional, desenvolvimento organizacional, inovação, inclusão social, sustentabilidade, qualidade de vida da comunidade interna e compromisso com o desenvolvimento da Educação Nacional.

O PDI 2015/2019 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) está dividido por objetivos em que cada objetivo apresenta metas propostas que buscam contemplar os objetivos e que refletem as ligações com o ambiente externo e interno.

O PDI da URI apresenta, inicialmente, o perfil da universidade que já remete à interação com a sociedade: Ser uma Universidade pluralista, criadora e elaboradora de conhecimento, com qualidade, competência e seriedade, voltada

para o desenvolvimento regional. A URI defende a formação e a educação, numa perspectiva de desenvolvimento pessoal e de preparação dos indivíduos para contribuir para o desenvolvimento social e econômico, através da educação para a cidadania e a formação ao longo de toda a vida, cujo projeto institucional e comunitário é o guia.

Nesse mesmo direcionamento, o PDI 2016/2020 da URI apresenta cinco objetivos que articulam-se com os interesses e demandas da sociedade.

1. Promover a formação contínua e permanente de pessoas e profissionais qualificados, solidários e comprometidos com a visão institucional, para atuarem na sociedade.

2. Promover a produção do conhecimento, através da pesquisa, perpassando o ensino, na perspectiva de estendê-lo à sociedade.

3. Fortalecer as condições para o desenvolvimento das atividades de extensão, visando ao desenvolvimento regional auto-sustentável e à integração com a sociedade; a valorização da cultura e das manifestações regionais, a sua difusão pelos meios de comunicação e o investimento na vida e em ações solidárias, facultando o empreendedorismo.

4. Implementar e gerar parcerias, estimular o intercâmbio com instituições que representam os segmentos sociais, enfatizando a mobilidade acadêmica e a cooperação internacional.

5. Instaurar práticas de planejamento e gestão institucional corresponsáveis, inovadoras e criativas e adequadas às necessidades da universidade e da comunidade.

Consequentemente, nota-se que na visão de Archer (1997) *apud* Marinho e Poffo (2016) é de que o Ensino Superior (ES), através de suas instituições, assume uma posição estratégica como eixo central de desenvolvimento qualitativo e produtivo da sociedade.

Diversos autores asseveram que as IES têm grande participação, influência e responsabilidade no processo de formação dos indivíduos, não só no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades técnicas inerentes à profissão escolhida, mas também na construção social e ética (competências humanas) para si e para aqueles que estão em seu entorno (SOUZA; FERRUGINI; ZALBALDE, 2017).

Portanto, mesmo com dificuldades, o processo educacional precisa ser mantido, pois a sociedade necessita de profissionais que estão sendo formados na academia. Afinal, estes poderão ser responsáveis por situações futuras conforme evidencia-se na justificativa deste estudo. Neste sentido, a gestão assume papel importante na condução das universidades.

O Plano de Gestão URI 2014/2018 (2014, p.18) destaca o papel fundamental da instituição universidade.

A formação integral do cidadão, com elevada capacidade técnica e o acréscimo do estímulo ao comportamento empreendedor. Para além da formação de pessoas, importante ser agente atuante na evolução social, com estratégias focadas no incremento constante da pesquisa, ações específicas na interação Universidade-Empresa e participação em programas indutores como polos e parques tecnológicos.

Nesta perspectiva, o PDI – UFRGS 2016/2026) traz demandas, anseios e necessidades da comunidade, baliza a necessidade de aprimoramento da gestão, renovação das práticas acadêmicas e pedagógicas, inovação científica e tecnológica e inclusão na internacionalização (UFRGS, 2016, p. 6).

Assim sendo, observa-se que a o processo educacional se dá em todos os contextos organizacionais, sejam empresas ou instituições de ensino. Ou seja, de uma forma ou de outra está inserido em todos os espaços.

Assim como a empresa precisa planejar suas ações educacionais e estar atenta às suas ações, as instituições de ensino, em geral, também precisam rever suas metas, suas missões, enfim, reinventar a prática, pois na Era do Conhecimento a aprendizagem está centrada no indivíduo e nas possibilidades de interação, de formação de redes de conhecimento, do estar junto (RICARDO, 2009, p.91).

Logo, o processo como um todo necessita estar em sintonia. Evidente que, existem regras e limites, entretanto, as individualidades possuem uma certa autonomia para exercer suas funções. E a partir das individualidades alinham-se planejamentos e ações maiores. A estratégia da universidade compõe-se das estratégias de cada gestor harmonizadas e orientadas ao PDI (UFRGS, 2016, p. 6).

Portanto, em um viés construtivista, há de se imaginar que instituições, docentes e discentes não funcionam sem interação. Assim como a sociedade necessita das ações construídas no ambiente educacional para evoluir. Logo em uma visão democrática, todos possuem liberdade para manifestação crítica. Desta

forma, a busca da sintonia perfeita pode estar no movimento de desconstrução e construção.

Behrens (2008, p.16) explica que

A educação tem papel relevante nesse movimento de reconstrução, pois precisa propiciar meios para soterrar o paradigma conservador vigente e com ele o processo de injustiça, a visão individualista e competitiva, a violência e o desrespeito aos direitos humanos.

Morin (2005, p.31) complementa que “daí decorre a necessidade de destacar, em qualquer educação, as grandes interrogações sobre nossas possibilidades de conhecer. Pôr em prática essas interrogações constitui o oxigênio de qualquer proposta de conhecimento”.

Neste sentido, o presente subcapítulo apresentou reflexões em relação à educação como influente nas relações entre o mundo do conhecimento e a sociedade. Destacou que recursos financeiros são sim importantes e auxiliam as instituições, mas que é de vital importância a forma com que as relações humanas ocorrem dentro de uma instituição. As pessoas são os grandes alicerces de sustentação pois até mesmo os recursos serão geridos por elas. Desta forma, apresentou informações de como algumas universidades incluem em seus planos de desenvolvimento as ações com a sociedade. Corroborando assim que o ambiente educacional pode estender-se também até as pessoas que estão fora de uma instituição de ensino para fortalecer as relações, inclusive estimulando a entrada de novos estudantes ao ambiente educacional tendo em vista a comprovação da importância disso para a atuação no mercado de trabalho.

O próximo subcapítulo apresenta assuntos relacionados à formação do administrador que diante de cenários de incertezas e grande competitividade tem papel fundamental no sentido de mediar as relações comerciais e pessoais.

2.3 Formação de Administradores

O espaço acadêmico em épocas atuais caracteriza-se por ser questionado, por vezes desprestigiado, em outras glorificado como ambiente de esperança para um mundo melhor, é campo produtivo do conhecimento. Desta forma, há séculos vem se constituindo em um espaço fértil para mudanças que levem ao seu melhor aproveitamento e organização para melhores resultados.

Entretanto, nota-se que as ações práticas são pouco efetivas no sentido de poder fazer com que a Educação seja espaço transformador da sociedade. Morin (2005, p. 104) acredita que o desenvolvimento da compreensão necessita da reforma planetária das mentalidades, pois esta deve ser a tarefa da educação do futuro.

Cortella (2014, p.65) alerta que

Cada vez mais se fala em educação como se ela fosse a grande alternativa para a desmontagem da pobreza e da miséria entre nós; mas parte daqueles que enfatizam que o ensino é a principal ferramenta de que dispõe uma nação não tem de fato, ações efetivas para o fortalecimento da Educação.

Desta forma, o presente estudo vem nessa direção. É preciso discutir novas formas, escrever novos roteiros, estimular o novo, o diferente, aquilo que é criativo. Apresentar projetos e ações que mostrem na prática a força das pessoas em modificar cenários na educação.

Morin (2005, p.86) traz a concepção de que “o conhecimento é a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas”. Assim, as universidades possuem papel relevante no sentido de contribuir na formação de profissionais comprometidos com a sociedade e conseqüentemente fortalecendo a educação como instrumento transformador.

Deste modo, onde há incertezas existe um campo fértil para experiências, é preciso ousar na certeza de que os resultados serão positivos e produtivos. Morin (2015, p. 128) descata que “a universidade é, antes de tudo, o lugar da transmissão e renovação do conjunto dos saberes, das ideias, dos valores, da cultura”.

Nunes, Pereira e Pinho (2017) expressam seu conceito afirmando que a universidade do século XXI precisa ser aberta e romper com o modelo tradicional de instituição, como um sistema fechado, e lutar pela sua autonomia e legitimidade, no sentido de construir a sua identidade institucional e cumprir a sua responsabilidade social.

Desta forma, estando em papel central na formação do sujeito, a partir, por exemplo, de um curso superior, Reis e Bandos (2012) destacam que as IES são organizações focadas na educação e formação de seres humanos. Como formadoras de competências, as IES têm importante papel na formação dos seus discentes tanto em aspectos sociais quanto econômicos. Rasco (2011) *apud* Lima e

Silva (2012) alega que a universidade deve criar condições para que os alunos se tornem profissionais responsáveis e cheguem a exercer sua profissão de uma maneira competente.

Assim, está clara a importância das universidades perante uma sociedade, composta pela diversidade, por vezes complexa, em relacionar-se.

A universidade, e as escolas em geral, para atender a uma visão complexa, integradora ou holística, precisam passar a ser um centro que leve a transformação da sociedade. Para tanto, a aprendizagem precisa focar uma formação com postura sociocrítica. Com essa nova caracterização, e Educação Superior tende a tornar-se um local relevante para aprendizagem coletiva e individual (BEHRENS, 2008, p.22).

Nela, estão inseridas pessoas de várias origens, culturas, classes sociais, níveis de educação familiar distintos, entre muitos outros variados indicadores. Na sala de aula, emergem incontáveis sentimentos com os quais os adultos e os mais jovens precisam aprender a lidar (MATTOS, 2013).

Assim, estas características de sociedade por si só já refletem a distinção em meio a este cenário de pessoas que chegam ao encontro de um docente. Ao educador está posto o papel de também mediar estas relações. Freire (2014, p.80) acredita que “uma das tarefas fundamentais do educador progressista é, sensível à leitura e a releitura do grupo, provocá-lo, bem como estimular a generalização da nova forma de compreensão do contexto”. Cortella (2014, p.85) afirma que “é necessária a criação de um ambiente educativo, um ambiente pedagógico, no qual caiba a possibilidade de as pessoas se ensinarem e aprenderem ao mesmo tempo umas com as outras”.

Na formação de administradores, as responsabilidades podem ser ainda maiores, tendo em vista que o Administrador tem papel primordial nas ações de desenvolvimentos de organizações. Coltre (2014, p. 252) “enquadra a sociedade atual como uma sociedade de organizações, para a qual a ciência da administração constitui-se ferramenta-chave para promover o desenvolvimento social, econômico, ambiental e humano”. A partir desta base pode ser analisado o juramento do Administrador: “Prometo dignificar minha profissão, consciente de minhas responsabilidades legais, observar o código de ética, objetivando o aperfeiçoamento

da ciência da administração, o desenvolvimento das instituições e a grandeza do homem e da pátria"⁴.

Na mesma linha de pensamento, Lacombe (2009) complementa que o “administrador independente do local onde esteja exercendo a profissão deve agir como dono, transformar recursos em produtos, saber tomar decisões, privilegiar os resultados econômicos, compreender a si e a sua equipe”.

Na mesma visão, destacando espaços onde o administrador estará presente e precisará atuar, Drucker (1996, p. 44) adverte que

A função da organização é colocar o conhecimento para trabalhar em ferramentas, produtos e processos, na concepção do trabalho, no próprio conhecimento e que, por natureza muda rapidamente e as certezas de hoje sempre se tornam os absurdos de amanhã.

Assim, um reflexo da importância do administrador para a sociedade e das possibilidades que a profissão apresenta é a procura pelo curso. O Curso de Bacharelado em Administração está entre os que possuem maior número de matriculados no ensino superior, sendo 739.564 matriculados, representando 12% de do total de alunos matriculados em IES brasileiras⁵.

Na linha de responsabilidades do administrador, vários autores evidenciam aquilo que cabe aos administradores, com poucas diferenças de interpretação e detalhes: planejar, organizar, prover recursos humanos, liderar coordenar e controlar. Coltre (2014, p.54) traz uma perspectiva ampliada, a mente de um administrador do século XXI deve ser logística, capaz de integrar vários conhecimentos de outras áreas em um agir fundamentado em ciência, e não em achismos, provérbios, modismos ou modelos mecânicos.

Assim, importante é avaliar as diversas situações em que o administrador precisa atuar. Reforçando a importância de estudar aspectos da formação inicial, Souza, Ferrugini e Zalbalde (2017) ampliaram os estudos sobre a percepção de alunos de curso de Bacharelado em Administração de IES para verificar em que medida essas têm desenvolvido um conjunto específico de competências administrativas necessárias à formação do Administrador. O estudo busca despertar maior reflexão sobre a formação do aluno de administração associada aos desafios

⁴ Disponível em :< <http://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-sobre-a-profissao/>>., acesso em:27 de jul. 2017.

⁵ Disponível em :< <http://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-sobre-a-profissao/>>., acesso em 27. Jul. 2017.

do mundo contemporâneo e a partir dos resultados, com avaliações baseadas em competências, demonstram que mesmo de forma modesta as competências de gestão são as mais desenvolvidas enquanto que existem baixos índices de desenvolvimento de competências tecnológicas.

Neste sentido, uma possibilidade para melhorar os baixos índices relacionados à tecnologia pode estar na intensidade que as inovações ocorrem, pois “uma razão importante, talvez a maior delas, é a opinião predominante de que a inovação diz respeito a coisas e se baseia em ciência e tecnologia” (DRUCKER, 2005, p. 42). Em outro direcionamento, uma abordagem da gestão da inovação para o varejo, por exemplo, citada por Botelho e Guissoni (2016), propõe envolver os clientes no processo de desenvolvimento e produtos e serviços para melhorar resultado final e qualidade.

Já em um enfoque estratégico, Mintzberg (2010, p.34) chama atenção para o fato de que “o difundido fracasso estratégico, em muitas corporações, pode ser atribuído ao exército de formados em administração que saíram das escolas com um conjunto incompleto de ferramentas”. Sob a mesma perspectiva, Johnson (2011, p.34) destaca que “aquele que desejar administrar ou exercer influência sobre a estratégia precisa desenvolver a capacidade de empreender uma visão geral, de conceber toda a situação, e não apenas suas partes separadas, pela qual passa uma empresa”. No entendimento de Drucker (2001, p.43), “o que é uma ‘oportunidade’ somente pode ser decidido se houver uma estratégia; caso contrário, não há como saber o que aproxima a organização dos resultados desejados e o que é desvio e desperdício de recursos”.

Assim, estimular casos objetivos, realizando já na formação inicial a aproximação com a realidade prática, pode ser uma forma de reduzir as lacunas das que os autores alertam ou observam. Relacionado a isso, um estudo proposto por Guedes, De Andrade e Nicolini (2015) sobre a avaliação de estudantes e professores de administração na Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) buscou verificar o impacto do uso dessa abordagem teórico-metodológica na percepção dos estudantes e dos professores em uma IES. Observou-se que o método da ABP, além de aproximar estudantes e professores para uma convivência mais proveitosa, possibilitou que os estudantes desenvolvessem um senso crítico e melhorou o quesito do trabalho em equipe, expandindo a visão sobre o problema, oportunizando uma pesquisa mais ampla, melhorando o raciocínio e a criatividade.

Similar ao estudo de Guedes, De Andrade e Nicolini (2015), os conceitos de Cyrino e Toralles-Pereira (2004) destacam que a ABP traz como maior contribuição a mudança da mentalidade, exigindo de todos os agentes sociais envolvidos no processo educativo a reavaliação de seus papéis, re-significando, coletivamente, o processo de ensino-aprendizagem. A partir desta base, Freire (2014, p.121) sugere que “é preciso sobretudo, que o educando vá assumindo o papel de sujeito da produção de sua inteligência do mundo e não apenas o de receber da que lhe seja transferida pelo professor”. Portanto, na abordagem da ABP nota-se que a visão crítica do indivíduo se fortalece e isto poderá refletir na atuação profissional e no desenvolvimento pessoal.

Em outra possibilidade, Motta, Melo e Paixão (2012) ampliaram os estudos visando analisar qual era a percepção dos alunos a respeito do significado dos jogos de empresas no processo de aprendizagem em administração. Assim, foi desenvolvida uma pesquisa com alunos dos cursos de graduação em administração e de especialização e administração de quatro instituições, submetidos à técnica de jogos de empresas. Foi possível constatar que a percepção a respeito dos jogos de empresas para os alunos está fortemente integrada às suas contribuições para o processo de aprendizagem em administração contribuindo no treinamento do processo decisório, vivência simulada das atividades empresariais, desenvolvimento de habilidades interpessoais para o trabalho em equipe e a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de administração. Entretanto, pesquisas ainda são muito frágeis na tentativa de comprovar a validade dos jogos como uma prática educacional capaz de agregar conhecimento à formação do administrador, ou seja, de contribuir para uma aprendizagem significativa.

Neste sentido, observa-se que a área da Administração é uma área bastante ampla, com várias possibilidades de ações. Na atualidade global e dinâmica, vivemos o mundo real e o virtual, isso pode ser bastante complexo diante das várias situações diárias que se apresentam. Por isso, torna-se importante estimular desafios já na formação do Administrador.

Freire (1987, p.70) explica que “quanto mais se problematizam os educandos, como seres no mundo e com o mundo, tanto mais se sentirão desafiados”. O enfoque proposto por Lacombe (2009, p.64) é de que “a capacidade de tomar decisões tempestivas e corretas é uma das principais qualidades que o administrador precisa desenvolver para ser eficaz”. Coltre (2014, p.12) argumenta

que “administrar é um processo contínuo que depende do contexto histórico, dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do administrador, além de como ele interage com outras áreas do conhecimento que sustentam a ciência e a arte da administração.

Assim, se considerarmos que o papel das organizações é no sentido de contribuir para que tenhamos um planeta sustentável, Biagio (2012) apresenta a proposta de empreender como uma possibilidade. O autor mostra empreender como fazer algo a partir de uma ideia, com objetivos para fortalecer e aplicar de forma prática e com resultados. Na mesma linha de pensamento, Drucker (2005, p. 349) afirma que “o que precisamos é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos”. A partir desta base, Lacombe (2009, p.277) propõe que “a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem”.

De tal modo, quem comanda as organizações são pessoas. Então, a maneira com que aqueles que possuem responsabilidades perante tomadas de decisões, assim como influência perante as pessoas que executam, são agentes estratégicos que podem estimular transformações que tendem a refletir na sociedade. Por vezes, os indivíduos poderão ter comportamentos não revelados em sua plenitude. Por se tratarem de sujeitos distintos, cada qual possui a sua singularidade. O enfoque proposto por Dornelles (2006, p. 156) é de que “o desafio do estrategista organizacional é conseguir capitalizar com habilidade, respeito e rapidez o potencial de cada pessoa”.

Neste contexto, a interação apresenta-se como possibilidade interessante para evoluções. Para Vygotsky *apud* Moreira (2015, p. 110), a interação é fundamental para o desenvolvimento cognitivo e linguístico de qualquer indivíduo. Ricardo (2009, p.4) acredita que é preciso estar conectado, fazer parte de múltiplas conexões, interagir e compartilhar em rede as tarefas e a resolução de problemas, entender a diversidade cultural, enfim, esta é uma sociedade que requer vivenciar a coletividade.

