

RELATO DE PRÁTICAS DE GESTÃO EM CONTEXTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR E SUSTENTABILIDADE:

Casos de ensino sobre a Aprendizagem Experiencial no ensino de Sustentabilidade e Inovação em Administração.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade, cuja abrangência engloba aspectos ambientais, sociais e econômicos, tem se tornado fundamental na reflexão sobre as práticas de gestão em diferentes ambientes organizacionais, incluindo o setor de educação superior. Nesse contexto, a integração de práticas inovadoras de gestão voltadas à sustentabilidade se apresenta como um diferencial, ao permitir a preparação de profissionais capazes de atuar de forma consciente e responsável frente aos desafios globais (RATHORE; MAHESH, 2025; TASDEMIR; GAZO, 2020).

A crescente preocupação com sustentabilidade e inovação tem impulsionado a necessidade de repensar práticas de gestão em diversos contextos organizacionais, incluindo a educação superior (TASDEMIR; GAZO, 2020). Essas práticas, ao serem integradas ao ambiente acadêmico, não apenas fortalecem a formação de profissionais conscientes e responsáveis, mas também promovem o desenvolvimento de modelos inovadores de gestão e negócios ao inserir os estudantes em um ambiente de desafios semelhante ao mercado de trabalho (LYCKO; GALANAKIS, 2021).

Frente ao exposto, este estudo buscou evidenciar duas práticas de ensino de Administração realizadas na instituição IELUSC (Instituto Educacional Luterano de Santa Catarina), que convém à importância do tema exposto: O primeiro refere-se à disciplina "Inovação em Modelos de Negócios" oferecida na Faculdade IELUSC, que utilizou uma prática denominada "*HackTank* IELUSC" para estimular os alunos a desenvolverem modelos de negócio inovadores, especialmente focados na sustentabilidade. O segundo, também realizado na Faculdade IELUSC, caracteriza-se pelas práticas de "Consultoria Aplicada" de disciplinas de laboratório de Gestão. Tal atividade buscou desenvolver nos estudantes a prática próxima da realidade organizacional, com a promoção de um trabalho aplicado, fruto da curricularização da extensão, que envolveu comunidade, docentes e discentes para a consultoria de micro e pequenas empresas, auxiliando-as em temas que variam desde gestão estratégica até a sustentabilidade.

Em sequência, para evidenciar as duas práticas elaboradas, os seguintes tópicos serão trabalhados: diagnóstico da situação; as intervenções realizadas; e os resultados alcançados, destacando aspectos pedagógicos e gerenciais de cada caso.

2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em um cenário onde a curricularização da extensão se torna uma prática comum nos cursos de Administração, os docentes foram estimulados a desenvolver metodologias que promovam a aproximação entre comunidade e academia, incentivando o trabalho colaborativo entre os diversos atores envolvidos.

Com esta ação, objetivou-se a inserção dos estudantes em um contexto prático da área de gestão, envolvendo-os em uma *práxis* educacional que incentiva seu pensamento crítico e reflexivo, com disposições e habilidades voltadas ao mundo do trabalho (SMITH, 2014).

Seguindo a metodologia do "*Action Learning*", ou aprendizado pela ação, uma abordagem clássica da metodologia ativa de "Aprendizagem Experiencial", que busca integrar o aprendizado acadêmico ao engajamento comunitário, essas atividades tiveram por objetivo proporcionar uma experiência de aprendizado prática e alinhada às necessidades tanto da comunidade quanto dos estudantes envolvidos (BROOK; PEDLER, 2020; LYCKO; GALANAKIS, 2021; RATHORE; MAHESH, 2025). Além disso, estas práticas foram

discutidas e alinhadas junto à matriz de curso, procurando uma atualização curricular que adiciona a experiência ao âmbito discente e incorpora questões de sustentabilidade ao longo de sua jornada acadêmica (TASDEMIR; GAZO, 2020).

O primeiro caso, “*HackTank*” buscou unir as necessidades da comunidade aos anseios por inovação dos estudantes, ao realizar uma análise das necessidades daquele com as necessidades de desenvolvimentos destes, o que permite ao docente a constituição de uma atividade lúdica que desenvolva capacidades críticas, semelhantes ao de ambientes inovadores (RATHORE; MAHESH, 2025; SEN, 2025)

O segundo caso, denominado aqui “Consultoria Aplicada”, foi organizado ao levar em consideração a necessidade de aproximação entre ensino superior e comunidade, ou seja, prática da extensão, na qual os estudantes poderiam aprender por suas tentativas, erros e acertos na construção colaborativa de soluções no contexto empresarial próximo da instituição de ensino superior (LYCKO; GALANAKIS, 2021; COOK; HARRIS; BARBER, 2021).

