

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO BORTOLI

**DA TEORIA À PRÁTICA NO
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO COLABORATIVA**

Porto Alegre

2019

EDUARDO BORTOLI

**DA TEORIA À PRÁTICA NO
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO COLABORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas pelo Curso
de Administração de Empresas
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cláudia de Salles
Stadtlober

Porto Alegre

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo incentivo e por estarem ao meu lado durante todo o meu processo de construção e desenvolvimento pessoal e profissional.

A minha dinda e avó (*in memoriam*) por acreditarem e me fazerem batalhar a cada dia por essa conquista tão importante.

Aos meus sócios e amigos por acreditarem nesse projeto e que tiveram um papel fundamental na minha formação, além disso, todas as pessoas que não citarei o nome, pois vou esquecer-me de alguém que passaram por esse período em minha vida e que de inúmeras formas me ajudaram a concretizar essa linda etapa, obrigado.

Um agradecimento mais que especial à minha orientadora e amiga, Dra. Cláudia de Salles Stadtlober, a qual tenho enorme admiração, por acreditar neste projeto antes mesmo de se tornar o meu trabalho de conclusão, me incentivando e apoiando em todos os sentidos para que esse empreendimento se concretizasse. Além disso, por me guiar com enorme carinho e dedicação em todo processo de criação, desenvolvimento e finalização desse trabalho e por tornar essa etapa tão complexa e difícil em algo natural. Agradeço pelos meses de orientação, pelos abraços, risadas e ensinamentos. Não sei se fui o teu melhor orientando, mas o maior com certeza.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê”.

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

O presente trabalho teve como tema o Laboratório de Inovação Colaborativa, empreendimento na qual o pesquisador é um dos fundadores. O objetivo geral foi analisar como o LIC colabora para que os conhecimentos aprendidos em sala de aula sejam efetivos e práticos junto às empresas. Seus objetivos específicos foram: identificar valores fundamentais da administração na construção desse ecossistema; avaliar os resultados práticos obtidos pelo LIC e identificar os principais benefícios que o LIC traz para a universidade e as empresas que participaram. O referencial teórico desse trabalho aborda temas como criatividade, colaboração e inovação, pilares que direcionam as ações do LIC; em seguida, o autor aborda as metodologias ativas de ensino e por fim aprofunda o assunto relacionando os valores da administração na construção e no direcionamento do Laboratório de Inovação Colaborativa. O trabalho incorporou uma pesquisa do tipo qualitativa, descritiva, e se deu por meio de um estudo de caso do Laboratório de Inovação Colaborativa. Para o desenvolvimento da pesquisa, além de observação e análise documental, foram utilizadas entrevistas com gestores, professores, fundadores e alunos que tiveram alguma participação dentro do LIC. A análise dos resultados obtidos com os métodos aplicados, quando relacionados ao referencial teórico que estrutura este trabalho, permitiu identificar resultados práticos de forma positiva entre, alunos, gestores e professores, assim como os benefícios gerados pelo LIC apresentando bom nível de aceitação; bem como o grau de importância dado pelos alunos aos valores da administração e os conhecimentos práticos aprendidos, também ter sido muito positivo. O autor concluiu em sua pesquisa que o Laboratório de Inovação Colaborativa vem contribuindo de forma significativa para que os alunos apliquem os conhecimentos aprendidos em sala de aula em problemas reais do mercado, assim como, gera benefícios para as empresas na resolução de problemas, aproximação com o meio acadêmico e possibilidade de lapidar jovens talentos, para as universidades fomenta um ambiente de criação e desenvolvimento para os seus alunos, gera um ensino ativo e diferente, além de estreitar sua relação com o meio empresarial.

Palavras Chaves: LIC. Colaboração. Criatividade. Inovação. Ensino por Competências. Teoria e Prática.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Kolb.....	36
Figura 2 - Taxonomia de Bloom's	37
Figura 3 - Pirâmide de Miller	38
Figura 4 - Modelo de Aprendizagem Adulto.....	39
Figura 5 - Etapas da Pesquisa.....	59
Figura 6 - Estrutura do LIC	61
Figura 7 - 2º edição LIC(1).....	67
Figura 8 - Registro dos encontros	74
Figura 9 - 2º edição LIC(2).....	77
Figura 10 - Canva LIC (1)	80
Figura 11 - Canva LIC(2)	80
Figura 12 - 1º Edição LIC.....	83
Figura 13 - Site PMWeb.....	84
Figura 14 - Unisinos Desafia 2018	86
Figura 15 - LIC Pocket	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios Pedagógicos de Competências	44
Quadro 2 – Resumo do referencial teórico do estudo	46
Quadro 3 – Resumo da Análise de Dados	58
Quadro 4 – Resumo dos dados dos colaboradores participantes: fundadores	62
Quadro 5 – Resumo dos dados dos colaboradores participantes: gestores	63
Quadro 6 – Resumo dos dados participantes: alunos	63
Quadro 7 – Resumo dos dados dos colaboradores participantes: professores	64
Quadro 8 – Síntese de respostas das entrevistas participantes: alunos	65
Quadro 9 – Questionamentos sobre empresa e universidade	70
Quadro 10 - Fechamento de análise	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de Importância da Metodologia	75
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Definição do Problema	13
1.2 Objetivos da Pesquisa	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Criatividade	19
2.2 Inovação.....	23
2.3 Colaboração.....	28
2.4 Metodologias Ativas de Ensino	32
2.5 Administração do Século XXI	40
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Delineamento da Pesquisa	50
3.2 Delimitação do Estudo.....	52
3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados.....	53
3.3.1 Observação	53
3.3.2 Entrevista	55
3.3.3 Análise Documental	56
3.4 Técnica de Análise de Dados.....	56
3.5 Desenho da Pesquisa	59
4 ANÁLISE DOS DADOS	60
4.1 Apresentação do Laboratório de Inovação Colaborativa	60
4.1.1 Apresentação dos Entrevistados	62
4.2 Valores da Administração.....	65
4.3 Benefícios Gerados para Empresas e Universidades	69
4.4 Conhecimentos Aprendidos - Prático e Teórico	75
4.5 Resultados Práticos do LIC.....	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES.....	107
Apêndice A - Roteiro da Entrevista com as Empresas Participantes do LIC	107

Apêndice B - Roteiro da Entrevista com os Participantes do LIC	108
Apêndice C - Roteiro da Entrevista com os Fundadores do LIC	109
Apêndice D - Roteiro da Observação	110

1 INTRODUÇÃO

A história dos cursos superiores de Administração no Brasil começa no início do século passado, concomitantemente a ações para se definir quais seriam os limites do saber administrativo. Para Andrade (1995, p.41), “durante mais de seis décadas, os ensinamentos das ciências econômicas e administrativas se confundiam, até a definição do currículo mínimo do curso de graduação em Administração, que finalmente certificava os bacharéis em Administração Pública ou de Empresas ‘ao exercício da profissão de Técnico de Administração’”, denominação que seria modificada posteriormente para administrador.

No Brasil, se tem notícia que os primeiros cursos na área da administração datam do ano de 1902, quando passam a ministrar o estudo da Administração duas escolas: no Rio de Janeiro, na Escola Álvares Penteado, e em São Paulo, na Academia de Comércio. Em 1905, o Decreto Legislativo nº. 1.339 do Governo Federal reconhece como de utilidade pública os dois cursos, validando o diploma por elas conferido.

Para Maurício Serva, professor de Administração da UFB, o modelo de desenvolvimento almejado teve seu esboço com base na experiência das nações ocidentais mais avançadas, resultando daí toda a filosofia e o pensamento que direcionou a concepção das escolas de administração.

No desenvolvimento e na propagação das ciências administrativas destaca-se o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT)¹, fundado em São Paulo em 1931 e reconhecido como sendo de utilidade pública pelo Governo Federal, através do Decreto nº 1.155 de 19 de outubro de 1936. Dentre suas atribuições estava: expressar a importância da organização e difundir os métodos utilizados pelos teóricos da administração clássica e científica, objetivando aperfeiçoar o nível de conhecimento dos profissionais e a solução para os problemas relacionados à racionalização do ensino em administração para as empresas.

Foram estabelecidas, assim, as condições e motivações para que se criasse cursos com foco na "gerência científica" que formassem uma mão de

¹ CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Documenta. Brasília, ago 1993, p.289.

obra especializada e requerida para o desenvolvimento e construção do país, entre os quais os administradores.

Apesar de a história ser mais antiga do que imaginamos, a profissão do administrador foi reconhecida e regulamentada no Brasil apenas há 50 anos. No dia 9 de setembro de 1965, com a sanção da Lei nº. 4.769, que o curso de Administração foi reconhecido no país, e assim, criado o dia do administrador. Esse fato histórico foi determinante para a modernização e desenvolvimento econômico brasileiro, podendo ser considerado um marco para o começo de uma nova era.

Posteriormente a essas conquistas, em 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo, sendo institucionalizada a formação de bacharéis e técnicos administrativos. Conseqüentemente para controlar o exercício do administrador, também foram instituídos no mesmo período os Conselhos Regionais de Administração (CRAs), responsáveis pela fiscalização e expedição de carteiras profissionais.

Segundo o Ministério da Educação (MEC), antes de 1960, apenas dois cursos, o da EBAP e o da EAESP, ambos mantidos pela FGV, eram reconhecidos. Após 1965, esse número passou para 240, com o surgimento de faculdades de Administração principalmente no Sudeste e Sul. Regiões que, no final dos anos 1980, concentravam 81% de todo o ensino de Administração do país. Na última década o MEC reconheceu mais de 1.8 mil cursos espalhados pelo território brasileiro.

Diante deste contexto em agosto de 2017 é criado em Porto Alegre, o Laboratório de Inovação Colaborativa, um projeto desenvolvido por três alunos do curso de Administração da Unisinos que busca através da criatividade, inovação e colaboração, proporcionar aos jovens da universidade um ambiente vivo, possibilitando a geração de soluções aplicáveis dentro das organizações.

Este trabalho de final de curso apresenta como tema a contribuição do Laboratório de Inovação Colaborativa (LIC) para a disseminação de um ecossistema colaborativo, compreendida aqui como um conjunto de ações dentro das universidades que se unem através da teoria aprendida em sala de aula com a prática proporcionada pelo projeto.

Para Drucker (2001), o ensino em administração é prático como qualquer

outra profissão sendo amparado por uma teoria na qual precisa ter um rigor científico. A prática mencionada pelo autor é a aplicação de forma específica, exigindo intuição e experiência. Sendo necessário uma teoria consistente e conhecimentos científicos, assim como um olhar específico.

Na formação de ambientes colaborativos, o que se almeja é uma parceria entre as pessoas que vá além da simples soma de mãos para a execução de uma atividade. Na colaboração, buscase a totalidade da mente dos indivíduos (MORRIS, 1997).

Como um contraponto à lógica de que, o que se aprende em sala de aula não é o suficiente para a formação do aluno, o trabalho apresenta um novo olhar para a relação entre teoria e prática, conforme descrito nas diretrizes curriculares nacionais do curso de Graduação em Administração, Art. 4º, o ensino nessa área deve formar um profissional que apresente como características:

Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.

Para o curso de administração e todas as suas especificidades de ensino, a essência é o ser humano, buscase que as pessoas consigam trabalhar de forma unida, sendo suas atitudes eficazes, superando os obstáculos em busca de resultados positivos, esse é um dos objetivos da administração. Portanto, é fundamental diante de um cenário de constantes mudanças e atualizações, o administrador possuir uma base teórica consistente aliada à prática, sensibilidade humana e capacidade de sempre se transformar, não ficando estagnado e refém das inovações tecnológicas e das condutas morais e sociais.

O primeiro capítulo deste trabalho de final de curso tem como objetivo contextualizar a pesquisa a partir da exposição de alguns pontos pertinentes para a compreensão da questão problema, seus objetivos e a justificativa da pesquisa. O capítulo seguinte relaciona os fundamentos teóricos de base, a partir de alguns pontos principais: novas metodologias ativas de ensino, e a criatividade, colaboração e inovação para um novo olhar sobre o ensino da Administração. O terceiro capítulo traz o plano metodológico a partir do qual a

pesquisa foi realizada. No quarto capítulo estão apresentados e analisados os dados. O quinto capítulo, por fim, traz as considerações finais da pesquisa.

1.1 Definição do Problema

O mundo empresarial e das instituições educacionais em geral, têm se revelado interessados no desenvolvimento da capacidade de pensar aliado também com a educação. Pesquisas e estudos, tais como Getzels e Jackson (1926), Kneller (1978), Rogers (1982), Campos e Weber (1987), Isaken (1990), Goleman, Kaufmann e Ray (1992), Alencar (1995, 1999), Martinez (1997), Bono (2000), foram desenvolvidos apontando a criatividade, colaboração e inovação como não sendo um atributo de pessoas especiais, sendo possível seu desenvolvimento e aperfeiçoamento através de algumas condições ambientais e de conhecimento.

No século XXI, é perceptível a existência de um hiato entre os meios acadêmicos e corporativos. O meio acadêmico detém uma espécie ampla de conhecimento, o científico, sem, contudo, conhecer algumas particularidades do mundo corporativo.

É interessante refletir a respeito do ensino em administração dentro deste contexto, evoluiu-se ao longo do tempo de uma visão singularmente técnica para um papel multi e interdisciplinar/funcional. Uma das críticas apontadas para a evolução desse ensino é, de que forma, pode-se conectar a teoria e conhecimentos adquiridos na academia e aplica-los em situações reais de mercado. Aspectos esses que podem estimular e desafiar as pessoas dentro das instituições educacionais.

Para Drucker (2001), a administração é prática como a medicina ou fisioterapia, apoiando-se sobre uma teoria. O curso em administração precisa fazer a relação teoria e prática, para não se prender somente aos conteúdos teóricos.

Essa prática visa uma valorização do senso comum, porém não possuindo vínculo com o conhecimento teórico, sendo necessário estabelecer uma conexão entre prática e teoria. Destarte, propõem-se discutir a articulação entre os dois polos: o teórico e o prático, que não devem ser opostos, mas unidos. Sobre isso,

Vazquez afirma que,

Não há, então, como promover esta identidade por meio de um curso, posto que a realidade não se deixe aprisionar pelo conhecimento teórico, o qual questiona, nega e supera permanentemente, pelo pensamento que se move entre os polos do abstrato e do concreto (1968, p. 211).

Existem muitas definições para a prática, que muitas vezes são confundidas com atividades ou experiências. Para Vazquez (1990), no senso comum, o mundo prático é o local onde se pode aplicar os conhecimentos e os sentidos, a prática por si só, privilegia a experiência, como define “[...] o homem comum e corrente se vê a si mesmo como o ser prático que não precisa de teorias; os problemas encontram sua solução na própria prática, ou nessa forma de reviver uma prática passada que é a experiência” (1990, p.14).

Neste ponto, cabem as instituições de ensino desenvolver ou apoiar metodologias e dinâmicas voltadas para o equilíbrio entre teoria e prática, objetivando aprimorar e ampliar novas habilidades dos alunos para a resolução de problemas reais das empresas através de ambientes cocriativos e inovadores.

No que se refere à inovação e cocriação a partir da administração, é relevante comentar a perspectiva de Vargo (2008, p. 212) que “para se criar algum tipo de valor dentro da inovação e cocriação é necessário haver o envolvimento das pessoas”. Cocriar por meio de uma relação de troca se mostra uma fonte à geração de valores educacionais, no encontro de serviço do ensino superior. Cocriação no ensino, especialmente superior, implica no envolvimento dos estudantes na elaboração dos resultados (QIAN, 2006).

Dado o exposto, este trabalho tem como propósito contribuir com a comunidade acadêmica e empresarial na disseminação de ações práticas e inovadoras, embasadas pelo ensino e competências da Administração que se aprende nas instituições educacionais. Mota (2011, p. 82) busca conceituar a inovação como, “uma correlação entre pesquisa e desenvolvimento (P&D), sendo o seu enfoque mais amplo, ficando associado a práticas do conhecimento [...]”.

Assim, questiona-se: **como o LIC pode colaborar para a efetiva aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula junto às empresas?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como o Laboratório de Inovação Colaborativa (LIC) colabora para que os conhecimentos aprendidos em sala de aula sejam efetivos e práticos junto às empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar valores fundamentais da administração na construção desse ecossistema colaborativo, inovador e criativo;
- Identificar os principais benefícios que o LIC traz para a Unisinos e as empresas participantes do evento;
- Avaliar os resultados práticos acadêmicos e organizacionais obtidos pelo LIC.

1.3 Justificativa

As instituições educacionais em diversas partes do planeta vêm sendo influenciadas pelo avanço da inovação. Sendo assim, cabe reconhecer que a aplicação de práticas inovadoras vem se tornando alternativas viáveis para transformar os antigos modelos de ensinar e aprender que antigamente eram voltados pelo paradigma dominante (SANTOS, 1999).

Para o curso de Administração, existe um interesse em desenvolver ações inovadoras e um ambiente criativo que reforce a aplicação dos conhecimentos adquiridos dentro da universidade, o que fica evidente na colocação de Ekvall (1996), um ambiente descontraído e alegre potencializa a criatividade das pessoas, fatores importantes para geração de novas ideias.

A partir disso, compreende-se o interesse do pesquisador pelo tema, pois é um dos fundadores do Laboratório de Inovação Colaborativa, acreditando que desenvolver ações que fomentem esse ecossistema transformador contribui para a criação de uma cultura de inquietos e amplia o engajamento das pessoas e

das empresas. Por outro lado, confia em uma nova geração de jovens corajosos com uma paixão e compromisso de romper fronteiras e que se entregam de corpo e alma para que o mundo caminhe.

Alguns pesquisadores como ÁCS; SZERB; AUTIO, 2016; ISENBERG, 2010; PESCOÇO; MEYER; COHEN; CORBETT, 2004; ROBERTS; EESLEY, 2011; OESTE; BAMFORD, 2005 concordam que ecossistemas dessa natureza se assemelham a uma rede de serviços especializados, em que a cooperação entre agentes e os atores determinam o sucesso e o desempenho de toda a organização.

Diante disso, o pesquisador acredita que, para o meio empresarial, o presente trabalho traz um novo olhar para a parceria entre empresas e instituições educacionais, através de ações colaborativas e transformadoras, desenvolvidas por jovens que acreditam no poder de romper padrões para solucionar problemas reais dessas organizações. Seus fundadores creem que o LIC representa uma nova possibilidade para empresas estarem mais perto das instituições de ensino, criando conexões, atraindo novos talentos e incentivando um ambiente inovador.

Para a comunidade acadêmica, o estudo se justifica pela necessidade das universidades apoiarem e estarem presentes em ações que beneficiem o ensino e a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos pelos alunos durante o seu processo de formação. Na medida em que o mercado exige uma experiência para esse novo profissional, o LIC através de suas dinâmicas e metodologias consegue atender essa exigência fazendo com que o aluno vivencie esse contato com o mercado, gere *networking*, saia da “zona de conforto” e quem sabe trilhe um excelente caminho junto à empresa protagonista. É um dever das instituições de ensino apoiar todo e qualquer projeto na área da administração que traga benefícios para os seus alunos. Assim, para a comunidade acadêmica, o presente trabalho representa além de um objeto de estudo, um caso real de atividade que pode futuramente servir para ser uma atividade para todos os cursos das universidades, visando à criação de um grande ecossistema cocriativo e inovador.

Ao aprofundar o estudo sobre o Laboratório de Inovação Colaborativa pode-se compreender algumas conexões desenvolvidas entre os alunos e as

empresas, nas quais existe um compartilhamento de valores – ou na perspectiva da administração de empresas, uma mudança de cultura organizacional.

No entanto, como alguns pesquisadores apontaram: BUAINAIN; CORDER; PACHECO, 2014; SCHWARTZMAN, 2008; SUZIGAN; ALBUQUERQUE, 2011; VIOTTI, 2008 as relações universidade – empresa ainda precisa crescer e a cooperação entre instituições educacionais e de pesquisa está em constante desenvolvimento. Para a teoria NSE (*National System of Entrepreneurship*) a relação entre universidade, indivíduos e empresas é a chave para a criação de ações transformadoras e que estimulam o crescimento profissional e pessoal de todas as partes envolvidas.

Desta forma, analisar as ações práticas e metodologias aplicadas dentro do LIC, na perspectiva do desenvolvimento de um ecossistema colaborativo, inquieto e transformador, pode ajudar para a formação e aplicação dos conhecimentos dos alunos na solução de problemas reais das organizações.

Assim, o próximo capítulo vai apresentar o referencial teórico que servirá de sustentação ao desenvolvimento desse estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atender os objetivos da pesquisa, este trabalho de final de curso fundamenta-se, principalmente, no ensino em Administração do Século XXI, sobretudo no sentido da relação entre o que é ensinado de teoria dentro das universidades com a realidade prática do mercado. Neste capítulo, é apresentada a revisão dos fundamentos teóricos que embasam o trabalho final. Na primeira parte, traz os principais fundamentos de colaboração, criatividade e inovação que embasam a pesquisa. A discussão traz, principalmente, as relações entre a criação de ecossistemas baseados na colaboração e criatividade como meios de transformação em ambientes de ensino e na solução de problemas reais das empresas.

Já a segunda seção, estão contemplados os conceitos referentes ao ensino da Administração no Brasil, no sentido de apresentar o argumento do qual a pesquisa parte. Inicia-se com a apresentação do que a pesquisa compreende como as novas metodologias ativas de ensino e depois a transição do ensino da Administração rumo ao ensino por competências.

2.1 Criatividade

Nos anos vinte as significações de criatividade baseavam-se no processo de criação, transmitindo a ideia de que tudo o que era resultante da produção do sujeito podia ser chamado de criativo. Watson (1928 *apud* AMABILE, 1983) definiu criatividade como o processo de criar algo novo através da manipulação de elementos que já conhecemos. Mais tarde, os psicólogos da Gestalt (WERTHEIMER, 1945) explicaram o termo baseando-se nos métodos de pensamento e sugerindo que a criatividade e o insight concretizam-se quando um sujeito entende os aspectos principais de um problema e a sua relação com a solução para o mesmo. Para a psicanálise a vontade de criar e as atividades de caráter criativo que desenvolvemos no nosso dia a dia, têm como base processos inconscientes que guiam o modo como desenvolvemos as nossas atividades criativas (FREUD, 1933; KLEIN, 1955; MILNER, 1955).

Os conceitos de inovação e criatividade se diferenciam pelo fato da criatividade ser o componente de geração de ideias da inovação, e a inovação

como o processo que abrange o propósito e a aplicação das novas ideias (WEST; FARR, 1990). Uma das primeiras análises realizadas sobre o conceito de criatividade foi feita em 1950 pelo psicólogo e pesquisador Joy Paul Guilford (SOHN; JUNG, 2010), que definiu a criatividade como a habilidade de um indivíduo em apresentar comportamento divergente ao expor soluções alternativas para um problema (GUILFORD, 1950).

Um fator que colaborou para o surgimento do interesse pelos estudos relativos à criatividade foi o discurso de Guilford no ano de 1950, ao adquirir a presidência da Associação Americana de Psicologia, onde ressaltou a importância social da criatividade e a escassez de pesquisas sobre o assunto, especialmente buscando novas soluções para os problemas reais das organizações (ALENCAR; FLEITH; BRUNO-FARIA, 2010).

De acordo com Tsai e Cox (2012), em uma visão mais moderna, as concordâncias gerais sobre criatividade estão definidas como os processos, pessoas e invenções com as características de utilidade, conveniência e novidade. Desta forma, Fleith e Alencar (2005), destacam que apesar dos esforços despendidos por diversos pesquisadores para conceituar a criatividade, buscando analisar os fatores presentes no ato criativo, não se chegou ainda a um consenso, mas diversas definições propostas se enquadram em uma das quatro categorias: pessoas, produto, processo e ambiente. Sternberg e Lubart (1993, 1995), propuseram que seis recursos são fundamentais para a criatividade: inteligência, conhecimento, pensamento, personalidade, motivação e ambiente.

