



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

O TREINAMENTO DO OLHAR E A MATERIALIZAÇÃO DO PROCESSO: Pedagogia Experiencial e Photo-Elicitation no Ensino de Empreendedorismo

Isadora Bacha Lopes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
isadora.lopes@ufms.br

RESUMO

Este relato examina a consolidação de uma arquitetura pedagógica para o ensino de Empreendedorismo na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), campus de Aquidauana, fundamentada em diagnóstico comportamental, aprendizagem experiencial e pesquisa baseada em arte. A proposta teve início com a aplicação de instrumentos validados para mensurar a atitude e o potencial empreendedor, cujos resultados evidenciaram fragilidades em inovação, comunicação e planejamento, além de uma percepção limitada do empreendedorismo como agente de transformação social. Em resposta, foi estruturada uma trajetória em sete etapas, articulando *Design Thinking*, *Effectuation* e *Business Model Canvas*, integrados à *photo-elicitation* como estratégia de investigação e de construção de sentido. Um diferencial central da proposta consistiu na promoção da inclusão cultural, considerando que a maioria dos discentes e do público convidado (EJA) vivenciou, na exposição sensorial final, seu primeiro contato com ambientes de fruição artística. Os resultados sugerem que a abordagem ativou competências latentes, especialmente ao ancorar a inovação no resgate de saberes familiares e territoriais (lógica *bird-in-hand*), transformando a intuição sensível em propostas de valor concretas. O principal desafio identificado foi a necessidade de uma mediação docente intensiva como ponte de repertório, possibilitando a transição entre o engajamento empático e a sistematização técnica dos negócios. Conclui-se que a integração entre arte e gestão representa um caminho promissor para humanizar o ensino, ampliar o repertório cultural dos estudantes e consolidar a autonomia empreendedora.

Palavras-chave: Pesquisa Baseada em Arte; Pedagogia Experiencial; *Photo-elicitation*; Atitude Empreendedora; Inclusão Cultural.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O ensino de empreendedorismo tem passado por transformações significativas, deslocando-se de abordagens centradas na lógica causal para perspectivas que valorizam a experimentação e a atuação em contextos de incerteza, fundamentadas na abordagem do *Effectuation* (Sarasvathy, 2001). Nesse cenário, o empreendedorismo deixa de ser compreendido exclusivamente como a criação de novos negócios e passa a ser concebido como uma atitude: uma predisposição aprendida para agir de forma inovadora, mobilizando recursos e interpretando contextos (Lopes Jr.; Souza, 2005).

A disciplina objeto deste relato configura-se como desdobramento do projeto "Gestão na Prática" (Lopes, 2024), buscando aproximar os estudantes do processo empreendedor por meio da vivência de ferramentas como o *Business Model Canvas* (Osterwalder; Pigneur, 2011) e o *Design Thinking* (Vianna et al., 2012). Entretanto, o diagnóstico inicial da turma, realizado por meio de instrumentos validados de mensuração da atitude (Lopes Jr.; Souza, 2005) e do potencial empreendedor (Santos; Caetano; Curral, 2010), evidenciou fragilidades na capacidade de inovação e de comunicação. Mais do que uma lacuna técnica, percebeu-se um bloqueio subjetivo e uma escassez de repertório cultural, o que desafia a premissa de que a geração de ideias ocorre espontaneamente.

Diante desse cenário, a arquitetura pedagógica foi estruturada a partir da integração entre a Aprendizagem Experiencial (Kolb, 2014) e a Pesquisa Baseada em Arte (Eisner, 2003; Leavy, 2015). A proposta mobilizou práticas orientadas à manualidade e à produção simbólica como estratégias de ancoragem de conceitos abstratos de gestão. O engajamento com processos manuais e têxteis não foi adotado como mera técnica artesanal, mas como uma forma de "pensar com as mãos", em que o fazer físico permite a maturação de ideias complexas e a conexão com a materialidade (Sennett, 2009).

