

ÁREA TEMÁTICA: Formação, Pesquisa e Prática Docente em Administração

TÍTULO DO TRABALHO DOCÊNCIA EM ADMINISTRAÇÃO NA ERA DAS DISRUPÇÕES: COMPETÊNCIAS EMERGENTES E ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA O ENSINO SUPERIOR

36º ENANGRAD

Resumo

Este estudo analisa os impactos das transformações disruptivas nas práticas docentes em cursos de Administração, considerando o avanço das tecnologias digitais, as mudanças no mercado de trabalho e as novas demandas do ensino superior. O objetivo é compreender como professores têm desenvolvido competências e estratégias pedagógicas inovadoras diante desse cenário. Com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 20 docentes de instituições públicas e privadas em municípios do estado do Rio de Janeiro. A análise de conteúdo revelou que, apesar de avanços no uso de metodologias ativas e tecnologias educacionais, ainda há entraves relacionados à formação pedagógica e ao apoio institucional. Os resultados apontam para a necessidade de políticas efetivas de formação continuada, maior articulação entre teoria e prática e fortalecimento de uma cultura de inovação no ensino da Administração. O estudo contribui para repensar o papel docente em tempos de disrupção, enfatizando uma atuação crítica, adaptativa e alinhada aos desafios contemporâneos.

Palavras-chave: transformações disruptivas; docência em Administração; inovação pedagógica; ensino superior; competências docentes

Abstract

This study analyzes the impacts of disruptive transformations on teaching practices in Business Administration programs, considering the rise of digital technologies, changes in the labor market, and new demands in higher education. The objective is to understand how faculty members have developed competencies and innovative pedagogical strategies in response to this evolving scenario. Using a qualitative, exploratory, and descriptive approach, semi-structured interviews were conducted with 20 professors from public and private institutions in municipalities across the state of Rio de Janeiro. Content analysis revealed that, despite efforts to adopt active learning methodologies and educational technologies, challenges persist related to pedagogical training and institutional support. The findings highlight the need for effective continuous professional development policies, stronger integration between theory and practice, and the promotion of a culture of pedagogical innovation in Business Administration education. The study contributes to rethinking the role of teaching in times of disruption, emphasizing a critical, adaptive, and future-oriented approach.

Keywords:

disruptive transformations; business administration teaching; pedagogical innovation; higher education; teaching competencies

1. Introdução

As profundas transformações tecnológicas, sociais e econômicas das últimas décadas têm desafiado os modelos tradicionais de ensino e exigido uma reconfiguração das práticas pedagógicas no ensino superior. Em especial, a formação de administradores passou a demandar não apenas conteúdos técnicos, mas também competências transversais, pensamento crítico, capacidade de adaptação e inovação. Nesse cenário, os docentes tornam-se protagonistas de um processo de transformação, no qual sua atuação precisa acompanhar as mudanças estruturais da sociedade e do mundo do trabalho (Morin, 2000; Christensen et al., 2011).

Contudo, os cursos de Administração têm enfrentado uma crise de relevância pedagógica. Apesar de representarem um dos maiores contingentes de matrículas no ensino superior brasileiro, segundo o MEC e o CNE (2018), esses cursos vêm registrando taxas significativas de evasão. Dados do INEP (2022) indicam que a evasão média no curso de Administração chega a 32% nas instituições privadas e 22% nas públicas. Tal cenário está fortemente associado ao desinteresse dos estudantes diante de matrizes curriculares defasadas, excessivamente teóricas e pouco conectadas com as demandas contemporâneas do mercado e da sociedade. Muitos conteúdos não dialogam com as transformações disruptivas em curso — como digitalização, economia de plataformas, inteligência artificial e empreendedorismo social —, o que compromete a motivação discente e a formação de competências relevantes.

Embora as inovações tecnológicas e os novos formatos de trabalho exijam uma docência mais criativa, reflexiva e adaptativa, grande parte dos professores da área possui formação técnica sólida, mas limitada preparação pedagógica para lidar com metodologias ativas, tecnologias educacionais e abordagens centradas no estudante (Valente, 2018; UNESCO, 2021). O Fórum das Licenciaturas (2023) alerta para a urgência de políticas de formação docente que considerem as novas exigências cognitivas, sociais e digitais da educação superior.

Diante desse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como os docentes de Administração têm desenvolvido competências e práticas pedagógicas inovadoras diante das transformações disruptivas no ensino superior? O objetivo central é analisar as estratégias utilizadas por esses professores e as competências emergentes que vêm sendo mobilizadas em resposta aos novos desafios educacionais. A pesquisa está delimitada a docentes que atuam em cursos de Administração oferecidos por instituições públicas e privadas localizadas em municípios do estado do Rio de Janeiro, buscando compreender suas percepções, dificuldades e inovações diante de um ambiente educacional em constante mudança.

Este estudo contribui para o debate sobre a formação docente no ensino superior, oferecendo subsídios teóricos e práticos para o aprimoramento da prática pedagógica na área da Administração. Este artigo está organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta o referencial teórico sobre competências docentes, disrupção e inovação pedagógica. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados. Na terceira seção, discute-se a análise dos dados coletados. Por fim, apresentam-se as conclusões e contribuições do estudo.