Para Amabile (1996b), pensar em criatividade, implica em uma visão mais ampla das coisas onde seja possível observá-la em um contexto maior uma vez que elementos diferentes a compõem. O modelo de criatividade de Amabile possui três elementos distintos, os quais são: perícia (memória para o conhecimento factual, proficiência técnica e talentos especiais para o trabalho); pensamento criativo (estilo cognitivo favorável à adoção de novas perspectivas para um problema, para uma aplicação prática); e, a motivação intrínseca (interesse e envolvimento no trabalho, curiosidade, prazer ou sentimento pessoal de desafio).

Segundo Amabile (1996) o período em que a pessoa está na universidade é o momento propício para estimular e desenvolver a criatividade dos alunos uma

vez que estão tendo acesso a uma série de conhecimentos que poderão conduzir a novas formas para solucionar problemas enfrentados atualmente.

A criatividade desempenha um papel importante no processo transformador, seja o de desenhar novas soluções, destravar o seu potencial ou quebrar paradigmas (ZHOU, 2008). O trabalho de Heinonen, Hytti e Stenholm (2011) e Gielnik, Frese, Graf e Kampschulte (2012) confirma que há uma relação positiva entre a criatividade e a geração de ideias para a educação.

Neste contexto educacional, a criatividade assume um papel relevante junto ao processo de inovação. Pesquisadores enfatizam a importância da criatividade e da inovação na economia do conhecimento, caracterizando a economia de hoje como uma economia criativa (HOWKINS, 2002; FLORIDA, 2002; SAWYER, 2006). O ambiente facilitador à criatividade é um dos elementos mais estudados quando se enfoca a evolução da criatividade. Pesquisas têm se voltado para o papel que a educação desempenha no desenvolvimento e no fortalecimento do pensar e agir criativamente (WECHSLER, 2002).

Torrance (1976) afirma que a criatividade está relacionada à identificação de dificuldades, às lacunas no conhecimento, à sensibilidade aos problemas e, à busca de soluções, formulando proposições acerca dos problemas e notificando os resultados.

Para inserir a criatividade no ensino superior, existem algumas barreiras e dificuldades. Segundo Ekholm e Kull (1996), o padrão de trabalho do ensino é monótono e as horas em sala de aula são dominadas por teorias, na forma de explicar o assunto e, em seguida, fazer perguntas, havendo pouca inovação. Cardoso (1997) afirma que as instituições educacionais são dominadas por um padrão de ensino centrado na teoria, o que pode dificultar o surgimento de novas ideias e ações práticas pelos alunos junto ao mercado.

As condições que promovem a criatividade na educação constituem-se tema de atenção crescente em décadas recentes. Tem sido lembrado que a capacidade de criar é essencial na sociedade do conhecimento, fator chave para lidar com as mudanças rápidas e complexas que caracterizam o mundo contemporâneo. Por esta razão, é fundamental que as instituições educacionais, que ocupam uma posição central na formação dos futuros profissionais, tenham como uma de suas metas o desenvolvimento do potencial criativo dos

estudantes. Ademais, como sinalizado por Alencar (1997a), Cropley (2005), Gilson (2008), entre outros autores, a demanda por profissionais criativos, que dominem estratégias eficientes para identificar oportunidades, abordar e resolver problemas imprevisíveis tem sido uma tônica da grande maioria das organizações. Esta seria mais uma razão para que as universidades propiciem uma formação em sintonia com as demandas do mercado, de profissionais que aliem criatividade com capacidade analítica e uma base sólida de conhecimentos, ingredientes essenciais para o sucesso no mundo incerto e complexo do trabalho.

Alencar (2006) ressalta que a criatividade tem um papel importante para indivíduos, empresas e sociedades. Entre as razões, está a de possibilitar aos indivíduos ultrapassar dificuldades que ele pode encontrar na sua vida pessoal e profissional, sendo possível sua adaptação e aumento da produtividade dentro do contexto em que faz parte. O ser humano possui uma necessidade natural de criar, sendo a criatividade acompanhada por emoções e sentimentos.

Apesar da importância da educação superior para o fomento da criatividade, constata-se que pouca atenção tem sido dada ao desenvolvimento das habilidades criativas do estudante neste nível de ensino (ALENCAR; CSIKSZENTMIHALYI, 2006; JACKSON, 2006a; WECHSLER, 2001). Para Jackson (2006), por exemplo, dentro dos processos de ensino e aprendizagem o papel da criatividade é pouco estimulado no contexto da educação superior, a qual dá maior valor ao pensamento crítico e racional. Tal ponto de vista está em sintonia com Fryer (2006) que também sinalizou que a criatividade não vinha sendo reconhecida, sendo mesmo subvalorizada em grande número de disciplinas ensinadas em universidades. Ademais Jackson (2006b) sublinha que, embora muitas vezes se espere que os estudantes sejam criativos, a criatividade raramente é incluída nos planos de disciplinas como um objetivo explícito a ser alcançado no decorrer do curso.

Em consonância com esse autor, Csikszentmihalyi (2006) considera que o que se apresenta hoje dentro das propostas curriculares é unicamente transmissão do conhecimento. Também Castanho (2000) aponta a falta de interesse em promover a criatividade nos cursos universitários, sinalizando que as faculdades brasileiras poderiam ser mais criativas.

As principais críticas aos tradicionais métodos educacionais estão embasadas em torno de uma prática de acúmulos de conteúdo, não sendo estimulada a capacidade crítica e transformadora dos alunos em foco. Em relação ao ensino superior, Alencar (2004) cita pesquisas realizadas por Tolliver no Canadá, Copley na Alemanha, Castanho e Rosas no Brasil, investigando as condições difíceis e ou falta de estímulos à criatividade. No Brasil, por exemplo, critica-se a educação universitária, por não encorajar o pensamento criativo e independente. Para ele: (...) “estudantes ansiosos por notas são forçados a memorizar e transcrever um volume incrível de fatos em um ritmo que impede o mais aficionado a refletir sobre o material ensinado ou ser intelectualmente estimulado” (PAULOVICH *apud* ALENCAR, 2004, p. 17).

Um dos objetivos da educação é permitir a diferença positiva na vida dos estudantes (FULLAN, 2003) e um dos objetivos do ensino superior é ajudar os alunos a desenvolver o máximo possível, o seu potencial.

Torna-se então importante que as instituições do ensino superior tenham consciência da sua responsabilidade na formação de profissionais criativos que mais tarde são procurados pelas organizações (JACKSON, 2006). A criatividade deve ser aliada a uma base analítica e conseqüentemente a uma base sólida de conhecimentos, para que os estudantes tenham elementos essenciais para o seu sucesso no mundo (CROPLEY, 2005; GILSON, 2008).

Compreende-se que, por meio do desenvolvimento de práticas que estimulem a criatividade dos alunos, é possível construir ambientes mais propícios à inovação e preparar profissionais mais qualificados para o mercado de trabalho e para as atuais exigências das empresas.

Assim no próximo tópico será abordada a temática da inovação, com vistas à discussão na área do ensino superior para novas metodologias e modelos criativos de competências aos alunos.

2.2 Inovação

As primeiras definições contextualizadas sobre inovação foram apresentadas no campo da Administração no ano de 1934 por Schumpeter (1997), que caracteriza a inovação pela associação de recursos que geram novos produtos,

processos, mercados, novas formas de organização e novos materiais.

Há algumas décadas a inovação tem sido alvo de estudos de educadores e pesquisadores como Fullan (2002), Huberman (1973), Correia (1989), Hernandez *et al* (2000), Thurler (2001), Cardoso (2003). Destacamos, também, os primeiros trabalhos relativos à inovação educacional, no Brasil, de Saviani, Ferretti, Wanderley, Goldenberg e Krasilchik organizados por Garcia em 1985. O termo inovação foi importado para educação do mundo da produção e da administração.

Nas décadas de 1950/60, os teóricos da inovação concebiam-na como um processo em etapas previsíveis, desde a gestação até a implementação e generalização (MESSINA, 2001). Assim, o conceito de inovação relacionado à educação surgiu impregnado da concepção de que os avanços da Ciência e da Tecnologia determinariam o desenvolvimento econômico, social e cultural. Para esta visão o progresso científico e tecnológico deveria consistir em benefícios e valorização onde quer que fosse empregado seja no indivíduo, num produto ou no antigo processo (GOMEZ, 2007). A ênfase no dispositivo tecnológico como deflagrador de inovações desta perspectiva progressista influenciou programas e reformas educacionais a partir dos anos 1950.

Para Messina (2001, p. 227), “a inovação foi definida como um processo multidimensional capaz de transformar o espaço no qual habita e de transformar-se a si próprio”. Neste âmbito, a inovação pode ser abordada como um procedimento que procura habilidades e competências, onde a aprendizagem é um modo de fundamentação das instituições que conduzem o capital social no processo de inovação (NELSON; SAMPAT, 2004).

O campo da educação, enquanto área do conhecimento tem buscado analisar o tema da inovação com o objetivo de aumentar o desempenho dos estudantes e de sua estrutura (HUBERMAN, 1973; CHRISTENSEN; HORN; JOHNSON, 2012). Os diferenciais e proximidades do conhecimento da inovação nos campos da administração e da educação estão presentes e são visíveis.

Para Christensen, Horn e Johnson (2012), a discussão no campo da educação está atrelada, principalmente, à necessidade que os sistemas de educação têm de apresentar melhores resultados, uma vez que, historicamente, os modelos educacionais existentes, em diferentes países, pouco se diferenciam.

Saviani (1995, p.30) ao abordar a inovação educacional a define como processo de “colocar a experiência educacional a serviço de novas finalidades”, pois, para inovar é preciso partir do questionamento das finalidades da experiência educacional, então a toda inovação educacional perceptível ou implícita, reflete sobre a ação educativa, questionando a finalidade da mesma, e por meio da reflexão, desenvolve e busca estratégias pedagógicas que se adequem às finalidades da educação. Assim pode-se afirmar que as percepções sobre inovação dentro das universidades e a sua implementação estão ligadas à criação de projetos que a transformem num espaço democrático, que seja atrativo e transformador aos alunos (CARBONELL, 2002).

As iniciativas de aplicação das inovações tecnológicas nos sistemas educativos, em diferentes países ensejaram pesquisas que viriam a constituir a inovação educacional como objeto de estudo de especialistas e políticos. Gomez (2007) e Wanderley (1985) destacam os estudos de Everett M. Rogers, nos anos 1960, que ao centrar-se na difusão da inovação, abriu caminhos para se conhecer a conexão da comunicação, educação e desenvolvimento às proposições teóricas de modernização. Rogers estabelecia a inovação como expressão de uma ideia de novidade, que ao ser percebida como tal pelo indivíduo, este decidiria por sua adoção ou repulso. Esta concepção de inovação ressaltava a difusão da inovação como vital a sua permanência como novidade. Por acontecer dentro de um sistema social, a difusão poderia ser afetada pela estrutura social, que teria influência, impedindo ou facilitando a sua velocidade de adoção. O destaque dado à difusão nos processos de aceitação e realização das inovações influenciou e ainda influencia a concepção de acesso como condicionante ao sucesso da inovação.

Desta discussão, é possível apontar que o conceito de inovação, no campo da educação, se aproxima da proposta feita pela administração à medida que: (a) se configura como uma inovação de processo, à medida que altera a forma como ocorre o processo de ensino-aprendizagem (HARGREAVES; EARL; RYAN, 1996); (b) se propõe, enquanto resultado, a ampliar os resultados acadêmicos dos estudantes (FULLAN, 2002); e; (c) como fim econômico aponta para o impacto em toda a economia, à medida que alça o capital intelectual do país (CHRISTENSEN; HORN; JOHNSON, 2012).

Segundo Saviani (1995), há diferentes concepções de inovação, de acordo com as diferentes concepções de filosofia da educação. Na concepção “humanista tradicional”, a inovação ocorre de forma acidental. Na concepção “humanista moderna”, a inovação está relacionada ao fato de alterar os métodos educacionais. Na concepção “analítica”, inovar está relacionado ao fato de usar outras formas, por exemplo, de metodologias. Desta forma, a inovação na educação diz respeito à utilização de outros meios que se acrescentam aos meios tradicionais. Para Cardoso (1997), a inovação é uma mudança deliberada e conscientemente assumida, visando a uma melhoria da ação educativa, inovar no ensino diz respeito a trazer algo efetivamente novo. Observa-se que as instituições de ensino continuam enquadradas num modelo tradicional, destoando-se da dinâmica do mundo.

Neste sentido, Cunha (2006, p 22) registra que para ocorrer à inovação em instituições educacionais se faz necessário romper com as regularidades propostas, permitindo desta forma que haja a reconfiguração do conhecimento, não somente teórico, mas prático, juntamente com a inserção de novidades, relacionando-se com a forma de como se entende o conhecimento.

Utilizando o pensamento de Christensen (2002) Demo defende que na verdade a inovação é praticada hoje como validação práticas que já vêm sendo feitas, mesmo que sem muito compromisso com o que seria o real sentido de inovar. O autor destaca que é comum o erro de querer comparar, controlar e modificar as práticas que sejam naturalmente inovadoras, principalmente por haver resistência a modificar projetos já exitosos. Para o autor a única forma de realmente inovar na educação é criando práticas que modifiquem toda a estrutura e os procedimentos nos processos de aprendizagem, ações que sejam de fato revolucionárias. O papel do docente é ressaltado, já que na visão do autor para haver inovação na educação é necessário que os professores sejam “protagonistas abertos de mudanças radicais” (DEMO, 2010, p. 869).

Perrenoud (1999) afirma que no novo modelo de ensino, mais flexível e dinâmico, a construção de práticas e dispositivos alternativos requer intenso trabalho de cooperação e inovação, de ruptura com o individualismo e a rotina.

As inovações educacionais são entendidas como mudanças ocorridas no ensino a partir das ações e interações dos atores sociais, sendo das instituições

e dos seus colaboradores. Essas inovações levam a melhora da qualidade para o ensino e a melhora da autonomia da instituição (MITRULIS, 2002).

Articular teoria e prática é o que torna a aprendizagem significativa. Um fator fundamental dentro deste contexto é como inovar na busca de metodologias que permitam a participação do aluno na construção do seu próprio conhecimento. A utilização da pesquisa como princípio educativo e a prática com a dúvida como ponto de partida para a aprendizagem, assim como o trabalho coletivo e a interação dos alunos com a universidade menos vertical são elementos relevantes para que se comece a criar um processo de ruptura.

Manfio (1995, p.7) no prefácio da obra organizada por Garcia, ao afirmar que “A sociedade pede uma universidade eficaz e inovadora” enfatiza a concepção de que o desenvolvimento de novos instrumentos tecnológicos gera novos conhecimentos, assim como as possibilidades de utilização destes levam à expansão e à construção de novos ambientes de aprendizagem que, certamente, são responsáveis pela produção e disseminação de outros conhecimentos. Esta premência em inovar a educação, ou imprimir um caráter inovador nas ações educativas, pode reforçar uma incerteza proveniente da impossibilidade de traçar consequências precisas para estas mesmas ações inovadoras.

Nas conceituações de inovação pesquisadas podemos perceber uma constante referência da relação que esta pode ter com mudanças na mediação pedagógica através, sobretudo, na inserção de novas metodologias, recursos, atividades e, até mesmo, novas técnicas no âmbito da ação/prática pedagógica, visando alcançar novos objetivos e/ou resultados.

Em pesquisa mais recente Cardoso (2003), a partir dos estudos de Marmoz (1979), Serrano (1992), Adamczewski (1996) e Cross (1998) apresenta as concepções de: novidade, mudança, processo e melhoria como atributos essenciais para definição de inovação. Assim, para o pesquisador, o conceito de inovação compreende necessariamente a introdução de uma novidade num sistema educativo que promova uma real mudança resultante do esforço deliberado e conscientemente assumido, fruto de uma ação persistente e integrada num processo dinâmico, que objetive uma melhoria real.

A partir do até aqui exposto, pode-se compreender a inovação em educação como uma tentativa de criação de novas respostas aos desafios oriundos das

necessidades de adequarem-se os sistemas educativos à sociedade da informação e do conhecimento, a partir da análise e reflexão envolvidas no processo nas esferas administrativas e pedagógicas, dos diferentes níveis e modalidades de ensino, verificando-se avaliativamente as efetivas contribuições que tais inovações podem oferecer para enfrentar os desafios e produzir as respostas esperadas. E que para serem compreendidas como componentes da inovação em educação as atuais ações transformadoras e ambientes cocriativos precisam ampliar o que chamamos fórmula dos três “is” (inserção, instrumento e impacto), investigando não a sua inserção, mas sua apropriação; mudando a visão de instrumento restrito a ferramental de ensino para potencializador de processos de aprendizagem e enfatizando não o impacto cultural, mas sua condição de produto cultural e social.

A inovação na educação, segundo Carvalho (2015, p. 100), preocupa-se em buscar soluções diversas e refletir sobre que possibilidades existem e quais podem ser consideradas para uma decisão efetiva nas didáticas, metodologias e novas estratégias para cada perfil de aluno. Neste contexto, “[...] as pessoas precisam ‘innovar’, sair do continuísmo, do instinto e do automático para refletir, questionar e buscar novas formas de pensar, agir e sonhar”. Este sentido da inovação cabe muito bem à educação, pois nela há muitas práticas automatizadas, repetidas por costume ou acomodação, sem maior reflexão se ainda servem ou produzem resultados efetivos.

Deste modo no próximo tópico será abordada a temática da colaboração, com vistas à discussão de como ela é aplicada na área do ensino superior.

2.3 Colaboração

A colaboração busca a atuação conjunta e comprometida com determinados objetivos, à troca de informações e a partilha de ideias e recursos. Entender a colaboração é identificar que existe uma interação e relacionamentos positivos de valores como a confiança, responsabilidade e respeito mútuo. Ou seja, a atividade colaborativa pressupõe a construção de uma realidade partilhada, vinculada a uma dinâmica relacional, onde são fundamentais os processos reflexivos, de resolução de problemas e de controle da aprendizagem.

Para se compreender esse tipo de aprendizagem, é fundamental fazer uma abordagem aos conceitos de cooperação e de colaboração, uma vez que são estes que estão no cerne da aprendizagem colaborativa.

A colaboração relacionasse com a contribuição, ou seja, indivíduos devem interagir um com o outro, existindo ajuda mútua ou unilateral. Segundo Friend e Cook (1990) pode ser definida como um estilo de interação entre, no mínimo, duas pessoas análogas, engajadas num processo conjunto de tomada de decisão, trabalhando em direção a um objetivo comum.

Aprender através do viés colaborativo está se tornando uma prática cada vez mais comum entre as instituições de ensino superior. Neste sentido, parece interessante abordar o que elas vêm aplicando, pois, essas dinâmicas podem explicar o seu funcionamento, ajudando a compreender melhor os processos colaborativos que as suportam. Esta compreensão pode ser interessante para melhor interpretar e analisar como as universidades estão trabalhando para a aplicação dessas ações colaborativas. Conseguir potencializar a colaboração, inovação e criatividade é refletir os efeitos educativos concretos na renovação dos sistemas educativos e de formação.

Na atualidade, muitas áreas do conhecimento humano possuem uma ênfase no tema colaboração, pois uma parte das invenções definidas no século 20 foi resultado de muita colaboração. Ultrapassar os desafios que este século apresenta não será possível sem o estudo e aplicação da colaboração em nossas ações. Considerando que as instituições de ensino superior refletem a sociedade na qual está inserida, dentre as diversas estratégias existentes para possibilitar uma aplicação prática do conhecimento, a colaboratividade entre os docentes em educação, tem sido umas das ações mais significativas neste processo (CAPELLINI, 2004).

A importância do incentivo e aplicação da colaboração para as universidades se dá porque possibilita que cada indivíduo com sua experiência auxilie nas resoluções de problemas mais sérios de aprendizagem e/ou comportamento dos alunos.

Olhando para a nossa sociedade visualizasse uma crescente necessidade de realização de tarefas e solução de problemas de modo colaborativo. Na aprendizagem colaborativa ou no desenvolvimento de projetos por meio de

problemas, esta característica de interação entre os membros de uma equipe possui importância primordial. Isto se deve ao fato de que habilidades individuais precisam ser combinadas com a de outros indivíduos de forma a produzirem um resultado de qualidade (TUROFF, 1982).

Um dos modelos aplicáveis ao estudo de ambientes colaborativos, em especial os de aprendizagem, é o dos 3Cs (FUKS, 2011), cujos Cs significam cooperação, comunicação e coordenação. Esses elementos aliados à percepção são itens elementares para a concepção e implementação de um ambiente para trabalho ou aprendizagem colaborativa.

O surgimento de ambientes colaborativos foi desenvolvido para proporcionar um espaço de construção coletiva do conhecimento onde cada participante é autor e colaborador e pode usufruir o resultado do esforço de todos. A colaboração em sua essência é inerente ao ser humano e a sociedade como um todo, porém a tecnologia vem para melhorar e extrair maiores benefícios na forma do estudo e trabalho. A colaboração pode ser a nova fonte de inovação (KOTLER, 2010), permitindo uma facilidade na execução das tarefas, lucros para as empresas ou alavancar novas metodologias de ensino. Para Pimentel e Fuks (2011), a colaboração traz algumas vantagens em relação à melhoria da capacidade de resolver problemas e ao aumento da percepção criativa para gerar alternativas na tomada e criação de ideias. “A colaboração propicia aos participantes, facilidades para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais. Desta forma, nas organizações, os profissionais trabalham em grupo para aumentar o desempenho quantitativo e qualitativo dos processos de negócio” (SANTORO *et al. apud* PIMENTEL; FUKS, 2011, p. 177).

No contexto educacional, as instituições de ensino também buscam colaborar. As possibilidades são inúmeras, desde o desenvolvimento de espaços colaborativos dentro das universidades, ou a participação em decisões no âmbito pedagógico de ensino, como na elaboração de novos produtos, por exemplo.

Segundo Moran (2015) para que os alunos da educação superior e demais segmentos de ensino, sejam proativos, precisamos utilizar metodologias em que eles se envolvam em atividades intensamente desafiadoras, com tomada de decisões e avaliação dos resultados, para isto tem de haver apoio das instituições de ensino. Para desenvolver a criatividade nos alunos, segundo o

autor, é necessário que os educadores ofereçam a eles a chance de experimentar novas possibilidades de revelar esta iniciativa.

Para Moran (2015) devesse aprender sempre perto do que vivemos. Portanto, falar de metodologias ativas é entender que estas são pontos de partida para a concepção de uma educação com reflexão, integração cognitiva, de generalização, e reelaboração de novas práticas. Dito de uma forma mais direta, as metodologias ativas tendem a oferecer abordagens mais dinâmicas com propostas de recursos materiais e pedagógicos mais interativos, contextuais, que podem envolver e atrair mais as novas gerações de alunos que chegam às universidades e que estão precisando obter formação em nível superior dentro da perspectiva do aprender fazendo, estando de acordo com os parâmetros dos pilares da educação do Século XXI, como mostra Delors (1998). Na atualidade, é preciso reconhecer, sobretudo, que as tecnologias digitais, redes sociais e aplicativos colaboram de forma significativa com esta orientação. Principalmente, porque incentivam a interação e a aprendizagem colaborativa.

Segundo Behrens (2005), as universidades precisam trabalhar com o novo desafio de preparar os alunos para uma ideia de educação continuada, a aprendizagem ao longo da vida, por isso, os professores precisam redefinir práticas pedagógicas para avançar em direção a modelos de ensino que não sejam apenas fornecedores de informações aos alunos. É preciso usar metodologias e práticas diferentes para que os alunos atendam as demandas da atual sociedade. Nesse formato, para a autora, o professor passa a ser um investigador, um pesquisador, que produz conhecimento crítico e reflexivo, sendo parceiro e articulador da aprendizagem de seus alunos.

