



## **PBL NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E APLICAÇÕES**

Lucas dos Santos Costa

*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, adm.lucassantos@hotmail.com*

**Resumo:** Os problemas estão presentes diariamente no convívio em sociedade, e na atualidade, destaca-se aquele que consegue trazer soluções com maior rapidez gerando maior impacto positivo. A partir disso, a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) surge como alternativa metodológica de ensino que pode melhor capacitar e preparar um discente de nível superior para o mercado. De uma maneira geral, o presente trabalho objetiva recapitular os casos registrados na literatura no ensino superior e pós-graduação, em especial, nos cursos e disciplinas de administração. Em específico, apresenta, primeiramente, os conceitos e definições dos diversos autores e, logo mais, as aplicações em sala de aula e os resultados expostos na bibliografia selecionada, delimitada no objetivo principal.

**Palavras-chave:** Educação, Aprendizagem Baseada em Problemas, Administração, Conceitos, Aplicações.

**Abstract:** The problems are present in daily life in society, and at present, stands out the one who can bring solutions more quickly generating greater positive impact. From this, the Problem-Based Learning (PBL) appears as a methodological alternative education that can better train and prepare a higher level of student to the market. In general, this study aims to review the cases reported in the literature in postgraduate and graduate, especially in courses and management disciplines. Specifically, first introduces the concepts and definitions of different authors and, soon, the applications in the classroom and the results presented in the selected bibliography, defined the main objective.

**Keywords:** Education, Problem-Based Learning, Management, Concepts, Applications.

### **1 INTRODUÇÃO**

Ao adentrar no mercado de trabalho o administrador tem como função identificar os problemas encontrados nas organizações, trazendo soluções que produzam mais gastando menos recursos (eficiência) com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais (eficácia) gerando benefício e agregando valor aos seus clientes (efetividade). Antes disso, no processo de formação, faz-se necessário que o estudante aprenda a lidar com os problemas existentes nas organizações.



Várias competências precisam ser geradas: o trato com pessoas, trabalhar com procedimentos e usar a tecnologia como ferramenta de apoio. “Além do domínio do conhecimento técnico de sua área específica [...] os alunos de cursos superiores precisam adquirir um conjunto de habilidades e atitudes para complementar sua formação” (PÁDUA JÚNIOR *et al*, 2014, p. 296). Trabalhar com estas três categorias (conhecimentos, habilidades e atitudes) em sala de aula parece ser um grande desafio (PÁDUA JÚNIOR *et al*, 2014, p. 296).

A universidade torna-se um ambiente de teste, de erros e acertos, onde o aluno precisa praticar aquilo que um dia vivenciará em seu cotidiano, a tomada de decisão. O método tradicional de ensino, onde “o professor é o centro do processo, utiliza-se de aulas expositivas na maior parte e, para tanto, basta ter domínio do conteúdo para que os estudantes aprendam, pois são adultos e automotivados” (SOARES, 2008, p. 11), já não supre as necessidades de aprendizagem dos tempos atuais, para estar preparado para o mercado, o aluno necessita ser proativo em seu processo de aprendizagem e saber procurar e adquirir conhecimentos.

Dessa forma, a Aprendizagem Baseada em Problemas “veio da necessidade de romper com a postura dos estudantes em relação a transmissão de informações, na qual estes assumem o papel de meros agentes passivos, preocupados em memorizar conteúdos e recuperá-los quando necessário” (SOUZA & VERDINELLI, 2014, p. 32) surgindo como forma de revolucionar o processo ensino-aprendizagem nos cursos de administração.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo principal recapitular os casos registrados na literatura no ensino superior e pós-graduação, em especial, nos cursos e disciplinas de administração, para isso, como objetivos específicos serão expostos (a) os conceitos e definições dos diversos autores e (b) aplicações em sala de aula e os resultados expostos na bibliografia selecionada, delimitada no objetivo principal.

