



## APRENDIZAGEM HÍBRIDA E O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO: Tendência ou Estratégia?

Emillie Michels

Mestra em Administração Universitária, Faculdade Capivari – FUCAP, <https://orcid.org/0000-0002-4850-3622>, [michels.emillie@gmail.com](mailto:michels.emillie@gmail.com)

Fernanda Kempner Moreira

Mestra em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, <http://orcid.org/0000-0002-1741-2701>, [kempnereletrica@hotmail.com](mailto:kempnereletrica@hotmail.com)

Martha Kaschny Borges

Doutora em Educação, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, <https://orcid.org/0000-0002-2420-0598>, [marthakaschny@hotmail.com](mailto:marthakaschny@hotmail.com)

### RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como o ensino híbrido tem sido explorado na educação superior, em especial no ensino de Administração. A partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o ensino híbrido na educação superior, foi realizada uma revisão sistemática de literatura em três bancos de dados de publicações acadêmico-científicas, com foco no ensino de Administração. Na análise dos resultados a técnica empregada foi bibliográfica e de abordagem qualitativa. Como resultados observou-se a valorização do ensino híbrido quanto à uma efetiva aprendizagem comparada ao *on-line* e à personalização do processo educativo; resistência inicial dos professores, apesar do seu papel fundamental na aprendizagem, e necessidade de formação docente para as práticas híbridas; desvalorização do ensino híbrido quanto à sua aplicação no primeiro ano do curso de graduação; dificuldades em métricas para avaliação dos programas; tecnologia como ferramenta de transição para promover o aprendizado. Por ser uma revisão sistemática, portanto criteriosa, não foram avaliadas outras possíveis publicações acadêmicas que pudessem contribuir com o tema e a análise dos dados. Este estudo contribui com a sistematização do conhecimento científico na área da gestão e demonstra a importância da metodologia híbrida tanto para o ensino acadêmico quanto para a educação corporativa.

**Palavras-chave:** Ensino híbrido. Educação superior. Ensino de administração.

## BLENDING LEARNING AND MANAGEMENT EDUCATION: Trend or Strategy?

### ABSTRACT

*The purpose of this paper is to analyze how hybrid education has been explored in higher education, especially in business education. Based on a bibliographic research on hybrid education in higher education, a systematic literature review was conducted in three databases of academic-scientific publications, focusing on business education. In the analysis of the results the technique used was bibliographic and of qualitative approach. As results it was observed the valorization of the hybrid teaching as for an effective learning compared to the online one and the personalization of the educative process; initial resistance of teachers, despite their fundamental role in learning, and the need for teacher training for hybrid practices; devaluation of hybrid education in its application in the first year of the undergraduate course; difficulties in metrics for program evaluation; technology as a transition tool to promote learning. As it is a systematic review, therefore judicious, no other possible academic publications that could contribute to the theme and data analysis were evaluated. This study contributes to the systematization of scientific knowledge in the management area and demonstrates the importance of hybrid methodology for both academic and corporate education.*

**Keywords:** Blended learning. High education. Management education.

## 1 INTRODUÇÃO

A trajetória do ensino de Administração no Brasil pode ser apresentada em quatro ciclos. O primeiro, com o surgimento e reconhecimento da profissão de administrador; o segundo com a Resolução n. 02/93; o terceiro ciclo com a melhoria da qualidade e avaliação, por meio do Provão; e o quarto ciclo com o movimento das Diretrizes Curriculares Nacionais, que apresentou formalmente o perfil do egresso, competências e habilidades, áreas de conhecimento vinculadas ao conhecimento básico e específico, estágio e atividades complementares etc. (Andrade & Amboni, 2002).

Os cursos de graduação em Administração no Brasil apresentam, em curto espaço de tempo, uma rápida expansão, entretanto esta expansão ocorre de forma desordenada, ocasionada por competições entre Instituições de Educação Superior – IES, para atrair e manter alunos. Em outra via, contudo, encontra-se um mercado de trabalho que absorve os egressos com exigências cada vez maiores, de profissionais com capacidade de aprendizado e com novas competências, incluindo as digitais, e com a habilidade de adaptar-se à realidade competitiva. Tal situação obrigou as IES, como formadoras de pessoas estratégicas para as empresas, a desempenharem um papel importante na preparação e na capacitação para o mundo do trabalho (Camargos, Camargos & Machado, 2006).

