

## O Uso de Histórias em Quadrinhos como Estratégia de Ensino na Aprendizagem de Alunos de Administração

**Autoria:** Anielson Barbosa da Silva, Gabriela Tavares dos Santos, Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

### RESUMO

Este artigo buscou avaliar a utilização de histórias em quadrinhos (HQ) na aprendizagem dos alunos, a partir de conceitos específicos abordados em uma disciplina eletiva do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Esta disciplina foi desenvolvida no Observatório de Pesquisa e Prática em Administração que tem por objetivo promover ações de ‘ensino com pesquisa’ ou ‘pesquisa com ensino’. O método de investigação utilizado seguiu os pressupostos da pesquisa-ação de Cousin (2009), a partir das etapas por ele propostas: reconhecimento, planejamento, ação, observação e reflexão, cuja descrição foi adaptada para o contexto do ensino. Os dados para o desenvolvimento desta pesquisa foram provenientes dos relatos da experiência realizados pelos grupos de alunos envolvidos na atividade, assim como da análise da transcrição da aula, em que os resultados da atividade foram apresentados e discutidos. Os resultados obtidos indicam que as História em Quadrinhos utilizadas como estratégia de ensino podem potencializar o desenvolvimento de competências, auxiliar no desenvolvimento da inovação e flexibilidade, contribuir para reduzir o *gap* entre teoria e prática, desenvolver o senso crítico, ajudar a estabelecer relações entre eventos e situações gerenciais, incentivar a troca de experiências, auxiliar na tomada de decisão, além de permitir aos alunos representarem uma situação profissional fundamentada em preceitos teóricos e contribuir para o desenvolvimento da prática reflexiva no ambiente de aprendizagem. De modo especial, esta estratégia promove o desenvolvimento da criatividade, algo que foi observado ao longo de toda a aplicação da estratégia.

**Palavras-chave:** Estratégias de Ensino; História em Quadrinhos; Aprendizagem; Educação em Administração.

### INTRODUÇÃO

No processo de formação do administrador, alguns aspectos limitam a formação profissional, tais como a falta de interesse dos alunos (SANTOS, 2013), a ênfase em uma orientação ligada ao “ensinar para administrar” ao invés de “educar para administrar”, que focaliza a formação centrada em uma orientação para a prática social (SILVA, 2014), o que leva o ensino em administração a enfrentar desafios envolvendo a difusão de processos de aprendizagem orientados para ação.

Criar condições para um ambiente propício à aprendizagem e que estimule os estudantes no processo de educação, faz parte de uma das ações esperadas pelos discentes quando se pensa “num bom professor” (LIMA, SILVA, 2014, p.13). Articular o conteúdo programático e as necessidades dos estudantes é fundamental para que o processo de aprendizagem seja significativo para os discentes (SILVA et al, 2012). Desse modo, Lowman (2012) explica que é fundamental o professor universitário utilizar técnicas de ensino distintas para enriquecer o conhecimento, tratando das diferenças entre a aprendizagem dos alunos como resultado de suas qualidades, do professor, do seu ensino e da organização da disciplina com a aplicação de métodos de ensino variados.

Para Masetto (2012) a docência em nível superior exige domínio na área pedagógica que leve o docente a ter consciência do processo de ensino e aprendizagem, adotar posturas enquanto gestor do currículo, perceber a integração da disciplina numa visão mais ampla que envolve a formação esperada do profissional, compreender as especificidades da relação aluno-professor e ainda da relação aluno-aluno, adotar novas tecnologias que potencializem o aprendizado, rever as suas concepções de avaliação e usar técnicas que estimulam o *feedback*

e ainda realizar o planejamento das atividades educacionais de forma orientadora aos valores do indivíduo como agente transformador da sociedade.

Zabalza (2004, p.62-63) comenta que é preciso dinamizar o âmbito das metodologias empregadas no ensino uma vez que “o sistema convencional de transmissão de informação por parte do professor, que parte dos estudos sobre livros-textos, é hoje, em dia, superado”. É, portanto, necessária a adoção de métodos de aprendizagem que conduzam ao trabalho ativo e autônomo para o desenvolvimento dos discentes no processo de aprendizagem. Neste sentido, as estratégias de ensino ativas podem auxiliar o professor a promover um ensino centrado no estudante, pois promovem uma maior relação entre teoria e prática, reflexão e ação (SILVA *et al*, 2012).

A aprendizagem ativa está associada a um conjunto de estratégias de ensino, como as propostas por Silva *et al* (2012): método de casos, aprendizagem baseada em problemas, simulações e jogos de empresas; como alternativas para conduzir o processo de aprendizagem articulado com a ação. Outras estratégias de ensino também podem contribuir no processo de aprendizagem, como, por exemplo, o uso de filmes, de história em quadrinhos, mapas conceituais, seminários, fórum de debates e simpósios (ANASTASIOU; ALVES, 2004; WOOD JR, 2008; OLIVEIRA, 2014).

Este artigo tem como objetivo avaliar a utilização de histórias em quadrinhos (HQ) na aprendizagem dos alunos, a partir de conceitos específicos abordados em uma disciplina eletiva do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Este artigo está estruturado em quatro seções além desta introdução. A seção dois disserta sobre as teorias que balizam o debate em torno da temática; em seguida é descrito o percurso metodológico utilizado na pesquisa, seguido dos resultados alcançados. As considerações finais suscitam algumas reflexões sobre a difusão da estratégia nos processos de aprendizagem dos alunos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Existe uma suposição de que para o exercício da docência basta conhecer bem a matéria, negando, assim, a necessidade de preparação específica para o seu exercício. O predomínio da objetividade por parte dos professores universitários tem sido entendido como domínio absoluto, o que tem levado muitos professores a só olharem para a ciência, esquecendo-se do estudante, que ainda vive um drama entre o subjetivo e o objetivo, a teoria e a prática, o concreto e o abstrato, a ordem e a desordem (GIL, 2005).

Dessa forma, no contexto da Universidade, é predominante a presença do modelo metodológico tradicional balizado por um saber tomado como inquestionável, um processo demasiadamente expositivo por parte do professor e passivo em relação ao aluno, fundamentado basicamente em memorização e nas próprias relações individualistas, competitivas e de falta de interação entre docentes, assim como entre os alunos (PIMENTA; ANASTASIOU, 2010).

Por isso, existe a necessidade de modificar as estratégias de ensino para estimular a aproximação teoria-prática nos processos de aprendizagem. Assim, é interessante perceber o quanto todas essas condições do ambiente das universidades, assim como das condições e características peculiares da formação dos docentes impactam, de alguma forma, em como os alunos obtêm o aprendizado, como podem conseguir aprender de maneira transformacional, contribuindo para o seu crescimento em todo o contexto de vida (LIMA, 2011).