Notasse também em Delors (1998) que a redimensão das práticas pedagógicas para o formato mais colaborativo implica na percepção de que professores e alunos passam a serem parceiros de um projeto comum, que instiga a cooperação, a colaboração, preparando de fato o aluno para enfrentar às exigências da sociedade vigente.

Por isso, a colaboração vem instigando o estudo de muitas pessoas nas mais diferentes áreas de estudo e expandindo suas opções de apoio ao ensino e a vida das pessoas, otimizando o tempo e desenvolvendo as habilidades individuais. Bem como, a inovação e a criatividade oferecem um apoio

fundamental para o desenvolvimento e potencialidades da colaboração. No entanto, se faz necessário o estudo das relações adquiridas com o ensino superior, bem como as mudanças proporcionadas por esse meio.

A colaboração é considerada uma ponte vital entre o desenvolvimento das universidades e o crescimento profissional dos alunos. Buscasse na aplicação de ações colaborativas, aumentar a relação e os benefícios para se conseguir a interdependência mais estreita entre colegas. A cultura de colaboração, segundo Hargreaves (1998), distingue-se por ser espontânea, serem orientadas para o desenvolvimento, serem independentes e por terem resultados dificilmente previsíveis.

Podem existir diversas formas diferentes de colaboração, com consequências diferentes e podendo servir propósitos diversos. Em algumas dessas formas, a colaboração pode se estender às salas de aula ou aos processos de aprendizagem, possibilitando um relacionamento de troca, aplicação de conhecimentos, e ampliação do pensamento profissional.

Em síntese, a instituição de ensino baseia-se na capacidade das pessoas em incorporar formas diferentes de se fazer algo (GAIRÍN, 2000). As novas formas de fazer e trabalhar, responsáveis pela colaboração, não podem separar-se das culturas de trabalho. Por esta razão, a alteração das culturas de trabalho e a promoção de formas de trabalhar e ensinar mais colaborativas parece surgir como um dos pré-requisitos essenciais para um novo desenvolvimento profissional dos alunos, além de assegurar uma mudança educativa.

O próximo tópico irá abordar as novas metodologias ativas de ensino, com vistas à discussão da sua aplicabilidade dentro das instituições de ensino superior.

2.4 Metodologias Ativas de Ensino

Para as instituições de ensino a elaboração de novas propostas pedagógicas, vem ao encontro do que o curso de Administração acredita ser um novo perfil delineado para os seus alunos.

As metodologias ativas têm sido amplamente expostas em universidades estrangeiras e vem construindo diferenciais nas instituições brasileiras que implantaram este referencial em sua organização metodológica, sobretudo nos

cursos de ensino superior (ABREU, 2009).

O estudo dessas metodologias não é algo novo, pois ainda segundo Abreu (2009), o primeiro registro dos métodos ativos pode ser visualizado na obra de Emílio de Jean Jacques Rousseau (1712-1778), tido como o início do estudo sobre filosofia e educação do mundo ocidental e na qual a experiência assume destaque em detrimento da teoria.

Diante dos perfis profissionais que as instituições de ensino superior estão buscando e mais especificamente o curso de Administração, tem se aprimorado o que se convencionou denominar de Metodologias Ativas. Encontrasse em Paulo Freire (1996) um relato sobre as metodologias ativas, afirmando que na educação superior, o que impulsiona a aprendizagem é a superação de desafios, construção do conhecimento e a resolução de problemas a partir de conhecimentos e experiências prévias dos indivíduos.

Segundo Bastos (2006) o conceito de Metodologias Ativas pode ser descrito como “processos interativos de conhecimento, análise, estudos, pesquisas e decisões individuais ou coletivas, com a finalidade de encontrar soluções para um problema”. Nesse sentido, o docente atua como um facilitador para que os alunos façam pesquisas, reflitam e decidam por ele mesmo, o que fazer para atingir os objetivos estabelecidos. Para o autor, esse processo busca oferecer um meio para que se possa desenvolver competências de análise de situações e apresentar soluções em consonância com o perfil da comunidade na qual se está inserida.

Os estudos de John Dewey (1978) dentro da área da pedagogia vão ao encontro com as metodologias ativas de ensino. Sendo que, o ponto de encontro dessas abordagens diz respeito a não haver separação entre vida e educação, o que representa que, de acordo com Dewey (1978), os alunos não estão sendo preparados para a vida quando estão na universidade, e que estão de fato “vivendo” quando não estão em um ambiente educacional. O autor acredita que, na universidade, já está se experienciando situações que fazem parte da vida do aluno. Para ele, “A educação torna-se, desse modo, uma continua reconstrução de experiência” (DEWEY, 1978, p. 7).

Pode-se entender que as ferramentas que compõem as metodologias ativas baseiam-se em formas de desenvolver o processo de aprender, utilizando

experiências reais, visando às condições de solucionar, com sucesso, desafios advindos das atividades essenciais da prática social, em diferentes contextos. “Para John Dewey, a experiência concreta da vida se apresentava sempre diante de problemas que a educação poderia ajudar a resolver” (GADOTTI, 2001, p. 143).

Mitre (2008) explica que as metodologias ativas utilizam a problematização como estratégia de ensino/aprendizagem, com o objetivo de alcançar e motivar o discente, pois diante do problema, ele se detém, examina, reflete, relaciona a sua história e passa a ressignificar suas descobertas. Segundo o autor, a problematização pode levar o aluno ao contato com as informações e à produção do conhecimento, principalmente, com a finalidade de solucionar os impasses e promover o seu próprio desenvolvimento. Aprender por meio da problematização e/ou da resolução de problemas de sua área, portanto, é uma das possibilidades de envolvimento ativo dos alunos em seu próprio processo de formação.

O engajamento do aluno em relação a novas aprendizagens, pela compreensão, pela escolha e pelo interesse, é condição essencial para ampliar suas possibilidades de exercitar a liberdade e a autonomia na tomada de decisões em diferentes momentos do processo que vivencia preparando-se para o exercício profissional futuro.

Essa nova ênfase que vem sendo dada ao ensino para levar a aprender a partir de problemas ou situações problemáticas, nas duas últimas décadas, encontra parte de suas bases em um momento histórico já bem distante, com Dewey (1859-1952), filósofo, psicólogo e pedagogo norte-americano, que teve grande influência sobre a pedagogia contemporânea. Ele formulou um ideal pedagógico de que a aprendizagem ocorresse pela ação – *learning by doing* - ou o aprender fazendo.

Vale mencionar que, na construção metodológica de Dewey, a atividade e o interesse do aprendiz foram valorizados, e não os do professor. Assim, Dewey, por meio do seu ideário de um ensino novo, teve grande influência nessa ideia ao defender que a aprendizagem ocorre pela ação, colocando o estudante no centro dos processos de ensino e de aprendizagem.

Pesquisas apontam que o ensino da aprendizagem ativa é uma estratégia muito eficaz, independentemente do assunto, quando confrontada com os

métodos de ensino tradicionais, como aulas expositivas. Com métodos ativos, os alunos conseguem absorver um maior volume de conteúdo, retêm a informação por mais tempo e aproveitam as aulas com mais eficiência (SILBERMAN, 1996). Esse tipo de experiência sugere que a aprendizagem é mais significativa com as metodologias ativas de aprendizagem. Além disso, os alunos que participam desse método nas universidades adquirem maior confiança em suas decisões e na aplicação do conhecimento em situações práticas, melhora na resolução de problemas e vivenciam situações que requerem tomar decisões por conta própria, reforçando a autonomia no pensar e no agir (RIBEIRO, 2005).

Vale destacar que para que essas metodologias gerem resultados eficientes é fundamental que os professores universitários aproximem o conteúdo teórico da vivência acadêmica, envolvendo os alunos e comprometendo-os com a atividade. Compartilhando desse pensamento, Castanho (2000) faz menção ao momento político e socioeconômico vivido atualmente no país e no mundo onde exige mudanças e rupturas em todos os níveis da atividade humana. A atividade da docência no ensino superior ainda é um desafio, pois é natural que os professores de outras áreas que não a pedagogia tenha certa dificuldade no transmitir o conhecimento dentro do processo educativo. Democratizar a vivência em sala de aula, parte do pressuposto de que a prática pedagógica deve auxiliar a pesquisa, contribuindo de forma intensa para o desenvolvimento de uma atitude ativa e prática da autonomia do aluno.

Segundo Abreu e Masetto (1990), pode-se encontrar muitas alternativas de metodologias ativas, com potencial de fazer com que os alunos tenham uma aprendizagem autônoma e crítica. “O conhecimento e o domínio das estratégias é uma ferramenta que o professor maneja de acordo com sua criatividade, sua reflexão e sua experiência, para alcançar os objetivos da aprendizagem” (ABREU e MASETTO, 1990, pg?).

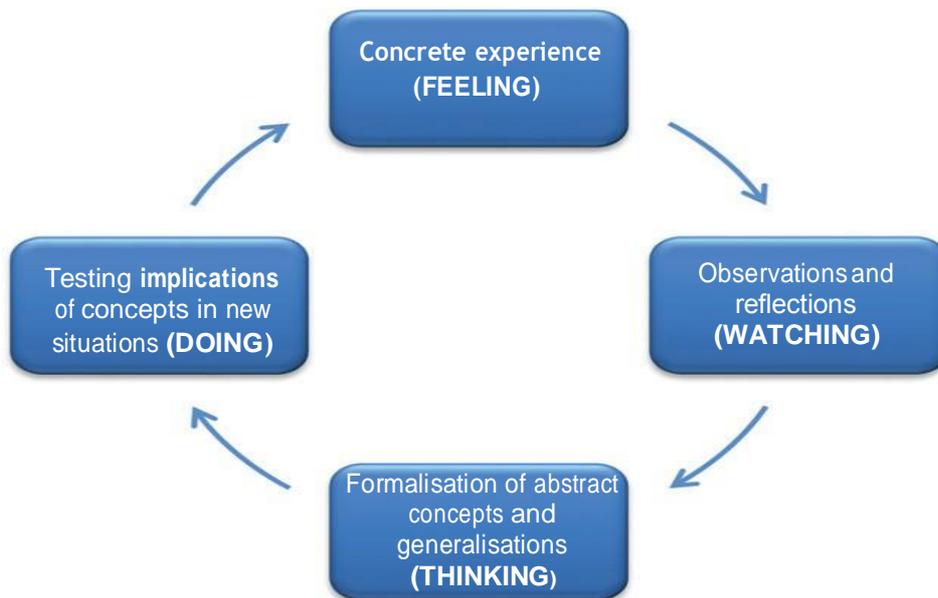
Considerando a aplicabilidade das metodologias ativas e seus efeitos na direção da intencionalidade pela qual são definidas, é necessário que os participantes do processo as entendam no sentido de compreendê-las (BERBEL, 2011). Perante esse viés, há uma necessidade de se conhecer a atuação na prática dessas metodologias em sala de aula, que colabore para uma melhor formação crítica do estudante, e que atenda às necessidades das instituições

educacionais.

Desta forma, independente da estratégia ou método escolhido para gerar a aprendizagem ativa, é essencial que o aluno faça uso de suas funções mentais de refletir, raciocinar, observar e pensar, que segundo a concepção de Pecotche (2011), formam a inteligência. Em outras palavras, para que se tenha um ambiente de aprendizagem ativa é fundamental uma atitude ativa da inteligência, em contraposição à atitude passiva geralmente associada aos métodos tradicionais de ensino.

No final do século XX, alguns estudiosos dos modelos criativos de ensino, entenderam que a aprendizagem dos alunos ocorre de uma forma diferente o que denominaram de “Andragogia”. Os adultos são motivados de diferentes formas para aprender. Segundo Knowles (Knowles *et al.*, 2005) os alunos de nível superior diferem do aprendizado infantil em seis aspectos: a necessidade de saber, autoconceito dos alunos, o papel das experiências no aprendizado, prontidão para aprender, orientação para aprendizagem e motivação.

Figura 1 - Ciclo de Kolb



Fonte: *The Kolb Cycle after* (Kolb, 1984).

Para Kolb (1984), um estudioso dos processos de aprendizagem, o aluno possui experiências concretas, sobre as quais ele reflete. Através de seu pensamento, eles são capazes de criar conceitos abstratos e fazer

generalizações apropriadas. Além disso, a partir dessas ações conseguem consolidar seu entendimento testando as implicações desse conhecimento em novas situações. Todo esse ciclo no qual o aluno irá percorrer proporciona uma experiência concreta e uma continuidade do ciclo.

Segundo Kolb (1984), a aprendizagem gera pontos fortes em diferentes quadrantes do ciclo. Na terminologia de Kolb, os “ativistas” sentem e fazem, “refletores” sentem e assistem, “teóricos” assistem e pensam e “pragmáticos” pensam e fazem. Considerando o olhar do docente para esse processo de aprendizagem, é importante que ele possa projetar atividades que permitam com que o ciclo seja seguido, engajando os alunos em cada um dos quadrantes. Embora esse estudo seja muitas vezes citado e facilmente compreendido, o estilo de aprendizagem desenvolvido a partir do ciclo de Kolb tem baixa confiabilidade e validade (COFFIELD *et al.*, 2004).

Outro modelo que se pode relacionar as metodologias ativas é o que Regan-Smith (1994) propõem como uma abordagem de aprendizagem transformativa na qual se considera que a aprendizagem significativa ocorre quando são feitas conexões entre informações novas e existentes. Norman e Schmidt (1992) desenvolveram em seu estudo três elementos para esse processo: elaboração, refinamento e reestruturação. Na primeira parte, a elaboração está ligada aos novos conhecimentos que os alunos adquirem com os que já possuem de vivência. Vale salientar, no entanto, que essas ligações são mais precisas do que gerais (STEIN *et al.* 1984).

Para Ausubel (1968), adquirir novos conhecimentos, está relacionado com o que já é conhecido e ao desenvolvimento de novos entendimentos, é complicado e difícil, porém é papel dos educadores fornecer organizadores avançados. Existe dois tipos de organizadores: modelos e metáforas e andaimes.

Conforme Ausubel (1968), andaimes refere-se a uma estrutura que pode ser utilizada pelos professores para guiar os alunos através do material de ensino e aprendizagem. Elas são necessárias porque o volume e a complexidade do conhecimento a ser adquirido geralmente deixam o aluno no limiar, em vez de entrar no campo da aprendizagem.

Figura 2 - Taxonomia de Bloom's

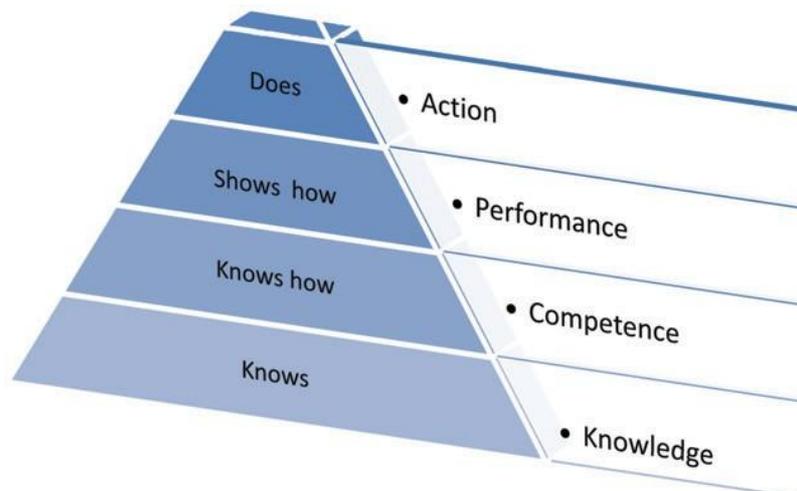


Fonte: *Bloom's taxonomy, after Atherton (2011)*.

Os conceitos e estudos expostos até o momento sobre os resultados da aprendizagem podem ser melhor apurados usando a taxonomia de Bloom (BLOOM *et al.* 1956), onde posteriormente foi revisada por vários autores, incluindo Anderson (ANDERSON e KRATWOHL, 2001). Na figura 2, a taxonomia de Bloom é revelada na própria pirâmide e o desenvolvimento de Anderson nos painéis laterais.

As observações de Anderson (2001) a partir dos conceitos de Bloom indica que “criar” é um atributo mais alto do que “avaliar” e enfatiza que o conhecimento é importante para que o aluno consiga aprender. Para Anderson, a aprendizagem deve ser associada a ações, ao invés de lista de coisas a aprender (ANDERSON; KRATWOHL, 2001). Ao analisar a pirâmide, os elementos que a compõem são organizados em um ciclo, sendo que a avaliação leva ao desenvolvimento de uma nova ideia que é então aplicada, analisada, avaliada e assim por diante.

Figura 3 - Pirâmide de Miller



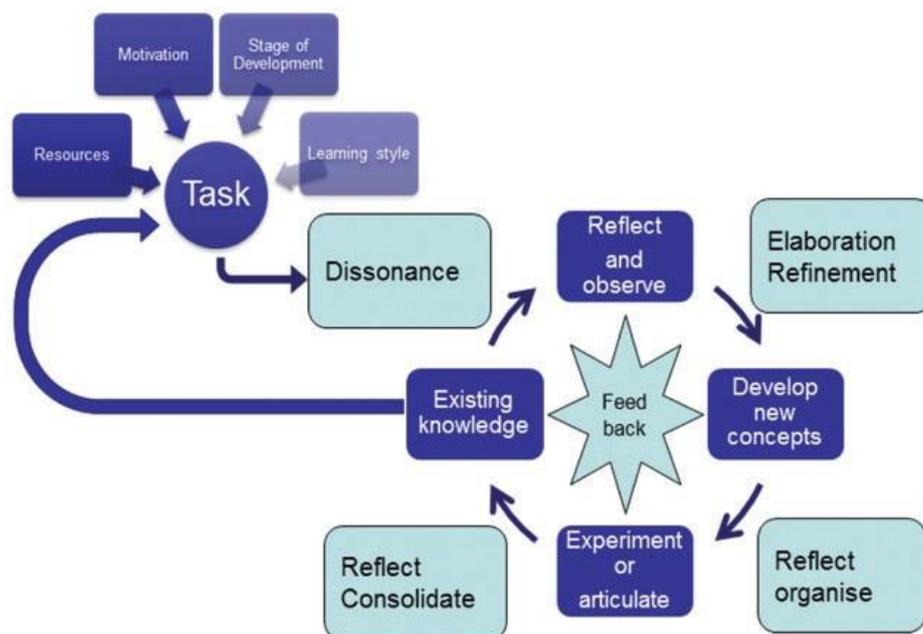
Fonte: *Miller's pyramid after Miller (1990, p.83)*.

As teorias e trabalhos desenvolvidos por Bloom possibilitou múltiplas variantes. Na educação superior, um dos estudos de destaque é a pirâmide de Miller apresentada na figura 3, que é usada como um guia para planejar e avaliar suas competências dentro de um currículo. A pirâmide mostra a importância da formação superior e suas variáveis ao estudante com foco nas ações que devem ser desenvolvidas para conquistar o seu lugar no mercado de trabalho. O conhecimento é o fundamento da pirâmide, mas não a própria pirâmide.

Torna-se claro que existe muitas teorias e abordagens sobre modelos criativos e metodologias ativas de aprendizagem. O último modelo pode ser usado para estruturar, planejar e fornecer as experiências de aprendizagens que os alunos buscam e os professores visam ensinar.

Segundo Taylor e Handy (2013), o modelo proposto de aprendizagem para adultos apresenta cinco etapas nas quais o aluno precisa passar: dissonância, refinamento, organização, feedback e consolidação.

Figura 4 - Modelo de Aprendizagem Adulto



Fonte: David C. M. Taylor & Hossam Hamdy (2013).

Todo aprendizado que o aluno irá desenvolver dentro das instituições de ensino superior, começa com o conhecimento existente do aluno que será mais ou menos sofisticado em qualquer domínio (Figura 4).

Para os autores a fase de dissonância é quando o aluno tem o seu conhecimento desafiado, acredita-se que o indivíduo dentro dessa etapa traz recursos de sua natureza pessoal, motivações e seus resultados de aprendizagem ao longo da vida acadêmica.

Porém ao ingressar na fase de refinamento, o aluno deve buscar soluções para um problema, resolver tarefas e refinar novas informações na busca por algum conceito novo.

Na fase de organização o aluno desenvolve ou reestrutura suas ideias para conseguir aumentar as informações que adquiriu. Há dois elementos para que ele viabilize isso: reflexão em ação e a organização da informação em esquemas que para o aluno faz sentido.

Na penúltima fase que é o feedback, pode-se considerar a mais complicada, pois é onde o aluno articula seu conhecimento recém adquirido e realiza a aplicação junto aos colegas e professores.

A última fase de consolidação, o aluno pensa e analisa todo o ciclo de aprendizado e identifica o que aprendeu com ele, tanto em termos de aumentar sua base de conhecimento, como também em termos do próprio processo de aprendizagem prática.

O último tópico irá abordar a Administração do século XXI, com o enfoque à discussão da evolução do seu ensino e as competências do aluno.

2.5 Administração do Século XXI

O ensino em Administração teve seu início no fim do século XIX, estimulado pelas contribuições de Frederick Taylor e Henri Fayol (BERTERO, 2006). No Brasil o Instituto de Organização Racional do Trabalho é considerado um dos precursores do ensino nessa área. Esta entidade foi fundada em 1931 e tem conservado o desenvolvimento de suas atividades em diversas regiões do país até hoje (CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

Os cursos de Administração são recentes no país, tendo um pouco mais de meio século de ensino. Em 2015 se comemorou o jubileu de ouro da Administração. No dia 09 de setembro de 1965 foi regulamentada a profissão de administrador, segundo a lei de nº 4.769, que também cria o Conselho Federal

de Administração (CFA), este tem uma autarquia de personalidade jurídica, sendo responsável por disciplinar e orientar o exercício do profissional.

Apesar da regulamentação da profissão ter ocorrido somente em 1965, o ensino em administração teve início 13 anos antes, em 1952. O currículo do curso foi aprovado em 1966, passando por alterações em 1993 e teve suas propostas de diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração apresentadas em 1998 (CFA, 2014). Essas diretrizes fornecem uma flexibilidade maior aos cursos de graduação, inclusive a Administração, pois a elaboração dos seus currículos centra-se na capacidade de atender as dinâmicas do mercado e aos novos conhecimentos existentes, abastecendo o aluno com competências necessárias para inserir-se no mercado de trabalho.

No Brasil, a primeira instituição superior a oferecer para a sociedade o curso de Administração foi a Escola Superior de Administração de Negócios, ESAN/SP, no ano de 1941, utilizando o modelo de curso da *Graduate School of Business Administration* lecionado na Universidade de Harvard (BRAGA *et al.* 2011). Segundo Cunha (2006), o desenvolvimento para a formação do profissional em administração começou a ser definido na década de 1940, período esse em que o Brasil precisava de profissionais qualificados, tendo assim, um indivíduo apto para atender a demanda do processo de industrialização da época.

Pode-se dizer que a partir da década de 1970, os cursos de graduação em Administração se consolidaram no país, sendo definido o currículo mínimo do curso e a concepção da categoria de técnico em Administração (KERCH, 2013).

Para Takahashi (2010), as mudanças no cenário brasileiro e a expansão do ensino superior no país trouxe benefícios para o curso de Administração. A partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9.394/96) foi possível o aumento significativo de instituições de ensino de acordo com o Ministério da Educação (2015), foram realizadas mais de oito milhões de matrículas em cursos de graduação. O Conselho Federal de Administração (2015) relata que a criação e inovação dos diversos cursos no Brasil ocorre no interior das instituições universitárias que se transformaram em polos de referência no ensino e na pesquisa.

Recentemente, segundo o Ministério da Educação (2013), a graduação em Administração está entre os dez maiores em número de matrículas no Brasil,

ficando em 2º lugar no ranking na diferenciação por gênero, demonstrando sua proliferação muito expressiva nos últimos anos.

