

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PRPPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

PRÁTICAS EDUCATIVAS E SENSIBILIDADES NO ENSINO SUPERIOR EM
ADMINISTRAÇÃO: POSSIBILIDADES E REVERBERAÇÕES

ALESSANDRA DAIANA DA COSTA
ORIENTADORA: PROFESSORA DRA. SILVIA SELL DUARTE PILLOTTO

JOINVILLE – SC
2026

ALESSANDRA DAIANA DA COSTA
PRÁTICAS EDUCATIVAS E SENSIBILIDADES NO ENSINO SUPERIOR EM
ADMINISTRAÇÃO: POSSIBILIDADES E REVERBERAÇÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Mestrado em Educação, Linha de Pesquisa Currículo, Tecnologias e Práticas Educativas, da Universidade da Região de Joinville (Univille), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação da professora Dr.^a Sílvia Sell Duarte Pillotto.

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

C837p	Costa, Alessandra Daiana da Práticas educativas e sensibilidades no ensino superior em Administração: possibilidades e reverberações / Alessandra Daiana da Costa; orientadora Dra. Sílvia Sell Duarte Pillotto. – Joinville: Univille, 2026. 107 f. Dissertação (Mestrado em Educação – Universidade da Região de Joinville) 1. Práticas educativas. 2. Ensino superior - Administração. 3. Educação – estudo e ensino. I. Pillotto, Sílvia Sell Duarte (orient.). II. Título. CDD 378.8164
-------	---

Termo de Aprovação

**“Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração:
possibilidades e reverberações”**

por

Alessandra Daiana da Costa

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Silvia Sell Duarte Pillotto
Orientadora (UNIVILLE)

Profa. Dra. Carla Carvalho
(FURB)

Prof. Dr. Rosana Mara Koerner
(UNIVILLE)

Dra. Rita de Cássia Fraga da Costa
(UNIVILLE)

Dissertação julgada para a obtenção do título de Mestra em Educação, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Educação.



Profa. Dra. Silvia Sell Duarte Pillotto
Orientadora (UNIVILLE)



Prof. Dr. Allan Henrique Gomes
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação

Joinville, 05 de fevereiro de 2026.

Explicar não basta para compreender. Explicar é utilizar todos os meios objetivos de conhecimento, que são, porém, insuficientes para compreender o ser subjetivo.

Morin (2018, p. 51)

Dedicatória

A Deus, presença silenciosa que me sustentou quando as palavras faltaram, e a fé precisou ser caminho.

À minha ancestralidade, que me habita em intuição, força e memória.

Aos passos antes dos meus, minha reverência. Que essa escrita também seja semente lançada ao futuro.

À minha filha Lívia, doce luz dos meus dias, caminho que se abre e flor que brota em mim.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), pelo financiamento concedido ao longo dos 18 meses dessa trajetória, que viabilizou a realização desta pesquisa e me permitiu dedicar tempo, presença e cuidado ao desenvolvimento acadêmico e científico.

À professora Dr.^a Silvia Sell Duarte Pillotto, por sua competência firme e sensível, pela escuta generosa e provocadora, e pela confiança inabalável ao longo de todo o processo de orientação. Sua presença serena e seu olhar atento foram bússolas fundamentais nessa caminhada. Obrigada por transformar os desafios em possibilidades e por tornar esse percurso mais leve, lúcido e profundamente inspirador.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Educação (mestrado em Educação/Univille), pela generosidade e dedicação que ultrapassam o campo acadêmico. Suas palavras, gestos e questionamentos ampliaram meu olhar e fortaleceram minha escuta sobre a educação e seus múltiplos desafios.

Às professoras Dr.^a Carla Carvalho, Dr.^a Rosana Mara Koerner e Dr.^a Rita de Cássia Fraga da Costa, pelas leituras atentas e pelas contribuições cuidadosas, como integrantes da banca examinadora. Suas observações, tão sensíveis quanto precisas, fortaleceram esta dissertação e deixaram marcas valiosas em minha escrita e formação.

À Coordenação, aos professores e acadêmicos do curso de Administração da Univille, por abrirem espaço e voz para esta pesquisa. As reflexões partilhadas, os relatos potentes e as experiências vividas foram essenciais para que esta dissertação ganhasse corpo, sentido e reverberações.

Ao Núcleo de Pesquisa em Arte na Educação (NUPAE), pela beleza dos encontros, pelas discussões que despertaram sentidos, e pelos espaços partilhados com afeto e pensamento. A convivência com este grupo foi fonte inesgotável de aprendizado e inspiração. Levo comigo cada troca, cada congresso, cada instante de silêncio e escuta.

Aos colegas do mestrado, por tornarem essa jornada mais humana e possível. Nos encontros, nas entrelinhas das conversas, nos olhares de apoio e nas palavras

trocadas, construímos um caminho coletivo de aprendizagem e afeto. Obrigada por cada gesto e por todas as amizades que seguem comigo.

À minha filha Lívia, pela leveza do seu olhar, pelos abraços silenciosos e pela doçura que habita cada gesto seu. Você foi minha luz em muitos dias escuros, e minha lembrança constante de que o amor também floresce nas palavras.

À minha família - minha mãe Eliane, meu pai João, minhas irmãs Andressa e Ariane, meus sobrinhos Arthur e Otávio, e meus cunhados - por me sustentarem com amor, cuidado e confiança, ao longo de toda essa caminhada. Em cada palavra de apoio, em cada gesto silencioso, senti o alicerce seguro que me permitiu seguir com coragem e serenidade. Obrigada por estarem comigo sempre.

Aos amigos de vida, pelos cafés partilhados, pelas escutas generosas, pelas pausas necessárias e pelos risos que atravessaram os dias mais densos. Vocês foram abrigo e impulso, presença e ternura.

E, por fim, a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Cada palavra, cada silêncio respeitoso, cada partilha acolhedora fez parte da tessitura desta etapa da minha vida. A vocês, minha mais sincera e eterna gratidão.

PRÁTICAS EDUCATIVAS E SENSIBILIDADES NO ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO: POSSIBILIDADES E REVERBERAÇÕES

RESUMO

A pesquisa *Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração: possibilidades e reverberações* está vinculada ao Programa de Pós-graduação em Educação (mestrado), na linha de pesquisa Currículo, Tecnologias e Práticas Educativas, da Universidade da Região de Joinville (Univille), e ao Núcleo de Pesquisa em Arte na Educação (NUPAE/Univille). A questão mobilizadora desta pesquisa é a seguinte: as sensibilidades estão presentes nas práticas educativas do curso superior de Administração? A partir da questão, o objetivo geral da pesquisa é *problematizar as práticas educativas no ensino superior em Administração, e os dispositivos utilizados na formação do profissional, enfatizando aspectos relacionados às sensibilidades*. Os objetivos específicos são: a) analisar o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração da Univille, identificando de que modo as sensibilidades e as práticas educativas se manifestam nas diretrizes e orientações formativas;

b) identificar as percepções de acadêmicos, docentes e da Coordenação, acerca das práticas educativas vivenciadas no curso, considerando as dimensões éticas, afetivas e estéticas do processo formativo; c) refletir sobre as contribuições das sensibilidades para a formação do futuro administrador, articulando-as com as competências técnicas e humanas esperadas na contemporaneidade; d) identificar aproximações e distanciamentos entre o que está prescrito no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e o que é narrado pelos autores da pesquisa, buscando evidenciar como as sensibilidades reverberam, ou se ausentam, nas práticas educativas do curso. O campo de investigação se deu na Univille, no curso de Administração, tendo como base conceitual/metodológica, o método narrativo. Como instrumento de pesquisa, utilizei a análise documental, que propiciou um olhar crítico/sensível referente ao PPC, possibilitando reflexões sobre a presença ou não das sensibilidades ou similares (criação, emoção, percepção). Também realizei entrevistas narrativas com 05 (cinco) acadêmicos dos anos finais, 02 (dois) professores e o coordenador do curso de Administração. Os autores fundantes são: Cellard (2012), no que se refere à análise documental; Morin (2021; 2001), com relação às práticas educativas; Meira e Pillotto (2022); Meira (2014); Pillotto (2006), com relação às sensibilidades, bem como o conhecimento sensível na gestão; na discussão sobre ensino superior, Junqueira (2017) contribuiu no que se refere às questões relacionadas às práticas educativas; e no que tange ao Projeto Pedagógico do Curso (PPC), os subsídios partem da Resolução nº5/2021 do Ministério da Educação e Cultura (Brasil, 2021). Sobre o método narrativo, os autores Abrahão (2011), Clandinin e Connelly (2015), e Passeggi (2017) são base para discussões conceituais e metodológicas, assim como Bertaux (2010), com o princípio interpretativo-compreensivo, que subsidiou os processos de entrevistas e análise, uma vez que este instrumento tem como premissa o olhar para aquilo que é dito e não dito nos gestos expressivos e nas subjetividades. Os processos/resultados da pesquisa evidenciam a relevância das sensibilidades na formação inicial dos acadêmicos, futuros administradores, especialmente diante de um cenário profissional que exige muito mais do que competências técnicas e operacionais. Requer também um olhar atento e sensível às complexidades humanas e sociais, pois administrar não é apenas gerir processos; é, sobretudo, lidar com pessoas.

Palavras-chave: Práticas Educativas. Sensibilidades. Ensino Superior. Administração. Projeto Pedagógico de Curso.

EDUCATIONAL PRACTICES AND SENSIBILITIES IN HIGHER EDUCATION IN ADMINISTRATION: POSSIBILITIES AND REVERBERATIONS

ABSTRACT

The research *Educational Practices and Sensibilities in Higher Education in Business Administration: Possibilities and Reverberations* is affiliated with the Graduate Program in Education (Master's degree), within the research line Curriculum, Technologies, and Educational Practices, at the University of the Region of Joinville (Univille), and with the Research Center on Art in Education (NUPAE/Univille). The guiding questions of this study are as follows: Are sensibilities present in the educational practices of the undergraduate Business Administration program? Can sensibilities contribute to initial training in Business Administration, reverberating in the work of educational administration? Based on these questions, the general objective of the research is to problematize educational practices in higher education in Business Administration and the devices used in professional training, emphasizing aspects related to sensibilities. The specific objectives are: (a) to analyze the Pedagogical Course Project (PPC) of the Business Administration program at Univille, identifying how sensibilities and educational practices are manifested in its guidelines and formative orientations; (b) to identify the perceptions of students, faculty members, and the Program Coordination regarding the educational practices experienced in the program, considering the ethical, affective, and aesthetic dimensions of the formative process; (c) to reflect on the contributions of sensibilities to the education of future administrators, articulating them with the technical and human competencies expected in contemporary contexts; and (d) to identify convergences and divergences between what is prescribed in the Pedagogical Course Project (PPC) and what is narrated by the research participants, seeking to highlight how sensibilities reverberate—or are absent—in the educational practices of the program. The field of investigation was Univille, specifically the Business Administration program, and the study was grounded conceptually and methodologically in the narrative method. As a research instrument, documentary analysis was employed, providing a critical and sensitive perspective on the PPC and enabling reflections on the presence or absence of sensibilities or related elements (such as creation, emotion, and perception). Narrative interviews were also conducted with five (5) final-year students, two (2) professors, and the coordinator of the Business Administration program. The foundational authors include Cellard (2012), with regard to documentary analysis; Morin (2021; 2001), concerning educational practices; Meira and Pillotto (2022), Meira (2014), and Pillotto (2006), with respect to sensibilities and sensitive knowledge in management; Junqueira (2017), who contributed to discussions on higher education and educational practices; and, regarding the Pedagogical Course Project (PPC), the guidelines are based on Resolution No. 5/2021 of the Ministry of Education and Culture (Brazil, 2021). Concerning the narrative method, Abrahão (2011), Clandinin and Connelly (2015), and Passeggi (2017) provide the basis for conceptual and methodological discussions, as does Bertaux (2010), with the interpretive-comprehensive principle that supported the interview and analysis processes, since this instrument is premised on attending to what is said and unsaid in expressive gestures and subjectivities. The processes and results of the research highlight the relevance of sensibilities in the initial education of students—future administrators—especially in light of a professional scenario that demands far more than technical and operational competencies. It also requires an attentive and sensitive

outlook toward human and social complexities, for administration is not merely about managing processes; above all, it is about dealing with people.

Keywords: Educational Practices. Sensibilities. Higher Education. Administration. Program's Pedagogical Project.

PRÁCTICAS EDUCATIVAS Y SENSIBILIDADES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN: POSIBILIDADES Y REVERBERACIONES

RESUMEN

La investigación *Prácticas Educativas y Sensibilidades en la Educación Superior en Administración: posibilidades y reverberaciones* está vinculada al Programa de Posgrado en Educación (maestría), en la línea de investigación Currículo, Tecnologías y Prácticas Educativas, de la Universidad de la Región de Joinville (Univille), y al Núcleo de Investigación en Arte en la Educación (NUPAE/Univille). La cuestión movilizadora de esta investigación es la siguiente: ¿están presentes las sensibilidades en las prácticas educativas del curso superior de Administración? A partir de esta cuestión, el objetivo general de la investigación es problematizar las prácticas educativas en la educación superior en Administración y los dispositivos utilizados en la formación del profesional, enfatizando aspectos relacionados con las sensibilidades. Los objetivos específicos son: a) analizar el Proyecto Pedagógico del Curso (PPC) de Administración de la Univille, identificando de qué modo las sensibilidades y las prácticas educativas se manifiestan en las directrices y orientaciones formativas; b) identificar las percepciones de estudiantes, docentes y de la Coordinación acerca de las prácticas educativas vivenciadas en el curso, considerando las dimensiones éticas, afectivas y estéticas del proceso formativo; c) reflexionar sobre las contribuciones de las sensibilidades para la formación del futuro administrador, articulándolas con las competencias técnicas y humanas esperadas en la contemporaneidad; d) identificar aproximaciones y distanciamientos entre lo que está prescrito en el Proyecto Pedagógico del Curso (PPC) y lo que es narrado por los autores de la investigación, buscando evidenciar cómo las sensibilidades reverberan, o se ausentan, en las prácticas educativas del curso. El campo de investigación se desarrolló en la Univille, en el curso de Administración, teniendo como base conceptual/metodológica el método narrativo. Como instrumento de investigación, utilicé el análisis documental, que propició una mirada crítica/sensible respecto al PPC, posibilitando reflexiones sobre la presencia o no de las sensibilidades o similares (creación, emoción, percepción). También realicé entrevistas narrativas con 05 (cinco) estudiantes de los últimos años, 02 (dos) profesores y el coordinador del curso de Administración. Los autores fundantes son: Cellard (2012), en lo que se refiere al análisis documental; Morin (2021; 2001), con relación a las prácticas educativas; Meira y Pillotto (2022); Meira (2014); Pillotto (2006), con relación a las sensibilidades, así como al conocimiento sensible en la gestión; en la discusión sobre educación superior, Junqueira (2017) contribuyó en lo que se refiere a las cuestiones relacionadas con las prácticas educativas; y en lo que atañe al Proyecto Pedagógico del Curso (PPC), los aportes parten de la Resolución nº 5/2021 del Ministerio de Educación y Cultura (Brasil, 2021). Sobre el método narrativo, los autores Abrahão (2011), Clandinin y Connelly (2015), y Passeggi (2017) son base para discusiones conceptuales y metodológicas, así como Bertaux (2010), con el principio interpretativo-comprensivo, que subsidió los procesos de entrevistas y análisis, dado que este instrumento tiene como premisa la mirada hacia lo que se dice y no se dice en los gestos expresivos y en las subjetividades. Los procesos/resultados de la investigación evidencian la relevancia de las sensibilidades en la formación inicial de los estudiantes, futuros administradores, especialmente ante un escenario profesional que exige mucho más que competencias técnicas y operativas. Requiere también una

mirada atenta y sensible a las complejidades humanas y sociales, pues administrar no es solo gestionar procesos; es, sobre todo, lidiar con personas.

Palabras clave: Prácticas Educativas. Sensibilidades. Educación Superior. Administración. Proyecto Pedagógico de Curso.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Dr. ^a	Doutora
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CIP	Centro de Inovação Pedagógica
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DISC	Dominância/Influência/Estabilidade/Conformidade
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
IA	Inteligência artificial
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NDE	Núcleo Docente Estruturante
NUPAE	Núcleo de Pesquisa em Arte na Educação
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
Prof. ^a	Professora
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Conduta de Livre Esclarecimento
Uniasselvi	Centro Universitário Leonardo Da Vinci
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
Univille	Universidade da Região de Joinville

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Entrevista presencial com os acadêmicos	71
Figura 2 - Acolhimento aos acadêmicos.....	72
Figura 3 - Lembrança para os acadêmicos	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proporção de disciplinas pesquisadas em relação ao PPC.....	61
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais indicadores observados nas disciplinas analisadas.....	63
---	----

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com Acadêmicos de Administração	98
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Professores(as) de Administração.....	99
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com a Coordenação	100
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	101
APÊNDICE E – Autorização para Uso de Imagem e/ou Voz	103
APÊNDICE F – Declaração de Instituição Coparticipante.....	104

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP	105
--	-----

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	22
2	O ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO	27
2.1	Diálogo entre as Pesquisas	27
2.2	O Ensino Superior em Administração e seus Desdobramentos	31
2.3	As Sensibilidades	36
3	PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO E SEUS MEANDROS NO ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO	45
3.1	Bases de um Projeto Pedagógico de Curso	46
3.2	Análise Documental do PPC	49
4	SENSIBILIDADES E NARRATIVAS: REVELANDO PRÁTICAS EDUCATIVAS NO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO	65
4.1	Método Narrativo	65
4.2	Entrevista Narrativa (Bertaux, 2010)	68
4.2.1	O que falam os acadêmicos?.....	70
4.2.2	O que falam os professores?.....	76
4.2.3	O que fala a Coordenação?.....	81
4.3	Análise: Convergências, Divergências e Novos Achados	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com Acadêmicos de Administração	98
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Professores(as) de Administração.....	99
	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com a Coordenação	100
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	101
	APÊNDICE E – Autorização para Uso de Imagem e/ou Voz	103
	APÊNDICE F – Declaração de Instituição Coparticipante.....	104
	ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP	105

1 APRESENTAÇÃO

Cresci em uma família que valoriza profundamente a educação. Minha mãe era servidora concursada pelo estado do Rio Grande do Sul, e atuava nas secretarias das escolas estaduais, no município onde nasci, Venâncio Aires/RS.

Lembro-me bem das férias com minhas irmãs, quando transitávamos no pátio e nos corredores da escola, enquanto minha mãe datilografava registros e notas dos estudantes. Além dela, minha madrinha de batismo, professora dos anos iniciais do ensino fundamental em Porto Alegre/RS, sempre foi uma inspiração para mim, com seu trabalho dedicado e sensível que acompanho até hoje. Por outro lado, minha avó materna cresceu com o sonho de ser professora, mas, em 1950, a figura paterna frequentemente desencorajava as mulheres a estudarem, reflexo da cultura da época e do lugar onde vivi minha infância.

Na adolescência, meu envolvimento com a Escola Estadual Cônego Albino Juchem, na cidade de Venâncio Aires/RS, foi intenso e significativo. Participava de atividades diversas, como dança, esportes e apoio nas substituições de professores.

Sentia-me realizada ao contribuir com a escola. A confiança da diretora em mim foi um marco importante nessa trajetória. Eu era convidada a distribuir atividades e avaliações na ausência de professores, e, inclusive, possuía uma cópia das chaves da escola. Esses momentos plantaram em mim a certeza de que eu queria seguir a carreira docente, profissão que sempre admirei pela sua relevância social e transformação de vidas.

No início da minha trajetória acadêmica, ingressei no curso de Direito, na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), e no terceiro semestre me transferi para a Universidade da Região de Joinville (Univille), onde cursei até o quinto semestre.

Entretanto, precisei interromper essa formação por questões familiares, e foi nesse período que um novo caminho se abriu, ao iniciar minha atuação na área de Recursos Humanos, em uma multinacional americana, na cidade de Joinville/SC.

Essa experiência me levou a concluir um curso técnico em Recursos Humanos e, posteriormente, minha primeira graduação em Gestão de Recursos Humanos. Nos últimos semestres dessa graduação, iniciei uma pós-graduação em Administração Estratégica, pois já tinha um objetivo claro: lecionar.

Tracei um planejamento de carreira com foco na docência, iniciando minha trajetória em cursos técnicos. Inscrevi-me em um processo seletivo na Assessoritec,

instituição de ensino da cidade de Joinville/SC; fui aprovada e recebi minha primeira turma em um curso técnico em Administração, no qual permaneci por três anos.

Um ano depois, me inscrevi em outro processo seletivo, dessa vez para atuar no ensino superior no Centro Universitário Leonardo Da Vinci (Uniasselvi). Aprovada, senti um misto de emoções ao ver meu plano em ser professora se concretizar. Contudo, eu sabia que precisava continuar me aprimorando para abrir novas portas na docência, e foi então que iniciei minha segunda graduação em Administração.

Com um perfil persistente e uma busca constante por conhecimento, ampliei minha formação com outras três pós-graduações para a área da educação: Metodologias Ativas na Educação, Administração Estratégica, e Gestão de Polos, sempre buscando (res)significar as práticas educativas na docência.

Hoje, acumulo mais de 15 anos de experiência na área de Recursos Humanos, atuando em duas frentes: de um lado, auxiliando empresas na busca por profissionais alinhados às suas demandas; por outro lado, apoiando pessoas na conquista de oportunidades e no desenvolvimento de suas carreiras.

Essa experiência mobilizou em mim o interesse em investigar as lacunas existentes entre esses dois pontos: por que as empresas enfrentam dificuldades em contratar profissionais sensíveis para além das habilidades previstas; e por que esses profissionais, na maioria das vezes, não têm acesso às oportunidades que desejam? Esta questão, tão presente em minha prática profissional, tornou-se uma das inquietações da minha pesquisa e das reflexões que permeiam minha atuação docente, e em outros campos referentes aos recursos humanos.

Além disso, reiterou meu interesse em iniciar uma pós-graduação (*stricto sensu*), aprofundando questões que me inquietam na docência e nas demais ações em que atuo.

Assim, iniciei no mestrado em Educação, no Programa de Pós-graduação (PPGE) da Universidade da Região de Joinville (Univille). Ao ingressar no Programa, fui acolhida pelo Núcleo de Pesquisa em Arte na Educação (NUPAE), coordenado pela minha orientadora, prof.^a Dr.^a Silvia Sell Duarte Pillotto. O Núcleo está cadastrado no CNPq desde 2003, e hoje está vinculado ao PPGE da Univille.

A minha trajetória com a Univille ultrapassa o papel de pesquisadora: é também o espaço onde construí boa parte da minha identidade profissional e acadêmica. Foi nesta instituição que vivi experiências significativas como estudante e integrante de diferentes projetos formativos, o que me possibilitou olhar para o curso de

Administração não apenas como objeto de estudo, mas como um campo vivo, atravessado por histórias, relações e práticas que me são familiares.

Embora minha formação inicial não tenha sido voltada à educação, a experiência no ensino técnico e superior despertou em mim o desejo de compreender a complexidade de ensinar e aprender, especialmente na área da Administração.

Esse movimento de formação de professores, vivenciado na prática e aprofundado pela pesquisa, tornou-se um processo contínuo de reflexão sobre o próprio fazer docente, um exercício de (re)construção que articula teoria, experiência e sensibilidade no cotidiano da sala de aula.

A partir da linha de pesquisa Currículo, Tecnologias e Práticas Educativas do PPGE, bem como os estudos, pesquisas e minha experiência ao longo dos anos, alinhamos a temática e a linha com a seguinte indagação: as sensibilidades estão presentes nas práticas educativas do curso superior de Administração?

