



## TECNOLOGIAS PARA A INOVAÇÃO EDUCACIONAL NOS CURRÍCULOS DE ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO DIGITAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

**ANA PAULA GUIMARÃES**

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

[profapguimaraes@gmail.com](mailto:profapguimaraes@gmail.com)

**ALEXANDRE MARINO COSTA**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

[marinocad@gmail.com](mailto:marinocad@gmail.com)

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir as implicações da Lei nº 14.533/2023 – Política Nacional de Educação Digital – nos currículos de Administração, a partir de um recorte da pesquisa realizada em duas instituições de ensino superior do Paraná. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com estudo de caso em duas instituições do Paraná, onde foram feitas entrevistas e aplicados questionários com os professores e estudantes. Os dados revelam distintos estágios de adaptação entre as instituições analisadas: enquanto a instituição privada apresentou maior agilidade na reformulação curricular com a inclusão de disciplinas voltadas à transformação digital, a instituição pública demonstrou avanços mais graduais. Os principais desafios apontados referem-se à limitação de recursos financeiros, barreiras institucionais e culturais que dificultam o processo de mudança. Constatou-se, ainda, que a adoção de tecnologias digitais não pode restringir-se à inserção de ferramentas, mas exige transformações estruturais, pedagógicas e organizacionais. Os resultados reforçam a importância de alinhar as diretrizes curriculares às exigências legais e às competências digitais demandadas pelo mercado de trabalho, representa papel estratégico da gestão universitária.

**Palavras-chave:** Diretrizes Curriculares. Administrador. Educação Digital. Gestão Universitária. Inovação Digital.

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente presença das tecnologias digitais na educação, somada à promulgação da Lei nº 14.533/2023, que instituiu a Política Nacional de Educação Digital, impõe às instituições de ensino superior o desafio de rever os currículos dos cursos de Administração. Esse desafio vai além de atualizar conteúdos, envolvendo a adaptação de metodologias e desenvolvimento de competências às novas demandas do mercado de trabalho.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração, estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 5 de 14 de outubro de 2021, definem os princípios, fundamentos, condições e procedimentos que as instituições de ensino superior devem seguir ao montar os currículos de graduação em Administração. O objetivo dessas diretrizes é preparar profissionais aptos a atuar em diversas áreas do mercado, com uma formação que combina teoria e prática.

Este artigo tem como objetivo discutir as implicações da Lei nº 14.533/2023 – Política Nacional de Educação Digital – nos currículos de Administração, a partir de um recorte da tese de doutorado da autora principal realizada em duas instituições de ensino superior do Paraná. A pesquisa original teve caráter mais abrangente.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EDUCAÇÃO DIGITAL

Nos últimos anos, a educação digital tem ocupado um espaço de relevância no Brasil, sobretudo com a crescente incorporação das tecnologias digitais ao processo de ensino. Essa integração tem como objetivo aprimorar a experiência de aprendizagem, utilizando recursos e ferramentas digitais para melhorar os resultados educacionais (Silvany *et al.*, 2023).

A Política Nacional de Educação Digital (PNED), instituída pela Lei nº 14.533 (Brasil, 2023), sua regulamentação é fundamental para a integração com as políticas nacionais de educação, propondo a inclusão da educação digital como uma ou mais metas no novo Plano Nacional de Educação (PNE) 2024-2034, ou como um tema transversal (Turchi; Codes; Araújo, 2024).

A PNED estabelece objetivos que incluem desde a promoção da inclusão digital cidadã, passando pelo desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho, até o incentivo à formação em TIC e o acesso ampliado a ciência, tecnologia e inovação (BRASIL, 2023).

### 2.2 CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O Curso de Administração é estruturado com base nas Diretrizes Curriculares para cursos da área, que estabelecem uma estrutura permitindo que às Instituições de Ensino Superior sejam criativas na concepção dos currículos.