Sobre a trajetória do currículo do ensino de administração observa-se uma hegemonia norte-americana na produção das teorias administrativas e modelos de gestão (Motta, 1983); no Brasil, a construção da estrutura curricular dos cursos de graduação em Administração foi exclusivamente marcada pelas características norte-americanas e, só mais tarde, observou-se a influência européia nos conteúdos tratados (Bertero, 1994); e as instituições americanas tiveram, e ainda têm, influência no Ensino de Administração no Brasil, a ponto de reproduzir os modelos curriculares funcionalistas (Fischer, 2001).

Pensar sobre a trajetória atual dos cursos de Administração no Brasil, bem como temas emergentes no ensino de Administração, perpassa pela problematização dos híbridos. O termo em si tem sido largamente utilizado em diversos contextos, neste caso, na educação e nas ciências sociais, inclusive. Pode-se dizer, de maneira geral, que híbrido é o que é composto por elementos diferentes, se referindo à uma mistura. Christensen, Horn, e Staker (2013) apresentam uma introdução teórica ao híbrido a partir da perspectiva industrial, em que o híbrido é a combinação do novo (entre a tecnologia disruptiva e a antiga tecnologia), representando uma

inovação sustentada em relação à antiga tecnologia. E Latour (1994), introduz os híbridos epistemologicamente, com base na complexidade da mediação dos não-humanos (tecnologia) como parte constitutiva do humano.

Na educação superior, o termo tem se relacionado com a oportunidade de, na prática, suavizar a dicotomia entre as modalidades presencial e à distância (Alvarez, 2017), por inúmeros motivos. Recentemente, a Resolução CNE n. 7, de 18 de dezembro de 2018, estabeleceu as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira, exigindo que 10% da carga horária total dos cursos sejam em atividades extensionistas; e a Portaria n. 1.428, de 28 de dezembro de 2018, dispôs sobre a oferta de disciplinas na modalidade a distância em até 40% da carga horária total dos cursos, o que enseja um processo de discussão dos currículos na educação superior, de maneira geral, e no desenho de um próximo ciclo da trajetória dos cursos de Administração, cuja Diretriz Curricular Nacional também está em discussão atualmente.

Para Francisco, Vefago e Ferreira (2017), o debate sobre a inovação no cursos de Administração, segundo curso mais expressivo em números no cenário da educação superior brasileira (Semesp, 2019), reflete os esforços de repensar o ensino e a aprendizagem, com o intento de flexibilizar, potencializar e inovar frente às constantes novas demandas da formação profissional do administrador. Neste contexto, analisar como o ensino híbrido tem sido explorado na educação superior, em especial no ensino de Administração, por meio de uma revisão sistemática de literatura, torna-se importante e oportuno para compreender possíveis tendências e estratégias do uso dessa metodologia nas organizações.

Além das universidades tradicionais buscarem novas metodologias para a educação superior, as universidades corporativas também buscam novas ferramentas e modelos que desenvolvam as pessoas e as organizações frente às novas demandas alinhadas com a Sociedade do Conhecimento. Desta maneira, essa discussão importa no sentido de contribuir para a reaproximação da academia e das universidades corporativas, caminhando para um modelo em rede. A Universidade Corporativa em Rede (UCR) pretende inovar na atuação em redes de aprendizagem, transferindo o foco do funcionário à pluralidade de atores, tanto para a aquisição, transmissão, compartilhamento e criação de conhecimento (Freire, Dandolini, Souza, & Silva, 2016).

