

ÁREA TEMÁTICA: FORMAÇÃO, PESQUISA E PRÁTICA DOCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

A PEDAGOGIA CRIATIVA E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR: DINÂMICAS APLICADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS



RESUMO

A transformação digital que permeia a sociedade contemporânea tem impactado diretamente o ensino superior em Administração, demandando práticas pedagógicas mais inovadoras e responsivas. Nesse cenário, a pedagogia criativa e a inteligência artificial (IA) emergem como abordagens complementares capazes de favorecer a aprendizagem ativa, a personalização e o desenvolvimento de competências profissionais. Este estudo teve como objetivo analisar os efeitos da aplicação integrada de práticas baseadas em pedagogia criativa e mediadas por IA no ensino de Administração, considerando percepções de discentes e docentes. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem qualitativa com apoio quantitativo descritivo, adotou o delineamento de estudo de caso único em uma instituição privada de ensino superior. Foram utilizadas múltiplas fontes de evidência: questionários aplicados a discentes, entrevistas com docentes e registros de artefatos produzidos em três dinâmicas (design thinking, chatbot educativo e simulação estratégica). A análise envolveu estatística descritiva, análise de conteúdo e triangulação dos dados. Os resultados sugerem indícios de que a integração entre pedagogia criativa e IA pode contribuir para maior engajamento e motivação discente, fortalecimento de competências como autonomia, pensamento crítico, criatividade, comunicação digital e tomada de decisão, além de ampliar as possibilidades de feedback docente em tempo real. As conclusões, contudo, devem ser interpretadas de forma exploratória, dada a limitação da amostragem e do contexto. Como contribuições, o estudo amplia o debate teórico sobre inovação pedagógica, oferece um modelo replicável de práticas mediadas digitalmente e aponta caminhos para o aprimoramento curricular no ensino de Administração.

Palavras-chave: pedagogia criativa; inteligência artificial; metodologias ativas; ensino de Administração; competências profissionais.

36º ENANGRAD

1. INTRODUÇÃO

A rápida transformação digital que caracteriza a sociedade contemporânea tem impulsionado mudanças profundas nos processos de ensino e aprendizagem, exigindo das instituições de ensino superior a adoção de práticas pedagógicas mais inovadoras e responsivas. Nesse cenário, a pedagogia criativa e a inteligência artificial (IA) emergem como abordagens complementares: a primeira, ao valorizar autoria, experimentação e resolução colaborativa de problemas; a segunda, ao oferecer recursos tecnológicos que ampliam a personalização, o feedback em tempo real e a tomada de decisão pedagógica. A relevância social e científica dessa integração reside na necessidade de formar profissionais de Administração capazes de atuar em ambientes complexos, incertos e orientados à inovação, demandando competências como pensamento crítico, autonomia, criatividade e liderança.

O problema de pesquisa que orienta este estudo consiste em compreender de que maneira a aplicação integrada da pedagogia criativa e da IA pode qualificar o processo de ensino-aprendizagem em Administração. O objetivo geral é analisar os efeitos dessa integração na formação discente, considerando percepções de estudantes e docentes. Como objetivos específicos, busca-se: (i) identificar indícios de desenvolvimento de competências profissionais a partir de dinâmicas pedagógicas mediadas por IA; (ii) examinar a percepção docente quanto à viabilidade e aos desafios da integração; e (iii) avaliar os potenciais benefícios e limitações da aplicação das práticas no contexto estudado. Ressalta-se que os achados devem ser interpretados de forma exploratória, uma vez que a investigação se restringiu a uma amostragem única e limitada em uma instituição privada de ensino superior.

Este artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico; a seção 3 descreve a metodologia; a seção 4 discute os resultados; e a seção 5 expõe as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Pedagogia Criativa e Competências no Ensino Superior

A pedagogia criativa fundamenta-se em princípios de autoria, autonomia e resolução colaborativa de problemas, valorizando o estudante como protagonista do processo formativo (Freire, 1996; Craft, 2005). Tal abordagem compreende a criatividade não apenas como habilidade individual, mas como atitude diante de situações complexas. No campo da Administração, esse enfoque dialoga diretamente com a necessidade de desenvolver competências cognitivas, socioemocionais e organizacionais, como pensamento crítico, autonomia e trabalho em equipe (Zarifian, 2001; Fleury & Fleury, 2001). Essa perspectiva está alinhada à lógica da sociedade do conhecimento, na qual instituições de ensino superior são desafiadas a formar profissionais reflexivos, adaptáveis e inovadores.