Portanto, posicionar-se, parece ser também interessante. Tanto para defender um ideia individual ou para construção de uma realidade crítica que pode ser colaborativa e profissional se o objetivo for por exemplo constituição de objetivos ou tomada de decisão em uma organização. Kelly *apud* Moreira (2015, p. 134) propõe que

Para ter um papel construtivo na relação com outra pessoa, é necessário não só, em certa medida, encará-la “olho no olho”, mas também, em alguma medida, ter aceitação por ela e por sua maneira de ver as coisas, ou seja uma ter papel construtivo na relação com a outra pessoa.

No entendimento de Ricardo (2009, p.39)

O que precisamos nos dias atuais para humanizar nossas relações dentro do espaço empresarial é de uma pedagogia direcionada ao “estar junto” em um processo de aprendizagem solidária, ainda que seja no meio corporativo.

A partir destas relações, pode-se considerar contextos, olhando a velocidade das coisas e os desafios existentes. Morin (2005, p. 64) orienta que o “planeta exige um pensamento policêntrico capaz de apontar o universalismo, não abstrato, mas consciente da unidade/ diversidade da condição humana; um pensamento policêntrico nutrido das culturas do mundo”. A orientação de Coltre (2014, p. 23) é no sentido de que “os desafios atuais são cada vez mais complexos e sua administração deve ser contínua, ampliando o entendimento do fenômeno organizacional e a inteligência emocional democrática e humanista”.

Em um mesmo viés cabe refletir que o administrador além de todas as responsabilidades em relação a organizações, tanto empresariais como de pessoas, precisa ter também autoconhecimento e autocontrole. Goleman (2015, p.24) propõe para isso trabalhar e sentir a força da autoconsciência. Ela permite dirigir a atenção para nosso mundo interior de pensamentos e sentimentos – abre caminho para termos controle de nós mesmos.

Outro aspecto presente no cenário das organizações e pelo qual o administrador tende a se deparar várias vezes é a competitividade. Assim sendo, o administrador necessita estar preparado para administrar situações. Siedenberg (2012) argumenta que a competitividade é uma busca por oportunidades de crescimento, alinhada ao esforço de aumentar a efetividade no uso e aplicação de recursos de uma organização, estando muito próxima da estratégia empresarial. Alinhado a isto poderá estar relacionado o desenvolvimento de uma organização. Ribeiro (2010, p.148) destaca que o desenvolvimento organizacional é dinâmico, sendo um processo que envolve combinação de alterações de estruturas e comportamentos que se complementam e se suportam, em vista de um objetivo que

é o aumento da eficiência ou da eficácia organizacional. Isso conseqüentemente elevará o nível de competitividade.

Portanto, nota-se que existem grandes desafios e grandes oportunidades aos formadores e aos formados no campo de administração. Em função da grande procura pela profissão certamente no mercado serão encontrados diferentes perfis, tanto de idade como de conceitos e habilidades, campo fértil para as trocas.

Assim, o presente subcapítulo evidenciou a importância dos administradores para a sociedade bem como demonstrou que esta também necessita de administradores preparados para atuarem com eficácia e principalmente com responsabilidade. Ressaltou a importância da formação do administrador e das inserções que podem ser feitas já na academia e que poderão ter significados interessantes na atuação do profissional depois de formado. Abordou ainda a necessidade de influência mútua entre as pessoas no sentido de construir resultados.

Confirmou a necessidade de interação do conhecimento com a tecnologia e inovação, assim como a importância do uso de estratégias na busca de resultados. O subcapítulo ratificou que embora os docentes e principalmente os discentes em sua maioria estejam abertos a novas práticas, utilizando metodologias diferenciadas, estas apresentam-se como inacabadas e ainda carentes de comprovações. Existem dificuldades no sentido de obter comprovações de eficácia quando relacionadas ao embasamento teórico e também como o espaço acadêmico pode contribuir para a formação de um administrador diferenciado, atualizado aos tempos atuais.

Deste modo, o próximo subcapítulo abordará a Andragogia como uma ferramenta ou instrumento para aproximar novas ações práticas com o embasamento teórico proposto pelos autores.

2.4 Andragogia

Após subcapítulos que discorreram sobre a educação e a formação do administrador, este subcapítulo associa-se aos anteriores e propõe-se a análise sobre uma proposta que pode tornar o ambiente educacional e a formação do administrador mais produtivos e dinâmicos que é a Andragogia.

A Andragogia decorre do grego *Andros* (adulto) e *gogos* (educar) ou seja, como já foi mencionado anteriormente, é o ensino ou educação para adultos. Knowles, Holton III e Swanson (2011, p.49) em sua obra relembram que:

Confúcio e Lao Tsé na China, os profetas hebreus e Jesus nos tempos bíblicos; Aristóteles, Sócrates e Platão na Grécia antiga, e Cícero, Evelídio e Quintiliano na Roma antiga - foram professores de adultos, acreditavam que a aprendizagem era um processo de investigação mental, e não a recepção passiva de conteúdos transmitidos.

Por que então, a aprendizagem por tantos anos, após estes, foi direcionada para a Pedagogia que é o ensino para crianças? Justamente pelo fato de que no século VII as escolas ensinavam crianças e preparavam jovens para o sacerdócio e os professores doutrinavam sobre crenças, fé e ritual da igreja aplicando a aprendizagem a partir da Pedagogia (KNOWLES; HOLTON III; SWANSON, 2011). Estas formas de aprendizagem, tanto a direcionada para adultos no início e posteriormente a direcionada para crianças, muito em função da grande autoridade da igreja no período, exerceram influência no funcionamento da sociedade.

Remetendo aos tempos atuais, pode-se observar que neste trabalho, desde o primeiro capítulo concentram-se estudos sobre três pilares que são interligados e interagem na educação e também apresentam reflexos no funcionamento da sociedade: docentes, instituições de ensino, mais propriamente as universidades, e alunos ou discentes. Behrens (2008, p.30) traz a concepção de que:

A construção do projeto pedagógico das universidades só terá relevância se provocarem um movimento de ação-reflexão-ação junto aos gestores, professores e alunos, especialmente na proposição de uma prática pedagógica que venha atender as exigências do paradigma da complexidade.

Assim, se estes pilares representam influência na sociedade, e o desejo é que a sociedade evolua. Interessante parece ser, que estejam na melhor sintonia possível para apresentarem resultados satisfatórios. Para tanto, parece necessário que ocorra uma influência mútua, por exemplo, a instituição no sentido de construir um ambiente favorável e estimulador a partir de sua autonomia e suas responsabilidades. Neste cenário, as universidades possuem espaço para isso, pois gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2013).

Já, ao docente, parece importante agir com vontade e disposição para poder oferecer o seu melhor, buscar novas oportunidades com senso crítico e inovador que permitam reflexos na sua atuação na educação junto ao seu aluno. Neste sentido, Karolczak (2009, p.41) alerta que “o professor tem que desafiar o aluno a fazer seu próprio projeto de vida, motivando de forma liderada com afeto e empatia”. Sob a mesma perspectiva, Lima e Silva (2012) entendem que o “professor deve incentivar o aluno a refletir de maneira crítica até para que o aprendizado seja emancipatório”.

O aluno, neste contexto, pode ser um dos beneficiados da harmonia da relação entre universidades e docentes mas principalmente pode exercer seu papel como um agente inserido na construção da relação dentro do ambiente do conhecimento e nas trocas com seus colegas. Assim, Santos (2013, p.72) destaca que “no momento em que um aluno ouve a opinião do colega e reflete sobre o que foi dito, tem a oportunidade de ratificar ou retificar sua opinião, por meio de uma síntese necessária a todo conhecimento”.

A partir desta base, Freire (2014, p.83) revela que

O fundamental é que professores e alunos saibam que a postura deles, do professor e dos alunos, é dialógica, aberta, curiosa, indagadora e não apassivada, enquanto fala ou enquanto ouve. O que importa é que o professor e alunos se assumam epistemologicamente curiosos.

Lima e Silva (2012) trazem a concepção de que “é necessário o esforço tanto do professor como do aluno para que haja a efetividade do processo de ensino-aprendizagem, pois eles têm que contornar vários desafios para promover a aprendizagem emancipatória”. Na mesma linha de pensamento, Karolczak (2009, p.37) destaca que “a conduta do professor em sala de aula é absolutamente influenciável, tendo em vista que cada aula é uma situação diferente e que vai sendo moldada segundo a motivação que recebe como retorno de seus alunos.

Sendo assim, a formação alinhada às virtudes de um docente são diferenciais no momento da atuação. Freire (2014 p.45) reforça que

O que importa na formação docente não é a repetição mecânica do gesto, este ou aquele, mas a compreensão do valor dos sentimentos, das emoções, do desejo, da insegurança a ser superada pela segurança, do medo que, ao ser educado, vai gerando a coragem.

Santos (2013, p.33) chama atenção para o fato de que “a aprendizagem somente ocorre se quatro condições básicas forem atendidas: a motivação, o interesse, a habilidade de compartilhar experiências e a habilidade de interagir com os diferentes contextos”.

Assim, a relação educador e educando vai se constituindo em um ambiente de constantes modificações, da mesma forma, podem ocorrer transformações, nas quais as pessoas são a parte essencial para que isso ocorra. Logo, há espaço para que ambos, docentes e discentes, assumam este papel ou revezem-se. Nunes e Patrus-Pena (2011) *apud* Souza, Ferrugini e Zalbalde (2017) trazem a concepção de que

Os alunos sendo estimulados a buscarem soluções para resolver os diferentes problemas do meio gerencial, saem da condição de meros espectadores para uma posição de protagonistas, capazes de encontrar soluções frente às mudanças constantes no contexto contemporâneo.

Entretanto, neste movimento de construções e desconstruções, é necessário que exista respeito sobre os papéis que cada indivíduo exerce, pois eles se modificam. Desta forma, Guedes, Andrade e Nicolini (2014) alertam que:

Quando o estudante começa a participar mais ativamente e a questionar mais, o professor se sente acuado, pois a implantação de metodologias ativas no processo de ensino-aprendizagem consiste em enfrentar muitos desafios, pois o estudante passa a ser o protagonista desse processo e os professores assumem o papel de mediadores.

Assim, criar objetivos em conjunto, aproximar-se, estabelecer contratos, passa a ser de extrema importância pois assumem-se posições perante discussões que poderão ser críticas. Ou seja, as combinações, os ajustes, a sinergia, a interatividade entre os envolvidos serão peças-chave na formação do aluno e na afinidade do ensino-aprendizagem. Freire (2014, p.70) destaca que:

Há uma relação entre a alegria necessária à atividade educativa e a esperança. A esperança de que professor e alunos juntos podemos aprender, ensinar, inquietar-nos, produzir e juntos igualmente resistir aos obstáculos a nossa alegria.

No modelo atual, faz-se necessário inserir novas formas de abordagens, principalmente aquelas que buscam aproximar as necessidades que o mercado

exige. Behrens (2008, p.84) entende que “os estudantes se alertaram antes que os docentes sobre o enfrentamento que terão como profissionais”.

Conseqüentemente, os alunos, embora não demonstrem e esta premissa não sirva para a totalidade, querem ser surpreendidos, sair da passividade, desejam ter um entendimento sobre a real utilidade e os ganhos que obterão ao estudar determinado assunto, assim como entender as suas aplicações práticas. Morin (2005, p.47) reforça que:

Conhecer o humano é, antes demais nada, situá-lo no universo, e não separá-lo dele, todo conhecimento deve contextualizar seu objeto, para ser pertinente. Quem somos?, É inseparável de onde estamos?, De onde viemos?, Para onde vamos?.

Alinhar expectativas pode ser importante, neste sentido, Karolczak (2009, p.90) relembra que:

Realmente se formos analisar o comportamento de uma parcela de estudantes que adentram o ensino superior, pode-se verificar que o pensamento é: por que escolhi este curso? O que exige uma liderança específica para o orientar o mesmo.

Entretanto, é importante ao docente liderar com responsabilidade, respeitando o contexto. Se a liderança é autoritária, pode ocorrer o que Freire (1987) destaca como educação com visão bancária, onde aqueles que se julgam sábios depositam conhecimento e informações para os que se julgam nada saber. O ato de comunicar-se é substituído por comunicados e depósitos. Deste modo se arquivam os homens, pois não existe criatividade, transformação e saber.

Portanto, nota-se que a combinação daquilo que o professor traz de “bagagem” de sua vivência e de sua formação, alinhados com o que o aluno também apresenta de contribuições completando com a forma de integração das partes tendem a formar um todo rico em construções e estimulador para ambos, pois permite fazer a diferença em algo que poderia ser simples, mas que feito com união de esforços, torna-se totalmente diferente. No entendimento de Santos (2013, p.66):

O principal papel como professores, na promoção de uma aprendizagem significativa, é desafiar os conceitos já aprendidos, para que eles se reconstruam mais ampliados e consistentes, tornando-se assim mais inclusivos com relação a novos conceitos.

Behrens (2008, p.119) sugere que:

O novo paradigma proposto na Sociedade do Conhecimento tem como pressupostos essenciais a produção do conhecimento e a visão do todo. O novo paradigma vem sendo caracterizado como complexo, emergente, sistêmico, ecológico ou holístico.

Assim, na Andragogia, que surge como uma forma de abordagem com possíveis complementos sobre a tradicional pedagogia, o professor estabelece o papel de condutor e o aluno está ao seu lado e não abaixo.

No modelo andragógico de aprendizagem, a responsabilidade pela aprendizagem é compartilhada entre professor e aluno, o que cria um alinhamento entre essa abordagem e a maioria dos adultos, que busca independência e responsabilidade por aquilo que julga ser importante aprender (DE AQUINO, 2007, p.11).

Schmitt (2016, p.71), destaca que:

Pela Andragogia os professores compartilham com o corpo discente, a responsabilidade, tanto pelo ensino, quanto pela aprendizagem, passando pelo aluno, a efetiva percepção de seu saber, ou seja, a andragogia revela em sua essência, o pleno processo educativo dos adultos.

Desta forma, este modelo propõe uma nova proposta de educação ao adulto. Por muitos anos foi usado apenas o modelo Pedagógico. A Andragogia não separa-se totalmente da Pedagogia mas certamente existem particularidades que podem ser observadas.

Diferentemente da pedagogia, a andragogia possui um caráter de ensino bastante diverso daquela, pois os adultos trazem consigo, um elemento crucial que muitas vezes, falta às crianças – a experiência – ou seja, enquanto a criança é estimulada a novas descobertas através do ensino, o adulto por sua vez é incitado a absorver os ensinamentos, de acordo com suas necessidades básicas do cotidiano (SCHMITT, 2016, p.69).

A história mostra que, pouco tempo depois do término da Primeira Guerra Mundial, começou a surgir, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, um conjunto crescente de ideias sobre as características distintas dos aprendizes adultos, baseados na Andragogia (KNOWLES; HOLTON III; SWANSON, 2011). Embora o termo tenha sido usado anteriorente sem grande expressão, foi Knowles quem defendeu inicialmente nos Estados Unidos um formato diferente para o ensino de adultos. Em uma de suas publicações, Knowles (1970) expõe um modelo

andragógico, a partir de princípios, que pode ser uma opção interessante para alinhar expectativas e resultados.

Quadro 1 - Cinco princípios do modelo Andragógico de Knowles

Princípio	Detalhamento do princípio
Autonomia	o adulto sente-se capaz de tomar suas próprias decisões (auto-administrar-se) e gosta de ser percebido e tratado como tal pelos outros.
Experiência	a experiência acumulada pelos adultos oferece uma excelente base para o aprendizado de novos conceitos e novas habilidades.
Prontidão para a Aprendizagem	o adulto tem maior interesse em aprender aquilo que está relacionado com situações reais de sua vida.
Aplicação da Aprendizagem	as visões de futuro e tempo do adulto levam-no a favorecer a aprendizagem daquilo que possa ter aplicação imediata, o que tem como corolário uma preferência pela aprendizagem centrada em problemas em detrimento de uma aprendizagem centrada em áreas de conhecimento.
Motivação para Aprender	os adultos são mais afetados pelas motivações internas que pelas motivações externas. Vale lembrar que as motivações externas estão ligadas seja ao desejo seja de obter prêmios ou compensações seja ao desejo de evitar punições; motivações internas estão ligadas aos valores e objetivos pessoais de cada um.

Fonte: Adaptado de Knowles (1970)

Nota-se que os princípios deste modelo incentivam a participação ativa do sujeito na aprendizagem, considerando as experiências já vivenciadas e projetando expectativas de resultados futuros.

Figura 2 - Aplicação prática da Andragogia



Fonte: Adaptado de Knowles, Holton e Swanson (2011)

Nota-se que a partir dos princípios de aprendizagem de adultos, as diferenças tanto individuais com situacionais são propostas e analisadas, levando ao objetivo de crescimento individual, social e institucional.

Nesta linha de pensamento, Lima e Silva (2012) desenvolveram estudos sobre as perspectivas de aprendizagem usadas pelos docentes de curso de Graduação em Administração de uma IES para verificar como a educação de adultos pode ser compreendida a partir de autodirecionamentos e transformações observando reflexos sobre a inserção de ações criativas e inovadoras no ensino de administração. No estudo foram entrevistados alguns docentes e os resultados

revelam que o docente tem papel determinante como condutor do processo de aprendizagem dos alunos, mas que também sofre influências significativas, entre elas a contextualização do papel docente, a postura do aluno e sua relação com o docente, fatores governamentais e a conjuntura da universidade, inclusive de infraestrutura.

O estudo revela ainda que a maturidade e o empenho do aluno influencia em grande escala na afinidade de aprendizagem com a prática. Por fim demonstra que é necessário estimular a discussão sobre perspectivas teóricas que vão nortear a aprendizagem dos alunos e subsidiar o planejamento de ações futuras, inclusive buscando base andragógica, por exemplo, para os docentes que não tiveram isso na sua formação inicial para depois ele poder trabalhar isso com o acadêmico.

Neste viés, antes de uma tomada de decisão sobre implantação de uma aprendizagem andragógica também pode ser feita uma analogia do perfil atual dos indivíduos que chegam na universidade. Atualmente, existe uma geração discente extremamente tecnológica, rigorosamente digital. Essa cultura digital está se inserindo muito cedo na vida das crianças. Mattos *et al.* (2013) destacam que:

A cultura do consumo, as inovações tecnológicas e a propagação de diferentes meios de comunicação, como celulares, televisão e computadores conectados à internet, na medida em que horizontalizaram a transmissão de saberes e informações, complexificaram as relações entre adultos e crianças. Essas mudanças perturbaram o papel da escola no processo de formação dos estudantes. Atravessados por novas formas de experimentação dos meios sociais e de obtenção de informações, crianças e jovens podem gozar da possibilidade de construir conhecimentos acerca do mundo que não se restringem aos espaços do lar e da escola.

Assim, a universidade recebe seu acadêmico com muitas possibilidades digitais já experimentadas anteriormente e cada qual com suas particularidades. Viver a realidade destas pessoas com as suas características singulares torna o processo educacional extremamente desafiador, ainda mais quando o docente não é desta geração. Um dos fatores que pode mudar este paradigma atual e resgatar no estudante o desejo pelo conhecimento em sala de aula é a forma com que o docente aborda seu estudante.