## 2 ENSINO HÍBRIDO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

O ensino híbrido não floresceu há pouco tempo. Com suas raízes no ensino *on-line* e na educação básica, busca aproveitar as virtudes das ferramentas digitais para a aprendizagem com a experiência presencial tradicional. Neste contexto o termo híbrido se refere a uma mistura entre elementos do ensino *on-line* virtual com elementos do tradicional presencial. “Esse esforço produziu o termo 'ensino híbrido', que entrou no léxico da educação básica aproximadamente na virada do século XXI” (Horn; Staker, 2015, p. 33).

Horn e Staker (2015) apresentam o *blended learning* como estratégia para aprimorar a educação por meio da inovação disruptiva, com raízes na escola norteamericana, de foco gerencialista com relação às escolas de gestão. “Ensino híbrido é qualquer programa educacional formal no qual um estudante aprende, pelo menos em parte, por meio do ensino *on-line*, com algum elemento de controle do estudante sobre o tempo, o lugar, o caminho e/ou ritmo” (Horn; Staker, 2015, p. 34).

Apesar de facilmente confundível, ensino híbrido não se caracteriza por salas de aula equipadas com computadores, nem por se referir ao uso de toda tecnologia em sala de aula, nem simplesmente indicar a combinação entre o presencial e o *on-line*. O fator controle é fundamental para a possibilidade de personalização do caminho de aprendizagem, pois, além de caracterizar a necessidade de um espaço de aprendizagem virtual, exige o desenvolvimento da autonomia do estudante para se organizar e avaliar, assim, se responsabilizando por sua trilha de aprendizagem. Quando apenas motivado extrinsecamente, o aluno não se percebe como autodeterminado e a experiência de aprendizagem não se torna significativa, diminuindo a motivação intrínseca, a criatividade e a capacidade de resolução de problemas (Berbel, 2011).

Moran (apud Bacich, Tanzi Neto, & Trevisani, 2015) compreende que a aprendizagem se constrói em um meio equilibrado entre um processo coletivo de colaboração e outro personalizado. A aprendizagem acontece no movimento fluido, constante e intenso entre a comunicação grupal e a pessoal, entre a cooperação de pessoas motivadas e o diálogo de cada um consigo mesmo, em ressignificação constante. Assim, com o uso das metodologias ativas de aprendizagem, se percebe o aprendizado a partir da antecipação de vivências sobre os mesmos problemas que os alunos encontrarão na vida profissional.

Complementando a definição do termo ensino híbrido, Horn e Staker (2015) apontam para a necessidade de um local físico supervisionado “longe de casa”, que simboliza um



componente físico ao planejamento da carga horária do programa; e uma experiência de aprendizagem integrada, na qual o conteúdo *on-line* não é repetido tradicionalmente no momento de interação presencial. Desse modo, a motivação intrínseca é completamente necessária para o desenvolvimento da autonomia, conceito também essencial para compreensão do ensino híbrido. E o professor tem papel fundamental para a promoção desse desejo de autodeterminação quando nutre os interesses pessoais, oferece explicações racionais para a importância da realização de determinada atividade, usa de uma linguagem informacional não-controladora, é paciente com o ritmo de aprendizagem e aceita as expressões negativas dos alunos (Berbel, 2011).

Aplicado à educação superior, o ensino híbrido tem sido relacionado à uma melhora da autopercepção de aprendizagem, e que depende das características dos estudantes e professores para ser uma estratégia efetiva e de impacto. Manwaring, Larsen, Graham, Henrie, e Halverson (2017) investigaram o engajamento dos alunos em nível de atividade em aulas de aprendizagem combinada no nível universitário, e chegaram à conclusão de que as percepções dos estudantes sobre a importância da atividade tiveram uma forte influência positiva no engajamento cognitivo e emocional, bem como a melhora na autopercepção de aprendizagem. Arbaugh, Desai, Rau, e Sridhar (2012), especificamente nas disciplinas de gestão, analisaram os estudos de aprendizado *on-line* e combinado e sugerem, entre outros, estudos mais aprofundados das características dos participantes, particularmente para docentes.