2. Fundamentação Teórica

O presente estudo é sustentado por duas teorias principais que dialogam diretamente com os desafios enfrentados pela docência em Administração diante das transformações disruptivas contemporâneas: a Teoria da Inovação Disruptiva, de Christensen (2011), e a Teoria das Competências Profissionais, de Perrenoud (2020). A partir dessas abordagens, exploram-se cinco eixos analíticos que permitem compreender como essas transformações impactam a atuação docente no ensino superior.

2.1. A Disrupção como Novo Paradigma Educacional

O conceito de disrupção, originado nos estudos sobre inovação tecnológica por Christensen et al. (2011), descreve como inovações inicialmente marginais podem transformar profundamente estruturas consolidadas. No contexto educacional, essa teoria vem sendo amplamente utilizada para compreender os impactos da digitalização no ensino superior, desafiando modelos tradicionais centrados na transmissão de conteúdos. Plataformas de EAD, MOOCs, inteligência artificial generativa e redes colaborativas emergem como alternativas que reposicionam o estudante no centro do processo formativo, favorecendo o desenvolvimento de competências para contextos complexos e imprevisíveis (UNESCO, 2021).

No ensino de Administração, os desafios se intensificam. Apesar de ser uma área intimamente conectada ao mercado e à inovação organizacional, muitos cursos ainda operam com currículos fragmentados, metodologias expositivas e conteúdos desatualizados (ANGRAD, 2023). Esse desalinhamento compromete a formação profissional e contribui para altas taxas de evasão — que, segundo o INEP (2022), superam 30% nas instituições privadas.

A Teoria da Inovação Disruptiva permite compreender que a transformação necessária não é apenas tecnológica, mas essencialmente pedagógica. A docência em Administração precisa deixar de ser reativa e passar a atuar de forma estratégica, crítica e inovadora, antecipando tendências e redesenhando experiências formativas. Instituições que não se adaptarem correm o risco de se tornarem obsoletas em um ecossistema educacional que valoriza flexibilidade, aprendizagem ativa e integração com o mundo real.

2.2. Competências Docentes em Tempos de Incerteza

Em um cenário global marcado por instabilidade, transformações tecnológicas aceleradas e crises interligadas (sanitária, ambiental, econômica e política), a atuação docente vem sendo submetida a novas exigências formativas. A Teoria das Competências Profissionais, proposta por Philippe Perrenoud (2000, 2020), oferece uma lente analítica poderosa para entender os saberes mobilizados pelo professor em situações complexas, como as vivenciadas no contexto educacional contemporâneo. Para o autor, a docência vai muito além da mera transmissão de conteúdo: trata-se de uma atividade que requer a mobilização integrada de conhecimentos, atitudes e práticas, adaptadas a contextos variados e imprevisíveis. Perrenoud identifica ao menos dez competências fundamentais para o exercício da docência, entre elas: organizar e dirigir situações de aprendizagem; administrar a progressão dos aprendizados; elaborar e fazer evoluir dispositivos de diferenciação; envolver os alunos em suas aprendizagens; trabalhar em equipe; e utilizar novas

tecnologias. Tais competências, embora enunciadas há mais de duas décadas, ganham renovada relevância diante do avanço da educação digital, da emergência de novas metodologias ativas e da demanda por personalização e protagonismo discente. No caso da docência em Administração, essa abordagem se alinha à necessidade de formar estudantes que atuem em ambientes complexos, baseados em inovação, sustentabilidade, tomada de decisão e inteligência emocional.

Essa perspectiva encontra eco nos estudos contemporâneos sobre o ensino superior. A UNESCO (2021) reforça que o professor do século XXI precisa ser um facilitador da aprendizagem, alguém que constrói vínculos, escuta, articula saberes, estimula o pensamento crítico e atua com intencionalidade pedagógica. No Brasil, documentos como o Referencial para a Formação de Professores da Educação Superior (Fórum das Licenciaturas, 2023) destacam a importância do desenvolvimento de competências pedagógicas e tecnológicas entre docentes universitários, especialmente em áreas tradicionalmente técnicas, como a Administração, onde muitos professores ingressam na carreira sem formação didática formal. Dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2022) indicam que, embora o Brasil conte com mais de 300 mil docentes no ensino superior, menos de 25% possuem formação específica em docência. No caso da área de Administração, a realidade é ainda mais desafiadora, já que grande parte dos professores possui trajetória no mercado corporativo, mas pouca familiaridade com os fundamentos pedagógicos necessários para promover uma aprendizagem significativa. Isso reforça a tese de que a lacuna entre conhecimento técnico e competência didática compromete a eficácia do processo formativo e dificulta a adaptação a um cenário educacional disruptivo.