Portanto, Lima (2011) assinala que as universidades devem se preocupar mais com o processo de formação do administrador frente ao mundo de trabalho no processo de planejamento das estratégias de ensino que serão mobilizadas na ação docente. Logo, se torna fácil definir os métodos específicos de ensino, de acordo com Lowman (2004), quando o professor consegue identificar o que ele quer que seus estudantes saibam e sejam capazes de

fazer ao término de sua disciplina. As técnicas da aprendizagem ativa são mais voltadas ao contexto do curso de Administração, pois encorajam os alunos a realizarem mais trabalhos durante as aulas, buscando torná-los participantes ativos dessas aulas, objetivando o pensamento crítico, independente e habilidades de resoluções de problemas.

A partir das reflexões teóricas envolvendo a aprendizagem no contexto da educação em Administração, Silva *et al* (2012) propõem um sistema de aprendizagem em ação com cinco dimensões que foram ratificadas por Silva (2014) a partir de estudos empíricos, cuja representação gráfica é apresentada na figura 1.

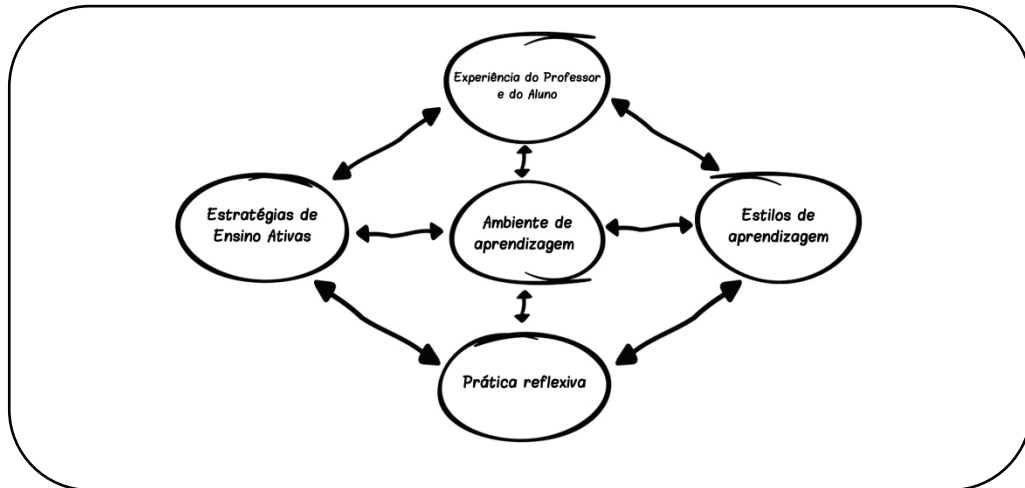


Figura 1: Sistema de Aprendizagem-em-ação na Educação de Administração.  
Fonte: Silva (2014).

Para Silva (2014), a compreensão do processo de educação em administração demanda a necessidade de realização de mais estudos sobre cada uma das dimensões, mas o sistema de aprendizagem em ação parece atender aos três requisitos que permeiam o termo educação em administração: os processos de aprendizagem, a organização das atividades para que os objetivos educacionais sejam alcançados e por considerar a dimensão da prática social no processo de formação do administrador.

O processo de aprendizagem existente em um curso de Administração deveria se preocupar não apenas com a dimensão técnica da formação, com implicações teóricas para a prática, mas também teria que incorporar uma dimensão social, política, histórica e cultural, que caracterizaria a singularidade da formação do Administrador (SILVA, 2014, p. 1-2).

As estratégias de ensino ativas que integram o sistema de aprendizagem em ação para a educação em administração podem potencializar o aprendizado, pois articulam teoria e prática, reflexão e ação a partir da vivência de experiências no contexto do ensino visando preparar o aluno para a sua atuação no mundo do trabalho.

A difusão de estratégias de ensino ativas demanda a preparação de professores e alunos que devem estar comprometidos e interessados em aprender de forma mais significativa. Isso implica em um maior engajamento dos alunos em vários níveis de participação: individual, em pares ou em pequenos grupos em discussões que sejam significativas e difundidas no ambiente da sala de aula (WURDINGER; CARLSON, 2010).

Existem várias estratégias de ensino ativas, tais como casos para ensino, jogos de empresas, simulações e aprendizagem baseada em problemas (SILVA *et al*, 2012). Não sendo um método de pesquisa, o método de casos descreve um caso e proporciona ao estudante

acompanhar a decisão e analisar o processo. Assim, apresenta aspectos reais e desenvolve no aluno a possibilidade de analisar criticamente o processo decisório adotado. A aprendizagem baseada em problemas, também surge de uma investigação real que estimula os alunos a resolverem um problema por meio do pensamento crítico num campo do conhecimento. A estratégia de simulação, expõe um aluno a uma situação prática na qual em grupo, o aluno identifica e planeja novas ações de negócios e; os jogos de empresas são exercícios sequenciais em formatos de jogos que os alunos tomam decisões de problemas ligados ao campo de conhecimento e a sua prática (LIMA, 2011).

Por serem alunos-adultos, a utilização de estratégias de ensino balizadas pela ação, estimula a participação e o envolvimento ao permitir a associação dos conteúdos com a experiência, com a realidade profissional, com problemas e questões da área e com as suas necessidades envolvendo o aluno num processo de condução ao desenvolvimento de novas competências e habilidades (BORBA; LUZ, 2002).

No contexto da educação em administração, as estratégias de ensino mais ativas procuram levar os alunos a se tornarem protagonistas dos processos de aprendizagem, e suas bases epistemológicas estão associadas à processos de aprendizagem experiencial (MERRIAM; BIEREMA, 2014; FENWICK, 2003) e em ação (RAELIN, 2009, MARQUARDT *et al*, 2009), visando tornar o processo de aprendizagem mais reflexivo (SCHON, 2000; MCGILL; BROKBANK, 2005).

Para Lima (2011), a difusão de estratégias de ensino balizadas pela aprendizagem em ação pode potencializar o processo de formação do administrador, por meio de uma maior articulação entre a teoria e a prática, a reflexão e a ação. Uma estratégia de ensino ativa e centrada no estudante que pode potencializar a criatividade e a inovação nos processos de ensino, pouco difundida no ensino de administração no Brasil, envolve o uso de histórias em quadrinhos (HQ).

## 2.2 Uso de Histórias em Quadrinhos como Estratégia de Ensino

Conta-se que a história em quadrinhos tem sido utilizada há mais de 40 mil anos com as pinturas rupestres (GUIMARAES, 2001). Até a década de 1970, o uso de histórias em quadrinhos não era bem visto, pela maioria, no Brasil. Conflitos entre educadores, professores e até Bispos, marcam uma história de concepções favoráveis e desfavoráveis na utilização desta estratégia de ensino. Nas décadas seguintes, já era possível observar a utilização das histórias em quadrinhos em sala de aula, mesmo que de forma sutil. A partir de 2006, o uso das histórias em quadrinhos foi incorporado pelo Parâmetro Curriculares Nacionais (PCN) elaborados pelo governo federal como gênero a ser usado pelo professor (RAMOS, 2006).

