



ISSN: 1984-4751

Aprendizagem baseada em projetos: relato de experiência na disciplina Administração de Recursos Humanos

Adriana de Lima Reis Araújo¹

Rômulo Martins França²

Resumo

Dentre as metodologias ativas destaca-se a Aprendizagem Baseada em Projetos, conhecida pela sigla em inglês PjBL, Project-based Learning, que é alicerçada no construtivismo e no pensar a aprendizagem pela autonomia. O objetivo deste artigo é apresentar um relato de experiência de PjBL visando tornar os estudantes atores ativos e professores mediadores do processo de ensino-aprendizagem em uma disciplina de Administração de Recursos Humanos com enfoque na gestão da impressão no recrutamento e seleção. Para atingir o objetivo proposto, adotou-se metodologia de pesquisa qualitativa de natureza descritiva-explicativa. A aplicação da atividade de PjBL foi implementada em ambiente presencial e no Ambiente Virtual de Aprendizagem sendo utilizada a plataforma MOODLE. Os sujeitos da pesquisa foram 29 estudantes da disciplina Administração de Recursos Humanos e dois docentes do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão. Os dados obtidos na pesquisa

¹ Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidade do Minho em Portugal. Mestra em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em parceria com a Fundação Dom Cabral. Pós-graduada no Executivo MBA pela Fundação Dom Cabral/MG e em Gestão de Recursos Humanos pela Unigranrio/RJ. Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão e em Direito pelo Uniceuma/MA. É professora universitária na UFMA - Universidade Federal do Maranhão em São Luís - MA. E-mail: araujo-adriana@uol.com.br

² Doutor em Informática na Educação (2016). Professor Assistente do curso de Administração na UFMA - Universidade Federal do Maranhão em São Luís (sem dedicação exclusiva). É Coordenador Adjunto da UNASUS - Universidade Aberta do SUS da UFMA. Possui mestrado de Engenharia de Eletricidade com área de concentração em Ciência da Computação na Universidade Federal do Maranhão - UFMA, especialista em Engenharia de Sistemas pela ESAB - Escola Superior Aberta do Brasil (2009) e graduado em Tecnologia em Informática pelo Centro Universitário do Maranhão (2005). E-mail: romulomf@gmail.com

foram analisados com base no referencial teórico levantado sobre PjBL e Gestão da Impressão e na observação participante durante a experiência. Por meio dessa experiência, constatou-se o que o método PjBL “provoca” o estudante a se tornar sujeito ativo na construção do conhecimento, com mais autonomia e possibilitando um processo de ensino aprendizagem mais próximo dos seus interesses que a metodologia convencional. Por outro lado, igualmente vantajoso é para o docente que por meio da mediação do processo de aprendizagem estimula-se e se desafia a aperfeiçoar-se. Ambos se tornam “eternos aprendizes”.

Palavras chaves: Aprendizagem baseada em Projetos; Gestão da Impressão; Recrutamento e Seleção.

Introdução

Traduz-se em anseio pedagógico a promoção, nos estudantes, da autonomia, para que possam buscar novos conhecimentos ao longo de sua vida profissional. (Guedes, Andrade & Nicolini, 2015)

Historicamente, a educação superior no Brasil baseia-se em metodologias de ensino-aprendizagem tradicionais. Nesses modelos de educação, denominada por Paulo Freire como bancária, destacam-se a transferência de conhecimentos pelo docente ao aluno, a supervalorização da formação técnica e a dissociação entre o conhecimento teórico recebido passivamente pelo discente e o contexto social em que está inserido. (Freire, 1996).

Abordagens alternativas ao ensino tradicional tem se constituído como um novo caminho a se cruzar pela educação superior, constituídas pelas metodologias ativas de aprendizagem (Lee et al, 2012). Morán (2015) relata que nas metodologias ativas de aprendizagem, o aprendizado se dá a partir de problemas e situações reais; os mesmos que os alunos vivenciarão depois na vida profissional, de forma antecipada, durante o curso. Corroborando com o que Freire (1996) já assevera de que a autonomia é fundamental no processo pedagógico.

Dentre as metodologias ativas destaca-se a Aprendizagem Baseada em Projetos, conhecida pela sigla em inglês PjBL, *Project-based Learning*, que é alicerçada no construtivismo e no pensar a aprendizagem pela autonomia. Ela é definida como uma filosofia de ensino (Markham, 2012), um modelo ou metodologia educacional (Mergendoller et al,

2006; Gonzalez, 2004), que promove a realização contextualizada e planejada de tarefas em situações reais ou simuladas. Ela inicia através de questões norteadoras instigantes, que abrangem conteúdos significativamente interessantes com o intuito de motivar os estudantes para que realizem, de maneira autônoma, investigações de longo prazo, conforme Markham et al. (2008).

O professor como mediador permite que os estudantes realizem escolhas sobre o direcionamento de sua própria aprendizagem. Além de promover um ambiente educacional cooperativo, em que a aprendizagem acontece por meio das discussões acadêmicas e do processo de compartilhar experiências entre professores e alunos em que ambos participam do processo de construção do conhecimento e do desenvolvimento das habilidades e das atitudes (Decker & Bouhuijs, 2009), proporciona uma aproximação da atuação profissional, por meio da prática empresarial, com a teoria apresentada no decorrer da formação universitária (Enemark & Kjaerdam, 2009).

Para atender a esta premissa de atuação do professor e do estudante diante da Aprendizagem Ativa, a questão de pesquisa que se apresenta é: Como estruturar uma atividade da disciplina de Administração de Recursos Humanos com enfoque na gestão da impressão no recrutamento e seleção empregando a metodologia PjBL, de modo a tornar os estudantes atores ativos e professores mediadores do processo de ensino-aprendizagem?

Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar um relato de experiência de PjBL visando tornar os estudantes atores ativos e professores mediadores do processo de ensino-aprendizagem na disciplina de Administração de Recursos Humanos com enfoque na gestão da impressão no recrutamento e seleção.

Este artigo está assim estruturado: a seção revisão de literatura aborda noções da Aprendizagem baseada em Projetos e discute o gerenciamento de impressão em processos de recrutamento e seleção; a seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos referente à pesquisa; em seguida apresenta-se o relato da experiência na disciplina de Administração de Recursos Humanos, na penúltima seção são apresentadas os resultados e discussão da pesquisa; e, por último, são relatadas as considerações finais da pesquisa.

Aprendizagem baseada em projetos

A metodologia conhecida pela sigla PjBL (Project-based Learning) - Aprendizagem Baseada em Projetos é mais uma proposta de aprendizagem construtivista, focada nos

estudantes. A PjBL enfatiza as atividades de projeto, cuja principal característica é a construção coletiva do conhecimento interdisciplinar e centrada no estudante. Sua ação fundamenta-se na utilização de temas transversais e interdisciplinares, possibilitando ao estudante uma visão geral do conhecimento. (Markham et al. 2008).

Segundo Larmer et al. (2009), a Aprendizagem baseada em Projetos é um conjunto de experiências de aprendizagem e tarefas que guiam os estudantes em uma investigação através de uma questão central, resolvendo um problema ou encontrando um desafio. Frequentemente o foco dela é na criação de produtos / artefatos físicos, mas não sempre. Ela deve envolver outras tarefas que desafiam intelectualmente e gerar artefatos focados na pesquisa, leitura, escrita, discussão e apresentação oral.

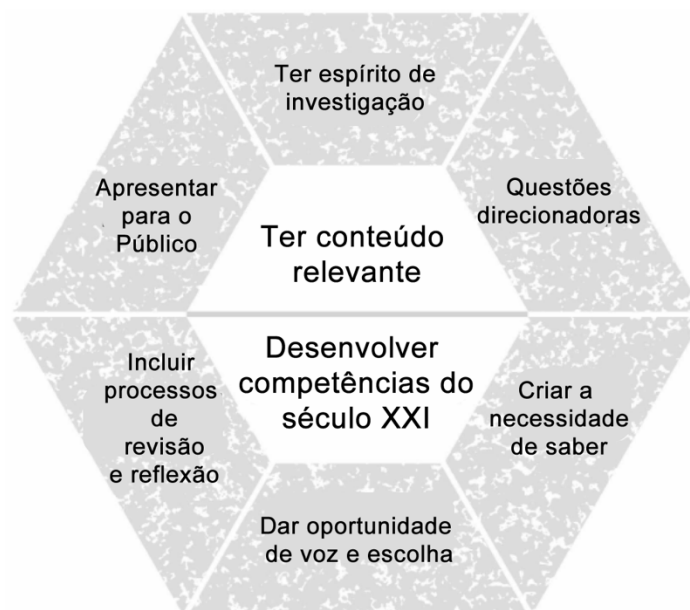
Os artefatos podem ser vídeos digitais, portfólios, podcasts, websites, poemas, músicas ou relatos escritos e apresentações, projetos de arte e artigos para o jornal da escola ou universidade, por exemplo. (Bender, 2014).

Na figura 1, a seguir, alguns elementos essenciais da Aprendizagem baseada em Projetos são definidos, conforme Boss et al. (2013):

- Ter conteúdo relevante: na sua essência, o projeto é focado em ensinar aos estudantes conhecimentos e habilidades importantes derivadas de normas e conceitos-chave das suas disciplinas acadêmicas.
- Desenvolver competências para o século XXI: os estudantes desenvolvem competências importantes para o mundo de hoje como a resolução de problemas, o pensamento crítico, colaboração e várias formas comunicação.
- Ter espírito de investigação: os estudantes são envolvidos em um processo para fazer questionamentos e desenvolver respostas com curiosidade e motivação.
- Organizar-se em torno das questões direcionadoras: o projeto está focado na exploração de uma questão aberta pelos estudantes para estimular o aprendizado mais aprofundado, debates, desafios e problemas.
- Criar a necessidade de saber: o fato dos estudantes saberem que devem entregar algum artefato no fim de um período, faz com que sintam a necessidade de adquirir conhecimento, entender os conceitos e aplicar as suas habilidades.

- Dar oportunidade de voz e escolha: os estudantes aprendem a trabalhar independentemente e assumir riscos quando eles são solicitados a fazer escolhas e mostrar sua voz.
- Incluir processos de revisão e reflexão: os estudantes usam os feedbacks para incrementar e/ou alterar os seus projetos, com intuito de aprimorar a qualidade dos artefatos no qual estão trabalhando.
- Apresentar para o Público: os estudantes apresentam o seu trabalho para outras pessoas, além de seus colegas de classe e professores.

Figura 1: Elementos essenciais da Aprendizagem baseada em Projetos



Fonte: traduzido de Boss et al. (2013)

Ainda sobre algumas características de como os projetos devem ser na PjBL, Hallermann et al. (2011) citam:

- Experiência de aprendizagem rigorosa: o projeto não deve ser um complemento ou atividade extra que o professor faz aos alunos após uma unidade da disciplina. Em vez disso, o projeto é o curso principal que organiza uma unidade de ensino. Em muitos casos, é útil realmente pensar em um projeto como uma unidade.

- Tamanho do projeto: a maioria dos projetos levam de 2 a 4 semanas para serem concluídos, assumindo que os estudantes trabalham nele apenas uma parte do dia. Alguns projetos podem ser mais longos. Se o professor tentar apressar um projeto, não haverá tempo suficiente para incluir plenamente os elementos essenciais da PjBL, já supracitados, e os estudantes podem não se sair tão bem.
- Etapas do projeto: os projetos têm etapas comuns, embora não existam dois projetos exatamente iguais.