Nesse contexto, o docente em Administração é chamado a assumir múltiplos papéis: designer de experiências de aprendizagem, ao planejar trajetórias que combinem teoria e prática de forma interdisciplinar; mediador de saberes, ao fomentar conexões entre o conhecimento acadêmico e os desafios do mundo real; e agente de mudança institucional, capaz de provocar a inovação nos espaços em que atua. A construção dessas competências emergentes deve ser contínua, colaborativa e contextualizada, apoiada por políticas institucionais de desenvolvimento docente e por uma cultura organizacional que valorize a experimentação pedagógica. Como afirmam Gatti & Tardif (2021), a profissionalização da docência passa por reconhecer o ensino como uma prática complexa, ancorada em saberes científicos e pedagógicos, e não apenas como extensão da atuação técnica.

2.3. Metodologias Ativas e Inovação Pedagógica na Administração

As transformações disruptivas têm impulsionado novos paradigmas educacionais, exigindo mais do que o uso de tecnologias — demandam uma profunda reconstrução das formas de ensinar e aprender. No ensino de Administração, o modelo tradicional expositivo revela-se insuficiente diante das competências exigidas no século XXI, como pensamento estratégico, criatividade e adaptabilidade. Nesse cenário, metodologias ativas como a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP), Sala de Aula Invertida, PBL e gamificação vêm se consolidando como estratégias eficazes para promover o engajamento discente. Essas abordagens colocam o aluno no centro do processo, estimulando protagonismo, autonomia e aprendizagem significativa (Valente, 2020; Moran, 2022). Alinhadas à Teoria das Competências Profissionais (Perrenoud, 2020), tais metodologias favorecem a articulação entre teoria e prática em contextos reais.

Segundo o MEC (2021), a diversificação metodológica é essencial para melhorar a qualidade do ensino superior. Organismos como a UNESCO (2021) e o Banco Mundial (2020) reforçam que o impacto das inovações educacionais depende mais da transformação pedagógica do que da adoção de tecnologias isoladas. Na Administração, esse movimento é urgente: dados da ANGRAD (2023) apontam que 60% dos estudantes não veem conexão entre o conteúdo e as exigências do mercado. A falta de metodologias envolventes contribui para o desinteresse e a evasão. Contudo, sua implementação demanda capacitação docente, apoio institucional e uma cultura de experimentação (Moreira et al., 2021; Farias & Costa, 2022). Assim, incorporar metodologias ativas no ensino de Administração não é apenas inovação — é uma estratégia fundamental para formar profissionais preparados para realidades complexas e em constante transformação.

2.4. Evasão e Desengajamento como Sintomas da Obsolescência Curricular

A evasão e o desengajamento estudantil tornaram-se problemas recorrentes nos cursos de graduação, especialmente em áreas tradicionais como a Administração. Segundo o Censo da Educação Superior (INEP, 2022), esse curso figura entre os dez com maior taxa de evasão no país, com cerca de 32% nas instituições privadas e 22% nas públicas. Esses índices sinalizam não apenas dificuldades de permanência, mas também um desalinhamento entre o modelo formativo vigente e as expectativas dos estudantes.

A literatura aponta que grande parte desse afastamento se deve à obsolescência curricular, marcada por grades desatualizadas, excesso de teoria descontextualizada e ausência de inovação pedagógica (Silva et al., 2023; Andrade & Lima, 2020). Temas como transformação digital, ESG, diversidade e economia de plataformas, hoje fundamentais no mercado, permanecem ausentes de muitos currículos. Sob a ótica da Teoria da Inovação Disruptiva (Christensen et al., 2011), essa crise revela um sistema educacional que não se reinventou diante de mudanças estruturais, gerando desinteresse e sensação de irrelevância entre os estudantes. Levantamento da Fundação Santillana (2021) mostrou que 65% dos alunos brasileiros não se sentem preparados para o mercado e 58% consideram o ensino desconectado da realidade. A falta de interdisciplinaridade e de vínculo com problemas reais reforça esse desengajamento. Como defendem Zabala e Arnau (2020), a aprendizagem só se torna significativa quando está inserida em um contexto funcional.

Superar esse quadro exige uma reformulação curricular orientada por competências integradas, projetos interdisciplinares, experiências práticas e conexão com os desafios sociais e profissionais contemporâneos. Para isso, é essencial investir na formação docente e na criação de ambientes institucionais que incentivem a inovação. A evasão, nesse sentido, deve ser interpretada como um alerta sobre a inadequação de um modelo educacional que já não inspira, mobiliza nem prepara. Reverter esse cenário exige uma docência inovadora, conectada à realidade e capaz de devolver sentido à experiência formativa.

2.5. Formação Continuada e Desenvolvimento Docente na Era Digital

A formação docente no ensino superior brasileiro ainda apresenta lacunas significativas, sobretudo no aspecto pedagógico. Em cursos de Administração, essa fragilidade é acentuada pelo ingresso de profissionais oriundos do mercado, com domínio técnico, mas pouca formação em didática, metodologias ativas ou tecnologias educacionais, o que compromete a qualidade do ensino e dificulta a inovação.