As histórias em quadrinhos são representações do “oral no escrito” (RAMOS, 2006, p.7), expressadas por meio de seus elementos, tais como o contorno do balão (que indica a entonação da voz), o formato da letra, as onomatopeias (indicam o som), entre outros. São “expressões artísticas que tentam representar um movimento através de registros de imagens estáticas” (GUIMARAES, 2001, p.3). Ramos (2006) explica que se utilizado de maneira adequada e planejada a história em quadrinhos “pode alcançar resultados concretos no aprendizado tais como a instigação ao debate e a reflexão sobre um determinado tema” (RAMOS, 2006, p.84).

Para Eisner (2010), os quadrinhos são considerados uma arte sequencial, é um veículo de expressão criativa, uma forma artística e literária que trabalha com a disposição de figuras ou imagens e palavras para narrar uma história ou dramatizar uma ideia. Para Jensen *et al* (2007), no contexto da educação gerencial, o uso de desenhos é um método que pode favorecer um diálogo específico entre pessoas e grupos e caracterizar uma expressão do

contexto. Além disso, auxilia os estudantes a expressarem as suas emoções a partir do processo de aprendizagem.

Diversas são as finalidades de uso da história em quadrinhos na educação. Já foi usado como ferramenta no ensino do esporte, especialmente na sua sociologia, por meio do estudo de Snyder (1997) no qual são relatadas suas experiências como docente num colégio do subúrbio. Pode ser usada para “o registro, divulgação e mesmo produção de conhecimentos científicos” (GUIMARAES, 2001, p.15) e para melhorar a habilidade de fala de estudantes abaixo da média (GLAESER, PIERSON, FRITSCHMANN, 2003). Foi usado para afirmar que é possível ensinar a oralidade, conteúdo da Língua Portuguesa (RAMOS, 2006).

As histórias em quadrinhos são usadas, ainda, para deixar as aulas de histórias medieval mais atrativas, ou até mesmo incentivar a participação dos alunos em matérias com maior índice de reprovação, tais como ciências, matemática ou física (LANGER, 2009). E, para verificar com escolares das segundas e terceiras séries do nível fundamental, a eficácia das histórias em quadrinhos na retenção de informações sobre hábitos posturais corretos (REBOLHO, CASAROTTO, JOÃO, 2009).

Em 2009 também, professores de física do ensino médio introduziram as ideias de Einstein na sala de aula por meio da elaboração de tirinhas feitas pelos alunos. Compreenderam que esta estratégia de ensino é fonte de motivação por apresentar palavras e imagens numa “perfeita interação” (CARUSO, FREITAS, 2009, p.359). Os processos de codificação e decodificação que os alunos vivenciam na criação e interpretação das histórias em quadrinhos tornam-se elementos facilitadores do aprendizado por meio da concentração que é necessária. Assim, as tirinhas podem ser usadas pelos professores para “prender a atenção dos alunos” num momento de acirrada competição com outras formas de interação.

Observa-se que os estudos relatados comentam e esclarecem questões acerca da utilização de histórias em quadrinhos em diversas situações e elencam as contribuições de tal uso. Contudo, não é fácil encontrar estudos que evidenciem a sua utilização a partir da elaboração das histórias em quadrinhos junto com os alunos (ROSSETTO *et al*, 2011; KILIÇKAYA, KRAJKA, 2012).

Os estudos de Rossetto *et al* (2011) relatam a utilização das histórias em quadrinhos no ensino da língua italiana. Neste caso, eles pediram aos alunos para em grupo, construir uma história com uma sequência escrita em Italiano, em forma de quadrinhos. Ainda, pediram que apresentassem a história, e ao final entregassem uma reflexão escrita da atividade vivenciada. Os autores perceberam que a atividade auxiliou no desenvolvimento cognitivo de memória, análise e raciocínio, no relacionamento em grupo o que diminuiu a ansiedade por meio da interação com os outros, na reflexão, criatividade e no aprendizado de outro idioma.

Os estudos de Kiliçkaya e Krajka (2012) buscaram identificar se os alunos gostam de criar as histórias em quadrinhos para facilitar o seu processo de aprendizagem. Assim, seus alunos ficaram cinco semanas assistindo aulas e criando as HQ virtualmente e, ao final do processo enviaram o material produzido ao professor. A análise do material foi realizada em conjunto por toda a turma, que analisou todas as histórias em quadrinhos produzidas e realizou comentários nestas. Ao final, dos 25 alunos que participaram do processo, 24 afirmaram que gostaram de participar da atividade. Por fim, os autores elencam entre as contribuições da utilização no ensino, o desenvolvimento da autonomia, liberdade, criatividade e ainda de ser uma estratégia de ensino centrada no aluno (KILIÇKAYA, KRAJKA, 2012).

Na Educação em Administração, o uso das histórias em quadrinhos pode ser considerada uma estratégia ativa de aprendizagem, uma vez que estimula a participação e a interação dos estudantes em sala de aula. A utilização de estratégias de ensino ativas pode contribuir para o desenvolvimento da capacidade de pensar e de refletir sobre a prática profissional, tornando o processo de aprendizagem mais significativo.

Wurdinge e Carlson (2010, p. 18) ainda destacam que a aprendizagem ativa leva os estudantes a se sentirem mais livres para expressar suas ideias, o que pode contribuir para discussões interessantes e inesperadas e a utilização de estratégias de ensino centradas nessa perspectiva são mais efetivas porque possibilitam aos estudantes um maior engajamento no processo de aprendizagem “e criam ambientes onde os estudantes exploram ideias, desafiam as ideias dos outros e pensam criticamente sobre seus sentimentos”.

Para Jensen *et al* (2007), os desenhos podem ser utilizados como um método de pesquisa para capturar aspectos emocionais e estéticos da experiência. Também pode ser uma maneira de adquirir conhecimento e gerar interpretações dos participantes da pesquisa.

A utilização de desenhos na aprendizagem gerencial envolve a necessidade destes serem capazes de representar dentro de uma variedade de diálogos específicos contextualizados, seja em nível intra-interpessoal e intra-intergrupos e devem representar um determinado contexto (JENSEN *et al*, 2007).

No contexto deste estudo, a utilização de histórias em quadrinhos foi utilizada como uma forma de representar o conhecimento adquirido pelos alunos a partir de reflexões teóricas, articuladas com um contexto da ação profissional. Assim, como estratégia de ensino, as histórias em quadrinhos podem ajudar os alunos a expressarem e representarem uma situação profissional que caracterize a aplicação do conhecimento teórico no contexto da prática gerencial.

A seguir, são expostas as decisões metodológicas, pois como afirma Guimarães (2001, p.5), a história em Quadrinhos a ser usada para o registro e divulgação de informações científicas deve “ser tão rigorosa quanto os pesquisadores que estão produzindo Ciência. Ou seja, deve incorporar todas as características do comportamento científico, como a objetividade, a fidelidade aos fatos, a imparcialidade, etc.”