## **2 METODOLOGIA**

Após a definição do objeto de estudo, inicialmente, foram consultadas as mais conceituadas revistas de administração, por terem sido encontrados poucos resultados, em seguida, bases como google acadêmico, scielo.br e



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

repositórios institucionais (de monografias, dissertações e teses) foram utilizadas nas pesquisas, além de páginas de periódicos na internet. As palavras-chave empregadas foram “curso”, “administração”, “PBL”, “ABP”, “Aprendizagem Baseada em Problemas” e “Problem-Based Learning”, os trabalhos.

Os trabalhos que não se enquadraram na temática abordada foram removidos e aqueles que tinham algum traço de conteúdo relativo a PBL ou a práticas educacionais em áreas correlatas (como, por exemplo, ciências contábeis) foram mantidos, entretanto o foco para a discussão manteve-se nos trabalhos que possuem casos que envolvem as ciências e práticas administrativas.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP, do inglês, *Problem-Based Learning* – PBL) surgiu por volta dos anos de 1960 na Escola de Medicina da Universidade de McMaster no Canadá (ESCRIVÃO FILHO & RIBEIRO, 2009, p. 24) onde o reitor John Evans, ao assumir a reitoria dessa escola, “tinha o desejo de mudar a forma como a medicina estava sendo ensinada, certo de que o desafio da inovação só poderia se tornar realidade em uma escola que não estivesse impregnada de tradições” (BOROCHOVICIUS, 2012, p. 73) e a PBL ofereceu a oportunidade de levá-los a um “conhecimento mais profundo, com estratégias e comportamentos aplicáveis”, através de “leituras prévias, discussões em grupos, levando os estudantes a adquirirem habilidades de resolver problemas e a despertar o raciocínio crítico” (SOARES, 2008, p. 11)

#### **3.1 CONCEITOS**

A PBL “evidencia como proposta o estímulo do pensamento crítico, habilidade para solução de problemas e a aprendizagem de conceitos na área em questão” (SOARES, 2008, p. 156), consistindo em um “método de ensino-aprendizagem que utiliza problemas da vida real (reais ou simulados) para iniciar, focar e motivar a aprendizagem de teorias, habilidades e atitudes” (ESCRIVÃO FILHO & RIBEIRO, 2009, p. 24), torna-se diferente das “abordagens convencionais, pois o ensino é centrado no estudante, iniciando-se com o uso de problemas para direcionar, motivar e focar a



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

aprendizagem. O problema é uma situação real ou uma simulação próxima da realidade, abrangendo várias áreas de conhecimento” (SOARES, 2008, p. 156), caracterizando-se como uma “abordagem instrucional (e curricular) centrada no aluno que os capacita para realizar pesquisas, integrar teoria e prática, e aplicar conhecimentos e habilidades para desenvolver uma solução viável para um problema definido” (SAVERY, 2015, p. 7), ou seja, é uma estratégia “que de forma sintetizada aborda a apresentação de problemas para os alunos, que aprendem através da busca pelas melhores soluções (OLIVEIRA, 2014, p. 27).

De acordo com o padrão McMaster, para implantar um modelo ideal à PBL sua estrutura curricular deve estar baseada em torno de “uma sequência de situações problema com grau crescente de sofisticação” onde nos últimos anos são apresentadas “situações similares às enfrentadas pelos profissionais em seus primeiros anos de carreira” (ESCRIVÃO FILHO & RIBEIRO, 2009, p. 24-25), “os professores já não precisam decidir o que irão ministrar nas aulas para que os alunos possam aprender, pois os problemas por eles propostos já orientam os discentes à busca de novos conhecimentos que levem a solução do problema” ou seja, “as situações do mundo real conduzem os professores e alunos a descobrir novos conhecimentos” (SOUZA & VERDINELLI, 2014, p. 32).