Segundo a Teoria das Competências Profissionais (Perrenoud, 2000; 2020), o desenvolvimento docente deve ser contínuo, baseado na prática reflexiva, na resolução de problemas reais e na aprendizagem colaborativa. No contexto digital atual, formar professores implica não apenas no domínio de ferramentas tecnológicas, mas na reconfiguração do papel docente, considerando novas linguagens, modos de engajamento estudantil e estratégias pedagógicas alinhadas à aprendizagem ativa (UNESCO, 2021; Valente, 2020).

Dados do SEMESP (2023) mostram que menos de 20% dos docentes da área de negócios participaram de formações pedagógicas recentes, evidenciando a urgência de políticas institucionais que promovam inovação didática e cultura de aprendizagem contínua. No campo da Administração, essa transformação é essencial para assegurar a relevância e a efetividade da formação profissional frente às disrupções contemporâneas.

3. Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender como os docentes de cursos de Administração têm desenvolvido competências emergentes e estratégias pedagógicas inovadoras diante das transformações disruptivas que afetam o ensino superior. A abordagem qualitativa é adequada quando se busca interpretar significados, percepções, práticas e experiências sociais, especialmente em contextos complexos e em transformação (Creswell & Poth, 2018). O estudo é caracterizado como uma pesquisa de campo com delineamento exploratório, uma vez que investiga um fenômeno ainda pouco sistematizado na literatura brasileira: a atuação docente frente às exigências pedagógicas e tecnológicas impostas por processos de disrupção educacional. Segundo Gil (2021), pesquisas exploratórias são apropriadas quando se deseja proporcionar maior familiaridade com um problema e construir hipóteses ou caminhos analíticos a partir da realidade empírica. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com docentes atuantes em cursos de graduação em Administração de instituições públicas e privadas localizadas no estado do Rio de Janeiro. A escolha desse instrumento se justifica pela flexibilidade em aprofundar temas relevantes emergentes durante a conversa, além de possibilitar a captação de discursos, percepções e significados atribuídos pelos participantes às suas práticas pedagógicas (Minayo, 2022). A seleção dos participantes foi realizada por amostragem intencional, com critérios de inclusão que asseguraram diversidade institucional (público e privado), experiência docente (mínimo de dois anos em sala de aula), atuação em componentes curriculares com potencial para inovação pedagógica (como Empreendedorismo, Gestão de Pessoas, Marketing ou Projeto Integrador) e envolvimento com práticas formativas ou metodologias ativas. A amostra foi composta por vinte docentes, o que

está de acordo com a proposta da pesquisa qualitativa, que privilegia a profundidade da análise em detrimento da representatividade estatística (Patton, 2015).

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2016), com as seguintes etapas: (1) pré-análise e organização do material empírico; (2) codificação e categorização das unidades de significado; e (3) interpretação à luz do referencial teórico adotado. Essa técnica permite identificar padrões de sentido nas falas dos participantes, revelando suas compreensões sobre competências docentes, desafios educacionais, práticas inovadoras e condições institucionais. A escolha pela abordagem qualitativa e pelos métodos descritivos se justifica pela natureza subjetiva e contextualizada do fenômeno investigado. A atuação docente, especialmente em tempos de disrupção, não pode ser compreendida a partir de dados puramente quantitativos ou indicadores de desempenho isolados. É necessário considerar as narrativas, os desafios cotidianos e as estratégias singulares adotadas pelos professores, em contextos diversos e em constante transformação (Stake, 1995). A postura metodológica interpretativista, compreendendo que o conhecimento científico na área educacional é construído a partir da interação entre sujeito pesquisador e sujeito pesquisado, mediada por contextos culturais, institucionais e históricos (Guba & Lincoln, 2005). Esse posicionamento epistemológico é coerente com o objetivo do estudo, que busca compreender práticas reais, reconstruídas a partir da escuta qualificada e da reflexão crítica.