### 3 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

O estudo segue os pressupostos da pesquisa qualitativa e utiliza a abordagem da pesquisa-ação proposta por Cousin (2009), que pode ser difundida no campo do ensino e está vinculada a um movimento do professor como pesquisador. A abordagem é adequada para pesquisar mudanças no contexto diário, nos contextos naturais, assim como em ambientes controlados, como o observatório de pesquisa e prática em administração onde o estudo foi realizado e que promove ações de ‘ensino com pesquisa’ ou ‘pesquisa com ensino’.

A pesquisa foi realizada em uma disciplina do curso de graduação em Administração no primeiro semestre de 2015 a partir das etapas da pesquisa ação propostas por Cousin (2009): reconhecimento, planejamento, ação, observação e reflexão, cuja descrição foi adaptada para o contexto do ensino, o que possibilitou a caracterização das histórias em quadrinhos como uma estratégia de ensino ativa de aprendizagem, que será caracterizada na seção 4.1.

A coleta dos dados ocorreu a partir do relato da experiência pelos grupos de alunos envolvidos na atividade, assim como da análise da transcrição da aula em que os resultados da atividade foram apresentados e discutidos. A análise dos dados ocorreu a partir da análise do conteúdo dos relatórios dos alunos e da transcrição da aula.

### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A estratégia de ensino de histórias em quadrinhos pode ser utilizada para levar os alunos a refletirem sobre uma determinada temática abordada nas disciplinas do curso de Administração. A estratégia pode ser trabalhada de duas formas: a primeira envolve levar os alunos a refletir sobre uma experiência vivenciada por eles relacionada a uma decisão, a uma

mudança, a aspectos ligados ao comportamento humano, a vivência de uma situação de consumo de um produto ou serviço, entre outros. Nessa situação, os alunos teriam mais liberdade de construir as histórias em quadrinhos e o processo de avaliação das HQ produzidas subsidiaria o professor em discutir os aspectos teóricos envolvidos nas histórias relatadas pelos alunos.

A outra forma de aplicar a estratégia em sala de aula é mais estruturada do ponto de vista teórico, uma vez que o professor inicialmente aborda um determinado conteúdo curricular e, em seguida, solicita aos alunos que elaborem uma HQ que represente um ou vários conceitos teóricos abordados. Neste artigo, adotamos esta segunda forma, pois o objetivo era levar os alunos a refletir sobre a aplicabilidade de um conteúdo abordado no contexto da ação profissional do administrador. Nas duas formas de implementar a estratégia, o professor trabalha o desenvolvimento da criatividade dos alunos, a prática reflexiva, o trabalho em equipe e a capacidade de articular teoria e prática.

Ressalta-se que não foram encontrados estudos que apresentassem um método para a construção das histórias em quadrinhos para subsidiar a ação docente, o que foi caracterizado como a principal contribuição do artigo para a educação em administração.

#### 4.1 Descrição da Estratégia de Ensino de Histórias em Quadrinhos

Uma das principais contribuições deste artigo envolve a caracterização da estratégia de ensino de história em quadrinhos. A descrição é resultado de um processo de pesquisa com ensino. O desenvolvimento da estratégia de ensino seguiu as etapas da pesquisa-ação proposta por Cousin (2009).

A fase de reconhecimento teve início com a apresentação da estratégia de história em quadrinhos, em sala de aula para os alunos da turma, pelo professor. Inicialmente, foram apresentados os objetivos da atividade, que envolviam dois propósitos: a) estabelecer conexões entre situações plausíveis ou experientes envolvendo o processo de aprendizagem social de um gerente, procurando indicar o papel do contexto no processo de aprendizagem gerencial e; b) levar os alunos a refletirem que a teoria não está desconectada da realidade e a história em quadrinhos poderia ajudar a elaborar uma representação desta realidade.

A fase de planejamento da atividade ocorreu a partir da orientação sobre o processo de elaboração da história em quadrinhos e a primeira etapa do processo envolvia uma atividade de reflexão individual em que cada aluno deveria pensar sobre uma cena que representasse o processo de aprendizagem gerencial seguindo os pressupostos da teoria da aprendizagem social abordadas por Silva (2009) já discutidas em sala de aula. Ao pensar na situação, o aluno deveria estabelecer uma sequência para a cena de uma ação simples. O tempo da primeira etapa foi de 30 minutos.

Em seguida, os alunos formaram pequenos grupos de acordo com seus estilos de aprendizagem, por meio da análise do inventário proposto por Kolb (1984). Essa medida foi necessária, pois a atividade faz parte de uma pesquisa mais ampla sobre a difusão de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino em administração e que pretende entender os vínculos entre os estilos de aprendizagem e as estratégias ativas de ensino, duas dimensões do sistema.

Ainda nesta fase, os grupos receberam as seguintes orientações para procederem à elaboração da cena da história em quadrinhos: a) em uma história em quadrinhos, o tempo é decomposto em sequências (início, meio e fim). Assim, pode-se incluir caixas de diferentes formas e tamanhos; b) a leitura das caixas juntas permite apreender a ação realizada pelos personagens e; c) as bolhas (espaço onde geralmente se coloca um diálogo da cena) podem ser diferentes de acordo com o objetivo. As bolhas podem representar um pensamento e/ou diálogos. Para facilitar o desenvolvimento da sequência da cena, foram entregues aos alunos 5

estruturas diferentes com sequências de histórias em quadrinhos. Nos pequenos grupos, os alunos apresentaram as suas propostas decorrentes da reflexão individual e, após a definição de uma cena para todo o grupo, houve uma reflexão sobre os conceitos teóricos que balizariam a representação da cena, os personagens envolvidos e os diálogos entre estes. Esta fase teve a duração de 90 minutos.

A fase da ação envolveu a elaboração da história em quadrinhos, que foi realizada em grupo fora de sala de aula, pois foi recomendada a utilização de um software ([www.toondoo.com](http://www.toondoo.com)) para a construção da história em quadrinhos. Além disso, cada grupo elaborou uma descrição da cena, além de uma reflexão de todos os momentos vivenciados durante a construção da HQ que foram entregues ao professor no dia da apresentação. As duas últimas etapas da pesquisa, observação e reflexão, foram realizadas em sala de aula, e teve a duração de 120 minutos.