Matei e Matei (2014) descreve que, no contexto da globalização, o ensino superior precisa garantir a qualidade da educação conforme padrões internacionais. Da mesma forma que, a educação deve ser atraente, eficiente e eficaz para que os alunos possam adquirir novas habilidades, experiências e conhecimentos para melhorar a sociedade (GOURVE`S-HAYWARD; MORACE, 2006).

A Administração é uma prática do mundo (SOBRAL; PECI, 2011). Contudo, o ensino dessa profissão é muito recente se comparado com cursos como Medicina, Engenharia ou Direito que há longos séculos já era objeto de estudos científicos e sistemáticos, logo pode-se dizer que o mundo convive a pouco tempo com as propostas e teorias da Administração, basicamente a partir do século XIX (SOUZA; FERREIRA, 2004).

Considerando o curso de Administração no país, Castro (1981) diz que a história é bastante recente, especialmente se comparado com a criação desse ensino em países como os Estados Unidos que, em 1881, criou a Wharton School, iniciando os primeiros cursos nesta área.

É inevitável segundo Matei e Matei (2014) que o desenvolvimento curricular da Administração passa por mudanças significativas dentro do ensino superior, em virtude das demandas da sociedade e as atualizações no perfil do profissional no mercado de trabalho. Para isso, existe ações que vão desde a mudança da estrutura do ensino superior, como também, desenvolver sistemas de garantia de qualidade e mecanismos que permitam maior flexibilidade curricular, relacionando as competências desse novo profissional com as necessidades das empresas (MATEI; MATEI, 2014).

Na visão de Giroletti (2005), apesar do processo de desenvolvimento do curso de Administração ter sido longo, foi possível se institucionalizar e se profissionalizar alunos no país. Sob esse olhar, Masiero (2012) entende que apesar do mundo empresarial nunca ter sido estático, nos últimos anos, as mudanças têm ocorrido numa velocidade cada vez maior, logo é imprescindível que a Administração acompanhe essa dinâmica, sendo ágil e com grande capacidade para adaptação às mudanças.

Diante dessa perspectiva, está o desenvolvimento de competências para o aluno do curso em Administração, podendo a competência profissional ser entendida como a “capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (BRASIL, 1999a, p.2). O conhecimento pode ser entendido como o que muitos denominam de saber. As habilidades referem-se ao saber fazer que está relacionado com a prática dentro da universidade ou do trabalho. O valor se expressa no saber ser, na atitude relacionada com o julgamento da pertinente ação, com a qualidade do trabalho, a ética do comportamento, a convivência participativa e solidária e outros atributos humanos, tais como iniciativa e criatividade.

No caso do curso de Administração, as Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 1999) apresentam sete parágrafos onde estão descritas as habilidades e competências que devem ser agregadas a formação profissional, para o MEC, são competências a serem incluídas ao currículo profissional do administrador. Contudo “a definição de currículos baseados em competências requer uma opção conceitual em relação ao entendimento da competência como resultante da relação entre o mundo de aprendizagem e o mundo do trabalho” (AGUIAR; RIBEIRO, 2010, p. 374).

Diante do exposto, Pestana (2006) propaga que “a educação profissional visa ao desenvolvimento de uma formação integral e ampliada onde haja articulação entre a dimensão profissional e a dimensão sociopolítica”. Raciocinando sobre o papel da competência no campo educacional, a autora apresenta três conjuntos que é possível identificar a composição da competência: tarefas (saber fazer); atributos (saber, saber fazer e saber ser) e; estrutura holística e integrada (experiências, conhecimentos, atitudes, valores e habilidades).

Para os autores Fleury e Fleury (2001) existe um quadro de competências para o profissional em Administração que integra saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Para Burgoyne (1989) existe as competências que denominou de *overarching*, elas abrangem: aprender mudar, adaptar, prever, antecipar e criar mudança, as quais interpreta como

capazes de servir de embasamento para diferenciados contextos gerenciais.

Para alguns autores nas instituições de ensino a aprendizagem passiva ainda é um método dominante no ensino superior, porém acredita-se que os alunos precisam de mais do que uma mera transferência de conhecimento (MICHEL, CATER III, VARELA, 2009). Na aprendizagem passiva há o uso expressivo de palestras e restritas oportunidades de participação dos alunos em discussões ou exercícios vivenciais; em contraponto a aprendizagem ativa o estudante é chamado a participar, sendo estimulado a fazer as coisas e pensar sobre o que está fazendo, em sala de aula (CUI, 2013).

Segundo a Câmara de Educação Básica (CNB) a noção de competência profissional é “a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (BRASIL, 1999, p.33). A Organização Internacional do Trabalho – OIT (2011, p. 2), relata que “o termo ‘competências’ abrange os conhecimentos, as aptidões profissionais e o saber-fazer que se dominam e aplicam em um contexto específico”.

Levando em consideração o ensino das competências dentro do curso de Administração o processo visa ampliar a capacidade do estudante de aplicar os conhecimentos teóricos que adquiriu na universidade, em diferentes contextos e situações da vida, e impõe uma mudança no foco tradicional de reprodução do conhecimento e conteúdos a ser ensinado para as competências a ser construída e desenvolvida (MENINO, 2006; PERRENOUD, 1999).

Quadro 1 - Princípios Pedagógicos de Competências

Princípios Pedagógicos de Competências	Conceitos
Formação humana integral, sólida e omnilateral só são possíveis com justiça social	A educação geral e profissional estão atentas aos novos desafios que as pessoas e os grupos sociais precisam enfrentar e por isso a formação humana está se alterando.

Significado da aprendizagem	O aluno interessado e engajado aprende com mais energia e, portanto, é preciso que os saberes sejam mais significativos e interessantes.
Papel dos saberes dos alunos nas atividades educativas	As atividades de ensino-aprendizagem devem permitir a mais ampla circulação de informações e conhecimentos anteriores dos alunos, de suas visões de mundo e da vida profissional.
Diversificação das atividades formativas	Desenvolver competências que proporcione ao aluno: algumas desenvolvem relacionamento interpessoal, de crítica, de síntese, de solução de problemas.
Trabalho Coletivo	É um dos caminhos fundamentais de formação do aluno e por sua condição de favorecer o desenvolvimento de habilidades sociais e éticas.
Investigação integrada ao ensino-aprendizagem	Perguntar é colocar-se na posição de investigação, é reconhecer que o que se sabe é sempre questionável e que em qualquer ponto que estejamos é possível crescer.

Fonte: Adaptado com base em Burnier (2001).

Ramos (2002) relata que não se pode analisar as competências somente por aspectos de conhecimentos e habilidades, pois este deve estar associado a uma maneira particular de realizar. Deve-se olhar para as vivências práticas, bem como para o desenvolvimento de experiências do indivíduo, considerando que, conforme Zarifian (2001), o aluno constrói sua competência por meio da vivência, do contato com diversas fontes de conhecimento e especialidades, por meio do seu autodesenvolvimento.

Dentro das universidades o processo de ensino aprendizagem é um elemento importante para a construção das competências do aluno, por meio ações ativas e responsabilidades na sociedade, bem como para o trabalho, visando uma performance autônoma e criativa, com a utilização da capacidade

crítica e da aplicação de conhecimentos técnicos. De acordo com Vargas, Casanova e Montanaro (2001), o desenvolvimento das competências ocorre de forma individualizada, de acordo com as particularidades de cada pessoa na qual elas estão sendo desenvolvidas.

Para Zabala e Arnau (2010) o ensino com enfoque para competências necessita de uma alteração nas metodologias de ensino, assim como uma reorganização da didática da formação do aluno incluindo-se a análise de demandas, seleção e definição de conteúdos e a avaliação. Não existe uma metodologia para o ensino por competências, o que se tem são métodos utilizados como balizadores das estratégias metodológicas. A base para essa formação deve tratar como conteúdos não apenas conhecimentos conceituais, mas também os de procedimento (saber-fazer) e os de atitude (saber-ser).

Por fim, Fischer, Waiandt e Silva (2008), destacam que o papel dos professores é fundamental para que os modos de ensinar e aprender dentro das universidades, e mais especificamente do curso de Administração, se remeta à necessidade de compreender as práticas, reassignificá-las e superar as dificuldades para agir no contexto socioinstitucional.

Quadro 2 – Resumo do referencial teórico do estudo

Autores	Objetivos	Definições
Freud(1933);Klein (1955); Milner (1955) Sohn; Jung (2010) Guilford, (1950) Tsai e Cox (2012), Sternberg e Lubart (1993, 1995), Amabile (1996b).	Mostrar a importância do papel da criatividade na formação do aluno de ensino superior e a relevância a partir do propósito e aplicação de novas ideias; contribuir para o aumento do potencial e desenvolvimento de soluções alternativas, dando espaço para um	O papel da criatividade na formação dos alunos: a criatividade deve ser considerada um componente de geração de ideias da inovação. Ela auxilia na habilidade de um indivíduo apresentar comportamentos divergentes ao expor soluções alternativas para um problema. Por esse

	espírito inovador.	motivo, ressalta-se a importância da universidade no estímulo e desenvolvimento da criatividade e o papel da educação no desenvolvimento e no fortalecimento do pensar e agir criativamente do aluno.
Messina (2001); Saviani (1995); Fullan (2002); Cunha (2006); Perrenoud (1999); Mitrulis (2002).	<p>Analisar o entendimento sobre a inovação e sua nova aplicabilidade junto às instituições de ensino superior. Abordar a inovação educacional como um processo de experiência a serviço de novas finalidades. Identificar a inovação na ampliação dos resultados acadêmicos dos alunos. Refletir que a inovação pode auxiliar as instituições superiores no desenvolvimento de um novo modelo de ensino, mais flexível, dinâmico, atrativo e transformador para os alunos.</p>	<p>Inovação no ensino: por meio da inovação os diferenciais do conhecimento e da educação estão presentes e visíveis. A inovação em instituições educacionais influencia em um modelo de ensino mais flexível e dinâmico, proporcionando a construção de práticas e dispositivos alternativos para a ruptura com o individualismo e a rotina dos alunos. A inovação é o resultado de colocar a experiência educacional a serviço de novas finalidades, refletindo as estratégias pedagógicas no processo de inovação pessoal e social das instituições.</p>

<p>Capellini (2004); Turoff (1982); Pimentel e Fuks (2011); Moran (2015); Behrens (2005); Gairín (2000); Delors (1998).</p>	<p>Compreender que a colaboração reflete na renovação dos sistemas educativos e de formação atual das universidades. Contribuir para que as universidades possibilitem criar uma experiência para cada aluno, auxiliando na resolução de problemas de aprendizagem e comportamento. Estimular a melhoria na capacidade de resolver problemas e aumento da percepção criativa para gerar alternativas e criação de ideias.</p>	<p>Colaboração: A colaboração é o resultado da contribuição entre indivíduos que com suas experiências auxiliam no desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais de alunos dentro da universidade. Contribuiu na preparação dos alunos para uma ideia de educação continuada e a aprendizagem ao longo da vida. Ressalta-se a possibilidade de um relacionamento de troca entre os indivíduos, aplicação de conhecimentos e ampliação do pensamento profissional.</p>
<p>Ausubel (1968); Regan-Smith (1994); Abreu e Masetto (1990); Ribeiro (2005); Mitre (2008); John Dewey (1978); Bastos (2006); Paulo Freire (1996).</p>	<p>Analisar o entendimento sobre o tema metodologias ativas de ensino e sua aplicabilidade dentro das instituições de ensino superior e alunos. Apresentar como a partir desse modelo a educação torna-se uma contínua reconstrução de</p>	<p>Metodologias ativas de ensino: o ensino através de novas metodologias ativas trouxe para os alunos um processo mais interativo para o ganho de conhecimentos, análise e decisões, com a finalidade de encontrar soluções para problemas reais.</p>

	<p>experiências e geram autonomia no pensar e agir dos alunos. Refletir sobre as metodologias ativas como impulso da aprendizagem por desafios e resolução de problemas a partir de conhecimentos e experiências dos alunos.</p>	<p>Além disso, os métodos ativos fazem com que os alunos consigam absorver um maior volume de conteúdo, retêm a informação por mais tempo e aproveitam as aulas com mais eficiência, bem como reforçam a autonomia no pensar e no agir.</p>
<p>Zabala e Arnau (2010), Vargas, Casanova e Montanaro (2001), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Masiero (2012).</p>	<p>Compreender o papel da administração no século XXI, abordar o seu papel como uma formação integral e ampliada entre a dimensão profissional e educacional. Entender que o aluno constrói sua competência por vivência, contato com outras pessoas e conhecimentos. Identificar o ensino da administração como ágil e com grandes capacidades para adaptação às mudanças.</p>	<p>As competências do aluno de Administração: o ensino por competências se faz presente dentro do curso de Administração, onde os alunos possuem a capacidade de aplicar os conhecimentos que adquiriu na faculdade em diferentes contextos. Visa o desenvolvimento dessas competências atender as dinâmicas do mercado e abastecendo o aluno com assuntos necessários para inserir-se no mercado de trabalho, além disso, o ensino por competências tende a ser atraente, dinâmico e eficiente objetivando ao aluno adquirir novas habilidades</p>

		e experiências.
--	--	-----------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

O próximo capítulo traz a metodologia utilizada nesta pesquisa para atingir os objetivos propostos anteriormente.

3 METODOLOGIA

O terceiro capítulo deste trabalho final de curso foi elaborado com o objetivo de especificar os processos metodológicos planejados para responder à questão-problema. Na primeira subseção deste capítulo, será apresentada o delineamento da pesquisa, seguida pela apresentação do Laboratório de Inovação Colaborativa, organização que irá integrar o estudo e o plano de ação executado.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo se refere a uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, sendo desenvolvida por meio de um estudo de caso. Foram utilizadas técnicas de observação, além de entrevistas com os fundadores e gestores das empresas protagonistas e uma análise documental.

O enfoque utilizado na pesquisa foi qualitativo, onde houve a coleta de dados com algumas pessoas envolvidas no projeto para posteriormente serem analisadas e descritas, além disso, utilizou-se o método de observação do Laboratório de Inovação Colaborativa, visando coletar e atentar para uma

variedade de situações, afim de uma compreensão mais realista do problema que está sendo estudado (LUDKE; ANDRÉ 1986, p.12).

Segundo Bogdan e Birklen (1982, p. 13):

A pesquisa de caráter qualitativo se atenta na busca por dados descritivos, através de contato direto do pesquisador com a situação abordada, enfatiza a preocupação em mostrar a perspectiva dos participantes, mais do que o processo ou produto.

A escolha da pesquisa descritiva para o desenvolvimento do trabalho busca descrever as características do contexto pesquisado, sendo necessária a realização de anotações e análise dessas informações.

Para Malhotra (2012), a escolha da pesquisa descritiva auxilia na possibilidade de detalhar as necessidades de informação e hipóteses, sendo marcada por um enunciado claro do problema. É uma das características desse tipo de ferramenta a utilização de técnicas padronizadas para a coleta dos dados. (GIL, 2010).

Segundo Gil (2008), entende-se que o resultado gerado pelos estudos explicativos está embasado no conhecimento científico. Esse tipo de pesquisa pode ser considerado a continuação de uma descritiva, porém os fatores de identificação do fenômeno precisam estar descritos e detalhados de forma satisfatória.

Estudo de caso é a forma que se pode classificar a presente pesquisa e, o delineamento utilizado para o estudo. Para Yin (2015, p. 48) o estudo de caso “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Fidel (1992, p. 40) estudo de caso refere-se a um método específico de pesquisa de campo. Estudo de campo são verificações de acontecimentos à medida que acontecem, sem qualquer intervenção do investigador. Gil (2008) complementa esse raciocínio afirmando que “[...] o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos” (p. 58).

Desta forma, ao se utilizar uma análise de caráter qualitativa para

responder os questionamentos do estudo de caso, foi possível observar e entender os diferentes processos que compõem o estudo. Com isso, a metodologia aplicada junto ao processo qualitativo de pesquisa encontra-se livre para alcançar os mais diversos resultados e significados (MARCONI; LAKATOS, 2011; MINAYO, 2014; ROESCH, 2009).

Após a fase de coleta de informações, foi realizada a análise documental, onde os dados obtidos puderam ser analisados. Segundo Caulley “a análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse” (1981, p.38). Os documentos possuem muito valor, pois fornecem ao pesquisador informações e fundamentam todo o processo de pesquisa.

Segundo Gil (2009) a pesquisa documental baseia-se na análise de conteúdos de diversos formatos, tais como fotografias, formulários, cartas e bilhetes, com o objetivo de desenvolver respostas quantitativas ou qualitativas acerca de um fenômeno específico.

Entende-se que para o tipo de abordagem na qual a pesquisa se realiza e buscando que as respostas encontradas tenham subsídios necessários, as metodologias indicadas neste trabalho final de curso atendem aos objetivos do estudo.

3.2 Delimitação do Estudo

A pesquisa foi realizada com os fundadores do projeto Laboratório de Inovação Colaborativa, empresas protagonistas que participaram das edições do LIC e alunos. Os participantes foram selecionados de forma intencional, pois o pesquisador é um dos fundadores e conhece toda a estrutura do LIC, tendo facilidade para contatar os indivíduos que fizeram parte das edições do projeto e que estão ligados diretamente à criação e desenvolvimento como é o caso dos fundadores, assim como alunos que utilizaram as metodologias aplicadas e as empresas, pois são as beneficiadas através dos resultados obtidos.

Os sujeitos da entrevista foram dois (2) fundadores do Laboratório de Inovação Colaborativa, dois (2) CEO das empresas protagonistas, um (1) professor de ensino superior e cinco (5) estudantes de universidades, através da

entrevista que segue nos (Apêndices A, B e C) para visualização.

Além disso, os dados utilizados para a pesquisa estão disponíveis em documentos, fotos, relatórios e nas redes sociais do projeto, assim como o suporte para o estudo está embasado em teorias, abordagens e pesquisas dentro do referencial teórico.

O próximo tópico irá apresentar os processos e técnicas utilizados para a coleta de dados desta pesquisa.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados dentro da parte metodológica da pesquisa tem uma importância significativa, pois o processo é obter diversas informações sobre determinada realidade. Para o presente trabalho foram utilizadas técnicas de observação, entrevista e análise documental, devido ao fato da pesquisa utilizar o estudo de caso como ferramenta.

Segundo Yin (2005) o processo de coleta de dados pode ser uma tarefa complexa e árdua, caso o pesquisador não planeje e conduza a atividade de forma adequada, pois todo o trabalho de investigação poderá ser prejudicado. O planejamento da pesquisa “assegura a direção, rumo às informações que o problema requer e, ao mesmo tempo preserva a ética” (ZANELLI, 2002, p. 82).

Para Mattar (2001), os dados podem ser obtidos de diversas formas e com diversos níveis de aprofundamento, no entanto, devem caracterizar e explicar com detalhes e de forma simples semelhanças e diferenças em comparação a outros estudos.

Yin (2015) ressalta que na realização do estudo de caso é fundamental o pesquisador seguir alguns princípios: utilização de diversas fontes de evidências, porém que elas se concentrem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; desenvolver um banco de dados completo para ser utilizado no estudo; e encadear todas as informações coletadas, isto é, ligações explícitas entre as questões de pesquisa, os dados coletados e as conclusões obtidas.

3.3.1 Observação

A observação é uma técnica de coleta de dados que possibilita ao

pesquisador obter informações in loco sobre a atuação dos participantes da pesquisa. A técnica não incide somente em usar os sentidos da observação, como usualmente é feito no dia a dia, mas também em visualizar, com ajuda de instrumentos objetivos, os fatos a serem examinados, Lakatos e Marconi (2009).

Para o presente trabalho foi definida a técnica de observação participante estruturada. Segundo Gil (2011, p. 100) “A observação apresenta como principal vantagem, em relação às outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação”. Para Bechker (1972), a observação pode ser considerada uma solução em casos mais difíceis ou quando se tem o objetivo de inferir sobre um fato que remeta a certas regularidades, passíveis de generalizações.

O pesquisador ao definir pelo tipo de observação participante, torna-se parte da situação a observar. Ele analisa o comportamento verbal e não verbal dos participantes, de seu ambiente, anotações que ele mesmo fez quando no campo, áudio e vídeos disponíveis, entre outras possibilidades (MOREIRA, 2004). Esse método possibilita gerar proposições para o problema investigado.

Através desse método de coleta de dados é possível colher informações sobre as contribuições do LIC e ter acesso a dados potencialmente importantes e úteis para a questão problema.

Diante do exposto, a coleta de dados por observação foi utilizada visando analisar de que forma o Laboratório de Inovação Colaborativa vem contribuindo na prática para a formação dos alunos e os benefícios práticos para universidades e empresas. O roteiro de observação pode ser consultado no Apêndice D, sendo a observação realizada no período de 28 de setembro a 26 de outubro de 2018, dentro das imediações de uma universidade e via meios digitais.

O primeiro contato foi realizado junto ao professor responsável da disciplina que posteriormente realizou mais alguns agendamentos para reuniões complementares. O processo de observação ocorreu em duas etapas, antes da edição pocket do LIC e no dia do evento.

O momento anterior possibilitou compreender de que forma pensam os fundadores do Laboratório de Inovação Colaborativa, as dinâmicas e planejamentos para que ocorresse o LIC pocket, além de conhecer os ambientes

de trabalho, observar os processos e funções de cada um dentro da equipe.

No dia do evento o pesquisador pode observar o funcionamento do LIC e entender quais as suas contribuições para gerar um ecossistema colaborativo e criativo, observou-se o comportamento de todos os participantes, alunos, empresa protagonista e professores, buscando entender o que cada um procurava ao participar dessa atividade, obter informações sobre os benefícios para a empresa e aos alunos e compreender o real papel do LIC na junção entre a teoria aprendida em sala de aula e a prática do mercado.

3.3.2 Entrevista

A entrevista para o pesquisador foi a principal técnica utilizada nesta pesquisa, por se tratar de um instrumento compreensível e direto para a obtenção das informações.

Para Gil (2008, p. 109), a entrevista “[...] é uma fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Partindo da definição exposta acima, foram realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de compreender como o LIC colabora em cada uma das dimensões aqui trabalhadas (alunos, empresas e universidade) e se os benefícios gerados para essas pessoas foram satisfatórios. As entrevistas foram concretizadas através de um roteiro de perguntas previamente estabelecido não tendo sido limitadas a ele, permitindo assim, que outras perguntas pudessem ser geradas durante a conversa.

Lakatos e Marconi (2009, p. 80) relatam que esse tipo de instrumento de coleta de dados como a “[...] entrevista é um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Segundo Yin (2005) a entrevista sendo uma das principais fontes de informações para um estudo de caso, durante o seu processo existe duas tarefas importantes que o pesquisador deve se atentar: seguir a própria linha de investigação, realizando a conversação de uma forma não tendenciosa e recombinar as evidências qualitativas ou quantitativas para tratar as proposições

iniciais de um estudo.

O roteiro das entrevistas pode ser consultado nos Apêndices A, B e C, sendo as entrevistas realizadas no período de 07 de janeiro a 21 de janeiro de 2019.

Primeiro foi realizado um contato com as pessoas já selecionadas para as entrevistas sendo que os primeiros a responderem foram os dois fundadores do Laboratório de Inovação Colaborativa, entrevistas essas que ocorreram de forma presencial, os dois CEO's realizaram a entrevista via Skype devido ao fato de compromissos com suas respectivas empresas. O contato com os alunos foi dentro das próprias universidades, sendo as entrevistas realizadas de forma individual e presencialmente.

3.3.3 Análise Documental

O presente trabalho utilizou a pesquisa de análise documental como uma das ferramentas para a coleta de dados (GIL, 2009). Esta metodologia é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, porém tem objetivos bem mais específicos. Permite ao pesquisador compreender aspectos gerais sobre o Laboratório de Inovação Colaborativa, bem como levantar o perfil social dos seus participantes, identificar as metodologias aplicadas e processos de trabalho (GUIMARÃES, 2010).