2.2 Inteligência Artificial Aplicada à Educação

A inteligência artificial (IA) tem sido incorporada progressivamente como ferramenta de apoio à educação, oferecendo possibilidades de personalização, feedback em tempo real e análise de dados sobre aprendizagem (Luckin, 2018; Holmes, Bialik & Fadel, 2019). Quando utilizada de forma ética e pedagógica, a IA amplia as oportunidades de engajamento e cria condições para práticas educacionais mais responsivas (Davenport & Ronanki, 2018; Gentsch, 2018). Além disso, estudos recentes indicam que a IA, ao ser integrada a metodologias ativas, contribui para o fortalecimento de competências gerenciais e estratégicas essenciais à formação em Administração (Krakowski, Luger & Raisch, 2023).

2.3 Metodologias Ativas e Inovação Pedagógica

O uso de metodologias ativas constitui uma resposta às limitações do ensino tradicional, favorecendo maior interação, engajamento e aprendizagem significativa (Kapp, 2012; Deterding et al., 2011). Entre elas, destacam-se o design thinking, aplicado à educação como estratégia para desenvolver empatia, prototipagem e solução criativa de problemas (Brown, 2009; Razzouk & Shute, 2012), e os jogos de simulação, que possibilitam experiências imersivas e aproximação entre teoria e prática (Gee, 2007; Mintzberg, 1994; Mahoney, 2005). A combinação de pedagogia criativa e gamificação promove ambientes de aprendizagem mais dinâmicos, fortalecendo a motivação intrínseca e a autonomia discente.

2.4 Integração entre Pedagogia Criativa e IA

A interseção entre pedagogia criativa e IA representa um campo emergente de pesquisa, ainda pouco explorado empiricamente no ensino de Administração. A IA, neste contexto, não se configura como protagonista, mas como mediadora capaz de ampliar os efeitos das práticas criativas, especialmente ao potencializar personalização e monitoramento do processo de aprendizagem. Essa integração está alinhada a abordagens contemporâneas de inovação educacional e à necessidade de formar profissionais aptos a lidar com ambientes organizacionais complexos, competitivos e tecnologicamente intensivos (Porter, 1985; Chesbrough, 2003; Tidd & Bessant, 2018).

2.5 Perspectiva Metodológica

A escolha de metodologias que articulem prática e teoria em Administração encontra respaldo em autores clássicos de pesquisa aplicada. Santos (2001), Richardson (2012) e Vergara (2016) destacam a importância de clareza nos objetivos, rigor na coleta e sistematização dos dados, além da coerência entre método, problema e resultados esperados. O estudo de caso, nesse sentido, apresenta-se como estratégia adequada para capturar significados atribuídos pelos participantes e analisar, de forma interpretativa, os efeitos de práticas pedagógicas inovadoras (Yin, 2015; Stake, 1995).

3. METODOLOGIA

Este estudo é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e apoio quantitativo descritivo, delineado como estudo de caso único, interpretativo e exploratório (Yin, 2015; Stake, 1995). A opção metodológica se justifica pela necessidade de compreender, em contexto naturalístico, os efeitos da integração entre pedagogia criativa e inteligência artificial no ensino de Administração, permitindo explorar múltiplas dimensões do fenômeno (Santos, 2001; Richardson, 2012; Vergara, 2016). O contexto empírico envolveu turmas do curso de Administração de uma instituição privada de ensino superior, ao longo de dois semestres consecutivos. Participaram <N> estudantes e <N> docentes, definidos por amostragem não probabilística, intencional por conveniência, em função da participação nas dinâmicas aplicadas. Foram utilizadas três fontes principais de evidência: (i) questionários estruturados aplicados aos discentes ao final de cada dinâmica, com escalas Likert de cinco pontos; (ii) entrevistas semiestruturadas com docentes, abordando percepções sobre viabilidade pedagógica, mediação por IA e desafios; e (iii) registros e artefatos produzidos em sala de aula, como protótipos de design thinking, roteiros de chatbot e relatórios de simulação.