Gobbo (2013, p. 61) traz a concepção de que:

A informação e o conhecimento estão disponíveis para qualquer um, em qualquer lugar. No marketing, existe uma regra que afirma que quanto maior for a disponibilidade de um produto no mercado, menor será o seu valor. Se projetarmos esta informações sobre a educação, constataremos que o valor do profissional da educação, o “dono do conhecimento”, perdeu muito de

sua importância e de seu significado, Um profissional vale pelo o que tem a oferecer ao mercado. Vale pela diferença que ele pode fazer.

Neste sentido, emerge um questionamento. Não estaria na hora das instituições assumir como política, a alfabetização tecnológica do professor? Diante de um contexto em que cada vez mais tecnologias estão presentes nas organizações estas possibilidades levariam o ensinar para novos contornos. Ensinar no século XXI, com tantas tecnologias educacionais disponíveis, poderia ser algo desafiador mas ao mesmo tempo muito recompensador.

Ricardo (2009, p.38) amplia o esboço:

Para novas ações adaptadas as necessidades, efetivamente, novas linhas pedagógicas deverão emergir para o enfrentamento de um mundo complexo, atualizadas e adaptadas à realidade atual e ao futuro, para dar conta das necessidades das pessoas, das organizações, enfim, dos distintos setores da sociedade. Por outro lado, haverá a releitura de pensamentos pedagógicos, que serão (re) descobertos ou mais bem assimilados com o amadurecimento intelectual e social da humanidade.

Neste cenário, a criatividade pode ser peça fundamental na rotina docente. Neste sentido, existem várias possibilidades de surpreender, entretanto o primeiro passo poderá ser ter atitude e motivação para fazer. Por vezes o educador acomoda-se, dificultando a inovação. Freire (1996, p.22), destaca que:

Por isso é que, na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática.” Assim, o professor que souber administrar a relação em sala de aula, poderá trazer o aluno para o seu lado. Aceitar as intervenções para construir e unir ideias em conjunto.

Nesta linha de atuação, nota-se que, em poucos anos, a partir das trocas de gerações, chegam as instituições perfis muito diferentes e por vezes os professores e o sistema de ensino são os mesmos. Assim, o docente pode ampliar com criatividade a sua atuação. Destaca-se aquele docente que permite e estimula os alunos, que consente e instiga atitudes positivas explorando o senso crítico dos jovens exercendo com fluência o sistema de trocas entre as partes. Freire (1996, p.12) defende um posicionamento de que:

Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender.

Assim, a palavra-chave para a relação entre docentes e discentes pode ser adaptação. Ambos precisam adaptar-se. O docente, em minoria, necessita integrar-se a maioria, sem perder o controle e o discente no sentido de apresentar-se curioso e colaborativo. Santos (2013) alerta que “por vezes docentes são repassadores de informações enquanto a função seria instigar, discutir, gerar dúvidas e não apresentar respostas prontas”. Na mesma visão Ricardo (2009, p. 25) defende que “queremos estimular uma educação problematizadora, capaz de transformar pessoas, até então inertes, em profissionais engajados e capazes de responder aos desafios de sua época”. Schmitt (2016, p.71) chama atenção para o fato de que:

O ser humano adulto, enquanto na condição de aluno necessita intensamente colocar em prática os ensinamentos absorvidos, ou seja, para este não basta, apenas, a aquisição de aprendizagem, mas sim, a verdadeira aplicabilidade destes conceitos em seu dia-a-dia.

Este processo de interação permitirá também aos docentes realizar uma reflexão de sua atuação individual. Uma vez que, no universo de docentes, existem diversos profissionais que entendem a importância da atualização constante e conseguem utilizá-la como forma de fortalecimento e crescimento de suas aulas.

Assim sendo, Freire (1996, p. 52) afirma que:

Neste sentido, o bom professor é o que consegue, enquanto fala, trazer o aluno até a intimidade do movimento de seu pensamento. Sua aula é assim um desafio e não uma "cantiga de ninar". Seus alunos cansam, não dormem. Cansam porque acompanham as idas e vindas de seu pensamento, surpreendem suas pausas, suas dúvidas, suas incertezas.

Na mesma linha de pensamento, Gobbo (2013, p.69) traz a concepção de que:

Está na hora de parar de buscar justificativas para a inércia e procurar oportunidades de se destacar no meio da mesmice, de fazer diferente, de encontrar um modo pessoal de ministrar aulas melhores, de conseguir encantar seus alunos, de ter mais tranquilidade no seu trabalho, de ser mais feliz na sua profissão e se tornar um profissional disputado no mercado.

A partir da análise de cenários atuais, tomando por base as diferenças entre a Educação Bancária, criticada por Freire, e a Andragogia, podem ser realizados alguns comparativos do ensino, partindo de uma visão narrativa e dissertativa para o ensino andragógico para adultos.

Quadro 2 - Principais diferenças entre andragogia e educação bancária

Educação Bancária	Andragogia (aprendizagem centrada no aprendiz)
O educador é o que educa; os educandos, os que são educados	Os aprendizes são independentes e autodirecionados
O educador é o que sabe; os educandos, os que não sabem	Os aprendizes são motivados de forma intrínseca (satisfação gerada pelo aprendizado)
O educador é o que pensa, os educandos, os pensados	A aprendizagem é caracterizada por projetos inquisitivos, experimentação, estudos independentes
O educador é o que diz a palavra; os educandos, os que a escutam docilmente	O ambiente de aprendizagem é mais informal e caracterizado pela equidade, respeito mútuo e cooperação
O educador é o que disciplina, os educandos os disciplinados	A aprendizagem deve ser baseada em experiências
O educador é o que opta e prescreve sua opção; os educandos os que seguem a prescrição	As pessoas são centradas no desempenho em seus processos de aprendizagem.
O educador é o que atua; os educandos, os que tem a ilusão de que atuam, na atuação do educador	
O educador escolhe o conteúdo programático; os educandos, jamais ouvidos nesta escolha, se acomodam a ele	
O educador identifica a autoridade do saber com sua autoridade funcional, que opõe antagonicamente à liberdade dos educandos; estes devem adaptar-se às determinações daquele	
O educador, finalmente, é o sujeito do processo; os educandos, meros objetos.	

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Freire (1987) Knowles (1970)

Assim, neste cenário, podem interagir tanto o formato da educação bancária que não estimula a interatividade como a andragogia. Logo, aos envolvidos, é necessário alinhar expectativas para buscar o melhor formato que venha a promover melhores resultados, que nesta comparação, parece ser a Andragogia. A partir desta base, Freire (2014, p.120) revela que:

Respeitar a leitura de mundo do educando significa tomá-la como ponto de partida para a compreensão do papel da curiosidade, de modo geral, e da humana, de modo especial, como um dos impulsos fundantes da produção do conhecimento.

O conceito de Santos (2013, p.57) é similar ao de Freire no sentido de que

O que é sugerido é a participação ativa do sujeito, sua atividade autoestruturante, o que supõe a participação pessoal do aluno na aquisição de conhecimentos, de maneira que eles não sejam uma repetição ou cópia dos formulados pelo professor ou pelo livro-texto, mas uma reelaboração pessoal.

Nesta perspectiva, Schmitt (2016, p.69) destaca que,

Não raras vezes adultos estimulados iniciem o ano letivo, buscando o saber, e não deem a continuidade em seus estudos, aumentando os níveis de evasão escolar nesta faixa etária, sendo que, em muitas oportunidades, o que acontece de fato, é que, as experiências já vividas por estas pessoas mais maduras, não sejam levadas em consideração, ou até mesmo, tornam-se meros ouvintes das instruções passadas, situações estas que não combinam com o estilo de ensino esperado pelos adultos.

Assim, observa-se que o ambiente educacional, pela sua fragmentação, por muitas vezes, não desperta a atenção dos jovens. Morin (2015, p.106) defende um posicionamento em que:

O modo de pensamento ou de conhecimento fragmentado, compartimentalizado, monodisciplinar, quantificador, nos conduz a uma inteligência cega, na mesma medida em que a atividade humana normal, empenhada em religar os conhecimentos, é sacrificada em prol da atitude não menos normal de separar.

Da mesma forma, várias vezes o professor não atrai pela sua forma de atuação em sala de aula, estes contextos fazem com que a educação tenha perdido grande espaço na formação do ser humano, perdeu protagonismo.

Nas crianças e jovens existe uma fantástica curiosidade por todas as coisas, com frequência desapontada por um ensino que divide a realidade do mundo em compartimentos separados, ou mesmo pela literatura que se converte em algo rebarbativo na era semiótica (MORIN, 2015, p.180).

Behrens (2008, p. 15), nesta mesma perspectiva, complementa que

Os conhecimentos são propostos nas disciplinas de maneira fragmentada e dificultam a conexão entre o homem e o universo. Os alunos tem dificuldade de perceber o sentido de ser humano, pois estudam os conteúdos para fazer provas e não para aprender a viver.

Portanto, este subcapítulo reforça que existem possibilidades de fazer a educação tornar-se mais dinâmica, com ações construídas coletivamente e com resultados diferentes. Entretanto, para mudanças significativas é importante que ocorra o envolvimento do maior número possível daqueles que estão inseridos no processo educacional, ainda que estes tenham senso das responsabilidades individuais e coletivas e que ocorram algumas quebras de paradigmas.

A seguir será apresentada a metodologia do presente estudo a fim de apresentar os passos que conectam a pesquisa de campo com o referencial teórico.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipos de pesquisa

O referido estudo utilizou como procedimentos metodológicos, visando a realização dos objetivos, o modelo de pesquisa aplicada, exploratória, descritiva, prescritiva.

No entendimento de Lakatos (2010, p. 170), estudos descritivos consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave, neste caso, a aplicação da Andragogia para futuros administradores. Sob a mesma perspectiva, Hernández Sampieri (2013, p.102) explica que os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise, como, por exemplo, alguns *stakeholders* do curso de Administração da URI – Campus Santo Ângelo.

Para Gil (2010, p.27), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Neste estudo, relaciona-se à visão dos discentes em analogia aos docentes na aplicação da Andragogia.

Matias-Pereira (2012, p.87) destaca que a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, além de envolver verdades e interesses locais. Neste caso verifica-se que a pesquisa foi aplicada e prescritiva, já que oportunizou elementos para a criação do plano de apoio aos docentes. Bonat (2009) destaca que a pesquisa prescritiva tem por objetivo indicar soluções que possibilitem uma resposta direta ao problema apresentado que é a finalidade desta dissertação.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa constituiu-se como qualitativa e quantitativa. Matias Pereira (2012, p.87) argumenta que, na pesquisa quantitativa, tudo pode ser mensurado numericamente, podendo ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Complementando, o autor argumenta que a pesquisa qualitativa parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Matias-Pereira (2012, p. 88) traz a concepção de que o emprego dessas

duas abordagens na pesquisa no mesmo problema, em geral, tende a apresentar um resultado mais consistente. Na mesma perspectiva, Hernández Sampieri (2013, p.550) explica que a integração sistemática dos métodos quantitativo e qualitativo, em um só estudo, tem a finalidade de obter uma fotografia mais completa do fenômeno.

Quanto aos métodos, Lakatos (2010, p. 65) explica que o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões. De acordo com Matias-Pereira (2012, p.31), o método indutivo parte das observações à teoria e o dedutivo parte da teoria às observações.

Desta forma, quanto aos métodos científicos de abordagem, aqueles que sustentam as bases lógicas da investigação, o presente estudo utiliza os métodos dedutivo e indutivo. O método indutivo quando traz como ponto de partida a opinião dos discentes em relação às aplicações docentes e a partir disso podem ser feitas as generalizações associadas à teoria. E o dedutivo quando traz a prática andragógica como forma de aprendizagem moderna, atual e analisa nas particularidades do estudo a forma com que se aplica no campo de observação.

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente trabalho apresentou pesquisa bibliográfica e de campo. Utilizou o método de pesquisa *survey*, usando como instrumento de coleta de dados um questionário.

Portanto, a pesquisa desta dissertação foi aplicada, exploratória, descritiva, prescritiva, empregando os métodos indutivo e dedutivo com abordagem qualitativa e quantitativa, bibliográfica, de campo e contemplou um estudo de caso simples. Desta forma, conclui-se que foi possível atender ao objetivo geral deste estudo: analisar a aplicação da Andragogia fundamentada nas ações dos docentes em sala de aula de uma instituição de ensino superior.

3.2 Unidades de análise, sujeitos da pesquisa, população e amostra

Considera-se unidade de análise o curso de graduação em administração da URI – Câmpus Santo Ângelo, já os sujeitos de pesquisa são alguns alunos do curso.

Determinada a unidade de análise, define-se uma amostra de uma população dos alunos do curso. Segundo Matias-Pereira (2012, p.92), a população é

a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e a amostra é parte da população ou do universo selecionada de acordo com a regra ou plano.

A população de alunos do curso de administração da URI Santo Ângelo é de 169 alunos. Destes, foram pesquisados, no mês de abril de 2018, 119 alunos, sendo os respondentes, os presentes na entrega da pesquisa na sala de aula que aceitaram respondê-la. O pesquisador contou com o apoio da coordenação do curso (Apêndice III) para contatar os professores e permitir o acesso até os alunos. Para concretizar este processo, primeiramente realizou um pré-teste para 11 alunos, não sendo necessárias correções de ambiguidade. Posteriormente, deslocou-se até as salas de aula esclareceu o motivo da pesquisa, explicou do que se trata a Andragogia, apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, explanou o procedimento, bem como ressaltou a importância em coletar estes dados a fim de propor um plano de apoio aos docentes do curso de administração e aplicou pessoalmente os questionários percorrendo cinco salas de aula. Logo, esta dissertação empregou amostragem não-probabilística, de conveniência e por adesão.

Visando identificar qual era o número de alunos que deveriam responder o questionário, a amostragem foi calculada empregando o método estatístico. Desta forma, Richardson (1999) ilustra a fórmula empregada para o desenvolvimento do cálculo de amostragem:

Figura 3 – Fórmula de Amostras Aleatórias Simples

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Fonte: Richardson (1999, p. 170).

Richardson ainda destaca qual o significado de cada variável, onde:

n= Tamanho da amostra;

s² = Nível de confiança;

p = Proporção da característica pesquisada no universo

$q = 100 - p$ (em porcentagem);

N = Tamanho da população de alunos do curso;

E^2 = Erro de estimação permitido

Com o auxílio da fórmula foi levantado os dados para a amostragem que foi usada e aplicado na fórmula, onde:

$s^2 = 2^2$ (para um nível de confiança de 95%)

$p = 50\%$

$q = 50\%$

$N = 150$

$E^2 = 5\%$ (margem de erro de estimação de 5%)

$$n = \frac{2^2 * 50 * 50 * 169}{5^2 * (169-1) + 2^2 * 50 * 50} = 119$$

Após a efetivação da fórmula constatou-se que deveriam ser aplicados 119 questionários para alunos do curso.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Os resultados serão possíveis a partir da coleta de dados de fontes primárias e secundárias. De acordo com Medeiros (2014), fontes primárias são derivados novos. Em contrapartida, os dados secundários são informações já existentes, levantadas anteriormente.

Desta forma, as fontes primárias deste estudo originaram-se da coleta de dados com os alunos matriculados no curso de graduação em administração, já as fontes secundárias constituíram-se de registros da instituição em site, dissertações, artigos e publicações acadêmicas, além da revisão bibliográfica.

A fim de realizar a coleta de dados, foi registrado o projeto de pesquisa na plataforma Brasil. No dia 05 de dezembro de 2017, este projeto foi aprovado, a partir de um parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o número CAAE 79254117.5.0000.5354.

Como instrumento desta coleta de dados, as questões destinadas aos alunos (Apêndice II) apresentaram o objetivo de pesquisar o grau de importância de determinada ação, bem como a satisfação do aluno com relação à performance dos

professores sob a mesma ação. Assim, analisou-se o grau de importância de determinada ação que evidencia a proposta de aprendizagem relacionada com os aspectos andragógicos, bem como o grau de satisfação com os docentes nos mesmos aspectos. Assim sendo, foram elaboradas questões fechadas e uma questão aberta.

Destaca-se que as questões foram desenvolvidas com o propósito de obter informações que atendessem os objetivos específicos:

- Identificar a percepção dos acadêmicos em relação às formas de aprendizagem Andragógicas utilizadas;
- Organizar as informações obtidas e alocá-las em um plano de apoio aos docentes.

Assim, foi possível identificar didáticas já realizadas em sala de aula e como os alunos as percebem. Além de possibilitar a proposta do plano de apoio aos docentes baseado nas informações obtidas a partir dos questionários destinados aos alunos, bem como oferecer uma possibilidade de entrega de material consistente à coordenação do curso para possíveis reflexões e futuras ações checando com aquelas já existentes.

3.4 Formulação das questões referentes ao questionário de levantamento de dados

Fundamentado no referencial teórico, que envolveu a pesquisa bibliográfica incluindo artigos e dissertações, foram elaboradas as questões para confeccionar o questionário.

No Quadro 3, apresenta-se em destaque as fontes de citações que sustentaram a elaboração das questões de coleta de dados com o conteúdo: ações dos docentes relacionadas aos aspectos andragógicos.

Quadro 3 - Principais citações baseadas na revisão de bibliografia e sua semelhança com os questionários destinados aos alunos do curso de administração da IES

Categoria	Fontes das citações
Andragogia	Knowles , Holton III e Swanson (2011,p.49); Knowles , Holton III e Swanson (2011); Karolczak (2009, p.41); De Lima e da Silva (2012) ;Santos (2013, p.72) ; Freire (2014, p.83) ; De Lima e da Silva (2012), Karolczak (2009, p.37); Freire (2014 p.45) ; Santos (2013, p.33) ; Nunes e Patrus-Pena, 2011 apud Souza, Ferrugini e Zalbalde (2016) ; Guedes, De Andrade e Nicolini (2014) ; Freire (2014, p.70), Morin (2005, p.47); (Karolczak 2009, p.90); Freire (1987) ; Santos (2013, p.66); De Aquino (2007, p.11); Knowles (1970) ; De Lima e da Silva (2012); Mattos, et.al (2013); Gobbo (2013, p. 61); Ricardo (2009, p.38); Freire (1996, p.22); Freire (1996, p.12); Santos (2013); Ricardo (2009, p. 25); Freire (1996, p. 52); Gobbo (2013, p.69); Freire (2014, p.120); Santos (2013, p.57); Cyrino e Pereira (2004); Fabris (2013); Cortella (2014); Kelly Apud Moreira (2015); Behrens (2008); Goleman e Senge (2015) ; Johnson (2011); Siedenberg (2012); Lacombe (2009); Motta, Melo e Paixão (2012); Drucker (2001); Biagio (2012); Coltre (2014); Drucker (2005); Botello e Greissoni (2016); Dornelles (2006); Nogueira (2016); Morin (2015); Mintzberg (2010) e Martinazzo (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Os questionários destinados aos alunos são baseados em um critério monotônico crescente, quanto à resposta esperada. Nesse sentido, quando as marcações descendem na escala de Likert (1 – Nenhum Pouco; 2 – Pouco; 3 – Razoavelmente; 4 – Bastante; e 5 – Totalmente), evidenciam situações menos favoráveis às ações docentes relacionadas aos aspectos andragógicos na relação entre alunos e docentes do curso de administração.

3.5 Análise e interpretação dos dados

A partir da coleta de dados do questionários foi realizada uma avaliação destes, os quais foram elaborados e os dados tabulados e analisados no *software Microsoft Excel*.

Para uma maior visualização, trabalhou-se com a distribuição de frequência que é apresentada sob a forma de gráficos de coluna representando a opinião dos alunos quanto ao grau de importância de determinada ação andragógica e o grau de satisfação deste com relação à performance docente.