As críticas ao modelo híbrido surgem principalmente numa perspectiva de resistência às mudanças. Chan (2019) buscou entender a percepções da aprendizagem combinada e examinar como a interação entre influências concepções tradicionais e construtivistas de aprendizagem acontecem. O resultado indicou que os participantes preferiam o presencial ao à distância, e exibiram fortes preferências para os modos tradicionais de aprendizagem. O autor sugere que existe ainda algum caminho a percorrer antes que os alunos se envolvam totalmente com a aprendizagem *on-line*. McLean, Graham, Suchet-Pearson, Simon, Salt e Parashar (2019) ressaltam que o ensino híbrido corre o risco de reforçar espaços de aprendizagem neoliberais e perpetuar processos de colonização. Argumentam que esses novos métodos de ensino e aprendizagem devem ser fundamentados em pedagogias críticas para evitar a extensão das agendas neoliberais no contexto universitário.

No Brasil, a temática do ensino híbrido ainda não tem validação criteriosa e acadêmica. Contudo, os números da educação superior do país têm mostrado uma expansão da modalidade à

distância, o que corrobora com a necessidade de avaliar e desenvolver estratégias e programas. De acordo com os dados do último Censo, a modalidade à distância cresceu 17%, enquanto a presencial teve queda de 0,4% do ano de 2016 para 2017 (Semesp, 2019).

Com relação a estes números, o Curso de Administração é o segundo mais procurado na modalidade presencial na rede privada, sendo o Curso de Direito o primeiro, sem grande expansão EaD no atual momento. Na rede pública é o terceiro curso mais procurado. Na modalidade à distância, tanto na rede pública quanto privada, é o segundo curso mais procurado. Em números totais, o Curso de Administração, sem mencionar os tecnólogos, registram um pouco mais de 10% das matrículas da educação superior brasileira (Semesp, 2019).

A importância do ensino de Administração também está relacionada à sua importância frente as atividades da Universidade Corporativa, que surgiu justamente deste intento em gerir talentos, gerir a empresa que aprende, gerir mudanças e a transformação cultural alinhada aos objetivos estratégicos das organizações (Freire et al, 2016b). As tecnologias da educação estão presentes nas diretrizes da UCR como fundamento estratégico à implantação do modelo, e, no seu processo de implantação, como etapas a parceria com as Instituições de Educação Superior e o apoio das tecnologias para o gerenciamento da aprendizagem (Freire et al, 2016a).

Com o objetivo de contribuir com a temática, a seguinte revisão de literatura busca especificar as contribuições acadêmicas já existentes quanto ao ensino híbrido e ao ensino de administração, para que assim seja possível também contribuir para a discussão da aprendizagem nos cursos de Administração, bem como ao desenvolvimento do Modelo UCR.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com a taxonomia de Vergara (2016), quanto aos fins, este artigo caracteriza-se como descritivo, pois expõe características de determinado fenômeno, neste caso, o ensino híbrido. Também é aplicado (Vergara, 2016), posto que mesmo estando no nível de especulação sobre os impactos e contribuições do objeto de pesquisa, é fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos, mas imediatos. Anseia ter, portanto, finalidade para aplicação prática na academia e na educação corporativa quanto aos seus resultados.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois sistematiza estudos com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes

eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (Vergara, 2016). Nesse caso em específico, fornece instrumental analítico o tipo de pesquisa que se pretende, neste caso, para a Revisão Sistemática de Literatura (RSL).

A revisão da literatura cumpre vários propósitos, sendo um deles a socialização dos resultados de outros estudos e a oportunidade de um diálogo maior e contínuo na literatura, preenchendo lacunas e ampliando estudos anteriores. Proporciona realizar uma análise ampla para estabelecer a importância do tema, bem como *insights* para trabalhos futuros (Cresswell, 2010). A RSL é uma revisão que utiliza métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, e coletar e analisar dados de estudos incluídos na revisão, respondendo a uma pergunta claramente formulada e justificada (Clarke & Horton, 2001).

Com base nas etapas de Clarke e Horton (2001), a etapa de planejamento da revisão deu-se por necessidade metodológica para a elaboração de um Projeto de Tese da autora principal deste trabalho. Dessa forma, elaborou-se uma proposta de revisão e de um protocolo com as palavras/termos “ensino híbrido” e “ensino de administração”.