A análise seguiu duas etapas: (a) estatística descritiva para os dados dos questionários; (b) análise de conteúdo temática (Bardin, 2011) para entrevistas e artefatos, estruturada em codificação aberta, axial e seletiva.

Com o intuito de assegurar a coerência entre problema de pesquisa, objetivos, fontes de evidência e procedimentos analíticos, elaborou-se uma matriz de amarração metodológica. A Tabela 1, apresentada a seguir, sintetiza essa relação, destacando a correspondência entre os objetivos específicos, as perguntas de pesquisa, os instrumentos utilizados, os indicadores investigados e as técnicas de análise empregadas.

Tabela 1 – Matriz de Amarração Metodológica

Objetivo Específico	Pergunta de Pesquisa	Fonte de Dados	Instrumento	Indicadores/ Construtos	Procedimento Analítico
OE1: Identificar indícios de desenvolvimento de competências profissionais em discentes	Como os estudantes percebem os efeitos das dinâmicas mediadas por IA?	Discentes	Questionários pós-atividade	Engajamento; Autonomia; Pensamento crítico; Colaboração; Utilidade percebida da IA	Estatística descritiva (médias, desvios, concordância)
OE2: Examinar percepções docentes sobre a integração pedagógica	Como os docentes avaliam a viabilidade e os desafios da integração entre pedagogia criativa e IA?	Docentes	Entrevistas semi-estruturadas	Viabilidade pedagógica; Qualidade do <i>feedback</i> ; Desafios técnicos/ éticos	Análise de conteúdo (Bardin)
OE3: Avaliar benefícios e	Quais evidências trianguladas	Discentes, Docentes	Relatórios, protótipos,	Aprendizagem ativa; Tomada	Triangulação de

limitações da integração pedagógica	indicam tendências de impacto no processo de ensino-aprendizagem?	e Artefatos de Aula	roteiros de chatbot	de decisão; Liderança; Frequência/participação	evidências (Yin, 2015)
-------------------------------------	---	---------------------	---------------------	--	------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Com o objetivo de detalhar as práticas pedagógicas aplicadas no estudo, a Tabela 2 apresenta as três dinâmicas implementadas: Design Thinking, Chatbot Educativo e Simulação Estratégica, destacando suas etapas, duração média e as principais competências desenvolvidas.

Tabela 2 – Dinâmicas aplicadas, etapas, duração e competências desenvolvida

Dinâmica	Etapas Principais	Duração Estimada	Competências Desenvolvidas
Design Thinking	1. Empatia (entrevista com colegas e levantamento de necessidades) 2. Definição do problema 3. Ideação (geração de soluções) 4. Prototipagem 5. Teste e reflexão	95 min (20 + 10 + 25 + 20 + 20)	Criatividade, empatia, resolução de problemas, trabalho em equipe (Brown, 2009; Plattner et al., 2011)
Chatbot Educativo com IA	1. Introdução ao conceito de IA no atendimento 2. Definição do cenário 3. Programação de chatbot simples 4. Simulação interativa 5. Feedback e análise 6. Reflexão crítica	120 min (15 + 10 + 30 + 30 + 20 + 15)	Comunicação assertiva, empatia digital, pensamento lógico, competências digitais (Davenport & Ronanki, 2018; Gentsch, 2018)
Simulação Estratégica de Decisões	1. Introdução ao cenário competitivo 2. Formação das equipes 3. Análise SWOT e definição de estratégia inicial 4. Tomada de decisões por rodadas 5. Avaliação dos resultados 6. Reflexão e reajuste 7. Debate e conclusão	135 min (15 + 10 + 25 + 30 + 25 + 20 + 15)	Tomada de decisão, pensamento estratégico, liderança, análise de dados e gestão organizacional (Serra et al., 2013; Mintzberg, 1994; Mahoney, 2005)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Dessa forma, a matriz de amarração (Tabela 1) evidencia a coerência entre objetivos, instrumentos de coleta e procedimentos analíticos, enquanto a Tabela 2 detalha as dinâmicas aplicadas, ressaltando suas etapas, duração e competências trabalhadas. Em conjunto, esses elementos fortalecem a consistência metodológica da pesquisa, garantindo clareza na conexão entre o problema investigado, o desenho da investigação e os resultados esperados. A escolha do estudo de caso interpretativo, associada ao uso de múltiplas fontes de evidência e à triangulação dos dados, possibilita a geração de indícios relevantes sobre a integração entre pedagogia criativa e inteligência artificial no ensino de Administração, ainda que em caráter exploratório.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos dados foi organizada em três eixos, correspondentes aos objetivos específicos da pesquisa: (i) percepção discente sobre o desenvolvimento de competências; (ii) percepção docente sobre a integração pedagógica mediada por IA; e (iii) convergência das evidências empíricas a partir da triangulação entre fontes. Os resultados são apresentados de forma exploratória, considerando as limitações de amostragem, e devem ser interpretados como indícios iniciais de impacto da integração entre pedagogia criativa e inteligência artificial no ensino de Administração.