Já em relação a um modelo no formato híbrido, Escrivão Filho e Ribeiro (2009, p. 24-25) comentam que “há um núcleo central no qual problemas são resolvidos e outros componentes (disciplinas) lhe dão suporte. Há o formato parcial em que uma ou mais disciplinas em PBL estão isoladas dentro de uma grade curricular tradicional”, complementam ainda afirmando que “nesse formato, os problemas são utilizados para organizar, iniciar e motivar a aprendizagem dos conteúdos de determinadas disciplinas enquanto as demais seguem seus próprios métodos”, explanam ainda que a PBL está fundamentada “em resultados de pesquisas educacionais, especialmente na área da psicologia cognitiva, que indicam que o trabalho dos alunos com a vida real, particularmente em grupos, favorece a aprendizagem” (ESCRIVÃO FILHO & RIBEIRO, 2009, p. 24)

Assim como outras metodologias construtivistas, a PBL está pautada na hipótese “de que o conhecimento é construído em vez de simplesmente memorizado e acumulado” (ESCRIVÃO FILHO & RIBEIRO, 2009, p. 24), para isso utiliza-se de um problema que objetiva “provocar uma discussão produtiva entre os participantes. Ao fim dela os alunos devem eleger os objetivos de estudo que permitam o aprofundamento de conhecimento sobre o tema gerador do mesmo” onde “ a qualidade dos



problemas não afeta somente o funcionamento do grupo tutorial; influencia também o tempo empregado pelos estudantes, o seu interesse pela aprendizagem autodirigida pelo assunto discutido em sala de aula” (SOUZA & VERDINELLI, 2014, p. 34)

Wood (2003, p. 330) apresenta as seguintes vantagens ao uso da PBL: (1) metodologia centrado no aluno, promovendo a aprendizagem ativa, a melhoria da compreensão e retenção e desenvolvimento de competências de aprendizagem ao longo da vida; (2) desenvolvimento de competências genéricas, permitindo aos alunos desenvolver competências genéricas e atitudes desejáveis na sua prática futura; (3) integração, facilitando um currículo integrado; (4) motivação, como método divertido para os alunos e tutores, exigindo que todos os estudantes estejam envolvidos no processo de aprendizagem; (5) aprendizado aprofundado, promovendo a aprendizagem profunda (os alunos interagem com materiais de aprendizagem, relacionar conceitos às atividades diárias e melhorar a sua compreensão); (6) abordagem construtivista, estudantes ativam o conhecimento prévio e constroem sobre quadros de conhecimento conceituais existentes. Esses pontos devem ser levados em consideração na utilização da metodologia para que seus resultados sejam garantidos. A mesma autora cita, ainda, algumas desvantagens da PBL, são elas: (1) tutores que não podem "ensinar", repassam sobre seu próprio conhecimento e compreensão por isso podem achar o processo de facilitação da PBL difícil e frustrante; (2) recursos humanos, o processo de tutoria necessita de mais colaboradores participando; (3) outros recursos, um elevado número de estudantes precisa ter acesso aos mesmos recursos de biblioteca e computador simultaneamente; (4) ícone, estudantes podem ser privados de acesso a um determinado professor inspirador que em um currículo tradicional iria entregar palestras para um grande grupo; (5) sobrecarga de informação, os alunos podem não ter certeza quanto aos estudos autodirigidos a fazer e quais informações são relevantes e úteis.

### 3.2 APLICAÇÕES

Escrivão Filho e Ribeiro (2009, p. 29) comentam que os modelos educacionais que os alunos estão inseridos até entrar no ambiente universitário “promovem a recepção passiva de conhecimentos, a dependência do professor e o trabalho intelectual de conceitos teóricos fixos e acabados”, características contrárias a Aprendizagem Baseada em Problemas, mesmo assim, “não fornece, tampouco, um ambiente de



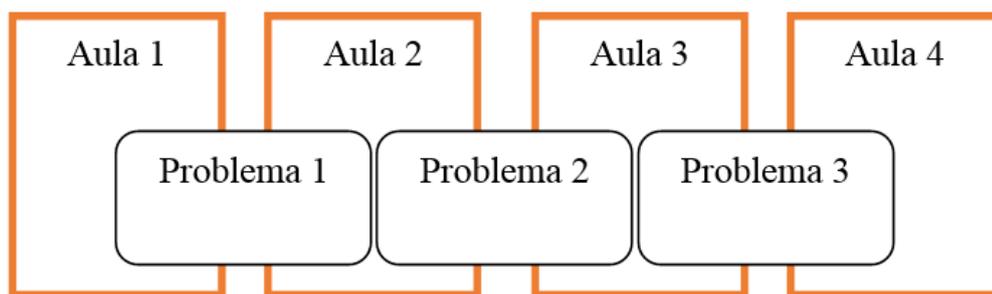
**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

