

POTENCIALIZANDO A FORMAÇÃO DE GESTORES: O USO ESTRATÉGICO DO PORTFÓLIO ACADÊMICO REFLEXIVO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

CAMPOS, Priscilla Perla Tartarotti von Zuben, MACHADO, Daisy; BERNARDO, Renata;
ANTONIO, Márcia Aparecida;
Programa CHAVE, Universidade São Francisco -USF
priscilla.campos@usf.edu.br

RESUMO. O portfólio reflexivo é um instrumento que considera as singularidades dos estudantes, promovendo competências como autonomia, responsabilidade, criatividade e autocrítica, enquanto se apresenta como uma modalidade alternativa de avaliação, conferindo sentido e significado ao processo de ensino-aprendizagem. Este artigo relata a experiência do uso do portfólio no curso de MBA em Planejamento e Gestão Educacional, explorando seu papel formativo na área educacional. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, buscando responder à seguinte pergunta: como promover junto aos estudantes a produção de sentidos e significados acerca de suas aprendizagens? Entre os resultados, observou-se que à medida que os estudantes registravam suas experiências e refletiam sobre elas, eles compreendiam o curso de forma abrangente, integrando novas concepções e práticas aprendidas na pós-graduação através das produções e do compartilhamento das mesmas. As observações indicaram que o uso do portfólio, além de promover a integração de conhecimentos, favorece o crescimento dos estudantes, tanto individualmente quanto coletivamente. O portfólio se mostrou eficaz não apenas como instrumento de avaliação, mas também como facilitador do processo de ensino e aprendizagem. Além disso, ele permitiu inovações no ensino do MBA para gestores que atuam em planejamento e gestão educacional, bem como em áreas correlatas, ampliando perspectivas e oportunidades no ambiente acadêmico. Os trabalhos dos estudantes destacaram palavras-chave como experiência, prática, planejamento, melhor, possibilidades, conhecimento. Em conclusão, o uso do portfólio mostra-se positivo, evidenciando que ele é um instrumento que promove o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que atuam na área educacional.

Palavras-chave: educação de pós-graduação; educação continuada; educação superior.

ABSTRACT. The reflective portfolio is a tool that takes into account the individual characteristics of students, promoting competencies such as autonomy, responsibility, creativity, and self-critique, while serving as an alternative assessment method, giving meaning and significance to the teaching and learning process. This article reports on the experience of using the portfolio in the MBA program in Educational Planning and Management, exploring its formative role in the field of education. The research adopted a qualitative and exploratory approach, seeking to answer the following question: how to encourage students to produce meaning and significance about their learning experiences? Among the results, it was observed that as students recorded their experiences and reflected on them, they gained a comprehensive understanding of the course, integrating new concepts and practices learned in postgraduate studies through their productions and sharing of them. The reports indicated that the use of the portfolio, in addition to promoting the integration of knowledge, fosters the growth of students, both individually and collectively. The portfolio proved to be effective not only as an assessment tool but also as a facilitator of the teaching and learning process. Furthermore, it allowed for innovations in MBA education for managers working in educational planning and management, as well as related fields, expanding perspectives and opportunities in the academic environment. Students' testimonials and work highlighted keywords such as experience, practice, planning, improvement, possibilities, and knowledge. In conclusion, the

use of the portfolio is positive, demonstrating that it is a tool that promotes the development of competencies and skills for professionals in the field of education.

Keywords: postgraduate education; continuing education; higher education.

INTRODUÇÃO

Uma formação que aproxima os estudantes da vida real requer o uso de metodologias que estimulem a criatividade e capacitem a resolução de situações-problema, promovendo um pensamento crítico-reflexivo. Para que essas mudanças ocorram, é necessária uma renovação que transcenda o ensino tradicional e integre novos instrumentos às práticas pedagógicas, permitindo o desenvolvimento e aprimoramento de competências para o exercício profissional. Nesse sentido, a opção pelo uso do portfólio acadêmico e reflexivo em um curso de MBA (*Master of Business Administration*) oferecido para gestores que atuam em Instituições de Ensino Superior (IES) busca proporcionar, por meio desse instrumento, uma postura ativa aos pós-graduandos. Através do registro de seu processo de aprendizagem, eles podem refletir sobre seu crescimento pessoal e profissional, assim como as aplicações do conhecimento adquirido em sua prática e os impactos na vida cotidiana.