3 INTERVENÇÕES REALIZADAS

Neste tópico, serão detalhadas as atividades realizadas, com o objetivo de indicar os meios pedagógicos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

3.1 Primeiro Caso: O *HackTank* IELUSC

A atividade de *HackTank* IELUSC, por sua vez, fundamenta-se na realização de uma competição de inovação voltada ao desenvolvimento de modelos de negócio sustentáveis, envolvendo estudantes do curso de Administração e vinculada a disciplina de Inovação em Modelos de Negócio (80h), do 8º Período do curso de Administração, da instituição IELUSC. A sua realização ocorreu no primeiro semestre de 2025, contemplando a aplicação de metodologias ativas e buscando responder às demandas por uma formação mais prática e alinhada aos desafios do mercado e da comunidade.

Seguindo diretrizes de implementação de metodologias ativas como a de Schunk (2014), a prática pedagógica do *HackTank* IELUSC foi organizada como uma ação de aprendizagem experiencial que conecta as referências teóricas do currículo de Administração às demandas de inovação e sustentabilidade presentes no cenário empresarial atual. Os estudantes, distribuídos em equipes diversas quanto às áreas de formação e níveis de experiência, tiveram a oportunidade de atuar em um processo que demandou criatividade, trabalho colaborativo e pensamento estratégico, promovendo uma compreensão prática dos conceitos estudados.

Para a condução dessa atividade, foram delineadas cinco etapas principais, descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Etapas da atividade do *HackTank* IELUSC

Etapa	Atividade	Descrição
Etapa 1 - Definição do problema	Definição de desafios reais	Os estudantes receberam problemas de negócios ou de gestão interna relacionados a recursos, sustentabilidade e inovação, estimulando a busca por soluções criativas.
Etapa 2 - Definição do time	Formação de times multidisciplinares	Alunos de diferentes áreas de estudo e níveis de experiência participaram em equipes colaborativas, promovendo diversidade de perspectivas e maior riqueza nas propostas.
Etapa 3 - Proposição do negócio	Utilização de metodologias ativas para definição de um negócio que resolva o problema identificado	Técnicas como Design Thinking (empatia e definição de problemas), Lean Startup (validação rápida de hipóteses), Canvas (modelagem de negócios) e Pesquisa-ação (reflexão, experimentação e ajustes) foram aplicadas pelos estudantes.
Etapa 4 - Validação do negócio	Mentorias e feedbacks contínuos	Especialistas do mercado e professores forneceram orientações e sugestões ao longo do processo, auxiliando no aprimoramento das propostas.
Etapa 5 - “Venda” do negócio	Evento de apresentação (“Pitch”) para banca	Ao final, cada equipe apresentou sua proposta a uma banca composta por professores e profissionais externos, simulando uma ocasião de captação de recursos ou investimento.

Fonte: Autores (2025)

Cabe salientar que, no início do processo, os estudantes receberam orientações acerca dos objetivos da competição, formação dos times, além de instruções sobre as metodologias a serem empregadas, como *Design Thinking*, *Lean Startup* e *Business Model Canvas*, para garantir uma abordagem estruturada e produtiva. Essa organização buscou assegurar a integração entre teoria e prática, promovendo uma experiência de aprendizagem significativa e alinhada às demandas contemporâneas de inovação e sustentabilidade.

3.2 Segundo Caso: A Consultoria Aplicada

Este caso, por sua vez, tem sua práxis na aplicação de uma atividade de consultoria empresarial com estudantes do 4º Período do curso de Administração, mais especificamente na disciplina de Laboratório de Gestão Organizacional com carga horária de 80 horas da instituição IELUSC, realizada durante o período de agosto a dezembro de 2024, com vista a atender também seus requisitos de curricularização da extensão.

A prática pedagógica de Consultoria Aplicada, desenvolvida com os estudantes de Administração na disciplina de “Laboratório de Gestão Organizacional”, foi pensada como uma ponte entre os conteúdos teóricos estudados em sala de aula e os desafios concretos enfrentados por empresas reais da região. Estas empresas, por serem de setores diversos e com desafios e problemáticas diferentes, demandaram uma aplicação flexível e robusta dos mediadores para direcionamento dos estudantes (LYCKO; GALANAKIS, 2021).