4. O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E AS AÇÕES ANDRAGÓGICAS

Neste capítulo apresentam-se os principais resultados e a devida análise. Para organizar esta etapa, primeiramente, buscou-se apoio na pesquisa bibliográfica apresentada na fundamentação teórica desta dissertação. Do mesmo modo, os questionamentos foram elaborados com a finalidade de atender os seguintes objetivos:

- Identificar a percepção dos acadêmicos em relação as formas de aprendizagem Andragogicas utilizadas
- Organizar as informações obtidas e alocá-las em um plano de apoio aos docentes.

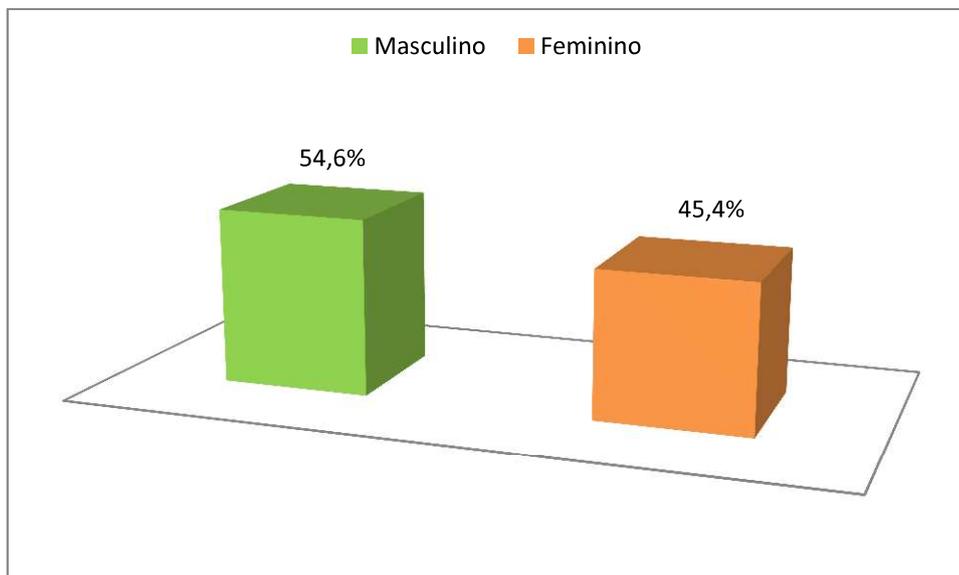
4.1 Grau de importância e satisfação dos alunos quanto as ações andragógicas

Nesta etapa são apresentados o perfil dos entrevistados, ou seja, o gênero, a faixa etária, os semestres que cursam.

4.1.1 Perfil dos entrevistados

Dentre os 119 alunos pesquisados, 54,6% são do sexo masculino e 45,4% o sexo feminino (Figura 4).

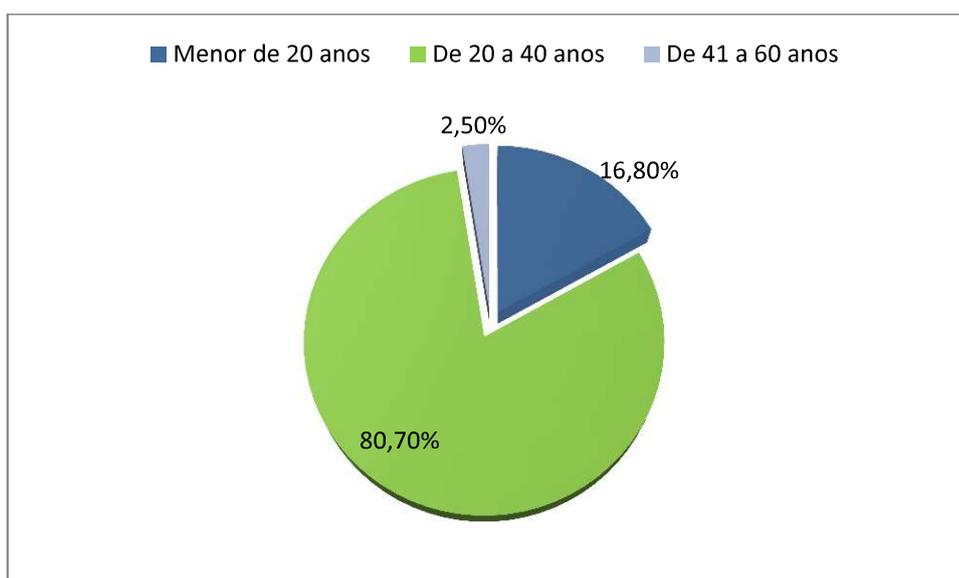
Figura 4 – Gênero dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à faixa etária, 16,8% são menores de 20 anos, 80,7% dos entrevistados possuem de 20 a 40 anos e 2,5% possuem de 41 a 60 anos (Figura 5).

Figura 5 – Faixa etária dos entrevistados

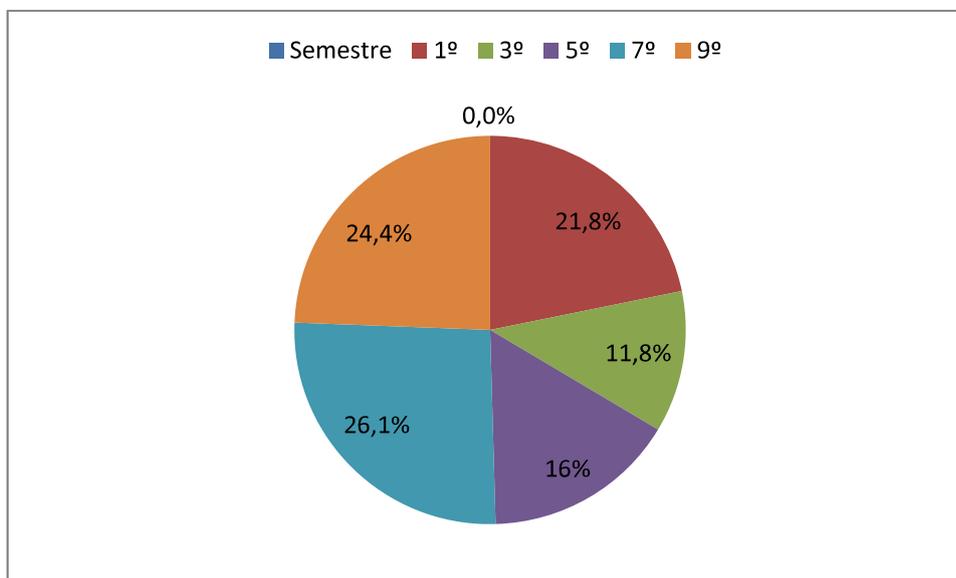


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos semestres que os alunos pesquisados frequentam, a pesquisa revelou que 21,8% fazem parte do primeiro semestre, 11,8%, do terceiro semestre,

16% do quinto semestre, 26,1% do sétimo semestre e 24,4%, do nono semestre (Figura 6).

Figura 6 – Semestres que os entrevistados frequentam



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, observa-se que a maioria do público pesquisado é do gênero masculino, da faixa etária dos 20 aos 40 anos, sendo que o sétimo semestre foi o que apresentou maior incidência de respondentes.

4.1.2 Ações andragógicas entre alunos e docentes do curso de administração

A seguir serão apresentados os resultados obtidos a partir da comparação entre o grau de importância de determinada ação relacionada ao aspecto andragógico e a satisfação do aluno com os docentes em relação a tal ação.

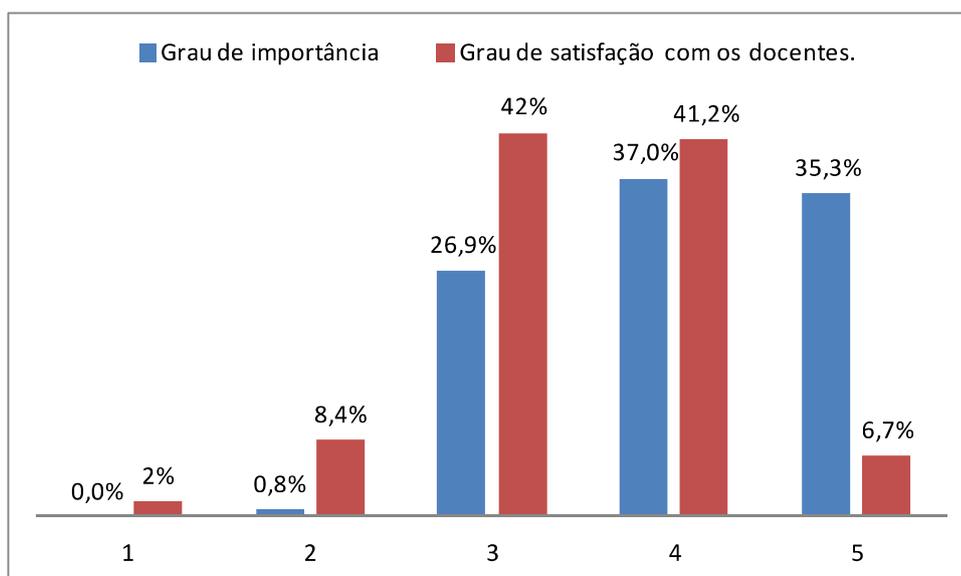
Para tanto, analisou-se gráficos de coluna, com os dados da pesquisa com alunos, a fim de compreender quais as ações que podem ser potencializadas ou adequadas.

4.1.2.1 Uso da ABP

O uso da ABP é considerado como bastante importante por 37% dos respondentes, totalmente importante por 35,3%, razoavelmente importante por 26,9%, pouco importante por 0,8% e nenhum pouco importante por 0,05% dos respondentes.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes, em relação às ações que envolvam o uso de ABP, 42% dos entrevistados estão razoavelmente satisfeitos, 41,2% estão bastante satisfeitos, 8,4% estão pouco satisfeitos, 6,7% estão totalmente satisfeitos e nenhum pouco satisfeito estão 2% dos respondentes, conforme Figura 7.

Figura 7 – Uso da ABP



Fonte: Elaborado pelo autor..

Adotando como base a importância que os alunos conferem à ABP, nota-se que a maioria destes consideram bastante ou totalmente importante, enquanto que a satisfação com os docentes para o mesmo índice está entre razoável e bastante satisfeitos. Entende-se que o curso pode trabalhar mais esta ferramenta para aumentar os índices de satisfação.

De Andrade e Nicolini (2014), Cyrino e Pereira (2004), Freire (2014), Nunes e Patrus-Pena (2011) *apud* Souza, Ferrugini e Zalbalde (2016), ressaltam a importância do trabalho coletivo, engajado, incitando novas possibilidades,

pensamentos estimulados, ampliados, ou seja, ações que poderão render resultados respeitáveis.

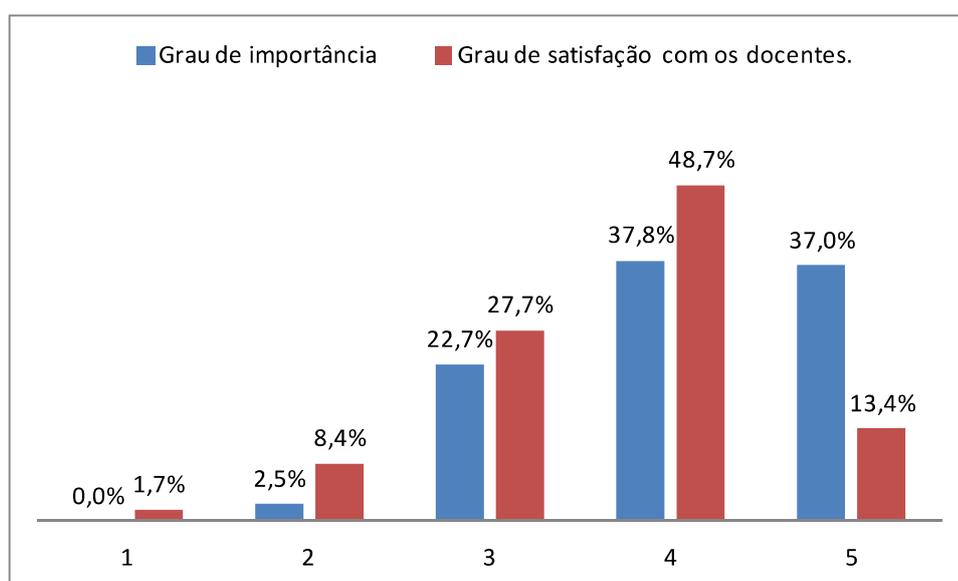
Portanto, parece ser interessante trabalhar e ampliar esta ação a fim de integrar expectativa, realidade e satisfação, possibilitando assim até melhorar o entendimento dos envolvidos em relação a importância de relacionar aprendizagem e problemas.

4.1.2.2 Associação do conhecimento que o aluno já possui com o conteúdo que o professor apresenta

A associação do conhecimento que o aluno já possui com o conteúdo que o professor apresenta é considerado como bastante importante por 37,8% dos respondentes, totalmente importante por 37%, razoavelmente importante por 22,7%, e pouco importante por 2,5%.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação à associação do conhecimento que o aluno já possui com o conteúdo que o professor apresenta, 48,7% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos, 27,7% estão razoavelmente satisfeitos, 13,4% estão totalmente satisfeitos, 8,4% estão pouco satisfeitos e 1,7% dos respondentes nenhum pouco satisfeitos, conforme Figura 8.

Figura 8 – Associação do conhecimento que o aluno já possui com o conteúdo que o professor apresenta



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados, 37,8% consideram como bastante importante a associação de conhecimento já adquirido com aquilo que é apresentado pelo docente, enquanto que a satisfação para o mesmo índice é de 48,7%. Desta forma, nota-se uma proximidade entre grau de importância e satisfação daqueles que consideram bastante importante. Sugere-se que podem ser ampliados os índices visando a excelência para alinhar grau de importância e satisfação entre aqueles que consideram totalmente importantes visto que, neste caso, existe uma lacuna entre grau de importância (37%) e satisfação (13,4%).

As considerações de Santos (2013) e Fabris (2013) são similares de que é importante reproduzir e aproveitar conceitos já aprendidos anteriormente, podendo serem definidos casos específicos para sua aplicação.

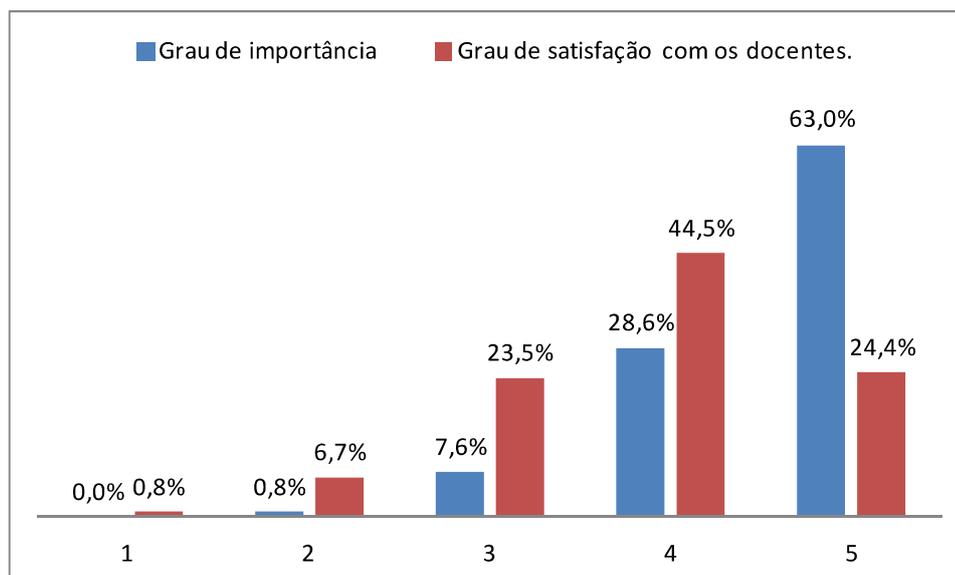
Nesse sentido, é importante criar cenários que estimulem os alunos a exporem suas noções permitindo que possam ser exercitados e instigados os conhecimentos prévios já adquiridas anteriormente.

4.1.2.3 Colaboratividade entre aluno e professor

A colaboratividade entre aluno e professor é considerado como totalmente importante por 63% dos entrevistados, bastante importante por 28,6%, razoavelmente importante por 7,6% e pouco importante por 0,8% dos entrevistados.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação à colaboratividade entre aluno e professor 44,5% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 24,4% estão totalmente satisfeitos, 23,5% estão razoavelmente satisfeitos, 6,7% estão pouco satisfeitos e nenhum pouco satisfeitos estão 0,8% dos respondentes, conforme Figura 9.

Figura 9 – Colaboratividade entre aluno e professor



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na Figura 9, mesmo que o percentual de alunos bastante satisfeitos seja aceitável, nota-se lacunas entre o grau de importância e o índice de satisfação dos docentes com relação à colaboratividade entre professor e aluno. Se 63% dos alunos consideram como totalmente importante, apenas 24,4% estão totalmente satisfeitos. Assim, entende-se que esta é uma ação que pode ser melhorada.

Neste sentido, Freire (2014), Cortella (2014) e Kelly *apud* Moreira (2015) trazem a concepção de que é importante manter a união entre docentes e discentes, construir, conhecer e apreciar afinidades que possam gerar aprendizados e ensinamentos conjuntos. Que estes sejam curiosos por aprender, mais completo se isso ocorrer a partir de uma relação harmoniosa.

Por isso, podem ser revistas as formas com que a colaboratividade está sendo estimulada e, conseqüentemente, estabelecer oportunidades e novas possibilidades de colaborarem entre si.

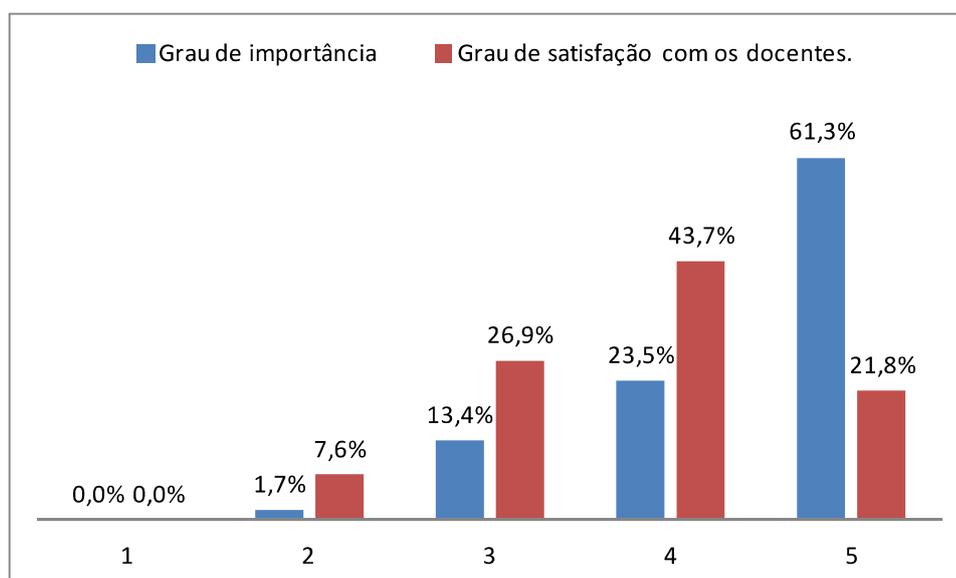
4.1.2.4 Integração entre professor e aluno

A integração entre professor e aluno é considerado como totalmente importante por 61,3% dos entrevistados, bastante importante por 23,5%,

razoavelmente importante por 13,4% e pouco importante por 1,7% dos entrevistados.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação a integração entre professor e aluno 43,7% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 26,9% estão razoavelmente satisfeitos, 21,8% estão totalmente satisfeitos e 7,6% estão pouco satisfeitos, conforme Figura 10.