De acordo com Cesário et al. (2016), o portfólio reflexivo é caracterizado pela expressão pessoal e subjetiva de cada autor, sendo composto por uma narrativa que descreve a trajetória do estudante e o significado atribuído às experiências vividas. Além disso, engloba o registro das atividades, práticas e situações-problema abordadas, demonstrando a criatividade na definição do formato de construção. O portfólio reflexivo é um instrumento capaz de: i) considerar as singularidades de cada estudante; ii) promover o desenvolvimento de competências como autonomia, responsabilidade, criatividade e autocrítica no processo de registro; e iii) ser uma modalidade alternativa de avaliação, mobilizando sentido e significado no processo de ensino-aprendizado.

Esse tipo de portfólio provoca mudanças significativas na forma como as pessoas se percebem. Ao ler seu próprio trabalho escrito, o futuro profissional tem a oportunidade de teorizar sobre sua própria experiência, promovendo o protagonismo do estudante (MARTIN et al., 2010). Com essas características, o portfólio reflexivo se torna uma ferramenta que considera as particularidades de cada aluno, promove o desenvolvimento de competências essenciais e oferece uma abordagem avaliativa alternativa, estimulando o sentido e o significado no processo de ensino-aprendizado.

Em cada módulo do MBA, que inclui Desenvolvimento Gerencial, Empreendedorismo e Inovação, Planejamento e Marketing Educacional, Aspectos Jurídicos em Gestão Educacional, Fundamentos da Contabilidade Gerencial e *Mentoring*, os pós-graduandos são estimulados a realizar registros criativos, permeados por sentido e significado. Esses registros são baseados em suas vivências e experiências, permitindo-lhes desenvolver boas práticas no contexto educacional em consonância com a missão, visão e valores da instituição. O uso do portfólio nesse contexto permite que os estudantes registrem suas experiências e realizem reflexões sobre elas. Isso os leva a compreender o curso de uma maneira mais ampla, integrando as novas concepções e práticas aprendidas na pós-graduação por meio das produções realizadas e do compartilhamento das mesmas (mediante consentimento).

Nesse sentido, o objetivo é relatar uma experiência específica do uso do portfólio acadêmico e reflexivo em um curso de MBA em Planejamento e Gestão Educacional, promovido por uma IES localizada no interior paulista. O curso é voltado para gestores acadêmicos e administrativos que atuam na instituição. A inserção desse instrumento - o portfólio - surgiu de uma pergunta: "Como promover junto aos estudantes a produção de sentidos e significados acerca de suas aprendizagens?" Portanto, o objetivo principal é apresentar resultados preliminares dos portfólios como ferramenta para a avaliação do MBA e fazer considerações sobre seu uso no processo formativo de gestores que atuam no ambiente educacional.

Referencial Teórico

Narrar a própria trajetória é entrelaçar as lembranças armazenadas e fazer emergir a memória de tempos que simbolizaram, marcaram e, muitas vezes, determinaram os rumos de uma pessoa, de um espaço, de uma nação. Nesse contexto, os estudantes são convidados a escrever o Memorial de Formação, que os leva a refletir sobre sua trajetória educacional, resgatando lembranças da infância e juventude, reavivando os caminhos percorridos e projetando-se para o futuro. Segundo Schütze (2010, p. 216), “Trajetórias sociais representam uma estrutura global densa de encadeamentos de eventos condicionados e cristalizados”. Isso significa que os acontecimentos e eventos vivenciados muitas vezes estão além do controle, e as escolhas são influenciadas por elementos externos às intenções.

O portfólio é uma coleção de trabalhos já realizados por uma empresa ou profissional, e também pode ser uma ferramenta pedagógica que consiste em uma listagem de trabalhos realizados por um estudante ou no contexto profissional.