Nesse contexto, a narrativa visual assume um papel estruturante. A utilização da *photo-elicitation*, sob a ótica da Pesquisa Baseada em Arte (Stavraki; Anninou, 2023), atuou como dispositivo de treinamento do olhar, permitindo aos estudantes estabelecer conexões entre percepções subjetivas e a formulação de propostas de valor. Essa abordagem permitiu que o acadêmico atuasse como um praticante reflexivo (Schön, 2009), capaz de olhar para o próprio percurso em perspectiva e de transformar a experiência sensível em estruturação conceitual.

A culminância do processo, na Exposição Sensorial, reforçou a dimensão pública da aprendizagem e da Inovação Social (Vieira; Oliveira; Miki, 2023). Ao inserir a produção

discente em um contexto de validação social, o evento promoveu a inclusão cultural tanto dos alunos quanto da comunidade da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Em última análise, a integração entre experiência, manualidade e narrativa favoreceu a ativação de competências empreendedoras a partir do cotidiano, consolidando a percepção de que a inovação reside na ressignificação do que é familiar e identitário.

2 DESENVOLVIMENTO

O percurso foi orientado pela articulação entre a fundamentação teórica e a experimentação manual. A estrutura seguiu sete etapas que permitiram transformar o diagnóstico inicial em propostas de valor.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E DIAGNÓSTICO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

A análise dos dados sociodemográficos revela um perfil discente predominantemente feminino, correspondente a 72,7% da amostra, com faixa etária jovem, na qual 50% dos indivíduos têm entre 18 e 24 anos. Observa-se uma expressiva representatividade étnico-racial, com 68% de autodeclarados pretos ou pardos e 18% de indígenas, o que reforça a necessidade de uma arquitetura pedagógica que considere o repertório territorial e a ancestralidade como ativos fundamentais para o processo de ensino.

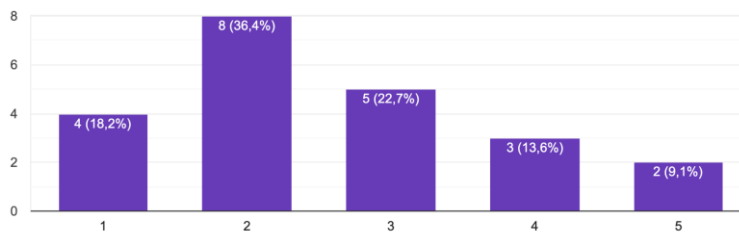
Ao aplicar instrumentos de mensuração robustos e complementares, nomeadamente a Escala de Atitude Empreendedora (IMAE) e o Inventário de Potencial Empreendedor (INEP), verificou-se que os acadêmicos apresentam uma percepção positiva quanto à sua resiliência, ao autoconhecimento emocional e à busca por oportunidades. Contudo, os resultados de ambos os instrumentos convergem ao apontar lacunas severas nas competências de execução, de influência social e de inovação.

No que concerne ao planejamento e à execução, nota-se um gargalo significativo, visto que, apesar do alto comprometimento declarado com metas, a capacidade de operacionalização é frágil. Conforme exemplificado no **Gráfico 1**, relativo às estratégias planejadas para influenciar as decisões das pessoas, mais de 50% da turma situa-se em níveis inferiores de proficiência e menos de 40% atingem níveis satisfatórios no monitoramento regular das ações. Essa dificuldade de gestão é corroborada pelo Inventário de Potencial Empreendedor, que

indica uma distribuição dispersa na definição de estratégias eficazes, evidenciando que a persistência declarada pelos alunos carece de um método estruturado para se traduzir em resultados concretos.