A partir desta questão, definimos como tema de pesquisa: 'Práticas educativas e sensibilidades no ensino superior em Administração: possibilidades e reverberações', tendo como objetivo geral: *problematizar as práticas educativas no ensino superior em Administração* e os objetivos específicos: a) analisar o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração da Univille, identificando de que modo as sensibilidades e as práticas educativas se manifestam nas diretrizes e orientações formativas; b) compreender as percepções de acadêmicos, docentes e da coordenação acerca das práticas educativas vivenciadas no curso; c) refletir sobre as contribuições das sensibilidades para a formação do futuro administrador, articulando-as com as competências técnicas e humanas esperadas na contemporaneidade; d) identificar aproximações e distanciamentos entre o que está prescrito no PPC e o que é narrado pelos autores da pesquisa, buscando evidenciar como as sensibilidades reverberam ou se ausentam, nas práticas educativas do curso.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adotei o método narrativo, por compreender que as experiências humanas, quando narradas, revelam sentidos, percepções e sensibilidades que ultrapassam os limites do discurso técnico.

As narrativas possibilitam o encontro entre pesquisador e partícipes, constituindo-se em espaços de escuta, diálogo e reflexão sobre as práticas educativas vividas no curso de Administração.

O campo empírico da pesquisa foi o curso de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille), envolvendo 05 (cinco) acadêmicos, 02 (dois) professores e a Coordenação do curso, que compartilharam suas histórias, percepções e vivências formativas.

A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Univille, respeitando os princípios éticos que garantem o sigilo, o consentimento e a integridade dos participantes, conforme as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que orienta pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

A análise documental constituiu um dos principais procedimentos metodológicos desta pesquisa, permitindo um olhar crítico e sensível sobre o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração da Univille. A partir das orientações de Cellard (2012), examinei o documento buscando identificar como as sensibilidades aparecem (ou não) nas diretrizes formativas, nos objetivos do curso, na organização curricular e nos princípios pedagógicos. A análise possibilitou compreender não apenas o conteúdo explícito do PPC, mas também seus silenciamentos, contribuindo para revelar aproximações e distanciamentos entre o que é prescrito institucionalmente e o que é vivido pelos sujeitos no cotidiano do curso.

A produção dos dados ocorreu por meio de entrevistas narrativas (Bertaux, 2010), guiadas pelo princípio compreensivo-interpretativo, buscando compreender não apenas o que é dito, mas também o que se expressa nos silêncios e nas entrelinhas da experiência.

Portanto, no percurso da dissertação, a reflexão teve como base os seguintes capítulos:

Nesta *Apresentação*, compartilhei minha trajetória pessoal e profissional, trazendo experiências e inquietações que me levaram até a escolha deste tema de pesquisa. Neste espaço, também delimitei o problema que me propus a investigar, explicitando os objetivos que orientam a pesquisa, apresentando a justificativa que dá sentido a essa caminhada, e narrando os percursos até a chegada no PPGE/Univille.

No capítulo 2, *O Ensino Superior em Administração*, faço três movimentos que considero fundamentais para a compreensão do tema. Primeiro, estabeleço um diálogo com pesquisas já realizadas, trazendo reflexões a partir do estado do conhecimento, tanto com base nas produções desenvolvidas pelo Núcleo de Pesquisa em Arte na Educação (NUPAE), quanto por meio de investigação na plataforma Capes.

Em seguida, aprofundo o olhar sobre o ensino superior em Administração e seus desdobramentos formativos, contextualizando as diretrizes curriculares, o perfil esperado dos egressos e os desafios que marcam a formação na atualidade.

Por fim, introduzo questões relacionadas às sensibilidades, apresentando os principais autores que dialogam com essa perspectiva, refletindo sobre a importância das sensibilidades para o campo da educação, dando destaque à formação inicial em Administração.

O capítulo 3, *Projeto Pedagógico de Curso e seus Meandros no Ensino Superior de Administração*, é dedicado a olhar para as bases que sustentam um Projeto Pedagógico de Curso (PPC), destacando seus princípios, suas finalidades e a estrutura normativa que o organiza.

A partir disso, realizo uma análise documental do PPC do curso superior de Administração/Univille, campo desta pesquisa, buscando identificar se (e de que forma) aspectos relacionados às sensibilidades aparecem nas orientações e propostas formativas do PPC.

No capítulo 4, *Sensibilidades e Narrativas: revelando Práticas Educativas no Curso Superior de Administração*, trago as entrevistas narrativas realizadas com 05 (cinco) acadêmicos, 02 (dois) professores e com a Coordenação do curso, organizadas em três eixos: o que falam os acadêmicos, o que falam os professores e o que fala a Coordenação.

A análise da produção de dados tem como fundamento o princípio compreensivo-interpretativo (Bertaux, 2010), como fio condutor dos processos de entrevista. Este apresentou diferentes vozes, a fim de destacar convergências, divergências e novos achados, que emergiram nas narrativas (entrevistas).

Esse capítulo visa compreender de que modo as sensibilidades estão presentes ou ausentes nas práticas educativas do curso, reiterando a relevância das sensibilidades no PPC do curso de Administração e, conseqüentemente, nas práticas educativas.

Encerrada esta apresentação, seguimos para o capítulo 2: O Ensino Superior em Administração, em que são apresentados os caminhos teóricos e históricos que atravessam o campo da Administração, suas diretrizes formativas, e os diálogos que possibilitam compreender a presença e a importância das sensibilidades na formação superior.

2 O ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO

Este capítulo é um convite a percorrer diferentes caminhos que atravessam o ensino superior em Administração. O início do percurso se dá com o estado do conhecimento, construído a partir de diálogos com pesquisas desenvolvidas no Núcleo de Pesquisa em Arte na Educação (NUPAE), e com outras investigações que, de diferentes formas, abordam as práticas educativas e as sensibilidades, com destaque para aquelas que se sustentam no método narrativo.

Na sequência, o olhar se volta para a trajetória histórica e para os desdobramentos formativos do curso de Administração no Brasil, e os desafios concretos que envolvem a formação desses profissionais. O capítulo finaliza com uma reflexão sobre as sensibilidades, apresentando conceitos e autores que nos ajudam a compreender a importância de cultivar o sensível no processo educativo, dimensão que integra saberes, afetos, ética e a complexidade que envolve a formação humana.

2.1 Diálogo entre as Pesquisas

O capítulo inicia com o estado de conhecimento que busca investigar as pesquisas do Núcleo de Pesquisa em Arte na Educação (NUPAE), apresentadas em dissertações de mestrado em Educação da Universidade da Região de Joinville (Univille) nos últimos sete anos, identificando aquelas que se alinham com este estudo, seja pelo método ou pela temática.

Importante destacar que o NUPAE é formado por pesquisadores das mais diversas áreas: pedagogia, psicologia, filosofia, artes visuais, teatro, música, educação física, direito e recursos humanos, com parcerias nacionais e internacionais.

Como já dito, minha dissertação pautou-se nos últimos sete anos do NUPAE, tendo como referência os descritores: 'Sensibilidades', 'Práticas Educativas', 'Ensino Superior', 'Administração' e 'Projeto Pedagógico de Curso'.

Para cada descritor, encontrei uma pesquisa que contribui com a minha, a exemplo, a de Lucélio Budal Arins, realizada no ano de 2024, intitulada: *Experiências Estéticas no Contexto da Educação Básica como Propulsora na Construção de um Sujeito Crítico/Sensível*. A sua questão de pesquisa indaga se as Experiências Estéticas na Educação Básica contribuem na constituição de sujeitos

críticos/sensíveis e na atuação de um professor/criativo. Esta problemática levou ao seguinte objetivo: refletir sobre experiências estéticas na educação básica, por meio de narrativas (auto)biográficas, a fim de potencializar o sujeito crítico/sensível na figura do professor/criativo.

A referida pesquisa, no que pese aos descritores ‘Sensibilidades’ e ‘Práticas Educativas’, contribui para a minha dissertação quando objetiva refletir sobre as práticas educativas e as sensibilidades, que também fazem parte da presente investigação, embora esta trate especificamente do ensino superior em Administração. E ainda, a convergência entre este estudo e o de Arins (2024) é também com relação ao método narrativo, que destaca as experiências como imprescindíveis para uma educação pelo sensível.

Em seguida, trago a pesquisa de Paulo Roberto Fernandes, *Experiências Literárias como mobilizadoras de Práticas Educativas e Sensibilidades*, realizada no ano de 2024. Fernandes (2024) investiga o papel da literatura no contexto educacional, enfatizando como as experiências literárias podem contribuir com as práticas educativas de professores do ensino médio, potencializando sensibilidades no território da escola.

As associações entre minha pesquisa e a de Fernandes (2024) estão nas relações das práticas educativas e das sensibilidades na educação, apenas diferindo no ambiente: a minha investiga o ensino superior, e a de Fernandes (2024), a educação básica. Já no que diz respeito ao método, ambas estão pautadas no método narrativo.

Outra pesquisa que se aproxima deste estudo é da autora Daiane de Melo Gava, *Oficinas Estéticas nas Práticas Educativas: professora e crianças em seus percursos narrativos*, realizada no ano de 2020. Gava (2020) aborda os efeitos que as oficinas estéticas podem produzir nas narrativas da pesquisadora e das crianças, com relação aos vínculos afetivos imbricados nas práticas educativas, em uma visão rizomática e nas sensibilidades. E destaca a importância do método narrativo, o que possibilitou às crianças o compartilhamento de suas vivências e percepções. A autora argumenta que as oficinas estéticas mobilizaram a expressão criativa, a autoria infantil, contribuindo para a formação de pessoas reflexivas e sensíveis.

Gava (2020) conclui que as oficinas estéticas não apenas contribuem no currículo educativo, mas também mobilizam práticas educativas, potencializadas pela empatia, pelos processos imagéticos e pela capacidade de se comunicar. A pesquisa

tem contribuição significativa para o campo da educação, reforçando a relevância das abordagens estéticas nas práticas educativas contemporâneas.

As relações entre minha pesquisa e a de Gava (2020) estão no interesse de práticas educativas e sensibilidades na formação. A de Gava (2020) com crianças e a minha com acadêmicos, professores e coordenação do curso de Administração.

A pesquisa *Percursos de uma professora andarilha na Educação Infantil: narrativas*, de Patrícia Regina de Carvalho Leal, realizada no ano de 2019, também faz parte desta investigação no estado do conhecimento do NUPAE.

O estudo destaca a experiência da pesquisadora/educadora no contexto da educação infantil, utilizando a narrativa como principal abordagem metodológica. Sua pesquisa buscou compreender os desafios e aprendizagens enfrentados ao longo de sua trajetória profissional, e reitera a importância da reflexão crítica sobre vivências e práticas pedagógicas.

Leal (2019) analisa como suas experiências pessoais e profissionais influenciavam sua atuação na sala de aula, e como essas narrativas podem contribuir para uma formação docente sensível e contextualizada. Ainda, enfatiza a relevância da construção de identidades profissionais por meio da reflexão sobre as experiências docentes, e aponta para a importância do ambiente educativo como espaço de transformação, ressaltando o papel do professor no processo de ensinar e aprender.

No que pese aos descritores 'Práticas Educativas' e 'Sensibilidades', a pesquisa de Leal (2019) contribui para a minha no que se refere às práticas educativas, tendo como método o narrativo. A autora destaca as experiências passadas e presentes como imprescindíveis para uma educação pelo sensível.

Na sequência, destaco a pesquisa *Artesania: formação cultural, construções identitárias e experiências sensíveis na terceira idade*, de Rita de Cássia Fraga da Costa, do ano de 2019.

Quando o descritor é 'Sensibilidade', vejo grande contribuição para minha dissertação. A autora investigou experiências em artesanias no espaço não formal de educação, pelo viés da formação cultural, construções identitárias e experiências sensíveis com idosos. O desafio da pesquisadora foi desenvolver práticas educativas pautadas na experiência com artesanias, tendo como base a sensibilidade.

As convergências com minha pesquisa estão no método narrativo e na ênfase das práticas educativas como diferencial nas ações fundamentadas pelas sensibilidades. As diferenças entre as duas pesquisas ficam por conta dos partícipes

e do contexto de pesquisa; a de Costa (2019) na educação não formal, e a minha na educação formal.

Por fim, encontrei a pesquisa/dissertação *Musicalização: memórias, experiências e sensibilidades na terceira idade*, de Hilda Natume, desenvolvida no ano de 2018, que também é referência para minha dissertação, especialmente no tocante aos descritores 'Práticas Educativas' e 'Sensibilidades'. Natume (2018) desenvolveu práticas educativas por meio de oficinas de musicalização, na educação não formal, com um grupo de idosos.

A pesquisadora afirma que na trajetória de sua pesquisa, a produção de dados foi aos poucos se construindo no processo, culminando em experiências estéticas. As relações da pesquisa de Natume (2018) com a minha estão no método narrativo, nas práticas educativas e nas sensibilidades.

Além das pesquisas do NUPAE, identifiquei produções no campo da Administração que se aproximam desta investigação, por reconhecerem a relevância das dimensões sensíveis, criativas e estéticas no ensino superior.

Fischer, Davel, Vergara e Ghadiri (2007), no artigo *Razão e sensibilidade no ensino de administração: a literatura como recurso estético*, problematizam a integração entre arte, emoção e conhecimento como estratégia pedagógica na formação do administrador.

Os autores defendem que a literatura, enquanto recurso estético, é um poderoso instrumento de aprendizagem, pois articula a palavra, o discurso e a imaginação, elementos que constituem a essência da gestão. Ao proporem a articulação entre razão e sensibilidade, apontam para uma pedagogia que valoriza a complexidade e a experiência humana no processo de ensino e aprendizagem.

Em uma perspectiva mais recente, Cassol *et al.* (2021), no artigo *Criatividade implícita em práticas docentes no ensino de Administração em Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina*, analisam as práticas pedagógicas de docentes universitários, e evidenciam que o incentivo à autonomia discente, a abertura ao diálogo e o uso de metodologias ativas são capazes de potencializar a criatividade e a aprendizagem significativa. A pesquisa reforça a importância da expressão de ideias e da valorização das experiências individuais e coletivas no contexto educacional.

Ambas as produções reafirmam que a docência em Administração requer práticas que integrem razão e sensibilidade, teoria e experiência, cognição e afeto,

princípios que também sustentam o percurso formativo e investigativo desta dissertação.

Outro estudo que contribui para o diálogo entre práticas educativas e sensibilidades no ensino de Administração é o de Coto, Moretto Neto e Pacheco (2009), intitulado *Criatividade dentro da Educação: um estudo de caso do Curso de Administração da UFSC*.

O artigo investiga a contribuição do curso para o estímulo da criatividade dos estudantes, analisando planos de ensino e percepções discente-docente. Os autores identificam discrepâncias entre o que é proposto nas disciplinas e o que se concretiza nas práticas educativas, revelando desafios para o desenvolvimento de um ensino que promova autonomia, pensamento crítico e sensibilidade criadora.

Essa pesquisa reforça o entendimento de que a formação em Administração demanda práticas educativas que articulem razão e sensibilidade, teoria e experiência, superando modelos prescritivos e instrumentalizados.

A aproximação entre criatividade, práticas docentes e sensibilidades corrobora com reflexões que sustentam esta dissertação, especialmente quanto à necessidade de um olhar estético e humano sobre o processo formativo.

Além das dissertações dos pesquisadores do NUPAE e dos artigos, destaquei ao longo do percurso investigativo, os autores fundantes, bem como outros pensadores que ampliaram o diálogo com as problematizações levantadas nesta dissertação, possibilitando entrelaçar as sensibilidades às práticas educativas.

2.2 O Ensino Superior em Administração e seus Desdobramentos

A palavra *administração* vem do latim *ad* (direção, tendência) e *minister* (subordinação ou obediência), e significa ‘aquele que realiza uma função sob o comando de outrem’, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra *administração* sofreu transformações em seu significado original, pois, segundo Chiavenato (2003, p. 11),

[...] a tarefa da Administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais

adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo.

Para Chiavenato (2003), administrar é muito mais do que uma mera função de supervisão de pessoas, de recursos e de atividades. Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a instituição ou a organização. Portanto, o papel do administrador, em épocas de mudança e instabilidade, está centrado mais na inovação do que na manutenção do *status quo* organizacional.

Segundo Drucker (2019, p.79), “a inovação é esforço, não inspiração”. Para ele, o inovador é aquele que consegue sair e olhar, perguntar e ouvir, definindo as oportunidades e estabelecendo o que deve ser feito para atender as necessidades dos envolvidos.

Em um ambiente institucional e/ou empresarial em constante transformação, a capacidade de se adaptar torna-se essencial para a sobrevivência e para o bem-estar das pessoas. Segundo Costa e Pillotto (2025, p. 17),

Gestores bem preparados para dar retornos construtivos e orientar o desenvolvimento comportamental de suas equipes criam um ambiente mais saudável e colaborativo, promovendo tanto o desempenho individual quanto o sucesso organizacional.

O administrador desempenha um papel fundamental nesse processo, o de agente de mudança e liderança. Isso requer uma atitude crítica, reflexiva, criativa e sensível, possibilitando as rápidas adaptações às mudanças e demandas das ações propostas. Quando destaca a responsabilidade do administrador, Chiavenato (2003 p. 13) traz a seguinte questão:

[...] o administrador é um profissional cuja formação é ampla e variada: precisa conhecer disciplinas heterogêneas, precisa lidar com pessoas, que lhe estão subordinadas ou que estão no mesmo nível ou acima dele; ele precisa estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras, pois seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção de outras pessoas que seguem suas ordens e orientações; precisa lidar com eventos internos e externos; precisa ver mais longe que os outros pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio da atividade conjunta de todos.

Deste modo, o administrador desempenha papéis multitarefas dentro de uma instituição e/ou organização. Ele atua como um educador e orientador, readequando ações e atitudes por meio de sua liderança, orientação e direção. Além disso, exerce

uma influência significativa, impactando a cultura institucional e/ou organizacional com seu estilo de gestão.

Sua importância vai além daquilo que propõe ou conduz, pois deixa marcas profundas na vida das pessoas com as quais interage, influenciando não apenas seus destinos, mas também as relações constituídas dentro e fora da organização e/ou instituição.

A partir dessa responsabilidade profissional e social, o formando em Administração necessita de uma base universitária para apoiá-lo nas tomadas de decisão, que vão além de conhecimentos teóricos e técnicos, envolvendo sobremaneira os aspectos relacionados à emoção, criação e percepção. Além disso, Pillotto (2006, p. 62) destaca que

[...] também a intuição é, assim como a emoção, elemento básico para o gestor autoconsciente, que aplica não apenas os conhecimentos técnicos, mas principalmente a experiência de vida: a forma como percebe e sente o mundo vai definir também as suas decisões.

No campo da educação superior em Administração, o desafio em potencializar os aspectos intuitivos, emocionais, criativos e perceptivos fazem, ou deveriam fazer, parte do processo da formação inicial dos cursos de Administração. No entanto, apesar das práticas consolidadas ou emergentes, há uma crescente dificuldade em envolver os acadêmicos no processo educativo. No ensino superior em Administração, o conhecimento é frequentemente transmitido de forma explícita, por meio de manuais técnicos, o que contrasta com a preferência das novas gerações por métodos de aprendizagem interativos e diversificados, como afirma Freitas (2017, p. 242):

O processo de aprendizagem no campo da administração geral convive com esse impasse. Apesar do seu modelo conceitual referenciar-se em um conjunto de práticas administrativas que foram ou estão sendo aplicadas, constata-se a dificuldade cada vez maior de promover envolvimento do aluno no seu próprio processo de ensino-aprendizagem. Nas escolas de administração, de modo geral, o processo de transmissão do conhecimento é de forma tácita e vem associado aos manuais técnicos da área. Outrossim, observa-se que as novas gerações de alunos são mais exigentes quanto à utilização dos novos meios de comunicação e informação. Tomando por base essa constatação, pode-se dizer que os alunos encontram estímulos e motivações em formas mais heterodoxas de transmissão do conhecimento, como métodos de simulação da realidade, técnicas de desenvolvimento psicológico e suportes multimídia.

Aprender na formação inicial em Administração exige uma mudança de postura tanto dos acadêmicos quanto dos professores. Uma mudança considerável no processo de ensinar e aprender necessita da identificação sistemática dos desafios enfrentados, especialmente no contexto do ensino superior. Como cita Freitas (2017, p. 255):

[...] o aprender requer uma postura diferente do alunado e do próprio professor. A melhoria significativa no processo de ensino e aprendizagem passa, inexoravelmente, pelo levantamento sistemático dos problemas encontrados no ensino, principalmente no ensino superior.

Isso significa que, para a formação inicial em Administração Superior, é imprescindível que tanto acadêmicos quanto professores adotem atitudes proativas e reflexivas. Além disso, realizar uma análise sistemática dos desafios enfrentados é crucial, pois traz contribuições para os envolvidos na instituição e/ou organização e, também, colabora para uma sociedade capaz de enfrentar as demandas presentes e futuras.

Diante dessa questão, Freitas (2017) aponta que os acadêmicos universitários frequentemente vêm de um sistema educacional sistemático, que valoriza a linearidade e a memorização, negligenciando por vezes, o olhar crítico/sensível. Isso resulta em reduzida participação dos acadêmicos e ênfase na performance do professor, conforme citação das pesquisadoras Pimenta e Anastasiou (2010, p. 23):

Os alunos que chegam à universidade vêm de um sistema de ensino que centralizou os esforços de seus últimos anos escolares na direção do vestibular. Na maioria das vezes, a memorização foi a tônica dominante, com o uso de recursos os mais variados para conseguir sucesso na memorização do material pretendido. Assim, o próprio sistema de ensino reforçou um comportamento baseado na lógica da exclusão, em pouca criticidade, voltado para os produtos (passar no vestibular) e não para a aprendizagem, com ênfase em ações e atividades pouco participativas, com turmas numerosas e salas – especialmente as do ‘terceirão’, como são denominados os cursos pré-vestibulares – em que a figura do “bom professor” é identificada como a de um showman, considerado então excelente pela sua capacidade de explicar os conteúdos e garantir a atenção dos alunos.

Vivemos um tempo de intensas transformações, em que a Inteligência Artificial (IA), a automação e a expansão das tecnologias digitais reconfiguram não apenas o mundo do trabalho, mas também o modo como aprendemos, nos relacionamos e atribuímos sentido às experiências.

Essa nova configuração exige do ensino superior em Administração uma verdadeira 'virada de chave', capaz de integrar criticidade, sensibilidade e ética às competências técnicas tradicionalmente valorizadas.

O profissional que se forma nesse contexto precisa compreender que o domínio de ferramentas tecnológicas não substitui a capacidade de pensar, criar, sentir e decidir com responsabilidade social.

A presença crescente da IA nos processos administrativos e educacionais desafia professores e acadêmicos a revisitar suas práticas, incorporando o pensamento reflexivo e o diálogo interdisciplinar como instrumentos de formação humana. Como alerta Morin (2001, p. 37), "o conhecimento pertinente deve enfrentar a complexidade do real", e isso inclui reconhecer que, diante da tecnologia, ou reinventamos nossos modos de ensinar e aprender, ou corremos o risco de permanecer à margem das transformações que moldam o presente e o futuro das organizações e da educação.

No cenário contemporâneo, as tendências da Administração apontam para uma profunda reconfiguração das práticas profissionais e educacionais. As transformações impulsionadas pela Inteligência Artificial, pela automação e pelas novas formas de organização do trabalho exigem um novo olhar sobre o papel do administrador e sobre a própria formação universitária.

Conforme destacam Moreira e Martyniuk (2021) em *Tendências da Administração em Debate*, as inovações tecnológicas têm provocado mudanças estruturais nas relações de trabalho e nos modos de gestão, o que demanda o desenvolvimento de competências humanas, éticas e relacionais capazes de equilibrar técnica e sensibilidade.