4. Análise e Discussão dos Resultados

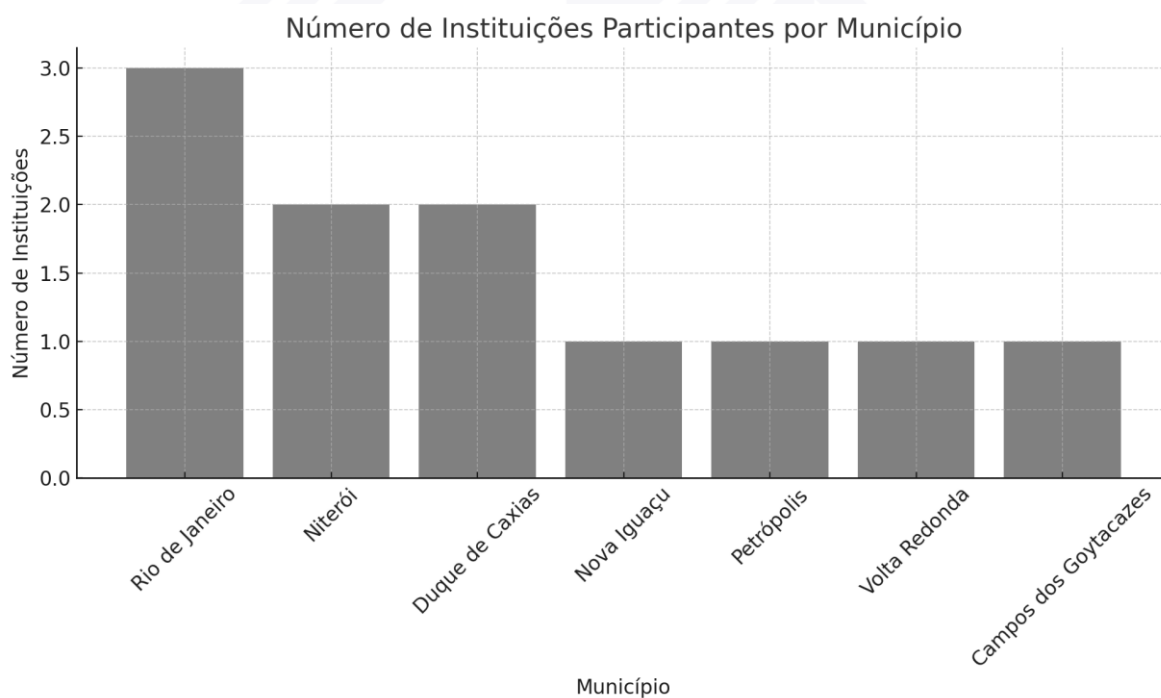
A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com 20 docentes de cursos de Administração em 04 instituições públicas e 07 privadas de diversos municípios do estado do Rio de Janeiro (incluindo Rio de Janeiro, Niterói, Duque de Caxias, Nova Iguaçu, Petrópolis, Volta Redonda e Campos dos Goytacazes), foram identificadas cinco categorias temáticas principais, que refletem as competências emergentes, os desafios enfrentados e as estratégias inovadoras adotadas pelos professores no contexto de transformações disruptivas. Esses achados foram organizados em cinco proposições analíticas (frames), que dialogam com a literatura revisada e expressam tendências comuns no campo investigado.

36º ENANGRAD



Fonte – Elaboração própria

Na figura acima a distribuição dos Docentes por Município mostra como os 20 docentes participantes da pesquisa estão distribuídos entre sete municípios do estado do Rio de Janeiro.



Fonte – Elaboração própria

Na figura acima a distribuição das instituições de ensino superior participantes da pesquisa que foram de 11 instituições, distribuídas entre os sete municípios do estado do Rio de Janeiro.

Quadro 1: Perguntas do questionário

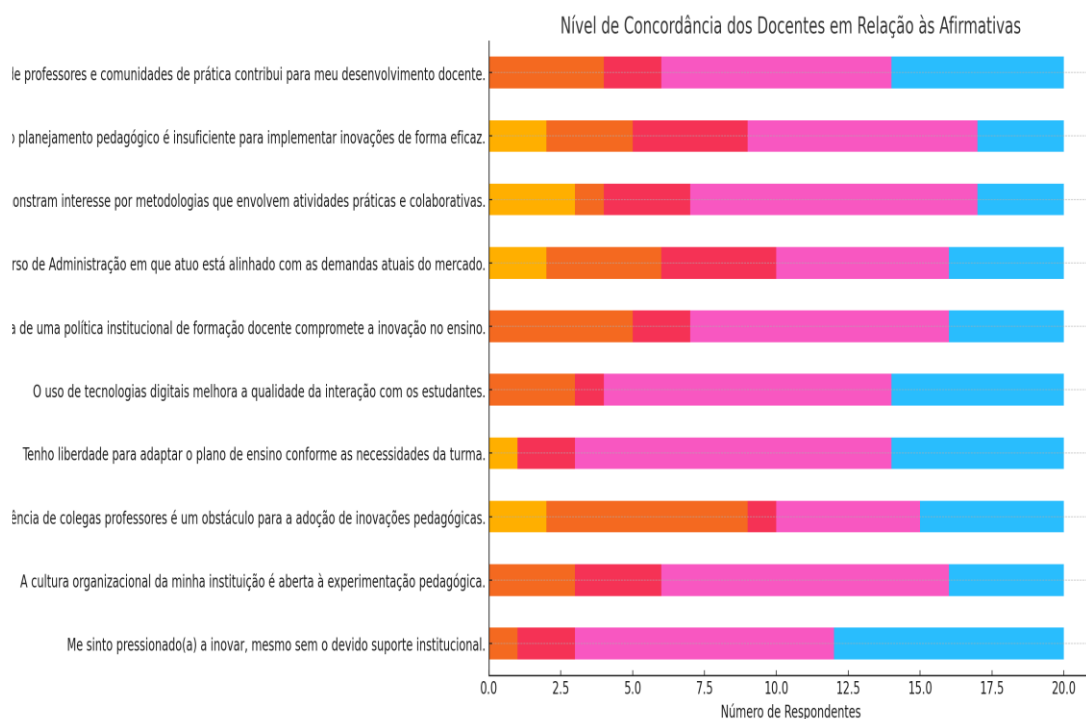
Afirmativa	Escala do nível de concordância
Me sinto pressionado(a) a inovar, mesmo sem o devido suporte institucional.	Concordo totalmente// Concordo totalmente// Não concordo nem discordo// Discordo totalmente// Discordo // Não sabe responder
A cultura organizacional da minha instituição é aberta à experimentação pedagógica.	
A resistência de colegas professores é um obstáculo para a adoção de inovações pedagógicas.	
Tenho liberdade para adaptar o plano de ensino conforme as necessidades da turma.	
O uso de tecnologias digitais melhora a qualidade da interação com os estudantes	
A ausência de uma política institucional de formação docente compromete a inovação no ensino.	
O currículo do curso de Administração em que atuo está alinhado com as demandas atuais do mercado.	
Os estudantes demonstram interesse por metodologias que envolvem atividades práticas e colaborativas.	
O tempo destinado ao planejamento pedagógico é insuficiente para implementar inovações de forma eficaz	
A atuação em redes, grupos de professores e comunidades de prática contribui para meu desenvolvimento docente.	
Pergunta aberta	Resposta aberta
Quais mudanças você percebeu na sua prática docente após a pandemia da COVID-19? Como essas mudanças impactaram a forma como você ensina?	Preenchimento livre
Em sua trajetória profissional, como você tem lidado com os desafios relacionados à formação pedagógica? Que estratégias tem adotado para desenvolver competências didáticas e tecnológicas?	
Quais são os principais obstáculos que você enfrenta na sua instituição para implementar práticas pedagógicas inovadoras? Como essas barreiras afetam seu trabalho docente?	
Que experiências você já teve com metodologias ativas em suas aulas de Administração? Como os alunos reagiram e quais foram os resultados observados?	
De que forma você busca manter-se atualizado profissionalmente? Há apoio institucional para sua formação continuada ou esse processo depende apenas de sua iniciativa?	