Conforme Rodrigues (2009), o portfólio é uma construção pessoal que ganha forma por meio de uma seleção consciente e organizada dos aspectos a serem incluídos. No contexto educacional, o portfólio reflete as experiências vivenciadas ao longo de seu estágio. O portfólio tem sido reconhecido como uma ferramenta de avaliação formativa e facilitadora do pensamento reflexivo sobre o próprio processo de aprendizagem e profissional. De acordo com Sá-Chaves (2000), o portfólio promove o desenvolvimento reflexivo nos níveis cognitivo e metacognitivo, estimula o enriquecimento conceitual, fundamenta processos de reflexão, proporciona *feedbacks* entre os sujeitos de aprendizagem, estimula a originalidade e a criatividade individual. Além disso, o portfólio reflexivo permite o registro contínuo das aprendizagens e progressos das experiências. Quando utilizado em práticas supervisionadas, ele amplia e diversifica o olhar do estudante, estimulando a tomada de decisões, a necessidade de fazer escolhas, de julgar, de definir critérios e de registrar dúvidas e solução de conflitos. Dessa forma, o portfólio reflexivo desempenha um papel fundamental no processo de aprendizagem, permitindo a reflexão sobre experiências passadas, o desenvolvimento de competências e a documentação do crescimento pessoal e profissional.

MÉTODO

Este texto traz uma metodologia de caráter exploratório e adota uma abordagem qualitativa, direcionado aos gestores acadêmicos e administrativos, profissionais que atuam na docência e gestores na área da educação. O público-alvo possui formação em curso superior e ocupa ou necessita ser preparado para assumir cargos de gestão ou assessoramento em instituições de ensino de diversos portes e segmentos. A primeira etapa para a implementação da proposta do portfólio ocorre por meio de uma oficina dedicada ao tema, com encontros presenciais. Nesse momento, é apresentada uma estrutura que serve como direcionamento e inclui elementos como: Introdução; Apresentação; Carta de intenções relacionadas ao curso e à formação almejada; narrativas de aulas e oficinas com reflexões incorporadas, bem como exercícios; compilação dos textos teóricos trabalhados nos componentes curriculares; textos reflexivos teórico-críticos; programa padrinhos/padrinhas (que foi desenvolvido com a finalidade de promover a socialização entre os participantes); projeto de vida/programa de desenvolvimento individual e considerações finais.

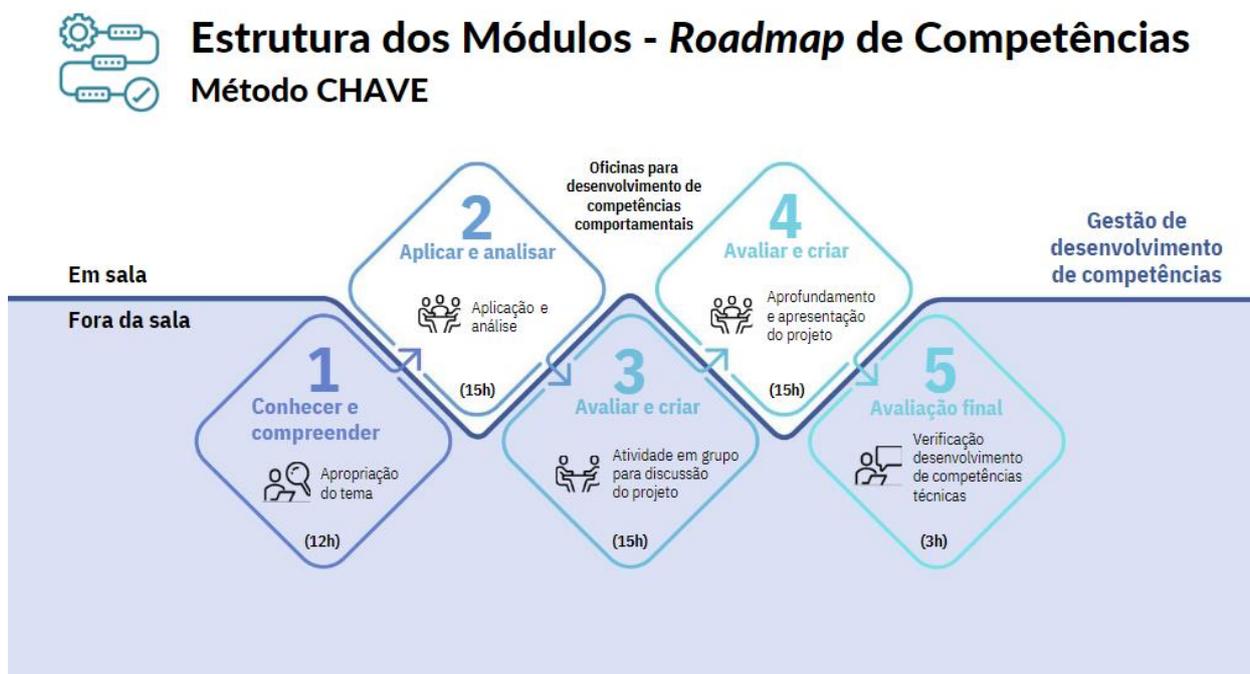
Durante o encontro inicial, os estudantes recebem orientações para desenvolver o memorial de formação, um texto individual que abrange a trajetória de formação e profissional do participante. Esse memorial será acompanhado ao longo do MBA e revisado na etapa final do curso. Quanto à dinâmica do curso, o MBA é dividido em seis módulos, nos quais são utilizados espaços de formação em ambiente virtual de aprendizagem e encontros presenciais mensais. Essa abordagem pedagógica combina metodologias didáticas e pedagógicas, focando em atividades práticas e no eixo da