O Art. 3º da Resolução nº 5/2021 estabelece que os cursos de Administração devem assegurar a seus egressos, além da formação teórica, competências para análise sistêmica, resolução de problemas, uso de técnicas analíticas e quantitativas, domínio tecnológico, gestão de recursos, comunicação eficaz e aprendizagem autônoma (BRASIL, 2021).

A regulamentação da atividade e profissionalização do Administrador foi estabelecida por meio da promulgação da Lei no 4.769/65, que determinou o exercício da profissão como privativo aos bacharéis em Administração (BRASIL, 1965). A partir dessa regulamentação, foi criado o Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) para fiscalizar o exercício da profissão e expedir as carteiras profissionais, de modo que poderiam exercer a profissão apenas aqueles que fossem registrados no órgão de classe (BRASIL, 1965).

As DCNs de 2021 definem o perfil do egresso em Administração como resultado de uma formação que integra conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, equilibrando dimensões humanas, analíticas e quantitativas (BRASIL, 2021).

### 3. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa em duas instituições paranaenses: uma pública e uma privada. Os dados foram obtidos através de entrevistas com gestores e aplicação de questionários a docentes e discentes do curso de Administração, totalizando 147 questionários.

Na Figura 1 pode-se observar o delineamento teórico:

Figura 1 – Delineamento Teórico



Fonte: Guimarães (2025, p.42)

Utilizou-se a triangulação dos dados para articular diferentes técnicas de coleta e permitir cruzamentos entre os dados analisados. Essa estratégia permitiu identificar divergências significativas entre os contextos institucionais.

Os resultados mostraram que as instituições utilizam diferentes estratégias de inovação educacional. Além disso os docentes destacaram a importância da formação continuada e de atualizações curriculares em sintonia às transformações digitais.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Instituições de Ensino**

#### **4.1.1 Universidade Estadual do Paraná**

A Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), criada em 2013, integra atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura, com políticas voltadas à inclusão e a diversidade acadêmica.

O Campus de Apucarana está localizado na região do Vale do Ivaí, composta por 26 municípios e com uma população de 334.899 habitantes, sendo que 57.434 estão na área rural. Apucarana se coloca em ponto equidistante de duas cidades de maior população – Londrina e Maringá - e tem como municípios circunvizinhos Araongas, Cambira, Califórnia, Marilândia do Sul, Rio Bom, Novo Itacolomi, Mandaguari e Sabáudia, sendo servida por adequada rede de transporte, facilitando o acesso de alunos de outros municípios que, quase sempre contam com o apoio do poder executivo para o transporte. O Vale do Ivaí é formado basicamente por cidades de pequeno porte com escolarização até o ensino médio.

A história da instituição remonta à fundação da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (FECEA), em 1959, com autorização para funcionamento em 1960 e início das atividades em 1961, constituindo um marco significativo para o ensino superior paranaense.

#### **4.1.2 Faculdade de Apucarana**

A Faculdade de Apucarana (FAP), mantida pelo Centro de Ensino Superior de Apucarana (CESUAP) desde sua fundação em 1993, é uma instituição privada de ensino superior vinculada ao Sistema Federal de Educação. Sua trajetória teve início com a autorização do curso de Sistemas de Informação em 1999. De acordo com seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025 (PDI) a FAP busca atuar como agente de inovação, promovendo projetos de extensão que integram teoria e prática e fortalecem o vínculo entre formação profissional e desenvolvimento na comunidade que está inserida.

Situada em Apucarana, uma cidade de porte médio no centro-norte do Paraná, a instituição está integrada a um cenário econômico marcado pela indústria de confecção com ênfase na produção de bonés e por uma agricultura diversificada incluindo café, milho, feijão. Com cerca de 130 mil habitantes (IBGE, 2022), a cidade se destaca por ser pioneira no ensino em tempo integral na rede municipal.

## **4.2 Resultados da Pesquisa**

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas e das respostas aos questionários on-line aplicados aos participantes da pesquisa, cuja respostas foram coletadas no segundo semestre de 2024.