Na metodologia ativa, o estudante se coloca ao lado do professor, que atua como orientador das atividades educativas, como um participante que também busca o conhecimento. A ação de dialogar com esses estudantes não significa, simplesmente, delegar toda a elaboração do problema a eles, mas levá-los a analisar, de maneira profunda, a problemática, com o objetivo de que eles possam descobrir a totalidade e predispor-se a desnudá-la para responder às questões propostas (Moreira & Fontenele, 2011).

Ainda sobre as atribuições do professor, Mergendoller et al. (2006) afirma que a PjBL leva o professor a um perfil de gestor do processo e moderador das interações em sala de aula e fora dela, já que a abordagem ultrapassa os limites territoriais. Um dos objetivos da PjBL é desenvolver a capacidade de auto-gestão dos estudantes, sendo que o professor deve conduzir de forma eficaz através de um processo criterioso de planejamento e da gestão de atividades.

Ainda sobre o papel do professor na PjBL, Boss e Krauss (2007) complementam que projetar é uma tarefa que visa o futuro, ou seja, o professor investe em preparação e planejamento e depois dá autonomia aos alunos para que eles invistam esforços na sua experiência de aprendizagem. Enquanto isso, o professor torna-se um mediador, facilitador e guia.

A seguir explana-se sobre o uso do gerenciamento de impressão como um fenômeno inerente ao processo seletivo.

Gestão da impressão em processos de recrutamento e seleção

Os processos seletivos estão passando por mudanças impulsionadas pelo novo cenário do mundo do trabalho. Diante disso, os processos de recrutamento e seleção das organizações tornaram-se um “funil” pelo qual poucos profissionais passam, e a preocupação em desenvolver habilidades individuais, para aquisição e manutenção do emprego, tem aumentado devido ao mercado de trabalho ter se tornado mais restrito e exigente (Sarriera et

al., 1999). A perspectiva atual é a de que o sujeito se torne gestor de sua carreira, utilizando estratégias para se constituir um profissional atraente, conforme denominação de uma revista pertencente ao Grupo Exame, publicada no Brasil: *Você S.A.* (Grisci & Carvalho, 2003)

Na competitividade do mundo capitalista o que conta são as competências das organizações para se manter num mercado em que as tendências de inovações e a qualidade de serviços entre concorrentes têm crescido de forma acelerada, portanto requerendo que as organizações se equipem de profissionais altamente capazes e talentosos, que satisfaçam os requisitos atuais, gerando o que Grisci & Carvalho(2003) apontam como “sujeitos camaleônicos” que se constroem como um novo sujeito do trabalho, flexível e mutável ao sabor do mercado.

Este novo sujeito do trabalho recorre a diferentes meios, tais como: literatura, treinamento, publicações de autoajuda e websites em busca de ensinamentos que orientem sobre como as pessoas devem se portar em processo seletivo e gerenciamento de carreiras profissionais (Ralston & Kirkwood, 1999; Hallak & Carvalho 2011).

Tais orientações relacionam-se ao gerenciamento de impressão (GI) que começou a ser estudado pelo sociólogo e antropólogo nascido no Canadá e radicado nos Estados Unidos, Erving Goffman, estando contido em sua obra *Representação do eu na vida cotidiana*, publicada em 1959 (Leary, 1995). Goffman fez uso intenso dessa abordagem, ao analisar as interações na vida cotidiana, tomando como ponto de partida o interacionismo simbólico (Mendonça & Correia, 2008). O GI se define como as maneiras pelas quais os indivíduos buscam controlar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que se refere a comportamentos, valores e atributos pessoais, visando atingir um determinado objetivo (Goffman, 2008). Esses comportamentos descrevem aspectos centrais do indivíduo, como a tentativa consciente ou inconsciente de influenciar as percepções dos outros sobre si, sobre um objeto ou evento, através da regulação e controle de informações na interação social. (Ferreira, 2011). A terminologia gerenciamento de impressão é também entendida por Leary (1995) como auto apresentação.

Ainda que esse fenômeno aconteça em todas as interações humanas diárias, observa-se nas organizações entre os diversos processos conduzidos pela área de Recursos Humanos, que o processo de recrutamento e seleção se constitui uma situação propícia a tornar o GI mais

evidente (Grisci & Carvalho, 2003; Ferreira, 2011). Assim, Hallak & Carvalho (2011) pontuam que o GI tanto poderia ser usado por um candidato para sobressair-se na etapas de seleção, quanto pelo selecionador para tentar transparecer uma imagem em acordo com a expectativa do outro. O primeiro tentaria demonstrar que se encaixa no perfil desejado e o último tentaria apresentar a empresa como um lugar atraente para se trabalhar.

Ademais, assevera Ferreira (2011) uma vez que há uma relação de poder entre o candidato e selecionador. Esse último tem o poder de decisão de contratação, enquanto o primeiro tenta apresentar-se da melhor forma possível, para alcançar aprovação, através do uso de táticas que o ajudam a ser visto como possuidor dos requisitos que a vaga exige.

O emprego do GI envolve diversas estratégias e táticas. Consideram-se como estratégicos aqueles comportamentos que influenciam, diretamente, impressões de longo prazo; e como táticos aqueles que afetam impressões a curto-prazo (Ralston & Kirkwood, 1999). Os candidatos a emprego, segundo Bolino e Turnley (1999), podem adotar táticas de gerenciamento de impressões, que são ações ou procedimentos, realizar as estratégias, no sentido de serem percebidos como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, imprescindíveis e merecedores de pena.

Entre as estratégias de GI, destacam-se as de autopromoção, exemplificação, insinuação, suplicação e intimidação. Para insinuar-se, autopromover-se, exemplificar, intimidar ou suplicar, as pessoas fazem uso de táticas auto elogiosas, de intitulação, intensificação, superação de obstáculos, conformidade, justificação, enaltecimento ou pedidos de ajuda (Ferreira, 2011).