Gráfico 1: Resultados da escala IMAE

Eu utilizo estratégias planejadas para influenciar as decisões das pessoas.
22 respostas

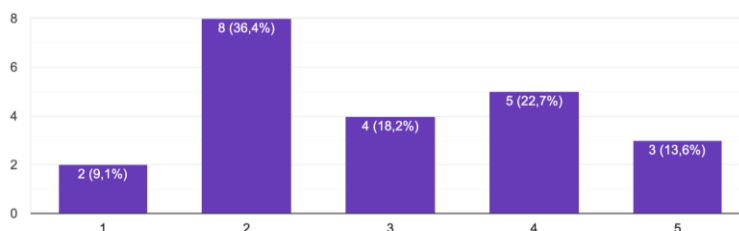


Fonte: Dados da pesquisa 2025

Adicionalmente, a dimensão coletiva do empreendedorismo apresenta-se como um dos pontos mais críticos do diagnóstico, revelando baixo protagonismo na liderança e na construção de redes. Aproximadamente 60% dos alunos indicam baixa capacidade de liderança de equipes e a utilização de redes de contato para atingir objetivos é negligenciada pela maioria, conforme demonstra o **Gráfico 2** sobre a mobilização de pessoas. Essa fragilidade nas competências sociais sugere que o potencial de influência e persuasão dos discentes é limitado, o que dificulta a transformação de intenções individuais em projetos de impacto coletivo.

Gráfico 2: Resultados da escala INEP

Geralmente consigo mobilizar as pessoas para as iniciativas que proponho.
22 respostas



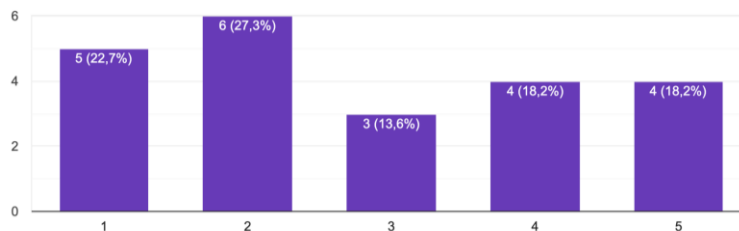
Fonte: Dados da pesquisa 2025

A inovação surge como o desafio criativo mais substancial em ambos os instrumentos aplicados. Mais de 60% dos acadêmicos apresentam dificuldades em estimular mentalidades inovadoras ou em surpreender o entorno com ideias novas, e o desenvolvimento de soluções

criativas é percebido como insuficiente pela maioria, conforme o **Gráfico 3**. Este diagnóstico quantitativo fundamenta o relato qualitativo de mente lenta e escassez de repertório, mencionado pelos discentes do período noturno, indicando que, embora o aluno demonstre vontade e estabilidade emocional, carece de ferramentas de visão e de estímulo à criatividade. Portanto, a introdução das práticas de manualidade e do treinamento visual por meio de *photo-elicitation* configurou-se como uma estratégia necessária para materializar processos de planejamento e destravar a criatividade por meio do tato e da repetição, combatendo a insegurança e a fadiga cognitiva identificadas no perfil da turma.

Gráfico 3: Resultados da escala IMAE

Eu estimulo as pessoas a adotarem uma mentalidade criativa e inovadora.
22 respostas



Fonte: Dados da pesquisa 2025

2.2 SENSIBILIZAÇÃO, IMERSÃO E A MATERIALIDADE (ETAPA 2)

A segunda etapa concentrou-se na sensibilização e na imersão dos estudantes, com o objetivo de deslocá-los de uma postura passiva para uma atitude investigativa. Foram utilizadas estratégias vinculadas ao Design Thinking, incluindo atividades de observação, dinâmicas sensoriais e práticas de materialidade, permitindo que os acadêmicos lidassem com restrições e explorassem possibilidades a partir dos recursos disponíveis, em consonância com a lógica do *Effectuation*.

Nesse contexto, as atividades de fazer manual operam como dispositivos de experimentação e de ancoragem. Se em 2025 o foco foi o bordado em filtros de café, o ciclo atual de 2026 expande essa fronteira com a introdução de miniaturas em caixas de fósforo e a dinâmica do Bosque Sensorial. Essa escolha metodológica responde diretamente ao diagnóstico que apontou limitações à criatividade.