Tabela 1 – Número de sujeitos selecionados e participantes da pesquisa

<b>Sujeito</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>	<b>%</b>
1 ano FAP	70	30	42,8%
1 ano UNESPAR	219	103	47,03%
Docentes FAP	14	6	42,8%
Docentes UNESPAR	31	6	5,16%
Gestor FAP	1	1	100%
Gestor UNESPAR	1	1	100%
<b>Total</b>	<b>336</b>	<b>147</b>	<b>43,75%</b>

Fonte: Guimarães (2025, p.59)

Na Faculdade de Apucarana (FAP), a participação de 42,8% dos docentes indicou um equilíbrio entre profissionais novatos e experientes. O fato de 67% já usarem ferramentas digitais antes da atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) sugere que havia um ambiente propício para implementar mudanças mais rápidas. Foram incluídas disciplinas voltadas à transformação digital, como gestão de processos digitais, inteligência artificial aplicada a negócios e práticas profissionais com simuladores, demonstrando desta forma uma resposta rápida às demandas da Política Nacional de Educação Digital (PNED).

Na Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), a participação dos docentes na pesquisa foi de 26,6%, um percentual inferior ao observado na FAP. Metade dos participantes relatou já ter utilizado ferramentas digitais, mostrando nível de preparo diversificado. As mudanças curriculares seguem em estudo, com previsão de implementação somente a partir de 2025. A meta é discutir quais disciplinas podem incluir competências digitais, o que destaca o caráter mais gradual e processual da adequação em instituições públicas, impactados por processos burocráticos e instâncias deliberativas mais complexas.

Analisando o percurso de ambas instituições fica evidente que a FAP promove alterações rápidas em sua matriz curricular e tem mais agilidade em adotar ferramentas (softwares empresariais, simuladores, sistemas de BI e recursos de inteligência artificial), a UNESPAR concentra-se em ferramentas consolidadas (Google *Classroom*, Moodle, planilhas eletrônicas e softwares de gestão). Essas diferenças refletem a flexibilidade administrativa da instituição privada, bem como as limitações estruturais de uma universidade pública.

Entre os principais desafios identificados, destacam-se:

- Na FAP, a limitação de recursos financeiros para implementação de novas tecnologias.
- NA UNESPAR, barreiras institucionais e culturais que dificultam o processo de mudança.

Em ambas, a capacitação dos professores se destacou como um elemento crucial para o sucesso da transformação digital. Os avanços curriculares podem não resultar em práticas pedagógicas eficientes sem a devida capacitação. Moran (2015), enfatiza que a transformação da educação digital requer uma reavaliação não só da matriz curricular, mas principalmente dos métodos do ensino e a aprendizagem.

Foi elaborado um quadro comparativo que destaca elementos fundamentais para a implementação da PNED nas duas instituições, como a participação e o perfil docente, o uso prévio de tecnologias digitais, as alterações curriculares já realizadas ou em fase de análise, além dos principais desafios enfrentados por cada instituição. Uma visão consolidada dessas diferenças é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese Comparativa da Implementação da PNED: FAP x UNESPAR

<b>Aspectos</b>	<b>Faculdade de Apucarana (FAP)</b>	<b>Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)</b>
Participação docente na pesquisa	42,8% de adesão	26,6% de adesão
Perfil dos docentes	Equilíbrio entre iniciantes e experientes	Base menos homogênea, metade já utilizava TDICs
Uso prévio de tecnologias digitais	67% já utilizavam recursos digitais antes das novas DCNs	50% já haviam utilizado recursos digitais
Mudanças curriculares	Já implementadas; disciplinas novas como Gestão de Processos Digitais, IA aplicada a negócios e simuladores profissionais	Ainda em fase de estudo; previsão de implementação em 2025
Ferramentas utilizadas	Softwares empresariais, simuladores, sistemas de BI, recursos de inteligência artificial	Google Classroom, Moodle, planilhas eletrônicas, softwares de gestão
Principais desafios	Limitação de recursos financeiros para implementação de novas tecnologias	Barreiras institucionais e culturais que tornam o processo mais lento
Resposta à PNED	Implementação ágil e proativa às demandas da política	Processo em andamento, marcado por estudos e adaptações progressivas

Fonte: Adaptado Guimarães (2025)

Analisando os dois casos, percebe-se que a agilidade na gestão da instituição particular simplifica a adoção de novas ideias. Já a universidade pública, enfrenta algumas barreiras e adota uma abordagem mais colaborativa e segue os procedimentos da instituição. Contudo, tanto em uma quanto na outra, a formação docente se destaca como um componente

estratégico, pois a capacitação contínua é fundamental para que as mudanças no currículo se tornem práticas de ensino realmente eficazes e estejam de acordo com a PNED.

