A PRÁTICA DE METODOLOGIAS ATIVAS, EM ESPECIAL APRENDIZAGEM BASEADA EM PROJETOS QUE POSSIBILITA A VIVÊNCIA DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

THE PRACTICE OF ACTIVE METHODOLOGIES, IN SPECIAL LEARNING BASED ON PROJECTS THAT POSSIBLE THE LIVING OF INDIVIDUAL SKILLS

Profª. Ma. Valéria Guedes Caruso[1]
Profª. Ma. Silvia Regina Guberovic[2]

RESUMO: O trabalho analisa a ocorrência de correlação entre a aprendizagem acadêmica por metodologias ativas estimulando o desenvolvimento de competências requeridas em atividade profissional. Quando a prática de sala de aula ocorre por metodologias ativas, no caso aprendizagem baseada em projetos, o desempenho dos alunos promove o "desenvolvimento" de competências significativas para a atividade laboral. O método empregado foi o de pesquisa qualitativa, explanando sobre o desempenho acadêmico de alunos de cursos de bacharelado e tecnológico em atividade interdisciplinar. E embasamento em conceitos que a profissão docente implica em estar atenta à reflexão constante de sua ação e no compromisso de que é necessário trabalhar o aprendizado dos discentes, estimulando a evolução de competência técnicas e comportamentais para a vida que se apresenta no século 21.

Palavras chave: Competências individuais do século 21. Compromisso profissional. Avaliação indicadores.

ABSTRACT: The paper analyzes the occurrence of correlation between academic learning by active methodologies stimulating the development of skills required in professional activity. When classroom practice occurs through active methodologies, in the case of project-based learning, student performance promotes the "development" of meaningful competencies for work activity. The method used was the qualitative research, explaining about the academic performance of students of baccalaureate and technological courses in interdisciplinary activity. It is based on concepts that the teaching profession implies in being attentive to the constant reflection of its action and in the commitment that it is necessary to work the learning of the students, stimulating the evolution of technical and behavioral competence for the life that presents itself in the 21st century.

Key words: individual competences of the 21st century. professional commitment. Evaluation indicators.

---

[1] Mestra em Educação, pela Universidade Cidade de São Paulo (2013); Pós Graduação [Latu Senso] Recursos humanos na Gestão de Negócios, Universidade São Judas Tadeu (2005); Pós Graduação a Distância, Centro de Tecnologia da Educação-SENAC Rio [por concluir]; Administração de Recursos Humanos – Programa de Educação Continuada – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (1999); Graduação em Pedagogia, Orientação e Coordenação pela Universidade Nove de Julho (1999) e Graduação em Psicologia, Licenciatura em Psicologia pela Universidade de Mogi das Cruzes (1979). E-mail valeria.guedes@eniac.edu.br

[2] Mestre em Administração em Governança Corporativa pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU (2016); MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (2009); Especialização em Psicologia Analítica pela Escola Paulista de Psicologia Aplicada – EPPA (1997); Administração de Recursos Humanos pela Faculdade Armando Alvares Penteado – FAAP (1995); Graduada em Psicologia pela Universidade de Guarulhos (1993). E-mail: silvia.regina@eniac.edu.br

INTRODUÇÃO

A prática de sala de aula não só solicita como se apresenta em constante reformulação. O público-alvo das instituições de ensino na atualidade anseia por propostas de ensino que sejam atrativas e conquistem os discentes. Aprender hoje é reconhecer a necessidade que o aprender a aprender requer reformulações constantes, pois os interesses são diversos. Refletindo sobre as incumbências do profissional docente, verifica-se que no Brasil, para além de atender as demandas das instituições de ensino como: domínio de metodologias, conceitos que atraiam o interesse do discente e que possibilitem avanços profissionais, é importante entender como se aprende e como se ensina uma população que interage com a tecnologia e com a informação de forma diferente de boa parte dos profissionais de ensino.

Soma-se a isto o fato que o discente, de modo geral, foi pouco cobrado e estimulado quanto ao desempenho acadêmico até chegar ao ensino superior. Mas, que precisa urgentemente vencer tal defasagem de aprendizagem profissional e se inserir num mercado de trabalho mutante para alavancar o próprio futuro.