Os autores enfatizam que a tecnologia, quando destituída de sentido humano, tende a empobrecer a gestão e a reduzir o potencial transformador da educação, tornando urgente a formação de profissionais capazes de aliar conhecimento técnico e compreensão sensível das relações humanas.

Assim, ou a educação se renova e acompanha as transformações do nosso tempo, ou corre o risco de formar profissionais desatentos às demandas emergentes de um mundo interconectado, automatizado e profundamente humano.

Desse modo, identificar as sensibilidades nas práticas educativas do ensino superior em Administração é importante para potencializar um ambiente educacional

que valorize as singularidades dos acadêmicos e o viver-junto, destacando suas experiências de vida e suas necessidades emocionais, sociais e intelectuais.

2.3 As Sensibilidades

As sensibilidades podem desempenhar importante papel nas práticas educativas, na formação inicial do curso de Administração. Enquanto o conhecimento técnico oferece uma base sólida, é a experiência de vida que muitas vezes guia as escolhas e decisões do futuro administrador. A forma como ele percebe e interpreta o mundo ao seu redor, potencializada pelas sensibilidades, pode influenciar em suas ações e no modo como se relaciona com o outro e seu entorno.

Essa perspectiva que considera tanto os aspectos racionais quanto os sensíveis e subjetivos, permite ao administrador uma compreensão mais profunda do ambiente em que atua e das diferenças das situações que enfrenta, resultando em escolhas mais alinhadas com os objetivos institucionais e/ou organizacionais.

Esses são aspectos importantes no ensino superior de Administração, uma vez que o futuro profissional necessita tanto das questões técnicas, que envolvem seus afazeres, quanto dos conhecimentos sensíveis, que envolvem os processos criativos, emocionais, intuitivos e imagéticos (Pillotto, 2006).

Vale aqui destacar que a formação em Administração é reconhecida no Brasil como o terceiro curso com maior número de matrículas no ensino superior, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) (Brasil, 2017).

Quando analisamos a Resolução n.º 5/2021 do Ministério da Educação (Brasil, 2021), que fala sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, o Art. 3 aponta sobre proporcionar aos egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, algumas competências gerais. Destacamos aqui o inciso III:

Analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes (Brasil, 2021, art. 3º).

Salientamos também o inciso VII, que comenta do relacionamento interpessoal, e no inciso VIII, a comunicação de forma eficaz. Os incisos em questão destacam a

importância do desenvolvimento de sensibilidades humanas para a construção de relacionamentos colaborativos, e de gerenciar as dificuldades que possam acontecer no dia a dia, possibilitando uma formação crítica e sensível para a resolução de problemas.

Sobre essa questão, Nunes (2010) adverte sobre a necessidade de os currículos destacarem metodologias capazes de trabalhar com resolução de problemas, a fim de que os acadêmicos tenham conhecimentos gerais e profissionais pautados na experiência. Isso pressupõe privilegiar o método de ensino por problema, o qual possibilita mobilizar, de forma integrada, conhecimentos, habilidades e atitudes em situações vivenciadas.

São as competências para não apenas sobreviver no mundo do trabalho, mas, sobretudo, vivê-lo. Ou, nas palavras de Morin (2021, p. 38), “[...] uma das tarefas essenciais de uma política humanista é criar condições que deem não só a possibilidade de sobreviver, mas também de viver”.

Quando falamos em competências, muitos conceitos são encontrados por diferentes autores. Chiavenato (2014) compreende competências como apropriação de conhecimento – o saber, a habilidade – o saber fazer, o julgamento – saber analisar, e a atitude – querer fazer.

É evidente a importância do conhecimento técnico que aprendemos no curso superior de Administração, mas, do mesmo modo, saber colocar em prática o conhecimento de forma significativa é também relevante. Porém, só o conhecimento e a técnica não são suficientes para a formação inicial em Administração, pois, como afirma Pillotto (2006, p. 58), igualmente

[...] o conhecimento sensível torna-se fundamental nos processos de formação do sujeito, uma vez que possibilita um saber mais apurado e refinado sobre ele próprio, os outros e seu entorno e, conseqüentemente, sobre as relações humanas que permeiam o seu contexto.

Na formação inicial em Administração, o conhecimento sensível desempenha papel importante possibilitando a compreensão de si e do outro, potencializada pela emoção, criação e percepção do entorno.

Deste modo, a educação no ensino superior tem como um dos objetivos trazer questões aos acadêmicos que reflitam sobre os desafios e oportunidades do mundo atual, propondo práticas sociais e pedagógicas. Assim, mais do que apenas mediar

conteúdos e conceitos, o ensino superior precisa cultivar as sensibilidades para que os acadêmicos se tornem autônomos e agentes de transformação em suas áreas de atuação.

O objetivo da educação, portanto, não se resume aos aspectos técnicos e conceituais, mas de possibilitar um ambiente interativo entre docentes e discentes e o “[...] de criar nele um estado interior e profundo, uma espécie de polaridade de espírito que o oriente em um sentido definido, não apenas durante a infância, mas por toda a vida” (Morin, 2018, p. 15).

Na mesma perspectiva, Imbernón (2010, p. 19) destaca o papel do ensino superior, como espaço de formação que

[...] assume um papel que transcende o ensino que pretende uma mera atualização científica, pedagógica e didática e se transforma na possibilidade de criar espaços de participação, reflexão e formação para que as pessoas aprendam e se adaptem para poder conviver com a mudança e incertezas.

A formação superior objetiva também reiterar o papel do docente, que vai além da execução de atividades determinadas, o que implica em um profissional crítico, sensível e reflexivo, que esteja envolvido no processo de mudanças no contexto educacional e na vida social.

Além disso, pressupõe que as relações entre docentes e acadêmicos aconteça de forma dinâmica e flexível, reinventando ações de acordo com as novas realidades e desafios de um mundo volátil. Portanto, o ensino superior não apenas qualifica o futuro profissional, mas igualmente promove a formação efetiva, afetiva e significativa dos acadêmicos, como aborda Imbernón (2010, p. 21):

O professor ou a professora não deveria ser um técnico que desenvolve ou implementa inovações prescritas, mas deveria converter-se em um profissional que deve participar ativa e criticamente no verdadeiro processo de inovação e mudança, a partir de e em seu próprio contexto, em um processo dinâmico e flexível.

Quando pensamos nas instituições de ensino superior, a qualificação é determinada por uma combinação de fatores, incluindo o corpo docente e discente, o currículo, os recursos e as culturas vigentes.

Uma instituição de ensino qualificada não apenas proporciona uma educação de excelência, mas também propõe ações metodológicas e discussões conceituais que tratem dos desafios contemporâneos e novas oportunidades. Neste sentido,

Imbernón (2010, p. 104) destaca que “a qualidade da instituição educacional depende da qualidade dos alunos, através de suas contribuições à sociedade, da qualidade do que se aprendeu e da forma de aprendê-lo”.

Assim, a qualidade do processo educacional reside não apenas no conteúdo em si, mas na interatividade do processo, na dinâmica do grupo, na realização das ações, no modo como o docente percebe e vive o mundo e nas metodologias e materiais didáticos utilizados (Imbernón, 2010).

A forma como a educação é idealizada e praticada, muitas vezes, reflete modelos e paradigmas estabelecidos há décadas. No entanto, para atender as necessidades contemporâneas, é importante que a formação inicial do curso de Administração avance nos processos educativos e destaque as sensibilidades como diferencial nas práticas sociais, formativas e profissionais.

O conceito tradicional de educação do século XXI, muitas vezes, é caracterizado por uma abordagem voltada ao professor, e o ensino é fundamentado principalmente na mediação de conhecimentos, envolvendo uma única direção. No entanto, esse modelo está se tornando cada vez mais obsoleto para atender às demandas de uma sociedade que valoriza a colaboração, a criação, o pensamento crítico/reflexivo, as resoluções de problemas e, principalmente, o olhar humanizado e sensível (Morin, 2011).

Uma mudança nos cursos de formação inicial em Administração envolve uma transição para abordagens voltadas para as relações de docentes e acadêmicos, valorizando a participação mútua nos processos de ensinar e aprender. Isso requer promover metodologias interativas e sensíveis, como a aprendizagem baseada em projetos, a aprendizagem colaborativa e a experiencial, que mobilizam os acadêmicos a explorarem, descobrirem e construírem seu próprio conhecimento (Freire, 2023).

Como afirma Imbernón (2010, p. 101), “[...] a instituição educativa também deve mudar, deve converter-se em algo verdadeiramente educativo e superar seu conceito já obsoleto que remonta ao século XIX”. Portanto, a educação não pode se limitar à mera reprodução de conteúdo e valores pré-estabelecidos. É preciso romper com as amarras da tradição e buscar novas práticas educativas que possibilitem a emancipação das pessoas. Assim, é preciso urgentemente

desenvolver novas formas de linguagem e, sobretudo, práticas críticas alternativas que permitam desvelar o currículo oculto da organização

e descobrir outras maneiras de ver o mundo, a escola e sua organização (Imbernón, 2010, p. 101).

A compreensão da abordagem, e adequação ou readequação das diversas áreas do currículo são essenciais para atender às necessidades e demandas da atualidade, pois

[...] temos que nos aprofundar, para entender o que ocorre diante das especificidades relativas às áreas do currículo, nas estruturas espaciais que não possibilitam a emergência de novas culturas organizativas, na participação ativa da comunidade, na dinâmica e comunicação dos grupos, na escolarização pública, na veloz implantação das novas tecnologias da informação, [...] (Imbernón, 2010, p. 107).

Morin (2018) discorre sobre a importância do sistema de ensino de qualidade, contribuindo na formação de sujeitos com olhar crítico/sensível, para que possam atuar em suas respectivas profissões com qualidade humanitária. No entanto, esse modo de educar exige ações corajosas e um pensamento multidirecional, que por vezes implica certa rebeldia ao sistema.

Essa não é uma tarefa fácil, uma vez que na maioria das universidades

[...] nos ensinam a isolar os objetos (de seu meio ambiente), a separar as disciplinas (em vez de reconhecer suas correlações), a dissociar os problemas, em vez de reunir e integrar. [...] em tais condições, as mentes jovens perdem suas aptidões naturais para contextualizar os saberes e integrá-los em seus conjuntos (Morin, 2018, p. 15).

Estas considerações levantam questões importantes sobre o impacto da fragmentação do conhecimento nos sistemas educativos, inclusive no ensino superior. A fragmentação pode reduzir a capacidade dos acadêmicos em conectarem diferentes áreas do conhecimento, cultivando o senso crítico e sensível sobre o mundo, sobre si e sobre o outro:

Devemos, pois, pensar o problema do ensino, considerando, por um lado, os efeitos cada vez mais graves da compartimentação dos saberes e da incapacidade de articulá-los, uns aos outros; por outro lado, considerando que a aptidão para contextualizar e integrar é uma qualidade fundamental da mente humana, que precisa ser desenvolvida, e não atrofiada (Morin, 2018, p. 16).

A reflexão sobre educação nos leva a um paradoxo. Embora a mente humana seja capaz de contextualizar e integrar informações, os sistemas educativos fornecem frequentemente cenários de conhecimento fragmentados e compartimentados. Essa

contradição entre formas de pensar e métodos de ensino exige uma reavaliação crítica e a procura de possibilidades criativas. Como cita Morin (2018, p. 68),

[...] daí a paradoxal dupla função da Universidade: adaptar-se à modernidade científica e integrá-la; responder às necessidades fundamentais de formação, mas também, e sobretudo, fornecer um ensino metaprofissional, metatécnico, isto é, uma cultura.

Diante das palavras do autor, o conhecimento técnico é uma necessidade frente à realidade acadêmica e profissional, mas o conhecimento sensível é fundamental para as relações interpessoais e sociais.

A formação inicial do curso de Administração pode contribuir no desenvolvimento de sujeitos capazes de ler o mundo, potencializando o olhar estético, ético e crítico. Para isso, é fundamental que as práticas educativas sejam permeadas pelas sensibilidades, pelas experiências e pelos vínculos afetivos.

Na pesquisa *Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração: possibilidades e reverberações*, o olhar para as práticas educativas no ensino superior está sendo problematizado a fim de intensificar as relações entre narrativas e sensibilidades. Como afirmam Meira; Pillotto (2022, p. 60), “ao refletir sobre o sensível e o afeto nas práticas educativas, é importante compreender o conhecimento não como algo a ser dado, mas como algo a ser construído e sentido, capaz de tocar nosso ser profundamente”.

Também Freire (2023), ao mencionar a importância da docência como referência para os acadêmicos que passam, destaca que um simples gesto afetivo pode redimensionar caminhos articulados aos aspectos cognitivos/sensíveis.

Compreender é um passo importante para a apropriação do conhecimento, mas não é suficiente para perceber a totalidade do ser humano. Exige captar as subjetividades gestuais; um encontro com o outro que vai além da racionalidade, e se baseia na empatia, na escuta e na interação.

Por meio do entendimento da dimensão subjetiva, complexa e potente, podemos construir relações significativas com o outro, cultivando aquilo que nos torna humanos – o ser sensível, pois, como afirma Morin (2018, p. 51): “[...] explicar não basta para compreender. Explicar é utilizar todos os meios objetivos de conhecimento, que são, porém, insuficientes para compreender o ser subjetivo”.

Reiterando o pensamento de Morin (2018), voltamos a Freire (2023, p. 46) quando nos diz que, “[...] não há prática docente verdadeira que não seja ela mesma um ensaio estético e ético, permita-se-me a repetição”.

Portanto, quando consideramos as práticas educativas em uma perspectiva sensível, estamos nos referindo à capacidade de perceber, compreender e gerenciar as próprias emoções, compreendendo também as do outro.

Neste sentido, Maturana e Varela (2001) consideram a interdependência entre os aspectos biológicos, cognitivos e sociais do ser humano, envolvendo um ambiente educacional que não apenas transmita conhecimento, mas principalmente provoque a reflexão, mobilizando a empatia.

Práticas educativas que envolvem aspectos sociais e emocionais e, conseqüentemente, a ampliação das sensibilidades, possibilitam atitudes de docentes e acadêmicos voltadas ao respeito pela diversidade de ideias e de culturas, bem como a abertura do aprender uns com os outros, construindo relações de afeto e confiabilidade.

Na contemporaneidade, os conhecimentos sensível e cognitivo desempenham papéis importantes em um mundo cada vez mais completo e interconectado. Com o avanço da tecnologia e a explosão de informações, o conhecimento cognitivo tornou-se mais acessível, facilitando uma quantidade de informações que podem nos sobrecarregar, dificultando a seleção daquilo que vai fazer sentido em nossas vidas.

Diante dessa questão, o conhecimento sensível se torna essencial para que possamos melhor selecionar as informações, transpondo para um possível conhecimento pessoal e profissional. Para isso, é fundamental cultivar as sensibilidades, o que contribui para a melhor compreensão de si, do outro e do contexto que nos rodeia.

O conhecimento sensível, portanto, possibilita que as pessoas interpretem não apenas os fatos objetivos, mas também as relações interpessoais e as subjetividades. As questões aqui apresentadas têm como base as reflexões de Pillotto (2006, p. 47), ao dizer que:

Assim como existe a possibilidade de os indivíduos perceberem a complexidade da contemporaneidade, existe também o perigo desse mesmo indivíduo absorver uma gama muito grande e rápida de informações sem a devida reflexão, oprimindo o processo de pensar, rompendo com as identidades, as culturas, as raízes, transformando-se num ser totalmente individualista. Para que isso não ocorra, é

imprescindível desenvolver o conhecimento sensível a cada dia, pois só assim não perderemos a nossa essência – única, insubstituível e pessoal.

As sensibilidades em perceber o mundo ao nosso redor, e nas interações com outras pessoas não apenas nos suscitam para a realidade que nos cerca, mas também nos impulsionam a adotar uma atitude engajada socialmente. Sintonizados com as variantes do ambiente e das dinâmicas interpessoais, somos mobilizados a tomar iniciativas, aprofundar nossas percepções e, conseqüentemente, nossos saberes, conhecimentos e, sobretudo, protagonizar a construção de relações significativas e harmoniosas com os outros, seja na família, na escola, na universidade, nas ruas e/ou no trabalho.

Essa consciência sensível nos capacita a não apenas reagirmos passivamente às circunstâncias, mas a criar possibilidades em nosso entorno, contribuindo para um mundo colaborativo e significativo para todos. Pillotto (2006, p. 54), sobre essa questão, afirma que “[...] é possível entender o conhecimento sensível como uma abertura permanente de entrada de sensações”. E continua sua reflexão dizendo:

[...] o conhecimento sensível, a forma pela qual a pessoa aprende a realidade, não é totalmente lógico-racional, ou seja, alimenta-se muito mais de um saber subjetivo, apropriado de elementos que por sua natureza não necessitam de uma explicação concreta, mas de uma força transcendental que se fortalece na forma individual de perceber-se e perceber tudo que está à sua volta (Pillotto, 2006, p. 54).

O conhecimento sensível é essencial na formação das pessoas, pois permite um entendimento aprofundado e detalhado sobre si mesmo, os outros e o ambiente ao seu redor, influenciando assim as relações humanas em seu contexto (Pillotto, 2006).

Para as autoras Meira e Pillotto (2022), no que tange à ação docente, é fundamental que se mantenham vivos os processos de sensibilidades, envolvendo aspectos como: percepção, criação, imaginação, intuição e emoção. Isso porque, quando nos relacionamos com o outro na educação, é preciso ficarmos atentos aos sinais, a fim de criarmos teias de significações nas quais aspectos cognitivos e afetivos possam se unir em uma base sólida para os processos de aprender a conviver com os outros e consigo mesmo.

Ainda para as autoras, a educação se faz, portanto, no diálogo e nas trocas de experiências; só assim cultivaremos as sensibilidades e correremos menos riscos de nos perder no percurso de nossa existência (Meira, Pillotto, 2022).

E aqui podemos fazer a conexão não somente com o docente que atua no curso de Administração, mas também com o profissional administrador, que necessita de um olhar sensível sobre as problematizações vivenciadas. É também necessário ativar a percepção daquilo que pode passar despercebido, pois fará toda a diferença nas relações constituídas.

Manter a confiabilidade e o saber trabalhar de modo colaborativo é um dos desafios da educação no ensino superior. Neste sentido, as sensibilidades podem ser mapas sensíveis, indicando caminhos e nos envolvendo em acontecimentos, transmutando-nos a pensar sobre o valor que damos à vida (Meira; Pillotto, 2022). E ainda, como nos diz Bueno (2018, p. 48), “[...] um espaço pensado como uma possibilidade de reinvenção do caminho do olhar”.

Ampliando a discussão, trazemos a questão dos Projetos Pedagógicos do Curso (PPC), tanto da educação básica como do ensino superior que, na visão de Meira e Pillotto (2022, p. 39)

[...] continua priorizando em suas práticas um ensino e uma aprendizagem voltados ao pensamento linear, disciplinar, técnico, dando importância maior aos aspectos cognitivos em detrimento aos afetivos. No entanto, vale dizer que ensinar e aprender pela via da razão, separada do afeto e do sensível, não satisfaz as condições necessárias a uma formação integral do sujeito.

Mesmo quando se alega a predileção do cognitivo, justificando o ‘sucesso’ com relação ao ‘mercado’ de trabalho, isso não se sustenta, pois, assim como as questões técnicas e cognitivas são necessárias, também as sensibilidades. Afinal, como afirma Schiller (2017, p. 109), “[...] não existe maneira de fazer racional ao homem sensível sem torná-lo estético”.

O estético está no campo das sensibilidades e nos modos como somos afetados. E como somos afetados infere em nosso modo de ser, naquilo que nos surpreende e suspende, nos encanta e desencanta, a educação (Meira; Pillotto, 2022).

É também aquilo que

desperta em cada um de nós protótipos mentais concretos e que variam em termos de ordem e desordem que se ligam à nossa história pessoal, ao nosso nível de escolarização, à cultura que tivemos em casa, na rua, no trabalho (Meira, 2014, p. 57).

A partir dessas reflexões, é fundamental substituir um pensamento limitado e redutor por um pensamento complexo e incompleto, pois, como afirma Morin (2001, p. 89):

[...] é preciso substituir um pensamento que isola e separa [razão e sensibilidade] por um pensamento que distingue e une. É preciso substituir um pensamento disjuntivo e redutor por um pensamento do complexo, no sentido originário do termo *complexus*: o que é tecido junto.

As questões apresentadas por Morin (2001) dizem respeito à educação e todas as profissões derivadas a ela, inclusive o curso de Administração. A contemporaneidade retoma a união entre razão e sensibilidade, e reitera os processos de (re)invenção humana. E mais ainda, “[...] na consciência de que a presença do outro é essencial para sermos pessoas melhores, construirmos espaços mais justos e honestos” (Bueno, 2018, p. 75).

Ao finalizar este capítulo que percorreu caminhos teóricos, históricos e investigativos sobre o ensino superior em Administração e suas aproximações com as sensibilidades, o olhar se volta agora para o documento que materializa as intenções formativas do curso: o Projeto Pedagógico de Curso (PPC).

No capítulo 3: Projeto Pedagógico de Curso e seus Meandros no Ensino Superior de Administração, o percurso segue pelas trilhas institucionais, buscando compreender como o PPC expressa, em palavras, princípios e silêncios, as possibilidades de uma formação que articule o técnico, o ético e o sensível.

3 PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO E SEUS MEANDROS NO ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

Ao avançar neste percurso investigativo, o olhar volta-se agora para o documento que orienta e materializa as intenções formativas do curso de Administração da Univille: o Projeto Pedagógico de Curso (PPC).

Este capítulo busca compreender de que modo as concepções de educação, de formação profissional e de sensibilidade se inscrevem nas diretrizes que estruturam o curso.

O PPC é aqui compreendido não apenas como um instrumento normativo, mas como um texto vivo, permeado por princípios institucionais, concepções de ser humano e valores que expressam as escolhas políticas e pedagógicas da instituição.

3.1 Bases de um Projeto Pedagógico de Curso

A análise da Resolução nº 5/2021 do Conselho Nacional de Educação (Brasil, 2021), que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação em Administração, revela uma preocupação central com a formação de profissionais capazes de articular conhecimentos, habilidades e atitudes de forma integrada. O documento aponta para um perfil de egresso que combine competências técnicas e humanas, aliado a posturas éticas e inovadoras.

No entanto, ao revisitar esse texto normativo a partir do olhar das sensibilidades, é inevitável perguntar: até que ponto as diretrizes curriculares conseguem destacar e acolher as dimensões formativas que envolvem a escuta, empatia, cuidado e abertura ao outro?

As questões que mobilizam esta pesquisa emergem justamente das lacunas percebidas entre o discurso prescritivo das diretrizes e o cotidiano das práticas educativas e formativas.

Embora a Resolução enfatize as competências humanas, analíticas e quantitativas, destacando a comunicação interpessoal e o trabalho em equipe como atributos desejáveis ao egresso, persiste o risco de que tais dimensões sejam tratadas de forma instrumental e superficial.

Freire (1996), ao problematizar os processos formativos, adverte que a educação não pode ser reduzida a uma mera transmissão de conteúdo ou a um treinamento de competências. Para o autor, “[...] não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino” (Freire, 1996, p. 29), o que implica reconhecer a educação como um espaço de encontro, diálogo e transformação, no qual o sujeito é provocado a refletir criticamente sobre sua prática e seu papel no mundo.

Nesse sentido, ao analisar o PPC do curso de Administração/Univille (2022), percebi que, apesar do reconhecimento formal da importância das dimensões humanas, como a empatia, a colaboração e a ética, o cotidiano pedagógico tende a privilegiar práticas voltadas predominantemente ao desenvolvimento de habilidades técnicas e quantitativas.