Para tal, foram estruturadas então sete etapas gerais, explicitadas no Quadro 2. Cabe salientar que no início do processo as equipes foram formadas e orientadas quanto aos objetivos da atividade, bem como ensinadas a utilizar as ferramentas de análise organizacional presentes ao longo da atividade.

Quadro 2: Etapas da atividade de consultoria

Etapa	Atividade	Descrição
1. Preparação teórica	Revisão de conceitos de consultoria e diagnóstico organizacional	Fundamentação de teorias em sala de aula para ampliar e fixar o conteúdo referente a consultoria empresarial.
2. Primeiro contato com gestores	Apresentação dos gestores à turma	Apresentação geral das empresas para os estudantes.
3. Separação de equipes	Formação e organização das equipes.	Divisão dos estudantes em grupos conforme o perfil das empresas;
4. Diagnóstico organizacional	Visitas técnicas e coleta de dados	Realização de entrevistas e levantamento de informações junto aos gestores e colaboradores das empresas parceiras.
5. Análise e sistematização	Estruturação das informações coletadas	Organização dos dados obtidos nas visitas; e identificação de problemas e oportunidades
6. Elaboração das propostas	Desenvolvimento do plano de intervenção	Redação de relatórios com propostas de solução, articulando teoria e prática para responder às demandas diagnosticadas.
7. Devolutiva e apresentação	Apresentação das propostas às empresas parceiras	Apresentações formais com entrega dos relatórios e debate com os representantes das organizações.

Fonte: Autores (2025)

Observa-se que os três primeiros passos (1-3) são para facilitação do aprendizado, de modo a fundamentar os primeiros passos para a realização da atividade por parte dos estudantes, bem como apresentar as empresas disponibilizadas pelos mediadores e indicar as diretrizes a serem cobradas ao longo do processo. Os três passos subsequentes (4-6) servem para execução do processo de consultoria, aproximando o estudante da realidade empresarial pela observação, análise e reflexão crítica dos processos organizacionais, de modo a constituir possibilidades de intervenção e melhoria posterior, apresentadas na última etapa (7), na qual também é entregue um relatório de propostas e suas justificativas aos devidos gestores (LYCKO; GALANAKIS, 2021).

Um resumo das empresas participantes da atividade e seus principais desafios se encontra destacado no Quadro 3, lembrando que todas estas operam no mercado nortecatarinense, e que seus nomes foram codificados para garantir sua privacidade e segurança.

Quadro 3: Empresas participantes da atividade

Empresa	Setor	Descrição da Empresa	Principais Desafios
X	Tecnologia	Micro empresa especializada em integração de sistemas e automação de processos empresariais.	Expandir portfólio de parcerias e estabelecer novas colaborações com empresas e profissionais do setor de tecnologia.
Y	Tecnologia	Micro empresa cujo produto facilita compras de peças de roupas sustentáveis.	Firmar as bases de marketing; Estabelecer um direcionamento mercadológico; organizar estratégias para o fortalecimento da marca.
Z	Importação	Empresa familiar com foco em <i>e-commerce</i> de produtos diversos.	Construção de um direcionamento; Análise de processos internos de RH; Formação de um controle para recebimentos de estoques.
W	Sociedade Civil Organizada (SCO)	Organização privada sem fins lucrativos do setor público que promove a inclusão e o desenvolvimento de crianças e adolescentes.	Necessidade de melhorias nos processos de gestão de pessoas; Utilização de ferramentas de gestão para auxílio nos processos internos; gestão de lideranças.

Fonte: Autores (2025).

Quanto a operacionalização aula a aula, salienta-se que foram utilizadas ferramentas necessárias ao preenchimento dos estudantes, para direcionar seus conhecimentos. Ferramentas de gestão como Análise *SWOT*, *PEST*, *Business Model Generation* e entre outras foram utilizadas para um diagnóstico das empresas, além da utilização de ferramentas como *Kanban* para gestão de atividades e eventos (COOK; HARRIS; BARBER, 2021).

Com a finalização do diagnóstico, os estudantes reuniram os dados coletados, sistematizaram suas análises e apresentaram propostas de intervenção que integravam teoria e prática de forma sistêmica e crítica. Estes resultados podem ser observados no Quadro 4.