Dominicé (2006) destaca que o novo perfil docente – mediador de aprendizado requer constante atualização e neste sentido, a capacitação, o desenvolvimento e a atualização ocorrem concomitantes com o exercício da atividade.

Desta forma, este relato tem por objetivo expor a experiência vivida numa Instituição de Ensino Superior – IES que pratica em seus diversos cursos as metodologias ativas, como por exemplo: PBL - *Project Based Learning* (aprendizagem baseada em projetos ou em problemas). Tal orientação tem-se mostrado muito produtiva no atingimento dos indicadores de avaliação, sobretudo, a preocupação é verificar se as práticas possibilitam a aquisição e fortalecimento de competências imprescindíveis para as próximas décadas. Várias são as competências requeridas, mas duas serão focadas na pesquisa.

Diante do contexto apresentado, tem-se como problema de pesquisa: a prática de metodologias ativas, em especial aprendizagem baseada em projetos (PBL) possibilita a vivência das competências**: Resolução de problemas complexos e Orientação para o serviço?**

Neste programa o discente é entendido como agente de sua aprendizagem. Percebe o próprio desempenho, reflete sobre a ação individual e grupal fazendo uso dos conceitos ministrados e praticando-os em suas ações. As hipóteses a serem estudadas no contexto são (i) a prática de metodologias ativas, aprendizagem baseada em projetos promove a vivência e desenvolvimento das competências: Resolução de problemas complexos e Orientação para o serviço; (ii) a prática de metodologias ativas, aprendizagem baseada em projetos não promove a vivência e desenvolvimento das competências: Resolução de problemas complexos e Orientação para o serviço.

A metodologia desenvolvida no estudo foi pesquisa qualitativa, por meio de entrevista não estruturada, pois o objeto de estudo foi o comportamento e as atitudes dos discentes dos cursos de Bacharelado em Administração e Tecnólogo em Recursos Humanos em relação à atividade interdisciplinar de conclusão de módulo. De acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 31): "A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc."

A análise buscou, por meio de pesquisa bibliográfica, fundamentar os dados apresentados pela ação dos professores e dos alunos, no propósito de discernir e saber mais sobre a técnica. De acordo com Vergara (2007, p. 48) "Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral."

A prática docente favorece a prescrição de técnicas que busquem a reflexão sobre o aprendido e a vinculação deste conteúdo ao dia a dia da ação profissional. De há muito, Freire (2001) aponta que o aprender desenvolvido por um agente (professor) como alguém que também aprende no contexto ensino-aprendizagem é fundamental para que o aprendido conte com significado.

DESENVOLVIMENTO

O contexto globalização no trabalho e a tecnologia fomenta uma gama de mudanças no âmbito do trabalho, ainda não plenamente percebida pelos profissionais nacionais e mais ainda pelos discentes do quadro de boa parte das IES nacionais.

O estudo então busca discernir o que Barbieri (p. 88, 2018) nos aponta

> As tecnologias disruptivas exigem de trabalhadores do mundo todo competências inusitadas. É mudar ou se tornar obsoleto. No Brasil, o desafio é duplo: superar a baixa produtividade que impera entre nós e qualificar milhões de pessoas para dar o salto rumo à economia digital.

Além de tal colocação, deve-se observar outro item muito importante para os profissionais que buscamos formar na IES objeto de estudo "A adoção de tecnologias pode levar 375 milhões de pessoas a mudar de profissão até 2030". (BARBIERI, p. 90, 2018).

A história nos mostra que foi a tecnologia a responsável por implementar as mudanças no mundo do trabalho e na sociedade de em geral.

Persistindo no objetivo pode-se colocar que "É fundamental aprender a desaprender, pois, para a construção do novo, é imperativo se desvencilhar de modelos ultrapassados, desgastados, dissonantes da dinâmica atual". (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018).

De acordo com Lima (2008, p. 27) na realidade do século 21:

> Quase dois terços das crianças matriculadas no ensino fundamental trabalharão em carreiras que ainda não existem, [...] A estimativa é de 35% das habilidades mais demandada atualmente mudem em menos de 24 meses, até 2020, quando 7,1 milhões de empregos deverão desaparece.

Observa-se ser fundamental para toda e qualquer IES, como para os docentes subsistirem ao compromisso de preparar nossos futuros profissionais para este amanhã tão inédito como inusitado. Autores e agências internacionais, em diversas mídias relacionam as competências profissionais que deverão favorecer no desenvolvimento de ações laborais no decorrer deste século.