Como defende Sennett (2009), o engajamento físico com a matéria permite que o pensamento se materialize, combatendo o bloqueio criativo e a falta de persistência identificada

previamente nas escalas aplicadas. Ao exercitar o pensar com as mãos, o estudante deixa de ser um receptor passivo para assumir o papel de praticante reflexivo (Schön, 2009). Nessa perspectiva, a lentidão intrínseca ao fazer manual deixa de ser percebida como um obstáculo cognitivo para se tornar uma ferramenta de foco e maturação, essencial para a construção progressiva de sentido antes da sistematização técnica dos modelos de negócio.

2.3 PHOTO-ELICITATION E O TREINAMENTO DO OLHAR (ETAPAS 4 E 5)

Com a mente sensibilizada pelo fazer manual, iniciou-se o treinamento do olhar. A *photo-elicitation* (Stavraki; Anninou, 2023) permitiu que os alunos identificassem oportunidades no cotidiano. O ganho aqui foi a resignificação da inovação: ela deixou de ser algo tecnológico externo para se tornar a capacidade de olhar para o próprio território (*lógica bird in hand*).

2.4 MEDIAÇÃO, VALIDAÇÃO SOCIAL E INCLUSÃO (ETAPAS 6 E 7)

As etapas finais focaram na construção de narrativas e na produção de fotografias com intenção comunicativa. A culminância na Exposição Sensorial exigiu que os estudantes superassem a timidez e a insegurança diagnosticadas inicialmente.

A interação com os alunos da EJA foi o último dispositivo de validação. Ao traduzirem seus projetos para um público que, muitas vezes, vivenciava seu primeiro contato com uma exposição artística, os acadêmicos consolidaram sua Intenção Social (Vieira; Oliveira; Miki, 2023).

2.5 ESTUDO DE CASO: “VIDA ENCONTRA CAMINHO” → “SABÃO RAIZ”

Para ilustrar como a progressão pedagógica descrita funciona na prática, apresenta-se o caso do projeto “Sabão Raiz”, que consistiu no desenvolvimento de um sabão ecológico elaborado com óleo de cozinha reutilizado. O caso demonstra a transição do olhar sensível para a gestão sustentável:

Fase 1 - Fotografia e Observação Sensível: O processo iniciou-se quando um integrante do grupo capturou uma imagem em seu local de trabalho, uma oficina mecânica. A imagem

capturava uma planta nascendo na estrutura metálica, conforme ilustrado na **Figura 1**.

Figura 1: Fotografia tirada pelo aluno Luiz Felipe Quinhonez



Fonte: Foto tirada pelo aluno

Fase 2 - Reflexão e Insight: Ao analisar a fotografia, o grupo elaborou a narrativa: “Senti que a vida encontrava caminho”. Essa observação gerou um *insight* profundo sobre como a vida se adapta e encontra soluções em ambientes adversos, conectando-se aos desafios do processo empreendedor.

Fase 3 - Materialização em Bordado: O grupo transformou essa reflexão em ação manual, bordando a frase inspirada na foto em um filtro de café usado (**Figura 2**). O bordado funcionou como um exercício de prototipagem e de materialidade, consolidando a narrativa e criando um artefato tangível do pensamento do grupo.

Figura 2: Bordado com o slogan “A vida encontra caminho” e os demais expostos.



Fonte: Foto tirada pela autora

Fase 3 - Identidade Visual: A logomarca do produto “Sabão Raiz”, na **Figura 3**, refletiu

simbolicamente a fotografia original. Representada por uma planta com raízes, a identidade visual não era uma ilustração literal, e sim uma reinterpretação que preservava a essência da resiliência e da sustentabilidade.