Na etapa de realização da revisão, identificou-se três principais bases de dados da área, e a seleção e a avaliação dos trabalhos foi realizada a partir das informações disponibilizadas e gerenciadas pela ferramenta EndNote. A extração e síntese dos dados foi realizada em arquivo de texto em separado, com a tradução dos artigos selecionados dentro do protocolo da revisão. Por fim, esse artigo cumpre a etapa de comunicação e divulgação, buscando evidenciar recomendações e apresentar evidências práticas.

Para atender ao objetivo proposto neste trabalho, dada a devida justificativa e contextualização do tema nos capítulos anteriores deste trabalho, recorreu-se à uma RSL sobre o tema. A primeira etapa ocorreu no mês de junho de 2019, e a busca foi realizada em três bases de dados: Ebsco, Scopus e Web of Science. Com o intuito de conhecer como é explorado o ensino híbrido na educação superior, em especial no ensino da administração, empregou-se um *query* amplo, que segue: “blended learning” AND “management education” (Quadro 1). Para ser possível uma análise a partir da proposta desta pesquisa, optou-se por selecionar os artigos que estão disponíveis para download nas três bases de dados eletrônicas indicadas.



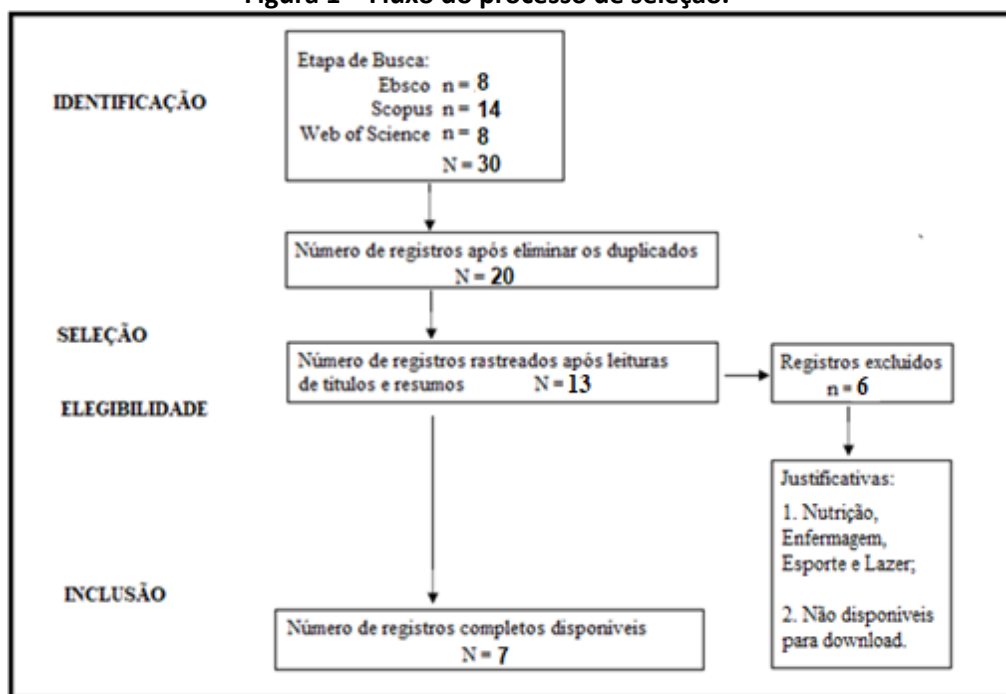
**Quadro 1 – Descrição dos *queries* empregados e resultados.**

Base de Dados	Descrição dos <i>queries</i> .	Resultados
EBSCO (Academic Search Premier)	"blended learning" AND "management education" - Tipos de documentos: Revistas acadêmicas	8
Scopus	( TITLE-ABS-KEY ( "blended learning" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "management education" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) )	14
Web Of Science	TÓPICO: ("blended learning") AND TÓPICO: ("management education") - Refinado por: TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE )	8

Fonte: Autoras (2019).

