



Aprendizagem ativa: um novo olhar sobre organizações que aprendem

Active learning: a new look at learning organizations

Ricardo Freitas da Silva¹

Maria Júlia Pantoja²

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a produção científica nacional sobre andragogia, aprendizagem ativa e aprendizagem organizacional, no período de 2015 a 2021, a fim de identificar a contribuição da educação a distância (EAD) no processo de aprendizagem para a superação dos desafios enfrentados pelas organizações na atualidade. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura baseada no protocolo de seleção e análise das fontes definido por Cronnín, et al. (2008). A pesquisa quali-quantitativa foi realizada em periódicos com classificação *Qualis* Capes A1 a B2, na base de dados Web of Science. Utilizou-se mapeamento bibliométrico na análise das publicações e o *software* Iramuteq para o processamento dos dados lexicais dos resumos dos artigos selecionados. Os resultados advindos da pesquisa apontam para a educação a distância como modelo potencial para o processo educativo capaz de trabalhar diferentes competências organizacionais.

Palavras-chave: Educação a Distância. Aprendizagem. Revisão Bibliométrica. Covid-19.

Abstract

This article aims to analyze the national scientific production on andragogy, active learning

¹Mestre em Gestão Pública, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

E-mail: ricardo.freitas@economia.gov.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6597-9358>

²Doutora em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, com foco nos processos de Aprendizagem Humana no Trabalho, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade de Brasília (UNB), Brasília - DF, CEP: 70910-900, Brasil. E-mail: jpantoja@unb.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6533-7240>

and organizational learning, in the period from 2015 to 2021, in order to identify the contribution of distance education (DL) in the learning process to overcome the challenges faced by organizations today. To this end, a systematic literature review was conducted based on the protocol for selecting and analyzing sources defined by Cronnín, et al. (2008). The qualitative and quantitative research was carried out in journals classified as Qualis Capes A1 to B2, in the Web of Science database. Bibliometric mapping was used to analyze the publications and Iramuteq software was used to process the lexical data of the abstracts of the selected articles. The results of the research point to distance education as a potential model for the educational process capable of working on different organizational competencies.

Keywords: Distance education. Learning. Bibliometric Review. Covid-19.

Introdução

Remontam ao mês de março de 2020 os primeiros relatos de cidadãos brasileiros infectados pelo vírus SARS-CoV-2 causador da pandemia que ceifou vidas ao redor do mundo e impactou drasticamente a economia doméstica. Passados 14 meses de enfrentamento da doença, organizações públicas e privadas lutam para se reinventar e adequar à nova realidade laboral.

O distanciamento social, decorrente da pandemia da COVID-19, exigiu que os métodos de ensino/aprendizagem fossem rapidamente adaptados para serem ministrados no formato de ensino remoto (Soares et al., 2020). O recurso da educação a distância foi satisfaciente como uma medida emergencial, no entanto, como alerta Salvagni et al. (2020), cuide-se para o “risco de esvaziamento de sentido daquele espaço de aprendizagem, que no formato virtual se tornou um mero local para a absorção de conteúdos”.

Meirelles (2020) aponta para os primeiros indícios da EAD em 1728 na Gazeta de Boston, nos EUA, quando foi oferecido um material para a tutoria de um curso por correspondência. A partir do pós-guerra, percebeu-se o fortalecimento da modalidade de ensino, motivada pelo advento da British Open University, em 1969, na Inglaterra. De acordo com a autora, o desenvolvimento da EAD acompanhou as inovações tecnológicas que surgiam no Brasil.

Este estudo, portanto, visa contribuir para esse debate enfatizando os seguintes aspectos: como a aprendizagem ativa pode apresentar perspectivas para as organizações que aprendem?

Para tanto, este trabalho é composto por seis seções. Na primeira parte será realizada breve revisão de literatura sobre as recentes pesquisas nacionais publicadas em periódicos de referência sobre andragogia e aprendizagem. Na seção seguinte, identificar os padrões metodológicos, demográficos e temáticos da produção científica nacional sobre aprendizagem e andragogia publicados entre 2015 e 2021; na quarta seção serão apresentados resultados e discussões, seguidos por uma agenda de investigação. Na última seção as considerações finais.

Referencial Teórico

2.1 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional (AO), alinhada aos demais indicadores institucionais, é métrica de ganhos de longo prazo para as organizações e para os indivíduos envolvidos. Quando imersas em ambiente multicultural, as equipes aprendem com base na interação cotidiana e troca de informações e opiniões. Para Werlang et al. (2019), a AO é o desenvolvimento de novos conhecimentos que têm a capacidade de alterar o comportamento organizacional.

A AO é um processo e, como tal, depende da abertura da organização em aprender e permitir que a aprendizagem seja desenvolvida (Deprá et al., 2018). Lopez, Peón e Ordáz (2015) como citado por Moraes et al. (2020) definem AO como um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimento destinada ao desenvolvimento de recursos e capacidades que contribuem para a melhora da performance organizacional.

Para Santos e Cassandre (2017), a AO integra uma compreensão ontológica que considera o homem como sujeito com capacidade de transformar sua própria realidade e a do mundo no qual está inserido, não como um indivíduo determinado pela natureza. Além disso, as organizações que proporcionam um clima aberto às novas ideias, impulsionadas por líderes que as incentivem, sejam receptivos e compreensivos com novos pontos de vistas, são organizações que conseguem aprender de forma melhor e mais eficaz (Moraes et al., 2020).

Em estudo de caso múltiplo, baseado em entrevistas semiestruturadas, Moraes et al. (2020) pesquisaram três equipes multiculturais em subsidiárias de duas empresas multinacionais quanto às questões de liderança, cultura nacional e aprendizagem. O resultado apresentado pelos pesquisadores em termos de AO, à despeito das diferenças culturais identificadas, evidenciou que os membros das equipes foram capazes de dialogar e

compartilhar seu conhecimento (Moraes et al., 2020).