Portanto, para a análise do contexto de entrevistas de emprego, a estratégia de insinuação refere-se a um conjunto de táticas de gerenciamento de impressões que tem como propósito fazer o candidato se tornar mais atrativo. As táticas de autopromoção referem-se a ações que buscam fazer o entrevistador pensar que o candidato é competente, tanto em relação a dimensões gerais de aptidões, quanto em relação a habilidades específicas. Já o objetivo do candidato, ao utilizar a intimidação, é fazer a empresa pensar que ele é um potencial candidato e que a não-contratação pode implicar prejuízos para ela (Rosenfeld et al, 2002).

A exemplificação, por sua vez, envolve gerenciar as impressões de integridade, auto-sacrifício e valor moral (Jones & Pittman, 1982). Já nas táticas de suplicação, o candidato lança mão de suas próprias limitações, tais como os prejuízos que vem tendo em função do

desemprego, o desamparo e a necessidade de subsistência, para influenciar o entrevistador. Com a apresentação dessas limitações, os candidatos tentam ativar uma poderosa norma social conhecida como a “norma de responsabilidade social”, a qual diz que se deve ajudar aqueles que estão em necessidade (Mendonça & Andrade, 2002).

Ferreira (2011) ressalta que o gerenciamento de impressão é intrínseco às interações humanas, sendo um fenômeno positivo, principalmente quando se trata de um contexto de avaliação, como é o caso de entrevistas de seleção. Ademais, a autora ainda enfatiza que não há nada nefasto ou superficial acerca do gerenciamento de impressões, tendo em vista ser esse um fenômeno natural e presente em todas as relações humanas. A autora observa que a informação apresentada pelo indivíduo se adapta às diferentes circunstâncias, incluindo as metas desse indivíduo e as expectativas do observador, bem como os valores e competências de ambos. Schlenker & Weigold (1992, citado por Ferreira, 2011) sublinha um exemplo oportuno, assim como um escritor de livros didáticos deve editar as informações para apresentá-los de forma legível e concisa, assim também as pessoas devem “editar” as informações sobre si na vida cotidiana, para oferecer o que têm de melhor, ou seja, as melhores descrições possíveis.

De acordo com Ralston e Kirkwood (1999) todos os candidatos utilizam o GI durante a entrevista de seleção, podendo ou não ter maior consciência de seu comportamento, e tentam manter um maior controle sobre as impressões que projetam, nem sempre sendo sinceros. Para Leary (1995), existem aqueles que se opõem ao uso do GI no contexto do trabalho, considerando-o manipulador e não-ético; contudo, embora nem todos admitam, muitos deles fazem uso, pois consideram que o esforço pessoal e o mérito não são suficientes para o avanço na carreira, sendo essencial transmitir uma imagem de competência e poder.

Nesse sentido diante da complexidade que caracteriza o sujeito e o mundo, Grisci e Carvalho (2003) alertam que a relação estabelecida entre o GI e os comportamentos de candidatos e de selecionadores em entrevista de seleção reflete a teatralidade que permeia as relações atuais, enquanto resultados de modos de subjetivação contemporâneos. Para estas autoras o cotidiano do trabalho se apresenta como um palco privilegiado para o desempenho do requisitado papel de "profissional perfeito", em que a habilidade de gerenciar impressões parece tornar-se imprescindível vindo a moldar os sujeitos por padrões universais e massificadores (processo de individualização), em detrimento dos valores e das sensibilidades próprias, da riqueza e diferenciação dos sujeitos (processo de singularização).

As pesquisas de Grisci & Carvalho (2003) revelam que o impacto do GI sobre os resultados da entrevista de seleção é alvo de discussão. As autoras encontraram referência aos que consideram o GI extremamente eficaz e uma ameaça para uma avaliação correta e isenta nos processos seletivos (Kacmar et al.,1992), aos que julgam que, embora contribua para a construção de uma imagem positiva, seu impacto não é tão decisivo (Ralston & Kirkwood,1999) e uma terceira posição que defende que os selecionadores deveriam ter uma visão positiva do GI, considerando-o uma habilidade social que pode ser útil para a organização à medida em que os candidatos podem utilizá-la na construção de uma imagem positiva da organização junto aos clientes (Rosenfeld, Giacalone & Riordan ,1995).

De fato o GI é um aspecto central no processo seletivo. Trata-se de uma habilidade social, conforme apontam seus teóricos (Goffman, 2008; Leary, 1995) ao mesmo tempo é visto como uma defesa e habilidade quase que imprescindível empregada pelo sujeito, frente à necessidade de adotar identidades cada vez mais exigentes e flexíveis. Assim constituindo-se sujeito pelas estratégias e táticas de GI que consomem (Grisci & Carvalho, 2003). Ferreira (2011) por sua vez defende o GI como um fenômeno natural e positivo apoiando-se em Goffman (2008) que o define como um comportamento ubíquo, ou seja, que faz-se presente em todas as relações humanas.

É preciso destacar que as impressões sobre o candidato são construídas durante o processo de interação entre entrevistador e entrevistado e, em alguns casos, é um fator decisivo na escolha e indicação de cargos. Daí sua importância como objeto de estudo (FERREIRA, 2011). O gerenciamento de impressão se torna uma tarefa complexa de interação entre as pessoas na qual se precisa ter clareza da situação e dos papéis de cada uma, pois têm de levar em consideração alguns aspectos tais, como a aceitação, o respeito à identidade do outro, aos diversos modos de viver e à singularidade das pessoas, o GI se faz presente para que se possa obter uma interação harmoniosa e eficiente. Esse talvez seja um dos principais desafios: compreender esse complexo processo de interação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse relato de experiência é parte de uma pesquisa de natureza descritiva-explicativa. Adotou-se a pesquisa qualitativa por esta ser indicada quando se deseja dar voz aos atores,

quando se objetiva compreender um fenômeno a partir dos significados que eles lhe conferem (Denzin et al. (1994 citado por Escrivão, 2014).