experiência. Dentre as metodologias dinâmicas utilizadas, destacam-se o aprendizado baseado em problemas, projetos e sala de aula invertida.

Cada módulo do MBA está estruturado em cinco momentos distintos. O momento 1 é dedicado à apropriação do tema, enfatizando as competências de conhecer e compreender. No momento 2, ocorrem encontros presenciais com o uso de metodologias dinâmicas para desenvolver as competências de aplicação e análise. O momento 3 é reservado para discussões e elaboração de trabalhos em grupo. Já o momento 4 é destinado ao aprofundamento do tema e à apresentação dos trabalhos em grupo, com foco no desenvolvimento das competências de avaliar e criar. Por fim, o momento 5 é dedicado à avaliação da aquisição das competências técnicas pelos pós-graduandos (Figura 1).

Essa estruturação proporciona uma abordagem abrangente e progressiva ao longo do MBA, permitindo aos estudantes adquirirem conhecimentos teóricos, aplicá-los em situações práticas, desenvolver habilidades de trabalho em equipe e aprofundar seus conhecimentos.

Figura 1 – Estrutura dos momentos em que cada módulo está estruturado.



Fonte: Próprio autor (2022).

Com duração de onze meses e baseado em uma abordagem interdisciplinar, cada módulo do MBA é permeado por projetos de intervenção. Esses projetos são desenvolvidos e apresentados com o objetivo de aplicação no mundo real, proporcionando uma visão abrangente do MBA mencionado e explorando sua abordagem inovadora para o ensino voltado aos gestores acadêmicos e administrativos. Ressalta-se a importância e contribuição de profissionais como farmacêuticos, pedagogos e psicólogos organizacionais e do trabalho (POT) na estruturação do curso.

A estrutura do portfólio, que é o produto final a ser entregue ao final do curso, é delineada com base nos momentos vivenciados ao longo do curso. Essa estrutura contempla a trajetória estudantil e inclui o Memorial, o Registro Criativo e o Projeto de Vida (conforme ilustrado na Figura 2). Esses componentes do portfólio permitem aos estudantes refletirem sobre sua jornada acadêmica, expressarem sua criatividade e desenvolverem um plano de vida para o futuro. Essa abordagem estruturada do portfólio fortalece a experiência do estudante ao longo do MBA, permitindo a consolidação das aprendizagens realizadas e proporcionando uma visão abrangente de seu crescimento e desenvolvimento ao longo do curso.

Figura 2 – Estrutura do portfólio.



Fonte: Próprio autor (2022).