aprendizagem satisfatório para todos os alunos e professores” visto que os “alunos têm diferentes estilos de aprendizagem, e alguns podem não se adaptar a um ambiente de aprendizagem autorregulada e colaborativa”. Entretanto, os autores exaltam a utilização de “implementações parciais [...] em comparação com abordagens instrucionais expositivas”, além disso, em relação ao formato parcial, os professores apontaram que “é uma alternativa muito boa de ensino-aprendizagem” e “ainda é possível contemplar a alternativa de combinar aulas expositivas com o trabalho com problemas”, vale a pena ressaltar que esta avaliação está de acordo com a opinião dos discentes.

Escrivão Filho e Ribeiro (2008, p. 4-5) descrevem a experiência dos ciclos semanais de trabalho com os problemas, semelhante ao exemplificado na figura 1, onde a aula é dividida em dois momentos, o primeiro para dar continuidade ao problema iniciado na aula anterior, e o segundo para iniciar um novo problema que será finalizado na aula seguinte. Periodicamente, os discentes elaboravam um relatório parcial padronizado onde eram descritos os passos da metodologia de solução de problemas, tais como: possíveis causas do problema, procura de acontecimentos para as causas ou sua eliminação, “definição do problema”, “agenda de questões para pesquisa e para solução dos problemas e o cronograma de trabalho do grupo”.

**Figura 1** – Exemplo de ciclos de aula e problema



**Fonte:** Adaptado de Escrivão Filho & Ribeiro (2008, p. 5)

Nos resultados apresentados por Souza e Verdinelli (2014, p. 45) houve aceitação da metodologia por mais de três quartos dos alunos que comentaram que “é muito melhor aprender aliando a teoria com a prática”. Por fim, eles sugeriram que a melhora de desempenho pode ser gerada através de um acompanhamento dos docentes para conhecer “o estilo de aprendizagem de cada aluno, o que melhor representa a forma como o aluno aprende”, para que as aulas sejam adaptadas “de acordo



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

com os estilos presentes na turma, utilizando de estratégias diferentes das utilizadas no método tradicional, tornando assim a aula mais atrativa e envolvente para os discentes”.

Em seu estudo, Pádua Júnior et al. (2014, 317-318) constataram diferentes opiniões entre os entrevistados: os alunos que tinham posicionamentos divididos entre pontos positivos e negativos, como exemplificado por Wood (2003, p. 330), e professores, que veem como “um instrumento que auxilia na transformação do aluno, tornando-o protagonista e não apenas um mero espectador da construção do seu conhecimento”.

Borochovcicius (2012, p. 177) relata a experiência da PBL em disciplinas da área financeira, nesse caso são sugeridos quatro papéis (responsabilidades individuais) que são divididos entre os membros do grupo: líder, responsável por agendar reuniões, avaliar, coordenar brainstorming, garantir a entrega dos relatórios no prazo, gerenciar as pessoas, gerenciar o tempo das atividades, solucionar conflitos internos e tomar decisões; redator, que elabora a redação do relatório final e redige o relatório parcial; porta-voz, designado para preparar a apresentação; e, os membros pesquisadores, que ajudam os alunos com dificuldades, apresentam os resultados, participam das discussões, participam dos encontros, pesquisam, realizam brainstorming e respeitam os horários e as pessoas.

#### **4 CONCLUSÕES**

A Aprendizagem Baseada em Problemas foi criada como uma abordagem que objetiva contrapor ao tradicionalismo da utilização de aulas expositivas como método de ensino-aprendizagem onde o professor é o único responsável por buscar, adquirir e repassar conhecimentos aos alunos, que se posicionam como agentes receptores e passivos em seu processo de construção de conhecimento.

A figura do professor-tutor como facilitador pode, inicialmente, parecer um desafio àqueles habituados com a aprendizagem reativa, entretanto, oferece a oportunidade do aluno se autodesenvolver ao aprender a buscar novas fontes de informação que lhe possa gerar conhecimento.