Os sujeitos da pesquisa foram 29 estudantes da disciplina Administração de Recursos Humanos do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, a professora responsável pela disciplina em questão e o docente pesquisador, da área de Sistema de Informação, que utilizou a experiência como parte do estudo conduzido em sua tese de doutoramento. Adicionalmente participou da fase final da atividade uma profissional experiente em recrutamento e seleção. Esta experiência foi realizada entre os meses de maio e junho de 2016.

A professora foi convidada pelo docente pesquisador para desenvolver um projeto durante as aulas que pudesse se valer do método PjBL, sendo que ambos contribuíram para a experiência – conforme a disponibilidade de cada um e dentro de suas respectivas áreas de especialização – durante as fases de planejamento, implementação e avaliação da metodologia. Essa colaboração tornou a experiência interdisciplinar.

Durante a aplicação da atividade de PjBL, tanto a professora quanto o docente pesquisador estavam envolvidos com a condução dos trabalhos na sala de aula, sendo o docente pesquisador atuando sobretudo com a implementação do projeto no Ambiente Virtual de Aprendizagem e a professora mediando principalmente o tema gerenciamento de impressão no recrutamento e seleção.

O relato traz o ponto de vista dos docentes pesquisadores e introdutores de um novo método de ensino-aprendizagem numa universidade em que o PBL ainda não é institucionalizado, representando ao mesmo tempo um esforço por inovar em sala de aula e uma oportunidade de oxigenação dos docentes mediadores. Observa-se também o relato do feedback dos estudantes, atores ativos da aprendizagem proporcionada com a experiência.

O projeto da disciplina foi estruturado levando em conta as características da Aprendizagem Ativa que centra o foco no estudante, por meio do estudo autônomo e discussões de problemas atuais relacionados à disciplina, em especial ao recrutamento e seleção.

O roteiro da atividade de PjBL foi estabelecido baseado nos estudos de gerenciamento de impressão preconizados por Goffman (2008) e Leary (1995) e nos conceitos de Recrutamento e Seleção. Em termos de infraestrutura física foram utilizadas as instalações de

sala que já aconteciam as aulas, bem como o laboratório de informática da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMA. Como Ambiente Virtual de Aprendizagem foi utilizada a plataforma MOODLE da própria universidade. As etapas percorridas envolveram quatro dias de aulas presenciais com intervalo de uma semana a cada encontro, totalizando um mês de atividades.

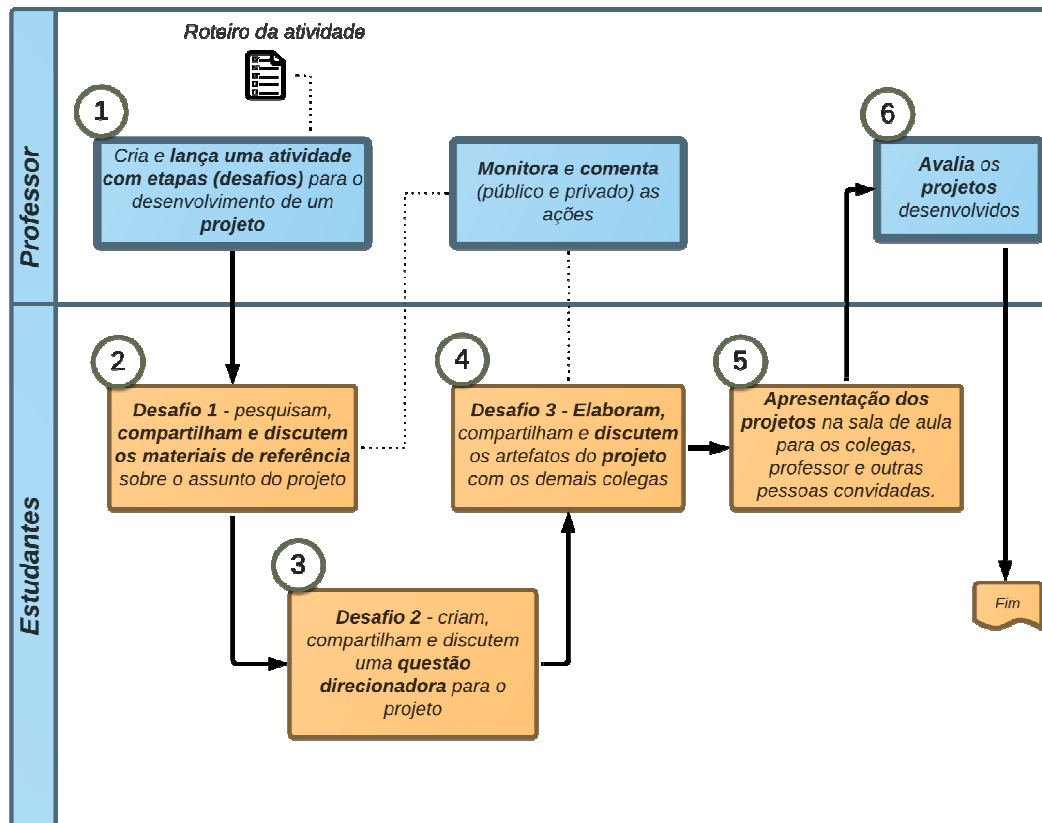
A seguir, explana-se a experiência realizada denominada de Projeto Minha Carreira, Minha Direção.

A EXPERIÊNCIA NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO DE RH

O projeto foi denominado de “Minha Carreira, Minha Direção” e objetivava que os estudantes preparassem estratégias adequadas para se destacar nas etapas de recrutamento e seleção em organizações, tendo como artefatos do projeto a serem entregues pelos estudantes: 1) a criação de perfil em rede social profissional (Linkedin); 2) a exportação do currículo desta rede em formato “pdf”; e 3) o desenvolvimento da apresentação pessoal para simulação de etapa de processo seletivo. Observa-se que o projeto considera como ponto central o gerenciamento de impressão como estratégia utilizada no processo seletivo.