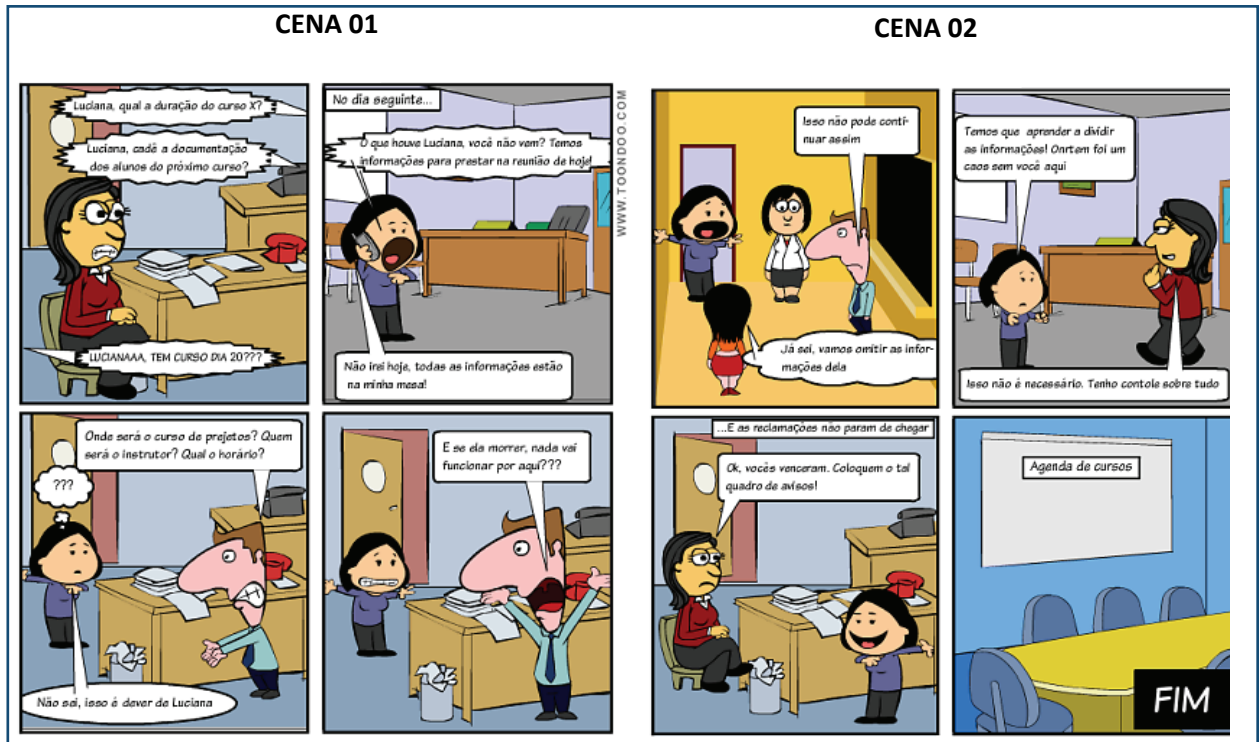
Cada grupo realizou uma apresentação da cena da história em quadrinhos, além de reflexões teóricas relacionadas sobre a mesma. O professor teve o papel de levar os alunos a refletirem sobre os conceitos teóricos abordados. As cenas abordavam situações da prática gerencial. A análise da difusão da estratégia de história em quadrinhos indica o seu potencial para tornar o processo de aprendizagem mais significativo.

A atividade de construção de histórias em quadrinhos foi realizada por cinco grupos com quatro, cinco ou seis participantes. Na próxima seção, a atividade será exemplificada com um caso, por meio da apresentação da HQ e uma análise descritiva de sua representação a partir dos conceitos teóricos abordados na disciplina.

#### **4.2 Descrição de uma História em Quadrinhos elaborada por um Grupo de Alunos**

Nesta seção, procura-se descrever uma das histórias em quadrinhos elaboradas pelos alunos. Para isso, foi utilizada a HQ elaborada, a transcrição da aula onde consta a descrição desta, assim como o relato da experiência elaborado pelo grupo. Ressalta-se que durante toda a estratégia foi informado aos alunos que todo o processo fazia parte de uma pesquisa e foi solicitada a autorização dos alunos para a utilização das histórias em quadrinhos elaboradas como material de pesquisa.

A HQ apresentada a seguir caracteriza a influência do contexto no desenvolvimento gerencial e sua elaboração teve como objetivo realizar uma reflexão sobre os fatores que contribuem para entender como os gerentes aprendem. Os alunos do grupo que elaborou a HQ procuraram explorar como a centralização da gerente prejudica o andamento das atividades da empresa porque o conhecimento não é disseminado para o grupo.



**Figura 1:** História em Quadrinhos Elaborada por um Grupo de Alunos.

A primeira cena da HQ descreve uma situação em que a gerente chamada Luciana, que é centralizadora e não compartilha as informações com seus colaboradores, criando um contexto social em que a centralização e a falta de conhecimento da equipe sobre os processos prejudica o desenvolvimento das atividades, quando a gerente comunica por telefone que não irá ao trabalho. Luciana precisa se distanciar do cargo por alguns dias para lidar com problemas familiares e solicita que outro colaborador assuma o seu papel. Em função de sua centralização, um cliente busca uma informação sobre um curso e a funcionária não dispõe de nenhuma informação, o que deixa o cliente irritado e insatisfeito.

O comportamento da gerente dificultava o aprendizado de sua equipe em relação aos processos de trabalho, o que indica que o contexto social da aprendizagem pode ser prejudicado quando o gerente não dissemina o seu conhecimento com a equipe. A cena também revela o comportamento de uma das colaboradoras que justifica a falta de informação por esta ser uma atribuição da gerente.

Já a cena 2 ilustra uma discussão do grupo sobre a necessidade de mudança, mas também revela o comportamento de uma colaboradora em sugerir que eles também poderiam omitir informações da gerente. Outra colaboradora procura a gerente e apresenta um discurso diferente da primeira HQ, pois ressalta a necessidade de compartilhar as informações a partir da vivência da experiência no dia anterior. A gerente mantém seu comportamento centralizador, mas é convencida de que a estratégia de dar mais visibilidade às informações sobre cursos para evitar os problemas ocorridos na cena 01.

No relato da experiência e também durante a apresentação do grupo, os alunos explanaram vários comportamentos envolvidos na cena, representados na caracterização dos personagens. Na primeira cena, por exemplo, diante de vários questionamentos, a gerente aparenta estar estressada. Outro comportamento que revela a falta de controle sobre os processos ocorre quando ao telefonar para a empresa, indica para a colaboradora, que a questiona sobre as informações a serem prestadas em uma reunião, que as informações estão em sua mesa.

Um dos conceitos explorados pelo grupo está associado à relação entre o perfil da gerente e a consequente falta de legitimação de Luciana em relação a sua equipe de trabalho. Como os alunos deveriam elaborar a história em quadrinhos a partir dos conceitos envolvendo o papel do contexto social na aprendizagem, durante a apresentação o vínculo com a teoria ocorreu quando os alunos relataram a importância do engajamento das pessoas no ambiente de trabalho, as implicações da falta de espírito de equipe, a falta de confiança da gerente em disseminar as informações a sua equipe, representada pelo controle e centralização do poder, dificultam o bom andamento das atividades. O que dificultava a legitimação da gerente era o seu estilo de gestão centralizado e também a falta de confiança em sua equipe.

Os alunos destacaram na apresentação que a mudança no comportamento da Luciana na última situação representada na cena 2 ocorreu em função das pressões externas e internas do contexto social. Uma reflexão interessante decorrente da apresentação do grupo surgiu de uma aluna, quando o professor perguntou a turma se alguém gostaria de fazer alguma observação.