Fonte: Elaboração própria

As percepções foram coletadas a partir da aplicação de um survey, contemplando 15 perguntas. São elas: (1) Dez afirmativas com opções de concordância para serem assinaladas; (2) Cinco perguntas abertas. O Quadro 1 apresentado a seguir, detalha cada uma das perguntas.

O tempo de preenchimento do questionário foi de aproximadamente 3 minutos. E a pesquisa foi aplicada 4 meses após finalizada a disciplina. Vale lembrar que nenhum dos alunos foi identificado, gerando maior conforto para compartilhar a própria percepção.

A seguir, serão apresentadas as análises de dados considerando como foram desenvolvidas as etapas de trabalho e ao final será relatada a percepção dos alunos sobre a dinâmica de aula. Ao longo da análise serão apresentadas algumas fotos e todas tiveram consentimento para serem compartilhadas neste documento.



Fonte – Elaboração Própria

Predominância de Concordância

A maioria das afirmativas apresentou forte concentração de respostas nas opções “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, evidenciando uma tendência positiva na percepção dos docentes em relação aos temas investigados, como inovação pedagógica, metodologias ativas e busca por formação continuada.

Afirmativa 1 (percepção da disrupção como catalisadora de mudança): Grande maioria dos docentes respondeu “Concordo totalmente” ou “Concordo parcialmente”, indicando o reconhecimento da disrupção como um fator de transformação nas práticas pedagógicas.

Afirmativa 2 (impacto da pandemia como aceleradora de mudanças): Houve concordância quase unânime, confirmando que a pandemia da COVID-19 foi um ponto de inflexão que impulsionou a adoção de novas metodologias e tecnologias no ensino.

Níveis de Insegurança e Desigualdade

Algumas afirmativas revelaram uma distribuição mais equilibrada entre as categorias de concordância, especialmente aquelas relacionadas a formação pedagógica e suporte institucional.

Afirmativa 3 (formação docente limitada em pedagogia): Embora uma parcela relevante tenha concordado com a afirmativa, um número considerável de docentes respondeu de forma neutra ou com discordância parcial, o que pode indicar variações na trajetória formativa dos respondentes.

Afirmativa 5 (inexistência de políticas institucionais de apoio à inovação):Apresentou divergência mais significativa nas respostas, sugerindo que enquanto alguns docentes percebem resistência institucional, outros podem estar inseridos em contextos mais abertos à experimentação pedagógica.

Aceitação das Metodologias Ativas

As afirmativas relacionadas à adoção e ao impacto das metodologias ativas mostraram níveis altos de concordância, reforçando os achados qualitativos dos frames.

Afirmativas 6 e 7 (uso e percepção positiva das metodologias ativas):Mais de 70% dos respondentes concordaram em alguma medida que essas estratégias aumentam o engajamento e melhoram a aprendizagem dos estudantes.

Busca Autônoma por Formação

Os docentes também demonstraram proatividade na busca por qualificação profissional:

Afirmativas 8 e 9 (formação continuada realizada por iniciativa própria):A maioria dos respondentes indicou forte concordância, o que sinaliza um perfil engajado e preocupado com a atualização docente, mesmo diante de ausência de incentivos institucionais.