O ambiente informal dentro das instituições também representa um contexto desenvolvedor de competências. Na rotina diária dos gestores, Deprá et al. (2018) identificaram que ações práticas como a aprendizagem por meio da interação com um colega de trabalho, a aprendizagem pela observação de outro colega, a aprendizagem a partir da solução de problemas e a aprendizagem por meio da autorreflexão, evidências de aprendizado informal, foram percebidos e valorizados pelos gestores operacionais, como forma de constante desenvolvimento de competências. Em análise qualitativa, com auxílio do software Iramuteq, Zaduski et al. (2017) encontraram indícios de aprendizagem no ambiente de educação não formal.

Embora promissores os resultados da AO, com o objetivo de avaliar em que medida ocorre o aproveitamento das lições aprendidas em gerenciamento de projetos na aprendizagem organizacional, Lima et al. (2018) a partir de mapeamento bibliométrico realizaram pesquisa quantitativa com 139 respondentes de 11 países que colaboraram para a elaboração de um conjunto de recomendações que possuem estatisticamente potencial de influenciar de forma positiva a aprendizagem organizacional. No estudo, os pesquisadores constataram que o aproveitamento das lições aprendidas na aprendizagem organizacional é incipiente.

A AO possui íntima relação com os processos de inovação; as empresas que percebem o conhecimento como um recurso importante são consideradas orientadas para a aprendizagem. Werlang et al. (2019) a partir de uma modelagem de equações estruturais operacionalizada, por meio de uma *survey* com uma amostra de 162 respondentes, identificaram relação positiva entre a orientação para a aprendizagem e a inovatividade.

Difícilmente o tema AO conseguiria ser explorado sem o olhar dos gestores. Partindo dessa premissa, Campos et al. (2018) buscaram compreender a inter-relação entre comunidade de práticas (CoP) e aprendizagem organizacional, a partir da percepção de gestores da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Os resultados apontaram que, do ponto de vista dos gestores, não há apropriação do conceito e assimilação das possibilidades com que comunidades de prática podem dimensionar incisivas e promissoras aprendizagens organizacionais.

Será que pessoas mais comprometidas aprendem mais sobre o seu negócio e sua organização? Ao mensurar a relação entre o comprometimento organizacional afetivo (CA) e a AO, Caprioli e Araújo (2016) identificaram que o CA não explicou de forma consistente a AO, porém verificou-se que o comprometimento de base afetiva apresentou relação

significante com a missão organizacional, sugerindo que indivíduos afetivamente comprometidos tendem a se envolver mais com a organização.

Outra auspiciosa análise capaz de especular este expediente emerge do diálogo entre a teoria estética de cabedal sociológico e a AO. Colet e Mozzato (2019) relatam que, no Brasil, pesquisas sobre a AO são baseadas nas perspectivas psicológica e administrativa, com viés econômico, restringindo a aprendizagem à aquisição/aplicação de conhecimento e/ou processo de mudança. Os resultados da pesquisa demonstram que o conhecimento produzido ou reproduzido por meio das faculdades perceptivo-sensoriais (sensações) e o julgamento estético (sentimentos) nas práticas do dia a dia constituem uma prática social, sendo que alguns trabalhadores desenvolveram essa habilidade e em outros foi desenvolvida pela dinâmica organizacional. Dessa forma, a estética organizacional sobre as práticas cotidianas ficou evidente, assim como seu relacionamento com a AO.

Instituições maduras investem na cultura do autoconhecimento, que pode surgir do questionamento sobre a incorporação de práticas relacionadas à gestão do conhecimento (GC) (Teixeira et al., 2020) ou mesmo da avaliação de impacto de um curso de aperfeiçoamento (Castro et al., 2018).

No momento em que estas linhas são resenhadas a cálam, uma pandemia sem precedentes em termos de velocidade de dispersão, contágio e vítimas alastra-se pelo globo terrestre; o painel da Organização Mundial da Saúde³ reporta mais de 220 milhões de mortes em todas as nações. Empresas e serviço público precisaram se reinventar para sobreviver, existir. Como mercado de treinamento e desenvolvimento não foi diferente. Mas esta estória começou bem antes da necessidade de imersão no ambiente de aprendizagem virtual, distanciamento social e trabalho remoto atuais.

2.2 Aprendizagem Ativa

Onde e como o conhecimento é produzido já não é mais o desafio de acesso à informação na sociedade do conhecimento; disponibilidade de informação qualificada é outra seara. As tecnologias de informática abriram oportunidades de obtenção de conhecimento na palma da mão, por meio de aplicativos de celular, nas universidades mais renomadas do mundo, de graça. Contudo, a disponibilidade de informação equivale à uma gota de conhecimento num oceano de dados e *bytes* trafegando na rede mundial de computadores.

³ WHO Coronavírus (COVID-19) Dashboard. Retirado em 5 maio 2021 de <https://covid19.who.int>

Nos ensinamentos de Pereira (2020), os pressupostos teóricos que sustentaram a proposta de uma aprendizagem ativa e colaborativa como prática pedagógica remetem o século XX, a partir da inteligência de pensadores como Dewey, Jean Piaget e Lev Vygotsky.

Em sintonia às constatações do ante antepenúltimo parágrafo, Soares et al. (2020) relataram que o distanciamento social, decorrente da pandemia da COVID-19, resultou na rápida e mais que necessária adaptação das instituições. Considerando o cenário de uma instituição de ensino superior, dentre as lições aprendidas, extraíram os pesquisadores a premissa de que as metodologias ativas de aprendizagem são intrinsecamente alinhadas ao ensino remoto, no entanto, constatou-se que coube aos docentes selecionar ou mesmo criar uma estratégia que atenda o objetivo pedagógico; percebe-se que a inobservância de uma padronização limitou o escopo da pesquisa.