As sensibilidades, quando presentes, surgem muitas vezes, como ações isoladas, sem uma intencionalidade formativa contínua. Larrosa (2002) contribui para essa reflexão, ao afirmar que a experiência formativa só é possível quando há tempo, silêncio e escuta para que o sujeito possa ser afetado pelo mundo.

Ou seja, a experiência educacional “[...] não é aquilo que nos acontece, mas aquilo que nos acontece e nos transforma” (Larrosa, 2002, p. 21), destacando a potência transformadora das vivências que atravessam o sujeito em sua integralidade.

Ao problematizar as práticas educativas no ensino superior em Administração, e os dispositivos utilizados na formação do profissional, a pesquisa tem como intencionalidade evidenciar a relevância das sensibilidades e suas possíveis contribuições para uma formação integral.

Embora a Resolução CNE nº 5/2021 (Brasil, 2021) recomende metodologias ativas e a articulação entre teoria e prática, o PPC pouco explicita sobre como criar intencionalmente condições que favoreçam o cultivo da escuta, da empatia e do cuidado. Perguntas se colocam: as sensibilidades estão presentes nas práticas educativas do curso superior de Administração?

Por fim, é importante destacar que as reverberações das sensibilidades não se encerram no tempo da graduação. Elas seguem com o profissional em sua trajetória, impactando diretamente em sua atuação, na administração educacional e em outros contextos institucionais e organizacionais.

Um egresso que tenha vivenciado práticas educativas pautadas pela escuta, pela ética e pela sensibilidade, estará aberto para construir ambientes de trabalho colaborativos, inclusivos e socialmente responsáveis. Portanto, repensar as práticas educativas, tendo como base as sensibilidades, é um movimento ético, estético e social, especialmente diante das complexidades humanas que hoje atravessam o mundo da educação, da gestão e da administração.

O Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille) foi pensado com o compromisso de formar profissionais

capazes de transitar entre as diferentes demandas do mundo institucional e organizacional, integrando competências técnicas e humanas.

O curso de Administração da Univille tem como referencial orientador a concepção de ensino do projeto da Universidade que entende o ato pedagógico como o espaço para a construção do conhecimento e a formação de um cidadão profissional cujo compromisso está voltado ao bem da humanidade (Universidade da Região de Joinville - Univille, 2022, p. 119).

A estrutura curricular e pedagógica foi construída de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais – Lei LDB (Brasil, 1996) e com os princípios institucionais da Univille, respondendo às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação, e às necessidades socioeconômicas da região.

Ofertado na modalidade presencial, no campus Joinville, o curso disponibiliza 100 vagas anuais no período noturno, reconhecendo o perfil de muitos estudantes, que conciliam trabalho e estudo em suas rotinas.

O percurso formativo tem duração mínima de nove semestres, podendo ser estendido até quatorze, respeitando o tempo e as trajetórias individuais de cada acadêmico. O regime é semestral, com uma carga horária total de 3.000 horas, distribuídas entre disciplinas obrigatórias, atividades complementares e estágio supervisionado.

A proposta formativa valoriza competências que vão além da gestão técnica de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. O curso busca mobilizar o olhar crítico, a capacidade de análise, a resolução de problemas, a tomada de decisões conscientes e a atuação ética e socialmente responsável.

A formação é generalista, com conteúdos que abrangem áreas como: finanças, *marketing*, logística, planejamento e gestão de pessoas, com o objetivo de, junto com os acadêmicos, lidar com a complexidade e diversidade dos contextos institucionais e organizacionais.

Temas transversais, como educação ambiental, direitos humanos e relações étnico-raciais, atravessam o currículo, reforçando o compromisso com uma educação integral.

A curricularização da extensão também ocupa lugar de destaque, aproximando os acadêmicos de realidades sociais diversas, por meio de experiências práticas que possibilitam viver o conhecimento em situações reais e concretas.

A gestão acadêmica do curso é compartilhada entre o Colegiado de Curso, responsável pelas decisões pedagógicas e administrativas. A Coordenação, que acompanha o dia a dia acadêmico, a exemplo o Núcleo Docente Estruturante (NDE), ficam atentos à coerência pedagógica e à articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

O corpo docente reúne profissionais com diferentes trajetórias acadêmicas e experiências de mercado, o que contribui para a construção de uma formação conectada à realidade profissional.

A metodologia proposta no PPC valoriza a participação dos acadêmicos, incentivando o protagonismo, a reflexão crítica e o diálogo entre teoria e prática. As tecnologias de informação e comunicação são incorporadas ao cotidiano pedagógico, ampliando as formas de interação e os recursos de aprendizagem.

O curso de Administração também conta com o suporte do Centro de Inovação Pedagógica (CIP), que oportuniza práticas inovadoras e a formação continuada dos docentes, possibilitando experiências de ensino e aprendizagem criativas e significativas.

Assim, o PPC do curso de Administração da Univille busca oportunizar aos acadêmicos mais do que o domínio de técnicas e ferramentas de gestão, propondo um processo formativo que propicia a consciência ética e social. Destaca os processos de ler e intervir de forma crítica nos diferentes contextos que atravessam a vida profissional e social dos futuros administradores.

3.2 Análise Documental do PPC

Após a leitura do PPC, a escolha para a análise documental se deteve na matriz curricular, entendendo que ali estariam expostos a ementa e as referências bibliográficas. Essas informações poderiam apontar a presença ou não das sensibilidades, ou ainda outras nomenclaturas similares.

As disciplinas escolhidas para a análise foram aquelas que mais se aproximavam de uma possível reflexão sobre as sensibilidades: Motivação, Criatividade e Liderança; Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica de Pessoas; Jogos de Empresas e Gamificação; e *Marketing*. Estas revelam, ainda que de maneira

discreta, espaços com potencial para a mobilização das sensibilidades na formação dos futuros administradores.

Essas disciplinas, ao se debruçarem sobre temas que envolvem o humano, as relações interpessoais, os processos de criação e as estratégias organizacionais, carregam em si a possibilidade de se tornarem territórios férteis para experiências de aprendizagem que ultrapassem a dimensão técnica e alcancem aspectos éticos, afetivos e subjetivos da formação.

Para a análise do PPC, utilizei a metodologia de Celard (2008), que compreende a análise documental como uma prática crítica e reflexiva, capaz de revelar não apenas o que está dito, mas também o que é, por vezes, silenciado.

Como destaca Celard (2008, p. 104),

[...] o documento não fala por si mesmo; ele é resultado de uma produção social, carrega marcas de seu tempo e das relações de poder que o constituíram. A análise documental implica, portanto, um esforço de desvelamento dessas marcas, procurando compreender o que o documento diz, mas também, e principalmente, o que ele silencia.

Ao adentrar nesse universo documental, percebe-se como os textos institucionais, muitas vezes, reforçam determinadas normatividades, orientando a formação para uma racionalidade técnica e operacional, ocultando as dimensões sensíveis da formação.

Este reconhecimento reforçou ainda mais a importância da realização de entrevistas, que destacará a escuta das narrativas de acadêmicos, professores e coordenação do curso de Administração. Isto trará um contraponto, como espaço em que as sensibilidades podem emergir, resistir e, quem sabe, provocar deslocamentos.

Voltemos à análise documental na voz de Celard (2008, p. 108), em uma passagem que reverberou fortemente esta pesquisa:

[...] o documento é uma representação do real, uma tentativa de fixar sentidos e orientações, mas é também um espaço de disputa simbólica, onde se cruzam interesses, valores e concepções. Por isso, analisá-lo exige sensibilidade, atenção aos contextos e uma postura crítica que vá além da superfície textual.

Também foi observado o princípio compreensivo-interpretativo fundamentado em Bertaux (2010), que tem como objetivo identificar indícios subjetivos presentes nas narrativas dos partícipes. Ou seja, essas pistas são essenciais para a interpretação,

não apenas do que é dito ou observado, mas também das subjetividades, elementos imprescindíveis que orientaram a análise em dois movimentos principais: identificar a presença ou ausência das sensibilidades no Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração, e refletir sobre a importância dessas dimensões nas práticas educativas e ao longo do percurso profissional, seja em instituições de ensino ou em organizações.

A análise nos convida a pensar sobre a necessidade de ampliar o ensino e a aprendizagem em sala de aula, mobilizando os acadêmicos para a percepção das realidades sociais em que estão inseridos.

Trata-se de reconhecer que a formação vai além da técnica, mobilizando os futuros administradores a lidarem com os percalços do cotidiano, e de criar possibilidades que visem o bem comum social (Freitas; Montezano; Odellius, 2019).

Foi com esse olhar que iniciamos a análise da disciplina *Psicologia, Motivação, Criatividade e Liderança*, ofertada no primeiro semestre do curso, e que cumpre um papel relevante na formação inicial dos acadêmicos de Administração.

Seu conteúdo busca favorecer a compreensão e a gestão do comportamento humano, no contexto organizacional e educacional (Universidade da Região de Joinville – Univille, 2022). Segundo a ementa, a disciplina aborda temas como “Teorias psicológicas sobre comportamento humano, personalidade, relacionamento interpessoal, grupos e equipes, motivação, criatividade e liderança” (Univille, 2022, p. 134).

A indicação das referências básicas reforça a necessidade de aplicação prática desses conceitos, com base na psicologia voltada ao ambiente corporativo. Essa abordagem possibilita a reflexão sobre as teorias psicológicas, reconhecendo sua centralidade na formação de administradores e gestores.

Além disso, a disciplina oportuniza vivências que mobilizam competências alinhadas ao perfil do egresso descrito no PPC, com destaque para a criatividade. Vale destacar que a criatividade é uma competência cada vez mais valorizada no cenário organizacional, que exige inovação e pensamento estratégico frente a desafios complexos. Para Girotto (1998, p. 165), “[...] pensar é criar, engendrar os próprios instrumentos de solução para os problemas”.

Nessa perspectiva, Artar e Erdil (2024), ao explorarem a comunicação interpessoal e seus efeitos sobre a satisfação no trabalho, reforçam que o desempenho criativo amplia a capacidade dos administradores de produzir soluções

rápidas e eficazes. Outro aspecto relevante é a possibilidade de promover a transferência dos conhecimentos apropriados na vida acadêmica e cotidiana para o ambiente de trabalho, atributo essencial para a adaptabilidade e o aprendizado contínuo.

A disciplina também fortalece competências relacionadas à comunicação interpessoal e ao trabalho em equipe, aspectos fundamentais para a construção de relações colaborativas nos mais diversos contextos organizacionais e institucionais. A ênfase em temas como relacionamento interpessoal e liderança demonstra uma preocupação do curso de Administração em formar profissionais atentos à dinâmica das relações humanas.

Formiga *et al.* (2024) ressaltam, entretanto, que ainda há uma lacuna importante quanto à valorização da figura humana no ambiente de trabalho. Segundo os autores, há uma atenção insuficiente à complexidade das relações humanas, à subjetividade dos sujeitos e às interações sociais. Isso aponta para a necessidade de uma abordagem integrada e humanizada na Administração, considerando as dimensões interpessoais.

Ainda que a disciplina *Psicologia, Motivação, Criatividade e Liderança* oportunize contribuições, alguns pontos merecem reflexão.

Percebi, por exemplo, a ausência de referências explícitas às sensibilidades, ou ainda a percepção, emoção e criação na sua ementa, aspectos relevantes para o conhecimento e experiência, exigidos pelas dinâmicas contemporâneas de trabalho.

Tal lacuna do curso de Administração pode reduzir o espaço para a construção de vivências, destacando a empatia, a solidariedade e a integração entre o mundo do trabalho e as experiências interpessoais e coletivas.

As sensibilidades, no contexto do curso de Administração, são fundamentais para o exercício reflexivo, pois, como afirma Cunliffe (2020, p. 67), é

[...] importante para os Estudos Organizacionais, pois nos ajudam, como pesquisadores, a gerar explicações ricas, complexas e potencialmente transformadoras das organizações e da vida organizacional, adotando formas mais pluralistas de conhecimento.

Nos estudos sobre criação, Ostrower (1987, p. 5) nos lembra que criar não significa ausência de racionalidade, mas sim uma ação integrada ao viver humano, pois “[...] o criar só pode ser visto num sentido global, como um agir integrado em um viver humano. De fato, criar e viver se interligam.”

Também Meira e Pillotto (2022, p. 46) destacam que o ato de criar nos provoca a “[...] sair da condição passiva para a ativa, do exato e conhecido para o estranho e inesperado”. Trata-se de um movimento que envolve pensamento, sentimento e, sobretudo, afetação pela/na vida social.

Na Administração, seja no âmbito educacional ou organizacional, o fazer criativo implica em uma constante interiorização e exteriorização da experiência de vida. Um processo que promove maior compreensão de si mesmo e uma abertura permanente a novas perspectivas do ser (Meira; Pillotto, 2022).

Em outras palavras, nas práticas educativas e/ou organizacionais, os conceitos precisam ser incorporados na ação, permitindo uma atuação mais sensível às problemáticas sociais e às exigências do trabalho colaborativo.

Na sequência, a análise da disciplina *Gestão Estratégica de Pessoas*, ministrada no sexto semestre do curso, revelou conteúdos essenciais à formação do administrador. A ementa contempla temas como

Desenvolvimento de Pessoas, Capacitação e Treinamento, Avaliação de Desempenho, Higiene, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho, Sistemas de Informação Gerencial de RH, Indicadores de Gestão de Pessoas, Relações Trabalhistas e Organização de Aprendizagem Inteligente (Universidade da Região de Joinville-Univille, 2022, p. 161).

As referências básicas reforçam o papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações, evidenciando princípios, tendências e desafios do campo. Vale destacar que esses conteúdos oportunizam aos acadêmicos não apenas uma base técnica, mas também a possibilidade de aprender e viver competências humanas e habilidades interpessoais, alinhadas aos objetivos do PPC.

A abordagem de temas como qualidade de vida no trabalho e aprendizagem organizacional demanda um olhar atento às pessoas e seus contextos. Entretanto, ao revisar a ementa, observou-se a ausência de metodologias capazes de mobilizar competências emocionais, o que pode limitar a integração entre conhecimento técnico e formação sensível.

Nas práticas administrativas, a emoção representa um elemento essencial da expressividade humana, manifestando-se em gestos, olhares, na modulação da voz, entre tantos outros sinais que comunicam o indizível (Meira; Pillotto, 2022). Contudo, muitas vezes as emoções ainda são tratadas como opostas à racionalidade, sendo vistas como obstáculos à objetividade institucional e organizacional. Tal visão ignora

o fato de que as emoções emergem de situações vividas em interação com o outro, com o ambiente e consigo mesmo.

O ambiente de trabalho, por sua própria natureza relacional, é um espaço onde as emoções afloram e se tornam visíveis nas ações cotidianas, como reuniões, treinamentos e elaboração de relatórios. Reconhecer e gerir essas emoções é uma competência imprescindível, pois, como sinalizam Rafaeli e Worline (2001), as experiências nas relações de trabalho passam, necessariamente, pela capacidade de reconhecer e lidar com as próprias emoções e as dos outros.

Assim, não se pode mais tratar a emoção como uma interferência negativa nos processos administrativos. Pelo contrário, ao aprender a gerenciá-las, os profissionais ampliam sua capacidade de compreensão e tomada de decisão. Como defende Schott (1996, p. 234), “[...] ao admitir o papel cognitivo da emoção e da sensorialidade, também desafiamos a concepção de que a argumentação é a principal forma de conhecimento”.

Em sintonia com essa perspectiva, Ashforth e Humphrey (1995, p. 97) afirmam que “[...] as emoções são uma parte integral e inseparável do dia a dia da vida organizacional”.

Diante disso, a disciplina *Gestão Estratégica de Pessoas* apresenta-se como espaço potente para práticas alinhadas às demandas do mercado, possibilitando a formação de profissionais que saibam conciliar eficiência institucional e/ou organizacional com bem-estar humano.

Essa relação, eficiência e bem-estar, é fundamental para uma condução institucional e/organizacional consciente e sustentável, sem negligenciar as dimensões sensíveis que envolvem processos de criação, percepção e emoção.

Ao avançar para a disciplina de *Marketing*, oferecida no sétimo semestre, a análise da ementa aponta para uma abordagem voltada aos “Fundamentos de *marketing*; Processo de *marketing*; Mix de *marketing*; Definição de valor e de satisfação para o cliente; Pesquisa de mercado” (Universidade da Região de Joinville-Univille, 2022, p. 167).

A bibliografia básica propõe conceitos de valor, satisfação do cliente e estratégias de mercado adaptadas à realidade brasileira. A estrutura programática cobre aspectos teóricos e práticos, conectando teoria e realidade mercadológica. Embora o enfoque técnico seja evidente, temas como valor e satisfação do cliente abrem espaço para discussões sobre *marketing* emocional e de relacionamento,

aspectos que evidenciam a importância das sensibilidades nas interações com os públicos.

A disciplina *Marketing* representa um espaço para que os acadêmicos ampliem não apenas habilidades técnicas, mas também um olhar ético/sensível/humanizado sobre a relação entre instituições e/ou organizações e sociedade.

Ao integrar teoria e prática com foco na inovação e nos processos criativos, seria possível dar maior visibilidade à empatia e ao espírito colaborativo, qualificando profissionais para o trabalho e mercado que valoriza processos/resultados sustentáveis, socialmente responsáveis e humanizadores.

Ao dar continuidade à análise das disciplinas que compõem o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, o olhar recaiu sobre a disciplina *Gestão de Pessoas*, ofertada no quinto semestre.

Por sua essência e campo de atuação, a gestão de pessoas traz consigo uma dimensão humana. Trata-se de um espaço no qual emoções, histórias de vida, subjetividades e relações se entrelaçam diariamente. Por isso mesmo, a análise dessa disciplina ganha um lugar especial nesta pesquisa, que busca compreender de que modo, e com que intensidade, as sensibilidades têm sido mobilizadas nas práticas educativas do curso.

A ementa da disciplina apresenta temas que, historicamente, fazem parte do repertório da Administração, como “[...] planejamento de recursos humanos, plano de carreira, recrutamento e seleção, modelagem de cargos, remuneração estratégica, benefícios e programas de incentivos” (Universidade da Região de Joinville- Univille, 2022, p. 152).

Embora seja inegável a importância desses conteúdos para a formação técnica dos futuros administradores, chama a atenção o modo como a estrutura curricular privilegia processos, ferramentas e procedimentos, relegando a um segundo plano, ou mesmo silenciando, aspectos relacionados à dimensão sensível e relacional que a gestão de pessoas precisa envolver.

Essa ausência se torna ainda mais visível quando nos aproximamos da bibliografia básica sugerida para a disciplina. Os textos indicados priorizam modelos, metodologias e práticas operacionais, enquanto as sensibilidades permanecem ausentes ou pouco exploradas.

Essa constatação provoca uma pergunta que atravessa esta pesquisa: como formar profissionais capazes de gerir pessoas em sua complexidade humana, se o

processo formativo pouco se dedica a tematizar as dimensões afetivas, emocionais e éticas que perpassam as sensibilidades e as relações de trabalho?

Freire (1996) nos lembra que a educação precisa ser, antes de tudo, um ato dialógico, sustentado por um compromisso ético com a transformação das relações sociais. Transpondo esse olhar freireano para o campo da gestão de pessoas, é possível afirmar que o papel do administrador vai muito além de elaborar sistemas de remuneração ou estruturar quadros funcionais.

Formar-se para gerir pessoas implica ser capaz de construir ambientes institucionais e/ou organizacionais que promovam o reconhecimento das singularidades, o respeito às diferenças e a valorização da dignidade humana. Contudo, ao analisarmos a estrutura curricular da disciplina, é possível perceber que a formação humanizadora ainda representa um desafio a ser enfrentado.

O cotidiano das instituições e organizações é atravessado por conflitos, expectativas não atendidas, sofrimento emocional, adoecimentos psíquicos e dilemas éticos, exigindo dos administradores e/ou gestores uma escuta atenta e uma postura ética e empática.

Cunliffe (2020), sobre essa questão, chama a atenção para a importância de práticas mais pluralistas de conhecimento no campo dos Estudos Organizacionais, defendendo abordagens que envolvam reflexão ética e sensível, capazes de produzir compreensões mais complexas e transformadoras da vida organizacional.

Sob essa perspectiva, ao manter o foco quase exclusivo nas dimensões técnicas e operacionais, a disciplina Gestão de Pessoas corre o risco de formar profissionais que dominem procedimentos, sem levar em conta habilidades essenciais para lidar com a complexidade e a imprevisibilidade das relações humanas. A ausência de dispositivos pedagógicos que promovam a vivência de situações reais, a reflexão sobre conflitos interpessoais ou a construção de uma administração ética e sensível limita o potencial formativo da disciplina.

Vivemos um cenário social e organizacional cada vez mais atravessado por adoecimentos relacionados ao trabalho, por demandas crescentes por ambientes psicologicamente seguros e pela urgência em reconhecer e valorizar a diversidade nas organizações.

Nesse contexto, a formação em gestão de pessoas precisa avançar para além da técnica. Como alertam Cezarino e Corrêa (2019), os cursos de Administração ainda demonstram resistência em incorporar novas abordagens que dialoguem com as

exigências do mundo contemporâneo, permanecendo ancorados em um ensino fragmentado e, por vezes, distante das transformações sociais em curso.

Essa corroboração também é encontrada nas reflexões de Han (2022), que provoca a reflexão sobre a apresentação de uma sociedade cada vez mais cansada. O outro perde sua concretude e o contato humano vai sendo substituído por relações mediadas por metas, números e índices de produtividade.

No campo da Administração, essa lógica se materializa em práticas gerenciais que, muitas vezes, desconsideram a subjetividade dos trabalhadores, reduzindo-os a recursos a serem geridos.

Diante desse cenário, a análise da disciplina *Gestão de Pessoas* evidencia a necessidade de revisitar suas diretrizes e ampliar suas abordagens. É preciso incluir, de maneira evidente e intencional, conteúdos e metodologias que oportunizem competências humanas, destacando aspectos como percepção, emoção e criação, envolvendo as questões éticas e as sensibilidades.

Formar gestores sensíveis, que saibam lidar com o outro em sua inteireza não é apenas uma escolha pedagógica, mas uma exigência ética e social, indispensável à formação de profissionais que se proponham a construir ambientes de trabalho justos, saudáveis e humanizados.

Ao dar continuidade à análise das disciplinas que integram o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, o olhar se volta agora para a disciplina *Jogos de Empresas e Gamificação*, oferecida no sexto semestre.

À primeira vista, sua proposta curricular parece sinalizar a intenção de tornar a aprendizagem interativa, dinâmica e próxima das vivências organizacionais. A utilização de metodologias ativas e recursos lúdicos como estratégias pedagógicas sugere uma abertura a novas formas de ensinar e aprender.

A ementa da disciplina contempla temas como

[...] teoria dos jogos, teoria da decisão, simulação organizacional e gamificação aplicada à competitividade, inovação, empreendedorismo e sustentabilidade, além da utilização de jogos para diagnóstico e prognóstico organizacional (Universidade da Região de Joinville-Univille, 2022, p. 158).

Tais conteúdos revelam a preocupação em aproximar os acadêmicos de situações práticas, permitindo que experimentem, ainda na universidade, contextos que possivelmente encontrarão em sua trajetória profissional. Entretanto, ao olhar

para essa disciplina a partir do princípio compreensivo-interpretativo (Bertaux, 2010), algumas lacunas começam a emergir com nitidez.

Embora o uso de jogos e da gamificação carregue um potencial formativo, capaz de mobilizar emoções, incentivar o trabalho em equipe e potencializar competências como empatia, cooperação e escuta, os aspectos sensíveis não aparecem evidenciados na descrição da disciplina.