Reconfiguração do Papel Docente

Por fim, a afirmativa 10 destacou a mudança de postura dos professores diante da transformação digital:O gráfico mostra alta concordância com a ideia de que o docente hoje precisa atuar como mediador, curador e facilitador da aprendizagem, alinhando-se às demandas da sociedade em rede e à lógica da aprendizagem ativa e contextualizada.

Percepções dos Docentes

Frame 1 – A percepção da disrupção como impulso à reinvenção pedagógica. A maioria dos docentes entrevistados reconhece que os efeitos das transformações tecnológicas e sociais provocaram uma ruptura nas formas tradicionais de ensino. Termos como "urgência", "choque", "necessidade de mudança" e "pressão por atualização" apareceram com frequência nas falas. Segundo 17 dos 20 participantes, a pandemia da COVID-19 foi um marco na adoção de novas práticas pedagógicas, forçando a revisão de abordagens expositivas e promovendo maior abertura para metodologias híbridas.

“A pandemia acelerou tudo. Eu nunca tinha usado sala de aula invertida antes, mas percebi que precisava envolver mais os alunos. O conteúdo por si só não segura mais ninguém.” (Docente 4)

Esse movimento está alinhado à Teoria da Inovação Disruptiva (Christensen et al., 2011), pois evidencia como eventos inesperados e tecnologias acessíveis forçaram uma reestruturação institucional e didática.

Frame 2 – Competências docentes em reconstrução: entre o improviso e a adaptação crítica. Apesar do reconhecimento da disrupção, 14 docentes relataram insegurança quanto à sua formação pedagógica, especialmente no uso de metodologias ativas e tecnologias educacionais. Muitos professores relataram que sua formação foi essencialmente técnica, com pouco preparo para a docência. Ainda assim, 11 entrevistados afirmaram que têm buscado formação continuada de forma autônoma, participando de cursos online, comunidades pedagógicas e grupos de prática docente.

“A gente aprende fazendo. Fiz MBA, mestrado, mas ninguém me ensinou a ensinar. Estou aprendendo agora, testando, errando, melhorando.” (Docente 9)

Essas falas reforçam os apontamentos de Perrenoud (2020) e Gatti & Tardif (2021), sobre a necessidade de práticas reflexivas e da aprendizagem colaborativa na construção das competências docentes em tempos de incerteza.

Frame 3 – Resistências institucionais e obstáculos à inovação pedagógica. Entre os achados recorrente refere-se às barreiras estruturais e culturais dentro das instituições. Entre os 20 docentes, 16 mencionaram resistência institucional à mudança, com currículos engessados, excesso de conteúdo e pouco incentivo à inovação. Em muitas instituições privadas, a cobrança por produtividade e avaliação quantitativa prejudica a adoção de estratégias mais participativas. Já nas instituições públicas, limitações de infraestrutura e falta de formação institucionalizada foram apontadas como entraves.

“Quero inovar, mas a coordenação exige que eu siga o cronograma fechado. Não tem espaço para projetos, para errar ou criar.” (Docente 13)

Esse resultado corrobora os estudos de Silva et al. (2023) e as críticas ao modelo fragmentado e obsoleto do ensino de Administração, já discutidas na seção anterior.

Frame 4 – Metodologias ativas como caminhos de engajamento. Apesar das dificuldades, metodologias ativas vêm sendo experimentadas por 12 dos 20 docentes, principalmente a aprendizagem baseada em projetos (ABP) e a sala de aula invertida. A maioria relatou que essas práticas aumentaram o interesse dos estudantes, embora ainda encontrem resistência inicial por parte dos alunos acostumados ao modelo tradicional. Gamificação, estudos de caso interativos e oficinas também foram mencionados.

“Quando envolvi os alunos num projeto de consultoria real, a turma mudou completamente. Eles passaram a participar, se responsabilizar, se empolgar.” (Docente 16)

Essas experiências dialogam com as ideias de Valente (2020) e Moran (2022), e demonstram o potencial das metodologias ativas na construção de ambientes de aprendizagem mais significativos e interativos.

Frame 5 – A formação continuada como estratégia de sobrevivência profissional. Por fim, emergiu com força a percepção de que a formação continuada deixou de ser opcional e passou a ser uma exigência da docência contemporânea. Dos entrevistados, 18 afirmaram buscar atualizações constantes, seja por meio de pós-graduação, cursos livres, participação em congressos ou comunidades online. A maior parte destacou, no entanto, que essa busca é realizada por esforço individual, e não por políticas institucionais.

“Se eu não me atualizo, fico para trás. Mas é por minha conta. A instituição não oferece nada.” (Docente 7)

Esse achado reforça os alertas do Fórum das Licenciaturas (2023) e da UNESCO (2021) sobre a urgência de institucionalizar políticas de desenvolvimento profissional docente no ensino superior.