Há um grande desafio posto neste momento, particularmente educacional, já que todos os níveis sofrem o impacto do isolamento social. Tecnologias da informação despontam como estratégias alternativas para o enfrentamento do problema, mas o acesso à internet no país ainda é restrito (Salvagni et al., 2020). O simples uso da tecnologia pela tecnologia não é suficiente para a melhoria dos processos educacionais, evidenciando-se necessárias a reflexão e a mudança das práticas pedagógicas.

Almeida (2020) aponta que a expressão “aprendizagem ativa” não possui definição precisa na literatura educacional, mas destaca as seguintes características gerais que são normalmente associadas à utilização de estratégias que promovem experiências de aprendizagem ativa nas salas de aula: maior protagonismo dos estudantes; ênfase no desenvolvimento de habilidades, em detrimento da mera transmissão de informação; engajamento em atividades de escrita, pesquisa, discussão e colaboração; ênfase na reflexão dos estudantes sobre suas próprias atitudes e valores.

Nesse contexto, a aprendizagem ativa pode contribuir para a construção de uma aprendizagem organizacional singular. A aprendizagem é continente da GC, inclusive em ambiente remoto. Pesquisadores da Universidade Federal do Paraná utilizaram-se da EAD como forma de mapear o desenvolvimento de competências numa disciplina ofertada totalmente *on line* para validar as estratégias e metodologias ativas e propor melhorias no processo de aprendizagem. Salerno et al. (2019) adotaram a aprendizagem baseada em projetos, pois entendem que, como recurso pedagógico, os projetos têm como objetivo a aprendizagem. Desta forma, a pesquisa constatou a eficiência da metodologia por estimular o trabalho em equipe, iniciativa, dentre outros, além de relacionar-se a uma situação real.

Diálogo entre atores é condição satisfaciente entre os envolvidos nos processos

educativos. Fernandes e Silva (2020) destacaram o fator comunicação nos processos de inovação pedagógica com base em metodologias ativas, por meio das lentes teóricas da aprendizagem baseada em problemas e da problematização. Dentre os resultados encontrados na pesquisa, ressalta-se a percepção dos participantes de que a realização de vivências com atividades baseadas em problemas, particularmente por meio da metodologia da problematização, atribuiu-se caráter inovador.

Pereira (2020) aponta que ainda não há consenso muito claro na literatura sobre a funcionalidade e eficiência das salas de aula invertidas como uma metodologia de ensino e de aprendizagem. No entanto, é pacífico o entendimento de que talvez não seja muito adequado e oportuno a utilização da sala de aula invertida em todas as aulas, mas ela pode ser uma boa estratégia pedagógica quando o professor, por exemplo, encontra-se frente a um assunto específico, deseja discussão, debate e participação dos estudantes.

Costa e Vieira (2018) foram assertivas em asseverar que estudos empíricos sobre o efetivo desenvolvimento de currículos baseados em competências escassos em contextos da educação profissional brasileira. Quanto mais ativos, participativos e autônomos os estudantes, maiores são os impactos na aprendizagem disseminada (Almeida, 2020). Um exemplo prático de como a aprendizagem ativa, de forma híbrida, foi aplicada utilizando uma plataforma como modelo capaz de expandir o processo educativo para além da sala de aula encontra-se no estudo de Monteiro et al. (2020). Nesta pesquisa, explorou-se as aplicabilidades da sala de aula invertida trabalhando diferentes competências nos alunos. Ainda sobre a temática das plataformas digitais, Monte et al. (2017) investigaram estratégias de utilização de plataforma digital para engajar e dinamizar o processo de ensino por meio de jogos conhecidos como *gamificação*.

Em todo o caminho percorrido até este estágio da revisão de literatura, o ser humano teve lugar central, ainda que implícito. Chega o ato, pois, de trazê-lo à superfície; afinal, o aluno nas instituições e serviço público é adulto (Meirelles, 2020).

2.3 Andragogia

A andragogia é uma teoria da aprendizagem centrada no aluno adulto. Para Freire citado por Brandão e Silva (2017), os adultos possuem necessidades individuais a serem veiculadas por meio do aprendizado. Para tanto, a andragogia encontra guardada em elementos como o desenvolvimento da reflexão crítica e a aprendizagem por meio das experiências.

O conceito de andragogia remota o século XIX, idealizado pelo professor alemão

Alexander Kapp (Meirelles, 2020). O aluno adulto aprende diferente; para tanto, necessita de objetivos claros, constante reflexão, um propósito e significado. Ademais, o adulto necessita identificar conhecimentos capazes de agregar valores pessoais e profissionais na aprendizagem, fazendo-o sentir interesse em continuar aprendendo ao longo da vida (Meirelles, 2020).

No século XX, três educadores se destacaram na aplicação daquela metodologia nas instituições de ensino: Eugem Rosenstock-Huessy filósofo, historiador e jurista alemão, Eduard Christian Lindeman, andragogo estadunidense e o filósofo, historiador e cientista político Malcom Knowles. Destaca-se o primeiro pensador por defender a ideia de igualdade entre alunos e professores, contestando a hierarquia na sala de aula. O seguinte, teve contato com a educação de adultos nos anos 20 quando foi para a Alemanha desenvolver estudos para práticas educacionais na Academia do Trabalho de Frankfurt (Meirelles, 2020).

Knowles, por seu turno, tornou-se figura central na educação de adultos (EA) nos Estados Unidos. Este período na história é marcado pela grande depressão americana e a primeira grande guerra. Urgia entre as sociedades americana e europeia a necessidade de oferta educativa direcionada aos adultos, estimulada por procedimentos educativos mais adequados esse público (Meirelles, 2020).