Foi necessário realizar as buscas em dois critérios limitantes/excludentes. O primeiro, quanto ao formato em artigo científico; e o segundo, em artigos publicados e disponíveis para download. As referências foram exportadas para o EndNote. Os registros duplicados foram retirados automática e manualmente e, na sequência, leram-se os títulos e resumos dos artigos restantes. Com a leitura, retiraram-se do acervo aqueles que não cumpriam com os critérios de elegibilidade. Dos 30 documentos após serem excluídos os duplicados, e após a análise dos resumos e de acordo com os critérios de seleção, restaram 7 artigos para serem analisados a partir de como o ensino híbrido é explorado no ensino de administração. A Figura 2 apresenta o fluxo do processo de seleção.

**Figura 1 – Fluxo do processo de seleção.**



Fonte: Autores (2019).

De acordo com Moher, Liberati, Tetslaff e Altman (2009), os principais itens e os critérios de elegibilidade adotados para descrever e relatar os resultados visam empregar um procedimento replicável e transparente. Os critérios de elegibilidade na construção desta pesquisa constam no Quadro 2.

**Quadro 2 – Critérios de elegibilidade.**

<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>
Tipo de estudo	artigos que abordem a temática ensino híbrido no ensino da administração. O principal critério de seleção está relacionado à exclusão de pesquisas teóricas ou empíricas que não abordem o tema.
Tópico	a identificação e seleção dos trabalhos é feita por uma análise dos assuntos dos artigos, por meio dos títulos, resumos, e palavras-chave.
Design de pesquisa	estudos empíricos que problematizam o ensino híbrido no ensino da administração
Recorte temporal	sem delimitação temporal.
Idioma	sem delimitação de idioma, contudo resultou em artigos apenas de língua inglesa.
Status da publicação	artigos científicos publicados em <i>journals</i> , sendo assim analisados por especialistas.
Critérios de busca	consultas às bases de dados eletrônicas indicadas.

Fonte: Autoras (2019).

Com relação aos procedimentos para análise dos artigos: em uma planilha Excel, são observados o objetivo geral, a metodologia e técnicas empregadas, os sujeitos da pesquisa, a análise dos resultados, e as principais contribuições teóricas e implicações práticas propostas. Os artigos selecionados pelos critérios já definidos são:

**Quadro 3 – Artigos selecionados**

<b>Título</b>	<b>Autores, nacionalidade e ano da publicação</b>	<b>Palavras-chave</b>
An aid to transition? The perceived utility of online resources for on-campus first year management students	Clarke; Lindorff, McKeown / AU / 2013	Educação empresarial; Ensino à distância, tecnologia.
Critical learning themes in project management education: Implications for blended learning	Ashleigh, Ojiako, Chipulu, Wang / UK 2011	Estudantes; Clientes; Educação em gerenciamento de projetos.
Delivering Effective Blended Learning: Managing the Dichotomy of Humility and Hubris in Executive Education	Lockhart; McKee; Donnelly / UK NZ / 2017	Educação, Executivo, Liderança, Gerenciamento, Educação on-Line.
Educators' perceptions, attitudes and	Benson, Anderson,	Aprendizagem mista; Educação

practices: blended learning in business and management education	Ooms / UK / 2011	empresarial; Ensino superior; Tecnologia.
Instructor Approaches to Blended management Learning: A Tale of Two Business Schools	Benson, Kolsaker / UK / 2015	Aprendizado mesclado; Design Instrucional; Educação em gestão.
The development and delivery of an industry led project management professional development programme: A case study in project management education and success management	Alam, Gale, Brown, Kidd / UK / 2008	Competência; Gerenciamento de Projetos; Desenvolvimento profissional; Métricas de benefícios; Desenvolvimento de gestão.
Using the Community of Inquiry Framework to Introduce Wiki Environments in Blended-Learning Pedagogies: Evidence From a Business Capstone Course	Daspit, D'Souza / USA / 2012	Comunidade de Inquirição, Aprendizagem Mista, Gestão em Educação.

Fonte: Autoras (2019).