Figura 3: Fotografia com intenção e o produto com a logo



Fonte: Foto tirada pela equipe

Fase 4 - Desenvolvimento do Projeto: A metáfora da vida encontrando caminho inspirou a solução de negócio: reutilizar óleo de cozinha (um resíduo que ganha novo propósito) para criar sabão. O projeto conectou-se organicamente à observação inicial, aplicando o princípio bird-in-hand da abordagem de *Effectuation*. Esse movimento exigiu que o estudante atuasse como um praticante reflexivo (Schön, 2009), olhando para o percurso "de frente para trás" para estruturar a proposta de valor no *Business Model Canvas*. Nesse processo os alunos identificaram que o produto em si, não era o modelo de negócio, assim começou um processo de investigação e maturação do que viria a ser a ideia.

Fase 6 - Exposição Sensorial e Narrativa Compartilhada: Na culminância da disciplina, a fotografia original foi exposta, acompanhada de uma nova narrativa criada por um grupo diferente de alunos, como pode ser visto na **Figura 4**. Esse movimento de *photo-elicitation* permitiu que a imagem adquirisse novas camadas de significado ao ser confrontada com o produto final e com a percepção do público.

Figura 4: Desdobramentos da fotografia



Fonte: Arquivos da autora

Este caso exemplifica a engrenagem da pedagogia experiencial: a observação sensível gera um insight que se materializa em ação manual, transforma-se em projeto de negócio e de identidade visual e, finalmente, é refletida coletivamente.

2.6 PROJETOS: DA MEMÓRIA À VIABILIDADE DE MERCADO

Os produtos finais materializaram a transição da observação sensível para propostas de valor concretas, dividindo-se entre o empreendedorismo social e a ressignificação de materiais. O que une estes quatro projetos é a consciência de que empreender consiste em narrar novas possibilidades para recursos pré-existentes. Dessa forma, apresenta-se a sistematização de cada iniciativa, articulando a provocação visual da photo-elicitation ao produto final desenvolvido.

Sabão Raiz – O Resgate do Vínculo Comunitário: Este projeto, representado na **Figura 5**, nasceu da observação de que o senso de comunidade está a perder-se diante de práticas mercadológicas. O grupo decidiu que o sabão artesanal, feito a partir de óleo de cozinha usado, seria apenas o meio. O verdadeiro "produto" é o resgate da conectividade entre gerações. Ao produzir sabão enquanto tomam tereré e trocam histórias, os alunos transformaram um processo químico num ritual de presença e de cidadania. A decisão criativa aqui foi focar na "raiz" do problema: a solidão urbana e a ruptura da transmissão de saberes tradicionais. Buscando responder como a prática coletiva contribui para o resgate do pertencimento e compartilhamento de saberes

Figura 5: As cores que se aproximam



Fonte: Arquivos da autora

Raízes Ancestrais – Documentário e Memória Viva: Focado na invisibilidade dos anciãos e dos saberes populares sobre ervas naturais em Aquidauana, este projeto, demonstrado na **Figura 6**, utilizou o *Design Thinking* para criar uma solução de preservação cultural. O grupo decidiu que a tecnologia (audiovisual) deveria servir à tradição. O documentário não é apenas um registro; é uma ferramenta de letramento emocional e político, que combate a ruptura na transmissão oral de conhecimentos ancestrais, demonstrando que a inovação pode ser, precisamente, o ato de olhar para trás com respeito.

Figura 6: O fruto e os seus saberes



Fonte: Arquivos da autora

RetroVivo – Transformando Nostalgia em Estilo: A partir da percepção de um artefato desconhecido, mas abundante, o disco de vinil, o grupo criou um modelo de negócio que une o resgate cultural à sustentabilidade. O vinil ressignificado, como pode ser visto na **Figura 7**, não é apenas um objeto; é a música que marcou quem somos transformada em novos usos, conectando gerações através da memória afetiva. A decisão aqui foi transformar o que era afeto

da mãe em algo autêntico e desejado por quem valoriza a estética *vintage*.

Figura 7: O som que tece o invisível



Fonte: Arquivos da autora

Horta na Caixa – A Magia do Montar: Este projeto, ilustrado na **Figura 8**, resgatou a lembrança do "quintal de infância" para superar a dificuldade de cultivar alimentos em áreas urbanas. O grupo percebeu que o valor não estava apenas na planta, mas também na experiência de fazer você mesmo (*Do It Yourself*). O kit modular foi desenhado para as gerações Z e Millennials, o que evidencia que o processo decisório de criar um produto estético e verde responde a um desejo profundo de autonomia e de reconexão com a terra, mesmo em espaços reduzidos.