Em solo pátrio, destaca-se o filósofo e educador pernambucano Paulo Freire. À despeito do uso do termo andragogia, Freire fez do adulto analfabeto seu público e objeto de estudos, utilizando uma linguagem própria e influenciando o movimento chamado “pedagogia crítica”. Na década de 1960 Paulo Freire desafiou-se a alfabetizar adultos em quarenta dias no nordeste do Brasil. Nesse período, contabilizava-se na região aproximadamente 15 milhões de analfabetos, sem acesso à escola e que formavam um grande contingente de excluídos da participação social. Freire não queria só alfabetizar esses excluídos da sociedade, seu projeto almejava despertar o ser político que deve ser sujeito de direito, estimulando cada indivíduo a construir sua própria história (Meirelles, 2020).

Metodologia

Adotou-se a análise bibliométrica como estratégia metodológica para o alcance do objetivo desse estudo, haja vista a inferência dos resultados em relação à conduta e à evolução de um determinado campo do conhecimento, contribuindo para a análise do cenário de pesquisa em um país (Armond et al., 2016). Ainda, far-se-á uma apresentação analítica da literatura pesquisada, a partir das evidências empíricas identificadas face aos desafios enfrentados, além

de possibilitar a construção e proposição de uma agenda de pesquisa e recomendações sobre o tema. Em seguida, serão apresentados e discutidos os dados lexicais dos resumos dos artigos selecionados naquela revisão sistemática, processados por meio do *software* Iramuteq.

O critério de seleção do escopo dos artigos contemplou nos títulos, resumos ou palavras-chaves os descritores a seguir: “andragogy”; “active learning” e “organizational learning”. Adotou-se como recorte temporal a seleção dos artigos publicados nos últimos 7 anos, ou seja, no intervalo entre os anos 2015 a 2021. A pesquisa foi realizada na base de dado: Web of Science, idioma português, exibidos por relevância. De partida, verifica-se que o recorte temporal adotado contemplou relevantes trabalhos da literatura acadêmica nacional, inclusive abrangendo o cenário da pandemia disseminada pelo novo Coronavírus.

A opção pela base de dados deve-se à precisão das buscas, que utiliza rótulos de campo específicos como “AK”, de Palavras-chave de autor e “TS”, de Tópico, os quais aprimoraram a pesquisa. Foram identificados 536 artigos, dos quais reservou-se uma amostra inicial de 39; realizou-se uma leitura prévia dos títulos, resumos, palavras-chave e, em alguns casos, do texto completo, descartando-se aqueles que não tivessem como enfoque principal as aprendizagens ativa e organizacional e a andragogia.

Optou-se pela seleção dos periódicos nacionais nas seguintes áreas do conhecimento: (a) Administração, (b) Educação e (c) Interdisciplinar, com classificação Qualis Capes (quadriênio 2013-2016) igual ou superior a B2. Em atenção ao critério de exclusão, procurou-se elidir aqueles que no título ou resumo distavam do contexto organizacional.

Verifica-se que em 2015 não se observam publicações; 2016 apresenta 1 artigo de descritor [AK=(organizational learning)]; o ano de 2017 registra 5 publicações a partir dos descritores [TS=(organizational learning) (1), TS=(active learning) (3) e AK=(andragogy) (1)]; 2018 elevam-se os registros de publicações [AK=(organizational learning) (4); TS=(active learning) (1); TS=(organizational learning) (1)]; 2019, [TS=(active learning) (1); TS=(organizational learning) (1)]; 2020 encontra-se a moda da distribuição [TS=(active learning) (4); AK=(organizational learning) (2); AK=(andragogy) (1)].; 2021, [TS=(active learning) (2)].

Como resultado final, foram selecionados 23 artigos, categorizados em quatro blocos de análise: identificação e demografia (periódico, ano, quantidade, autores que mais publicaram, instituição de filiação e maior formação entre autores), tipificação metodológica (enquadramento e natureza do estudo, setor da economia e quantidade de organizações estudadas), enfoque temático e procedimentos e técnicas (instrumento e análise).

Resultados e discussões

Esta seção apresenta de forma resumida a produção científica ínsita no referencial teórico, oriunda da análise dos 23 artigos que compuseram a base final da pesquisa, contendo tabelas e gráficos com dados percentuais das categorizações efetuadas, no período de 2015 a 2021.

4.1 Identificação e Demografia

Ao que concerne a identificação e demografia relativa ao tema, verifica-se, conforme Figura 1, que a publicação de artigos no período observado teve um pico no ano de 2020 (30%), com destaque para os trabalhos sobre aprendizagem ativa. A elaboração dos artigos foi efetuada em sua maioria com a colaboração de 3 autores (48%), em sua grande maioria por meio de parceria entre orientadores e orientandos de programas de graduação, pós-graduação, trabalhos individuais e desenvolvidos no âmbito de grupos de pesquisa; e, por fim, prevaleceu como maior titulação entre os autores o Doutorado (27%).

| Autor(es) | Artigo(s) | (%) |
|-----------|-----------|------|
| 1 | 3 | 13% |
| 2 | 6 | 26% |
| 3 | 11 | 48% |
| >3 | 3 | 12% |
| TOTAL | 23 | 100% |

| Formações | Qtd. | (%) |
|---------------|------|------|
| Pós-doc | 2 | 3% |
| Doutor(a) | 17 | 27% |
| Doutorando(a) | 3 | 5% |
| Mestre(a) | 7 | 11% |
| Especialista | 2 | 3% |
| Bacharel | 1 | 2% |
| Estudante | 2 | 3% |
| ñ. Informado | 29 | 46% |
| TOTAL | 63 | 100% |



Tabela 1 Identificação e demografia

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando-se as publicações, apresentam-se os dados referentes aos periódicos nos quais os artigos foram publicados. Ratifica-se, pois, que esta análise restringiu os estudos publicados em periódicos com classificação Qualis Capes igual ou superior a B2 e nas áreas de Educação, Administração e Interdisciplinar. Verifica-se que a maior parte das publicações (82%) consta em periódicos com classificação B2, sendo 5% estão localizadas nos periódicos A1 e B1 e 14% A2. Percebe-se, ainda, que as publicações se concentram na área do conhecimento Educação, isto é, são os periódicos dessa área aqueles com o maior número de publicações.