4.1 Percepção Discente

Os questionários aplicados aos discentes apontaram altos índices de concordância em relação ao engajamento e à motivação nas atividades, relatando que as dinâmicas favoreceram maior autonomia no processo de aprendizagem, destacando avanços em pensamento crítico e tomada de decisão. Tais achados sugerem que a combinação de pedagogia criativa e IA pode contribuir para um ambiente de aprendizagem mais participativo e dinâmico, em consonância com autores que defendem metodologias ativas como vetor de desenvolvimento de competências (Kapp, 2012; Zarifian, 2001). Exemplo de depoimento discente: “As atividades me ajudaram a aprender mais, porque tive que resolver os problemas de forma criativa e usar a tecnologia como apoio.”

4.2 Percepção Docente

As entrevistas com docentes revelaram indícios de viabilidade pedagógica da integração entre práticas criativas e IA, ainda que acompanhada de desafios técnicos e éticos. Professores relataram que o uso de chatbots e jogos de simulação ampliou as possibilidades de feedback em tempo real, favorecendo ajustes mais ágeis nas estratégias de ensino. Entretanto, também foram mencionados obstáculos relacionados à curva de aprendizado no uso das ferramentas e à necessidade de capacitação docente.

Esses resultados dialogam com a literatura sobre o papel da IA na educação como mediadora de práticas pedagógicas inovadoras (Luckin, 2018; Holmes et al., 2019). Exemplo de depoimento docente: “Os jogos com IA refletiram a trajetória de aprendizagem dos alunos em tempo real, mas exigiram maior preparo prévio do professor para conduzir a atividade.”

4.3 Triangulação das Evidências

A análise dos artefatos produzidos em sala, como protótipos de design thinking, roteiros de chatbot e relatórios de simulação, indicou maior participação e frequência dos estudantes durante o período da pesquisa. Esses dados convergem com os questionários e entrevistas, reforçando a percepção de que a integração entre pedagogia criativa e IA tende a favorecer a aprendizagem ativa. No entanto, a análise também evidenciou heterogeneidade nos resultados, sugerindo que o impacto das dinâmicas pode variar conforme o perfil discente e a mediação docente, aspecto já destacado na literatura sobre metodologias ativas (Brown, 2009; Plattner et al., 2011).

4.4 Síntese dos Achados

De modo geral, os resultados sugerem que a integração investigada contribui para o desenvolvimento de competências profissionais relevantes, como criatividade, autonomia, pensamento crítico, comunicação digital e tomada de decisão estratégica. Entretanto, tais achados devem ser interpretados como exploratórios, já que a pesquisa foi conduzida em contexto único, com número limitado de participantes. A Figura 1 resume os principais benefícios e desafios identificados.