A ênfase recai fortemente sobre o desempenho estratégico, a solução de problemas e a busca por resultados, reforçando uma lógica que, muitas vezes, valoriza a competição em detrimento da colaboração.

Ao pensar sobre o papel formativo dessa disciplina, é inevitável retomar Larrosa (2002), ao dizer que a experiência educativa só acontece quando somos afetados, quando algo nos desloca de lugar, nos convidando a sair da zona de conforto.

No caso dos jogos empresariais, seria possível, e desejável, que estes fossem mais do que instrumentos de avaliação de desempenho. Poderiam se tornar espaços privilegiados para a convivência, o compartilhamento e os vínculos afetivos.

As relações afetivas contribuem na gestão de conflitos, no enfrentamento de frustrações e para a celebração de conquistas. Espaços estes que podem provocar nos acadêmicos a reflexão sobre suas emoções, suas decisões e os modos como se relacionam com os outros.

Por sua própria natureza, os jogos provocam envolvimento emocional. Eles despertam entusiasmo, ansiedade, frustração, alegria e superação. Cada etapa vivida em um jogo organizacional é uma oportunidade para que os acadêmicos exercitem não apenas o raciocínio lógico e a capacidade analítica, mas também habilidades como comunicação, escuta atenta, negociação e gestão das próprias emoções.

Outro aspecto que chama atenção é o direcionamento técnico da bibliografia sugerida, que reforça uma perspectiva voltada para as ferramentas e os processos de gamificação, mas que pouco se debruça sobre os aspectos subjetivos, emocionais e relacionais envolvidos na experiência. Essa lacuna, por outro lado, representa uma oportunidade: repensar o currículo e integrar a dimensão das sensibilidades ao desenho pedagógico da disciplina.

No contexto da formação em Administração, as competências sensíveis como empatia, cooperação e inteligência emocional são tão importantes quanto o domínio de técnicas e ferramentas de gestão. Cunliffe (2020) nos convida a considerar formas de conhecimento mais reflexivas e pluralistas, capazes de captar as múltiplas

dimensões da vida organizacional, inclusive aquelas relacionadas às emoções, às relações de poder, à cultura e à subjetividade.

Reconhecer e valorizar a dimensão sensível da experiência é, portanto, um passo importante para que a disciplina *Jogos de Empresas e Gamificação* se torne um espaço pedagógico potente, capaz de formar profissionais atentos às dinâmicas humanas que atravessam os ambientes institucionais e/ou organizacionais.

É fundamental, após os jogos, abrir espaço para momentos de diálogo e escuta, promovendo rodas de conversa com relatos de experiência e percepção das emoções vivenciadas durante os jogos. Este é um caminho possível para tornar o processo de aprendizagem de modo integrado, afetivo e humanizador.

Essa reflexão reforça a compreensão de que, ao formar administradores, o objetivo não deve se limitar às questões relacionadas a estratégias e à obtenção de resultados.

É fundamental que o acadêmico compreenda a importância das relações com o outro, para usufruir de um trabalho que priorize a ética, a solidariedade e as sensibilidades. Práticas de administração sustentadas apenas em indicadores de desempenho não dão conta dos desafios contemporâneos, pois as sensibilidades são o alicerce para o trabalho colaborativo, respeitoso e sensível, seja nas instituições de educação ou nas organizações.

Ao conduzir essa análise com base no princípio compreensivo-interpretativo, buscamos relacionar o rigor analítico com a sensibilidade interpretativa, mobilizando tanto a cognição quanto os aspectos que envolvem a percepção, a criação e a emoção.

A leitura do PPC, em especial da matriz curricular do curso de Administração, evidenciou uma predominância de aspectos técnicos e operacionais, com menor atenção às dimensões sensíveis, como criação, emoção e percepção.

Tal descompasso é preocupante, considerando o papel central que os administradores desempenham nas relações entre instituições e/ou organizações e sociedade.

Num cenário em que o mercado valoriza não apenas competências técnicas, mas também habilidades como empatia, comunicação e liderança humanizada, essa lacuna pode trazer desafios significativos para a atuação profissional.

Integrar os aspectos técnicos, operacionais e sensíveis não é apenas uma questão pedagógica, mas uma necessidade formativa. Cunliffe (2020, p. 67) afirma

que esse movimento pode “[...] ajudar nossos alunos a se tornarem mais reflexivos e nos tornarmos mais reflexivos como educadores e pesquisadores”.

A ausência de práticas educativas que promovam a sensibilidade compromete a formação integral dos futuros administradores, limitando sua capacidade de promover transformações éticas, sensíveis e sustentáveis no mundo do trabalho.

Como alertam Cezarino e Corrêa (2019, p. 175), os cursos de Administração ainda demonstram certa inércia frente às mudanças do mundo dos negócios, mantendo um ensino fragmentado e excessivamente conteudista.

Esse esvaziamento das experiências humanas e sensíveis acaba por reduzir a capacidade de interação com o outro e com o mundo. Afinal, como afirma Han (2022, p. 54), vivemos em uma sociedade marcada pela “desrealização, descoisificação e descorporificação”, na qual o fortalecimento, o aligeiramento e aceleração do mundo do trabalho pode dificultar a escuta e o encontro com o outro.

Diante desse cenário, a análise do PPC foi atravessada por inquietações e surpresas. Buscou-se, no processo interpretativo, manter uma escuta atenta às entrelinhas, evitando influências de hipóteses ou verdades absolutas.

Ao finalizar este percurso, compreende-se que a formação de administradores que primam pelo trabalho colaborativo, pela solidariedade, pela empatia e pelo bem comum depende, necessariamente, de uma articulação mais consistente entre os saberes técnicos, os conteúdos conceituais e as sensibilidades humanas.

Como nos adverte Morin (2018), a educação, em sua essência, precisa dar conta da complexidade da vida, reconhecendo que todo conhecimento é, ao mesmo tempo, tradução e reconstrução. Ou seja, ter as disciplinas no currículo, por si só, não garante que as sensibilidades ganhem vida no cotidiano das salas de aula. Ao contrário, muitas vezes esses espaços são capturados pela lógica da produtividade, da eficiência e da mensuração de resultados, reforçando um modelo formativo que distancia o fazer técnico e conceitual da experiência sensível.

As disciplinas analisadas podem tanto reproduzir a racionalidade técnica, historicamente associada ao campo da Administração, quanto se constituírem como espaços de resistência, invenção e acolhimento das subjetividades em formação.

O currículo não é um território neutro. Ele organiza saberes, mas também silencia, omite e hierarquiza experiências e conhecimentos. Como reforça Morin (2021), educar para a complexidade exige romper com a fragmentação, convocando uma formação que articule razão e emoção, ciência e ética, técnica e estética.

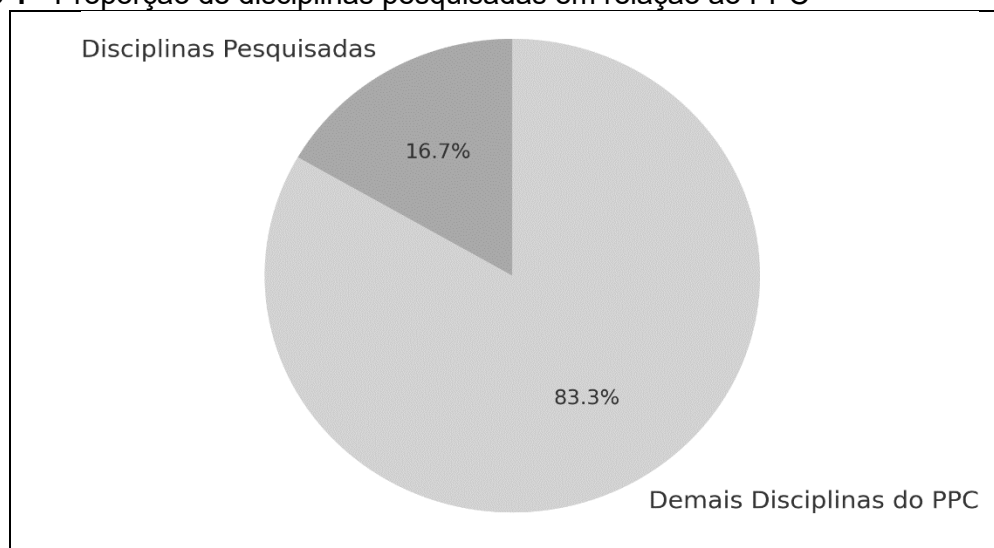
Olhar para o PPC sob essa perspectiva é reconhecer que sua configuração pode, muitas vezes, limitar o emergir das sensibilidades, mas também pode abrir caminhos para que essas se façam presentes nas práticas educativas.

As disciplinas analisadas tratam de aspectos profundamente humanos: criação, emoção e percepção, que estão no campo das sensibilidades. No entanto, ao revisar as disciplinas com suas ementas e referencial bibliográfico no PPC de Administração, percebemos que o viés técnico-administrativo ainda prevalece em detrimento das sensibilidades.

A lógica da eficiência e da performance parece sobrepor-se à construção de espaços formativos que acolham a escuta, a empatia, a ética e o cuidado com o outro. Como alertam Meira e Pillotto (2022), uma ação pedagógica sensível pressupõe reconhecer o valor da amorosidade, da latência e da escuta, dimensões que frequentemente são sufocadas por uma cultura de resultados imediatos.

As disciplinas 'Psicologia, Motivação, Criatividade e Liderança', 'Gestão Estratégica de Pessoas' e 'Marketing' apresentaram indícios de aproximação com as dimensões sensíveis (Universidade da Região de Joinville- Univille, 2022, p. 128). Outras, como 'Jogos de Empresas e Gamificação' e 'Gestão de Pessoas', também revelaram um potencial formativo importante, especialmente por trabalharem com situações práticas, gestão de pessoas e dinâmicas de grupo. Porém, também nelas predominam abordagens instrumentais, pouco voltadas às competências éticas, criativas, relacionadas às sensibilidades.

Gráfico 1 - Proporção de disciplinas pesquisadas em relação ao PPC



Fonte: primária (2025).

A representação em forma de gráfico de pizza permite visualizar com clareza a proporção entre o total de disciplinas previstas no PPC e o conjunto de disciplinas que integrou esta pesquisa. Enquanto o curso dispõe de aproximadamente trinta componentes curriculares, apenas cinco foram analisados em profundidade, o que corresponde a cerca de 16,7% da matriz. Esse recorte, deliberadamente reduzido, possibilitou uma investigação mais detalhada das práticas educativas e das sensibilidades presentes no cotidiano das disciplinas escolhidas. A diferença percentual evidencia que o estudo não pretendeu abarcar a totalidade do currículo, mas concentrar-se em espaços formativos capazes de revelar, com maior nitidez, como determinados professores e estudantes experimentam o ensino na área. A comparação reforça, portanto, a natureza focalizada da pesquisa e ajuda a situar o leitor quanto ao alcance e às limitações do estudo, sem comprometer a profundidade das análises realizadas.

Esse panorama evidencia que, embora o PPC de Administração sinalize em seu perfil de egresso o compromisso com a formação de profissionais éticos, críticos e socialmente responsáveis, há ainda um distanciamento entre essa intenção e a efetividade das práticas educativas que sustentam essa formação. Como bem destaca Pillotto (2006), a formação de um gestor ou professor sensível não ocorre por acaso; ela exige uma ação intencional, metodologias que convoquem à experiência e um olhar que reconheça o sensível como constitutivo do processo educativo.

Ao longo da análise, tornou-se evidente que a transversalização das sensibilidades ainda é uma lacuna no PPC de Administração. Os conteúdos programáticos priorizam o desenvolvimento de competências técnicas e a resolução de problemas organizacionais, aspectos sem dúvida necessários, mas insuficientes para a formação de profissionais capazes de atuar com ética e sensibilidade, diante da complexidade das relações humanas nas instituições e/ou organizações.

Nesse contexto, revisitar o Projeto Pedagógico do Curso à luz das sensibilidades é um convite à revisão das práticas e à criação de experiências pedagógicas dialógicas, reflexivas e afetivas. Não se trata de renunciar aos saberes técnicos, mas de ampliá-los, integrando-os a uma formação que valorize a dimensão humana na vida e na profissão.

Essa transformação passa, sobretudo, pela ação dos professores. Como aponta Freire (2023), é o educador que, em sua prática cotidiana, pode transformar

conteúdos aparentemente neutros e técnicos em experiências significativas, mobilizando a reflexão crítica e a escuta. Isso exige um movimento de sensibilização e de disposição para criarmos espaços educativos abertos ao diálogo e à construção conjunta de saberes.

Reconhecer os espaços e as possibilidades que o PPC de Administração oportuniza às sensibilidades, mesmo que ainda incipientes, é um passo fundamental para fomentar futuros deslocamentos. As fissuras identificadas nas disciplinas analisadas podem ser ampliadas e aprofundadas, permitindo que o curso de Administração da Univille se reinvente, potencializando as sensibilidades como modo de humanização. Como afirmam Meira e Pillotto (2022), é na escuta ética, na presença sensível e na criação de espaços de experiência que a educação ganha força para formar sujeitos capazes de atuar no mundo, com responsabilidade social, consciência crítica e olhar humanizado.

Para reunir, de forma evidente, os elementos que emergiram ao longo da investigação, elaborou-se um quadro com os principais indicadores observados nas disciplinas analisadas (Quadro 1). Esses indicadores resultam diretamente das vozes escutadas durante a pesquisa, estudantes, professores e coordenação, e traduzem dimensões que se repetem no cotidiano formativo do curso. A apresentação em quadro permite visualizar de maneira concentrada, os aspectos que mais se destacaram, facilitando a leitura das convergências, das tensões e das potencialidades identificadas. Essa síntese também ajuda a reconhecer pontos já consolidados nas práticas educativas e, ao mesmo tempo, áreas que ainda demandam maior aproximação com as sensibilidades previstas no PPC.

Quadro 1 - Principais indicadores observados nas disciplinas analisadas

Indicadores Observados	Descrição Sintética
Acolhimento e escuta sensível	Presença de professores que demonstram atenção ao estudante, reconhecem seus ritmos e oferecem suporte.
Relação professor/estudante	Qualidade do vínculo construído em sala, influenciando motivação, participação e permanência no curso.

Metodologias ativas e participação	Uso de dinâmicas, jogos, projetos, atividades práticas e estratégias que estimulam protagonismo.
Experiência prática e projetos reais	Inserção dos estudantes em situações concretas, estudos de caso, extensão e vivências aplicadas.
Vínculo e sentido formativo	Percepção do estudante sobre o propósito da disciplina em sua trajetória pessoal e profissional.
Desenvolvimento socioemocional	Atividades que fortalecem autoconhecimento, inteligência emocional, cooperação e habilidades relacionais.
Integração teoria–prática	Coerência entre conteúdos teóricos e aplicações vivenciadas no contexto da disciplina.
Criação, imaginação e intuição	Estímulo a processos criativos, proposição de soluções e abertura para diferentes formas de pensar.
Ambiente de aprendizagem acolhedor	Organização do espaço, postura docente e clima de confiança que favorecem engajamento.
Coerência entre PPC e vivências	Alinhamento (ou não) entre diretrizes curriculares e práticas efetivamente percebidas pelos estudantes.

Fonte: primária (2025)

Ao concluir este capítulo, que buscou compreender o Projeto Pedagógico do Curso de Administração como expressão das intenções formativas e das concepções institucionais que sustentam o curso, o olhar se desloca agora do documento para as vozes que o vivenciam cotidianamente.

Se o PPC revela os princípios que orientam a formação, são as narrativas de professores, acadêmicos e coordenação que permitem compreender como esses princípios ganham vida nas práticas educativas, nos encontros e nas relações que compõem o espaço formativo.

Assim, o próximo capítulo, Sensibilidades e narrativas: revelando práticas educativas no curso superior de Administração, adentra o território da experiência e da escuta sensível, onde a pesquisa narrativa se faz caminho para compreender o que se diz, o que se cala e o que se sente no processo de formação.

4 SENSIBILIDADES E NARRATIVAS: REVELANDO PRÁTICAS EDUCATIVAS NO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

Este capítulo é atravessado pelas vozes que habitam o curso superior de Administração, por meio da escuta cuidadosa e do percurso construído com base no método narrativo. Foram então criados espaços de fala em que acadêmicos, professores e a coordenação puderam compartilhar vivências, percepções e afetos relacionados às práticas educativas que experienciam no dia a dia. Trata-se de revelar não apenas o que é dito com palavras, mas também aquilo que se expressa nos gestos, nos silêncios, nas pausas, lugares onde as sensibilidades se anunciam e ajudam a compor sentidos.

Neste percurso, são apresentados os fundamentos que sustentam a escolha pela abordagem narrativa, com destaque para a entrevista narrativa, tal como compreendida por Bertaux (2010). A seguir, as vozes são organizadas em três movimentos: o olhar dos acadêmicos, as experiências dos docentes e a escuta da coordenação do curso. Ao final, propõe-se a análise, tendo como base o princípio interpretativo-compreensivo, que busca tecer relações entre aproximações, distanciamentos e sentidos, considerando a complexidade das relações formativas e a presença das sensibilidades como dimensão essencial na constituição das práticas educativas (Bertaux, 2010).

4.1 Método Narrativo

A investigação que sustenta esta dissertação adota o método narrativo, compreendido como uma abordagem que valoriza a experiência vivida, a escuta e a interpretação sensível das trajetórias formativas. A narrativa, nesse sentido, não é apenas recurso técnico, mas um modo que se constitui no encontro entre sujeito, linguagem e mundo. Conforme destacam Souza e Meireles (2018, p. 291), narrar

implica compreender “[...] como os sujeitos dão forma às suas experiências e como significam os acontecimentos de sua existência”. Essa perspectiva dialoga diretamente com a temática desta pesquisa: práticas educativas e sensibilidades no ensino superior em Administração: possibilidades e reverberações, uma vez que trata de processos que envolvem percepções, afetos, escolhas e modos de estar no curso e na profissão.

No percurso desta pesquisa, a narrativa foi assumida como possibilidade de escutar estudantes, professores e Coordenação do curso de Administração da Univille, reconhecendo que suas histórias, percepções e experiências pedagógicas constituem o campo no qual as sensibilidades se expressam, se tensionam e se transformam.

Ao lidar com narrativas, coloca-se em primeiro plano a construção de um ambiente de confiança, em que a escuta, a presença e a disponibilidade tornam-se condições para que as experiências possam emergir. Essa postura dialoga com a compreensão de que o conhecimento é produzido no encontro, e não apenas sobre o outro, mas com o outro.

Do ponto de vista metodológico, assumo aqui uma posição inspirada no princípio interpretativo-compreensivo de Bertaux (2010), que orienta o olhar para a interpretação das histórias como expressão de um percurso singular, situado e relacional. Esse princípio não busca generalizações, mas sim compreensões aprofundadas sobre como os sujeitos produzem sentidos sobre sua formação, e sobre o modo como percebem as práticas educativas que vivenciam. Assim, interpretar uma narrativa é também interpretar um modo de existir, uma maneira de habitar o curso e a profissão em constituição.

A escolha pelo campo recaiu sobre o curso de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille), por ser o espaço no qual desenvolvo minha trajetória discente e docente, e onde emergiram, ao longo de minhas vivências, inquietações relacionadas às sensibilidades na formação. A aproximação com o cotidiano do curso, com seus projetos, metodologias, professores e estudantes, revelou-se fundamental para compreender como as práticas educativas operam, e que espaço há para dimensões como criação, percepção e emoções, elementos que, conforme Meira e Pillotto (2022), integram o campo das sensibilidades.

A investigação estrutura-se em dois movimentos articulados: a análise documental do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração da Univille,

contemplando matriz curricular, componentes curriculares, ementas, objetivos formativos e referências bibliográficas. Esse exame permitiu identificar como e se as sensibilidades aparecem nas diretrizes oficiais do curso, bem como mapear dispositivos pedagógicos previstos institucionalmente. E em entrevistas narrativas realizadas com 05 (cinco) estudantes do curso, 02 (dois) docentes e a Coordenação do curso de Administração.

As entrevistas foram conduzidas de forma aberta, priorizando a escuta e o fluxo espontâneo das memórias e experiências relacionadas ao aprender, ensinar, sentir e perceber o percurso formativo. A opção por entrevistas narrativas justifica-se pela natureza do fenômeno investigado, pois compreender sensibilidades implica acessar vivências, relações, expectativas e modos de significar a formação, dimensões que se manifestam de maneira mais autêntica quando o sujeito pode contar sua própria história.

A escolha pela abordagem narrativa não é apenas opção metodológica, mas coerência epistemológica com o foco deste estudo. Analisar sensibilidades requer reconhecer que a formação em Administração não se limita a transmitir competências técnicas; envolve processos de subjetivação, modos de ser e estar na profissão, experiências de aprendizagem e relações que produzem marcas, sentidos e deslocamentos.

Ao narrar e ouvir experiências, como afirmam Souza e Meireles (2018), aprendemos também sobre nossa própria forma de interpretar o mundo, produzindo um movimento contínuo entre o eu e o outro. É exatamente nessa fronteira, entre pessoal e coletivo, entre história individual e contexto pedagógico, que esta pesquisa se situa.

A prática da pesquisa narrativa demanda atenção à escuta sensível, compreendida como atitude ética de abertura, respeito e reconhecimento. Significa estar presente sem pressa, sem antecipar respostas, permitindo que o sujeito organize sua fala no ritmo de suas memórias e afetos. O encontro entre pesquisador e participante se torna, portanto, espaço de criação compartilhada, onde as experiências se entrelaçam e produzem novos sentidos.

Tal postura ética também se articula ao gesto metodológico desta dissertação: compreender o ensino superior em Administração não apenas como estrutura curricular, mas como cenário vivido, no qual docentes e estudantes atravessam desafios, expectativas, incertezas e descobertas que compõem o cotidiano formativo.

4.2 Entrevista Narrativa (Bertaux, 2010)

A entrevista narrativa adotada nesta pesquisa, como já dito anteriormente, fundamenta-se no princípio compreensivo-interpretativo (Bertaux, 2010) como uma orientação metodológica que reconhece a narrativa como construção de sentido, e não como simples descrição de fatos. Tal princípio parte da compreensão de que o mundo social é constituído por múltiplas interpretações, produzidas pelos sujeitos em suas vivências, e que cabe ao pesquisador acolher essas produções simbólicas por meio de uma escuta aberta, sensível e ética.

Nesse contexto, a entrevista narrativa foi escolhida como instrumento privilegiado para acessar as experiências formativas de estudantes, docentes e da coordenação do curso de Administração da Univille, uma vez que possibilita que o sujeito organize sua memória e exprima aquilo que o atravessa no percurso da formação.

Ao iniciar cada encontro, foi apresentado aos participantes o contexto da investigação, seus objetivos e a liberdade para narrar suas experiências a partir do ponto que considerassem significativo. Essa abertura é central no princípio compreensivo-interpretativo, pois permite que a narrativa siga seu próprio fluxo, revelando sentidos que emergem espontaneamente e que não poderiam ser antecipados pelo pesquisador.

Durante as entrevistas, foi necessário adotar uma postura de acompanhamento atento, permitindo que pausas, hesitações, silêncios, emoções e lembranças desorganizadas se fizessem presentes. Esses elementos, longe de representarem ruídos ou desvios, constituem parte essencial da narrativa, pois carregam marcas da subjetividade e revelam dimensões implícitas da experiência formativa.

Bertaux (2010) ressalta que compreender uma narrativa exige atenção não apenas ao que é dito, mas também ao que se produz na cena da entrevista: gestos, expressões, olhares, mudanças no tom da voz, movimentos corporais e efeitos emocionais que emergem na relação entre narrador e pesquisador.