Anterior a este apontamento cabe ponderarmos sobre o que venha a ser competência, para Fleury e Fleury (2001, p. 185) "... competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém." Ampliando o conceito para Perrenoud (1999), competências apresentadas na atividade profissional são uma associação de recursos aprendidos que objetivam resolver diversas situações.

Mais ainda Zarifian (2003, p. 137) coloca:

> Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Vieira e Garcia (2004, p. 7) afirmam um fato importante: "O conhecimento gerado tem que ser útil, isto é, aplicado à prática cotidiana dos indivíduos; além disso, ele tem que estar retido na organização, compartilhado e armazenado para posteriores aplicações".

De posse dos conceitos, adequa-se as competências que diversas agências internacionais indicam, como o Fórum Econômico Mundial, as competências imprescindíveis em 2020 seriam: **resolução de problemas complexos**; pensamento crítico; criatividade; gestão de pessoas; coordenar-se com outros; inteligência emocional; tomada de decisão e discernimento; **orientação para o serviço**; negociação e flexibilidade cognitiva. (PATI, 2016).

Neste século tem-se como certo que profissões/funções/empregos surgirão e desaparecerão em intervalos de cinco anos, tempo de boa parte das formações universitárias. É com este fato que as IES convivem, um desafio constante com seus programas acadêmicos e preparo dos discentes (profissionais qualificados ou não) que visam por meio de suas práticas e conteúdos acadêmicos, levar o conhecimento e manter as pessoas empregáveis. Assim o aprendizado deverá ser ininterrupto e multidisciplinar. Deve-se perceber a possibilidade de aprender em qualquer oportunidade (a diversidade possibilita como nunca tal situação), buscar resolver problemas, desenvolver a inteligência emocional.

O perfil multifuncional do trabalhador deve ser implementado hoje para ser utilizado já, não há mais tempo. Repensar os modelos passa pela ideia de metodologias renovadas, a saber em

favorecimento ao “estilo” do público-alvo das IES devemos analisar o que nos coloca Valente (2018):

> (...) aprendizagem ativa, em oposição à aprendizagem passiva, bancária, baseada na transmissão de informação, o aluno assume uma postura mais ativa, na qual ele resolve problemas, desenvolve projetos e, com isto, cria oportunidades para a construção de conhecimento.

Diversas estratégias têm sido utilizadas para promover a aprendizagem ativa, a saber: aprendizagem baseada na pesquisa; o uso de jogos e/ou gamificação e aprendizagem baseada em projetos (PBL). Moran (2015, p. 27) aponta:

> A educação sempre foi misturada, híbrida, sempre combinou vários espaços, tempos, atividades, metodologias, públicos. Esse processo, agora, com a mobilidade e a conectividade, é muito mais perceptível, amplo e profundo: é um ecossistema mais aberto e criativo.

Ampliando a reflexão sobre o discutido por Moran (2015, p. 27) “o que vale a pena aprender, para que e como fazê-lo”. Cabe apontar o contexto vivenciado em sociedade, sobre a “Quarta Revolução Industrial” (SCHWAB, 2016). Diversos fóruns que ocorreram durante a última década, por exemplo, o Fórum Econômico Mundial (2016) que discutiu e apontou entre outras competências “que 36% de todos os empregos irão exigir a habilidade de resolução de problemas complexos como uma das principais”. (PATI, 2016)

Considerando tais colocações, cabe identificar as competências apontadas como imprescindíveis às atividades profissionais para as próximas décadas independente da atividade profissional exercida, a saber: **resolução de problemas complexos e orientação para o serviço.**

Autores como Resende (2000), Fleury e Fleury (2001) colocam que competência é quando os indivíduos em suas atividades transformam conhecimentos, habilidades e interesse em ações que produzem resultados efetivos. Deste modo, a competência é evidenciada por meio da realização das atividades em consonância com o resultado esperado. Ser competente requer formação, vivência, vontade, responsabilidade e comprometimento qualidades que se relacionam com desempenho profissional. É mensurável e observável.