Figura 8: Do olhar atento ao produto exposto - sua relação



Fonte: Arquivos da autora

2.7 A EXPOSIÇÃO SENSORIAL COMO DISPOSITIVO DE APRENDIZAGEM

A Exposição Sensorial constituiu-se como o estágio crítico da arquitetura pedagógica,

funcionando simultaneamente como síntese das competências desenvolvidas e como potente dispositivo de inclusão cultural. Durante a execução, identificou-se que a grande maioria dos acadêmicos, bem como os convidados da Educação de Jovens e Adultos (EJA), relatou que aquela era a sua primeira experiência de fruição em um ambiente de exposição artística ou sensorial.

Neste contexto, o objetivo da prática estendeu-se para além da gestão técnica: buscou-se enriquecer o arcabouço cultural dos estudantes. Partiu-se da premissa de que o repertório é um ativo fundamental no processo empreendedor; sem referências estéticas e sociais diversificadas, o processo decisório torna-se restrito a modelos mentais pré-estabelecidos. A exposição materializou um "olhar de frente para trás", unindo os esforços das disciplinas de Empreendedorismo e de Processo Decisório em um laboratório vivo de gestão.

Para operacionalizar essa experiência, os alunos foram organizados em grupos com responsabilidades complementares, simulando a estrutura de uma organização funcional:

(1) **Célula de Narrativas:** Responsável pela curadoria de textos reflexivos. O diferencial reside na polifonia: diferentes alunos atribuíram novas camadas de significado às fotografias, exercitando a negociação de sentidos. (2) **Célula de Cordéis:** Encarregada de traduzir o processo pedagógico em versos, unindo a técnica da gestão à cultura popular local. (3) **Célula de Dinâmicas Sensoriais:** Focada no design da experiência do visitante, ativando a visão, a audição, o tato, o olfato e o paladar para comunicar as propostas de valor (**Figura 9**). (4) **Célula de Gestão do Evento:** Responsável pela logística integral, pelo layout do espaço e pela recepção, simulando os desafios operacionais de uma empresa.

Figura 9: Dinâmica dos sentidos



Fonte: Arquivos da autora

A exposição caracterizou-se por uma “curadoria emergente”, na qual elementos de

interesse surgidos em sala foram integrados organicamente. Isso inclui mesas de xadrez (**Figura 10**) e informações sobre práticas de meditação e sobre a anatomia de uma fake news, ferramentas de introspecção estratégica da disciplina de Processo Decisório, além da exibição de um documentário autoral.

Figura 10: Espaço de jogos



Fonte: Arquivos da autora

Um exemplo emblemático dessa engrenagem foi o documentário “Raízes Ancestrais” (**Figura 11**). Ao buscarem novas linguagens para dar visibilidade aos anciãos e aos saberes das ervas naturais, as alunas promoveram um encontro intergeracional. A participação ativa de familiares, como a avó de uma aluna indígena, trouxe uma estética da sensibilidade que validou a universidade como espaço de pertencimento.

Figura 11: trecho do documentário “Raízes ancestrais”



Fonte: Arquivos da autora

A abertura ao público, incluindo alunos da EJA e a comunidade externa (**Figura 12**), consolidou a photo-elicitation como um método de impacto social. De acordo com Stavraki e

Anninou (2023), a presença do espectador permite que o significado da obra seja renegociado. Para os estudantes, essa interação transformou a nota acadêmica em reconhecimento profissional, demonstrando que o repertório cultural ampliado é a base para decidir e empreender com propósito e identidade.