| QUALIS/CAPES | AValiação | PERIÓDICO | PUBLICAÇÕES |
|------------------|-----------|--|-------------|
| Educação | B2 | Educação por escrito | 2 |
| | B2 | Revista Educaonline | 1 |
| | B2 | Holos | 3 |
| | A2 | Revista ibero-americana de estudos em educação | 3 |
| | A1 | Educação (UFMS) | 1 |
| Administração | B2 | Teoria e prática em administração-TPA | 1 |
| | B2 | Revista do serviço público | 1 |
| | B2 | Revista de gestão e secretariado-GESEC | 1 |
| | B2 | Revista de gestão e projetos | 1 |
| | B2 | Revista eletrônica de estratégia e negócios | 1 |
| | B2 | Revista gestão organizacional (ONLINE) | 1 |
| Interdisciplinar | B1 | Administração pública e gestão social | 1 |
| | B2 | NAVUS- Revista de gestão e tecnologia | 2 |
| | B2 | Revista administração em diálogo | 1 |
| | B2 | Revista edapeci | 1 |
| | B2 | Revista tecnologia e sociedade | 1 |
| TOTAL | | | 23 |

Tabela 2 Periódicos analisados (2015-2021)

Fonte: elaborado pelo autor

Os artigos foram produzidos por 63 (sessenta e três) diferentes autores, sem repetições

no período analisado; entende-se que, embora exista forte correlação entre os descritores pesquisados, esta força não foi suficiente para que um ou mais pesquisadores transitassem por entre os temas. Os autores filiam-se a 42 (quarenta e duas) instituições; percebe-se a maior incidência de produção acadêmica em instituições privadas de ensino superior

| Instituição | Qtd. | (%) |
|--|------|------|
| Universidade Estadual | 4 | 10% |
| Universidade Federal | 14 | 33% |
| Instituição de Ensino Superior Privada | 16 | 38% |
| Instituto Federal | 6 | 14% |
| Instituição Estrangeira | 1 | 2% |
| Outro | 1 | 2% |
| Total | 42 | 100% |

Tabela 3 Vinculação institucional

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Tipificação Metodológica

Em atenção aos aspectos metodológicos, verifica-se a predominância das pesquisas qualitativas dentre os descritores; no que se refere ao enquadramento dos estudos, predominam aqueles de natureza exploratória-descritiva (39%), seguidos pelo relato de experiências (17%) e, consecutivamente, modelagem de equações estruturadas e revisão bibliográfica (9%) cada. A Tabela 4 mostra a relação dos artigos, por descritores, conforme a abordagem metodológica:

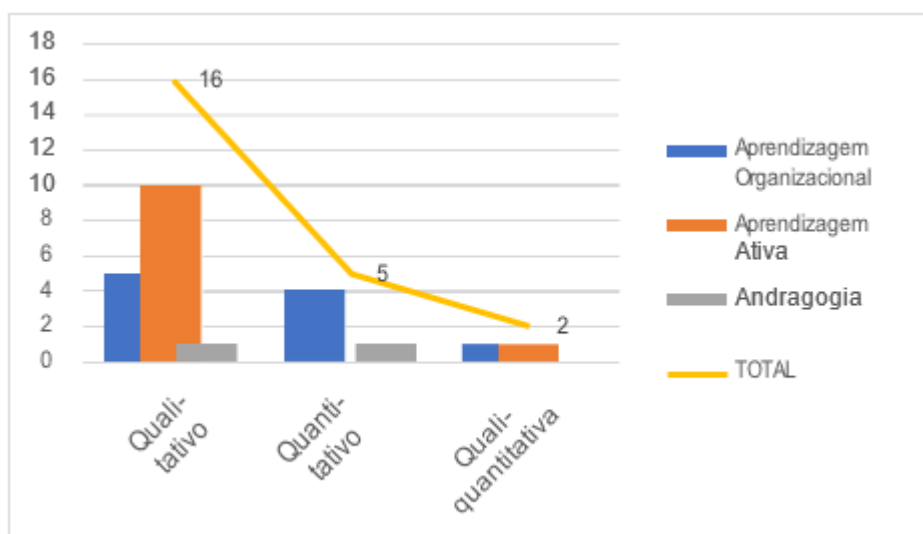


Tabela 4 Relação de artigos por abordagem metodológica

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da tabela, infere-se que 63% do total de artigos analisados no descritor “aprendizagem ativa” fidelizam-se à metodologia qualitativa; 20% na quantitativa, 80% encontram-se no descritor “aprendizagem organizacional”; na abordagem qualiquantitativa, a distribuição divide-se por igual nos descritores supracitados.

4.3 Enfoque Temático

O enquadramento temático foi realizado com definição prévia de categorias, por meio dos descritores objetos do estudo. As Tabelas 5, 6, 7 e 8 – Enquadramento temático (y) apresentam a disposição dos principais temas contemplados na revisão de literatura por descritores. No cabeçalho da tabela, tem-se a relação de temas principais apresentados pela frequência com que aparecem nos artigos pesquisados pelo descritor; a linha Total *n* apresenta a soma dos temas figurados no mesmo artigo; por seu turno, na coluna Total *n*, apresenta-se o total de temas que figuram em artigos diferentes.

| Tema principal | Aprendizagem Org. | | | | | | | | | | Total II | |
|------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| aprendizagem informal | | | * | | | | | | | | | 1 |
| avaliação de impacto | * | | | | | | | | * | | | 2 |
| comunidade de práticas (CoP) | | | | | | * | | | | | | 1 |
| cultura nacional | | * | | | | | | | | | | 1 |
| diversidade cultural | | * | | | | | | | | | | 1 |
| gestão do conhecimento | * | * | | * | | | | | | | | 3 |
| gestores | | * | * | | | * | | | * | * | | 5 |
| inovatividade organizacional | | | | | * | | | | | | | 1 |
| prática social | | | | | | | | * | | | | 1 |
| quinta disciplina | | | | | | | | | | * | | 1 |
| relação entre (CA) e (AO) | | | | | | | * | | | | | 1 |
| suporte organizacional | | | | | | | | | * | | | 1 |
| Total I | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | | |

Tabela 5 Enquadramentos temáticos (Aprendizagem Org.)