O formato do PjBL que foi adotado denomina-se parcial em razão do seu emprego em disciplina isolada dentro de currículo convencional e ainda corresponder a uma parte do conteúdo programado. As etapas do projeto compreendiam um encontro semanal presencial de 100 minutos, onde a turma se dividia em dois grupos de 15 e 14 alunos respectivamente, para poderem acessar o laboratório que dispunha de apenas 20 computadores. Após cada encontro presencial a aula se estendia no formato virtual por meio da plataforma MOODLE.

Figura 2: Modelo de Atividade de PjBL elaborado



Fonte: França (2016)

O modelo de Atividade de PjBL foi utilizado, conforme a figura 2 acima, em que a partir do Ambiente Virtual de Aprendizagem com a atividade lançada pelo docente (ação 1 na figura 2), no qual os estudantes postavam no “fórum” de discussão os resultados de suas pesquisas sobre o tema permitindo assim caminhar para a auto direção na aprendizagem e o compartilhamento com os colegas (ação 2 na figura 2). A professora também participava comentando os assuntos e materiais disponibilizados pelos estudantes. Estas ações caracterizaram a primeira aula do projeto.

Na segunda aula o foco foi escolher a pergunta direcionadora do gerenciamento de impressão que problematizava o tema para discussão e colaboração no “fórum” (ação 3 na

figura 2). As questões se basearam em como criar um perfil para: conquistar vaga de estágio, ser aprovado em programas de trainee, trabalhar em micro, pequena ou média empresa, trabalhar em grandes corporações, atuar na área acadêmica, se tornar funcionário público, montar seu próprio negócio, criar uma startup (empresas de base tecnológica), para atrair um investidor anjo ou criar um empreendimento/negócio social. Cada estudante escolhia sua pergunta direcionadora e discutia no “Fórum” com os colegas sobre o questionamento postado.

Entre a segunda aula e a aula seguinte os estudantes preparavam os artefatos do projeto que consistia em aderir ou incrementar participação na rede social profissional LinkedIn, exportar desta rede o currículo para o formato pdf no espaço criado no ambiente virtual denominado “WebPortfólio” (ação 4 da figura 2). Todos os estudantes deveriam comentar e dar feedback sobre os artefatos dos outros colegas disponibilizados.

A quarta e última aula se destinou a realização da simulação de uma apresentação pessoal de três minutos por cada estudante simulando como estivessem realizando uma etapa de processo seletivo (ação 5 da figura 2). Nesta ocasião participou a profissional de RH convidada para participar da avaliação e feedback da apresentação de cada estudante.

Ressalta-se que este projeto compôs a primeira nota da disciplina integrando os seguintes itens de avaliação (ação 6 da figura 2): perfil no LinkedIn e currículo exportado em formato pdf, apresentação individual na simulação de seleção e colaboração no ambiente virtual. Para cada item foram atribuídos critérios que favoreceram a distribuição de pontos de forma a abranger todas as etapas do projeto, permitindo assim aumentar a objetividade no ato de avaliar, sendo que 75% dos estudantes ficaram com nota maior ou igual a 7.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise dos docentes como mediadores no processo de ensino aprendizagem

A experiência vivenciada neste projeto permitiu um alto grau de liberdade e criatividade mediante o desafio de aprendizagem colocado aos estudantes por meio da escolha da pergunta direcionadora e seleção dos recursos em busca de conhecimento, ainda que os prazos, as formas de apresentação dos artefatos, os critérios de avaliação e outros aspectos instrucionais tenham ficado sobre a responsabilidade dos professores. Refletindo desse modo a diferença da aula com o PjBL ao ensino tradicional por meio de aula expositiva.

Na metodologia tradicional, o professor não é o mediador, é aquele que detém o poder dentro da sala de aula. Silva et al. (2008) ressalta que este poder legitimado pelo docente no domínio do conteúdo cede lugar à veiculação de grande quantidade de informações, disponíveis também ao estudante. Nessa experiência observou-se a participação dos docentes no processo de ensino como um agente motivador e facilitador, na medida em que participava em sala de aula ou no ambiente virtual promovendo discussões, informando, complementando ou até mesmo esclarecendo distorções.

Com a pesquisa, houve o entendimento de que literalmente o docente sai de sua “zona de conforto”, ainda que não tenha tido dificuldade para a preparação da atividade, relata que exigiu dela um grande esforço e comprometimento na medida em que mergulhou na proposta do PjBL buscando escolher um tema que pudesse recorrer aos recursos tecnológicos para desenvolver os assuntos. Revela ainda que o planejamento dessa atividade em conjunto com outro professor, neste caso o professor pesquisador, propiciou trocar ideias e ajustar a proposta com o olhar além do seu, ou seja uma proposta de interdisciplinaridade foi facilitada. Em alguns momentos a docente reconhece que se sentiu “levemente desconfortável” em não ter mais o “controle” total do espaço de aprendizagem e ter que promover discussões temáticas às vezes além de seu conhecimento prévio, o que indica que é também um momento de auto aprendizagem para o docente.

O processo de aprendizagem foi monitorado quase que diariamente por meio da participação no Ambiente Virtual de Aprendizagem e também no grupo da disciplina criado no *Whatsapp*. Houveram momentos em que os alunos encontraram mais dificuldades, tais como a elaboração do perfil no *Linkedin* e durante a contribuição avaliativa do Currículo/Perfil entre os estudantes não foi tão intensa quanto nas aulas 1 e 2. Houve necessidade da professora intervir na sequência da atividade para solicitar que lessem e comentassem o artigo científico anexado que tratava de gerenciamento da impressão. Poucos estudantes retornaram o que levou a professora realizar uma discussão presencial sobre o artigo com a turma, assim aconteceram atividades simultâneas entre laboratório e roda de conversa. Fato que, talvez, revele ainda o desejo do professor de ser o centro do processo de ensino e que o artigo proposto pela professora pudesse, talvez, estar fora da realidade dos alunos, já que eles continuavam a discutir outros assuntos no Ambiente Virtual de Aprendizagem.