Figura 10 – Integração entre professor e aluno



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao comparar resultados apresentados na Figura 10, conclui-se que a integração entre professor e aluno é considerada totalmente importante por 61,3% dos alunos, contudo apenas 21,8% estão totalmente satisfeitos.

Nesta perspectiva, Behrens (2008), Freire (2014) e Ricardo (2009) destacam que a aprendizagem ocorre de forma individual e também coletiva, a partir das interposições das relações, podem existir várias conexões e o fato do estar junto pode ser fator efetivo para que o resultado seja satisfatório.

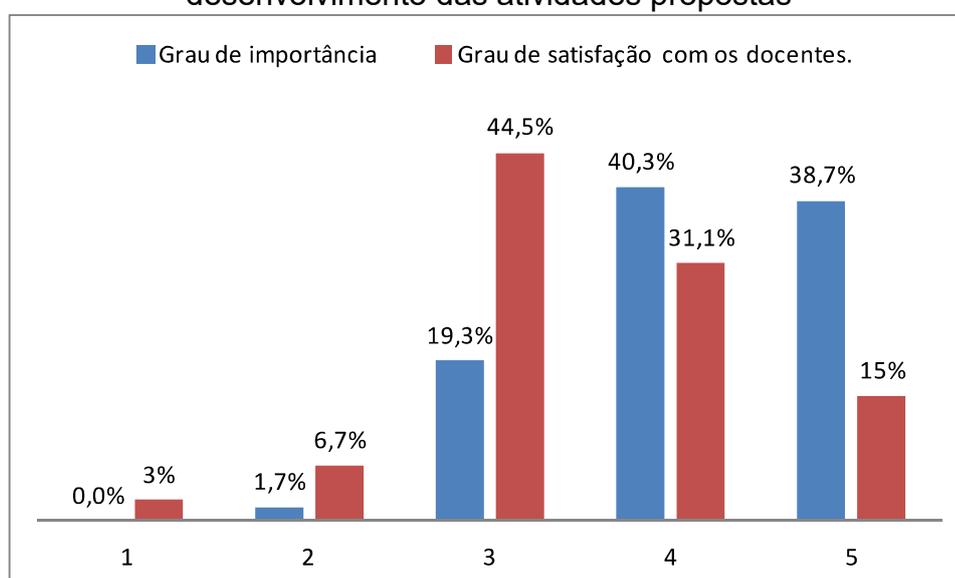
Portanto, nota-se que há espaço para melhorar a integração entre professor e aluno a fim de buscar esta ação como diferencial competitivo nas relações humanas dentro do curso de administração.

4.1.2.5 De uma forma geral os componentes curriculares contemplam projetos práticos em que é possível utilizar situações ou experiências de vida para auxiliar o desenvolvimento das atividades propostas

Quando questionados se, de uma forma geral, os componentes curriculares contemplam projetos práticos em que é possível utilizar situações ou experiências de vida para auxiliar o desenvolvimento das atividades propostas, 40,3% dos respondentes consideram bastante importante, 38,7% totalmente importante, 19,3% razoavelmente importante e 1,7%, pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes, em relação a esta ação, 44,5% dos entrevistados estão razoavelmente satisfeitos, 31,1% estão bastante satisfeitos, 15% estão totalmente satisfeitos, 6,7% estão pouco satisfeitos e 3% nenhum pouco satisfeitos, conforme Figura 11..

Figura 11 - De uma forma geral os componentes curriculares contemplam projetos práticos em que é possível utilizar situações ou experiências de vida para auxiliar o desenvolvimento das atividades propostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados obtidos é importante que o curso de administração aumente o grau de satisfação no que se refere à contemplação de projetos práticos com utilização de experiências já adquiridas para desenvolver atividades. Ou seja, utilizar a prática. Desta forma, reforça-se a importância de realmente efetivar na prática aquilo que o artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 “ as universidades

gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988). Ainda na mesma ação andragógica, 40,3% consideram bastante importante contra 31,1% conferindo o grau de bastante satisfeitos.

Além disso, alguns alunos reforçam a insatisfação com as práticas, quando citam na questão aberta (Apêndice II), “mais dinâmicas e atividades envolvendo alunos e professores, Aplicação da teoria na prática, Aulas que saiam do padrão, Projetos práticos de acordo com o que foi aprendido, A importância de trazer caso real de tomada de decisão para ter noção da teoria para a prática, Ter mais interatividade com empresas, sair da rotina da aula teórica, aliar o conhecimento teórico com sua aplicabilidade prática, o universo da parte prática dos administradores deve ser algo vivenciado pelos alunos de administração, Propor mais prática aulas mais dinâmicas, apresentar, aulas práticas viagens à locais administrativos, Práticas fora de classe, visitas a ambientes de atuação do administrador”.

De acordo com Goleman e Senge (2015) e Nunes e Pratus-Pena (2011) *apud* Souza, Ferrugini e Zabalde (2016), é importante estimular protagonismos, vivenciar experiências, sentir a força da autoconsciência, são incitações que colocam o indivíduo para a ação. Portanto, entende-se que podem ser criadas ou ampliadas as oportunidades de os alunos do curso de administração estarem interagindo com mais casos reais, vivenciando mais as ações que o administrador se depara em sua trajetória.

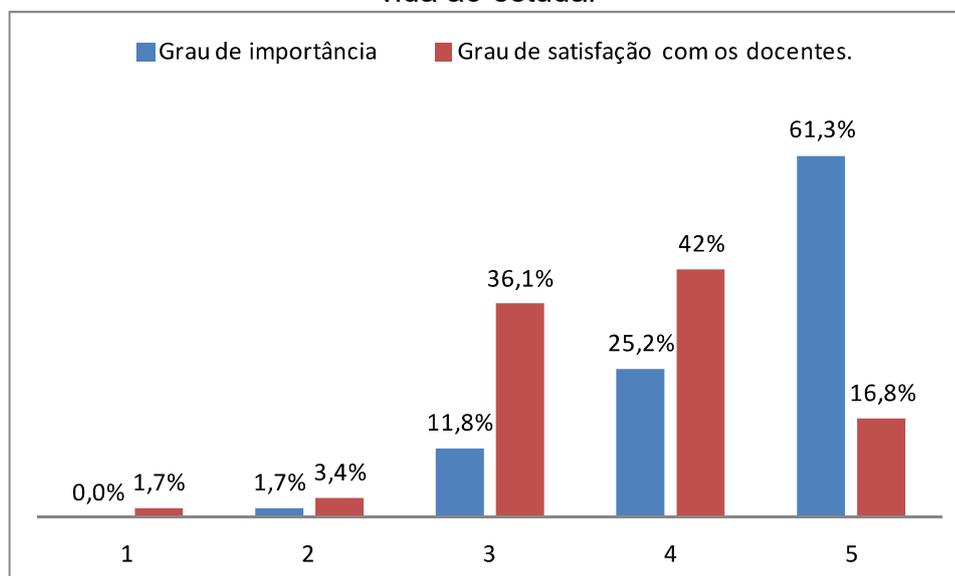
4.1.2.6 Satisfação, auto-estima, estímulo do docente a agregar qualidade de vida ao estudar

Satisfação, auto-estima, estímulo do docente a agregar qualidade de vida ao estudar é considerado como totalmente importante por 61,3% dos respondentes, bastante importante por 25,2%, razoavelmente importante por 11,8% e pouco importante por 1,7% dos respondentes.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação às ações que envolvam satisfação, auto-estima, estímulo do docente a agregar qualidade de vida ao estudar, 42% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 36,1% estão razoavelmente satisfeitos, 16,8% estão totalmente satisfeitos, 3,4% estão pouco

satisfeitos e nenhum pouco satisfeitos estão 1,7% dos respondentes, conforme Figura 12.

Figura 12 – Satisfação, auto-estima, estímulo do docente a agregar qualidade de vida ao estudar



Fonte: Elaborado pelo autor.

Adotando como base a importância que os alunos conferem aos estímulos recebidos pelos docentes, observa-se uma grande lacuna, pois 61,3% consideram esta ação como totalmente importante, enquanto que a satisfação com os docentes com a mesma ação é de 16,8%, nota-se assim espaço para evoluções.

Do mesmo modo, alguns alunos reforçam descontentamento com os estímulos recebidos quando citam na questão aberta (Apêndice II): “a participação dos alunos com suas experiências mesmo que as vezes não sejam relevantes, Alguns professores precisam compreender que nem todos os alunos tiveram uma boa base de ensino médio e fundamental e que algumas vezes nem obtiveram aquele conteúdo, Liberdade do aluno se expor e debater perante o ensinamento, Uma conversa onde o debate seja de modo mais particular”.

As orientações de Mattos (2013), Freire (2014), Karolczak (2009) e De Lima e da Silva (2012) são similares no sentido de que no espaço de aprendizado interagem sentimentos. Que os papéis tanto do professor como do aluno são importantes e influenciáveis, este local é fértil para conhecimento de personalidades, incentivos, críticas, exposições de projetos de vida.

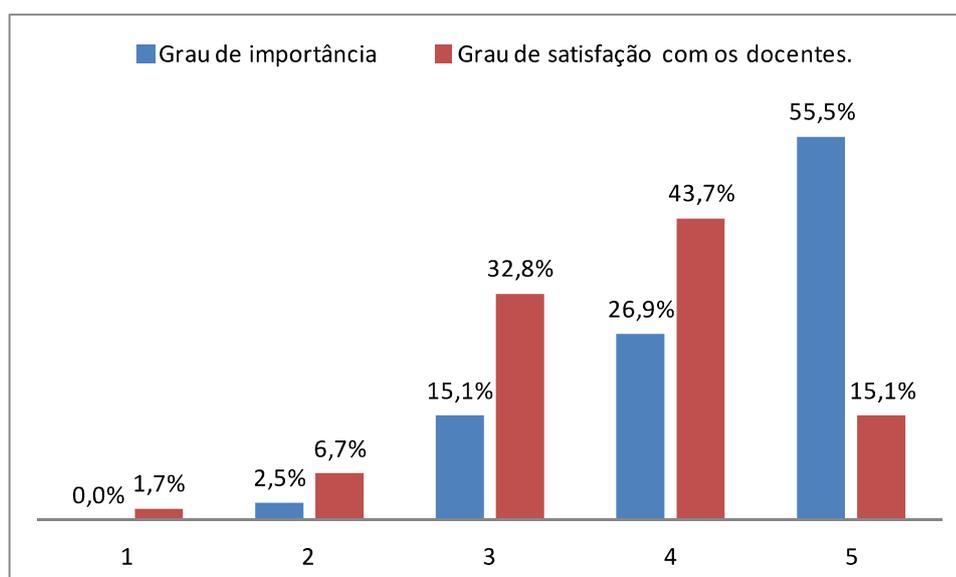
Sendo assim, há espaço para aproximações, sensibilizações e alinhamento de índices de importância e satisfação. Professores e alunos são os principais atores para a melhoria contínua desta ação que demonstra ser importante, embora muitas vezes possa passar despercebida.

4.1.2.7 Relação do aprendizado está focada para as habilidades que o administrador deve possuir para aplicar na prática pós formação

Quando questionados sobre a relação do aprendizado estar focada para as habilidades que o administrador deve possuir para aplicar na prática pós formação, 55,5% dos respondentes consideram totalmente importante, 26,9% bastante importante, 15,1% razoavelmente importante e 2,5% pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação a mesma ação 43,7% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 32,8% estão razoavelmente satisfeitos, 15,1% estão totalmente satisfeitos, 6,7% estão pouco satisfeitos e nenhum pouco satisfeitos estão 1,7% dos respondentes, conforme Figura 13.

Figura 13 - Relação do aprendizado está focada para as habilidades que o administrador deve possuir para aplicar na prática pós formação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tomando como base os resultados expressos na Figura 13, nota-se que o grau de importância atribuído pelos alunos para esta ação que refere-se a 55,5%

está bem acima do grau atribuído para a satisfação, 15,1%. Assim, entende-se que o curso pode melhorar esse índice.

Os conceitos de Behrens (2008), Souza, Ferrugini e Zalbalde (2016), Johnson (2011) e Siedenberg (2012) são complementares no sentido de que pós formação abrem-se novas possibilidades, que a visão holística é importante para o futuro administrador visto que, as competências exigidas vão além da gestão. Em épocas digitais, abrangem fortemente a tecnologia e são experienciadas em ambientes extremamente competitivos.

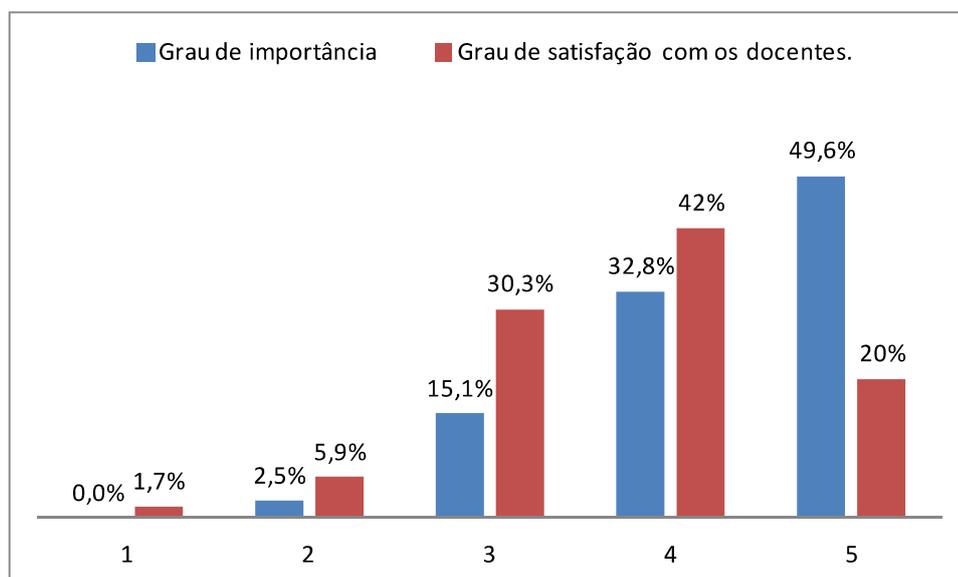
Logo, a simulação de mais casos reais pode ser uma boa alternativa para melhorar os índices desta ação. Ação esta que demonstra ser extremamente importante, pois está diretamente ligada a simulações de tomada de decisão do administrador.

4.1.2.8 Conteúdos que impactam na formação de um administrador voltado a resultados superiores

Conteúdos que impactam na formação de um administrador voltado a resultados superiores é considerado como totalmente importante por 49,6% dos respondentes, bastante importante por 32,8%, razoavelmente importante por 15,1% e pouco importante por 2,5% dos respondentes.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação a conteúdos que impactam na formação de um administrador voltado a resultados superiores, 42% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 30,3% estão razoavelmente satisfeitos, 20% estão totalmente satisfeitos, 5,9% estão pouco satisfeitos e nenhum pouco satisfeitos estão 1,7% dos respondentes, conforme Figura 14.

Figura 14 – Conteúdos que impactam na formação de um administrador voltado a resultados superiores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo como base os resultados da Figura 14, verifica-se uma lacuna entre o grau de importância para a total satisfação, apesar de o índice de bastante satisfeitos (42%) superar o grau de importância (32,8%). Mesmo assim, cabe ao curso promover ações que proporcionem a formação direcionada a administradores voltados a resultados superiores os quais o mercado vai exigir.

Freire (1996), Lacombe (2009) e Motta, Melo e Paixão (2012) trazem concepções de que faz parte da trajetória dos indivíduos correr riscos, aceitar o novo. Administradores serão estimulados e cobrados a ter senso de dono, apresentar resultados satisfatórios, ter discernimento de autoconhecimento e conhecimento de outras pessoas e estarem constantemente movimentando a mente.

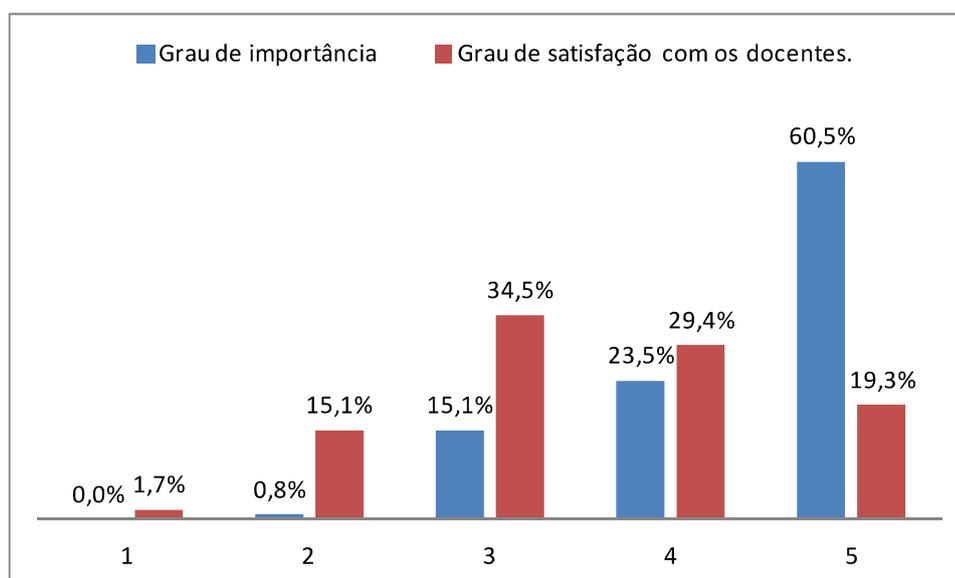
Sendo assim, o espaço acadêmico é local oportuno para exercitar testes para resultados futuros conforme solicita um dos entrevistados na questão aberta (Apêndice II): “acredito que um pouco mais de desafios pois estamos caindo no consenso de sala de aula e pouco mas muito pouca prática, além dos professores facilitarem demais as aulas e avaliações. Acredito que seja necessário uma maior cobrança. Estou concluindo e perdi o interesse durante o curso”.

4.1.2.9 A forma como a comunicação ocorre é clara

A forma como a comunicação ocorre é clara é considerado como totalmente importante por 60,5% dos respondentes, bastante importante por 23,5%, razoavelmente importante por 15,1% e pouco importante por 0,8% dos respondentes.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação a esta ação 34,5% dos entrevistados estão razoavelmente satisfeitos, 29,4% estão bastante satisfeitos, 19,3% estão totalmente satisfeitos, 15,1% estão pouco satisfeitos e nenhum pouco satisfeitos estão 1,7% dos respondentes, conforme Figura 15.

Figura 15 - A forma como a comunicação ocorre é clara



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, assim, que existe uma lacuna entre a total importância (60,5%) e a satisfação (19,3%) quanto à forma de comunicação. É preciso ampliar ou rever as práticas utilizadas a fim de proporcionar melhores índices, dada a importância que esta ação possui nas relações diárias do curso.