Outra proposta de grande valia apresentada pela PBL é a possibilidade de integração entre as diversas áreas funcionais da administração, visto que a formação do perfil profissional de um administrador está baseada no



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

trabalho com múltiplas disciplinas, como por exemplo: as áreas econômica, financeira e contábil exigem conhecimentos quantitativos, enquanto que gestão de pessoas envolve habilidades comportamentais e de relacionamento interpessoal, já a área estratégica engloba tomada de decisão, visão de futuro, poder de negociação, entre outros diversos exemplos, que em menor ou maior grau, fazem parte das atribuições do administrador.

A abertura ao diálogo com problemas oriundos da sociedade, não somente leva os problemas reais até o ambiente de aprendizagem, ajudando na formação dos discentes, como, também, ao serem realizados *feedbacks*, elaborações de relatórios e publicações de trabalhos (científicos e/ou técnicos), essas novas soluções discutidas em sala de aula retornam à sociedade.

Além disso, a realização de debates implica na interação entre os discentes favorecendo o desenvolvimento de competências comunicacionais e de relacionamento grupal, competência não trabalhada, estagnada ou até mesmo não desenvolvida, em metodologias tradicionais.

Por fim, nota-se que as experiências registradas foram de cursos e disciplinas que não possuem uma implantação completa da PBL, sempre sofrendo algum tipo de ajuste. Sendo assim, estes cursos não possuem uma estrutura progressiva, em relação a complexidade da problemática, fato que afeta diretamente no ideal de integração com os componentes curriculares sequentes. As disciplinas são passíveis de adaptações de acordo com a realidade de cada curso, tanto como transição ao aluno, que não está acostumado com esta metodologia, quanto para adequações às estruturas e condições ambientais.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOROCHOVICIUS, Eli. **Avaliação do Problem-Based Learning no curso de administração**. 2012. 227 p. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação. Campinas, 2012.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; RIBEIRO, Luis Roberto de Camargo. Aprendendo com PBL–Aprendizagem Baseada em Problemas: relato de uma experiência em cursos de engenharia da EESC-USP. **Revista Minerva**, v. 6, n. 1, p. 23-30, 2009.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; RIBEIRO, Luís Roberto de Camargo. Inovando no ensino de administração: uma experiência com a aprendizagem baseada em problemas (PBL). **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. spe, p. 01-09, ago. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512008000500004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512008000500004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 14 ago. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000500004>.

FREZATTI, Fábio; MARTINS, Daiana Bragueto. PBL ou PBL'S: a customização do mecanismo na educação contábil. In: CONGRESSO ANPCONT, 9., 2015, Curitiba. **Anais do IX Congresso ANPCONT**. Curitiba: Anpcont, 2015. p. 1 - 15.

OLIVEIRA, Rafaela Carvalho de. **Ensino por competências na área de recursos humanos no curso de administração da UFSC**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

PÁDUA JÚNIOR, Fábio Pimenta de et al. Avaliação da percepção de discentes e docentes sobre novas tecnologias de ensino em cursos de graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 2, p. 295-321, 2014.

PETITTO, Sônia; DIAS, Carmen Lúcia. Aprendizagem significativa em cursos de Administração de Empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, p. 1-14, 2004.

QUEIROZ, Anabela. PBL, Problemas que trazem soluções. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 1, n. 1, 2012.

SANTOS, Roberto Vatan dos. "Jogos de empresas" aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, n. 31, p. 78-95, 2003.

SAVERY, John R. Overview of Problem-based Learning: Definitions and Distinctions. In: WALKER, Andrew et al (Ed.). **Essential Readings in Problem-based Learning**. West Lafayette: Purdue University Press, 2015. p. 5-16.

SOARES, Mara Alves. **Aplicação do método de ensino Problem Based Learning (PBL) no curso de Ciências Contábeis: Um estudo empírico**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
**E D U C A Ç Ã O**

SOUZA, Nilana Rodrigues de; VERDINELLI, Miguel Angel. Aprendizagem ativa em administração: Um estudo da aprendizagem baseada em problemas (PBL) na graduação. **Revista Pretexto**, v. 15, n. NE, p. 29-47, 2014.

WOOD, Diana F. Problem based learning. **British medical journal**, v. 326, n. 7384, p. 328, 2003.