A maioria do auxílio solicitado pelos estudantes durante o desenvolvimento do projeto foi canalizado para a apresentação pessoal no painel de finalistas, a última etapa do projeto. Geralmente a dúvida era sobre o que expor nos slides ou mesmo se era possível apresentar sem slides.

A avaliação geral da professora sobre experiência no Projeto Minha Carreira, Minha Direção com características do método PjBL aponta que é uma alternativa satisfatória para o processo de aprendizagem. Há interesse em continuar aplicando o projeto nos próximos semestres.

Em termos de aspectos positivos foram relatados pela professora a interdisciplinaridade, a colaboração e aprendizagem entre os estudantes, estímulo ao relacionamento interpessoal, dinamismo das interações virtuais, a continuidade do aprendizado em outros horários para além do estabelecido para a aula, o papel do professor como mediador da sala de aula e a ativa e entusiasmada participação dos estudantes.

Dentre os aspectos negativos do uso do método PjBL neste projeto observou-se que quatro estudantes se retraíram e não participaram nem colaborando e nem apresentando-se no painel final. Uma estudante solicitou cancelamento da disciplina alegando questões pessoais que a impediram de acompanhar o ritmo do projeto, segundo relatado. Provavelmente, por existirem etapas na atividade de PjBL com prazos e entregas de artefatos tenha causado a sua desistência. Outro aspecto observado trata-se da dificuldade de acesso à tecnologia para alguns estudantes.

Como sugestão, considerando o formato parcial adotado, de disciplina em currículo tradicional, ainda é possível contemplar ao método PjBL a alternativa de combinar aulas expositivas com o trabalho com projetos.

Análise dos discentes como atores ativos no processo de ensino aprendizagem

Os discentes, quando questionados sobre a atividade de Aprendizagem baseada em Projetos, apontaram que a principal razão de querer contribuir com os colegas era o “conteúdo interessante”, em parte vêm à tona as questões direcionadoras. Segundo Fagundes et al. (2005) fazer um projeto de aprendizagem significa desenvolver atividades de investigação sobre uma questão que interessa o aluno, desperta sua atenção e excita a sua curiosidade.

Um exemplo que pode ser citado, é que um aluno criou seu currículo com o perfil no Revista Tecnologias na Educação – Ano 10 – Número/Vol.27 – Edição Temática IX– III Simpósio Nacional de Tecnologias Digitais na Educação (III-SNTDE). UFMA - tecnologiasnaeducacao.pro/tecedu.pro.br

LinkedIn direcionado para seguir uma carreira docente, ao contrário de vários outros estudantes do curso de Administração, que desejavam seguir uma carreira em uma companhia multinacional.

Ainda como forma de ratificar a importância das questões direcionadoras do PjBL na atividade, outro aluno quando questionado enfatizou o aspecto de escolher algo de seu interesse para desenvolver em seu projeto, conforme expressou: “[...] foi de grande proveito para levar boas dicas ao meu currículo e ainda na busca de um ramo profissional que eu me identifique”.

O poder de escolha dos alunos em várias atividades, neste trabalho especificamente nas questões direcionadoras, tende a aumentar a motivação e, muitas vezes, resulta em um maior envolvimento acadêmico, segundo Bender (2014). Isso mostra que a atividade aplicada possibilitou que os alunos direcionassem os seus caminhos, isto quer dizer, como atores ativos no processo de ensino aprendizagem, em que buscavam informações, estabeleciam os rumos da sua investigação no desenvolvimento dos seus artefatos.

A colaboração entre os discentes durante o desenvolvimento do projeto foi ativa e dinâmica, observou-se a presença de iniciativa em buscas extras de textos, informações e links para compartilhamento no ambiente virtual, assim como os estudantes demonstraram engajamento na colaboração com os demais colegas, comentando as observações e acrescentando novas descobertas.

Markham (2012) afirma que a colaboração é agora um modo de vida. Os estudantes de hoje utilizam redes sociais, brincam em jogos com múltiplos jogadores online, movimentam-se em grupos para acompanhar as notícias e as tendências das mídias. Para complementar esta ideia, outro estudante considerou como satisfatória a "possibilidade de participação e conhecimento de vários projetos". Uma estudante, assim como vários outros, enfatizou a possibilidade de colaboração nos projetos como algo positivo “o fato de poder participar, compartilhar e conhecer novas formas de pensar e também poder contribuir com as dúvidas dos demais colegas”.

O desempenho dos estudantes durante execução das atividades propostas foi satisfatório, revelando dedicação da maioria. Quando questionados sobre o que aprenderam e o que fariam de diferente na experiência vivida, obteve-se algumas respostas no sentido de auto avaliação: aproveitariam melhor o tempo em cada etapa, utilizariam mais o Ambiente

Virtual de Aprendizagem, ficariam mais vezes on line, contribuiriam mais com o colega na última etapa, melhorariam mais a apresentação do painel presencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do conhecimento pelos estudantes no tema Recrutamento e Seleção por meio de projetos, que remetem à realidade experimentada por candidatos em processos seletivos nas organizações brasileiras promove a noção de auto eficácia na formação acadêmica, pois o processo educacional não está pautado apenas nos conteúdos técnico-científicos, mas principalmente no desenvolvimento das competências necessárias ao futuro administrador.