Para o desenvolvimento do estudo, foi empregada como fonte principal de pesquisa a página oficial do LIC em uma rede social, onde concentra grande número de informações relacionadas à temática da pesquisa e os documentos de criação do projeto como MVP, Canva e demais arquivos que auxiliam na coleta de informações.

Devido ao fato do pesquisador também ser um dos fundadores do Laboratório de Inovação Colaborativa o processo de localização e obtenção do material foi simples e bastante completo.

3.4 Técnica de Análise de Dados

No presente estudo o pesquisador obteve as informações através de diversos instrumentos como: observação, entrevistas e análise documental,

sendo a técnica aplicada para a avaliação dos dados baseada na análise de conteúdo de Laurence Bardin.

A metodologia organiza-se em observar de forma cuidadosa os dados, buscando entender os seus significados, através de procedimentos sistemáticos, organização da análise, codificações e informatização da análise das comunicações (SILVA *et al.*, 2012).

Segundo Flick (2009), o objetivo da análise de conteúdo é possibilitar uma interpretação após o pesquisador realizar a coleta de dados, sendo o seu desenvolvimento ocorrendo por meio de técnicas apuradas. Para Dellagnelo e Silva (2005) a análise de conteúdo vem sendo umas das técnicas mais utilizadas no campo da administração no Brasil, mais especificamente nas pesquisas qualitativas.

Conforme afirmação de Chizzotti (2006, p 98) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

No que tange o desenvolvimento do trabalho, optou-se pela análise de conteúdo, tendo em vista o que Bardin (1997, p. 34) define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Segundo Bardin (1997, p. 95) a utilização da análise de conteúdo possui uma cronologia de três fases fundamentais, sendo elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

O mesmo autor esclarece todas as etapas da seguinte forma:

- Pré-análise é a primeira etapa e serve para organizar o trabalho. Consiste em construir um cronograma de trabalho, escolhendo os documentos a serem utilizados, procedimentos definidos e elaboração de metas que deem suporte na interpretação dos resultados finais.
- Exploração do material é a segunda etapa e consiste no pesquisador definir as codificações, classificações e categorização dos documentos analisados, é a fase mais trabalhosa.
- Resultados é a última fase da análise de conteúdo e incide sobre o tratamento dos resultados obtidos, podendo ser utilizados planilhas, gráficos ou qualquer outra ferramenta que facilite a visualização e interpretação dos resultados do conteúdo final (1997, p. 95).

No quadro abaixo, apresenta-se um resumo da análise do estudo, bem como os objetivos propostos, os instrumentos que foram utilizados, objetivando analisar os dados e posteriormente obter os resultados do estudo.

Quadro 3 – Resumo da Análise de Dados

Objetivos	Instrumentos	Categorias
Identificar valores fundamentais da administração na construção desse ecossistema	Entrevista e Observação.	Valores da Administração
Avaliar os resultados práticos obtidos pelo LIC	Entrevista, observação e análise documental.	Resultados Práticos
Identificar os principais benefícios que o LIC traz para a universidade e as empresas que participaram	Entrevista, observação e análise documental.	Benefícios gerados para empresas e universidades.
Analisar como o LIC colabora para que os conhecimentos aprendidos em sala de aula sejam efetivos e práticos junto às empresas.	Entrevista, observação e análise documental.	Conhecimentos aprendidos – prático e teórico

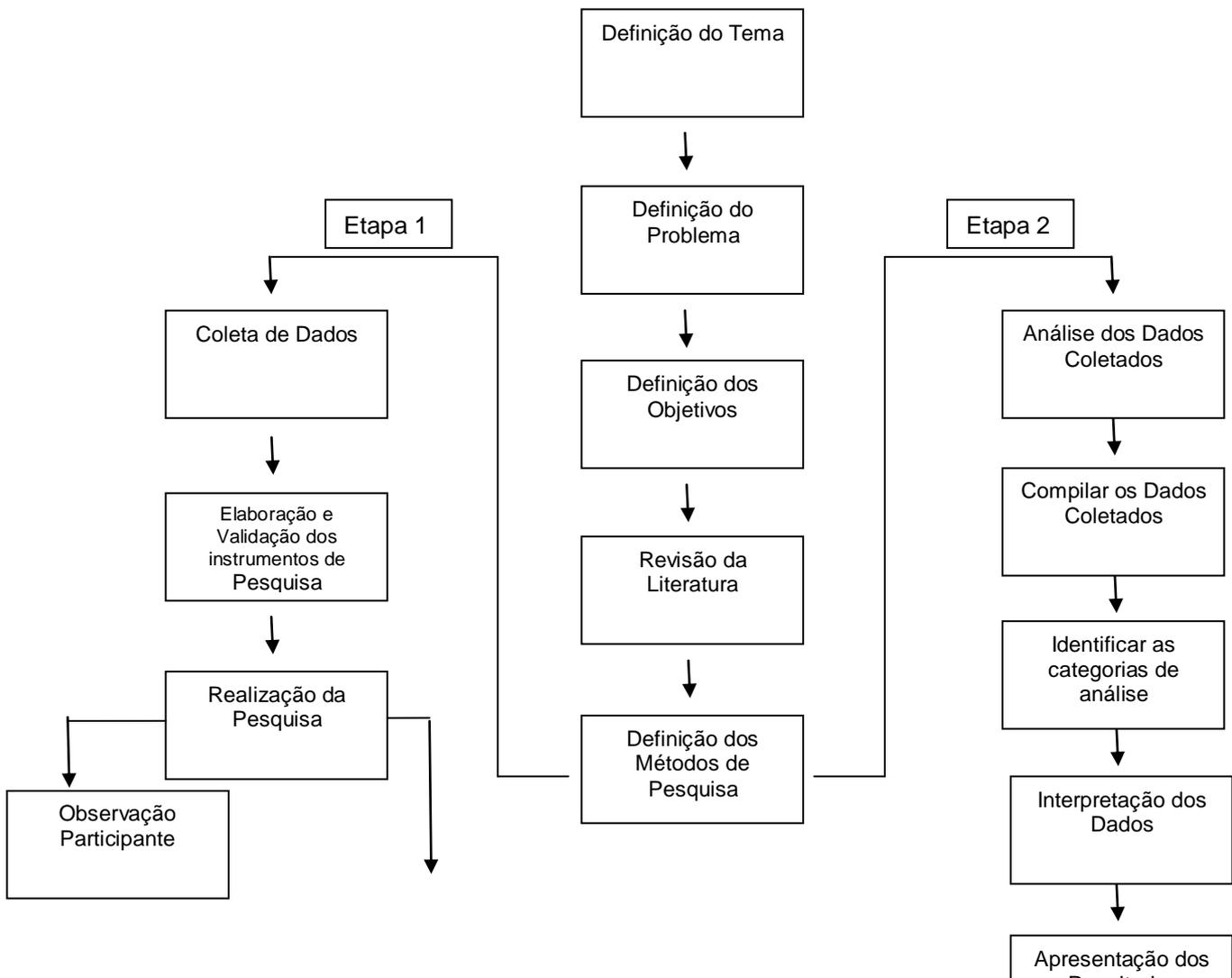
Fonte: Elaborado pelo autor

Através dos métodos, técnicas e instrumentos coletados por meio da análise de dados o pesquisador desenvolveu o estudo, buscando responder as questões que orientam o projeto, assim como alcançar os objetivos propostos.

3.5 Desenho da Pesquisa

A Figura 5 ilustra os passos da pesquisa apresentada neste trabalho, em relação as suas etapas desde a definição do problema e objetivos, até a análise dos resultados. O desenho tem por objetivo facilitar a visão de todo o processo da pesquisa apresentada neste trabalho.

Figura 5 - Etapas da Pesquisa



Realização das
Entrevistas

Conclusões

Fonte: Elaborado pelo autor

O próximo capítulo traz a análise dos resultados obtidos pelo autor sobre o Laboratório de Inovação Colaborativa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo apresentará o Laboratório de Inovação Colaborativa e os participantes dessa pesquisa. Posteriormente apresentará os dados coletados por meio de entrevistas, análise documental e observação, onde serão analisados e relacionados com os objetivos dessa pesquisa e seu referencial teórico.

4.1 Apresentação do Laboratório de Inovação Colaborativa

O Laboratório de Inovação Colaborativa projeto que é estudado neste trabalho, teve início em 2017 fruto do desejo de três jovens em criar um ambiente que pudessem aplicar os seus conhecimentos adquiridos na universidade em cases reais do mercado. O LIC, objeto de estudo desta pesquisa, é responsável por possibilitar essa aproximação entre o meio acadêmico e empresarial.

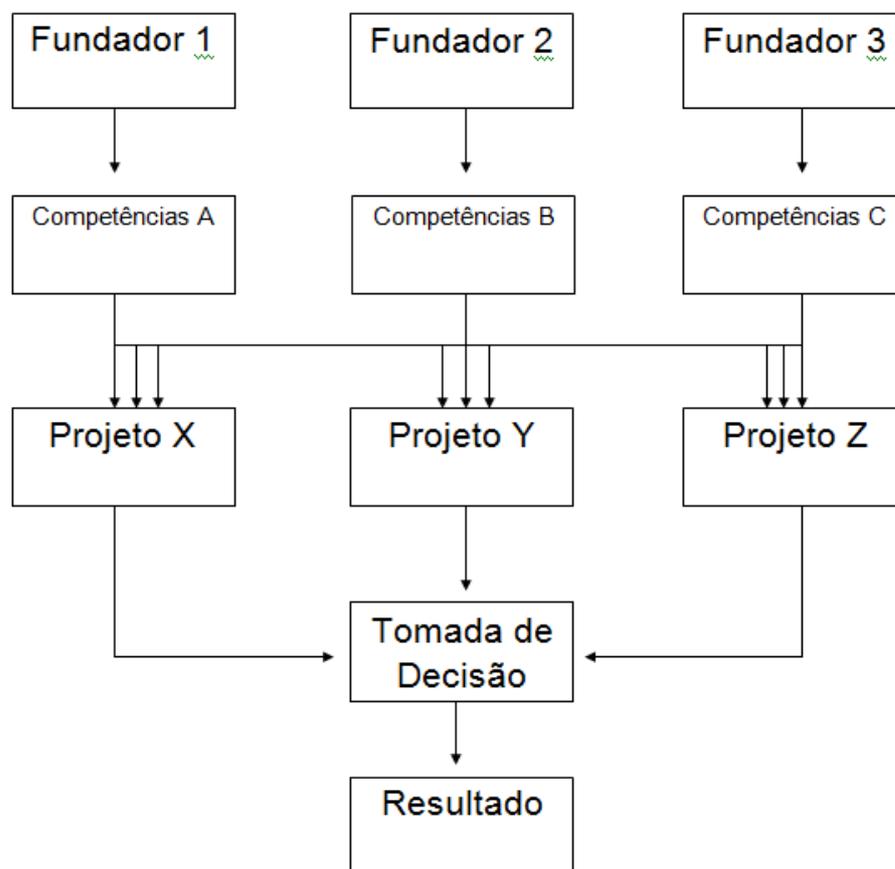
O LIC realiza a integração de alunos e empresas pautados por três linhas de pensamentos sendo elas criatividade, colaboração e inovação objetivando gerar soluções aplicáveis dentro das instituições parceiras do evento, possibilitando aos

alunos networking, a chance de trabalhar em alguma dessas empresas e estar em um ecossistema vivo que lhe permite errar, mas acima de tudo aprender (Documentos do LIC, 2018).

De acordo com um dos Fundadores do LIC (2019) “O primeiro objetivo foi criar um ambiente vivo dentro da universidade, viver a universidade de uma maneira que a gente sempre quis viver, onde não fosse algo muito mecânico de ir para a sala de aula, cumprir o que está programado na ementa e ir embora”.

A gestão e atividades realizadas pelo Laboratório de Inovação Colaborativa são realizadas pelos três fundadores onde cada um é responsável por um projeto, atuam por competências, a gestão é horizontal e juntos realizam as tomadas de decisões. No organograma apresentado na Figura 6 é possível visualizar a atuação dos fundadores dentro do LIC.

Figura 6 - Estrutura do LIC



Fonte: Documentos do LIC (2017), elaborado pelo autor.

Para essa pesquisa foram entrevistados dois fundadores do LIC, cinco gestores, cinco alunos e dois professores. Os pesquisados são apresentados no item a seguir.

4.1.1 Apresentação dos Entrevistados

Os entrevistados do estudo são colaboradores do Laboratório de Inovação Colaborativa que atuam diretamente ou indiretamente na execução e participação das atividades do LIC. A pesquisa teve um total de quatorze participantes, sendo dois deles os fundadores do projeto, entrevistados conforme o roteiro disponível no Apêndice C, cinco gestores conforme o Apêndice B, e 7 participantes conforme Apêndice A.

Os entrevistados foram selecionados intencionalmente, pois o pesquisador é um dos fundadores do LIC e conhece toda a estrutura do projeto, tendo facilidade para contatar as pessoas pesquisadas que estão vinculadas diretamente a criação, participação e resultados das ações do Laboratório de Inovação Colaborativa.

As pessoas entrevistadas pelo pesquisador possuem faixas etárias e formações distintas entre si, bem como cargos. Foram selecionados pela contribuição e participação dentro do LIC, de maneira intencional e por conveniência, de acordo com os objetivos definidos na pesquisa. O pesquisador levou em consideração seu desejo em levantar dados que possam identificar os resultados práticos do LIC junto às empresas protagonistas do evento, além da relação dos alunos em aplicar os conhecimentos de sala de aula em cases reais. As entrevistas foram realizadas entre 07 de janeiro e 15 de fevereiro de 2019.

No quadro 4 é apresentado o perfil dos fundadores que responderam a entrevista (Apêndice C).

Quadro 4 – Resumo dos dados dos colaboradores participantes: fundadores

PERFIL DOS PARTICIPANTES - FUNDADORES					
Perfil Analisado	Gênero	Idade	Formação	Cargo	Empresa

Fundador 1	Masculino	24	Ensino Sup. Incompleto	Co-Founder	LIC
Fundador 2	Masculino	23	Ensino Sup. Incompleto	Co-Founder	LIC

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo, o quadro 5 apresenta o resumo dos dados dos gestores entrevistados, no qual foi utilizado o roteiro de entrevista (Apêndice A) aplicado aos cinco entrevistados.

Quadro 5– Resumo dos dados dos colaboradores participantes: gestores

PERFIL DOS PARTICIPANTES - GESTORES					
Perfil Analisado	Gênero	Idade	Formação	Cargo	Empresa
Gestor 1	Masculino	34	Ensino Sup. Incompleto	Sales Partner	PMWEB
Gestor 2	Masculino	34	Ensino Sup. Incompleto	CEO	Grupo GOWINZ
Gestor 3	Masculino	32	Ensino Médio Completo	CEO	Gramado Summit
Gestor 4	Masculino	25	Ensino Sup. Completo	CEO	Onni
Gestor 5	Masculino	33	Ensino Sup. Completo	Diretor de Sucesso de Cliente	Orgânica Digital

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo o quadro 6 apresenta o resumo dos dados dos alunos entrevistados, no qual foi utilizado o roteiro de entrevistas (Apêndice B) aplicado aos cinco entrevistados.

Quadro 6 – Resumo dos dados participantes: alunos

PERFIL DOS PARTICIPANTES - ALUNOS

Perfil Analisado	Gênero	Idade	Formação	Empresa
Aluno 1	Masculino	25	Ensino Sup. Completo	PMWEB
Aluno 2	Feminino	24	Ensino Sup. Completo	PMWEB
Aluno 3	Masculino	23	Ensino Sup. Incompleto	SAP NextGen
Aluno 4	Feminino	23	Ensino Sup. Incompleto	Banco Itaú
Aluno 5	Feminino	19	Ensino Sup. Incompleto	Estudante

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo o quadro 7 apresenta o resumo dos dados dos professores entrevistados, no qual foi utilizado o roteiro adaptado de entrevistas (Apêndice B) aplicado aos dois entrevistados.

Quadro 7 – Resumo dos dados dos colaboradores participantes: professores

PERFIL DOS PARTICIPANTES - PROFESSORES					
Perfil Analisado	Gênero	Idade	Formação	Cargo	Empresa
Professor 1	Feminino	50	Pós Graduado	Decana Escola Gestão e Negócios	Unisinos
Professor 2	Masculino	39	Pós Graduado	Professor	Unisinos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como visto no decorrer da apresentação de todos os entrevistados dessa pesquisa, o LIC está relacionado com a participação dessas pessoas em alguma edição do evento, neste sentido o próximo item apresenta os resultados que apontam os valores da administração entre os participantes dessa pesquisa.

4.2 Valores da Administração

Os valores da administração são analisados neste item e relacionados ao desenvolvimento de competências do aluno em administração, conforme o referencial teórico.

A partir da entrevista (Apêndice A) desenvolvida pelo pesquisador para entender a relação da teoria aplicada em sala de aula pelo curso de administração e as aplicações dele dentro do LIC, foi possível identificar características e apontamentos que vão de encontro aos temas abordados.

Zabala e Arnau (2010), Vargas, Casanova e Montanaro (2001), Zarifian (2001) ressaltam que é fundamental o desenvolvimento de competências que estejam alinhadas as dinâmicas do mercado, favorecendo ao aluno inserir-se neste ambiente, onde o seu aprendizado tende a ser mais atraente, eficaz e competente, visando o aprimoramento de novas habilidades e conhecimentos.

Os processos de entrevista e observação foram essenciais para analisar a relação do ensino em administração e sua aplicação dentro do LIC, onde os participantes entrevistados responderam perguntas que necessitaram atribuir um nível de importância e justificar sua resposta. Considera-se o nível de importância atribuído voltado para a relação dos conhecimentos adquiridos no curso, uma vez que os alunos têm a capacidade de identificar se essas competências auxiliaram em pensar soluções criativas para os desafios propostos no LIC. A importância que os entrevistados apontam para os ensinamentos do curso nos permitem validar que desenvolver essas competências é fundamental para se diferenciar no mercado.

Observou-se que os respondentes valorizam os fundamentos do curso, mas entendem que não são somente esses conhecimentos o que lhes diferencia na resolução de problemas e entrega dos resultados, não se obteve nenhuma resposta negativa, podendo acompanhar no Quadro X a síntese das respostas obtidas.

Quadro 8 – Síntese de respostas das entrevistas participantes: alunos

Questão	Importante	Essencial
---------	------------	-----------

1) Os conhecimentos do seu curso foram importantes para pensar em soluções criativas para os desafios propostos?	04 colaboradores	01 colaborador
2) As habilidades e atitudes desenvolvidas no seu curso lhe auxiliaram na participação do LIC? Como?	05 colaboradores	Nenhum

Fonte: Elaborado pelo autor.

Será realizada a análise em torno desse levantamento e das justificativas dadas pelos entrevistados. Em um primeiro momento, os participantes foram questionados quanto à importância do aprendizado desenvolvido dentro do seu curso, conforme pode-se verificar no quadro X quatro entrevistados consideram importante, enquanto um considera essencial aos ensinamentos do curso. O aluno 2 (2019) comenta que *“todo conhecimento é importante, independente de teórico/universitário ou externo/vivência. Acredito também que as vezes é difícil reconhecer a barreira do que é conhecimento do curso e experiência de vida”*. Já, o aluno 4 (2019) afirma ser *“importante, pois o que usei de ferramentas do curso dentro do LIC me auxiliou nas tomadas de decisão”*.

Os alunos 1, 3 e 5 relatam que *“algumas matérias somadas a outras vivências externas a universidade foram importantes para atingir os objetivos específicos”*. Ainda sobre a importância do curso, o aluno 5 afirma que *“é inegável que o curso tem um papel importante, porém atividades como o LIC é que realmente fazem a diferença na aplicação desse conhecimento”*.

Cui (2013) destaca que a aprendizagem ativa tem uma participação muito importante na formação dos alunos, pois o estimula a pensar, a participar e a aplicar o que está aprendendo em sala de aula. Michel, Carter III e Varela (2009) analisam

que os alunos necessitam de outras atividades e não somente a transferência de conteúdos que a universidade realiza.

Nessa perspectiva, o Laboratório de Inovação Colaborativa permite um ambiente próprio e multidisciplinar para essa mudança na aprendizagem. Isso possibilita uma percepção sobre a necessidade dos alunos estarem próximos a cases reais do mercado e a pensarem de formas diferentes. Os eventos idealizados pelo LIC são um bom exemplo da aproximação entre a academia e o mercado, onde visa entregar aos alunos a possibilidade de resolverem problemas reais, desenvolver habilidades exigidas pelo mercado e entenderem que o erro faz parte do processo de aprendizagem. A seguir o registro de uma das edições do LIC onde os grupos estão desenvolvendo alternativas para solucionar uma problemática real do mercado (OBSERVAÇÃO, 2018) ².

Figura 7 - 2º edição LIC(1)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme relato do Aluno 3 (2019) e participante da edição registrada pela foto “Projetos como o LIC mostram que nada adianta aprender sem executar, o LIC

² Registros elaborados pelo autor.

faz o que a academia tem dificuldade de fazer, conectar pessoas, alinhar propósitos e impactar comunidades”. De fato, estar no ambiente que o Laboratório de Inovação Colaborativa cria para os seus participantes é visualizar a cada momento conexões entre os grupos, através da multidisciplinaridade, entender que as ideias geradas neste espaço irão impactar a realidade da empresa protagonista, além de aplicar e fortalecer suas habilidades em situações diversas (OBSERVAÇÃO, 2018).

Para o Aluno 5 (2019),

O Lic é muito importante porque é um espaço onde tu podes testar o que aprendeu, sem medo de errar é meio que uma preparação para o mercado e eu acho que a oportunidade da universidade de ter esse espaço é muito valioso. Deveriam valorizar isso, até porque, é um grande diferencial, mas justamente o fato de tu ter esse espaço faz com que tu estejas mais preparado e isso é uma coisa que a universidade deveria procurar para disponibilizar aos seus alunos.

Pestana (2006) afirma que para que ocorra uma educação profissional dos alunos é preciso que se construa uma articulação entre a dimensão profissional e sociopolítica onde a partir desta combinação haja o desenvolvimento de uma formação integral.

Para o Fundador 1 (2019),

O curso de Administração e não só ele, mas os cursos de graduação têm um grande objetivo que é ter uma formação integral da pessoa, porém, esses entendimentos só temos no decorrer do curso, ele não tem uma função tão tecnicista para te formar em habilidades muito específicas / laborais, mas é uma construção integral de todo o teu lado profissional.

Posteriormente foi questionada a importância das habilidades e atitudes desenvolvidas dentro do curso e se auxiliaram na participação dentro do LIC. Os participantes avaliaram como importante.

No meu caso, como ex aluna, pude pensar e ajudar em soluções que talvez pessoas que não estão tão inseridas na área demorassem mais para chegar, por conviver todos dias com isso, vejo com mais clareza certos assuntos. Isso vale para todos os cursos e daí vem a importância de um grupo com conhecimentos e áreas diversas para criar equipes de alta performance(Aluno 2 ; 2019).

Segundo Menino (2006) e Perrenoud (1999), o ensino através de competências dentro do curso de Administração busca que o aluno em diferentes

contextos e situações em sua vida aplique a teoria que adquiriu na universidade, porém com um foco no aprimoramento e desenvolvimento de suas competências ao invés de simplesmente reproduzir o que aprendeu. O que pode ser percebido dentro do ambiente LIC é que essa necessidade de fazer com que a competência seja desenvolvida acaba acontecendo, sempre a partir do que foi ensinado em sala de aula, no entanto, com a finalidade de sua aplicação na resolução de problemas de uma empresa real.

Foi percebido que os alunos participantes do Laboratório de Inovação Colaborativa e colaboradores desta pesquisa entendem que os aprendizados do curso tiveram contribuição para a sua participação dentro do LIC, visto que atribuíram grande importância à teoria estudada dentro do curso, porém que existem outros complementos que são tão importantes quanto esses ensinamentos, assim como foi percebido pelo pesquisador que o ambiente criado pelo LIC intensifica a relação entre a teoria da universidade com a prática do mercado. No próximo item serão discutidos os benefícios gerados para as empresas e universidades que participaram do Laboratório de Inovação Colaborativa.