Freire (1996) e Santos (2013), na mesma linha de pensamento, destacam a importância de alinhar a comunicação. Alertam que discutir, gerar e sanar dúvidas são aspectos importantes na comunicação. Da mesma forma, alguns alunos reforçam insatisfação com a forma de comunicação quando citam na questão aberta (Apêndice li): “Professor precisa explicar bem o conteúdo, dar exemplos e exercícios

para entender bem e não ficar com dúvidas., o professor se comunicar mais com cada aluno, saber as dificuldades deles”.

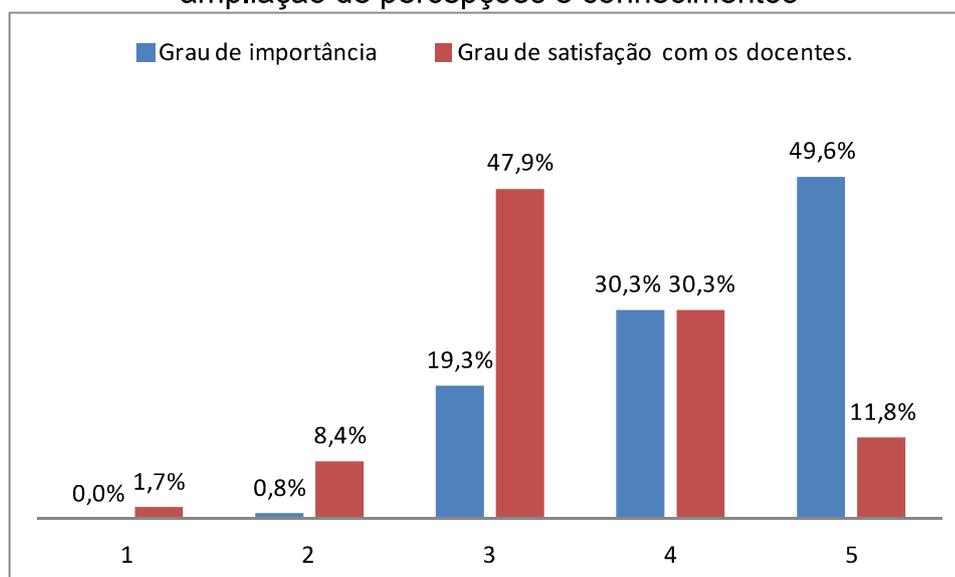
Portanto, faz-se necessário rever o formato de comunicação atual, a fim de atingir a excelência, agregando, dessa forma, um diferencial competitivo visando aproximar o aluno dos canais de comunicação, estimulando a fala e melhorando assim as relações de convívio.

4.1.2.10 Sentir-se desafiado e motivado a quebrar paradigmas através da ampliação de percepções e conhecimentos

Quando questionados quanto a sentir-se desafiado e motivado a quebrar paradigmas através de percepções e conhecimento, 49,6% dos respondentes consideram totalmente importante, 30,3% bastante importante, 19,3% razoavelmente importante e 0,8% pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação a sentir-se desafiado e motivado a quebrar paradigmas através de percepções e conhecimento 47,9% dos entrevistados estão razoavelmente satisfeitos, 30,3% estão bastante satisfeitos, 11,8% estão totalmente satisfeitos, 8,4% estão pouco satisfeitos e 1,7% nenhum pouco satisfeitos, conforme Figura 16.

Figura 16 – Sentir-se desafiado e motivado a quebrar paradigmas através da ampliação de percepções e conhecimentos



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise da Figura 16 verifica-se que existe uma lacuna entre o grau de importância e a satisfação dos alunos quanto a desafios e novas possibilidades para ampliar percepções e conhecimentos. Considerando a somatória dos índices totalmente importante e bastante importante temos 79,9% para o grau de importância contra 42,1% de satisfação com os docentes.

Morin (2005), Drucker (2001) Biagio (2012) e Coltre (2014) defendem que é preciso gerar questionamentos, estimular aperfeiçoamentos de mentalidades, reconhecer oportunidades. Entendem que desafios são complexos mas possibilitam estimular o empreendedorismo. Neste sentido, alguns alunos reforçam o desejo de serem desafiados quando citam na questão aberta (Apêndice II): “Desafiar mais os alunos, sair de aulas monótonas, debater assuntos extracurriculares”.

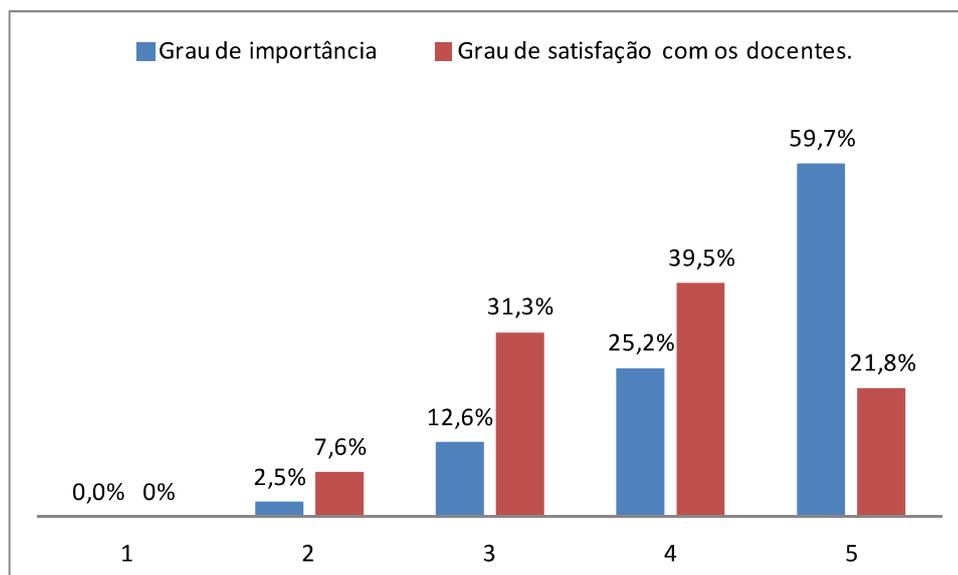
Assim, é necessário oferecer novas possibilidades, provocar os alunos. Desenvolver ações que envolvam o desafio e novas visões poderão ser planejadas em conjunto entre a coordenação do curso e corpo docente.

4.1.2.11 Estímulo a questionar, discutir, olhar várias perspectivas

Estímulo a questionar, discutir, olhar várias perspectivas é considerado como totalmente importante por 59,7% dos respondentes, bastante importante por 25,2%, razoavelmente importante por 12,6% e pouco importante por 2,5% dos respondentes.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação ao estímulo a questionar, discutir, olhar várias perspectivas 39,5% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 31,3% estão razoavelmente satisfeitos, 21,8% estão totalmente satisfeitos e 7,6% estão pouco satisfeitos, conforme Figura 17.

Figura 17 – Estímulo a questionar, discutir, olhar várias perspectivas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando como base a importância que os alunos conferem a estímulos questionadores, discussões e novas perspectivas existem lacunas pois 59,7% consideram como totalmente importante, enquanto que a satisfação com os docentes o mesmo índice é de 21,8%, por isso entende-se que o curso pode melhorar esse índice.

Santos (2013), Drucker (2005), Botello e Greissoni (2016), Dornelles (2006) e Nogueira (2016) trazem conceitos similares no sentido de que é importante conhecer a intenção de uma tarefa. Diante das incertezas, as novas perspectivas estão diretamente associadas a forma com que o indivíduo estabelece estratégias, aplica, envolve e inova o fazer.

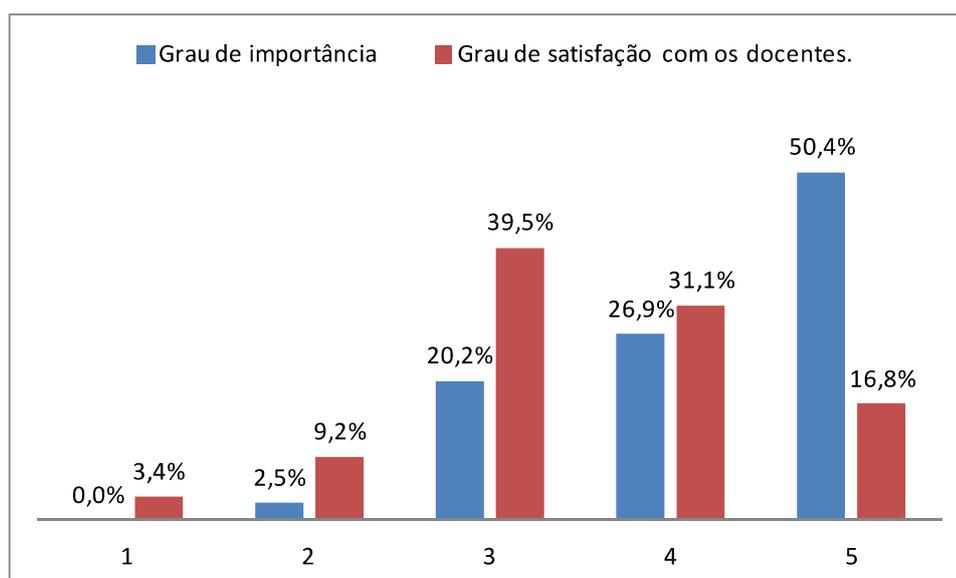
Portanto, faz-se necessário rever o formato de estímulos atuais. Os alunos demonstram que desejam novas possibilidades. Os casos reais parecem ser uma importante opção para desenvolver e estimular a visão holística que poderá ser além do espaço acadêmico.

4.1.2.12 Em relação à transdisciplinaridade que é a união de disciplinas para unificar o conhecimento

Em relação a transdisciplinaridade para unificar o conhecimento 50,4% dos respondentes consideram totalmente importante, 26,9%, bastante importante, 20,2%, razoavelmente importante e 2,5%, pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação à transdisciplinaridade para unificar o conhecimento, 39,5% dos entrevistados estão razoavelmente satisfeitos, 31,1% estão bastante satisfeitos, 16,8% estão totalmente satisfeitos, 9,2% estão pouco satisfeitos e 3,4% nenhum pouco satisfeitos, conforme Figura 18.

Figura 18 - Em relação a transdisciplinaridade que é a união de disciplinas para unificar o conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os resultados obtidos, avaliando a soma dos índices totalmente importante e bastante importante temos 77,3% para o grau de importância contra 47,9% de satisfação. Logo, existe uma lacuna considerável entre os níveis.

Coltre (2014), Behrens (2008), Gobbo (2013) e Morin (2015) apresentam conceitos similares que reforçam a importância da integração. Entendem que a união possibilita ampliar o conhecimento e até mesmo organizar ações

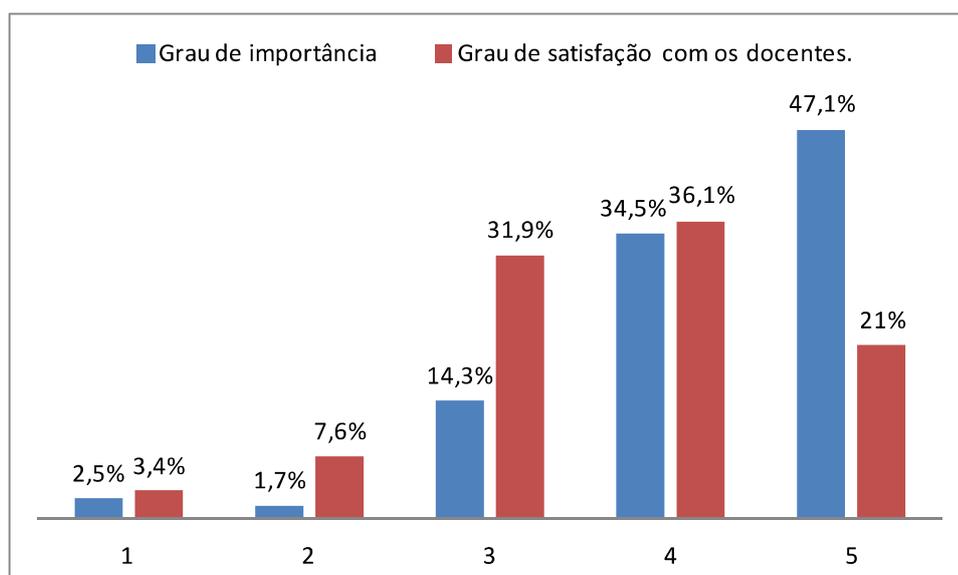
pontualmente. Assim, tratar esta questão como opção para integração de conhecimentos pode representar a ampliação de resultados satisfatórios e grau de satisfação.

4.1.2.13 Os docentes demonstram possuir conhecimento sobre as diferenças da aprendizagem para adultos e a aprendizagem para crianças

Os docentes demonstram possuir conhecimento sobre as diferenças da aprendizagem para adultos e a aprendizagem para as crianças é considerado como totalmente importante por 47,1% dos respondentes, bastante importante por 34,5%, razoavelmente importante por 14,3%, nenhum pouco importante por 2,5% e pouco importante por 1,7% dos respondentes.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação a estes demonstrarem possuir conhecimento sobre as diferenças da aprendizagem para adultos e a aprendizagem para as crianças, 36,1% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 31,9% estão razoavelmente satisfeitos, 21% estão totalmente satisfeitos, 7,6% estão pouco satisfeitos e 3,4% nenhum pouco satisfeitos, conforme Figura 19.

Figura 19 - Os docentes demonstram possuir conhecimento sobre as diferenças da aprendizagem para adultos e a aprendizagem para crianças



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a Figura 19, percebe-se que os alunos conferem um grau de importância interessante em relação aos conhecimentos dos docentes em relação às diferenças de aprendizagem para adultos e crianças. Considerando a soma de bastante importante e totalmente importante obtém-se 81,6%, enquanto que o grau de satisfação com a mesma ação, a somatória é de 57,1%. Entende-se que este assunto pode ser ampliado e discutido em novas oportunidades.

Os conceitos de Freire (2014), Morin (2005), Karolczak (2009) e De Aquino (2007) são complementares no sentido de que é importante orientar conforme o grau de compreensão, valorizando sentimentos. Que responsabilidades podem ser compartilhadas.

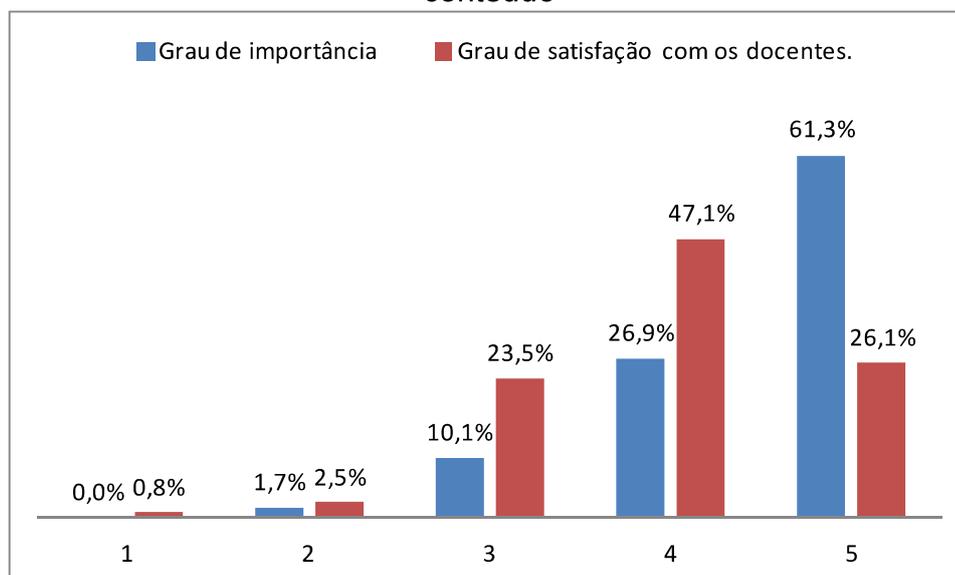
Sendo assim, poderam ser especificadas as características da aprendizagem direcionada para adultos. Esta ação, se respeitadas suas particularidades, tende a apresentar resultados satisfatórios pra docentes e alunos. Nela, os alunos são envolvidos com protagonismo e não apenas como receptores e os docentes não assumindo toda a carga de responsabilidades podem render mais, principalmente, nas mediações.

4.1.2.14 Os docentes apresentam planejamento, condução e objetivos do conteúdo

Os docentes apresentam planejamento, condução e objetivos do conteúdo é considerado como totalmente importante por 61,3% dos respondentes, bastante importante por 26,9%, razoavelmente importante por 10,1% e pouco importante por 1,7% dos respondentes.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em apresentarem planejamento, condução e objetivos do conteúdo, 47,1% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 26,1% estão totalmente satisfeitos, 23,5% estão razoavelmente satisfeitos, 2,5% estão pouco satisfeitos e 0,8% nenhum pouco satisfeitos, conforme Figura 20.

Figura 20 - Os docentes apresentam planejamento, condução e objetivos do conteúdo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados obtidos, a importância que os alunos conferem aos docentes no sentido de planejamento, condução e busca de objetivos apresenta pequena lacuna se somados os índices de bastante importante e totalmente importante (88,2%) para um índice de satisfação (73,2%). Assim apenas considera-se manter estes índices que são satisfatórios.

Santos (2013), De Lima e Da Silva (2012), Morin (2015) e Freire (1996) afirmam similarmente que, estando motivado, com interesse e possuindo habilidades de compartilhamento os indivíduos tendem a interagir de forma atrativa. Mesmo diante de responsabilidades compartilhadas, os docentes tendem a assumir o papel de condutores diante dos alunos. Neste sentido, reflexão e auto-crítica podem ser diferenciais.

Logo, a manutenção de índices nesta ação já representará diferencial. Podendo o curso, buscar índices de excelência se esta for a intenção visto que este resultado não está distante.

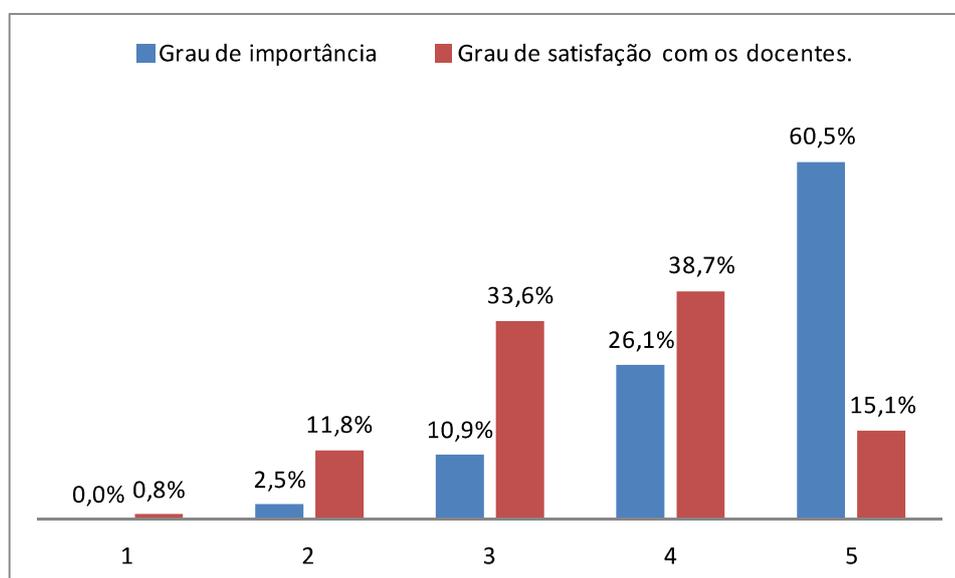
4.1.2.15 Didática utilizada em sala de aula relacionada à aprendizagem do aluno a partir do método utilizado pelo professor

Quanto à didática utilizada em sala de aula relacionada à aprendizagem do aluno a partir do método utilizado pelo professor, 60,5% dos entrevistados

consideram como totalmente importante, 26,1% bastante importante, 10,9% razoavelmente importante e 2,5% pouco importante.