Assim, o princípio compreensivo-interpretativo pressupõe uma leitura ampliada, que ultrapassa o plano verbal e incorpora elementos sensíveis e simbólicos. Essa perspectiva mostrou-se fundamental no contexto desta pesquisa, pois as

sensibilidades, tema central da investigação, manifestam-se justamente nos modos como os sujeitos sentem, percebem e atribuem sentido às práticas educativas vividas no curso de Administração.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, preservando pausas, ritmos, marcas de hesitação e elementos que compõem as expressões das falas. O processo analítico considerou esses detalhes como parte constitutiva da narrativa, reconhecendo que a experiência não se expressa apenas no conteúdo do discurso, mas na forma como ele é enunciado.

A análise seguiu um movimento de aproximação interpretativa que buscou compreender como cada participante significou sua trajetória, suas relações com professores, colegas e conteúdos, suas percepções sobre práticas sensíveis (ou sua ausência) e os modos pelos quais a formação em Administração produz deslocamentos, afetos, tensões e aprendizagens.

O princípio compreensivo-interpretativo sustenta que a interpretação é sempre um ato intersubjetivo. Não existe compreensão neutra: toda leitura é construída a partir da relação estabelecida na cena da pesquisa, da escuta sensível e da reflexividade do pesquisador.

Dessa forma, a interpretação das narrativas nesta pesquisa buscou reconhecer que os sentidos produzidos são fruto de um encontro entre histórias individuais e o olhar da pesquisadora, e que essa relação não diminui, mas amplia a potência da narrativa como fonte de conhecimento.

Tal perspectiva permitiu compreender aspectos do vivido que não aparecem em documentos oficiais ou discursos institucionais, como sentimentos de pertencimento, frustrações, momentos de encantamento, percepções de cuidado ou ausência dele, e experiências que mobilizam dimensões éticas, afetivas e formativas.

A adoção da entrevista narrativa guiada pelo princípio compreensivo-interpretativo revelou-se especialmente adequada ao objetivo desta pesquisa, que busca problematizar as práticas educativas no ensino superior em Administração, e dispositivos utilizados na formação do profissional, enfatizando aspectos relacionados às sensibilidades.

Ao possibilitar que os participantes contassem suas histórias de maneira que se sentissem à vontade, suas narrativas se tornaram espaços de elaboração e reflexão sobre o próprio percurso formativo. Assim, compreender a formação em Administração sob essa perspectiva não é apenas identificar práticas, mas interpretar

experiências e reconhecer que a aprendizagem se constitui nas relações, nos encontros, nos gestos e nas sensibilidades que permeiam o cotidiano do curso.

Nesse sentido, o princípio compreensivo-interpretativo sustentou o trabalho metodológico desenvolvido nesta dissertação, orientando a escuta, a postura ética e o modo como as narrativas foram produzidas, analisadas e interpretadas. A entrevista narrativa, nesse contexto, afirmou-se como dispositivo capaz de iluminar dimensões profundas da experiência formativa, oferecendo acesso a sentidos que dificilmente emergiriam em metodologias de caráter estritamente descritivo.

4.2.1 O que falam os acadêmicos?

As entrevistas com os acadêmicos do curso de Administração foram realizadas em dois momentos distintos, planejados com cuidado para garantir acolhimento, presença e escuta sensível, em consonância com os pressupostos do método narrativo.

O primeiro encontro ocorreu presencialmente na sala F-205 da Univille, preparada especialmente para a pesquisa: cadeiras dispostas em círculo, iluminação adequada, materiais organizados para gravação e um ambiente intencionalmente pensado para favorecer segurança, confiança e liberdade narrativa (Figura 1).

Para além da organização espacial, foi preparado também um pequeno espaço de acolhimento, com café, água e alguns itens simples que pudessem contribuir para um ambiente de acolhimento (Figura 2). A disposição da mesa, pensada em formato circular, buscou reforçar a horizontalidade e a proximidade entre pesquisadora e partícipes, coerente com o princípio compreensivo-interpretativo de Bertaux (2010), para quem a narrativa emerge quando o participante se sente reconhecido, legitimado e convidado a falar da própria experiência. Assim, tanto o ambiente quanto o gesto do café expressavam a intenção de criar um espaço de confiança e abertura, condições fundamentais para a produção de narrativas, reveladas em sentidos, percursos e modos de viver a formação. Nesse encontro, participaram três acadêmicos.

O segundo momento aconteceu de forma on-line, por meio do *Microsoft Teams*®, com dois estudantes. Antes do início, foram realizados testes de áudio, vídeo e conexão, juntamente com orientações sobre confidencialidade e privacidade, a fim

de assegurar que o ambiente virtual mantivesse as condições de cuidado e acolhimento do encontro presencial.

Figura 1 - Entrevista presencial com os acadêmicos



Fonte: primária (2024)

Ao todo, 05 (cinco) estudantes do oitavo semestre, com idades entre 21 e 31 anos, participaram da pesquisa. Para preservar o anonimato, foram identificados como Acadêmicos A, B, C, D e E. Tanto no presencial quanto no virtual, buscou-se constituir um espaço de abertura e escuta atenta, permitindo que cada participante pudesse rememorar, interpretar e ressignificar sua trajetória formativa.

Assim, o ambiente de entrevista não se reduziu a um espaço físico ou tecnológico, mas converteu-se em um território simbólico de experiência, conforme propõem Larrosa (2002) e Meira e Pillotto (2022), no qual o vivido se torna narrável, compreensível e transformador.

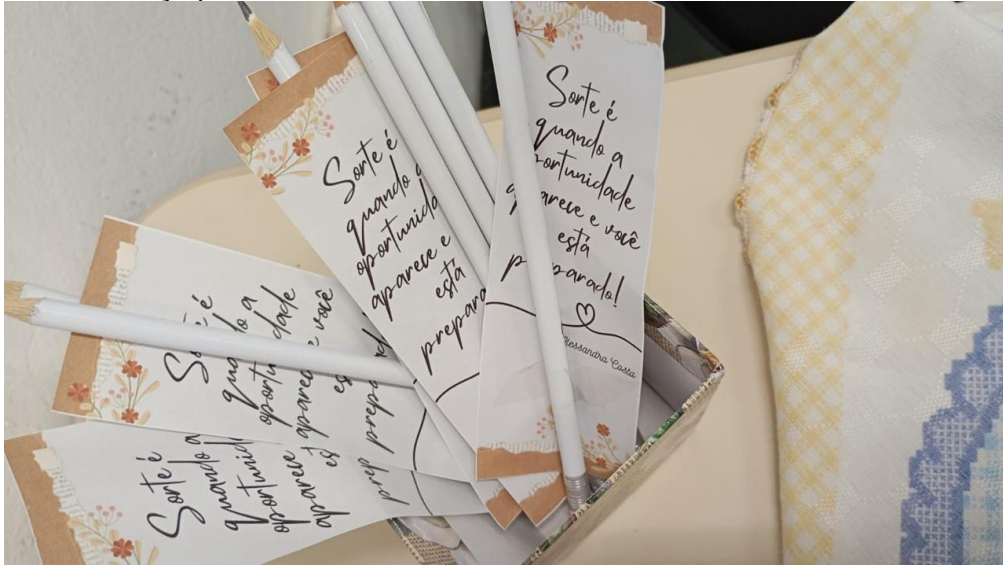
Figura 2 - Acolhimento aos acadêmicos



Fonte: primária (2024)

Como gesto final de cuidado e respeito aos partícipes da pesquisa, preparei um pequeno mimo para os participantes: um cartão com trechos selecionados de autores que discutem experiência, sensibilidade e formação (Figura 3). A escolha desses textos não foi aleatória; representava minha compreensão de que a pesquisa se constitui também de momento formativo. Ao oferecer essas palavras, esperava provocar nos acadêmicos um deslocamento delicado, um convite para que refletissem sobre o viver universitário para além das técnicas, reconhecendo a dimensão sensível, ética e relacional, que atravessa suas trajetórias. Esse gesto dialoga com o próprio fundamento do método narrativo, que, conforme Bertaux (2010), compreende a entrevista como encontro humano, capaz de produzir sentidos compartilhados.

Figura 3 - Lembrança para os acadêmicos



Fonte: primária (2024)

Ao refletirem sobre a concepção filosófica do curso, os cinco acadêmicos apontaram como marca predominante, a forte ênfase no empreendedorismo, na inovação e nas práticas vinculadas ao mercado.

O Acadêmico A observou que: *“desde o primeiro ano a gente faz trabalhos em empresas, extensão, consultoria; isso motiva e prepara a gente.”*

O Acadêmico B reconheceu essa característica, mas apresentou uma crítica ao afirmar que: *“sempre tem essa pegada da inovação, startup, [Serviço Brasileiro de Apoio à Pequenas e Médias Empresas] SEBRAE..., mas acho que só isso não é suficiente para todas as competências que a gente precisa.”*

Essa preocupação foi reforçada pelo Acadêmico D, ao dizer que *“tem muito foco no tradicional, no quadro, na explicação... depois vem o trabalho. Funciona, mas poderia ser mais dinâmico.”*

O Acadêmico E acrescentou uma dimensão geracional, ao comentar que *“tem professor que vive muito nos livros, nas teorias antigas. A gente precisa de alguém que conecte isso ao mercado.”*

Essas percepções revelam tensões entre teoria e prática, tradição e inovação, estabilidade e movimento, dialogando com Freire (2023), ao enfatizar a necessidade de articular saberes e experiências, e com Morin (2018), ao compreender a formação como processo complexo, interdependente e contextual.

A escuta das narrativas foi orientada pelo princípio compreensivo-interpretativo do método narrativo, tal como apresentado por Bertaux (2010). Para o autor,

compreender a narrativa exige reconhecer que cada gesto corporal escrito ou falado, carrega um modo singular de interpretar o vivido, a partir das trajetórias sociais, afetivas e profissionais. Assim, ao acolher as falas dos acadêmicos, busquei não apenas registrar o que era dito, mas compreender o sentido que cada experiência assumia para eles, preservando o caráter subjetivo, situado e relacional de suas interpretações sobre o curso e sobre sua própria formação.

No que diz respeito às metodologias utilizadas ao longo do curso, emergiu dos relatos uma combinação entre práticas tradicionais e algumas iniciativas de caráter mais ativo. O Acadêmico C descreveu que *“é muito slide... o professor explica e depois passa um trabalho prático. Eu gosto, porque dá para entender e depois aplicar.”*

O Acadêmico A destacou momentos que considera mais significativos, afirmando que *“quando o professor traz vídeos, perguntas, debate, prende muito mais a atenção.”*

O Acadêmico D reforçou a crítica à excessiva tecnicidade, ao mencionar que *“é tudo muito técnico, muito frio; participa pouco o emocional.”* Já o Acadêmico E reconheceu avanços em determinadas disciplinas, dizendo que *“quando os professores atualizam as aulas, tudo fica mais dinâmico, parece que nos preparam melhor.”*

Entre as práticas mais valorizadas pelos estudantes, as consultorias foram citadas como centrais para a aprendizagem. O Acadêmico B relatou que *“a consultoria ajudou muito a entender como funciona cada área; conversar com empresas fez muita diferença.”*

O Acadêmico C recordou, de maneira particularmente significativa, a experiência com uma microempresendedora: *“ver as dificuldades dela fez a gente pensar diferente; não era só planilha, era gente.”* Essa compreensão reforça a noção de experiência como acontecimento que afeta, desloca e transforma, tal como discutido por Larrosa (2002).

Ao serem questionados sobre as competências consideradas essenciais para o administrador, os acadêmicos apresentaram uma visão integrada entre aspectos técnicos e humanos. O Acadêmico C afirmou que *“o administrador tem que entender um pouco de tudo: marketing, financeiro, RH, operações.”*

O Acadêmico B destacou a importância da comunicação, afirmando que *“nas empresas, o grande problema é a comunicação entre setores; o líder precisa saber conversar e escutar”.*

O Acadêmico D ampliou essa ideia, ao comentar que *“sem sensibilidade, o líder vira só alguém que manda, e isso hoje não funciona mais.”*

Em sentido semelhante, o Acadêmico E ressaltou a necessidade de maior articulação entre teoria e prática, dizendo que *“falta prática mesmo... falta preparar para o mercado de verdade.”* Essas falas revelam que o conceito de competência percebido pelos estudantes transcende o domínio técnico e incorpora capacidades relacionais, perceptivas, éticas e comunicacionais, alinhando-se ao pensamento de Morin (2018).

A presença das sensibilidades, entendidas como percepção, criação e emoção, foi identificada de forma pontual ao longo da formação. O Acadêmico A destacou que *“as professoras de ética, filosofia e gestão ambiental trazem mais esse lado humano; conseguem trabalhar a sensibilidade com mais facilidade.”*

O Acadêmico D observou que *“falta isso em várias matérias... às vezes é tudo muito frio.”*

O Acadêmico E reconheceu que disciplinas com dinâmicas e debates contribuem para perceber o outro, afirmando que *“esses professores ajudam a gente a pensar no outro”*.

O Acadêmico C retomou a experiência da consultoria como exemplo marcante, ao dizer que *“quando a gente viu as dificuldades da empreendedora, ficou claro que não era só ajudar com números; tinha que escutar o que ela sentia, entender o medo dela.”*

Essas narrativas confirmam que a sensibilidade emerge de situações concretas de encontro, escuta e relação, mesmo quando não aparece formalizada no PPC, alinhando-se ao que Meira e Pillotto (2022) definem como sensibilidade na ação pedagógica.

Ao refletirem sobre a importância da sensibilidade para o exercício profissional, os cinco acadêmicos foram unânimes em reconhecê-la como indispensável. O Acadêmico B sintetizou essa percepção, ao afirmar que *“o gestor tem que ser firme, mas humano; entender que as pessoas não têm dias iguais.”*

O Acadêmico A acrescentou que *“na convivência, a gente aprende a lidar com pessoas diferentes, e isso faz diferença”*.

O Acadêmico D reforçou que *“liderar sem sensibilidade é liderar pela metade”*.

Essas falas dialogam com Freire (2023), ao tratar da amorosidade como atitude ética fundamental; com Morin (2018), ao abordar a ética da compreensão; e com Han

(2022), ao defender a sensibilidade como forma de resistência diante da aceleração do tempo/vida contemporânea.

De modo geral, as narrativas dos Acadêmicos A, B, C, D e E revelam que a sensibilidade se manifesta na formação, ainda que de modo difuso, transversal e não sistematizado. Aparece nas relações entre colegas, nas práticas docentes que favorecem o diálogo, nas atividades que aproximam os acadêmicos das realidades organizacionais e nos momentos em que o aprendizado ultrapassa o conteúdo e se converte em experiência.

Assim, aprender Administração. para esses acadêmicos, envolve tanto o desenvolvimento de competências técnicas, quanto a ampliação da capacidade de perceber o outro, compreender contextos, lidar com emoções, imaginar alternativas e criar soluções, dimensões indispensáveis em uma formação ética, estética e humana.

Embora as narrativas dos acadêmicos revelem experiências significativas, especialmente nas consultorias e atividades práticas, elas também evidenciam uma compreensão ainda parcial do que constitui a sensibilidade no percurso formativo. As falas se aproximam de ideias como acolhimento, dinâmicas participativas ou professores 'mais humanos', mas não alcançam plenamente a sensibilidade como dimensão estética, ética e experiencial do aprender, conforme discutem Larrosa (2002), e Meira e Pillotto (2022).

Pela perspectiva compreensivo-interpretativa de Bertaux (2010), essas falas expressam modos singulares de interpretar a própria formação, mas também mostram que a sensibilidade emerge de forma difusa e pouco intencional no curso, confirmando o desejo dos acadêmicos por práticas que afetem e produzam sentido, dimensões centrais da sensibilidade adotada nesta pesquisa.

4.2.2 O que falam os professores?

As entrevistas realizadas com os docentes do curso de Administração se constituíram em momento decisivo para compreender como eles concebem a prática pedagógica, os fundamentos do curso e a formação dos acadêmicos.

Assim como ocorreu com os acadêmicos, os encontros foram cuidadosamente preparados para favorecer uma escuta sensível, condição indispensável à abordagem narrativa adotada nesta pesquisa.

O ambiente, a preparação prévia e a abertura afetiva durante a conversa, foram fundamentais para que os docentes pudessem acessar suas memórias, inquietações e modos de compreender o ensino e a aprendizagem.

A entrevista com o professor A ocorreu presencialmente no Bloco E da Univille, em uma sala organizada para garantir tranquilidade e acolhimento; já a conversa com a professora B foi realizada on-line, pelo *Microsoft Teams*®, com cuidado especial na criação de um clima de proximidade e confiança, mesmo à distância.

Tal como no encontro com os acadêmicos, a escuta das narrativas docentes foi orientada pelo princípio compreensivo-interpretativo de Bertaux (2010), que entende a entrevista como um encontro humano, no qual o sujeito interpreta seu próprio percurso e produz sentidos sobre sua prática.

Assim, cada fala do professor A e do professor B não foi tomada apenas como descrição de técnicas ou metodologias, mas como expressão de modos de ser professor, atravessados por histórias, memórias, afetos e concepções formativas. Esse enfoque permitiu compreender como suas experiências de vida e trajetórias profissionais influenciam diretamente suas práticas pedagógicas e sua leitura sobre a formação em Administração.

O professor A, que leciona quatro das disciplinas analisadas nessa dissertação, iniciou sua narrativa lembrando episódios da infância que, segundo ele, antecipavam sua relação com a Administração. Relatou com humor que aprendeu a dirigir em uma *“Brasília amarela com cheiro de cola abacate”*, enquanto a mãe fazia as contas da fazenda, e na sequência comentou: *“você lembra? Aquilo era administração.”*

A partir das memórias familiares, avançou para sua trajetória profissional, descrevendo o período no SEBRAE como uma ‘grande escola’, onde teve contato direto com cerca de 800 organizações, feiras setoriais e análises de viabilidade de negócios. Esse percurso, segundo ele, molda sua concepção filosófica do curso: *“aprender Administração é experimentar, criar, resolver problemas reais, e não apenas reproduzir conceitos”* (professor A).

A forma como organiza suas aulas traduz essa concepção. Ele afirmou que não acredita em aulas exclusivamente expositivas, explicando: *“a aula criativa, alegre, divertida... é onde o aluno aprende de verdade”* (professor A). Por isso, utiliza gamificação, jogos de empresa, desafios, criação de *startups* e projetos práticos. Em suas disciplinas, equipes participam de competições, desenvolvem modelos de negócios e chegam a conquistar premiações expressivas.

Em tom de orgulho, comentou: “*antes da pandemia, até alunos de outras instituições vinham me procurar para serem orientados*” (professor A). Também trouxe relatos de projetos de extensão que, segundo ele: “*transformam vidas*”, como o caso de um casal atendido por um projeto que criou um pequeno negócio de salgados e passou a garantir renda estável: “*Isso é Administração também: transformar vidas*” (professor A).

As práticas do professor A dialogam com perspectivas contemporâneas da educação que compreendem a aprendizagem como processo ativo, situado e experiencial. Morin (2018) destaca que conhecer implica articular teoria e prática, razão e imaginação, análise e criação, elementos presentes nos desafios, jogos de empresa e experiências reais mencionadas pelo docente.

Do mesmo modo, Freire (2023) afirma que educar é criar condições para que o estudante se torne sujeito de sua própria prática, por meio da problematização da realidade. Ao relatar que ‘transformar vidas’ também é Administração, o professor A evidencia que compreende o ensino como intervenção ética no mundo, alinhando-se a autores que defendem uma formação capaz de articular competências técnicas, sensíveis e humanas.

Quando questionado sobre as sensibilidades, o professor A foi categórico: “*tem coisa que a lógica não explica. O comportamento do consumidor, do empreendedor, da equipe... tudo isso envolve emoção, percepção, intuição.*” Para ele, especialmente nas áreas de *Marketing* e Recursos Humanos, é imprescindível formar acadêmicos capazes de olhar para o mundo de forma sensível, compreender nuances do comportamento humano e desenvolver processos de criação e empatia.

A entrevista com a professora B apresentou uma perspectiva complementar, centrada nas relações humanas, no autoconhecimento e nas dinâmicas grupais. Com 27 anos de docência na instituição, ela relatou que sempre se identificou com práticas que valorizam o humano, afirmando: “*psicologia é comportamento. Eles precisam vivenciar, experimentar, sentir... não dá para ficar só na teoria*”, sobre os processos de aprendizagem dos acadêmicos. Desde a primeira aula, propôs dinâmicas de autoconhecimento, testes de personalidade, exercícios de criação e atividades que promovem trocas entre os acadêmicos. Segundo ela, essas práticas são fundamentais para que os ingressantes compreendam seu próprio modo de agir, aprendam a trabalhar em equipe e se preparem para os desafios de liderança.

O enfoque da professora B nas relações humanas encontra respaldo nos estudos de Meira e Pillotto (2022), que compreendem a sensibilidade como dimensão constitutiva da ação pedagógica, e não como acessório ou atributo secundário. Para as autoras, práticas que contribuem para o autoconhecimento, a percepção e a escuta, ampliam a capacidade dos sujeitos de compreender a si e ao outro, condição fundamental para a convivência e para o trabalho coletivo. A ênfase da professora em dinâmicas grupais e instrumentos de autoconhecimento também dialoga com Han (2022), ao destacar que a formação contemporânea requer abertura perceptiva e capacidade de presença diante do outro. Nesse sentido, suas práticas reafirmam a ideia de que administrar é, essencialmente, lidar com pessoas em contextos complexos e diversos.

Ao comentar a concepção filosófica do curso, a professora B destacou que a Administração, apesar de fortemente técnica, lida de forma intensa com pessoas: *“está no meio-campo... não adianta só pressionar, precisa estimular, reconhecer, motivar”*. Ressaltou ainda que a liderança contemporânea exige inteligência emocional e capacidade de lidar com diferentes gerações, mencionando os desafios de gerir profissionais das gerações X, Y e Z no mesmo ambiente.

A presença das sensibilidades em sua disciplina também foi abordada ao afirmar que: *“percepção, emoção, intuição... tudo isso está nas minhas aulas. Mesmo quando eu não trabalho isso de forma consciente, estava lá”*. Em outro momento, destacou: *“o acadêmico precisa se perceber para reconhecer o outro. Sem isso, não tem liderança ética e não tem equilíbrio no trabalho”*. Explicou também que utiliza, por exemplo, o DISC¹ e outros instrumentos de autoconhecimento para que os acadêmicos compreendam seus perfis comportamentais e aprendam a lidar com perfis diferentes.

A fala que marcou a entrevista, evidenciando o caráter formativo da sua escuta sensível, caracterizou-se da seguinte forma: *“foi muito bom conversar sobre isso... me despertou para dar mais atenção às faculdades sensíveis. O aluno precisa se conhecer para reconhecer o outro”* (professora B).

¹ DISC – metodologia desenvolvida na década de 20 por William Marston, PhD em Psicologia, constituída por 4 perfis que compõem a sigla *Dominance/ Influence/ Stability/ Conformity*, utilizada na área de Gestão de Pessoas para análise comportamental. (MELO, Diego Franklin Tolentino *et al.* Metodologia DISC: tendências comportamentais no ambiente de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar**, São Paulo, v. 4, n. 11, p. e4114466-e4114466, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i11.4466. Acesso em: 16 Dez. 2025.)

A professora B afirmou que, em meio à correria dos semestres e à carga de conteúdos, muitas vezes deixava esses tópicos em segundo plano, mas reconhece que estes são fundamentais para o desenvolvimento integral dos acadêmicos e para uma formação que ultrapasse o tecnicismo.

Relacionou essa necessidade ao cenário pós-pandemia, observando que muitos acadêmicos chegam à universidade buscando sentido, saúde mental e qualidade de vida: *“eles querem viver melhor. Querem equilíbrio. As sensibilidades ajudam nisso”* (professora B).