Desse modo, os resultados indicam que, embora a PNED esteja organizada em quatro eixos principais a análise empírica desta pesquisa evidenciou três dimensões estratégicas para a efetiva implementação nos cursos de Administração: capacitação docente, infraestrutura tecnológica e gestão acadêmica. Esses elementos, ainda que não esteja explícito como pilares na legislação, emergem do estudo de campo como fatores determinantes para alinhar a PNED às necessidades do mercado de trabalho.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa contribui para a discussão sobre a implementação da Política Nacional de Educação Digital (PNED) nos cursos de Administração ao comparar duas instituições paranaenses, uma pública e outra privada. Constatou-se a existência de contrastes significativos: enquanto a primeira demonstrou maior agilidade nas alterações curriculares e na implementação de ferramentas digitais a segunda avança de forma mais lenta, em razão de sua estrutura mais complexa, com instâncias colegiadas e estruturas administrativas.

Os resultados indicam que o sucesso da PNED vai além da simples implementação de novas tecnologias. Embora a legislação estabeleça quatro eixos principais, a pesquisa identificou três dimensões fundamentais que emergem da realidade das instituições investigadas: capacitação docente, infraestrutura tecnológica e gestão acadêmica. Esses elementos revelam-se essenciais para alinhar a PNED às necessidades do mercado de trabalho.

Como limitação, destaca-se que o estudo contemplou apenas duas instituições. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem seu alcance para incluir diferentes contextos institucionais e regiões do país, a fim de aprofundar a compreensão dos desafios e oportunidades relacionados à política.

Por fim, ressalta-se que este trabalho constitui um recorte da tese de doutorado da autora principal, defendida em 2025 na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A tese, de caráter mais abrangente, analisou as tecnologias para inovação educacional nas Diretrizes Curriculares dos cursos de Administração e suas adaptações curriculares, buscando compreender de maneira ampla os impactos da digitalização na formação acadêmica. Entre os resultados, apresentou-se a proposição de um framework para orientar processos de adaptação curricular e educação digital inovadora nos cursos de Administração. Neste artigo, foram discutidos apenas alguns dos achados da investigação, apresentados de forma parcial e direcionada, com ênfase na PNED no contexto dos cursos de Administração.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 14.533, de 11 de janeiro de 2023**. Institui a Política Nacional de Educação Digital e altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), 9.448, de 14 de março de 1997, 10.260, de 12 de julho de 2001, e 10.753, de 30 de outubro de 2003. 2023. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/36763658/publicacao/3676569> . Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução n. 5, de 14 de outubro de 2021**: Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Brasília: MEC, 2021. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category\\_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 10 ago. 2023.

BRASIL. *Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965*. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 103, n. 174, p. 8.885, 10 set. 1965. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14769.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14769.htm).

GUIMARÃES, Ana Paula. *Tecnologias para inovação educacional nas diretrizes curriculares dos cursos de Administração*. 2025. 103 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2025.

MORAN, José Manuel. *A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá*. 7. ed. Campinas, SP: Papirus, 2015.

SILVANY, Marco Antonio *et al.* Os Efeitos da Regulamentação da Política Nacional da Educação Digital nas Competências Digitais dos Docentes da Educação Básica. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 9, p. e493942-e493942, 2023.

TURCHI, Lenita; CODES, Ana Luiza; ARAÚJO, Herton. **Formação continuada dos professores e a política nacional de educação digital**. Brasília, DF: Ipea, 2024. (Texto para Discussão, n. 2983).