Quanto ao grau de satisfação com os docentes em relação à didática utilizada em sala de aula relacionada à aprendizagem do aluno a partir do método utilizado pelo professor, 38,7% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 33,6% estão razoavelmente satisfeitos, 15,1% estão totalmente satisfeitos, 11,8% estão pouco satisfeitos e 0,8% nenhum pouco satisfeitos, conforme Figura 21.

Figura 21 - Didática utilizada em de sala de aula relacionada à aprendizagem do aluno a partir do método utilizado pelo professor



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo por base os resultados apresentados nesta ação, nota-se que existe uma lacuna significativa entre o grau de total importância (60,5%) com o grau de satisfação total (15,1%), somados os índices com os que consideram bastante importantes ainda a diferença é acentuada, 86,6% contra 53,8%.

Mintzberg (2010), Mattos (2013), Freire (1996), Gobbo (2013) e Ricardo (2009) apresentam posicionamentos parecidos quando afirmam que novas formas de testes, ações diferenciadas que buscam atrair os indivíduos são apreciadas. Reforçam que a aula diferente é desafiadora, que existem inúmeras ferramentas a serem utilizadas e que novas linhas de aprendizagem surgem constantemente.

Sendo assim, alguns alunos reforçam o desejo de serem surpreendidos com ações didáticas diferenciadas quando citam na questão aberta (Apêndice II): “utilizar

mais mídia digital para passar o conteúdo possibilitando assim a realização de atividades complementares como palestras, materiais didáticos constantemente atualizados pra uma boa interação com os alunos, uso de aprendizagem no laboratório de informática, aulas práticas, usar a tecnologia para melhorar a aprendizagem, o professor demonstra na prática através de vídeos situações que ocorrem sobre o tema abordado”.

Portanto, as ações teóricas agregadas à tecnologia, principalmente, em função do rigor digital da época em que vivemos, tendem a ser apreciadas pelos alunos. Desta forma, este item pode ser campo vasto para utilizar a tecnologia como aliada ao aprendizado. Obviamente que, respeitadas as estruturas e disponibilidades de matérias que o curso disponibiliza. Entretanto, podem ser analisadas novas aquisições de materiais digitais que venham ao encontro das necessidades evidenciadas na pesquisa desta ação.

5 PLANO DE APOIO AO DOCENTE

Considera-se que com a concorrência na área de educação acentuada, a busca de diferenciais competitivos torna-se ainda mais relevante. Ações que despertem a atenção do público interno tendem a ser consideradas pelo atuais alunos no momento de formar opiniões, assim como, ao público externo, pelos futuros alunos ou seus familiares, na ocasião de escolher entre tantas instituições e cursos disponíveis.

A partir das informações obtidas na pesquisa com os alunos, consideram-se as lacunas existentes entre grau de importância e nível de satisfação nas ações que envolvem docentes e discentes do Curso de Administração da URI Câmpus Santo Ângelo. Busca-se, então, apresentar sugestões para a tomada de decisões, planejamento de aulas e demais atividades com possíveis ajustes ou inovações que dizem respeito à atuação do docente.

Alicerçado também pela pesquisa bibliográfica, propõe-se um plano de apoio aos docentes do curso de administração da IES URI. O plano considera o que já está sendo realizado no curso, conforme questões fechadas do questionário com bom nível de satisfação, e aquilo que os alunos apresentam como sugestões para ampliação na questão aberta da pesquisa (Apêndice II).

Para a realização do plano, propõe-se a ferramenta 5W2H. De acordo com Meira (2003), esta ferramenta propõe sete diretrizes visando eliminar dúvidas, impasses, clarear desafios. São elas 5W: *What* – o que será feito?; *Why* – porque será feito?; *Where* – onde será feito?; *When* – quando?; *Who* – por quem será feito?; e 2H: *How* – como será feito?; *How much* – quanto vai custar?. A referida ferramenta apresenta aplicabilidade para ser usada nos mais diversos tipos de planos.

Neste sentido, Silva *et al.* (2013) ampliaram os estudos demonstrando a aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa de condicionadores de ar automotivos. A partir de problemas pré-definidos pelos sócios-fundadores da empresa, criaram um plano de ação empregando a ferramenta para definir ações e, posteriormente, após a aplicação, tirar conclusões para cada problema. No estudo, reforça-se a importância o uso de ferramentas para

resultados de qualidade, organização, satisfação de clientes, aumento do nível de competitividade, entre outros.

O estudo corrobora ainda, que a ferramenta 5W2H é uma das mais utilizadas para desenvolvimento de planos de ação. Por fim, o estudo ratifica a relevância do uso das ferramentas, especialmente, a utilizada neste estudo, pelo fato de contribuir para o processo de gestão, representando redução da possibilidade de falhas e, conseqüentemente, aumento em eficiência e eficácia.

Em outra possibilidade, Silveira *et al.* (2016) desenvolveram estudos na implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão de uma agropecuária. Observou-se que a referida empresa apresentava a necessidade de utilizar-se de ferramentas de gestão para ampliar resultados e reduzir custos, especialmente de troca de lubrificantes. Assim, emergiu a problemática do estudo: Como a implantação da ferramenta 5W2H poderia contribuir para a redução deste gargalo? Desta forma, foi ampliado o estudo e, através da implantação da ferramenta, foi possível realizar um comparativo de gastos entre os anos anteriores e o vigente. O esboço reforça a importância da referida ferramenta pela sua simplicidade, objetividade, baixo custo e eficiência. Finalmente concluiu-se que a partir do estudo ocorreram implantações e reestruturações no processo de troca de lubrificantes. Foi possível constatar que as alterações associaram-se redução de custos e melhor gerenciamento do processo. Por fim, concluiu-se que o implante desta ferramenta como produto gerencial pode levar a agropecuária à excelência dos processos, principalmente em relação a troca de lubrificantes, aproximando-se da qualidade total, com mesmo padrão, porém, com melhores resultados em relação à custo.

Portanto, apresenta-se o referido plano de apoio do presente estudo. Embora a sugestão do plano envolva vários departamentos e pessoas, as ações apresentadas estão direcionadas à coordenação do curso pois, entende-se que, este é o departamento centralizador que será o primeiro avaliador e possível “padrinho” do plano, que incitará desenvolver ou não as atividades sugeridas com os docentes e demais envolvidos. Caso contrário, direcionar inteiramente aos docentes poderia representar várias interpretações, dúvidas e redução de discussões. Enquanto, que a principal ideia é que sejam avaliadas as ações propostas possibilitando discussões. Deseja-se, que o plano seja um balizador, mas jamais

constitua-se controlador e engessado, pelo contrário, que ao ser apresentado aos docentes estes possam opinar, fazer sugestões e até modificações.

Figura 22 - Plano de Apoio aos Docentes do Curso de Administração URI

O que? (What) (objetivo, meta)	Porque (why) (motivo, benefício)	Onde? (where) (local, departamento)	Quando? (when) (data, cronograma)	Quem? (who) (responsável, equipe)	Como? (how) (atividade, processo)	Quanto? (how much) (custo ou quantidade)
Sensibilização junto a Reitoria/Direção para alinhamento de uma proposta com algumas reformulações a serem realizadas no Curso de Administração	Para obter o aval da direção a fim de colocar em prática as propostas	Em espaço a ser preparado pela coordenação do curso	Até o final do segundo semestre de 2018	Coordenação do curso, alguns docentes, profissional que irá desenvolver a formação acadêmica no início de 2019e demais profissionais convidados.	Possibilitar a apresentação para a direção/pró-reitoria da proposta de novas possibilidades que serão desenvolvidas a partir do primeiro de 2019 , inclusive com a presença do profissional que irá ministrar a formação acadêmica para os docentes no início de 2019.	Sem custo
Formação Docente: Andragogia na formação de Administradores - compreende três módulos. Módulo 01: Desafios da Educação (competividade, apresentar os resultados da pesquisa com acadêmicos do curso de Administração da URI, desenvolvimento de estratégias para obter um diferencial competitivo para o curso de Administração da Uri); Módulo 02: Desmistificando a Andragogia - os alunos são envolvidos com protagonismo e não apenas como receptores e os docentes não assumindo toda a carga de responsabilidades podem render mais, principalmente nas mediação(conceito, aplicação da andragogia, Uso da aprendizagem baseada em problemas); Módulo 03: Oficina "União das disciplinas para unificar o conhecimento: teoria da complexidade" (promover a integração entre os docentes para que estes possam unir suas disciplinas e desenvolver a transdisciplinaridade). Módulo 04: estímulo do docente a agregar qualidade de vida ao estudar (módulo voltado a associar a atividade docente com a família	Para os docentes poderem trabalhar posteriormente com os alunos utilizando a andragogia e outras ferramentas de apoio buscando superar expectativas, eliminar ou reduzir possíveis frustrações do público-alvo (alunos) e consequentemente buscar aumentar o índice de satisfação destes.	Na instituição em espaço a ser definido pela coordenação do curso de administração	Primeiro semestre de 2019	Coordenação de curso, docentes e convidados	Convidar um profissional da área de educação para fazer um período de formação acadêmica com os docentes, discutindo além do tema andragogia outras teorias de aprendizagem, verificando quais estariam mais alinhadas com a proposta do curso, direcionando o viés para a aprendizagem e não somente o ensino. Esta atividade poderia ser dividida em mais de um encontro	R\$ 1.600,00 equivalente a 8horas de formação x R\$ 200,00 a hora.
Aproximação com empresas a partir de estreitamento de laços com a ACISA - Associação Comercial de Santo Ângelo (posteriormente podendo ser expandido para Sindicios e Entidades de Classe)	Para possibilitar no primeiro semestre de 2019 cenários de práticas para os alunos, estimulando a relação do administrador em formação com as empresas.	Em espaço a ser definido pela coordenação do curso. Podendo ser na universidade, na associação comercial ou em alguma empresa parceira.	Até o final do semestre de 2018.	Representantes da pró-reitoria, coordenação de curso, docentes, alguns convidados, alguns egressos do curso de administração URI que estejam atuando na cidade ou região e representante da Acisa	Em um café da manhã, apresentar as sugestões do curso juntamente com a universidade a fim de aproximar teoria e prática (componentes curriculares contemplam projetos práticos em que é possível utilizar situações ou experiências de vida para auxiliar o desenvolvimento das atividades propostas)	Café da manhã R\$ 300,00

(CONTINUAÇÃO FIGURA 22)

Evento Conversa Franca - Destinado a detalhamento e ampliação de discussões sobre ações dos alunos na relação com os docentes .	Para um olhar inverso, ampliando e detalhando as respostas qualitativas dos alunos em relação a grau de importância e nível de satisfação da ações realizadas pelos docentes possibilitando maior participação, sugestões, debates e clareamento de opiniões dos alunos.	No curso de administração	Durante a Semana Acadêmica do curso e mais uma vez durante o semestre.	Alunos líderes de turmas, professores e coordenação do curso.	Durante um período ou uma noite da semana acadêmica criar um espaço de discussão onde os alunos possam se expressar de forma franca, assumindo responsabilidades, discutindo qual a real participação e envolvimento que eu como aluno estou tendo na construção do aprendizado e no apoio ao meu docente no espaço de sala de aula. Ou seja, uma grande auto-avaliação,	Sem custo
Pesquisa de satisfação em formato digital para avaliação de forma instantânea do docente e autoavaliação da participação discente.	Para possibilitar ações rápidas de avaliação dos docentes e dos alunos já durante os intervalos de aula	Em sala de aula	Durante o primeiro semestre de 2019	Alunos, professores e coordenação do curso.	Criando uma pesquisa on line. Nesta ferramenta o aluno auto avalia o seu humor, sua participação, além da desenvoltura do docente durante a noite de aula. As respostas são simples e objetivas nas quais um emotions identifica nível de participação, humor e satisfação. A avaliação ocorre no início da aula, no intervalo e no final da noite.	Criação da pesquisa digital R\$ 1.000,00
Mapeamento de carreiras de egressos	Para utilizar como fator motivador para os alunos cursarem administração na Uri a partir do exemplo de outros profissionais bem sucedidos. Mantendo também um vínculo próximo com egressos	Em uma disciplina a ser definida pela coordenação do curso juntamente com os docentes	Primeiro semestre de 2019	Alguns alunos e professores com a supervisão da coordenação de curso	Em uma disciplina a ser definida, propor aos alunos que eles apresentem propostas de mapeamento de carreiras. Posteriormente estas propostas podem ser compiladas em uma grande proposta para ser colocada em prática. No lançamento da ação convidar um egresso para um bate papo com alunos, professores e convidados. Ainda, buscar a atualização de e-mails e demais contatos dos egressos do curso.	Criação de um sistema para acompanhamento e atualização de informações RS 500,00
Criação ou ajuste de canal de comunicação	Para buscar a redução do índice de insatisfação dos alunos para com esta ferramenta pois é um dos fatores de maior descontentamento dos alunos do curso.	Setor de Comunicação do Curso	Primeiro semestre de 2019	Comunicação URI, Coordenação do Curso	Avaliar as forma de comunicação já existentes e se necessário criar novas ferramentas inclusive ampliando a comunicação até os egressos - desenvolver uma pesquisa com os acadêmicos a fim de compreender como melhorar a comunicação	Criação ou ajuste de canal de comunicação R\$ 300,00
Nivelamento de saberes	Associar o conhecimento que os alunos possuem com o conteúdo que o professor apresenta	Nas diferentes disciplinas	Segundo semestre de 2019	Coordenação de curso e docentes	Desenvolver pesquisas a fim de descobrir qual é o conhecimento que a turma possui sobre determinado conteúdo.	Sem custo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, como propõe o tema principal, deste estudo, estimular as trocas e buscar crescimento coletivo, deseja-se possa este plano, possibilitar ser acrescido de colaboratividade, responsabilidades compartilhadas, críticas construtivas e resultados positivos. Mesmo que algumas ações envolvam recursos financeiros, ainda que não sejam de grande expressão, entende-se que são propostas possíveis de serem executadas com custo-benefício dentro da realidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Olhando para um panorama educacional, de grandes diversidades e certas liberdades de atuação, emerge o tema eleito para este estudo, que aborda as influências da andragogia na formação de administradores de uma IES da região Missões do Rio Grande do Sul. Ampliaram-se os estudos a partir da análise de ações que ocorrem dentro de sala de aula, a partir da seguinte questão de pesquisa: *Na visão dos discentes, como se aplicam por parte dos docentes as práticas Andragógicas na formação de Administradores?*

O estudo apresentou-se apoiado por um breve esboço da Teoria da Complexidade, a qual aproxima-se da Andragogia, justamente por ambas indicarem características dinâmicas e interativas, entre outras semelhanças. Percebeu-se que analisar como a Andragogia pode contribuir para a aprendizagem pode ser fator balizador até para a tomada de decisões estratégicas para a coordenação de um curso, assim como por parte da gestão de instituições de ensino. Analisar formas de aprendizagem, a partir de uma pesquisa, como foi o caso deste estudo, visa conhecer o nível de convivência, interações e aprendizagem entre docentes e discentes.

Esta condição permite aos alunos manifestarem opiniões por vezes interiorizadas. Aos docentes, coordenação de curso e própria instituição possibilita um feedback daquilo que está sendo feito, com vistas a refletir e entender seu público alvo. Assim, utilizar avaliações pontuais, frequentes, permite estimativas constantes e possíveis correções rápidas.

De modo óbvio, uma boa estrutura física e de aprendizagem representam papel fundamental e complementar das relações interpessoais. Porém, o encantamento ocorrerá principalmente a partir do comportamento dos seres humanos, combinando com as formas que estes interagem, se conhecem e se reconhecem nas ações que realizam como atores na educação.

Desta forma, este estudo percorreu de forma bibliográfica aspectos relacionados à educação, à formação e à atuação do administrador e à andragogia. Os resultados revelam que há espaço para estimular o aluno e este também assumir papéis de protagonismo. Corroboram que o discente pode ser um agente responsável e transformador da sociedade e que isso pode ocorrer já a partir da

formação, mas que ele necessita ser envolvido no processo de ensino aprendizagem, com responsabilidades.

Neste sentido, emerge relevante o papel docente. Trata-se de um líder e, ao mesmo tempo, colaborador. Deve estar constantemente sensibilizado da sua importância como facilitador de um aluno que ora interage na sala de aula, mas que futuramente formado administrador, estará na sociedade tomando decisões, influenciando pessoas, propondo cenários e mudanças.

Desta forma, quanto ao objetivo geral de analisar a aplicação da Andragogia fundamentada nas ações dos docentes em sala de aula, conclui-se que foi atendido, pois permitiu ampliar a forma com que esta relação está se constituindo em uma IES, mais precisamente, no curso de administração.

Quanto aos objetivos específicos, estes também foram atingidos. Foi possível compreender a Andragogia e suas aplicações, entendendo que esta teoria que estimula a colaboração, construção coletiva, com responsabilidades tanto de ensino como aprendizagem, compartilhadas entre professor e aluno, pode permitir que o espaço acadêmico seja reinventado a todo instante. Concebe-se que a forma andragógica assume papel relevante, se utilizada como complemento ou apoio na formação do acadêmico, futuro administrador.

Posteriormente, a partir do questionário destinado aos alunos, foi possível identificar a percepção destes em relação às formas de aprendizagem Andragógicas utilizadas. Por fim, foi possível organizar as informações obtidas e alocá-las em um plano de apoio aos docentes que está direcionado à coordenação do curso de administração. Nele encontram-se algumas estratégias que poderão ser implantadas e estão sugeridas a partir da ferramenta 5W2H. Estimula-se no plano a realização de ações tanto com o público interno, quanto a interação com agentes externos que podem contribuir para a formação do administrador.

Partindo das respostas dos alunos entende-se que o curso apresenta vários aspectos positivos, os quais foram evidenciados pelos alunos. Ao mesmo tempo, percebe-se que existem lacunas a serem preenchidas, porque em várias questões os alunos não manifestam com grau de satisfação suficiente. Acredita-se que estas lacunas podem ser diminuídas. Se as estratégias forem executadas, possibilitarão aos docentes novas possibilidades de inovações e atendimento de expectativas dos discentes a partir de formas diferenciadas.

Dentro do possível, é relevante criar um sistema para armazenar e acompanhar a realização das atividades propostas no plano, bem como ampliar discussões sobre o tema proposto neste estudo. Destaca-se a importância desta dissertação para aprofundar o conhecimento sobre ações andragógicas utilizadas na formação de administradores, que permitiram pesquisar aspectos da educação, da administração, assim como interagir com ferramentas e teorias de aprendizagem.

Ao mesmo tempo, o estudo contribui como uma opção para romper com os paradigmas tradicionais da educação. Diferente do que ocorre em muitas situações onde a pesquisa é apenas teórica, o presente estudo estimula a execução prática do plano onde o docente em conjunto com os discentes e a coordenação de curso, apoiados pela instituição colocam em prática ações distintas, muitas delas pelas quais os próprios alunos entrevistados demonstraram-se carentes.