RESULTADOS

A análise a seguir se dá reconhecendo a premissa que “Aprender é um processo ativo e progressivo. [...] É desenvolver um conjunto integrado de competências de aprender a conhecer, a conviver, a ser e a agir.” (MORAN, 2015, p. 32). A experiência profissional mostra-se como situação que evolui que possibilita reter o conhecido para todos os indivíduos, não só no trabalho como no convívio social.

Os docentes das IES brasileiras, de modo geral, observam a necessidade de superar a defasagem que os discentes apresentam decorrente da formação básica. Além de na maioria já estarem no mercado de trabalho manifestando dificuldade de dedicar-se o necessário para um bom desempenho acadêmico.

Na IES estudada o programa acadêmico de cada semestre, independente do curso, conta com uma disciplina nomeada de Projeto Integrador que deve integrar o contexto interdisciplinar que possibilite vivenciar as ferramentas, os conceitos e as ações de todas as disciplinas que compõem o semestre.

O professor responsável pela disciplina tem por incumbência estimular os alunos a serem agentes de seu próprio aprendizado, atendendo a orientação maior de ministrar o conteúdo observando a pratica de metodologias ativas (em especial PBL).

A atividade principal a ser desenvolvida pelos alunos em muito se assemelha à ação do profissional de gestão em organizações de médio ou grande porte. Tem-se, então, uma experiência profissional, por meio de atividades/ações em grupo, o que é positivo para capacitar e desenvolver o discente para a atividade profissional real. Tendo as competências **resolução de problemas complexos e orientação para o serviço** estão no cerne desta ação**.**

O objetivo da disciplina Projeto Integrador (PI) de Manutenção e Desenvolvimento de Talentos é: Identificar através de ferramentas organizacionais as necessidades de desenvolvimento dos profissionais de empresa solicitante. Com base nos itens identificados, elaborar um processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) com programa de treinamento híbrido (80% *online* e 20% oficina presencial) utilizando-se a estrutura dialógica dos conteúdos atuais aplicando na empresa.

A turma é subdividida em grupos de três componentes, tem-se alunos de até três semestre diferentes, comumente. Situação que promove a diversidade de conhecimentos, vivência pessoal e profissional. Os grupos são avaliados quanto ao desempenho por duas ações efetivas: uma "apresentação" do projeto com as ações decorrentes, e um "artigo acadêmico" que descreva o processo e os conceitos discutidos.

A tabela 1 - Registro de desempenho demonstra o rendimento dos diversos grupos.

Tabela 1 – Registro do desempenho

Semestre/ano	**Nº/alunos**	**Grupos**	**Apresentações Simples %**	**Apresentações Diferenciadas % (positivas)**	**Médias do desempenho**
1ºsem/2018	**61**	**25**	**12%**	**88%**	**9,0**

Fonte: elaborado pelos autores

Nas oportunidades de avaliação apresentadas do programa, evidencia-se o envolvimento do grupo com a atividade, vale apontar algumas situações:

- Boa parte da turma (cerca de 70%) demonstrou interesse em cumprir a atividade para vivenciar experiência profissional;
- As atividades para a elaboração do PI foram desenvolvidas nas dependências da instituição, fora do horário de aulas (situação acompanhada pelo professor da disciplina). Em tais oportunidades, a colaboração para o desenvolvimento extrapolou os grupos e tornou-se uma ação da turma, onde o discente que captava mais prontamente o aprendizado acompanha os demais (aprendizagem aos pares);
- O Projeto Integrador não utiliza modelos, os discentes são livres para criar. Tal situação promove trabalho em equipe, criatividade e comprometimento.

A tabela 2 – Registro de depoimentos busca apresentar relatos dos professores que tiveram a oportunidade de avaliar a turma.