Embora atuem em áreas diferentes e utilizem metodologias distintas, as narrativas dos dois docentes convergem em pontos centrais: a formação em Administração não se sustenta apenas em técnicas, planilhas e ferramentas. Requer criar vínculos afetivos, compreender pessoas, ampliar a percepção, a intuição, a criação e empatia.

Ambos os professores A e B, ressaltaram que os acadêmicos chegam ao curso com histórias diversas, necessidades emocionais e expectativas complexas, o que exige dos professores uma postura atenta, cuidadosa e ética.

As narrativas docentes revelam, portanto, que ensinar Administração envolve uma relação estreita entre conhecimento, técnica e sensibilidade, racionalidade e afeto, análise e intuição, atravessamentos amplamente discutidos por autores como Freire (2023), Morin (2018), e Meira e Pillotto (2022).

Ao revisitarem suas práticas, os docentes reafirmam que a formação profissional não se limita ao domínio de ferramentas, mas pressupõe processos relacionais e interpretativos, nos quais o sujeito aprende a compreender o outro e a interpretar situações complexas. Essa perspectiva está profundamente alinhada ao método narrativo, pois, conforme Bertaux (2010), é na articulação entre experiência e interpretação que emergem compreensões profundas sobre o fazer docente.

Assim como ocorreu com os acadêmicos, o caráter acolhedor das entrevistas foi fundamental para que essas narrativas emergissem. A escuta sensível possibilitou que os professores revisitassem memórias, reconhecessem suas próprias práticas e refletissem sobre seus modos de ensinar e de estar com os acadêmicos.

Revelaram de forma singular, que as sensibilidades não são adereços, e sim dimensões estruturantes da formação em Administração, seja pelos projetos transformadores do professor A, seja pelo autoconhecimento e pela centralidade das relações humanas, destacadas pela professora B.

As narrativas dos professores evidenciam práticas que valorizam o diálogo, o autoconhecimento e experiências concretas, mas também revelam interpretações distintas e, por vezes, reduzidas do conceito de sensibilidade. O professor A tende a associá-la à criatividade e às emoções presentes no comportamento do consumidor ou empreendedor, enquanto a professora B a identifica sobretudo com o autoconhecimento e a convivência grupal. Embora relevantes, esses entendimentos aproximam a sensibilidade de competências emocionais ou relacionais, e não da dimensão estética, ética e perceptiva que caracteriza o conceito adotado nesta pesquisa (Meira, Pillotto, 2022; Larrosa, 2002).

Pela lente compreensivo-interpretativa de Bertaux (2010), as falas revelam que a sensibilidade aparece mais como recurso para engajar e liderar do que como fundamento da ação pedagógica. Essa aproximação funcionalizada, embora coerente ao campo da Administração, limita a compreensão da sensibilidade como abertura ao acontecimento, criação de sentidos, presença ética e estética, dimensões que sustentam essa pesquisa.

4.2.3 O que fala a Coordenação?

A entrevista com a Coordenação do curso de Administração foi realizada presencialmente, em sala própria no Bloco E da instituição, em um ambiente preparado previamente para favorecer uma escuta sensível, tranquila e atenta.

Tal como nas entrevistas com acadêmicos e docentes, a escuta da Coordenação foi orientada pelo princípio compreensivo-interpretativo de Bertaux (2010), que concebe a narrativa como espaço em que o sujeito reconstrói sua trajetória e atribui sentidos às próprias práticas.

Assim, a entrevista não se limitou ao registro de informações sobre o curso, mas constituiu-se como um encontro em que o coordenador interpretou seu percurso, suas escolhas pedagógicas e os desafios do curso de Administração.

O ambiente acolhedor, o silêncio e a escuta atenta tornaram-se condições para que a entrevista narrativa emergisse em sua densidade, revelando nuances da gestão acadêmica que ultrapassam as dimensões técnicas.

Assim como nos encontros com os acadêmicos e professores, o cuidado com a ambiência, silêncio, privacidade e abertura afetiva, possibilitou que a conversa se

desenvolvesse, favorecendo que o coordenador revisitasse sua trajetória e suas práticas docentes, narrando sobre os desafios contemporâneos do curso de Administração/Univille.

Desde o início, demonstrou disponibilidade e interesse em contribuir, reconhecendo que pesquisas como esta “*ajudam o curso a se olhar e a olhar o acadêmico de um jeito mais atento*”.

A conversa foi guiada por um roteiro semiestruturado, elaborado com base nos objetivos da pesquisa, abordando: identificação profissional, concepção filosófica do curso, metodologias utilizadas, características desejáveis ao profissional formado e a presença das sensibilidades no currículo e nas práticas educativas.

O uso do roteiro semiestruturado, também adotado nas entrevistas anteriores, possibilitou que o diálogo se mantivesse aberto, permitindo ajustes, conforme emergiam as experiências e interpretações do coordenador. Essa flexibilidade metodológica, coerente com a abordagem narrativa, possibilitou a construção de sentidos compartilhados, como propõe Bertaux (2010), ao compreender que a narrativa se organiza a partir das memórias e significações que o sujeito aciona diante de uma escuta disponível.

O coordenador iniciou narrando sua atuação docente e sua experiência na área de gestão acadêmica. Mencionou sua longa vivência no ensino, destacando que leciona disciplinas ligadas ao empreendedorismo, inovação, *marketing*, gestão de pessoas e gamificação, além de orientar trabalhos finais (TCCs).

Em sua trajetória, enfatizou que a educação sempre esteve presente, lembrando que, desde muito jovem, já atuava em atividades de ensino, o que acabou definindo sua relação com a docência e, posteriormente, com a coordenação. Em sua narrativa, afirmou que sempre se identificou com espaços de orientação, diálogo e proximidade com acadêmicos e seus familiares, reconhecendo que a gestão de um curso envolve também relações humanas, escuta e afeto.

Ao abordar a concepção filosófica do curso, sua resposta foi enfática: “*o nosso curso tem uma fundamentação na educação empreendedora. Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade formam a espinha dorsal da nossa proposta.*” Explicou que esse alinhamento foi consolidado ao longo dos anos, especialmente após a participação em premiações do SEBRAE, que resultaram em viagens ao Vale do Silício, e na construção de uma referência nacional em educação empreendedora. Para ele, essa concepção se traduz em práticas cotidianas e não apenas em discurso

institucional: *“é desde o primeiro dia do curso... instigar o acadêmico a pensar de forma empreendedora, inovadora e sustentável.”*

A ênfase na educação empreendedora e na articulação entre inovação, sustentabilidade e prática, dialoga com Morin (2018) ao propor uma formação capaz de integrar dimensões técnicas, criativas e éticas.

Do mesmo modo, Freire (2023) destaca que a formação precisa partir da realidade concreta dos sujeitos e promover consciência crítica, o que se alinha à proposta do curso de Administração ao instigar o acadêmico a pensar e agir desde a sua chegada à universidade. Esses referenciais ajudam a compreender como a narrativa do coordenador traduz uma concepção formativa que articula experiência, criação e responsabilidade social.

Ao abordar sobre as metodologias utilizadas, descreveu o conceito da ‘trilha’, que estrutura o percurso formativo do acadêmico: *“desde o primeiro dia, a gente pergunta: como o curso pode contribuir com a tua vida, com a tua família, com o teu projeto de vida?”*. Explicou que a trilha se desenvolve ao longo dos semestres, integrando conteúdos, extensão, empresa júnior, concursos, projetos e vivências reais. Comentou com entusiasmo, o impacto dessa proposta na motivação dos acadêmicos: *“quando o acadêmico percebe sentido no curso, a evasão diminui. Ele entende por que está aqui.”*

O coordenador destacou ainda, a diversidade do perfil discente: estudantes de empresas familiares, jovens interessados em *startups*, futuros servidores públicos, aspirantes ao mercado privado e mais recentemente, estudantes que desejam criar negócios de impacto social. Sobre essa nova tendência, afirmou: *“tem uma leva agora que quer criar algo para melhorar o bairro, a cidade... isso é muito bonito. É um olhar mais humano da Administração.”*

As falas do coordenador evidenciam que o percurso formativo, ao integrar projetos viáveis, extensão, empresa júnior e vivências com diferentes públicos, aproxima-se do que Larrosa (2002) define como experiência: aquilo que nos atravessa, nos transforma e produz sentido. De modo semelhante, Meira e Pillotto (2022) defendem que práticas que articulam criação, diálogo e vínculos afetivos, possibilitam o cultivo da sensibilidade e da percepção, aspectos que o coordenador identifica como indispensáveis à permanência e ao engajamento dos acadêmicos.

Ao tratar das características essenciais do administrador, o coordenador foi direto ao ponto: *“a principal característica é ser um solucionador de problemas. Com*

visão estratégica, tática e operacional, e com percepção inovadora e sustentável.” Acrescentou que uma formação cidadã é indispensável: “não podemos formar só um técnico. O administrador precisa pensar na sociedade, na comunidade, na qualidade de vida. Isso dá um diferencial enorme.”

Quando o coordenador define o administrador como solucionador de problemas com visão estratégica, inovadora e sustentável, aproxima-se da concepção de formação complexa descrita por Morin (2018), na qual o profissional deve mobilizar múltiplas dimensões do saber para enfrentar desafios não previsíveis ou inéditos. Além disso, sua defesa de uma formação cidadã e comprometida com a comunidade dialoga com Freire (2023), ao compreender a educação como prática ética e socialmente situada.

Essa visão conectou-se naturalmente às sensibilidades, tema central dessa dissertação. O coordenador reconheceu que aspectos como percepção, intuição, emoção, imaginação e sensibilidade aparecem tanto no PPC quanto nas práticas docentes, sobretudo nas disciplinas iniciais que trabalham *mindset*, psicologia, motivação e liderança. Contudo, destacou que o papel do professor é decisivo: *“tudo passa pelo professor. Somos líderes do curso. Os acadêmicos percebem quando há coerência entre o discurso e a prática.”*

Ao responder diretamente sobre a importância das sensibilidades na formação do administrador, sua fala foi enfática e reflexiva: *“sim, muito importantes. A sensibilidade e a percepção humana são fundamentais. Não tem como ser líder sem sensibilidade. Sem isso, não é líder; é chefe.”*

Comentou ainda, que o comportamento empreendedor e a capacidade de motivar e engajar equipes dependem de dimensões subjetivas, afirmando: *“motivação verdadeira vem daquilo que é humano. Não dá para formar um administrador que não tenha percepção, sensibilidade, empatia.”*

Sobre o cenário contemporâneo e os impactos das tecnologias emergentes, considerou que: *“a inteligência artificial vai substituir as funções repetitivas. O que vai permanecer é o que é humano: comportamento, percepção, liderança. Esse é o diferencial do administrador.”* Ressaltou que práticas educativas sensíveis contribuem para desenvolver esse diferencial, favorecendo uma formação mais ética, empática e relevante socialmente.

Nos momentos finais da entrevista, o coordenador refletiu sobre a importância dessa dissertação para o curso de Administração: *“quando a gente escuta com*

atenção, percebe que o curso está vivo. Tem tensões, tem potências. Pesquisas como esta ajudam a enxergar o caminho que já fizemos e o que ainda precisamos fazer.” Sua narrativa encerrou a entrevista, evidenciando o compromisso com a formação do acadêmico e com uma gestão que reconhece o valor da escuta, do afeto e da sensibilidade no percurso formativo.

Assim como ocorreu nas demais entrevistas, a ambiência acolhedora e a qualidade da escuta foram determinantes para que emergissem reflexões, memórias e percepções, que ampliam a compreensão sobre as práticas educativas na Administração e o lugar das sensibilidades no currículo. Essa narrativa, marcada por experiência e lucidez, contribui de forma significativa para consolidar a análise das práticas educativas e das reverberações que atravessam o curso.

Embora o coordenador reconheça a importância da sensibilidade para a liderança e para a formação do administrador, sua compreensão do conceito se aproxima mais das dimensões relacionais, motivacionais e comportamentais do que da sensibilidade como experiência, percepção ampliada e criação, aspectos centrais nos estudos de Larrosa (2002) e Meira e Pillotto (2022).

A narrativa do coordenador articula a sensibilidade ao engajamento, à redução da evasão, ao desempenho acadêmico e à eficácia da liderança. Isso indica uma leitura funcionalizada dessa dimensão, alinhada à lógica da performance e do empreendedorismo de si problematizada por Han (2022).

Pela abordagem compreensivo-interpretativa de Bertaux (2010), essa interpretação se explica pela trajetória docente e de gestão, que orienta seu modo de perceber o curso. Contudo, revela também limites: práticas acolhedoras ou motivadoras não constituem, por si só, uma pedagogia sensível. Assim, a problematização de sua fala evidencia tanto avanços quanto lacunas na compreensão da sensibilidade como dimensão estética, ética e humana da formação, conforme fundamenta esta pesquisa.

4.3 Análise: Convergências, Divergências e Novos Achados

A leitura das narrativas dos acadêmicos, dos professores e da Coordenação, possibilitou a compressão de um cenário formativo marcado por diferentes modos de viver e interpretar o curso de Administração.

A partir do princípio compreensivo-interpretativo de Bertaux (2010), entende-se que cada participante narra desde sua própria trajetória, acionando memórias, expectativas e modos de perceber o curso.

Assim, a análise não se restringe ao que foi dito, mas ao modo como cada sujeito de pesquisa compreende o curso, a formação e as relações que constituem o cotidiano acadêmico. Nesse movimento, a sensibilidade não aparece apenas como acolhimento ou dispositivo nas relações, mas como uma forma de perceber o outro, interpretar situações, criar vínculos e produzir experiências que deixam marcas, conforme discutem Larrosa (2002), e Meira e Pillotto (2022).

Entre as convergências observadas, destaca-se a relevância das relações humanas na formação. Os acadêmicos mencionam a importância de professores presentes, que escutam, explicam e demonstram interesse.

Os docentes reconhecem que o diálogo, a interação e o cuidado fazem parte de suas práticas e se tornam indispensáveis no cotidiano da sala de aula. A coordenação, por sua vez, reforça essa percepção ao afirmar que a liderança contemporânea exige sensibilidade.

Esse conjunto de narrativas dialoga com Freire (2023), ao apontar que a educação se estabelece na relação, na ética da presença e da estética, potencializados pelos vínculos afetivos. Também se aproxima da compreensão de Meira e Pillotto (2022), para quem a sensibilidade na ação pedagógica nasce do encontro e da criação de condições para que os acadêmicos se reconheçam e se afirmem no processo formativo.

Outro ponto comum é a experiência como fio condutor da aprendizagem. Os acadêmicos relatam que as consultorias, os projetos e outras atividades práticas os ajudam a compreender melhor os conteúdos. Os professores apontam que vivências como gamificação, *startups*, concursos e análises de organizações reais tornam o aprendizado mais significativo. A Coordenação reforça esse entendimento, ao explicar que a trilha formativa articula experiências desde o primeiro dia de curso. Essa ênfase aproxima-se da ideia de experiência em Larrosa (2002), entendida como aquilo que afeta e transforma; e de Morin (2018), defendendo que aprender implica relacionar vida, conhecimento e contexto. A convergência entre esses relatos sugere que o curso reconhece, ainda que de modo desigual, o valor das práticas que conectam teoria e vida.

As divergências, por outro lado, ajudam a compreender tensões presentes no cotidiano formativo. A primeira diz respeito às expectativas sobre o papel docente. Enquanto os acadêmicos valorizam professores que tornam as aulas mais próximas de suas realidades, parte das narrativas aponta para práticas excessivamente tradicionais.

Os docentes reconhecem que, apesar de desejarem metodologias mais diversas, existem limites impostos pela carga horária, pelo perfil das turmas e pela rotina institucional. A Coordenação reconhece que as sensibilidades ainda não atravessam o currículo de forma homogênea; são apenas pontuais. Essa diferença reforça o que Meira e Pillotto (2022) apontam: práticas sensíveis requerem intencionalidade. Quando não há essa intencionalidade, elas surgem, mas de forma fragmentada.

Outra divergência aparece na relação com o tempo. Os acadêmicos relatam desgaste diante de prazos e exigências; os docentes mencionam dificuldades referentes à maturidade acadêmica. Essa tensão entre 'o tempo da instituição' e 'o tempo do acadêmico' dialoga com Han (2022), ao discutir os efeitos da aceleração contemporânea sobre a presença, a atenção e os processos de aprendizagem. A sensibilidade, nesse sentido, envolve reconhecer ritmos e criar condições para que o processo formativo não se reduza à lógica da produtividade.

Há, ainda, diferenças no modo como as sensibilidades são percebidas. Professores citam práticas que envolvem percepção, emoção, intuição e imaginação, mas os acadêmicos nem sempre identificam essas ações como parte de uma pedagogia sensível; muitas vezes, associam-nas a características pessoais de determinados docentes.

Ao lado dessas aproximações e distanciamentos, alguns achados ampliam minha compreensão sobre o curso. Um deles diz respeito ao próprio processo de entrevista. Professores e Coordenação destacaram que as entrevistas narrativas contribuíram para a revisitação de suas práticas e a percepção de aspectos antes pouco visíveis, como a sensibilidade como articuladora no currículo. Esse movimento confirma o que Bertaux (2010) afirma: narrar é reinterpretar o vivido e, nesse processo, produzir deslocamentos e novas compreensões. A entrevista, portanto, não apenas coletou dados, mas possibilitou um momento formativo.

Outro achado aparece quando se observa que muitas práticas sensíveis não são nomeadas como tais. A atenção aos ritmos, o cuidado com o ambiente, a forma

como o professor apresenta um conteúdo ou organiza uma dinâmica, gestos de escuta e pequenos detalhes que facilitam a convivência, tudo isso constitui dimensões da sensibilidade. Entretanto, como não são reconhecidas institucionalmente, permanecem invisíveis.

A análise permite distinguir sensibilidade de comportamentos desejáveis: não é apenas cordialidade ou motivação. Sensibilidade envolve perceber, interpretar e criar condições para que o outro esteja presente no processo formativo, perspectiva de Meira e Pillotto (2022) e Larrosa (2002).

Outro elemento importante diz respeito aos vínculos afetivos. A Coordenação destacou que o engajamento e a permanência dependem de o acadêmico encontrar sentido em sua trajetória; os acadêmicos confirmam que se envolvem mais quando há vínculos relacionais e interesse genuíno. Essa dimensão aproxima-se de Freire (2023), que compreende o vínculo como parte constitutiva da aprendizagem; e de Morin (2018), ao enfatizar que toda formação exige integrar razão, emoção e ética.

Por fim, a diversidade das trajetórias dos acadêmicos surge como potência. Suas diferentes histórias, expectativas e modos de aprender provocam docentes e Coordenação a rever práticas e a pensar alternativas pautadas nas sensibilidades e no coletivo. A diversidade assim, deixa de ser obstáculo para tornar-se força que amplia as possibilidades formativas.

A leitura integrada das entrevistas narrativas mostra que o curso de Administração reúne práticas e percepções que se aproximam, se distanciam e, por vezes, se tensionam entre docentes e acadêmicos. Convergências evidenciam a importância das relações, da experiência e do cuidado; divergências apontam limites estruturais ainda presentes na formação; e os novos achados sugerem possibilidades para o fortalecimento das sensibilidades como componente da cultura pedagógica do curso. Ao dialogar com Bertaux (2010), Larrosa (2002), Meira e Pillotto (2022), Han (2022), Morin (2018) e Freire (2023), reafirma-se que a formação do administrador ultrapassa o domínio de conteúdos técnicos. Envolve modos de perceber, sentir, interpretar, criar e relacionar-se, dimensões necessárias para compreender a complexidade do trabalho e, sobretudo, da vida em comum.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada me possibilitou compreender, a partir de múltiplos materiais e vozes, como as sensibilidades aparecem e deixam de aparecer na formação inicial do curso de Administração. Como referência, tomei como campo o PPC do curso, as narrativas de acadêmicos, professores e da Coordenação, e as relações que sustentam o cotidiano formativo.

Nesse percurso, o método narrativo, orientado pelo princípio compreensivo-interpretativo de Bertaux (2010), mostrou-se potente para acessar não apenas opiniões ou informações, mas modos de ver, sentir e interpretar a própria experiência dos partícipes. Narrar é interpretar, e interpretar é reorganizar o vivido; por isso, esta pesquisa não confirma resultados nem pretende encerrar um diagnóstico, mas revela movimentos, deslocamentos e possibilidades de leitura.

A análise documental do PPC evidenciou que, embora o curso apresente uma proposta intencional voltada para inovação, empreendedorismo, sustentabilidade e prática profissional, a dimensão da sensibilidade aparece de forma muito discreta, quase sempre vinculada às competências socioemocionais ou atitudes gerais esperadas do administrador.

O documento valoriza a formação técnica e o desenvolvimento de competências estratégicas, mas pouco explicita as dimensões éticas, estéticas, perceptivas e relacionais que compõem o conceito de sensibilidade, discutido nesta dissertação. Essa ausência não invalida a proposta do curso, mas sinaliza que o PPC não incorpora de maneira explícita uma pedagogia sensível, tal como definida por Larrosa (2002), Meira e Pillotto (2022), Han (2022), Morin (2018) e Freire (2023).

Ao ouvir acadêmicos, professores e Coordenação, emergiram elementos que também ajudam a redesenhar essa percepção. As falas revelam que acolhimento, escuta, atenção aos ritmos e relações humanas são dimensões valorizadas no curso, mas que nem sempre são reconhecidas institucionalmente como expressão de sensibilidade.

Em muitos casos, aparecem como gestos cotidianos ou características pessoais de determinados docentes. O conceito de sensibilidade, no entanto, tal como adotado nessa dissertação, não se reduz à cordialidade, empatia ou motivação. Envolve presença, percepção ampliada, produção de sentidos e relação ética e

estética com o outro. Exige abertura ao acontecimento e disposição para ser afetado e transformado, que Larrosa (2002) chama de experiência.

As narrativas dos acadêmicos, docentes e Coordenação apontou convergências importantes. Relações humanas, experiência prática e metodologias que articulam teoria e prática como aspectos relevantes da trajetória acadêmica.

Professores e Coordenação reconhecem que a formação não se sustenta apenas na técnica, exigindo atenção às histórias de vida, aos tempos e aos modos singulares de ensinar e aprender. Esse movimento se aproxima da ética da presença, descrita por Freire (2023), que compreende a educação como encontro, e do pensamento complexo de Morin (2018) que integra razão, emoção e ética.

Ao mesmo tempo, divergências revelam limites estruturais. Acadêmicos esperam aulas mais próximas de suas realidades; professores reconhecem dificuldades para romper práticas tradicionais devido a demandas institucionais; a Coordenação admite que a sensibilidade não atravessa o currículo de maneira homogênea. Há tensões entre o tempo do estudante e o tempo institucional, e entre projetos inovadores e práticas que ainda se mantêm fragmentadas. Esses desencontros dialogam com Han (2022), ao tratar da aceleração contemporânea e da perda de presença e atenção.

A pesquisa também revelou achados importantes. O primeiro deles é o papel formativo da própria entrevista narrativa: muitos participantes relataram que o processo da conversa os fez revisitar suas práticas e perceber aspectos antes pouco visíveis. Isso confirma a perspectiva de Bertaux (2010): ao narrar, o sujeito se vê, se interpreta e produz novos sentidos. Outro achado diz respeito às práticas sensíveis que não são nomeadas como tais, mas que constituem a base da convivência cotidiana, gestos, escolhas, modos de explicar, dinâmicas e pequenas atenções que geram pertencimento e sentido.