Figura 1 – Benefícios e Desafios da Integração entre Pedagogia Criativa e Inteligência Artificial no Ensino de Administração

Heterogeneidade dos resultados	Feedback em tempo real
Questões éticas e de privacidade	Tomada de decisão estratégica
Infraestrutura tecnológica	Pensamento crítico e criatividade
Curva de aprendizado docente	Autonomia discente
Limitação da amostragem	Engajamento e motivação

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A figura 1, sintetiza os principais benefícios identificados na pesquisa, como engajamento, autonomia discente, pensamento crítico, criatividade, tomada de decisão estratégica e feedback em tempo real, e os principais desafios observados, limitação da amostragem, curva de aprendizado docente, infraestrutura tecnológica, questões éticas/privacidade e heterogeneidade dos resultados. Esses achados reforçam o caráter exploratório do estudo, sugerindo indícios de impacto positivo da integração entre pedagogia criativa e IA, ao mesmo tempo em que apontam limites e condições necessárias para sua consolidação em contextos educacionais mais amplos.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo teve como objetivo analisar os efeitos da aplicação integrada de práticas baseadas em pedagogia criativa e inteligência artificial (IA) no ensino de Administração, considerando percepções de discentes e docentes. De forma exploratória, buscou-se identificar indícios de desenvolvimento de competências profissionais a partir de dinâmicas mediadas por IA, examinar a percepção docente sobre sua viabilidade pedagógica e avaliar benefícios e limitações decorrentes da integração.

Os resultados sugerem que a utilização combinada de metodologias criativas e ferramentas de IA pode favorecer o engajamento discente, a aprendizagem ativa e o fortalecimento de competências como autonomia, pensamento crítico, criatividade, comunicação digital e tomada de decisão estratégica. Do ponto de vista docente, há indícios de que a IA amplia a possibilidade de personalização do ensino e de feedback em tempo real, embora exija maior preparo e suporte institucional para sua aplicação efetiva. A triangulação de dados mostrou convergência entre percepções e evidências coletadas, mas também revelou desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, à heterogeneidade dos resultados e à limitação da amostra.

As contribuições teóricas concentram-se na ampliação do debate sobre a interseção entre pedagogia criativa e IA, propondo um enquadramento em que a tecnologia atua como mediadora, e não como protagonista do processo formativo. Em termos práticos, o estudo oferece um modelo replicável de dinâmicas pedagógicas mediadas digitalmente, passível de adaptação em diferentes contextos educacionais. Socialmente, a pesquisa aponta caminhos para a formação de profissionais mais preparados para ambientes organizacionais complexos e digitalizados.

Reconhece-se, contudo, que os resultados devem ser interpretados como tendências preliminares, dado que o estudo se restringiu a um único contexto institucional e a um número limitado de participantes. Pesquisas futuras poderão ampliar a amostragem, incluir diferentes instituições e empregar métodos mistos para validar e aprofundar os achados aqui apresentados, consolidando evidências mais robustas sobre o impacto da integração entre pedagogia criativa e inteligência artificial no ensino superior em Administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Craft, A. (2005). *Creativity in schools: Tensions and dilemmas*. Routledge.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification.” In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference* (pp. 9–15). ACM. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Ferreira, M. P. (2014). Como estruturar e escrever um artigo em administração. *Revista Ciências Administrativas*, 20(2), 423–451.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(Edição Especial), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Gee, J. P. (2007). *What video games have to teach us about learning and literacy*. Palgrave Macmillan.
- Gentsch, P. (2018). *Artificial intelligence for marketing: Practical applications*. Springer.
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.

- Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(1), 131–157. <https://doi.org/10.1002/smj.3398>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Luckin, R. (2018). *Machine learning and human intelligence: The future of education for the 21st century*. UCL Institute of Education Press.
- Mahoney, J. (2005). *Economic foundations of strategy*. Sage.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2011). *Design thinking: Understand – improve – apply*. Springer.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330–348. <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (4ª ed.). Atlas.
- Santos, A. R. (2001). *Metodologia científica: A construção do conhecimento*. DP&A.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., Torres, A. P., & Torres, M.-C. (2013). *Gestão estratégica: Conceitos e casos*. Atlas.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Innovation management: Effective strategy and implementation* (6th ed.). Wiley.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (15ª ed.). Atlas.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. Atlas.