Então, uma aluna relatou: “eu vivencio isso no meu estágio porque meu chefe gosta de guardar informação para a pessoa se passar de burra, isso logo no início porque eu já briguei muito com ele. Ele dizia: ‘eu vou sair para fazer alguma coisa’. Saía e não dava nem as caras e desligava o celular. Aí a pessoa ficava na sala sem saber o que fazer e, logo assim que eu cheguei eu não sabia de nada, não tinha o que fazer e reclamava porque não sabia. No meu caso eu disse tá certo, quando o senhor sair eu também saio, vou ficar não, para eu ficar me passando de burra, não vou ficar não, eu posso me passar por qualquer coisa, mas de burra não. Aí ele começou a mostrar, mas aos poucos, foi como ela (a aluna que apresentou a HQ) disse, por uma pressão”.

A partir do relato da situação vivenciada pela aula, uma outra aluna relata que já havia vivenciado uma situação similar e relatou a mesma, o que revela que a estratégia de ensino é capaz de levar os alunos não apenas a refletirem, mas compartilharem experiências vivenciadas no contexto profissional.

### **4.3 Implicações do Uso de História em Quadrinhos na Aprendizagem dos Alunos**

Os resultados desta seção foram elaborados a partir dos relatos das experiências dos alunos, como também da transcrição da aula em que os alunos apresentaram os resultados da atividade.

Ao relatarem o processo de construção das histórias em quadrinhos, um dos grandes desafios indicados por um dos grupos foi escolher os conceitos-chave e alinhá-los as cenas que deveriam ser elaboradas. Isso demandou uma reflexão individual e coletiva sobre todo o processo de construção da HQ, desde a história em si até a maneira de estruturá-la.

“é importante destacar que a experiência de pensar individualmente e pensar no grupo teve um nível de dificuldade diferente para cada um. Alguns conseguiram imaginar a situação de modo mais claro enquanto equipe, ao passo que para outros, o processo de imaginação seguia uma cadeia mais fluente. Ressalta-se que a retratação da tirinha veio a partir do entendimento do grupo que é possível aprender a como não ser” (Relato da experiência do Grupo 01).

A descrição sobre o processo de construção da história em quadrinhos pelo grupo também ilustra que é um processo criativo que envolve imaginação e reflexão em torno de um pensamento que vai sendo estruturado a partir da interação do grupo.

O relato de um outro grupo estabelece o que fundamentou a construção da história em quadrinhos. “A premissa para a elaboração da tirinha foi que o ser humano é multidimensional, visto que fatores externos ao ambiente da organização influenciarão no desempenho do mesmo. Cabe ao gerente considerar essas variáveis, pois para que o

colaborador possa se desenvolver na organização é necessário que haja um acompanhamento por parte do gestor de recursos humanos, que deve estruturar suas ações de modo que os colaboradores tenham ferramentas básicas para alcançar a melhor produtividade e tenham satisfação naquilo que fazem” (Relato da experiência do Grupo 05).

A HQ do grupo 05 descrevia o dilema de uma colaboradora sobre a sua vida pessoal, as insatisfações sobre o relacionamento afetivo com o cônjuge e com os filhos e as implicações do ambiente da vida familiar no ambiente de trabalho, revelando que o contexto profissional exerce influência sobre o contexto da vida pessoal. Ao refletir sobre esse tema, os alunos demonstram que o ambiente de trabalho é multidimensional e que o gerente de recursos humanos tem o papel de auxiliar os colaboradores a lidarem com as dificuldades do dia-a-dia.

Percebeu-se que o processo de elaboração das histórias em quadrinhos nos grupos também foi marcado por conflitos em função dos diferentes estilos de aprendizagem e da diversidade de ideias que emergiram na reflexão individual e que demandou a definição do cenário e dos personagens na etapa de discussão no grupo.

Por meio das apresentações dos grupos, foi possível perceber que o uso de histórias em quadrinhos transfere para a sala de aula (resguardadas as suas limitações, pois é um ambiente controlado) aspectos que envolvem o contexto organizacional, tais como criatividade, inovação e flexibilidade, auxiliando os alunos na aproximação da teoria e prática. O uso da criatividade pelos alunos, em especial, foi observado ao longo de toda a aplicação da estratégia.

Os relatos a seguir, confirmam essas conclusões. Um grupo de alunos tentou descrever a personagem criada na história em quadrinhos incorporando aspectos físicos, comportamentais e até as sensações. O segundo é do professor que faz uma caracterização geral das HQ apresentadas, ressaltando a criatividade. E, o terceiro é do grupo de alunos que explica a construção da história em quadrinhos com apoio da teoria.

**Alunos do Grupo 1:** “E essa inteligência emocional de Luciana é bastante prejudicada, porque como a gente pode ver na primeira tirinha tem muitas pessoas perguntando várias informações para ela, mas o rosto dela é uma fisionomia de uma pessoa altamente estressada, que ela não conseguia dominar os processos. Então, tinha toda uma desordem e ela mesma não conseguia se policiar... e até havia situações em que mesmo as pessoas tentando sensibilizá-la, não conseguiam atentar para isso, é tanto que ela diz: “todas as informações estão sobre a minha mesa”. Então, ela acha que só colocando os papéis com as instruções dos cursos seria suficiente para promover o conhecimento dentro da empresa”.

**Professor:** “O interessante nas tirinhas de vocês é a caracterização dos cenários. Eles são cenários bem diferentes né? A gente tem um cenário vinculado mais a uma situação de uma empresa que envolve capacitação, formação, outro que já é uma empresa mais industrial que fabrica máquinas e vocês já trazem em uma perspectiva de uma oficina mecânica”.

**Alunos do Grupo 3:** “Aí a gente pode perceber que aqueles tópicos que a gente colocou ali foi justamente os conceitos que a gente pegou do capítulo e tentou incluir dentro da tirinha, por exemplo, a comunidade de prática que foi uma das coisas que a gente percebeu na aula passada que demandava um certo engajamento, um espírito de equipe a gente via que nesse setor só tinha uma simples divisão dos trabalhos, mas não tinha todo um envolvimento, uma questão de confiança...essa questão da legitimidade também era prejudicada dentro do setor porque as pessoas viam que elas não possuíam uma confiança com relação a todo o trabalho que estava sendo desenvolvido”.

Por ser uma disciplina sobre processo decisório e aprendizagem gerencial, os alunos precisavam vivenciar situações que de modo transversal envolvem a tomada de decisão. Foi

possível perceber, que na tomada de decisão os alunos envolveram aspectos desde as informações dos clientes, trabalhadores e pressões para resultados até da vida pessoal dos gerentes por meio das experiências familiares. Como resultado, por possibilitar a ação, o uso da HQ auxilia no desenvolvimento das competências, uma vez que pode levar os alunos a compreenderem que o administrador precisa ter a capacidade “de enfrentar demandas complexas em um contexto particular, um saber fazer complexo, resultando da integração, mobilização e adequação de capacidades, conhecimentos, atitudes, valores utilizados de modo eficaz em situações reais” (GÓMEZ, 2011, p. 84).