Figura 12: Fotos da experiência e interação com a EJA



Fonte: Arquivos da autora

3 RESULTADOS, DESAFIOS E APRENDIZADO

A implementação desta arquitetura pedagógica evidenciou resultados que vão além da mera técnica administrativa, destacando o fortalecimento da autonomia discente e da identidade empreendedora. O principal avanço observado foi a evolução na capacidade de reconhecimento de oportunidades, decorrente da valorização do repertório próprio. Inicialmente, as propostas dos grupos concentravam-se em problemas genéricos ou distantes da realidade imediata, como questões macroestruturais relacionadas a enchentes. No entanto, ao longo das etapas de sensibilização e de *photo-elicitation*, os projetos passaram por uma inflexão significativa em direção às raízes dos estudantes.

Observou-se uma convergência orgânica entre a observação do cotidiano e o resgate de saberes familiares. No projeto do Sabão Raiz, a investigação sobre recursos escassos levou o grupo a descobrir que a técnica da saboaria já permeava o histórico de suas próprias famílias, criando uma ponte de referência entre a tradição e a inovação. Fenômeno semelhante ocorreu no grupo Raízes Ancestrais, em que a curiosidade inicial sobre o universo das ervas medicinais culminou em um documentário protagonizado por seus próprios anciãos. Até mesmo no projeto RetroVivo, a ressignificação de discos de vinil partiu de um acervo afetivo materno, transformando um objeto sem uso em um protótipo de design. Mesmo o projeto, focado em

marcenaria, que apresentou um viés de mercado mais acentuado, fundamentou sua viabilidade técnica no domínio prévio de familiares no manejo da madeira.

Essa trajetória confirma a premissa de que "a gente tece porque é tecido". A fotografia do inusitado e do escondido permitiu que os alunos percebessem que os recursos para empreender já estavam ao seu redor, integrados às suas histórias de vida. Esse processo de "reaprender a olhar" foi fundamental para elevar os indicadores de Inovação e Prospecção (Lopes Jr.; Souza, 2005) e de Intenção Social (Vieira; Oliveira; Miki, 2023), uma vez que a inovação deixou de ser compreendida como algo tecnológico e externo para ser praticada como a recombinação criativa do que é familiar.

A Exposição Sensorial, por sua vez, representou o maior desafio de consolidação. Em um processo experiencial denso, o evento funcionou como um dispositivo de reflexão em perspectiva, obrigando os estudantes a resgatar o percurso e a dar sentido coeso à jornada. Ao comunicarem seus projetos ao público externo e à EJA, os alunos realizaram a mediação entre o sentir e o gerir. A timidez inicial, identificada nas escalas de potencial empreendedor (Santos; Caetano; Curral, 2010), foi superada pela necessidade de narrar uma proposta de valor que agora lhes pertencia por identidade e afeto.

No entanto, esse êxito demandou uma mediação docente intensiva, evidenciando que a principal barreira à inovação residia na escassez de referências, e não na ausência de criatividade. O papel da professora como tradutora de possibilidades foi fundamental para assegurar que o encantamento empático, entendido como a fusão entre sensibilização estética e engajamento coletivo, se convertesse em viabilidade operacional. Essa mediação ampliou o repertório cultural dos alunos, transformando a intuição em modelos estruturados e tornando a aprendizagem significativa para os estudantes do ensino noturno.

3.1 O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE E O CAPITAL DE ENGAJAMENTO

A viabilidade das soluções desenvolvidas, desde a impressão das fotografias até a montagem da exposição, repousa exclusivamente no elevado grau de engajamento entre docente e discentes. Na ausência de rubricas financeiras institucionais, a execução física do projeto é viabilizada por meio do autofinanciamento do corpo docente. Esse fenômeno caracteriza uma forma de inovação ágil que evidencia uma fragilidade estrutural ética na transferência do custo da inovação pública para a esfera privada do professor. Observa-se aqui a mobilização extrema do capital simbólico (Bourdieu, 2005), que consiste no prestígio e na

rede de relações postos a serviço da causa, para suprir a carência de recursos materiais, revelando que a perenidade do ecossistema depende de um voluntarismo que beira a exaustão.