Fonte: elaborado pelo autor

O tema mais estudado em relação à aprendizagem organizacional foi “gestores”, que figurou em 50% dos artigos, seguido por “gestão do conhecimento” e “avaliação de impacto”. Análise das medidas de posição da coluna dos totais é a seguinte: média (1,58), variância (1,54) e desvio padrão (1,24).

| Tema Principal | Aprendizagem Ativa | | | | | | | | | | | Total IV |
|--|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | |
| aplicativo Edpuzzle | | | | | | | | * | | | | 1 |
| aprendizagem baseada em problema | | | | * | | | | | * | | | 2 |
| aprendizagem colaborativa | | | | | * | | | | | | | 1 |
| aprendizagem em ambiente não formal | | | | | | | | | | * | | 1 |
| covid-19 | | | * | | | * | | | | | | 2 |
| deeper learning | | | | | | | * | | | | | 1 |
| desenvolvimento de currículo baseado em competências | | | | | | | | | * | | | 1 |
| docência | | | | * | * | | | | | | | 2 |
| educação a distância | | * | * | | | * | | | | * | * | 5 |
| ensino híbrido | | | | | | | | * | | | | 1 |
| estratégias digitais para engajar e dinamizar ensino | | | | | | | | | | | * | 1 |
| gamificação | | | | | | | | | | | * | 1 |
| gestão do conhecimento | | * | | | | | | | | | | 1 |
| inovação pedagógica | | | | * | | | | | | | | 1 |
| mercantilização da educação | | | | | | * | | | | | | 1 |
| metodologia ativa baseada em projetos | | * | | | | | | | | | | 1 |
| metodologias ativas | | | * | | | | | | | | | 1 |
| parceria institucional | | | | | | | | | * | | | 1 |
| prática social | * | | | | | | | | | | | 1 |
| processo de aprendizagem | * | | | | | | | | | | | 1 |
| programa de formação | | | | | | | | | * | | | 1 |
| qualidade da educação | | | | | | * | | | | | | 1 |
| renovação das práticas pedagógicas | | | | | | | * | | | | | 1 |
| sala de aula invertida | | | | | * | | | * | | | | 2 |
| sociedade da aprendizagem | | | | | | | * | | | | | 1 |
| Total III | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | |

Tabela 6 Enquadramento temático (Aprendizagem Ativa)

Fonte: elaborado pelo autor

O tema mais estudado em relação à aprendizagem ativa foi “educação a distância”, que figurou em 45% dos artigos, seguido por “aprendizagem baseada em problemas”, “covid-19”, “docência” e “sala de aula invertida”. Análise das medidas de posição da coluna dos totais é a seguinte: média (1,32), variância (0,73) e desvio padrão (0,85).

| Tema Principal | Andragogia | | Total VI |
|--|------------|----------|----------|
| | 22 | 23 | |
| benefício social e econômico | * | | 1 |
| educação a distância | * | * | 2 |
| fatores mediadores da aprendizagem | | * | 1 |
| teorias e práticas para o aprendizado de adultos | * | | 1 |
| Total V | 3 | 2 | |

Tabela 7 Enquadramento temático (Andragogia)

Fonte: elaborado pelo autor

O tema mais estudado em relação à andragogia foi “educação a distância”, que figurou em 100% dos artigos. Análise das medidas de posição da coluna dos totais é a seguinte: média (1,25), variância (0,25) e desvio padrão (0,5).

| Principal Tema | Aprend. Org. | | | | | | | | | | Aprend. Ativa | | | | | | | | | | And. | | Total | |
|----------------------------------|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|----|-------|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | | 23 |
| aprendizagem baseada em problema | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | * | | | | | 2 |
| avaliação de impacto | * | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| covid-19 | | | | | | | | | | | | | * | | | * | | | | | | | | 2 |
| docência | | | | | | | | | | | | | * | * | | | | | | | | | | 2 |
| educação a distância | | | | | | | | | | | * | * | | | | * | | | | * | * | * | * | 7 |
| gestão do conhecimento | * | * | | * | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | 4 |
| gestores | | * | * | | | * | | | * | * | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| prática social | | | | | | | | * | | | * | | | | | | | | | | | | | 2 |
| sala de aula invertida | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | * | | | | | 2 |

Tabela 8 Enquadramento temático (todos descritores)

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 8 - Enquadramento temático (todos descritores) representa a maior frequência dos os temas pesquisados; como se pode observar, existem evidências de tangenciamento de conteúdos entre os temas, como por exemplo, “educação a distância”, “gestão do conhecimento” e “prática social”. O tema educação a distância destaca-se na pesquisa.

4.4 Procedimentos e Técnicas

Nesta sessão serão apresentados os procedimentos e técnicas contemplados na revisão sistemática de literatura, disponível na Tabela 9 – Coleta de dados. O cabeçalho foi instruído

com os descritores subdivididos pelos artigos; a disposição das técnicas encontra-se na coluna “Coleta de Dados”. A linha Total VII representa o somatório das técnicas utilizadas nos artigos; por seu turno, a coluna Total VIII representa a repetição de técnicas em artigos distintos.

| Coleta de Dados | Aprendizagem Org. | | | | | | | | | | Aprendizagem Ativa | | | | | | | | | | And. | | Total VIII | | | | |
|---|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|--|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | | 23 | | | |
| grupos focais | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| aula ministrada | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | 1 |
| autoconfrontação simples | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| curso ministrado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | 1 |
| entrevista estruturada | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| entrevista semiestruturada | * | | * | * | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| entrevistas individuais | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| mapeamento bibliométrico | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| não informado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | 1 |
| observação participante não estruturada | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| pesquisa documental | * | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| questionário | * | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | * | | | | | | | 3 |
| questionário misto | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| registros avaliativos | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | 1 |
| relato de experiências | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| revisão bibliográfica | | | | | | | | | | | | | | | | * | * | * | * | | | | * | | | | 5 |
| survey | | * | | | * | * | | * | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | 5 |
| Total VII | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | |

Tabela 9 Coleta de Dados

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 9 – Coleta de Dados dispõe as técnicas de coleta de dados na revisão sistemática dentro do escopo desta pesquisa. Dentre aquelas, destacam-se: revisão bibliográfica (22%), *survey* (22%) e entrevista semiestruturada (17%).

| Análise de dados | Aprendizagem Org. | | | | | | | | | | Aprendizagem Ativa | | | | | | | | | | And. | | Total Geral | |
|---|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | | 23 |
| realização dos ciclos de estudo | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | 1 |
| análise das propriedades psicométricas | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| análise de conteúdo | | | | * | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | 2 |
| análise de variância e fatorial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | 1 |
| análise quantitativa de questionários | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | 1 |
| descrição do planejamento e organização | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | 1 |
| estudo de caso | * | * | * | | | | | | * | * | | * | | | | | | * | | | | | | 7 |
| etnografia | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | * | | 2 |
| fenomenologia | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| modelagem de equações estruturais | | | | * | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| não informado | | | | | | | | | | | | | | * | * | * | | | | * | | | | 4 |
| seminário final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | 1 |
| testes de associação (correlação) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | 1 |
| Total Geral | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | |

Tabela 10 Análise dos dados

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 10 – Análise de Dados dispõe as técnicas de análise empregada na revisão sistemática dentro do escopo desta pesquisa. Dentre aquelas, destacam-se: estudo de caso (30%), análise das propriedades psicométricas (9%) e modelagem de equações estruturais (9%).

4.5 Processamento dos dados Lexicais

A sessão a seguir dedica-se à análise do corpus textual dos resumos dos artigos selecionados nesta revisão de literatura. Para tanto, adotou-se o *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009). Segundo Camargo e Justo (2013), aquele permite diferentes formas de análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas de indivíduos por palavras, de forma gratuita, com suporte do software R.

Nas análises lexicais clássicas, o programa identifica e reformata as unidades de texto, transformando Unidades de Contexto Iniciais (UCI) em Unidades de Contexto Elementares

destacaram entreos trabalhos.

Salvagni et al. (2020) alertam-nos para o perigo da “crescente mercantilização da educação”; o pior cenário, para os autores, seria a configuração do meio virtual como mera transmissão de conteúdo. Será que isso não acontece na aprendizagem presencial?

Merece destaque o papel dos gestores identificado no enquadramento temático figurado na Tabela 5; ambientes culturalmente diversos, planejamento, informalidade, receita, orçamento, equipes são parte dos desafios enfrentados pelos gestores para fomentarem a aprendizagem nas instituições. Inclusive, Campos et al. (2018) identificaram dificuldade de gestores realizarem a apropriação e assimilação das práticas das aprendizagens organizacionais.

A predominância de estudos de abordagem metodológica qualitativa nos trabalhos pesquisados denota maior envolvimento de pesquisadores interessados em explorar o fenômeno social de forma empírica, como se pode verificar pelas técnicas utilizadas na coleta de dados (Tabela 9).

Assim, propõe-se a seguinte agenda de pesquisa sobre Aprendizagem ativa: promoção de estudos no setor público sobre a preparação para aposentadoria; desenvolvimento de estudos quali-quantitativos sobre a apropriação e assimilação das novas formas de aprendizagem para servidores idosos; e investigações sobre a liderança de equipes em ambiente remoto tendo em vista as dificuldades e limitações dos servidores idosos com os recursos de tecnologia.

A agenda proposta justifica-se devido ao elevado contingente de servidores públicos em abono de permanência no serviço público federal que podem se aposentar a qualquer momento. Dados do portal dados.gov.br, o portal brasileiro de dados abertos, relatam que em abril de 2021 existem 77.423 servidores em abono de permanência; uma realidade periclitante.

Considerações Finais

Esta pesquisa prestigiou a produção científica nacional acerca das aprendizagens organizacional e ativa e a andragogia, por meio de uma revisão bibliométrica e processamento dos dados lexicais dos resumos dos trabalhos analisados, no período compreendido entre 2015 e 2021, identificando oportunidades e desafios para a adequação dos adultos às novas formas de aprendizagem, com a proposição de uma agenda de pesquisa ao final.

Acredita-se que o trabalho contribuiu para o compartilhamento de evidências empíricas encontradas nos estudos de abordagem predominantemente qualitativos e ricos por

relatarem experiências de aprendizagem nas empresas privadas e serviço público.

Entretanto, vislumbram-se limitações de ordem metodológica, como por exemplo o escopo delimitado de base e periódicos selecionados, arredando o esgotamento da literatura nacional referente ao assunto, ainda que a seleção de descritores tenha nos permitido imiscuir em temas com forte correlação.