Reconhecendo a multidimensionalidade dos indivíduos, a natureza híbrida do curso (presencial e EAD) e a importância de novos ambientes de aprendizagem, optou-se pelo uso do Google Sites como plataforma para armazenar e compartilhar os portfólios. É importante ressaltar que essa escolha não exclui a possibilidade de utilizar portfólios físicos, caso seja a preferência do estudante, levando em consideração o respeito à diversidade na forma de construção do material e às particularidades de cada estudante.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Compreende-se que o portfólio é uma ferramenta de avaliação formativa que permeia todos os módulos do curso, desempenhando um papel fundamental no estímulo ao pensamento reflexivo sobre o processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional dos estudantes. Ao registrar continuamente suas aprendizagens, progressos e experiências, o portfólio se torna um meio eficaz para promover reflexões intencionais sobre o impacto de cada experiência na formação do estudante. Ao contemplar reflexões sobre dúvidas, conflitos, critérios e decisões, o portfólio auxilia os estudantes na ampliação e diversificação de suas perspectivas, permitindo que eles explorem novas possibilidades em seu processo de "Ser e Fazer" de maneira crítica e reflexiva.

No primeiro módulo do MBA, é oferecido aos estudantes o Workshop "Processo de construção do portfólio: vivências e experiências", como evidenciado na figura 3. Esse workshop tem como objetivo fornecer orientações e diretrizes para a construção do portfólio, enfatizando a importância de refletir sobre as vivências e experiências ao longo do curso. O workshop oferece um espaço para os estudantes trocarem ideias e receberem orientações sobre como elaborar um portfólio significativo e reflexivo. Essa atividade inicial busca engajar os estudantes desde o início do curso, fornecendo-lhes as bases necessárias para a construção de um portfólio consistente ao longo de sua jornada acadêmica.

Durante o Workshop "Processo de construção do portfólio: vivências e experiências", os participantes são orientados sobre a construção do portfólio, oferecendo um espaço para esclarecer dúvidas e abordar outras questões pertinentes. O objetivo é engajá-los no trabalho que será desenvolvido ao longo do curso e entregue no módulo de encerramento "*Mentoring*". Nessa oficina,

os participantes também recebem orientações para elaborar um memorial descritivo, que será acompanhado pela docente responsável. Ao final, é proposto que os estudantes reescrevam esse memorial, revisitem e organizem o portfólio, e desenvolvam o projeto de vida, que será trabalhado no módulo "*Mentoring*". A proposta é trabalhar as memórias, acompanhar a trajetória, refletir sobre ela e projetar o futuro, levando em consideração sua viabilidade.

Conforme avançam nos módulos, os estudantes são incentivados a utilizar diferentes elementos para compor o portfólio, buscando registrar a evolução das diferentes etapas. Eles podem incorporar fotos, desenhos, ilustrações, exercícios, comentários, vídeos produzidos e outros elementos que considerem relevantes para evidenciar seu desenvolvimento e percurso ao longo do MBA, bem como possíveis influências em sua vida profissional.

Uma observação relevante nos portfólios é a descrição da primeira aula, na qual os grupos de trabalho foram formados. Mesmo que os participantes possam se conhecer, muitos não têm uma relação de trabalho direta uns com os outros. Conforme apontado por Coelho (2017), um aspecto importante na formação de um grupo de trabalho colaborativo é a disposição para estudar e discutir questões relacionadas à prática pedagógica, embasada na teoria.

Os projetos de intervenção se destacaram tanto pela qualidade quanto pela possibilidade de serem aplicados em IES. Termos como gestão em rede, não priorização de cargos e ausência de hierarquia foram enfatizados e utilizados por muitos estudantes em seus portfólios, destacando a importância das discussões entre membros de diferentes setores da IES. A perspectiva de poder desenvolver um projeto aplicável na IES foi algo muito estimulante para os estudantes.

Após a conclusão do MBA, os estudantes recebem um formulário que os convida a compartilhar seus portfólios com os colegas e novos integrantes do curso. O link para acesso ao site é disponibilizado apenas para os participantes do curso, garantindo a privacidade das informações. É ressaltado que a participação no compartilhamento é opcional e os estudantes têm a liberdade de ajustar seus portfólios antes de realizar a partilha.