4.3 Benefícios Gerados para Empresas e Universidades

Como já visto no item anterior, uma das características que está presente no LIC é realizar a aproximação entre o meio acadêmico e o empresarial. De acordo com o referencial teórico princípios como colaboração, criatividade e inovação são impulsionadores para que o vínculo entre as universidades e as empresas seja cada vez maior.

A aplicação da entrevista com os cinco gestores e dois professores resultou na análise para o entendimento das dificuldades na relação entre as instituições de ensino e o meio empresarial, levando em consideração o papel do LIC e seus benefícios gerados para esses dois nichos.

Em seguida são apresentadas as análises por categoria das entrevistas, na qual os questionamentos realizados referem-se às questões dois e cinco da entrevista com os gestores e estão relacionadas com o nível de importância do LIC

na aproximação entre universidades e empresas, além dos seus benefícios.

Quadro 9 – Questionamentos sobre empresa e universidade

Questionamentos	Indiferente	Nada	Pouco Importante	Importante	Essencial
1. Como você classifica a relação universidade empresa?	0	0	0	5	0
2. Como você avalia o potencial do LIC e seus benefícios para o mercado?	0	0	0	5	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando, conforme afirmam Ekholm e Kull (1996), o ensino teórico ainda apresenta certo domínio dentro das salas de aula, sendo que a universidade pouco inova nas metodologias de ensino, fazendo com que haja muita explicação, tornando o passar das horas monótono. O pesquisador pode observar em suas participações nos eventos do LIC à existência das dificuldades postas por esse padrão de ensino das universidades, porém ao incentivar dinâmicas, como essa, trazidas pelo LIC mostra que há possibilidades para mudanças. Além de permitir que empresas possam estar juntos, co-criando juntamente com os alunos ideias, sugestões e inovações como uma forma de incentivo a aplicação dos conhecimentos adquiridos na graduação e nas experiências pessoais de cada um (OBSERVAÇÃO, 2019).

Para o Gestor 3 (2019),

Esse tipo de projeto é fundamental porque querendo ou não as instituições de ensino elas tem que mudar, e o mundo está mudando, o comportamento dos jovens cada vez mais muda e as universidades precisam se reinventar, acho que acabou aquela era de que a universidade forma executivos, a universidade também tem que formar empreendedores, intraempreendedores e projetos como o LIC eu acho que traz esse novo olhar para as universidades.

Autores como Alencar (1997a), Cropley (2005), Gilson (2008), conforme

apresentado no referencial teórico, citam que a necessidade de professores criativos que consigam através de problemas reais do mercado, criar oportunidades, desafios e engajamento para os alunos é o que a grande maioria das organizações busca. Além disso, possibilitar uma sintonia entre a formação desenvolvida dentro da universidade com as demandas do mercado, é essencial para se obter êxito em um mundo extremamente mutável e complexo como o empresarial. Uma vez que o Laboratório de Inovação Colaborativa permite e busca aproximar a teoria da prática, bem como possibilita a aproximação cada vez maior do meio acadêmico com o empresarial focando sempre nos melhores resultados e experiências para os alunos e empresas, mantendo um comprometimento com a aprendizagem e a entrega de resultados.

Para o Gestor 3 (2019),

A relação universidade empresa mudou bastante, durante muito tempo as empresas beberam da fonte das universidades de formar executivos com uma habilidade específica em algo e isso mudou muito e até talvez seja por isso que as instituições de ensino tem que mudar , entendo que o mercado hoje procura muito mais softskills que são habilidades como um todo, não profissionais bons em uma área específica, mas que tenham habilidades para resolver diversos problemas e isso eu acho que a universidade em si dentro dos seus cursos não resolvem, porém com atividades como o LIC tu já começa a trazer outra perspectiva sobre a formação dos futuros estudantes.

Jackson (2006) aponta que as instituições de ensino superior precisam formar alunos que estejam preparados para o mercado, sejam criativos e tenham habilidades para resolver problemas, pois é perfis como esse que são procurados pelas organizações. Na mesma linha de pensamento Carbonell (2002) ressalta que inovar nas universidades é transformar o espaço de sala de aula em algo atrativo e transformador. Essa proposta vai ao encontro do que o LIC vem construindo junto às universidades e as empresas, trazer um ambiente colaborativo, criativo e inovador para além da sala de aula, é proporcionar ao aluno colocar o seu conhecimento na prática, mas que vai impactar outras pessoas e porque não solucionar os problemas de algumas organizações, além disso, compreender que as vivências dele na universidade são muito mais grandiosas que as quatro paredes da sala de aula.

Para o Gestor 5 (2019),

Eu vejo o projeto LIC como uma espécie de conexão transformadora. Percebo que os alunos e a universidade muitas vezes estão desconexos da

prática e do que ocorre dentro das empresas. O universo empresarial avança e se transforma muito rápido em determinados aspectos a teoria ensinada nas salas de aula não conseguem acompanhar esse dinamismo. Iniciativas como o LIC estão fazendo essa conexão entre Universidade, alunos e empresas fazendo com que o ambiente empresarial seja reproduzido na sala de aula e esta troca está gerando um crescimento mútuo, tanto para a Universidade, quanto para os alunos e o ecossistema empresarial.

Ainda para o Gestor 5 (2019),

Há alguns anos atrás era um abismo a aplicabilidade da teoria ensinada na universidade para o contexto empresarial. Existia uma lacuna muito grande do que era ensinado e o que poderia de fato ser aplicado. Hoje eu percebo que iniciativas como o LIC estão cada vez mais trazendo o contexto empresarial para dentro da sala de aula e isto está fazendo com que esse abismo diminua e a empresa ande de mãos dadas com a universidade. Eu sinto que esse movimento é muito tímido, liderado pela Unisinos aqui no RS e pela PUCRS. A maioria das universidades não está sabendo lidar com as questões da Nova Economia que dão emponderamento ao aluno, ao cliente e se aquele conhecimento aprendido nas salas de aula não for aplicável ou útil, o aluno acabará cancelando a matrícula ou jamais fará algum curso ou especialização na respectiva universidade.

O relato do gestor 5 quando afirma a dificuldade das universidades em entenderem a nova economia e como ela interfere no desenvolvimento dos alunos é validado dentro do referencial teórico por Christensen, Horn e Johnson (2012) entre outros autores ao afirmarem que a inovação dentro do contexto educacional e mais precisamente na administração gera um impacto na economia, nos processos de aprendizagem dentro das instituições de ensino, dificultando o alcance de uma base intelectual e resultados práticos para os alunos.

Acredito que a relação mercado e o meio acadêmico é de suma importância para a inovação. A universidade tem um papel fundamental na conjunção dessas forças, sendo que grande parte da inovação tecnológica deverá fazer parte dessas relações no futuro. (Gestor 4, 2019).

A criatividade e inovação têm importâncias apontadas por Amabile (1996) no referencial teórico do presente estudo, considerando que a universidade é o ambiente propício para que os alunos desenvolvam e aprimorem esses conhecimentos, induzindo a construção de habilidades para solucionar problemas enfrentados pelas empresas atualmente.

Para o Gestor 2 (2019),

Olhando do lado da empresa, é muito importante contar com professores de alto nível como os da Unisinos e alunos que ainda inexperientes no mercado de trabalho, trazem muita criatividade e inovação por estar fora da rotina de uma empresa. Já olhando pelo lado da Universidade, penso que trazer os alunos à realidade das empresas é imprescindível, de nada adianta somente teoria e não disponibilizar aos alunos a possibilidade de entender como se podem aplicar técnicas estudadas em sala de aula de fato.

Para o Fundador 1 (2019),

É uma vivência muito mais rica, esse momento de colocar a empresa mais próxima do aluno, do teu curso e da tua realidade é extremamente fundamental, até porque, no final das contas as pessoas também estão indo no LIC para aprenderem uma profissão e se colocar no mercado.

Além disso, o fundador 1 (2019) relata que,

[...] as vezes esse tipo de conexão é muito distante, dentro da Unisinos que é onde o LIC acontece (...) atividades como essa são muito importantes até para impulsionar a pessoa, não só na carreira, como na vivência universitária, no sentido de que é aqui que eu preciso estar, é aqui as conexões que eu preciso, é aqui o ambiente que eu preciso viver para ter um impulsionamento da minha carreira e pessoal.

Pode-se verificar que o Laboratório de Inovação Colaborativa desempenha um papel central na relação entre esses dois nichos abordados até aqui, a universidade através dos seus alunos motivados em estarem em um ambiente que lhe possibilita praticar, conhecer novas pessoas e vislumbrar possibilidades dentro do mercado de trabalho, e para as empresas encontrar soluções para os seus problemas, trazer as dificuldades e realidades do mercado para a nova geração, além de lapidar possíveis talentos para os seus empreendimentos (OBSERVAÇÃO, 2019).

Para o Professor 1 (2019),

De uma maneira geral essa relação universidade empresa nem sempre é muito próxima, e eu acho que o LIC é uma forma excelente de promover essa aproximação, não só apenas da universidade atraindo empresas nessa parceria, mas principalmente a ideia de aproximar a teoria e a prática que é fundamental para o desenvolvimento de um gestor, seja ele aluno que ainda está vinculado à universidade ou mesmo depois de formado já atuando no mercado de trabalho, então isso a gente nunca pode perder de vista a ideia de sempre buscar soluções pragmáticas, mas estar sempre buscando novas aprendizagens também, equilibrar essa ideia de teoria e prática. Sempre independe de a gente estar cursando algum programa formal na universidade ou não.

Para o professor 1 (2019), os benefícios que o LIC proporciona para as instituições de ensino é:

As universidades normalmente tem muita dificuldade de aproximação com as empresas ou mesmo de ter experiências práticas para ilustrar as teorias ou as abordagens mais teóricas que estão sendo desenvolvidas, então o LIC é uma forma excelente de fazer essa aproximação, portanto é essencial para as universidades, todos o módulos de aprendizagem ou pelo menos periodicamente deveriam estimular metodologias como o LIC pra fazer essas amarrações ao longo do aprendizado dos alunos nas universidades.

A imagem a seguir ilustra a fala do professor 1 ao mencionar a importância do LIC em promover a aproximação das empresas junto a universidade, mas principalmente em proporcionar aos alunos experiências e vivências reais dentro de grandes organizações. Entender que a aplicação prática deve caminhar ao lado dos ensinamentos teóricos, pois é isso que o mercado demanda de seus futuros colaboradores.

Figura 8 - Registro dos encontros



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

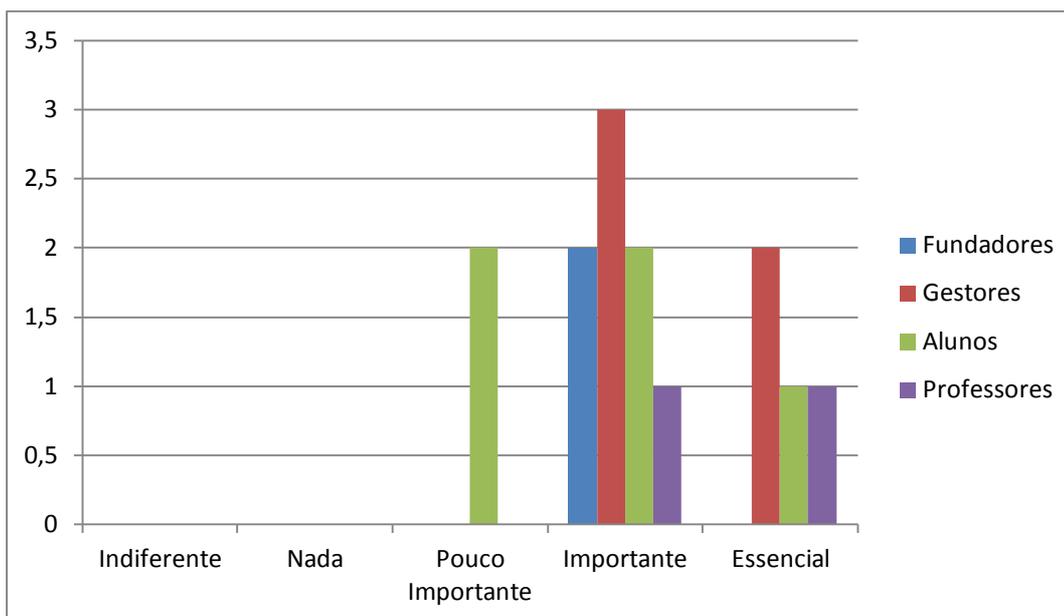
Na foto o time vencedor da 2ª edição, foi visitar as empresas Chocolates Lugano, empresa protagonista dessa edição, além da Orgânica Digital e Bela Pagamentos organizações referências em seus setores e que se dispuseram a explicar, escutar, mas principalmente mostrar a realidade do mercado e de que forma esses alunos tem que se preparar para ingressar no meio empresarial (OBSERVAÇÃO, 2019).

No próximo item serão apresentadas as metodologias trabalhadas no ambiente analisado, segundo a importância atribuída pelos entrevistados, assim como as observações do pesquisador sobre a efetividade das práticas aplicadas.

4.4 Conhecimentos Aprendidos - Prático e Teórico

A metodologia aplicada dentro do LIC é analisada neste item e relacionada à forma como é desenvolvida as ações práticas e teóricas, conforme referencial teórico. A partir da aplicação das entrevistas com os participantes do evento (Apêndice A, B e C) foi possível encontrar características relacionadas às metodologias ativas de ensino que são abordadas neste estudo.

Gráfico 1 – Nível de Importância da Metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico 1 é apontado um comparativo entre os entrevistados, levando em consideração como avaliam a metodologia desenvolvida dentro do LIC. Percebe-se que a maioria dos entrevistados considera de grande importância ou essencial à metodologia aplicada. Os dois alunos que consideram pouco importantes relataram que a metodologia não apresenta nenhuma característica inovadora ou mesmo relacionado a algum método científico, porém devido a trajetória acadêmica e vida profissional de ambos já presenciaram eventos dentro e fora do país na qual utiliza-se características semelhantes e com foco muito parecido com o que o LIC vem realizando.

Para o aluno 2 (2019),

O LIC usa uma metodologia que toda universidade e meio de ensino deveria usar, colocar o que sabe em prática. É uma mistura entre a criatividade, o aprendizado, autoconhecimento, acredito que quando nos deparamos com pessoas de diferentes áreas e com diferentes saberes exploramos muito mais de nós mesmos e assim nos desenvolvemos não só profissionalmente, mas também como seres humanos, conteúdo e mundo real e corporativo de fato. Mostra para o aluno que sim, podemos ter uma mescla entre teoria e prática, onde todos têm espaço e podem se desenvolver e criar soluções juntos, espaços esses que hoje são muito difíceis de serem criados (Aluno 2, 2019).

Mitre (2008) aponta que situações problema quando aplicadas aos alunos, tem a função de promover o seu desenvolvimento e suas habilidades, e dentro do ambiente LIC pode-se perceber que essas características são trabalhadas, sobretudo pelo foco da atividade ser um problema real das empresas participantes. Ribeiro (2005) ressalta ainda que a universidade ao aderir e incentivar atividades que utilizam métodos ativos cria aos alunos maior confiança para a tomada de decisões, incentiva o trabalho em equipe e reforçam a autonomia no pensar e no agir rapidamente.

Para o Aluno 4 (2019),

A metodologia aplicada no LIC foi essencial por que ela te faz ser dinâmico e mostra o quão importante é trabalhar em equipe, fatores cruciais para a vida e para o mercado de trabalho.

Para o Professor 1 (2019),

A metodologia aplicada favorece muito não apenas a interação, compartilhamento e aprendizagem, mas é bem interessante envolver pessoas diferentes com realidades diferentes. Utilizar essa metodologia no LIC é muito legal, porque nem sempre a gente conhece as pessoas com quem a gente está interagindo no mercado e essa característica é encontrada dentro do LIC.

Para o Professor 2 (2019),

A ideia do desafio ser um problema real de uma empresa é bastante estimulante saber que se está trabalhando em cima de algo que é real que vai ser utilizado pela organização e não é simplesmente um laboratório que tem um fim único para estimular a aprendizagem do grupo, mas que sim terá uma aplicação futura.

Observou-se que os entrevistados valorizam aspectos como interações, trabalho em equipe e criação de soluções práticas para problemas reais, dentro desse ambiente desenvolvido pelo Laboratório de Inovação Colaborativa e que fazem parte da metodologia analisada pelo pesquisador. Pode-se visualizar na foto abaixo um pouco do que foi abordado pelos entrevistados (OBSERVAÇÃO, 2019).

Figura 9 - 2º edição LIC(2)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Freire (1996) destaca que as metodologias ativas são o grande diferencial para o ensino superior, entendendo que o impulsionamento da aprendizagem para os alunos das universidades ocorre através da superação de desafios, resolução de problemas e os conhecimentos e experiências construídas previamente. Complementando esse raciocínio Dewey (1978), afirma que a aprendizagem ocorre pela ação, fazendo com que os alunos estejam no centro da aprendizagem.

Para o pesquisador que acompanhou algumas edições do Laboratório de Inovação Colaborativa os relatos trazidos pelos entrevistados e aprofundados através dos autores no referencial teórico são condizentes com o ambiente desenvolvido pelos fundadores, não somente no dia do evento, mas durante toda a divulgação e preparação para a atividade. Os fundadores têm o cuidado de criar expectativa nos participantes até a semana anterior ao evento quando divulgam a empresa protagonista, além de os participantes descobrirem o problema que irão trabalhar somente no dia do evento pelas pessoas da própria empresa, o que gera nos indivíduos uma motivação ainda maior na entrega da solução (OBSERVAÇÃO, 2019).

Para o Aluno 1 (2019),

O principal de tudo é o networking gerado pelo LIC que é totalmente ligado ao mercado, mas o fato de a metodologia estar baseada em um problema real com pessoas diferentes é o que está acontecendo hoje também.

Ainda para o Aluno 1 (2019), um ponto de destaque é o fato deles terem apresentado as ideias desenvolvidas para pessoas da própria empresa, onde nunca tiveram contato, mas que poderiam agregar ao trabalho que foi desenvolvido pela equipe ao longo do LIC. Dewey (1978), afirma que dentro da universidade essas situações precisam fazer parte da vida do aluno. Deste modo, a educação e a aprendizagem se tornam uma contínua reconstrução de suas experiências.

O Laboratório de Inovação Colaborativa busca possibilitar através da sua metodologia, baseada no *design sprint*, uma contínua experiência entre todos os participantes, fomentando a busca pela aplicação dos conhecimentos. Todo e qualquer momento dentro do LIC é valorizado e visa trazer as realidades do mercado e das empresas para fora da sala de aula, além de direcionar os alunos a relevância de uma aprendizagem por desafios reais, com a possibilidade de experimentar e tomar decisões junto a grandes gestores (OBSERVAÇÃO, 2019).

Para o Gestor 3 (2019),

O LIC usa uma metodologia bem interessante, ela lembra bastante o startup weekend onde é um programa do Google aplicado no mundo inteiro que jovens tem em torno de 50 horas para desenvolver um projeto do zero e testar ele. Acho bem legal porque incentiva o empreendedorismo e também de certa forma tu pode conceber nessas horas um grande projeto, inclusive testado com validação de mercado.

Para o Aluno 3 (2019),

A metodologia aplicada no LIC é uma metodologia prática, que visa usar dinâmicas de grupo, ferramentas criativas e processos de inovação aliada a orientações de mentores expert de diversas áreas. Vejo que os participantes se envolvem na eterna metodologia de MVP, Build(w/your team), Measure(w/mentors), Learn(w/issues), dentro de um ambiente de experimentação, controlado.

As ferramentas que compõem a metodologia ativa do LIC são validadas pelos fundadores e colocadas em prática sempre que uma nova edição do evento acontece e a principal fonte para o aprimoramento dessas técnicas acaba sendo todos os alunos, empresas e colaboradores com as suas capacidades inovadoras e colaborativas. Conforme Anderson e Kratwohl (2001), o aprender das pessoas deve estar pautado por suas ações, ao contrário de uma lista de matérias a aprender. Para o pesquisador modelos de aprendizagem como esse só acontecem devido ao fator humano, onde pessoas criativas, motivadas e em um ambiente próprio são capazes de promover resultados tanto pessoais como profissionais. Características essas encontradas, nas pessoas pesquisadas e nos diversos participantes do LIC (OBSERVAÇÃO, 2019).

A imagem abaixo retirada dos documentos do Laboratório de Inovação Colaborativa mostra uma das ferramentas que são utilizadas pelos participantes com o objetivo de guiar o seu raciocínio e facilitar a entrega de resultados mais concretos

para as empresas protagonistas. Esse material traz a essência de um Canva do *design thinking* com adaptações visuais do *Trendwatching*.

Para os fundadores essa ferramenta trouxe maior segurança para as pessoas que não eram familiarizadas com esse tipo de metodologia, além de possibilitarem uma entrega prática para as empresas parceiras do evento (OBSERVAÇÃO, 2019).

Figura 10 - Canva LIC (1)

The image shows a template for a 'Canva LIC' (LIC Canvas). It is a rectangular frame divided into several sections. On the left, there is a large circle with a magnifying glass effect. In the top right corner, there is a logo for 'POCKET'. The sections contain the following text:

- Top Left:** "Dê um nome a ideia. Aquele que irá colar em todo mundo."
- Top Right:** "Explique a ideia em uma frase. Para 140 caracteres ou um pitch no elevador."
- Middle Left:** "O que levar na mochila? Os recursos básicos para levantar o projeto."
- Middle Right:** "Aonde você quer chegar? Explique como sua ideia resolve o problema."
- Bottom Left:** "Quais os parceiros? Ninguém muda o mundo sozinho."
- Bottom Right:** "Mãos à obra. Explique como a ideia funciona na prática."
- Bottom Center:** A circle labeled "RESULTADOS".

Fonte: Documentos (2018)

Figura 11 - Canva LIC(2)

The image shows a handwritten example of the 'Canva LIC' template. It is filled with blue and black ink. The sections contain the following text:

- Top Left:** "GRUPO D3 É O MAIS TOP" (written in a curved banner above a circle containing the logo "oNi"). Below it: "Dê um nome a ideia. oNi / IMAGEM. Aquele que irá colar em todo mundo." Below this are two boxes: "oNi EXPERIÊNCIA" and "oNi xp (LOGO)".
- Top Right:** "Explique a ideia em uma frase. PITCH. Para 140 caracteres ou um pitch no elevador. - problema: como criar novas xp? - solução: comunidade - como?: ao ingressar a festa a comunidade é desbloqueada - opções: + ver quem está presente, + desafiar pessoas; + chat online - atividades: bebidas e desafios propostos pela oNi - Pós festa: feedback - Pré festa: preview of os feedbacks - Resultado: respect de valor, diferenciação; @ clientes; @ produtores"
- Middle Left:** "O que levar na mochila? Os recursos básicos para levantar o projeto."
- Middle Right:** "Aonde você quer chegar? Explique como sua ideia resolve o problema."
- Bottom Left:** "Quais os parceiros? Ninguém muda o mundo sozinho."
- Bottom Center:** A circle labeled "RESULTADOS".
- Bottom Right:** A logo for "POCKET".

Fonte: Documentos (2018)

Para o Fundador 1 (2019),

Se fossemos classificar o nosso modelo, diria que está muito próximo de um design sprint, estando ele em uma lógica muito reduzida num espaço de tempo mais curto para que pudéssemos aprofundar a experiência de estar lá e fazer algo realmente importante.

Complementando os apontamentos realizados o Fundador 2 (2019) ressalta que “O LIC é muito mais experiência de estar lá, conviver, fazer networking de conhecer problemas e realidades de mercado, de aplicar o teu conhecimento e estar em um ambiente totalmente multidisciplinar”.