Síntese dos Resultados – Proposições Analíticas

Frame	Descrição	Contribuição à Teoria
Frame 1	Disrupção como catalisador de mudanças didáticas	Confirma Christensen (2011): inovações impostas por crises aceleram mudanças
Frame 2	Competências docentes em processo de construção prática	Corroborar Perrenoud (2020): saber docente se constrói pela prática reflexiva
Frame 3	Barreiras institucionais à inovação	Alinha-se à crítica à obsolescência curricular e à estrutura rígida
Frame 4	Metodologias ativas como ferramenta de engajamento	Dialoga com Valente (2020) e Moran (2022): centralidade do aluno no processo
Frame 5	Formação continuada como resposta à disrupção	Reforça necessidade de políticas institucionais de desenvolvimento docente

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo compreender como docentes de cursos de Administração, atuantes em instituições públicas e privadas de municípios do estado do Rio de Janeiro, têm desenvolvido competências emergentes e estratégias pedagógicas inovadoras diante das transformações disruptivas no ensino superior. A partir de uma abordagem qualitativa, com entrevistas realizadas com 20 professores, identificaram-se esforços individuais de adaptação pedagógica, uso crescente de metodologias ativas e desafios persistentes relacionados à formação docente, apoio institucional e rigidez curricular. Os resultados evidenciam que, embora as disruptões tecnológicas tenham impulsionado mudanças na prática docente, estas ainda ocorrem de forma fragmentada. A ausência de políticas estruturadas de formação continuada e inovação pedagógica limita o avanço coletivo. Por outro lado, o estudo reafirma a importância de uma docência crítica, reflexiva e orientada para a construção de competências alinhadas às demandas contemporâneas de ensino e aprendizagem.

Como contribuição teórica, a pesquisa articula a Teoria da Inovação Disruptiva (Christensen et al., 2011) à Teoria das Competências Profissionais (Perrenoud, 2020), contextualizando sua aplicação na docência em Administração. No campo prático, oferece subsídios para o desenvolvimento de programas de capacitação docente, revisão curricular e formulação de políticas institucionais mais responsivas às mudanças sociais e tecnológicas. Entre as limitações, destaca-se o recorte geográfico regional e a ausência de observações em sala de aula. Para futuras pesquisas, recomenda-se expandir o estudo a outras regiões do país, incluir a percepção discente, realizar investigações longitudinais sobre o desenvolvimento docente e explorar o impacto da inteligência artificial e das plataformas educacionais nos papéis e competências dos professores. Tais abordagens poderão enriquecer o debate sobre inovação pedagógica e fortalecer o campo da formação docente em Administração em tempos de disrupção contínua..

Referências Bibliográficas

- Andrade, T. M., & Lima, J. M. (2020). Evasão e permanência no ensino superior: desafios para a gestão universitária. *Revista Gestão Universitária*, 12(2), 56–72. <https://doi.org/10.5007/2447-2600.2020v12n2p56>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Edições 70.
- Campos, R. T., & Rocha, T. M. (2023). Desenvolvimento profissional docente em tempos de disrupção: desafios e estratégias institucionais. *Revista Brasileira de Formação de Professores*, 15(1), 88–104. <https://doi.org/10.20396/rbfp.v15i1.987654>
- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Farias, M. E., & Costa, A. R. (2022). Metodologias ativas no ensino superior: contribuições para a aprendizagem significativa. *Educação & Sociedade*, 43, e025829. <https://doi.org/10.1590/es.253254>
- Fórum das Licenciaturas. (2023). *Referencial para a formação pedagógica de professores do ensino superior*. ANDIFES.

- Gatti, B. A., & Tardif, M. (2021). *Saberes docentes e formação profissional* (2ª ed.). Vozes.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 191–215). Sage.
- INEP. (2022). *Censo da Educação Superior 2021: Notas estatísticas*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. <https://www.gov.br/inep>
- Lima, R. S., & Lopes, A. P. (2022). Disrupção digital e mudança paradigmática no ensino superior: Um olhar a partir da inovação educacional. *Revista Brasileira de Educação*, 27, e270032. <https://doi.org/10.1590/1809-449X270032>
- Minayo, M. C. S. (2022). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (15ª ed.). Hucitec.
- Moran, J. M. (2022). *Metodologias ativas para uma educação inovadora* (5ª ed.). Papirus.
- Moreira, D. A., Ferreira, M. J. & Souza, E. C. (2021). Metodologias ativas e ensino híbrido: práticas transformadoras no ensino superior. *Educação e Tecnologia*, 18(1), 110–128.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Perrenoud, P. (2020). *Dez novas competências para ensinar* (10ª ed.). Artmed.
- Silva, T. F., Oliveira, J. L., & Menezes, R. C. (2023). Evasão no curso de Administração: fatores acadêmicos e institucionais em debate. *Revista de Administração da Educação*, 19(1), 55–72.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Valente, J. A. (2020). Inovação educacional e o uso crítico das tecnologias digitais. *Educação em Revista*, 36, e225215. <https://doi.org/10.1590/0102-4698225215>
- Wenger, E. (2011). *Comunidades de prática: Aprendizagem, significado e identidade*. Artmed.
- Zabala, A., & Arnau, L. (2020). *Como aprender e ensinar competências* (2ª ed.). Artmed.

36º ENANGRAD