Tabela 2 – Registro de depoimentos

Discente	Depoimento
Professor Avaliador/ Orientador (sábado)	Na oportunidade de acompanhar a turma durante o desenvolvimento do Projeto Integrador - Universidade Corporativa, objeto de estudo do semestre, em especial como orientador dos sábados, foi possível observar a superação das dificuldades frente ao aprendizado, o envolvimento de todos (grupo, turma), a tomada de decisão em equipe, a manifestação de criatividade. Os diversos grupos exercitaram efetivamente a **resolução de problemas complexos**, pois tiveram contato com ferramentas e situações não só inéditas como desconhecidas. Identifico como uma experiência de aquisição do conhecimento de forma ativa. E o desenvolvimento da competência de manter o foco de sorte a ser produtivo (**orientação para o serviço**). Minha observação é de que os alunos conseguiram vivenciar tais competências e em consequência ampliar a bagagem profissional. Produziram para o desempenho acadêmico voltados para o desempenho profissional.
Professor da disciplina	A proposta do Projeto Integrador inicialmente apresentada gera nos discentes certos desconfortos por ser algo novo e, em certa medida, de difícil compreensão haja vista que para muitos é o primeiro contato com tais conceitos. À medida que a proposta e conteúdo foram sendo trabalhados em sala de aula a turma foi se envolvendo, participando e contribuindo com novas ideias e, como docente, fui acompanhando a evolução e os desafios e metas que as equipes se colocavam e cumpriam. Para o planejamento e execução do projeto integrador algumas competências comportamentais além das técnicas foram sendo trabalhadas: trabalho em equipe, criatividade, lidar com situações e conceitos novos, orientação para o serviço e resultados, comunicação, dentre outros. Aos alunos foi proposto, também, criar jogos e/ou brindes no laboratório Fablab da IES,

	trabalhar com outros softwares de apresentação e criação do site da Universidade Corporativa. O *feedback* foi muito positivo por parte dos discentes e os projetos integradores entregues com muita qualidade. Os discentes trabalharam ativamente até o resultado final.
Professor avaliador	Projeto Integrador deste semestre promoveu a quebra de barreiras entre o que se aprende na teoria com o que se aplica na prática. Os estudantes deste módulo estiveram à frente em algumas ações envolvendo docentes e discentes. Com o intuito de implantar a Universidade Corporativa, objeto de estudo do semestre, esses alunos protagonizaram todo o processo de contato junto ao ***Open Day* McDonald's**: desde a organização, inscrições da turma e professoras e transporte para o local, que aconteceu em 10 de maio na ***Hamburguer University (HU)*** - Barueri, SP. Pode-se notar que essa ação trabalhou as competências de: iniciativa, planejamento, organização e trabalho em equipe e resolução de pequenos problemas como transporte e conciliação das agendas dos docentes. Nesta visita, os nossos estudantes participaram de um *workshop* sobre a história da implantação da *McDonald's University*. Também, sobre consultorias e trilhas de aprendizagem, que tem como pressuposto a ampliação dos caminhos e acessos ao desenvolvimento de carreira em diversas áreas de atuação. Foi muito interessante perceber o *link* de nossos estudantes com os temas abordados em sala de aula no módulo de Manutenção e Desenvolvimento de Talentos: Universidade corporativa, gestão do conhecimento, inovação, planejamento estratégico e performance ao passo que iam se aprofundando nas aulas e pesquisando os temas de treinamentos corporativos. Isso tudo refletiu positivamente na condução do Projeto Integrador, no qual várias equipes mudaram e aprimoraram os seus treinamentos utilizando-se de uma linguagem mais dialógica e inserindo oficinas de trabalho para vivência prática. Outro ponto relevante foi que os estudantes desenvolveram a habilidade de propor soluções e resolver problemas complexos em treinamentos, tais como: falta de recursos; adequação de custos com o orçamento previsto; lidar com pessoas em diferentes níveis hierárquicos (a gestão de pessoas) e, claro, aprender a ser resiliente ao se depararem com várias negativas até a conclusão final de suas universidades corporativas. Considero todo esse conhecimento um rico "aprender para a vida".

Fonte: http://blog.eniac.com.br/aprendizagem-ativa/estudantes-de-recursos-humanos-visitam-a-universidade-corporativa-mcdonalds/

Na ação docente, é possível perceber que como Lima e Moura (2015, p.91) colocam: "o docente é um arquiteto do conhecimento e precisa mostrar para o aluno que existem diferentes formas de construir o saber", neste sentido fazemos uso de tecnologias, técnicas e ferramentas reinventadas e inovadoras, buscando possibilitar vivências efetivas para a ação pessoal e profissional.

Cabe lembrar que os docentes ministram aulas para discentes adultos. Neste caso é apontado que a responsabilidade pelo aprendizado é dele próprio, cabendo ao docente monitorar e orientar e ao aluno se apoderar do conhecimento.

Os resultados descritos de certa forma apresentam a evolução gradativa dos discentes quanto às metodologias e modelos adotados pela IES, pois a prática do Projeto Integrador é a disciplina que eles exercitam duas vezes no semestre até o final do curso.