O processo de aprendizagem é facilitado ao permitir que os alunos se envolvam em situações que demandam o desenvolvimento do senso crítico, por meio dos processos de reflexão. Esses processos são facilitados pelo uso das histórias em quadrinhos, pois impulsiona a troca de experiências entre aluno-aluno e professor-alunos, e impõe a necessidade de estabelecer relações entre eventos e situações gerenciais. Como resultado, os grupos buscaram representar situações profissionais balizadas por preceitos teóricos que fomentaram a prática reflexiva. Os relatos dos alunos durante a apresentação das HQ ilustram essas contribuições.

**Grupo 1:** “Aquele ambiente poderia ser favorável para Luciana aprender, mas como ela não se permite, ela só **aprende por meio de pressões** da própria rotina, então essas **questões de vida** de gerente, o **individualismo**, a **visão sistêmica** dela fazia com que ela se fechasse naquele ambiente e só depois com **uma pressão externa**, que as pessoas começaram a participar devido a uma necessidade”.

**Grupo 3:** “Era uma **reunião**, em si, **de rotina da empresa** onde estavam todos os gerentes aí uma das gerentes chega para comunidade de gerentes e pergunta se eles conseguiram **resolver o problema** dos freios que um determinado tipo de carro estava com problemas”.

**Grupo 2:** “É muito complicado porque a maioria das pessoas que fazem isso muitas vezes não têm esse **autoconhecimento**. Elas acham que tá tudo ok que tá tudo muito lindo, mas **dentro da cabeça delas** e aí elas **não conseguem aprender nem facilitam a aprendizagem das pessoas**. Aí nessa tirinha a gente quis mostrar que também é possível **aprender a como não ser**”.

**Grupo 4:** “Então, criamos uma empresa fictícia que é a Clani, junção das nossas iniciais. Daí o cenário que nós trouxemos foi o seguinte: a Clani é uma empresa que além de **fabricar**, ela faz a venda de máquinas de lavar que é a especialidade dela. A máquina é de cor cinza ou branca, lava em média 40 minutos, lavagem apropriada para diferentes tipos de roupas, três níveis de água, tampa de vidro temperada, agitador multifuncional, filtro embutido, compartimento de amaciante. Então, a gente tentou criar a tirinha com um **contexto da comunidade de prática** que é justamente o **cliente**, aleatoriamente, não é identificado, é um **grupo** que não é identificado, eles passam as suas necessidades aos **vendedores** e os **vendedores comunicam aos seus gerentes** para poderem atender aquela demanda que foi solicitada”.

Nesses relatos dos alunos, percebe-se que eles procuram representar a realidade vivenciada em diversas situações gerenciais, seja no processo de resolução de problemas, na rotina diária da prática gerencial, marcada por pressões, pelo individualismo, necessidade de visão sistêmica, busca de autoconhecimento. Também revelam a necessidade de disseminar o conhecimento para que os processos de aprendizagem ocorram.

Um aspecto revelado no relato da experiência do grupo 05 está vinculado a aprender com os erros. O grupo vivenciou problemas associado ao trabalho em equipe, pois apesar de todos os integrantes terem contribuído, sugerido e participado do processo de construção da

história em quadrinhos, a finalização da mesma ficou sob a responsabilidade de um dos participantes o que criou uma relação de dependência do grupo a um dos participantes. A reflexão do grupo sobre o que eles consideraram como um erro no processo foi a seguinte:

“A experiência que adquirimos nesse trabalho foi um dos momentos mais gratificantes, pois nada como vivenciar algo e levar dessa vivência um aprendizado, ou seja, nada como aprender com as nossas próprias falhas, pois essa situação nos leva a uma grande reflexão para que isso não venha a se repetir” (Relato da experiência do Grupo 05).

A partir dos relatos das experiências do uso de HQ foi possível perceber que o processo de aprendizagem dos alunos foi potencializado por meio dessa estratégia, assim como já havia sido relatado por outros pesquisadores (CARUSO, FREITAS, 2009; ROSSETTO et al, 2011; KILIÇKAYA, KRAJKA, 2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou avaliar a utilização de histórias em quadrinhos (HQ) na aprendizagem dos alunos, a partir de conceitos específicos abordados em uma disciplina eletiva do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba no primeiro semestre de 2015. Esta disciplina foi desenvolvida no Observatório de Pesquisa e Prática em Administração que tem por objetivo promover ações de ‘ensino com pesquisa’ ou ‘pesquisa com ensino’.

O método de investigação utilizado seguiu os pressupostos da pesquisa-ação de Cousin (2009), a partir das etapas por ele propostas: reconhecimento, planejamento, ação, observação e reflexão, cuja descrição foi adaptada para o contexto do ensino. Assim, os dados analisados neste artigo foram provenientes dos relatos da experiência realizados pelos grupos de alunos envolvidos na atividade, assim como da análise da transcrição da aula, em que os resultados da atividade foram apresentados e discutidos, aula esta que havia sido gravada com o consentimento prévio dos alunos.

Os resultados obtidos indicam que a estratégia de história em quadrinhos potencializa o desenvolvimento de competências, auxilia no desenvolvimento da inovação e flexibilidade, contribui para reduzir o *gap* entre teoria e prática, desenvolve o senso crítico, ajuda a estabelecer relações entre eventos e situações gerenciais, incentiva a troca de experiências, auxilia na tomada de decisão, permite aos alunos representarem uma situação profissional fundamentada em preceitos teóricos e contribui para o desenvolvimento da prática reflexiva no ambiente de aprendizagem. E de modo especial promove o desenvolvimento da criatividade, algo que foi observado ao longo de toda a aplicação da estratégia.

Uma das dificuldades enfrentadas pelos alunos foi a falta de conhecimento das ferramentas do software [www.toondoo.com](http://www.toondoo.com) durante a construção das histórias em quadrinhos, o que levou, inclusive, um dos grupos a buscar outra ferramenta, fazendo este grupo uso do software [www.makebeliefscomix](http://www.makebeliefscomix). No entanto, essa dificuldade inicial foi sendo reduzida a partir da prática do manuseio da ferramenta, o que demonstrou que esta dificuldade não é maior do que qualquer outra quando se está diante de um novo desafio.

O uso de estratégias ativas nos cursos de Administração tem aumentado nos últimos anos, mas, ainda é considerada incipiente. Da mesma forma, o uso da estratégia específica adotada neste trabalho, a construção de histórias em quadrinhos, é também pouco utilizada. Assim, é preciso aprofundar o uso dessa estratégia para potencializar o seu uso no ensino de administração. Alguns trabalhos com HQ foram identificados em outras áreas do conhecimento (CARUSO, FREITAS, 2009; ROSSETTO et al, 2011; KILIÇKAYA, KRAJKA, 2012) e todos, assim como este, apresentaram resultados positivos para a aprendizagem dos alunos.