Referências

- Almeida, B. G. (2020). Aprendizagem ativa e *deeper learning*: reflexões sobre as demandas por uma educação em compasso com seu tempo. *Educação (UFSM)*, 45, 64-1-19. <https://doi.org/10.5902/1984644437035>
- Armond, L. P., Côrtes, F. G., Santos, F. A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão estratégica de pessoas: revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. In *Anais do 40º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Mata de São João, Bahia, Brasil.
- Borges-Andrade, J. E.; Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 37-50. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500004>
- Brandão, J. M., & Silva, A. B. (2017). Fatores Mediadores da Aprendizagem na Educação a Distância em Administração Pública. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(4), 265-275. <https://doi.org/10.21118/apgs.v9i4.5058>
- Brasil. Dados abertos. https://dados.gov.br/dataset/gastos-pessoal-abonopermanencia/resource/e21810e8-2b24-4614-85c7-b5f5c9434b98?inner_span=True
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um Software Gratuito Para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 513-518. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Campos, I. M. S., Medeiros, J. W. M., & Melo, M. S. M. (2018). Comunidade de prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(2), 17-26. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p17-26.634>
- Caprioli, K. C., & Araujo, B. F. V. B. (2016). A relação entre o comprometimento afetivo e as dimensões da aprendizagem organizacional. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 18(3), 76-103. <https://doi.org/10.20946/rad.v18i3.21453>
- Castro, A. B. C., Oliveira, R. M. A., Soares, E. C., Oliveira, M. A., Silva, A. W. P., & Silva, P. M. M. (2018). Avaliação de treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do Nordeste do Brasil. *HOLOS*, 4, 137-155. <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2018.5170>

- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2019). A corporeidade em evidência: contribuições do conhecimento estético para a aprendizagem organizacional. *Revista Gestão Organizacional*, 12(1), 60-72. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.4080>
- Cronin, P.; Ryan, F.; Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Costa, C. D. M. C.; Vieira, A. A. S. (2018). Metodologias ativas: a experiência do curso MAES. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 13(1), 553-563. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6465751>
- Deprá, V. M., Pereira, D. G., & Marchi, A. (2018). A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(4), 22-36. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55055/a-contribuicao-da-aprendizagem-organizacional-informal-para-o-desenvolvimento-de-competencias-gerenciais/i/pt-br>
- Fernandes, S. R. S., & Silva, F. L. G. R. (2020). Trabalho docente e inovação pedagógica no contexto dos Institutos Federais: a experiência da formação continuada por meio da aprendizagem baseada em problemas e da metodologia da problematização. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 15(esp2), 1669-1684. <https://doi.org/10.21723/riaee.v15iesp2.13838>
- Lemos, C., Vieira, C. P., & Moreira, J. A. M. (2018). A Promoção de Competências de Aprendizagem em Redes Sociais. Um Estudo Exploratório no Facebook num Curso de Aprendizagem ao Longo da Vida. *Revista Educaonline*, 12(1), 48-66.
- Lima, G. P., Camilo, R. D., & Carvalho, R. B. (2018). Lições aprendidas baseadas em mudanças em projetos e seus impactos na aprendizagem organizacional: survey com gerentes de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3). <https://doi.org/10.5585/gep.v9i3.10942>
- Meirelles, K. (2020). Reflexões históricas e considerações teóricas em torno da educação a distância e da educação de adultos. *Revista EDaPECI*, 20(2), 68-81. <https://doi.org/10.29276/redapeci.2020.20.213166.68-81>
- Monte, W. S., Barreto, M. M., & Rocha, A. B. (2017). Gamification e a web 2.0: planejando processo ensino-aprendizagem. *HOLOS*, 3, 90-97. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5759>
- Monteiro, J. C., Bottentuit, J. B., Jr., & Costa, M. J. M. (2020). Edpuzzle: possibilidades pedagógicas para a sala de aula invertida, ensino híbrido e as metodologias ativas. *Revista EducaOnline*, 14(1), 119-134.
- Moraes, F. V., Bueno, J. M., & Domingues, C. R. (2020). Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 164-189. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1066>
- Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2020). Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas

- Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>
- Pedro, N. (2017). Ambientes educativos inovadores: o estudo do fator espaço nas ‘salas de aula do futuro’ portuguesas. *Revista Tempos e Espaços Em Educação*, 10(23), 99-108. <https://doi.org/10.20952/revtee.v10i23.7448>
- Pereira, J. A. (2020). O ensino com ênfase na aprendizagem colaborativa–reflexão sobre uma experiência na disciplina de teoria do conhecimento. *Educação Por Escrito*, 11(2), e30993. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2020.2.30993>
- Salerno, B. N., Aguiar, R. W., & Freitas, M. do C. D. (2019). Aprendizagem baseada em projeto no desenvolvimento de competências na educação a distância: uma análise a partir da gestão do conhecimento. *Anais do II Congresso de Gestão Estratégica da Informação, Empreendedorismo e Inovação*.
- Salvagni, J., Wojcichoski, N., & Guerin, M. (2020). Desafios à implementação do ensino remoto no ensino superior brasileiro em um contexto de pandemia. *Educação Por Escrito*, 11(2), e38898. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2020.2.38898>
- Sanabria, M. L. V., & Riobueno, G. A. C. (2017). Solucionando dificuldades en el aula: una estrategia usando el aprendizaje basado en problemas. *Revista Cuidarte*, 8(3), 1907-1918. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v8i3.456>
- Santos, V. T., & Cassandre, M. P. (2017). Reflexões sobre água, sabão e conhecimento: aprendizagem organizacional na prática das serventes de limpeza de uma instituição de ensino federal. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 7(1), 170-206. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2017v7i1-31081>
- Soares, T. L. F. S., Santana, Í. S., & Comper, M. L.C. (2020). Ensino remoto na pandemia de COVID-19: lições aprendidas em um projeto de extensão universitário. *Dialogia*, 36, 35-48. <https://doi.org/10.5585/dialogia.n36.18396>
- Teixeira, W. G., Frogeri, R. F., & Piurcosky, F. P. (2020). Maturidade da gestão do conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (Ciscea). *Revista Do Serviço Público*, 71(3), 604-630. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3999>
- Werlang, N. B., Rossetto, C. R., Cassol, A., Ribeiro, I., & Tonial, G. (2019). Orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional: o conhecimento como recurso estratégico para inovação em meios de hospedagem. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(1), 198-218. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e22018198-218>
- Zaduski, J. C. D., Schlünzen, K., Jr., & Santos, D. A. do N. (2017). As possibilidades da educação não formal nos MOOCs. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 1243-1266. <https://doi.org/10.21723/riaee.v12.n.esp.2.10293>

Submetido em: 12.12.2022

Aceito em: 09.01.2023