Para o pesquisador suas observações *in loco* possibilitaram visualizar que a metodologia trabalhada pelos fundadores traz importantes aprendizados da Universidade e no que ocorre fora dela é um método aberto e livre que proporciona aos participantes colocarem suas experiências profissionais e pessoais na mesa, objetivando que se consiga chegar a resultados de forma coletiva (OBSERVAÇÃO, 2019).

No próximo item serão apresentados os resultados práticos alcançados pelo Laboratório de Inovação Colaborativa, assim como o entendimento do pesquisador

sobre a importância efetiva dessas soluções para as empresas e os participantes.

4.5 Resultados Práticos do LIC

Como já visto nos subcapítulos anteriores, características educacionais e de mercado estão presentes no Laboratório de Inovação Colaborativa, sejam relacionadas aos indivíduos, ao mercado ou ao ambiente. De acordo com o referencial teórico, aspectos relacionados à criatividade, inovação e colaboração são importantes para que os indivíduos desenvolvam habilidades, que as instituições tenham um ensino mais flexível e dinâmico, além de fortalecer o agir e pensar de formas diferentes Sohn; Jung (2010), Guilford, (1950), Messina (2001); Saviani (1995); Fullan (2002) Moran (2015); Behrens (2005); Gairín (2000). Devendo-se levar em consideração, além das características mencionadas acima, a metodologia e o ambiente, fatores que possibilitam que esses conhecimentos e dinâmicas se desenvolvam.

Neste item será analisado os resultados práticos obtidos pelo Laboratório de Inovação Colaborativa, considerando, conforme sugerem os autores citados, que as características individuais, do ambiente e de ensino dependem uma da outra para desenvolver soluções a problemas reais das empresas e gerar um ecossistema transformador para as universidades.

Alencar (2004), Csikszentmihalyi (2006) e Castanho (2000) afirmam que as universidades precisam refletir sobre a forma como é mostrado o conteúdo aos alunos, além de estimulá-los a criatividade, trazendo vivências reais do que acontece no mercado. Pode-se perceber que os aspectos mencionados pelos autores são vistos como ações que ocorrem dentro do LIC, embasadas em torno de um ambiente e ferramentas próprias que buscam estimular a capacidade crítica e transformadora dos alunos.

Para o aluno 2 (2019),

Eu acredito que por si só, qualquer espaço onde alunos possam interagir e falar sobre seus conhecimentos já é fantástico, o LIC leva isso para outro patamar, dando a oportunidade de todos explorarem seus conhecimentos, porem em prática e serem engajados a aplicar suas vivências em problemáticas reais do mercado.

Os resultados práticos e reais obtidos pelo Laboratório de Inovação

Colaborativa durante esses quase dois anos são fruto do entendimento de seus fundadores em perceberem a necessidade que os alunos têm em praticar o que aprendem em sala de aula, mas acima de tudo estarem mais próximos de oportunidades de crescimento profissional e pessoal. O aluno 1 (2019) destaca que o LIC lhe proporcionou muito mais que uma experiência, ele fez com que tivesse a oportunidade de trabalhar na PMWEB empresa protagonista da primeira edição.

Para o aluno 1 (2019),

Estou trabalhando em um lugar que eu gostaria de trabalhar que eu conheci através do LIC, então isso foi o maior agregador. Não só estar trabalhando, mas me desenvolvendo, criando junto e colocando o nosso modo de trabalhar e de pensar, isso foi muito o que aprendi com o LIC.

É possível observar, através da resposta do aluno 1 à entrevista, a relevância dada aos objetivos do LIC e como as dinâmicas e ferramentas pensadas para os alunos possibilitaram resultados importantes. O pesquisador ressalta que além do aluno 1, mais dois participantes da primeira edição estão trabalhando na PMWEB o que mostra a efetividade dos resultados gerados pelo LIC em oferecer inúmeras oportunidades para os alunos que participam (DOCUMENTOS, 2018)

Como mencionado no referencial teórico a partir do ideal pedagógico desenvolvido por Dewey (1859 – 1952) a aprendizagem que as instituições de ensino devem oferecer para os seus alunos é o aprender fazendo. Para Torrance (1976) os alunos precisam buscar soluções, a partir de proposições acerca de problemas reais, notificando os resultados assim que possível.

A figura 12 é um registro da primeira edição do LIC que ocorreu na Unisinos POA.

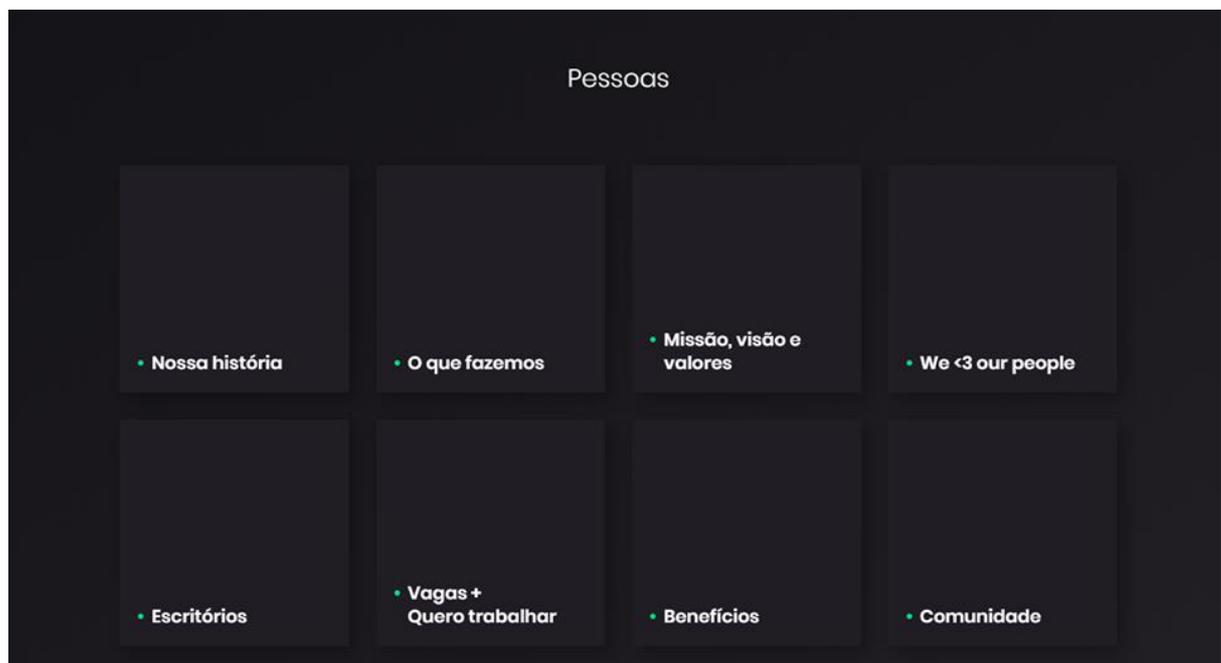


Fonte: Elaborado pelo autor.

Além dos resultados mencionados acima o pesquisador relata que houve nesta edição um ganho mútuo com as soluções geradas no evento, pois a empresa protagonista além de levar o grupo vencedor para conhecer a organização, no dia da visita, mostrou o resultado aplicável da solução ganhadora da primeira edição do LIC.

Abaixo o que a empresa realizou a partir das soluções propostas.

Figura 13 - Site PMWeb



Fonte: Elaborado pelo autor.

Hoje a PMWEB possui dentro do seu site uma parte voltada somente para

peessoas, com informações sobre a empresa, vagas de trabalho e demais assuntos que acreditam ser importantes para quem busca conhecer a organização. O desafio que os gestores da empresa entregaram no dia do evento era “Como tornar a PMWEB uma empresa empregadora?” E o resultado para alunos, empresa e o LIC não poderia ter sido melhor (DOCUMENTOS, 2018).

O Gestor 1 (2019) relatou que:

Sempre comento, o que ocorreu no LIC foi uma catarse. Horas e horas de muita colaboração, aprendizado e reflexão para nós funcionários e para os alunos. Vejo que o papel da empresa ultrapassa a entrega que ela tem com seus clientes, e sim há um espaço para que toda a comunidade seja envolvida.

A Unisinos, uma das universidades apoiadoras do LIC, entendendo a importância de ações como essas idealizadas fez um convite para os fundadores do Laboratório de Inovação Colaborativa objetivando realizarem semestralmente uma grande atividade que possibilitasse aos alunos terem uma experiência colaborativa, empreendedora e transformadora de vivência acadêmica com conexão com o mercado e a comunidade. Com isso no final de 2018 foi realizado o Unisinos Desafia by LIC, um evento multidisciplinar de curta duração com o objetivo de gerar soluções criativas para um problema real, proposto em um modelo de desafio (DOCUMENTOS, 2018).

A universidade através de seus gestores percebeu uma excelente motivação e adesão do evento, onde houve a participação de inúmeros alunos de diversos cursos, bem como parcerias com empresas, prefeituras e o PNUD (Programa Nacional de Desenvolvimento Humano), devido ao tema abordado do evento ser os 17 Objetivos Sustentáveis da ONU. Além de notar que os alunos participaram ativamente, aplicaram grande parte de seus conhecimentos de sala de aula e vivenciaram um ambiente prático, multidisciplinar e voltada ao pensar e agir colaborativamente.

A figura 13 é um registro da primeira edição do Unisinos Desafia que ocorreu no Campus de São Leopoldo.

Figura 14 - Unisinos Desafia 2018



Fonte: Documentos LIC, elaborado pelo autor.

O pesquisador ressalta que as ideias, sugestões e inovações discutidas pelos participantes e apresentadas a uma responsável da ONU que estava presente no evento, foram selecionadas para um programa de incubação dentro da própria universidade, mostrando que a instituição além de proporcionar um ambiente para que ações como essa ocorram, incentiva seus alunos a desenvolverem na prática os projetos pensados durante o evento (OBSERVAÇÃO, 2018).

Outro ponto de destaque que o pesquisador apresenta sobre a relação do LIC com a Unisinos e mais especificamente com alguns cursos é a criação de uma edição pocket do evento que é destinada para turmas fechadas, no caso, sem a participação de pessoas externas como ocorre na edição principal.

A figura 15 mostra o resultado dessa integração entre o meio acadêmico e empresarial, neste registro temos o CEO da Onni, os fundadores do LIC, além da turma do curso de Gestão Inovação e Liderança (GIL) da Unisinos.

Figura 15 - LIC Pocket



Fonte: Documentos 2018, elaborado pelo autor.

Para o Gestor 4 (2019),

A experiência junto ao LIC foi incrível, superou todas as minhas expectativas. A turma que realizou a dinâmica conosco tinha grande conhecimento do meu produto, o que facilitou muito na hora da criação de soluções novas e que realmente fizessem sentido para a empresa. Acredito que a participação da ONNi tenha sido de grande importância para a etapa que a empresa está passando. Sempre é satisfatório poder ter um contato mais aprofundado com a visão de clientes, tanto para o aprimoramento dos nossos produtos quanto para o entendimento do futuro da empresa. Boa parte das soluções criadas no LIC estamos implementando no nosso produto.

É possível observar, através da resposta do gestor 4 à entrevista, a relevância dada ao ambiente e a dinâmica características que configuram o espírito do Laboratório de Inovação Colaborativa. Além das soluções desenvolvidas pelos alunos estarem sendo aplicadas na empresa, o LIC possibilitou que alguns alunos dos grupos vencedores tivessem uma imersão dentro da organização, objetivando entenderem o funcionamento do mercado, sua agilidade e mudanças constantes, além de dicas com os profissionais de diversos setores que contribuíram para os alunos com suas experiências (OBSERVAÇÃO, 2018). Conforme observação realizada....

A pesquisa possibilitou entender que o papel do LIC vem sofrendo alterações conforme as conquistas que vem realizando, tanto para os alunos, como para as

empresas, e para as universidades, mais especificamente para a Escola de Gestão e Negócios da Unisinos, onde a escola vem participando do processo de acreditação da *AACSB International*, que é uma associação global que conecta estudantes, educadores e empresas com o objetivo de criar a próxima geração de líderes. Sendo que o LIC vem contribuindo em algumas ações pontuais para que a escola consiga estar apta para ser um membro da Aliança de Educação Empresarial.

Para a Decana da Escola de Gestão e Negócios da Unisinos (2019), “O LIC contribuiu para a acreditação em duas frentes bem importantes, a primeira na parte de relacionamento com as empresas e o mercado e a segunda com a ideia de trabalhar com metodologias ativas de ensino, sendo o LIC um caso de ensino vivo”. Nesse sentido, é possível afirmar que o LIC além de tornar os ensinamentos teóricos de sala de aula em atuações práticas para os alunos, suas ações estão possibilitando iniciativas e benefícios já postos em execução pelas universidades e empresas.

O pesquisador sugere que o LIC seja implementado como um programa dentro das universidades, visando estimular ainda mais as novas ideias, a colaboração e as atitudes inovadoras, colocando-as em prática sempre que viáveis, assim como já se está realizando. A implementação do Laboratório de Inovação Colaborativa como um método ativo de ensino poderá atingir um maior número de alunos, estimulando sua participação. Poderá ainda iniciar um processo de disseminação e parceria com grandes organizações, visando à diminuição da lacuna entre os nichos educacionais e empresarias.

O quadro 10 mostra uma síntese dos objetivos específicos do trabalho relacionados com as categorias analisadas, os resultados obtidos por meio da análise e seus principais autores.

Quadro 10 - Fechamento de análise

Objetivos	Categoria	Resultados	Autores
Identificar valores fundamentais da administração na construção desse ecossistema	Valores da Administração	Como resultado a este objetivo é possível reconhecer que os ensinamentos	Zabala e Arnau (2010), Vargas, Casanova e Montanaro (2001), Zarifian (2001); Cui

		gerados pelo curso foram importantes para o desenvolvimento de ideias e resolução dos problemas dentro do LIC, porém experiências e vivências externas dos alunos também contribuíram para o seu aprendizado.	(2013); Michel, Carter III e Varela (2009); Pestana (2006); Menino (2006) e Perrenoud (1999).
Avaliar os resultados práticos obtidos pelo LIC	Resultados Práticos	A análise dessa categoria permitiu conhecer os resultados práticos obtidos pelo LIC, através das empresas participantes e da Unisinos.	Sohn; Jung (2010), Guilford, (1950), Messina (2001); Saviani (1995); Fullan (2002) Moran (2015); Behrens (2005); Gairín (2000); Alencar (2004), Csikszentmihalyi (2006) e Castanho (2000); Dewey (1859 – 1952); Torrance (1976).
Identificar os principais benefícios que o LIC traz para a universidade e as	Benefícios gerados para empresas e universidades.	Quanto a este objetivo o pesquisador pôde identificar como o LIC beneficiou as	Ekholm e Kull (1996); Alencar (1997a), Cropley (2005), Gilson (2008); Jackson

empresas que participaram		empresas protagonistas de cada edição, através da resolução de problemas, contratação de alunos e por parte da universidade, benefícios em criar um ambiente de aplicação prática para os alunos e institucionalmente gerando novos produtos e parcerias.	(2006); Carbonell (2002); Christensen, Horn e Johnson (2012); Amabile (1996).
Analisar como o LIC colabora para que os conhecimentos aprendidos em sala de aula sejam efetivos e práticos junto às empresas.	Conhecimentos aprendidos – prático e teórico	O pesquisador, por meio de observação e análise documental, identificou de que forma o LIC possibilitou a aplicação dos conhecimentos gerados em sala de aula em cases reais do mercado.	Mitre (2008); Ribeiro (2005); Paulo Freire (1996); Dewey (1978); Anderson e Kratwohl (2001).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos com essa pesquisa estão resumidamente agrupados

por categoria de análise e relacionados aos objetivos do trabalho, conforme apresentado no Quadro 10. O capítulo a seguir refere-se às considerações finais do pesquisador quanto ao tema abordado e encerra esse trabalho, onde o tema da pesquisa será retomado, bem como seus objetivos. As considerações finais indicarão sugestões para trabalhos futuros relacionados ao tema, as limitações percebidas pelo autor no que tange o trabalho desenvolvido e a maneira como o pesquisador percebe o futuro dos assuntos que abordou nessa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo aborda as considerações finais deste trabalho, retomando o tema abordado e seus objetivos, relatando as dificuldades encontradas pelo autor no processo de pesquisa e sua percepção sobre o assunto vislumbrando o futuro, assim como sugestões para trabalhos futuros em continuidade a este.

A pesquisa teve como tema “Da teoria à prática no Laboratório de Inovação Colaborativa”, buscando identificar o papel do LIC na aproximação entre as teorias aprendidas em sala de aula e as suas aplicações a realidade do mercado, por meio da análise de aspectos que compõem a dinâmica do evento, sua metodologia e o ambiente em que as pessoas estão inseridas. A pesquisa possibilitou reconhecer a importância do Laboratório de Inovação Colaborativa como um meio para diminuir a lacuna entre a academia e as organizações, além de ser um ambiente próprio para aplicar os conhecimentos adquiridos na universidade, desenvolver habilidades e competências visando à resolução de problemas reais.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como o LIC colabora para que os conhecimentos aprendidos em sala de aula sejam efetivos e práticos junto às empresas. Como resultado a esse objetivo, pode-se perceber que o LIC possui inúmeras características relacionadas a colaboração, inovação e criatividade, das citadas no referencial teórico, voltadas para o pensamento disruptivo, tomadas de decisão e aprimoramento das habilidades e competências, atribuídas ao ambiente do LIC, assim como características relacionadas as metodologias atividades e o ensino da administração, que foram identificadas também de forma muito positiva nessa pesquisa entre os colaboradores. Com essa pesquisa foi possível identificar que o LIC apresenta atributos teóricos e práticos necessários para que se aplique os conhecimentos de sala de aula no mercado.

A pesquisa teve três objetivos específicos, sendo o primeiro, identificar os valores fundamentais da administração na construção desse ecossistema, delimitado pelas entrevistas o primeiro deles. O resultado obtido referente a este objetivo se deu por meio de entrevistas com alguns alunos que participaram das edições do LIC, na qual os entrevistados atribuíram grau de importância para os conhecimentos e habilidades aprendidas no curso. Obteve-se um resultado satisfatório, onde quatro alunos relataram como importante o que o curso tem lhe

proporcionado, seguido de um aluno que mencionou ter sido essencial os conhecimentos do curso. Ainda, foi possível por meio da observação realizada pelo autor no dia dos eventos, onde pode-se perceber a existência da aplicação desses conhecimentos do curso, porém que as vivências e experiências externas também são muito importantes para a solução de problemas reais, o que também foi afirmado durante a entrevista com os alunos e utilizado neste subcapítulo para tratar essa questão.

Quanto ao segundo objetivo específico, identificar os principais benefícios que o LIC traz a universidade e as empresas que participaram; e o terceiro objetivo específico, avaliar os resultados práticos obtidos pelo LIC. Os resultados da pesquisa são conhecidos por meio de observação, análise documental e entrevistas, onde o autor procura identificar que o LIC vem conquistando um papel importante para a integração cada vez maior entre as instituições de ensino e o meio empresarial, fazendo com que essa sinergia seja benéfica para as empresas na forma de obter profissionais competentes, ajudando no seu desenvolvimento e crescimento profissional e para as universidades um meio de fomentar a busca por metodologias novas que visam promover a busca por novas ideias, inovações e práticas voltadas para a realidade do mercado, lembrando que o caminho para esses jovens é mais precioso que a chegada.

A análise dos resultados de acordo com a perspectiva dos gestores e alunos foi possível a partir da realização de uma entrevista com cinco gestores e cinco alunos participantes de alguma edição do LIC. A entrevista avaliava a importância dada pelos gestores ao resultado obtido pela sua empresa dentro da edição a qual foi protagonista, assim como a importância dos alunos que foram beneficiados durante as edições, solicitava-se uma justificativa para o grau de importância atribuído por cada entrevistado. Foi possível identificar que as três edições analisadas tiveram resultados muito significativos tanto para as empresas como para os alunos, assim como em análise documental, identificar que três alunos estão trabalhando dentro da primeira empresa protagonista do LIC, bem como a empresa que participou da edição pocket do evento está integrando diversas soluções dos alunos no seu produto.

No que se refere às dificuldades encontradas pelo autor para a realização da pesquisa e suas análises, pode-se afirmar, principalmente, o fato do autor ser um

dos fundadores do Laboratório de Inovação Colaborativa, o que trouxe um misto de emoções durante o processo de construção deste trabalho, visto que o autor tem enorme carinho por este projeto desenvolvido há quase dois anos e que já gerou muitas conquistas tanto profissionais quanto pessoais. Esse fator tornou a análise mais complexa, de forma que o autor apresentou certas dificuldades em se colocar de forma imparcial e analisar criticamente. Contudo, a proximidade com o LIC permitiu que o autor compreendesse mais facilmente o funcionamento do evento, as divisões de trabalho, além de obter acesso aos pesquisados com certa facilidade para tirar dúvidas. Um ponto de destaque é que pode justificar uma possível alteração nos resultados de pesquisas futuras dentro do LIC, além das inúmeras variáveis existentes é que o autor não representou todas as pessoas que participaram do evento selecionando apenas indivíduos específicos.

Fica como sugestão ao pesquisador que opte por dar continuidade a esta pesquisa, realizando a mesma com todos os participantes do LIC, buscando conhecer a importância da sua atuação junto às universidades e empresas, além do seu papel em tornar prático o que os alunos aprendem em sala de aula.

O pesquisador acredita que o Laboratório de Inovação Colaborativa deve ser conhecido pelas universidades e empresas em sua totalidade, pois trata-se de um ambiente onde se busca a aplicação dos conhecimentos teóricos com vistas a solução de problemas reais do mercado, além de desenvolver competências e habilidades do indivíduo de forma colaborativa e criativa.

Pode-se dizer que o LIC é uma pequena parte de um grande ecossistema que gera valor para as empresas e seus colaboradores, a sociedade como um todo, mas principalmente, para as universidades e seus alunos permitindo que esse jovem esteja mais próximo à realidade do mercado, entender que independente da sua área de estudo, nível de conhecimento ou dificuldades poder aplicar suas experiências e ensinamentos teóricos de sala de aula em algo real, se sentir úteis e presenciar que o que está sendo criado realmente colabora e faz a diferença para algo que vai além das quatro paredes da sala de aula.

REFERÊNCIAS

- ABREU, José Ricardo Pinto de. Contexto Atual do Ensino Médico: Metodologias Tradicionais e Ativas - Necessidades Pedagógicas dos Professores e da Estrutura das Escolas. 2011. 105 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.
- ABREU, M. C. e MASETTO, M. T. O professor universitário em aula. São Paulo; MG Editores, 1990.
- AGUIAR, A. C.; RIBEIRO, E. C. O. Conceito e Avaliação de Habilidades e Competência na Educação Médica: Percepções Atuais de Especialistas. Revista Brasileira de Educação Médica (Impresso), v. 34, p. 371-378, 2010.
- ALENCAR, E. M. L. S. Criatividade. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1996. Inventário de práticas docentes que favorecem a criatividade no ensino superior. Psicologia: Reflexão e Crítica, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 105-110, 2004.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. El proceso creativo: mecanismos subyacentes. In: TORRE, Saturnino; VIOLANT, Verónica. (Org.). Comprender y evaluar la creatividad. Málaga: Aljibe, 2006. p. 191-196.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. Pesquisadores que se destacam por sua produção criativa: hábitos de trabalho, escolha profissional, processo de criação e aspirações. Cadernos de Pesquisa NEP, Campinas, v. 3, n. 1 - 2, p. 11-23, 1997a.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano; FLEITH, Denise de Souza. Creativity in university courses: perceptions of professors and students. Gifted and Talented International, Williamsburg, v. 19, n.1, p. 24-28, 2004.
- ALENCAR, Eunice ML; FLEITH, Denise de Souza. Escala de práticas docentes para a criatividade na educação superior. Avaliação Psicológica, v. 9, n. 1, p. 13-24, 2010.
- AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. Creativity and Innovation in Organizations. 1996b.
- AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. Harvard Business Review, v. 5, n. 9, p. 1-15, 1996.
- ANDERSON LW, Kratwohl DR. 2001. A taxonomy for learning, teaching and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives New York: Longman.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. O ensino de administração pública: histórico e diagnóstico. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, 1995.
- AUSUBEL D. 1968. Education al psychology: A cognitive view. New York: Holt, Rinehart & Winston.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

BASTOS, C. C. Metodologias Ativas. 2006. Disponível em: <http://educacaoemedicina.blogspot.com.br/2006/02/metodologias-ativas.html>, Acesso em: 11 de Dez. 2013.