Em especial o fenômeno do gerenciamento de impressão aponta para algo onipresente nas relações e consequentemente nos processos seletivos pelo qual os discentes já vivenciam muito antes de se graduarem. Diversas são as direções, vários os caminhos que o estudante de Administração e futuro profissional pode seguir ao longo da carreira. Daí a importância dos estudantes além de adquirirem uma sólida base técnico-científica, desenvolverem outros tipos de habilidades, tais como: a capacidade de resolução de problemas e de estudo independente, trabalho em equipe, sensibilidade para os impactos de suas ações no ambiente e na sociedade, colaboração, ética profissional e cidadania.

A introdução do método PjBL com estratégia de aprendizagem vivida na experiência relatada nesta pesquisa de certo não oferece a garantia de colocação no mercado de trabalho ou uma carreira bem-sucedida aos estudantes que são formados por meio deste método. No entanto “provoca” o estudante a se tornar sujeito ativo na construção do conhecimento, com mais autonomia e possibilitando um processo de ensino aprendizagem mais próximo dos seus interesses que a metodologia convencional, onde o professor muitas vezes “descarrega” conteúdos expositivos por ele elaborados de forma isolada e distante da realidade dos alunos. Por outro lado, igualmente vantajoso é para o docente que por meio da mediação do processo de aprendizagem estimula-se e se desafia a aperfeiçoar-se. Ambos se tornam “eternos aprendizes”.

Como trabalhos futuros aponta-se as possibilidades de aplicar a pesquisa em novas turmas de outros cursos de graduação, além de explorar métodos expositivos mesclados com a Aprendizagem baseada em Projetos.

REFERÊNCIAS

- Bolino, M., & Turnley, W. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2, 187-206.
- Decker, I., & Bouhuijs, P. (2009). Aprendizagem baseada em problemas e metodologia da problematização: identificando e analisando continuidades e descontinuidades nos processos de ensino aprendizagem. In U. F. Araújo & G. Sastre (Orgs.). *Aprendizagem baseada em problemas no ensino superior*. São Paulo: Summus.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Entering the field of qualitative research. In: *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Enemark, S., & Kjaersdam, F. (2009). ABP na teoria e na prática: A experiência de Aalborg na inovação do projeto de ensino universitário. In: ARAÚJO, U. F.; SASTRE, G. (Org.). *Aprendizagem baseada em problemas no ensino superior*. São Paulo: Summus, p. 17-41.
- Escrivão, E., & Ribeiro, L. (2008) Inovando no ensino de administração: uma experiência com a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL). *Cadernos EBAPE*, número especial, 1-9.
- Ferreira, A. (2011). Gerenciamento de impressões em entrevistas de emprego. Tese (Doutorado). Salvador: Universidade Federal da Bahia.
- FREIRE, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 21. ed. São Paulo: Paz e Terra. 156 p.
- Goffman, E. (2008). *A Representação do Eu na vida Cotidiana* (Maria Célia Santos Raposo, Trad.). Petrópolis: Vozes.
- Grisci, C., & Carvalho, M. (2003). Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. *RAE Eletrônica*, v. 2, n. 2, jul.-dez.
- Guedes, K., Andrade, R., & Nicolini, A. (2015). A avaliação de estudantes e professores de administração sobre a experiência com a aprendizagem baseada em problemas. *Administração: ensino e pesquisa*, Rio de Janeiro v. 16 no 1 p. 71–100.

- Hallak, R., & Carvalho, J. (2011). Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre auto apresentação na seleção de estagiários e trainees. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 29, p. 243-275, jan/abr.
- Jones, E., & Pittman, T. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In *Psychological Perspectives on the Self*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kacmar, M., Delery, J., & Ferris, G. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, v.22, n.16, p.1250-1272.
- Leary, M. (1996). *Self - Presentation. Impression Management and Interpersonal Behavior* (1ª ed.). United States of America: Westview Press.
- Lee, J., & Hammer, J. (2011). Gamification in Education: What, How, Why Bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15(2).
- Mendonça, J., & Correia, M. (2008) A abordagem dramatúrgica e os métodos visuais de pesquisa: a observação do gerenciamento de impressões nas interações sociais. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 9, n. 4, p. 125-14.
- Mendonça, J., & ANDRADE, J. (2002). Teoria Institucional e Gerenciamento de Impressões: em busca de legitimidade organizacional através do Gerenciamento da Imagem Corporativa. Em *Observatório da Realidade Organizacional. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*. Recife: PROPAD/UFPE (CD).
- Moreira, M., & Fontenele, R. (2011). A aplicação de um método ativo de ensino com a utilização de um simulador empresarial voltado à administração financeira. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 2, n. 1, p. 1-16.
- MORÁN, J. (2015) Mudando a educação com metodologias ativas. In Souza, C.A e Morales, O. E. T. (orgs.). *Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens*. Vol. II. PROEX/UEPG.
- Ralston, S., & KIRKWOOD, W. (1999). The trouble with applicant impression management. *Journal of Business and Technical Communication*, v.13, n.2, p.190-207.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R., & Riordan, C. (1995). *Impression management in organizations: theory, measurement, practice*. London: Routledge.

Rosenfeld, P., Giacalone, R., & Riordan, C. (2002). *Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work*. London: Thomson Learning.

Sarriera J., Meira, P., Berlim, C., Bem, L., & Câmara, S. (1999) Treinamento em habilidades sociais na orientação de jovens à procura de emprego. *Psico*, 1, 67-85.

Schlenker, B., & Weigold, M. (1992) Interpersonal Processes Involving Impression Regulation and Management. *Annu. Rev. Psychol.* 43, 133-168.

Silva, R., & Sa-Chaves, I. (2008). Formação reflexiva: representações dos professores acerca do uso de portfólio reflexivo na formação de médicos e enfermeiros. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação, Botucatu*, v.12, n.27, p.721-734.

Recebido em novembro 2018

Aprovado em novembro 2018