Os grupos que apresentaram maior desenvoltura foram aqueles que retrataram seu espaço profissional e as ações que propuseram desenvolver neste. Nóvoa (2007) coloca que a "mudança na educacional depende do professor", já Freire (2001), ensinar requer "pesquisa, método, crítica e diálogo". Então deve estar presente no exercício docente que o modelo a ser atendido é o de orientação, pois a informação é facilmente obtida por diversos outros meios e o que é necessário é possibilitar a decodificação e produção do próprio saber – papel do docente atual.

CONSIDERAÇÕES

O emprego de tal programa possibilitou superar as diferenças de formação escolar básica, de vivência profissional simples e repetitiva em organizações. Como o desabrochar dos interesses sobre a formação superior por boa parte dos discentes.

O ensino por metodologias ativas, em especial aprendizado baseado em problemas, favorece a inovação de nossa atividade, não fugindo do compromisso primeiro que é de educar para a vida. A educação ocorre nos dois sentidos, os alunos aprendem e nós aprendemos com eles e assim evoluindo no processo.

Aprender por projetos mostrou-se um método produtivo, para discentes e docentes, ampliando o conhecimento de todos os agentes e desenvolvendo as competências essenciais para o amanhã a todo e qualquer indivíduo que busque viver na sociedade contemporânea.

O exercício que desenvolvemos neste trabalho reflete o quanto é importante para o profissional professor repensar continuamente sua prática e a possível evolução desta.

Os resultados apresentados corroboram com a hipótese avaliada na pesquisa: a prática de metodologias ativas, aprendizagem baseada em projetos promove a vivência e desenvolvimento das competências: Resolução de problemas complexos e Orientação para o serviço. Tendo em vista que estas competências são necessárias na execução de qualquer atividade profissional, é primordial a vivencia de nossos discentes.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, C. A era das novas habilidades. **Revista Exame**. São Paulo, ano 52 nº 10, p. 90, 2018. Edição especial 1162.

DOMINICÉ, P. A formação de adultos confrontada pelo imperativo biográfico. **Educação e Pesquisa.** São Paulo, 2006, n. 2, v.32, p. 345-357, maio/ago. Disponível em <www.scielo.br/pdf/ep/v32n2/a10v32n2.pdf. > Acesso em 01 de jul de 2018.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, ano 2001, n. spe, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FREIRE, P. **Educação e atualidade brasileira**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

LIMA, L. Revolução na Educação**. Revista Você S/A**. São Paulo, 2018, n. 241, p. 27.

LIMA, L. H. F.; MOURA, F. R. **O professor no ensino hibrido.** In. Ensino hibrido: personalização e tecnologia na educação. Org. BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. – Porto Alegre. Penso, 2015.

MAGALDI, S. e SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã -** tudo que você precisasaber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo. Ed. Gente 2018.

MOURAN, J. **Educação híbrida** um conceito-chave para a educação, hoje**.** In. Ensino hibrido: personalização e tecnologia na educação. et al (Org.) BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. – Porto Alegre. Penso, 2015.

NOVOA, A. **Vidas de Professores** Porto: Porto Editora, 2007.

PATI, C. 10 competências que todo profissional vai precisar até 2020**. Revista Você S/A**. São Paulo, 2016, 13h07. Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/10-competencias-que-todo-professional-vai-precisar-ate-2020/>. Acesso em 26 de jul de 2018.

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

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **Método de pesquisa.** Serie de EAD. (org.) GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

RESENDE, E. **O Livro das Competências** – **Desenvolvimento das Competências**: a Melhor Auto Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. – São Paulo : Edipro, 2016.

VALENTE, J.A. Aprendizagem Ativa no Ensino Superior: a proposta da sala de aula invertida. **ANAIS DO FÓRUM METODOLOGIAS ATIVAS META.** 2015. São Paulo. Disponível em:

<http://www.pucsp.br/sites/default/files/img/aci/27-8_agurdar_proec_textopara280814.pdf>.
Acesso em 18 de jun de 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9ª ed., São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais**:** um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE – Revista de Administração Eletrônica**, v. 3, n. 1, jan./jun., p. 1-18, 2004.

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

ZARIFIAN, P.**O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.