No formulário, os estudantes têm a oportunidade de fornecer depoimentos sobre as experiências e benefícios que obtiveram ao longo do curso, tanto em suas vidas pessoais quanto profissionais, os quais foram registrados em seus portfólios. Atualmente, o MBA está na sua 4ª turma de estudantes que atuam na instituição.

Os resultados e discussões apontam para a relevância e efetividade do uso do portfólio como uma ferramenta de avaliação e reflexão no contexto do MBA. O portfólio estimula o pensamento reflexivo, a construção do conhecimento e o desenvolvimento de competências, promovendo uma aprendizagem mais significativa e autônoma. Essa abordagem também favorece a integração entre teoria e prática, permitindo que os estudantes apliquem o conhecimento adquirido em situações reais.

CONCLUSÃO

Com base nas informações apresentadas neste manuscrito, conclui-se que o uso do portfólio no MBA em Planejamento e Gestão Educacional é uma estratégia eficaz e benéfica para os estudantes de pós-graduação. O portfólio atua como uma ferramenta de avaliação formativa, permeando todos os módulos do curso e estimulando o pensamento reflexivo sobre o processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional. Os estudantes de pós-graduação relatam que o portfólio, mesmo exigindo tempo e esforço, estimula e favorece a reflexão crítica sobre sua jornada educacional, impulsionando o desenvolvimento pessoal e profissional. À medida que isso ocorre, suas experiências, vivências e conhecimentos são ressignificados e aprofundados. Por meio da reflexão, os estudantes são capacitados a tomar decisões conscientes, permitindo-lhes aprimorar e/ou redimensionar suas práticas quando necessário. Em suma, o uso do portfólio reflexivo no MBA em Planejamento e Gestão Educacional potencializa a consolidação do aprendizado e dos conhecimentos adquiridos, auxiliando os estudantes na identificação de facilidades e dificuldades nas competências trabalhadas e possibilitando a tomada de decisões conscientes para aperfeiçoar suas práticas. Essa abordagem do uso do portfólio é considerada efetiva no processo de ensino e aprendizagem,

promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes e contribuindo para a inovação do ensino no contexto do MBA em Planejamento e Gestão.

REFERÊNCIAS

CESÁRIO, J. B. et al. Portfólio reflexivo como estratégia de avaliação formativa. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 30, n. 1, p. 356-364, jan./mar. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v1i1.14500>.

COELHO, M. A. V. M. **Grupos colaborativos na formação de professores: uma revisão sistemática de trabalhos brasileiros**. Zetetiké, v. 25, n. 2, p. 345-361, 2017. Disponível em bit.ly/45XLBL2. Acesso em: 05 mar. 2023.

FERREIRA, M. V. A.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; SANTOS, N. D. Planejamento estratégico participativo em uma instituição de ensino superior (IES) comunitária. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 1, p. 28-52, 2010. Disponível em: bit.ly/3Pa9Yzf. Acesso em: 04 mar. 2023.

HEIL, G. P.; LAUX, R. O. Planejamento e gestão estratégica nas IES comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 1, p. 115-133, 2017.

MARIN, M. J. S. et al. O uso do portfólio reflexivo no curso de medicina: percepção dos estudantes. **Rev. Bras. Educ. Med.** v.34, n.2, p.191-8, 2010. Disponível em: nvnwww.scielo.br/pdf/rbem/v34n2/a02v34n2. Acesso em: 02 jun. 2017.

OLIVEIRA, M. L.; SABÓIA-MORAIS, S. M. T. O emprego do humor em sala de aula e seu papel como recurso facilitador e motivador da aprendizagem. **III Encontro estadual de didática e prática de ensino**, p. 1-8, 2009. Disponível em: bit.ly/3MTPN5I

OLIVO, V. F. **Significando a construção do portfólio reflexivo. Residência Multiprofissional Integrada** – UFSM, 2020. Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/607/2020/03/Portf%C3%B3lio-DiretrizesPedag%C3%B3gicas.pdf> . Acesso em: 05 mar. 2023.

UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO. **MBA em Gestão Educacional realiza o workshop sobre vivências e experiências na construção do portfólio**. abr 2022. Disponível em: bit.ly/3X6qORl. Acesso em: 10 mar. 2023.

Recebido em: 27/09/2023.

Publicado em: 15/05/2024.