Quadro 4: Entregas realizadas para as empresas participantes

Empresa	Soluções entregues	Material construído
X	Remodelação da marca e prospecção de mercado para novos clientes. Reorganização de estrutura financeira.	Relatório de possíveis clientes e oportunidades, bem como de eventos para networking; Plano de Marketing completo para novos direcionamentos.
Y	Reorganização da marca no mercado e estratégias para fortalecimento de sua presença.	Relatórios de estratégias para início das atuações; Análise de viabilidade inicial de novas estratégias.
Z	Organização de processos internos de Finanças, RH e Logística.	Planilha para controle de estoques; Planilhas para controle financeiro básico; e Relatório contendo diretrizes para direcionamento da marca.
W	Formatação das práticas e processos internos; diagnóstico de desafios de gestão de pessoas e liderança; reformulação de	Palestras e minicursos direcionados às necessidades de RH e Processos internos, sediados pelos próprios estudantes.

Fonte: Autores (2025).

Estes resultados foram compartilhados com professores e representantes das empresas em uma apresentação oral, com a promoção de um espaço para mediação conjunta de soluções e realização de *feedbacks*. Além desta apresentação, cada grupo se dispôs a auxiliar as empresas com aplicações das propostas indicadas, o que resultou, por exemplo: na organização da marca da empresa X; na análise de viabilidade financeira da empresa Y; na construção de planilhas em Excel para gestão de estoques e descartes para a empresa Z; e em treinamentos específicos para liderança, sustentabilidade e gestão de processos à empresa W.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

Neste tópico, serão abordados alguns dos resultados alcançados por ambos os casos, bem como indicar as contribuições teórico-práticas de sua aplicação.

4.1 Quanto ao HackTank

A experiência do *HackTank* IELUSC promoveu diversos resultados positivos, conforme se sintetiza no quadro 5.

Quadro 5 - Aspectos positivos do HackTank

Aspecto	Descrição
Engajamento ativo	Aumentou a participação e o entusiasmo dos estudantes em relação à aprendizagem e à resolução de problemas reais.
Produção de modelos de negócio inovadores e sustentáveis	Diversas propostas envolveram uso eficiente de recursos, economia circular, inovação social e impacto ambiental positivo, alinhando-se às demandas contemporâneas de sustentabilidade.
Desenvolvimento de habilidades	Os alunos aprimoraram competências de criatividade, trabalho em equipe, comunicação, análise de mercado, além de uma compreensão aprofundada sobre a importância da inovação sustentável.
Reconhecimento externo	Alguns projetos receberam reconhecimento de empresas colaboradoras, facilitando a inserção de ideias inovadoras no mercado e estimulando a cultura de inovação na instituição.
Aprendizado prático e reflexivo	A metodologia de Pesquisa-ação permitiu aos estudantes aprender por meio da experimentação e ajustes contínuos, fortalecendo a conexão entre teoria e prática e ampliando a compreensão de sustentabilidade e inovação.
Potencial de replicabilidade	O modelo utilizado mostrou-se viável para aplicação em outras disciplinas e instituições, contribuindo para a formação de uma cultura de inovação sustentável na educação superior.

Fonte: Autores (2025)

Embora os resultados obtidos tenham sido considerados positivos e indicativos de potencial, fatores conjunturais também exerceram influência significativa nos desdobramentos do *HackTank*. Dentre esses fatores, destacam-se as limitações de tempo disponíveis para o desenvolvimento das propostas, restrições relacionadas aos recursos tecnológicos acessíveis aos estudantes e uma resistência inicial por parte de alguns alunos à adoção de metodologias de aprendizagem não convencionais. Essas questões, apesar de desafios, não impediram a realização bem-sucedida da atividade, que, pelo contrário, revelou-se uma estratégia robusta e inovadora para promover o ensino de inovação e sustentabilidade de forma integrada e dinâmica.