Por fim, a análise mostrou que a diversidade dos acadêmicos, longe de representar apenas um desafio, constitui uma potência formativa. Suas diferentes histórias, experiências e objetivos alargam o horizonte do curso, e provocam docentes e Coordenação a repensarem, constantemente, suas práticas. Essa diversidade é terreno fértil para a emergência das sensibilidades, que se tornam ponto de encontro entre experiências, saberes e modos de existir.

As considerações aqui apresentadas não buscam concluir nem fechar o tema. Pelo contrário: reafirmam a abertura que caracteriza tanto o método narrativo quanto

o próprio conceito de sensibilidade. A pesquisa indica que há um campo fértil a ser aprofundado: como consolidar uma pedagogia sensível em um curso marcado pela racionalidade técnica? Como articular estética e ética da presença às demandas de um projeto formativo orientado para competências profissionais? Como provocar a reflexão de que a sensibilidade é imprescindível na cultura institucional?

Em vez de respostas prontas, esta dissertação deixa perguntas, movimentos e pistas. Aponta que há brechas, gestos e práticas que já anunciam possibilidades; há ausências que pedem atenção; e há potenciais que podem ser ampliados. Mais do que confirmar algo, o que esta dissertação pretendeu foi problematizar, refletir e repensar. Como requer o método narrativo, é fundamental abrir novos caminhos para compreender a formação do administrador para além da técnica e da operacionalidade, reconhecendo a sensibilidade como caminho possível na formação inicial do curso de Administração e na sua prática profissional.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. Pesquisa (auto)biográfica e formação: os sujeitos, os contextos e seus tempos. *In*: SOUZA, Elizeu Clementino de; ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto (org.). **Pesquisa (auto)biográfica: sujeitos, temporalidades e práticas educativas**. Natal: EDUFRRN, 2011. p. 213-220.
- ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; PIMENTA, Selma Garrido. **Docência no Ensino Superior**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- ARINS, Lucélio Budal. **Experiências Estéticas no Contexto da Educação Básica como Propulsora na Construção de um Sujeito Crítico/Sensível**. 2024. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2024. Disponível em: https://www.univille.edu.br/account/mestradoedu/VirtualDisk.html/downloadDirect/3846555/Lucelio_Budal_Arins.pdf. Acesso em: 09/07/2025.
- ARTAR, Melike; ERDIL, Oya. Como a Satisfação com a Comunicação Interpessoal Impacta a Satisfação no Trabalho no Caso de Teletrabalhadores? O papel da conscientização em tecnologia da informação e do desempenho criativo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 64, n. 3, p. e2023-0269, jan. 2024. DOI: 10.1590/S0034-759020240305. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/rTdrqN64CyxbCtsx4mNjVWN/?lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- ASHFORTH, Blake; HUMPHREY, Ronald. Emoção no Ambiente de Trabalho: uma Reavaliação. **Revista Human Relations**. [S.l.], v.48, n.2, p. 97-125, fev. 1985. DOI: 10.1177/001872679504800201. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679504800201>. Acesso em: 31 jul. 2025.
- BERTAUX, Daniel. **Narrativas de vida: a pesquisa e seus métodos**. Natal: EDUFRRN, 2010.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior (CNE/CES). **Resolução nº 5/ 2021**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração. Brasília: CNE/CES, 2021. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/arquivos/legislacoes/ResolucaoCNE.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2025.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). **Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2017**. Brasília: INEP, 2017. [ebook] Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2017.pdf. Acesso em: 09 jul. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 9.394/1996 (LDB)**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 09 jul. 2025.

BUENO, Marcelo Cunha. **No chão da escola**: por uma infância que voa. Cachoeira Paulista: Passarinho, 2018.

CASSOL, Alessandra; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de; CANELA, Renata; RUAS, Roberto Lima. Criatividade implícita em práticas docentes no ensino de administração em instituições de ensino superior de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v.14, n. 2, p. 71-95, mai-ago 2021. DOI: 10.5007/1983-4535.2021.e75675. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/75675>. Acesso em: 11 out. 2024.

CELARD, Jacques. Análise documental. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 101-121.

CELLARD, André. A análise documental. *In*: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert ; PIRES, Ávaro. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução: Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012, p. 295-316 (Coleção Sociologia).

CEZARINO, Luciana Oranges; CORRÊA, Hamilton Luiz. Mensuração da interdisciplinaridade nos cursos de graduação em Administração. **Revista da Avaliação da Educação Superior**. Campinas, v. 24, n. 1, p. 174-188, mar-mai 2019. DOI: 10.1590/S1414-40772019000100010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/HGL9GHtCYQTtvv7qBHRNTHn/?lang=pt>. Acesso em: 11 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CLANDININ, D. Jean; CONNELLY, F. Michael. **Pesquisa narrativa**: experiência e história em pesquisa qualitativa. Tradução: Sônia Kramer. Porto Alegre: Penso, 2015.

COSTA, Alessandra Daiana da; PILLOTTO, Silvia Sell. Competências Profissionais e as Demandas do Mercado de Trabalho: perspectivas e desafios. *In*: COSTA, Alessandra Daiana da; SILVA, Marcos Manoel da (org.). **Tendências no Processo de Ensino e Aprendizagem**. Itapiranga: Scheibler, 2025. p. 11 – 20.

COSTA, Rita de Cássia Fraga da. **Artesania**: Formação Cultural, Construções Identitárias e Experiências Sensíveis na Terceira Idade. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2019. Disponível em: https://www.univille.edu.br/account/mestradoedu/VirtualDisk.html/downloadDirect/1502804/Rita_de_Cassia_Fraga_da_Costa.pdf. Acesso em: 18 junho. 2025

COTO, Gabriela Cordioli; NETO, Luís Moretto; PACHECO, Andressa Saazaki. Criatividade dentro da Educação: um estudo de caso do Curso de Administração da UFSC—Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 24, p. 221-245, mai-ago 2009.

Disponível em:

https://web.archive.org/web/20170826115957id_/http://www.redalyc.org/pdf/2735/273520312008.pdf. Acesso em: 07 mar. 2025.

CUNLIFFE, Ann Louise. Reflexividade no ensino e pesquisa de estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 64-69, 2020.

DOI: 10.1590/S0034-759020200108. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/5rgdbxCf7JKQXnpwDFHmxBB/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2024.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

FERNANDES, Paulo Roberto. **Experiências Literárias como Mobilizadoras de Práticas Educativas e Sensibilidades**. 2024. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2024. Disponível em:

https://www.univille.edu.br/account/mestradoedu/VirtualDisk.html/downloadDirect/3741343/Paulo_Roberto_Fernandes.pdf. Acesso em: 09/072025.

FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia; GHADIRI, Philip D. Razão e sensibilidade no ensino de administração: a literatura como recurso estético. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 5, p. 935-956, out. 2007.

DOI: 10.1590/S0034-76122007000500007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/D3RbPL7dCSCNZVFNyTRFQnf/?lang=pt>. Acesso em: 11 fev. 2025.

FORMIGA, Nilton Soares; MARQUES, Gisele Ávila Soares; SANTOS, André Palhares; ALMEIDA, Layse Amanda Leal. Cultura organizacional, percepção do suporte e gestão do conhecimento em trabalhadores brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 370-392, 2024. DOI:

10.23925/recape.v14i3.60526. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/60526>. Acesso em: 12 fev. 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se completam. 30. ed. São Paulo: Cortez, 2023.

FREITAS, Maria Ester de. A formação em administração no Brasil: entre o ensino tradicional e as novas exigências do mercado. *In*: FREITAS, Maria Ester de.

Formação em administração: educação e trabalho. São Paulo: Atlas, 2017.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; MONTEZANO, Lana; ODELIUS, Catarina Cecília. A influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 20, n.1, p 12–49. jan-abr 2019. DOI: 10.13058/raep.2019.v20n1.1070. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1070>. Acesso em: 10 mar. 2025.

GAVA, Daiane de Melo. **Oficinas Estéticas Nas Práticas Educativas**: professora e crianças em seus percursos narrativos. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2020. Disponível em: https://www.univille.edu.br/account/mestradoedu/VirtualDisk.html/downloadDirect/2613143/Dissertacao_Daiane_de_Melo_Gava_1.pdf. Acesso em: 18 de junho 2025.

GIROTTTO, Nara Lúcia. **Crônicas de uma prática (re)inventada**: a discussão da criação/invenção imanente à prática docente. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre. 1998.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução: Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2022.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2010.

JUNQUEIRA, Sérgio Roberto da Silva. **A universidade e a formação cidadã**: repensando finalidades e práticas pedagógicas. Curitiba: CRV, 2017.

LARROSA, Jorge. Experiência e saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**. n. 19, p. 20-28, abr. 2002. DOI: 10.1590/S1413-24782002000100003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Ycc5QDzZKcYVspCNspZVDxC/?lang=pt>. Acesso em: 07 mar. 2025.

LEAL, Patrícia Regina de Carvalho. **Percursos de uma Professora Andarilha na Educação Infantil**: Narrativas (Auto)biográficas, 2019. Dissertação (mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2019. Disponível em: https://www.univille.edu.br/account/mestradoedu/VirtualDisk.html/downloadDirect/1534571/Patricia_Regina_de_Carvalho_Leal.pdf. Acesso em: 18 de junho 2025.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. 6. ed. Campinas: Psy, 2001.

MEIRA, Andrea. **Educação sensível**: um convite ao cuidado com o humano. Joinville: Univille, 2014.

MEIRA, Andrea; PILLOTTO, Silvia Sell Duarte. **Arte, afeto e educação**: práticas docentes em tempos de resistência. Joinville: Univille, 2022.

MELO, Diego Franklin Tolentino; SOUSA, Dayane Rouse Neves; MELO, Nícollas Emanuel Tolentino. Metodologia DISC: tendências comportamentais no ambiente de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar- RECIMA21**, São Paulo, v. 4, n. 11, p. e4114466-e4114466, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i11.4466. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4466>. Acesso em: 19 dez 2025.

MOREIRA, Eduardo Fernandes Pestana; MARTYNIUK, Valdenise Lesier (org.). **Tendências da Administração em debate**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2021. [e-book]
Disponível em:
<https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/tendencias-da-administracao-em-debate.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2025

MORIN, Edgar. **Lições de um século de vida**. Tradução: Ivone Benedetti. – 1ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2021.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 18. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2001.

NATUME, Hilda. **Musicalização: Memórias, Experiências e Sensibilidades na Terceira Idade**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2018.
Disponível em:
https://www.univille.edu.br/account/mestradoedu/VirtualDisk.html/downloadDirect/1300778/Hilda_Natume.pdf. Acesso em: 18 de junho de 2025.

NUNES, Everaldo. Currículo, formação e competências profissionais. *In*: MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa (org.). **Currículo, formação de professores e práticas pedagógicas**. Campinas: Papirus, 2010.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

PASSEGGI, Maria da Conceição; SOUZA, Elizeu Clementino de. **Histórias de vida e formação: epistemologias, metodologias e escritas de si**. Curitiba: Appris, 2017.

PILLOTTO, Silvia Sell Duarte. **Formação docente e educação sensível: reflexões sobre o papel do professor na sociedade contemporânea**. Curitiba: Appris, 2006.

RAFAELI, Anat; WORLINE, Monica. Emoção individual nas organizações de trabalho. **Social Science Information**, Paris, v. 40, n. 1, p. 95-123, 2001. DOI: 10.1177/053901801040001006. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/053901801040001006>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SCHILLER, Friedrich. **Cartas sobre a educação estética do homem**. São Paulo: UNESP, 2017.

SCHOTT, Robin May. **Eros e os processos cognitivos**: uma crítica da objetividade em filosofia. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos. 1996.

SOUZA, Elizeu Clementino de. Diálogos cruzados sobre pesquisa (auto)biográfica: análise compreensiva-interpretativa e política de sentido. **Revista Educação**, Santa Maria, v. 39, n. 1, p. 39-50, jan.-abr. 2014. DOI: 10.5902/1984644411344. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/edufsm/v39n01/v39n01a04.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

SOUZA, Elizeu Clementino de; MEIRELES, Mariana Martins de. Pesquisar-narrar na educação: olhar, escutar e sentir. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, Rio de Janeiro, 2018, v. 15, n. 39, p. 282-293. Disponível em: <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/reeduc/article/view/4750>. Acesso em: 20 jul. 2025.

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE (UNIVILLE). **Projeto Pedagógico de Curso de Administração (PPC)**. Joinville: Univille, 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com Acadêmicos de Administração

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

PESQUISA: Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração: possibilidades e reverberações

PESQUISADORA: Alessandra Daiana da Costa

ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Silvia Sell Duarte Pillotto

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ACADÊMICOS DO CURSO DE ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

1. Identificação

Nome do/a acadêmico/a:

Idade:

Semestre:

2. Qual a concepção filosófica do curso de Administração/Univille?
3. Quais metodologias são utilizadas no curso Administração/Univille?
4. Quais características são importantes para qualificar o/a profissional Administrador/gestor que atuará em serviço público, serviço privado, terceiro setor ou pesquisa?
5. As sensibilidades e/ou similares: percepção, emoção, intuição, imaginação, criação, estão presentes no PPC e consequentemente nas práticas educativas dos/as professores/as no curso de Administração?
Comente.
6. Você considera importante as Sensibilidades no Curso de Administração?
Comente.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Professores(as) de Administração

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

PESQUISA: Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração: possibilidades e reverberações

PESQUISADORA: Alessandra Daiana da Costa

ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Silvia Sell Duarte Pillotto

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROFESSORES/AS DE ADMINISTRAÇÃO

1. Identificação

Nome do/a professor/a:

tempo de docência:

Qual ou quais disciplinas você ministra:

2. Qual a concepção filosófica do curso de administração/Univille e quais relações com a/s disciplina/s que você atua?

3. Quais metodologias você utiliza na/s disciplina/s no curso administração/Univille?

4. Quais características você considera importantes para qualificar o/a profissional da Administração que atuara em serviço público, serviço privado, terceiro setor ou pesquisa?

5. As Sensibilidades/ou similares: percepção, emoção, intuição, imaginação, criação, estão presentes na/s sua/s disciplina/s e conseqüentemente nas suas práticas educativas no curso de Administração? Comente.

7. Você considera importante as Sensibilidades no Curso de Administração? Comente.

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com a Coordenação

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

PESQUISA: Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração: possibilidades e reverberações

PESQUISADORA: Alessandra Daiana da Costa

ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Silvia Sell Duarte Pillotto

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A COORDENAÇÃO

1. Identificação

Nome do Coordenador:

Qual ou quais disciplinas você ministra:

Tempo de docência:

Tempo de Coordenação

2. Qual a concepção filosófica do curso de Administração/Univille?

3. Quais metodologias são utilizadas no curso Administração/Univille?

4. Quais características são importantes para qualificar o/a profissional que atuara em serviço público, serviço privado, terceiro setor ou pesquisa?

5. As Sensibilidades e/ou similares: percepção, emoção, intuição, imaginação, criação, sensibilidade estão presentes no PPC e consequentemente nas práticas educativas dos/as professores/as do curso de Administração? Comente.

6. Você considera importante as Sensibilidades no Curso de Administração? Comente.

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE - UNIVILLE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PRPPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE
MESTRADO EM EDUCAÇÃO - ME

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: Práticas Educativas E Sensibilidades No Ensino Superior Em Administração: Possibilidades E Reverberações.

Pesquisador Responsável: Alessandra Daiana da Costa

Nome do participante:

Data de nascimento:

CPF:

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Práticas Educativas E Sensibilidades No Ensino Superior Em Administração: Possibilidades E Reverberações” de responsabilidade da pesquisadora Alessandra Daiana da Costa e sob orientação da professora Dra Silvia Dell Duarte Pillotto.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver.

Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte da pesquisa, compreenda que este documento possui duas páginas, portanto solicitamos sua rubrica em todas elas e assinatura na última, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo, Problematizar as práticas educativas no Ensino Superior em Administração e os dispositivos utilizados na formação do profissional, enfatizando aspectos relacionados as sensibilidades.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em uma participação na entrevista realizada por meio de gravador de áudio e vídeo, com o intuito de verificar se as sensibilidades estão presentes nas práticas educacionais do curso superior em Administração. Esta entrevista terá sigilo de dados, reservando a identidade e privacidade do entrevistado.
3. A sua participação nesta pesquisa, terá riscos mínimos, de acordo com a Resolução CNS 466/2012, que trata dos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos. Esses riscos

relacionam-se a algum tipo de constrangimento referido pelo participante com relação às questões abordadas durante a Entrevista Narrativa. Para evitar esse tipo de risco você poderá desistir da pesquisa a qualquer momento.

4. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros e/ou revistas científicas e livros, e mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar os nomes dos participantes, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade

5. Ao participar dessa pesquisa, contribuirei na promoção de benefícios que envolve refletir sobre as práticas educativas do curso de Graduação em Administração, pautadas numa educação pelo sensível.

6. A minha participação neste projeto deverá ter a duração de 1 entrevista presencial.

7. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

8. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

9. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados.

10. Fui informado que a pesquisadora retornará com os resultados das análises aos colaboradores da pesquisa de forma individual para promoção dos resultados e valorização da colaboração.

11. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Univille, localizado na sede da Univille, endereço: R. Paulo Malschitzki - Zona Industrial Norte, Joinville - SC, no Bloco B, ao lado da Editora, telefone: (47) 3461-9235, e-mail: comitetica@univille.br, atendimento de segunda a sexta, das 08h às 17h ou com a pesquisadora responsável, Alessandra Daiana da Costa, pelo e-mail alessandra@alessandradaianadacosta.com.br ou pelo telefone 47 98880-5251.

Eu, _____, RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, da pesquisa acima descrita.

Joinville ____ de _____ de 20 ____.

Documento assinado digitalmente
 ALESSANDRA DAIANA DA COSTA
 Data: 31/07/2024 21:28:33 -0300
 Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Assinatura do Participante

Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE E – Autorização para Uso de Imagem e/ou Voz



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE - UNIVILLE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PRPPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE
MESTRADO EM EDUCAÇÃO - ME

AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM E/OU VOZ

Eu, _____ abaixo assinado (a), autorizo nos termos da Constituição da República Federativa do Brasil, no seu capítulo X, art. 5, à Fundação Educacional da Região de Joinville – FURJ, mantenedora da Universidade da Região de Joinville – Univille, a utilizar a minha imagem e/ou voz, diante da aprovação do material apresentado, em qualquer mídia eletrônica, falada ou impressa, bem como autorizar o uso do meu nome, estando ciente de que não há pagamento de cachê e que a utilização destas imagens e/ou voz será para fins da pesquisa “Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração: Possibilidades e Reverberações”, cujo objetivo é problematizar as práticas educativas no Ensino Superior em Administração e os dispositivos utilizados na formação do profissional, enfatizando aspectos relacionados as sensibilidades, pela pesquisadora Alessandra Daiana da Costa.

Assinatura: _____

Joinville, _____ de _____ de _____

APÊNDICE F – Declaração de Instituição Coparticipante



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE - UNIVILLE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PRPPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE
MESTRADO EM EDUCAÇÃO - ME

DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE

Joinville, 01 de agosto de 2024.

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que será assinado pelos participantes da pesquisa do curso de Administração da Universidade da Região de Joinville/Univille. Assim, autorizamos a pesquisadora responsável Alessandra Daiana da Costa, discente da Universidade da Região de Joinville/Univille, a realizar a pesquisa com o título "Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração: Possibilidades e Reverberações", que tem por objetivo geral problematizar as práticas educativas no Ensino Superior em Administração e os dispositivos utilizados na formação do profissional, enfatizando aspectos relacionados as sensibilidades.

Será realizada a análise documental do PPP do curso e entrevistas narrativas com a coordenação do curso, cinco professores e cinco acadêmicos do último ano. Como instrumento de produção/coleta de dados, será utilizado: gravações em áudio/vídeo e fotografias.

A pesquisadora responsável declara que cumprirá o que determina a Resolução CNS 466/2012 e nós contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Informamos que a Universidade da Região de Joinville/Univille, poderá a qualquer fase desta pesquisa retirar essa anuência. Também foi, pela pesquisadora acima mencionada, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e/ou revistas científicas e livros, de maneira totalmente anônima em relação aos nomes dos participantes, no caso de não assinarem o Termo de Autorização para uso de imagem e/ou voz.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Universidade da Região de Joinville/Univille

Fundação Educacional da Região de Joinville - Univille
 Prof. Msc. João Alceu Ramos Beltrão
 Coordenador do Curso de Administração

ANEXOS

ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE DA REGIÃO
DE JOINVILLE UNIVILLE



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PRÁTICAS EDUCATIVAS E SENSIBILIDADES NO ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO: POSSIBILIDADES E REVERBERAÇÕES

Pesquisador: Alessandra Daiana da Costa

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 80840724.8.0000.5366

Instituição Proponente: FUNDACAO EDUCACIONAL DA REGIAO DE JOINVILLE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.997.197

Apresentação do Projeto:

Conforme parecer n.6.967.354.

Objetivo da Pesquisa:

Conforme parecer n.6.967.354.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Conforme parecer n.6.967.354.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Conforme parecer n.6.967.354.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Conforme parecer n.6.967.354, a pesquisadora apresentou a carta de anuência e o TCLE corrigido.

Recomendações:

Não se aplica

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

Endereço: Rua Paulo Malschitzki, n° 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro

Bairro: Zona Industrial

CEP: 89.219-710

UF: SC

Município: JOINVILLE

Telefone: (47)3461-9235

E-mail: comitetica@univille.br

UNIVERSIDADE DA REGIÃO
DE JOINVILLE UNIVILLE



Continuação do Parecer: 6.997.197

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2365050.pdf	01/08/2024 14:30:34		Aceito
Solicitação registrada pelo CEP	CartarespostaAlessandraDaianadaCosta_assinado.pdf	01/08/2024 14:30:17	Alessandra Daiana da Costa	Aceito
Outros	Anuenciaassinada.pdf	01/08/2024 14:29:09	Alessandra Daiana da Costa	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado.pdf	01/08/2024 14:27:32	Alessandra Daiana da Costa	Aceito
Outros	TermoUsolmagem.pdf	18/06/2024 18:25:33	Alessandra Daiana da Costa	Aceito
Outros	CurriculoLattesAlessandra.pdf	18/06/2024 18:24:52	Alessandra Daiana da Costa	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoPequisaAlessandraDaianadaCosta.pdf	18/06/2024 18:24:19	Alessandra Daiana da Costa	Aceito
Folha de Rosto	FolhadRostaProjetoAlessandraCosta.pdf	18/06/2024 18:10:39	Alessandra Daiana da Costa	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOINVILLE, 10 de Agosto de 2024

Assinado por:
Leticia Ribas Diefenthaeler Bohn
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Paulo Malschitzki, n° 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro
Bairro: Zona Industrial **CEP:** 89.219-710
UF: SC **Município:** JOINVILLE
Telefone: (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br

Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) a disponibilizar em ambiente digital institucional, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT) e/ou outras bases de dados científicas, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra abaixo citada, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data 06/02/2026.

1. Identificação do material bibliográfico: () Tese (x) Dissertação () Trabalho de Conclusão

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Autor: Alessandra Daiana da Costa

Orientador: Silvia Sell Duarte Pillotto

Data de Defesa: 05/02/2026


Título: Práticas Educativas e Sensibilidades no Ensino Superior em Administração: Possibilidades e Reverberações

Instituição de Defesa: Universidade da Região de Joinville (Univille)

3. Informação de acesso ao documento:

Pode ser liberado para publicação integral (x) Sim () Não

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese, dissertação ou relatório técnico.

Documento assinado digitalmente
 ALESSANDRA DAIANA DA COSTA
 Data: 06/02/2026 16:51:18 -0300
 Verifique em <https://validar.ji.gov.br>

Assinatura do autor

Joinville, 06 de fevereiro de 2026

Local/Data