Diante dos resultados desta pesquisa, ressalta-se as responsabilidades que pesquisadores da área de Gestão Estratégicas e Organizações precisam ter no sentido de ter um vies conectado entre pesquisas acadêmicas e a prática nas organizações. Ambas precisam ser aproximadas e associadas constantemente. Finalmente, a partir das análises traçadas ao longo da pesquisa observa-se que merecem novos estudos que visam associar-se a este. Entende-se essencial em novas pesquisas obter um olhar do docente para tal tema, visto que o presente estudo priorizou o estudo e a visão dos discentes a partir do tema proposto.

REFERÊNCIAS

- BEHRENS, Marilda Aparecida. **Paradigma da complexidade: metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios**. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo: Construindo seu projeto de vida**. São Paulo: Manole, 2012.
- BONAT, Débora. **Metodologia da pesquisa**. 3.ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. Varejo: competitividade e inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.56, n.6, Nov/Dez., 2016 ISSN 2178-938X. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000600596> Acesso em: 15 jul. 2017.
- BRASIL, LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE EDUCAÇÃO. 2. Ed Brasília: Câmara dos Deputados , Edições Câmara, 2013.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - **Censo da Educação Superior 2016**. Disponível em:<http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf>. Acesso em: 05 de jun. 2017.
- CYRINO, Eliana Goldfarb; TORALLES-PEREIRA, Maria Lúcia. Trabalhando com estratégias de ensino-aprendizado por descoberta na área da saúde: a problematização e a aprendizagem baseada em problemas. **Cadernos de Saúde Pública**, v.20, n.3, p.780-788, 2004. ISSN 0102 – 311X. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2004000300015&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 01 ago. 2017.
- COLTRE, Sandra Maria. **Fundamentos da administração – um olhar transversal**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.
- CORTELLA, Mario Sérgio. **Pensatas Pedagógicas: nós e a escola: agonias e alegrias**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- DE AQUINO, Carlos Tasso Eira. **Como aprender – Andragogia e as habilidades de aprendizagem**. 1. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DORNELLES, Geni de Sales. **Metagestão: A arte do diálogo nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 3.Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FABRIS, Elí Henn. **Pedagogia Cenários de Carreira**. São Leopoldo: Unisinos, 2013.

FILHO, Marcolino Malosso. **A educação e a teoria da complexidade na formação de professores: Problemas e desafios**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”. São Paulo, p. 133. 2012.

FERREIRA, Maurício da Silva; FREITAS, Antônio Alberto da Silva Monteiro de. Implicações da avaliação institucional na gestão universitária: a experiência da Universidade Católica de Salvador (UCSAL). **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba v.22, n.1. Jan./Abr., 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772017000100201&lang=pt..> Acesso em: 01 mar. 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia – Saberes Necessários à Prática Educativa**. Rio de Janeiro: EGA, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia – Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 49.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBBO, Alexandre. **Marketing Educacional: desperte seus talentos e torne-se um professor inesquecível**. Rio de Janeiro: Wak, 2013.

GOLEMAN, Daniel. **O foco triplo: Uma nova abordagem para a Educação**. 1.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GUEDES, Karine de Lima; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; NICOLINI, Alexandre Mendes. A AVALIAÇÃO DE ESTUDANTES E PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE A EXPERIÊNCIA COM A APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 71-100, Mar. 2015. ISSN 2358-0917. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/201>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

JOHNSON, Gerry. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAROLCZAK, Maria Eloisa. **Andragogia – Liderança, administração e educação: uma nova teoria**. 1.ed. Curitiba:Juruá,2009.

KNOWLES, Malcolm S. **The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy**. New York: Association Press, 1970.

KNOWLES, Malcolm., HOLTON III, Elwood F E SWANSON, Richard A. **Aprendizagem de resultados: Uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo Saraiva, 2009

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**.7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Thales Batista de.; SILVA, Anielson Barbosa da. Difusão das perspectivas teóricas da aprendizagem na formação de administradores. **REICE – Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 11(3), 5 – 30, 2012. ISSN 1696 – 4713. Disponível em: <<https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2903>>. Acesso em: 01 de out. 2017.

MANACORDA, Mario Alighiero. **História da Educação: da Antiguidade aos nossos dias**.11.ed. Sao Paulo: Cortez,2004

MARINHO, Sidnei Vieira; POLFO, Gabriella Depiné. Diagnóstico da qualidade em uma IES: a percepção da comunidade acadêmica. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba. v.21, n.2, p. 455-478, Jul, 2017. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772016000200455&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 de out. 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTOS, Amana Rocha et al. O cuidado na relação professor-aluno e sua potencialidade política. **Estudos de Psicologia**, v.18, n.2, p. 369 – 377 Abr./Jun., 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a24.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEIRA, Rogerio Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, Marco Antonio. **Teorias de Aprendizagem**. 2.ed. São Paulo: E.P.U, 2015.

MORIN, Edgar. **Ensinar a Viver: Manifesto para mudar a educação**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MORIN, Edgar – **Os sete saberes necessários para a educação do futuro**. 10ed. Sao Paulo:Cortez, 2005.

MOTTA, Gustavo da Silva; MELO, Daniel Reis Armond de; PAIXÃO, Roberto Brasileiro. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba v.16. n.3, p.342 – 359 Mai/Jun., 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552012000300002&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 08 ago. 2017.

NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; PEREIRA, Isabel Cristina Auler; PINHO, Maria José de. A responsabilidade social universitária e a avaliação institucional: reflexões iniciais. **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), vol.22, n.1, pp.165-177, 2017. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772017000100165&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 15 set. 2017.

PALÁCIO DO PLANATO – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES**. Lei Nº 10.861. de 14 de abril de 2004. Disponível e:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso: em 30 jun. 2017.

REIS, Amanda Lima; BANDOS, Melissa Franchini Cavalcanti. A responsabilidade social de instituições de ensino superior: uma reflexão sistêmica tendo em vista o desenvolvimento. **Revista Gestão & Conhecimento**, Poços de Caldas, Edição Especial, Nov. 2012. ISSN 1808-6594. Disponível em:<https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/25.pdf> Acesso em: 19 nov. 2017.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração** – 2ed. São Paulo Saraiva, 2010

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa e aprendizagem: as práticas pedagógicas na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark,2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Akiko. Complexidade e transdisciplinaridade em educação: cinco princípios para resgatar o elo perdido. **Revista Brasileira de Educação**, v.13, n.37,

Jan./Abr. 2008. Acesso em: 07 jul. 2018.

SANTOS, Julio Cesar Furtado dos. **Aprendizagem significativa: modalidades de aprendizagem e o papel do professor**. 5.ed. Porto Alegre: Mediação, 2013.

SCHMITT, Rodolfo Augusto. Andragogia como fundamento e instrumento de educação e orientação ao alunos. **RECSA – Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas** – Faculdades Fisul, Garibaldi, v.5, n.1, p, 68 – 83, Jun, 2016. Acesso em: 15 set. 2017

SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.

SILVA, Alisson O, da.; RORATTO, Lucas; SERVAT, Marcos Eduardo; DORNELES, Leandro; POLACINSKI, Edio. Gestão da Qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. **3ª SIEF - Semana Internacional das Engenharias da FAHOR e 7º Seminário Estadual de Engenharia Mecânica e Industrial**, Horizontina, Out. 2013. Disponível em: < http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2018.

SILVEIRA, Heliel Eustáquio da.; MARTELLI, Rudimar; OLIVEIRA, Valdinéia Ventura de. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa Agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará**, v.3, n.2, Mai./Ago. 2016. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/5w2h-ferramenta-para-voce.../96270/>. Acesso em: 24 jun. 2018.

SOUZA, Donizeti Leandro de; FERRUGINI, Lílian; ZAMBALDE, André Luiz. Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 150-171, Fev. 2017. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n1p150>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016 – 2026**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf>. Acesso em: 25 de jul. 2017.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 – 2019**. Disponível em < <http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>> Acesso em: 25 de jul. de 2017.

URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016 – 2010**. Disponível em: < <http://www.reitoria.uri.br/>> Acesso em: 25 de jul. 2017.

URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. **Plano de Gestão 2014 – 2018**. Disponível em:< <http://www.reitoria.uri.br/>>. Acesso em: 25 de jul. 2017.

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa:

Influências da Andragogia na Formação de Administradores.

JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS: A causa que nos leva a estudar o problema desta pesquisa consiste em conhecer: Quais as influências da Andragogia na Formação de Administradores no Curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI - Campus Santo Angelo – RS?. Nesse sentido, a pesquisa se justifica pela relevância que a administração e seus administradores possuem na sociedade. Eles, assumem responsabilidades na condução de empresas público e privadas, bem como na administração de pessoas em suas diferentes singularidades. Assim, estudar a configuração com que a Andragogia, que é o ensino para adultos, se relaciona na formação de administradores, permite conhecer o quanto as situações práticas, modernas e atuais já estão sendo simuladas na academia. Isso, possibilita aos alunos vivenciarem experiências próximas daquelas que encontrarão no exercício da profissão. Neste cenário, o professor possui papel fundamental pois, no formato de ensino andragógico ele está muito próximo ao aluno, atuando lado a lado na construção de resultados de forma colaborativa. Assim, o objetivo principal que nos leva a estudar esse tema consiste em analisar a aplicação da andragogia fundamentada nas ações dos docentes em sala de aula. O(s) procedimento(s) de coleta de dados serão da seguinte forma: os dados serão coletados através de entrevistas com um número de alunos matriculados no curso de administração da IES. Assim, conseguiremos informações imprescindíveis que servirão de base para a confecção de um plano de apoio aos docentes, possibilitando reflexões futuras, assim como oportunizar futuras estratégias para a coordenação do curso, no que tange a fortalecer as relações de alunos e professores no espaço de ensino. Nesse sentido, os procedimentos de coleta de dados serão questionários destinados aos alunos matriculados, denominados instrumentos de pesquisa.

DESCONFORTOS E RISCOS E BENEFÍCIOS: Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Nota-se a necessidade de considerar quaisquer riscos que os entrevistados possam enfrentar, por mais que estes sejam mínimos. Entende-se que o risco para o entrevistado será o de precisar assinalar na pesquisa questões que possam gerar desconforto fazendo com que fique constrangido em manifestar sua opinião particular sobre as práticas dos professores da instituição de ensino a qual pertence. Em contrapartida, existem diversos benefícios, os alunos estarão estimulados a refletir sobre as práticas dos docentes e conseqüentemente sobre as suas próprias práticas individuais. Os docentes e a coordenação do curso receberão um plano de apoio que será confeccionado com base nas considerações de seus alunos matriculados e as relações de aplicações a que se propõe a andragogia. Portanto, o benefício direto das pessoas entrevistadas será o fato de poderem contribuir com sugestões e/ou ideias e a partir da sua opinião auxiliar a IES no que se refere a utilização de ações com seus professores e alunos. Além disso, tais atos refletirão diretamente na imagem do curso e conseqüentemente da instituição com reflexos na sociedade.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA: Será oferecido um serviço de atendimento psicológico ao entrevistado se o mesmo necessitar.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional

Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Santo Ângelo. A outra será fornecida a você.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos aos participantes e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional. Entretanto, se houver algum custo ou algum dano decorrente da pesquisa, o participante será indenizado.

DECLARAÇÃO DA PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELA PARTICIPANTE:

Eu, _____, fui informado dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim desejar. O pesquisador certificou-me de que minha identidade será preservada. Em caso de dúvidas poderei contatar o pesquisador Luciano Junges 55 981188610 ou o Comitê de Ética da URI 5533137972. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Nome do Participante

Assinatura do Participante

Data:

Luciano Junges

Nome do Pesquisador

Assinatura do Pesquisador

Data:

APÊNDICE II

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - **URI** Câmpus de Santo Ângelo, RS
 Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações
PPGEO – Mestrado Profissional **Mestrando**: Luciano Junges

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE AS AÇÕES DOS DOCENTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA URI – CÂMPUS SANTO ÂNGELO

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário de pesquisa, cujos dados serão utilizados, exclusivamente, em minha pesquisa de Mestrado. A pesquisa apresenta como objetivo geral: Analisar a aplicação da Andragogia fundamentada nas ações dos docentes em sala de aula de uma instituição de ensino superior.

A andragogia é o ensino para adultos. De Aquino (2007, p. 11) destaca que, no modelo andragógico de aprendizagem, a responsabilidade pela aprendizagem é compartilhada entre professor e aluno, o que cria um alinhamento entre essa abordagem e a maioria dos adultos, que busca independência e responsabilidade por aquilo que julga ser importante aprender.

Sob a mesma perspectiva Nogueira (2016, p.71) reforça que, pela andragogia os professores compartilham com o corpo discente, a responsabilidade, tanto pelo ensino, quanto pela aprendizagem, passando pelo aluno, a efetiva percepção de seu saber, ou seja, a andragogia revela em sua essência, o pleno processo educativo dos adultos

Ao contribuir com este questionário, fica garantido o anonimato do respondente.

Instruções

- ✓ Não coloque o seu nome no formulário;
- ✓ Para cada questão, marque com "X" somente "um" dos cinco graus de pontuação, de acordo com a seguinte escala conceitual:

1	2	3	4	5
Nenhum Pouco	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Totalmente

- ✓ Expresse sua opinião sobre cada situação questionada, **conforme exemplo a seguir:**

AÇÕES DOS DOCENTES RELACIONADAS AOS ASPECTOS ANDRAGÓGICOS											
		Qual o grau de importância?					Qual o teu grau de satisfação com os docentes				
		PONTUAÇÃO:					1	2	3	4	5
1	Integração entre professor e aluno					X			X		

Neste exemplo sobre a **importância da pergunta**, o respondente marcou o quinto retângulo, pois julga que a integração entre professor e aluno é totalmente (5) importante para uma ação docente relacionada a aspectos andragógicos. Já sobre a sua **satisfação com relação a integração entre professor e aluno**, o respondente marcou o terceiro retângulo (3=razoavelmente), pois considera que os professores e alunos do curso de administração da URI Câmpus Santo Ângelo precisam melhorar a sua integração.

AÇÕES DOS DOCENTES RELACIONADAS AOS ASPECTOS ANDRAGÓGICOS											
		Qual o grau de importância?					Qual o teu grau de satisfação com os docentes.				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	PONTUAÇÃO:										
1	Uso da aprendizagem baseada em problemas.										
2	Associação do conhecimento que o aluno já possui com o conteúdo que o professor apresenta.										
3	Colaboratividade entre aluno e professor.										
4	Integração entre professor e aluno.										
5	De uma forma geral os componentes curriculares contemplam projetos práticos em que é possível utilizar situações ou experiências de vida para auxiliar o desenvolvimento das atividades propostas.										
6	Satisfação, auto-estima, estímulo do docente a agregar qualidade de vida ao estudar.										
7	Relação do aprendizado está focado para as habilidades que o administrador deve possuir para aplicar na prática pós formação.										
8	Conteúdos que impactam na formação de um administrador voltado a resultados superiores.										
9	A forma como a comunicação ocorre é clara.										
10	Sentir-se desafiado e motivado a quebrar paradigmas através da ampliação de percepções e conhecimentos.										
11	Estímulo a questionar, discutir, olhar várias perspectivas.										
12	Em relação a transdisciplinaridade que é a união de disciplinas para unificar o conhecimento										
13	Os docentes demonstram possuir conhecimento sobre as diferenças da aprendizagem para adultos e a aprendizagem para crianças.										
14	Os docentes apresentam planejamento, condução e objetivos do conteúdo.										
15	Didática utilizada em de sala de aula relacionada à aprendizagem do aluno a partir do método utilizado pelo professor.										

Relate alguma ação não mencionada e que você julgue importante e esteja relacionada às melhores práticas andragógicas dos professores do curso de administração e seus alunos?

Para finalizar, por favor forneça alguns dados complementares:

Gênero: () Masculino () Feminino

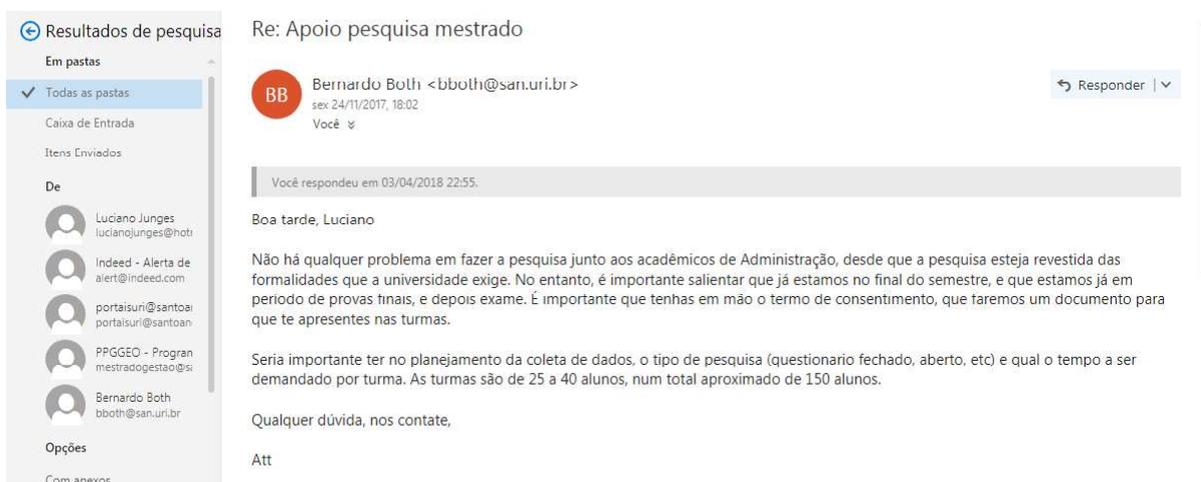
Faixa etária

() Menor de 20 anos () De 20 a 40 anos () De 41 a 60 anos () Mais de 60 anos

Semestre: _____

Obrigado pela cooperação!

APÊNDICE III

E-mail de aceite e apoio do coordenador do Curso de Administração para realização da pesquisa com os alunos do curso.

Resultados de pesquisa

Em pastas

- ✓ Todas as pastas
- Caixa de Entrada
- Itens Enviados

De

- Luciano Junges
lucianojunges@hoti
- Indeed - Alerta de
alert@indeed.com
- portaisuri@santoai
portaisuri@santoan
- PPGGEO - Program
mestradogestao@si
- Bernardo Both
bboth@san.uri.br

Opções

Com anexos

Re: Apoio pesquisa mestrado

BB Bernardo Both <bboth@san.uri.br>
sex 24/11/2017, 18:02
Você

Responder

Você respondeu em 03/04/2018 22:55.

Boa tarde, Luciano

Não há qualquer problema em fazer a pesquisa junto aos acadêmicos de Administração, desde que a pesquisa esteja revestida das formalidades que a universidade exige. No entanto, é importante salientar que já estamos no final do semestre, e que estamos já em período de provas finais, e depois exame. É importante que tenha em mão o termo de consentimento, que faremos um documento para que te apresentes nas turmas.

Seria importante ter no planejamento da coleta de dados, o tipo de pesquisa (questionário fechado, aberto, etc) e qual o tempo a ser demandado por turma. As turmas são de 25 a 40 alunos, num total aproximado de 150 alunos.

Qualquer dúvida, nos contate,

Att