4.2 Quanto ao projeto de “Consultoria Aplicada”

No plano acadêmico, em seu cunho formativo, os estudantes demonstraram desenvolvimento de competências tanto técnicas quanto socioemocionais, ao potencializar habilidades como: diagnóstico organizacional; análise crítica; elaboração de propostas de intervenção; comunicação interpessoal; trabalho em equipe; escuta ativa; empatia; e capacidade de argumentação e tomada de decisão. Além disso, o contato direto com diferentes contextos empresariais favoreceu a formação de um olhar sistêmico à realidade local, essencial à atuação ética e estratégica do futuro profissional de Administração. Tais desenvolvimentos foram observados pelas conversas com estudantes ao longo da execução do projeto, pela análise e correção de documentos entregues ao longo do projeto, e pelo *feedback* individual e em grupo realizado pelos mediadores após a atividade.

Quanto à dimensão organizacional, os gestores obtiveram um diagnóstico detalhado de sua organização, além de um direcionamento para resolução de seus desafios e propostas de possíveis melhorias futuras, elaboradas de modo profissionalizado sob orientação de professores mediadores.

5 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS

É possível afirmar que ambas as iniciativas contribuíram de forma significativa tanto para a formação dos estudantes quanto para a gestão acadêmica. Na prática, promoveu a criação de modelos de negócio que priorizam a sustentabilidade, estimulando uma visão sistêmica e colaborativa. Do ponto de vista teórico, a experiência reforçou a importância do uso de metodologias ativas, como *Design Thinking*, *Lean Startup* e Pesquisa-ação, no ensino de inovação e sustentabilidade no contexto de cursos de administração e gestão.

Além disso, a experiência acrescentou ao debate acadêmico sobre a necessidade de integrar práticas pedagógicas inovadoras com os princípios de sustentabilidade, demonstrando que projetos de ensino podem ser instrumentos poderosos de transformação social. O *HackTank*

IELUSC e a Consultoria Aplicada servem também como exemplo de como a educação pode atuar como catalisador de mudanças, formando profissionais capazes de criar soluções que promovam impacto social e ambiental positivo.

Cabe salientar também que, em ambos os casos, os resultados encontrados se encontram próximos do indicado pela literatura da área, na qual os estudantes têm seu amadurecimento e desenvolvimento atrelado ao engajamento na resolução de problemas contextualizados, algo comum à “Aprendizagem Experiencial” (BROOK; PEDLER, 2020; FORD; GOANA; GILL, 2023; KIRÁLY; DÉN-NAGY, 2025; LYCKO; GALANAKIS, 2021).

Ao final, foi também possível observar que a integração entre teoria e prática foi o maior diferencial da atividade e, por meio da articulação entre conteúdos acadêmicos e demandas reais da comunidade, os estudantes puderam experimentar a complexidade do ambiente organizacional e desenvolver um perfil profissional mais crítico e engajado (LYCKO; GALANAKIS, 2021).

6 REFERÊNCIAS

BROOK, C.; PEDLER, M. Action learning in academic management education: A state of the field review. **International Journal of Management Education**, v. 18, n. 3, p. 100415, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100415>

COOK, Ronald; HARRIS, Michael; BARBER III, Dennis. **Management consulting projects: a step-by-step experiential guide**. Routledge, 2021. <https://doi.org/10.4324/9781003174516>

FORD, S. J.; GOANA, T. H.; GILL, A. K. Extracurricular student-run consulting projects: Experiential learning, benefits and challenges at Axis Consulting. **International Journal of Management Education**, v. 21, n. 3, p. 100851, 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003174516>

KIRÁLY, G.; DÉN-NAGY, I. Action learning. A possible response to the challenges of business higher educations. **Action Learning: Research and Practice**, v. 22, n. 1, p. 26–40, 2025. <https://doi.org/10.1080/14767333.2024.2442123>

LYCKO, M.; GALANAKIS, K. Student consultancy projects playbook: Learning outcomes and a framework for teaching practice in an international entrepreneurial context. **International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, p. 1–16, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.02.005>

RATHORE, K.; MAHESH, J. From theory to Practice: Enhancing responsible business management through service learning. **International Journal of Management Education**, v. 23, n. 3, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101218>

SEN, S. From principles to practice: A systematic review of PRME adoption in business schools. **International Journal of Management Education**, v. 23, n. 3, p. 101206, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101206>

SCHUNK, D.H. **Learning Theories: An Educational Perspective**. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2014.

SMITH, G. F. Assessing Business Student Thinking Skills. **Journal of Management Education**, v. 38, n. 3, p. 384–411, 2014. <https://doi.org/10.1177/1052562913489028>

TASDEMIR, C.; GAZO, R. Integrating sustainability into higher education curriculum through a transdisciplinary perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 265, p. 121759, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121759>