3.2 O DESCOMPASSO INSTITUCIONAL E A INOVAÇÃO DE RESISTÊNCIA

Existe uma profunda lacuna entre o impacto gerado na disciplina e o desenho dos programas institucionais de fomento. Enquanto editais tradicionais operam sob lógicas burocráticas lentas, este projeto entrega resultados em condições de escassez absoluta, configurando uma inovação de resistência. O projeto sobrevive e gera uma ecologia de saberes (Santos, 2004), compreendida como o cruzamento vivo entre o conhecimento acadêmico e o saber popular, não porque haja suporte, mas porque o docente e os discentes assumem o papel de mantenedores financeiros da estrutura. O desafio, portanto, é a inexistência de mecanismos que reconheçam a disciplina como uma incubadora efetiva, capaz de absorver custos básicos, de modo que a inovação não dependa do sacrifício individual.

3.3 LIMITAÇÕES COMO VETOR DE APRENDIZADO E PROPOSIÇÃO DE FUTURO

Sob a ótica do aprendizado, as condições de restrição material obrigam os alunos a prototipar com recursos limitados, estimulando a criatividade e a gestão de prioridades. Contudo, este vetor encontra um “teto de vidro” quando a falta de verba impede a envergadura institucional. No ciclo vigente de 2026, a metodologia fortalece-se por meio de miniaturas em caixas de fósforo como ferramenta central de prototipagem, testando novas formas de ensinar que respeitem a história de vida de cada estudante. A travessia, portanto, consiste em transformar o voluntarismo em política pública de inovação pedagógica, garantindo que o que hoje nasce do afeto se traduza em uma estrutura institucional de futuro, na qual a gestão seja praticada como um exercício de autonomia, identidade e pertencimento.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho é fruto de uma construção coletiva e só foi possível graças ao engajamento e à sensibilidade dos estudantes das disciplinas de Empreendedorismo e Processo Decisório de 2025, que aceitaram o desafio de "tecer" seus próprios caminhos. Estendemos nossa profunda gratidão à professora colaboradora e aos seus alunos da Educação de Jovens e

Adultos (EJA), cuja presença na Exposição Sensorial deu sentido pleno à proposta de inclusão cultural e de validação social deste projeto. Por fim, agradecemos a todos os participantes e familiares que compartilharam suas histórias, saberes e memórias, permitindo que a gestão se transformasse em um exercício de afeto e de território.

REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. Perspectiva, 2005.

EISNER, Elliot W. The arts and the creation of mind. **Language arts**, v. 80, n. 5, p. 340-344, 2003.

EYLER, J.; GILES, J. J. **Where's the learning in service-learning?** San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

KOLB, David A. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development**. FT press, 2014.

LEAVY, Patricia. **Method meets art: Arts-based research practice**. Guilford publications, 2020.

LOPES, Isadora Bacha. RELATO DE PRÁTICA. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 7, n. 1, 2024.

LOPES JÚNIOR, G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 6, p. 1-21, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; MOVEMENT, T. Inovação em modelos de negócios. **Rio de Janeiro-RJ: Alta Books**, v. 3, 2011.

SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SANTOS, S. C.; CAETANO, A.; CURRAL, L. Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo: como identificar o potencial empreendedor? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 4, p. 2-14, 2010.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Penso Editora, 2009.

SENNETT, R. **O artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2009.



STAVRAKI, Georgia; ANNINO, Ioanna. Arts-based methods in business education: A reflection on a photo-elicitation project. **Management Learning**, v. 54, n. 4, p. 531-555, 2023.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIEIRA, V. G.; OLIVEIRA, V. M.; MIKI, A. F. C. Framework de mensuração do empreendedorismo social para países em desenvolvimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 2, e220017, 2023.

WANG, C.; BURRIS, M. A. Photovoice: concept, methodology, and use for participatory needs assessment. **Health Education & Behavior**, v. 24, n. 3, p. 369-387, 1997.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.