BECHKER, H. A. Observation by informants in institutional research. *Quality & Quantity*, v. 6, p. 157-169, 1972.

BEHRENS, Marilda Aparecida. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. In: MORAN, José Manuel. *Novas tecnologias e mediação pedagógica*. Campinas – SP: Papyrus, 2005.

BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Ciências Sociais e Humanas*, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011.

BERTERO, C. O. *Ensino e pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BLOOM BS, Engelhart MD, Furst EJ, Hill WH, Kratwohl DR. 1956. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals.

BRAGA, G. B.; OLHER, B. S.; REIS, F. N. S. C.; OLIVEIRA, A. R. de. Análise da formação curricular dos cursos de administração oferecidos por instituições federais na zona da mata mineira à luz da resolução CNE/CES nº 4 - de 13 de julho de 2005. *Revista Administração em Diálogo*, v. 13, n. 3, p. 56-68, set./out./nov./dez. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Parecer nº 16, de 1999. Documento, Brasília, n.456, set.1999. Trata das diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, DF, 5 out.1999.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Parecer nº 16, de 1999. Documento, Brasília, n.456, set.1999. Trata das diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, DF, 5 out.1999.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Resolução nº 04, de 1999. Documenta, Brasília, n.456, set.1999. Institui as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, DF, 26 nov. 1999a.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Parecer CNE/CES 0146/2002, de 03 de abril de 2002. Diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em direito, ciências econômicas, administração, ciências contábeis, turismo, hotelaria, secretariado executivo, música, dança, teatro e design. Brasília, DF, 3abr. 2002.

BURGOYNE, J. Creating the management portfolio: building on competency approaches to management development. *Management Education and*

Development, London, v.20, n.1, p.56-61, 1989.

CAPELLINI, V. L. M. Avaliação das possibilidades de ensino colaborativo no processo de inclusão escolar do aluno com deficiência mental. 2004.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. História e missão. 2014a. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CARBONELL, Jaume. A aventura de inovar: a mudança na escola. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CARDOSO, A. P. O. A Receptividade à Mudança e à Inovação Pedagógica: o professor e o contexto escolar. Porto. Edições Asa. 2003

CARDOSO, Ana Paula. Educação e inovação. 1997.

CARVALHO, M. B. de A inovação tecnológica em educação e saúde: um caminho promissor.

CASTANHO, M. E. L. M. A criatividade na sala de aula universitária. In: VEIGA, I. P. A. et. al.. Pedagogia universitária: a aula em foco. 2. ed. Campinas – SP: Papirus, 2000. p. 87.

CASTANHO, Maria Eugênia L. M. A criatividade na sala de aula universitária. In: VEIGA, Ilma P. Alencastro; CASTANHO, Maria Eugênia L. M. (Org.). Pedagogia universitária. A aula em foco. Campinas: Papirus, 2000. p. 75-89.

CASTRO, C. M. O ensino da Administração e seus dilemas: notas para debate. Revista de Administração de Empresas, v. 21, n. 3, p. 58-61, 1981.

CAULLEY, DN. Document Analysis in program Evaluation (n. 60 série paper and Report Series of the Research on Evaluation Program). Portland, Or. Northwest Regional Educacional laboratory, 1981.

CHIZZOTTI, A. (2006). Pesquisa em ciências humanas e sociais (8a ed.). São Paulo: Cortez.

CHRISTENSEN, C. HORN, M. B.; JOHNSON, C. W. Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns. 4.ed. New York: McGraw Hill, 2012.

CHRISTENSEN, C. M. The innovator's dilemma. Harvard: Harper Collins Publishers, 2002.

Coffield F, Moseley D, Hall E, Ecclestone K. 2004. Learning styles and Pedagogy in post-16 learning: A sytematic and critical review. London: The Learning and skills Research Centre.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). História da Administração. 2015. Disponível em:<<http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Parecer n. 307/66: Currículos mínimos de Administração: Parecer n. 307/66. Brasília. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf>. Acesso em: Outubro/2018.

CROPLEY, Arthur J. Creativity in education & learning. London: Rout-ledge, 2005.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Developing creativity. In: JACKSON, Norman; OLIVER, Martin; SHAW, Malcolm; WISDOM, James (Org.). Developing creativity in higher education. London: Routledge, 2006. p. xviii-xx.

CUI, Y. An empirical study of learning outcomes based on active versus passive teaching styles, IJEME, v.3, n.1, p. 39- 43, 2013.

CUNHA, M. de A. A expansão do ensino de administração em Curitiba e região metropolitana no período de 1997 a 2002. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., São Paulo, 2006. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2006. CD-ROM.

CUNHA, M. I Inovações pedagógicas: o desafio da reconfiguração de saberes na

DELLAGNELO, E. H. L., & Silva, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (pp. 97-118). São Paulo: FGV.

DELORS, Jacques (Coord.). Os quatro pilares da educação. In: Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortezo, 1998.

DEMO, P. Rupturas urgentes em educação. In: Ensaio: avaliação de políticas públicas educacionais, Rio de Janeiro, v 18, n 69, p. 861-872, out-dez, 2010.

DEWEY, John. Vida e educação. 10. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

DRUCKER, P.F. Introdução à administração. São Paulo, Pioneira, 1991.

EKHOLM, Mats; KULL, Magnus. School climate and educational change: Stability and change in nine Swedish schools. Eera Bulletin, v. 2, p. 3-11, 1996.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology.

FIDEL, R. The case study method: a case study. In: GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. (Ed.). Qualitative research in informational management. Englewood: Libraries Unlimited, 1992. p. 37-50.

FISCHER, T.; WAIANDT, C.; SILVA, M. R. Estudos organizacionais e estudos curriculares: uma agenda de convergência entre o passado e o futuro de campos paralelos. Organizações & Sociedade, v. 15, n. 47, p. 175-193, 2008.

FLEITH, D. S.; ALENCAR, E. M. L. S. Escala sobre o clima para a criatividade em sala de aula. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 21, n. 1, p. 85-91, jan./abr. 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o Conceito de Competência. RAC

- Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995).

FLORIDA, Richard L. The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. Basic books, 2002.

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

FREUD, S. Introductory lectures on psychoanalysis. London: Penguin books 1993.

FRIEND, M., & COOK, L. Collaboration as a predictor for success in school reform. Journal of Educational and Psychological Consultation, 1 (1), 69 - 86, 1990.

FRYER, Marilyn. Facilitating creativity in higher education: a brief account of National Teaching Fellows' views. In: JACKSON, Norman; OLIVER, Martin; SHAW, Malcolm; WISDOM, James (Org.). Developing creativity in higher education. London: Routledge, 2006. p. 74-88.

FUKS, Hugo; Pimentel, Mariano (org.). Sistemas Colaborativos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FUKS, Hugo; Pimentel, Mariano (org.). Sistemas Colaborativos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FULLAN, M. (2003). Change Forces with a vengeance. London: Routledge.

FULLAN, M. Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona. Octaedro. 2002

GADOTTI, M. História das ideias pedagógicas. 8. ed. São Paulo: Ática, 2001.

GAIRÍN, J. S. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Educar (27), pp. 31-85.

GARCIA, W. E. (Coord.). Inovação educacional no Brasil: problemas e perspectivas. São Paulo: Cortez Editora, 1995.

GIELNIK, M. M., Frese, M., Graf, J. M., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. Journal of Business Venturing, 27(5), 559-576.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILSON, Lucy L. Why be creative: a review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. In: ZHOU, Jing; SHALLEY, Christina E. (Org.). Handbook of organizational creativity. New York:

Lawrence Erlbaum, 2008. p. 303-322.

GILSON, Lucy L. Why be creative: a review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. In: ZHOU, Jing; SHALLEY, Christina E. (Org.). Handbook of organizational creativity. New York: Lawrence Erlbaum, 2008. p. 303-322.

GIROLETTI, D. Administração no Brasil: potencialidades, problemas e perspectivas. RAE - Revista de Administração de Empresas, Minas Gerais, v. 45, n. spe., p. 116-120, 2005.

GOMEZ, G. O. Podemos ser mais criativos ao adotar a inovação tecnológica em educação? Uma proposta em comunicação. Revista Matrizes (on line). Nº 1, p.209-216, out. 2007

GOURVE`S-HAYWARD, A.; MORACE, C. The challenges of globalization in French engineering and management schools: a multiperspectivist model for intercultural learning. International Journal of Intercultural Relations, v. 34, n. 3, p. 303-313, May 2010.

GUILFORD, J. P. Creativity. American Psychologist, v. 5, p. 444-454, 1950.

GUIMARÃES, M.C. Trabalho e dor na agricultura: análise ergonômica do arranquio de feijão. Curitiba: Juruá, 2010.

HAIR JR., Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARGREAVES, A. (1998). Os Professores em Tempo de Mudança. Alfragide: McGraw-Hill.

HARGREAVES, A.; EARL, L.; RYAN, J. Schooling for change: reinventing education for early adolescents. Philadelphia: Falmer Press, 1996.

HEINONEM, J., Hytti, U., & Stenholm, P. (2011). The role of creativity in opportunity search and business ideas creation. Education and Training, 53(8-9), 659-672.

HOWKINS, John. The creative economy: How people make money from ideas. Penguin UK, 2002.

HUBERMAN, A. M. Como se realizam as mudanças em educação: subsídios para o estudo da inovação. São Paulo: Cultrix, 1973.

JACKSON, N. (2006). Creativity in Higher Education. Creating tipping points for cultural change. University of Surrey: SCEPTRE.

JACKSON, Norman. Imagining a different world. In: JACKSON, Norman; OLIVER, Martin; SHAW, Malcolm; WISDOM, James (Org.). Developing creativity in higher education. London: Routledge, 2006b. p. 1-9.

KERCH, A. L. Educação superior em administração no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO, 34. Florianópolis, 2013. Anais...

Florianópolis: ENANGRAD, 2013.

Klein, M. The Psychoanalytic play technique. In M. Money-Kyrle, P. Heimann, & M. Klein, New Directions in Psychoanalysis. London: Maresfield Reprints, 1955.

KnowlesM, HoltonEI, SwansonR. 2005. The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development. Burlington,MA: Elsevier.

Kolb D. 1984. Experiential learning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MASIERO, G. Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MATEI, A.; MATEI, L. Instructional design for administrative sciences: a case study for civil servants training. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 116, p. 1930-1933, February 2014.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEC - Ministério da Educação e Cultura.

Credenciamento/Autorização/Reconhecimento. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

MENINO, S.E. Considerações sobre o ensino por competências. In: IX SEMEAD, FEA/USP, São Paulo, 2006.

MESSINA, G. Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 114, p. 225-233, novembro 2001.

MESSINA, Graciela. Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. Cadernos de Pesquisa, n. 114, p. 225-233, 2001.

MICHEL, N., CATER III, J. J.; VARELA, O. Active Versus Passive Teaching Styles: An Empirical Study of Student Learning Outcomes. Small Business Institute® National Proceedings. v. 33, n. 1, Winter, 2009.

Miller GE. 1990. The assessment of clinical skills / competence / performance Acad

Med 63: S63 – S67.

Milner, M. The role of ilusion in symbol formation. In M. Klein, M. Money-Kyrle, & P. Heimann, *New Directions in Psychoanalysis*. London: Maresfield Reprints, 1955.

MITRE, S. M.i; SIQUEIRA-BATISTA, R.; GIRARDI-DE MENDONÇA, J. M.; MORAIS-PINTO, N. M.; MEIRELLES, C.A.B.; PINTO-PORTO, C.; MOREIRA, T.; HOFFMANN, L. M. AI. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem na formação profissional em saúde: debates atuais. *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 13, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/630/63009618.pdf>>. Acesso em: 01 out.2018.

MITRULIS, Eleny. Ensaio de inovação no ensino médio. *Cadernos de Pesquisa*, n. 116, p. 217-244, 2002.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. *Revista de Administração e Inovação*, v. 1, n. 1, 2004.

MORRIS, T. E se Aristóteles dirigisse a General Motors?: A nova alma das organizações. Trad. Ana Beatriz Rodrigues; Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOTA, R. O papel da inovação na sociedade e na educação. In: COLOMBO, S.S. (Org). *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed, 2011. Página: 81- 96.

NELSON, R.; PETERHANSL, A.; SAMPAT, B. Why and how innovations get adopted: a tale of four models. *Industrial and Corporate Change*, v. 13, n. 5, p. 679-699, 2004.

NORMAN GR, Schmidt HG. 1992. The psychological basis of problem-based learning: A review of the evidence. *Acad Med* 67: 557 – 565.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. Sobre o desenvolvimento dos recursos humanos: educação, formação e aprendizagem permanente. Recomendação 195, 2011. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/content/sobre-o-desenvolvimento-dos-recursos-humanos-educa%C3%A7%C3%A3o-e-aprendizagem-permanente>>. Acesso em: 10 out 2018

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.

PECOTCHE, C. B. G. *Logosofa: ciência e método*. São Paulo: Ed. Logosófca, 2011.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a Escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. p. 90.

PERRENOUD, P. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PESTANA, M. I. G. de S. *A polissemia da noção de competência: uma análise do*

discurso do conteúdo do discurso do setor público sobre gestão, avaliação e certificação de competências. Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, Brasil. 2006.

QIAN, B. Expectation, Service Quality, and Satisfaction in Higher Education: School of Management Strategic Marketing Group. MSc Theses (School of Management: Master of Science). Supervisor: Paul Baines. Cranfield University, p. 1-95, September, 2006.

RAMOS, M. N. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação. São Paulo: Cortez, 2002.

Regan - Smith M, Obenshain S, Woodwarth C, Richards B, Zeits H, Small PJ. 1994. Rote learning in medical school. J Am Med Assoc 272: 1380 – 1381.

REYNA, C. P. Vídeo e pesquisa antropológica: encontros e desencontros. Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação. 1997. Disponível em:<<http://www.bocc.ubi.pt>> Acesso em 14 de novembro de 2018.

RIBEIRO, R. de C. A aprendizagem baseada em problemas (PBL): uma implementação na educação em engenharia. Tese (Doutorado) – UFSC, Florianópolis, 2005

SANTOS, B.S. Um discurso sobre as Ciências. 11ª edição, Porto: Afrontamento, 1999.

SAVIANI, D. A Filosofia da educação e o problema da inovação em educação. In: GARCIA, W. E. Inovação Educacional no Brasil: problemas e perspectivas. São Paulo, Cortez Editora, 1995.

SAWYER, R. Keith. Educating for innovation. Thinking skills and creativity, v. 1, n. 1, p. 41 48, 2006.

SCHUMPETER, J.. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILBERMAN, M. Active learning: 101 strategies do teach any subject. Massachusetts: Ed. Allyn and Bacon, 1996.

SILVA, Lisiane Vasconcellos; et al. Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SOHN, S. Y.; JUNG, C. S. Effect of creativity on innovation: do creativity initiatives have significant impact on innovative performance in korean firms? Creativity Research Journal, v. 22, n. 3, p. 320-328, 2010.

SOUZA, A. R. S.; FERREIRA, V. C. P. Introdução à administração: uma iniciação ao

mundo das organizações. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

Stein B, Little field J, Bransford J, Persampieri M. 1984. Elaboration and know ledge acquisition. *Mem Cogn* 12: 522 – 529.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. New York, 1995.

TAKAHASHI, A. R. W. Cursos superiores de tecnologia em gestão: reflexões e implicações da expansão de uma (nova) modalidade de ensino superior em administração no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 385-414, mar./abr. 2010.

Taylor DCM, Miflin B. 2008. Problem – based learning: Where are we now? *Med Teach* 30: 742 – 763.

TORRANCE, E. P. *Criatividade: medidas, testes e avaliações*. São Paulo: IBRASA, 1976.

TSAI, K. C.; COX, S. M. (2012). Business students' beliefs about creativity. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(2), 2012.

TUROFF, M., HILTZ S. R. *Computer Support for group versus individual Decisions*, IEEE Transactions on Communications, USA:1982.

VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. *El enfoque de competência laboral: manual de formación*. Montevideo: Cinterfor, OIT, 2001. 130 p.

VARGO, Stephen L. Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research*, v.11, n.2, p.211-215, 2008.

VAZQUEZ, A. S. *Filosofia da práxis*. 4 ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1990.

VAZQUEZ, A. S. *Filosofia da práxis*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1968.

WANDERLEY, L. E. Parâmetros sociológicos da inovação. In: GARCIA, W. E. *Inovação Educacional no Brasil: problemas e perspectivas*. São Paulo, Cortez Editora, 1995.

WECHSLER, Muglia. Criatividade e desempenho escolar: uma síntese necessária. *Linhas Críticas*, v. 8, n. 15, p. 179-188, 2002.

WERTHEIMER, M. *Productive Thinking*. New York: Harper, 1945.

WEST, M. A.; FARR, J. L. Innovation at work. In: WEST, M. A.; FARR, J. L. *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategy*. Chichester: Willey-Blackwell, 1990. p. 349.

YIN, Robert K (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. pp 48, pp 140. Eisenhardt, K. (1989). Building Theory from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABALA, A.; ARNAU, L. Como aprender e ensinar competências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos da Psicologia, n. 7, p. 79-88, 2002.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro da Entrevista com as Empresas Participantes do LIC

O roteiro elaborado para a entrevista busca verificar o valor que as empresas participantes do LIC dão para a sua contribuição na criação de um ecossistema criativo, colaborativo e a sua relação com o mercado.

Todas as pessoas envolvidas são convidadas a responder as questões abaixo utilizando os seguintes níveis de resposta: indiferente; nada; pouco importante; importante; essencial seguido de uma justificativa:

- 1) Como você classifica a metodologia aplicada no LIC, tem relação com o mercado?
- 2) Como você classifica a relação universidade e empresa?
- 3) Como você classifica a questão da criatividade na resolução de problemas dentro do LIC?
- 4) Como você classifica a colaboração e co-criação no pensar em soluções de problemas?
- 5) Como você avalia o potencial do LIC e seus benefícios para o mercado?
- 6) Como você classifica a experiência da empresa em atividades como o LIC?
- 7) Como você classifica a participação e visão dos alunos na resolução de problemas das empresas dentro do LIC?
- 8) Como você classifica a resolução do seu problema dentro da edição que participou?
- 9) Como você classifica a sua participação dentro do LIC?

Apêndice B - Roteiro da Entrevista com os Participantes do LIC

O roteiro elaborado para a entrevista busca verificar o valor que os alunos participantes do LIC dão para a sua contribuição na criação de um ecossistema criativo, colaborativo e a sua colaboração para que os conhecimentos aprendidos em sala de aula possam ser aplicados à realidade do mercado.

Todas as pessoas envolvidas são convidadas a responder as questões abaixo utilizando os seguintes níveis de resposta: indiferente; nada; pouco importante; importante; essencial seguido de uma justificativa:

- 3) Como você classifica a metodologia aplicada no LIC, tem relação com o mercado?
- 4) Como você classifica a importância de projetos como o LIC dentro das Universidades?
- 5) Como você classifica a relação universidade e empresa?
- 6) Como você classifica a motivação dos alunos ao participar de atividades como essa?
- 7) Como você classifica a questão da criatividade, colaboração e co-criação na resolução de problemas dentro do LIC?
- 8) Os conhecimentos do seu curso foram importantes para pensar em soluções criativas para os desafios propostos?
- 9) As habilidades e atitudes desenvolvidas no seu curso lhe auxiliaram na participação no LIC? Como?
- 10) Como você avalia o potencial do LIC e seus benefícios para as universidades?
- 11) Como você classifica a sua experiência (aluno) em atividades como o LIC?
- 12) Como você classifica a colaboração do LIC em tornar práticos os conhecimentos aprendidos em sala de aula?

Apêndice C - Roteiro da Entrevista com os Fundadores do LIC

O roteiro elaborado para a entrevista busca verificar o valor que os fundadores do LIC dão para a sua contribuição na criação de um ecossistema criativo, colaborativo e a sua colaboração para que os conhecimentos aprendidos em sala de aula possam ser aplicados à realidade do mercado.

Todas as pessoas envolvidas são convidadas a responder as questões abaixo utilizando os seguintes níveis de resposta: indiferente; nada; pouco importante; importante; essencial seguido de uma justificativa:

- 1) Com você analisa as experiências externas e internas do curso de Administração para a criação do projeto?
- 2) Como você descreve os objetivos que levaram a construção do LIC?
- 3) Como você classifica a metodologia aplicada no LIC?
- 4) Como você classifica a importância de projetos como o LIC dentro das Universidades?
- 5) Como você descreve a relação empresa e universidade dentro deste contexto que o LIC atua?
- 6) Como você avalia a motivação dos alunos em participar de atividades como essa?
- 7) Como você classifica a questão da criatividade na resolução de problemas dentro do LIC?
- 8) Como você analisa a colaboração na resolução de problemas das empresas dentro do LIC?
- 9) Como você analisa a co-criação na construção das ideias para a solução dos problemas apresentados dentro do LIC?
- 10) Como você avalia o potencial do LIC e seus benefícios para o mercado?
- 11) Como você analisa a experiência e os resultados alcançados pelas organizações dentro do LIC?
- 12) Como você descreve a experiência do aluno em atividades como o LIC?
- 13) Como você classifica o seu papel de atuação para que esse ecossistema se mantenha e gere novos resultados para empresas e universidades?
- 14) Como você classifica o seu aprendizado em Administração no desenvolvimento do LIC?

Apêndice D - Roteiro da Observação

A observação foi documentada em um diário e o resumo dele é apresentado no quadro de registros abaixo.

Síntese dos Registros		
Identificação	Personagens	Ações
Contato Inicial	Professor responsável da disciplina dentro do curso e fundadores do LIC.	Convite para uma edição <i>pocket</i> do LIC em parceria com curso, apresentação do Laboratório de Inovação Colaborativa, retorno via email com as definições de data e demais informações.
Reunião de Afinamento	Professor responsável da disciplina dentro do curso e fundadores do LIC.	Decisão sobre o local, data e horário do LIC, metodologia a ser utilizada e definição da empresa protagonista para a edição.
Reunião Empresa Protagonista	Fundadores do LIC e Empresa	Apresentação e convite para a empresa protagonista. Os fundadores acertam os detalhes e fecham a parceria com a empresa.
Reunião LIC	Fundadores do LIC	Os três fundadores decidem a metodologia que será utilizada com

		<p>os alunos, abordagem que a empresa protagonista irá aplicar no dia do evento para que o desafio seja atrativo e possibilite pensar de forma criativa, contato com um patrocinador para o dia da atividade.</p>
LIC Pocket	<p>Professor da Disciplina, alunos, fundadores do LIC e empresa protagonista.</p>	<p>Dia dedicado a entender e participar do Laboratório de Inovação Colaborativa. Apresentação do LIC para todos os alunos, dinâmica a ser utilizada, divisão dos grupos e o funcionamento do evento.</p> <p>Apresentação da empresa protagonista e desafio a ser solucionado.</p> <p>Momento para conhecer as demandas dos participantes e entender o que buscam nessas atividades.</p> <p>Conversa com o CEO da empresa protagonista onde foi</p>

		<p>possível identificar algumas características do ambiente que o LIC proporciona.</p> <p>Observação da metodologia utilizada, contato com o professor e alunos durante o processo de ideação e prototipagem das ideias.</p> <p>Grupos trabalham durante 2 horas na ideação, apresentam um <i>pitch</i> final de 2 minutos para a empresa protagonista.</p>
--	--	---