A partir de experiência pessoal dos autores desse artigo se sabe que esta estratégia tem sido utilizada em uma universidade francesa no curso de administração, com o objetivo de levar os alunos a refletir sobre suas vivências em uma situação de mudança. A utilização das HQ no caso francês foca a liberdade do aluno de construir as histórias, tendo em vista que os alunos são solicitados a produzi-las antes da discussão dos aspectos teóricos, o que se diferencia da aplicação da estratégia nesse trabalho, que foi realizada após os alunos terem recebido o aporte teórico. Mas, isso demonstra que em outras partes do mundo a estratégia já começa a ser utilizada na área de administração, precisando ser melhor divulgada.

Espera-se que este artigo contribua para a difusão da estratégia em outros cursos e instituições e que estimule docentes a utilizarem as histórias em quadrinhos nos processos de aprendizagem de seus alunos.

## REFERÊNCIAS

- ANASTASIOU, L. G. C. ; ALVES, L. P. (org). **Processo de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em sala de aula**. 3d. Joinville, SC: Univille, 2004.
- BORBA, A. M. de; LUZ, S. P. da (Coord.). **Formação continuada para docentes do Ensino Superior: apontamentos para novas alternativas pedagógicas**. Itajaí: UNIVALI, 2002.
- CARUSO, F. ;FREITAS, DE N. **Física Moderna No Ensino Médio: O Espaço tempo de Einstein Em Tiritinhas**. Caderno Brasileiro de Ensino de Física, v.26, n.2, p.355-366, ago.2009.
- COUSIN, G. **Research Learning in Higher Education**. An introduction to contemporary methods and approaches. Routledge: New York, NY, 2009.
- EISNER, W. **Quadrinhos e Arte Sequencial: princípios e práticas do lendário cartunista**. 4ed. Martins Fontes. 2010.
- FENWICK, T. J. **Learning Through Experience: Troublinh Orthodoxies and Interscting Questions**. Florida: Krieger, 2003.
- GIL, A. C.. **Metodologia do Ensino Superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- GLAESER, B. C. ; PIERSON, M.; R., FRITSCHMANN, N. Comic Strips Conversation. **Teaching Exceptional Children**. Nov/Dez, 2003.
- GÓMEZ, A. P. **Competências ou Pensamento Prático? A construção dos significados de representação e de ação**. IN: SACRISTÁN, J. G. Educar por Competências, o que há de novo? Porto Alegre: Artmed, 2011
- GUIMARÃES, E. **História em Quadrinhos Como Instrumento Educacional**. Ntercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – Campo Grande /MS – setembro 2001.
- JANSEN, T.S.; VOIGT, J.R.; PIRAS, E.R.; THORSEN, B.R. Dwawings as a Link to Emotional Data: a Slippery Territory. In: REYNOLDS, M.; VINCE, R. **Experiential Learning and Management Education**. New York: Oxford University Press, 2007, p. 345-360.

KILIÇKAYA, F. KRAJKA, J. Can the use of web-based comic strip creation tool facilitate EFL learners' grammar and sentence writing? **British Journal of Educational Technology**. v. 43 n. 6, 2012.

LANGER, J. **O ensino de História Medieval pelos quadrinhos**. História, imagem e narrativas n 8, abril/2009.

LIMA, M. C., SILVA, C. C. S. **Professores como designers educacionais**. XVIII Encontro da Anpad, Enanpad, 2014.

LIMA, T. B. de. **Estratégias de Ensino Balizadas pela Aprendizagem em Ação: Um Estudo de Caso no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba**. 221f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa – PB, 2011.

LOWMAN, J.. **Dominando as técnicas de ensino**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUADT, M.J.; LEONARD, H.S.; FREEDMAN, A.M.; HILL, C.C. **Action Learning for development leaders and organizations: principles, strategies and cases**. Washington: American Psychological Association, 2009.

MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. 2.ed. São Paulo: Summus, 2012.

MCGILL, I.; BROCKBANK, A. **The Action Learning handbook**. New York: Routledge, 2004.

MERRIAM, S.B. BIEREMA, L. L. **Adult Learning: Linking Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

OLIVEIRA, R. M. **Aprendizagem Experiencial: Problem Based Learning Como Estratégia de Ensino: diagnóstico para a aplicabilidade no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná**. 163p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, UFPR, Curitiba – PR, 2014.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. das G. C. **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Cortez, 2010.

RAELIN, J. A. Action Learning and Related Modalities. In: ARMSTRONG, S.J.; FUKAMI, C.V. **The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development**. London: Sage, 2009, p. 419-438.

RAMOS, P. **É possível ensinar oralidade usando histórias em quadrinhos?** Revista Intercâmbio, Volume XV. São Paulo, LAEL/PUC-SP, 2006.

REBOLHO, M. C. T.; CASAROTTO, R. A., JOÃO, S. M. A. Estratégias para ensino de hábitos posturais em crianças: história em quadrinhos versus experiência prática. **Fisioterapia e Pesquisa**, São Paulo, v.16, n.1, p.46-51, jan./mar. 2009.

ROSSETTO, MARIETTA; CHIERA-MACCHIA, ANTONELLA. **Visual Learning Is the Best Learning--It Lets You Be Creative while Learning: Exploring Ways to Begin Guided**

Writing in Second Language Learning through the Use of Comics. *Babel*, v45 n2-3 p35-40, 2011.

SANTOS, G. T. **Aprendizagem Experiencial**: Um estudo com acadêmicos dos cursos de administração do estado da Paraíba. 172p. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa – PB, 2013.

SANTOS, R. E. VERGUEIRO, W. Histórias em quadrinhos no processo de aprendizado: da teoria à prática. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, n. 27, p. 81-95, jan./abr. 2012.

SCHON, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SILVA, A. B. **Reflexões Teórico-práticas de um Sistema de Aprendizagem-em-ação para a Educação em Administração**. In: XXXVIII Enanpad, 2014, Rio de Janeiro. Anais do XXXVIII Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2014. v. 1. p. 1-12.

SILVA, A.B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A.B., LIMA, T.B., SONAGLIO, A.L.B., GODOI, C. K. Dimensões de um Sistema de Aprendizagem em Ação para o Ensino de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, 2012.

SNYDER, E. Teaching The Sociology Of Sport: Using A Comic Strip In The Classroom. Bowling Green State University. **Teaching Sociology**, v. 25, 1997. July; 239-243.

WOOD JR. T. **Filmes de Longa Metragem na Sala de Aula**. Relatório de Pesquisa. GV Pesquisa: São Paulo, 2008.

WURDINGER, S.D.; CARLSON, J.A. **Teaching form experiential learning**: five approaches that work. United Kingdom: Rowman & Littlefield Publishers, 2010.

ZABALZA, M.A. **O ensino universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.