#### 4 ANÁLISE DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Alam, Gale, Brown e Kidd (2008) desenvolveram uma revisão, em forma de avaliação do desempenho e de investimento, de um programa híbrido de educação profissional, em nível de pós-graduação, na área de gestão de projetos. Um consórcio de quatro empresas internacionais do setor aeroespacial, de infraestrutura, de petróleo, gás e nuclear, e da tecnologia da informação, realizaram uma parceria universidade-indústria para o desenvolvimento gerencial de 200 funcionários. Ressaltam que sem parcerias gerenciadas por projetos, confiança e compromisso, é difícil ver os efeitos positivos do programa, talvez não sendo possível quantificá-los e medi-los.

A análise dos resultados confirma que os concluintes terminaram com um nível de conhecimento mais alto do que quando começaram, sendo possível deduzir que o programa de desenvolvimento profissional, tal qual foi desenhado de modo híbrido, forneceu uma maneira eficaz de garantir melhorias na competência dos funcionários.

Benson, Anderson e Ooms (2011) exploraram a adoção de práticas de aprendizagem combinadas em uma Escola de Negócios em uma universidade, e ampliam a compreensão da aprendizagem híbrida, abarcando cursos ofertados em larga escala, sob a percepção dos docentes. Ressaltam os autores que, embora o movimento em direção ao ensino híbrido seja geralmente instigado em nível institucional, os fatores que determinam seu sucesso e minimizam a resistência do corpo docente frequentemente surgem no nível de entrega.

Concluem que o desafio para as instituições que implementam estratégias de aprendizagem combinada é desenvolver atitudes positivas da equipe, fornecer recursos apropriados e ajudar a equipe a desenvolver misturas de práticas de ensino e o uso de tecnologias que forneçam os melhores resultados em contextos específicos de ensino e aprendizagem.

A principal contribuição de Ashleigh, Ojiako, Chipulu e Wang (2011) foi sobre a inexploração da tecnologia para apoiar a replicação da realidade complexa do ambiente na gestão de projetos. O estudo teve como objetivo examinar as razões pelas quais, em dois estudos anteriores, os estudantes da disciplina de gestão de projetos enfatizaram dois fatores significativos (“habilidades transferíveis” e “ambientes de e-learning”) como essenciais para seu desenvolvimento como gerentes de projeto eficazes.

Apontam que o foco das instituições deveria ser em como a tecnologia pode ser usada como uma ferramenta de transição para promover o aprendizado, por isso o ensino híbrido seria ideal flexibilizar frente aos diversos perfis e preferências individuais de alunos. Desta maneira, pode-se afirmar, sobre a perspectivas desses autores, que o Blackboard é imprescindível para a personalização do processo de aprendizagem na área de gestão.

No estudo de Daspit e D’Souza (2012), o objetivo foi examinar a contribuição de uma ferramenta *on-line*, um wiki, para um curso de aprendizagem híbrida em alunos universitários da área de gestão. Utilizando a Comunidade de Inquirição (CoI) como referencial metodológico para avaliação e gestão da educação, afirmam que a presença docente, presença social, e presença cognitiva (componentes da CoI) existem em um ambiente wiki de maneira semelhante a outros ambientes *on-line*, que os resultados sugerem sobre a importância dos encontros presenciais e sobre o papel fundamental que o professor exerce para promover a aprendizagem em ambientes de tecnologia avançada.

Clarke, Lindorff e McKeown (2013) tinham o propósito de apresentar os desafios para a prática e novos modos de entrega da educação empresarial, e realizaram uma investigação das desvantagens e benefícios associados ao uso de tecnologias *on-line* em uma disciplina híbrida de primeiro ano de graduação no *campus* de uma universidade.

Em suas considerações, os autores afirmam que enquanto as universidades podem apresentar estratégias *on-line* como focados no aluno e com boa relação custo-benefício, a visão do primeiro ano sugere que são negligenciados aspectos importantes da experiência de aprendizado, como o desejo de frequentar as aulas no *campus* e criar encargos financeiros para

muitos (impressões de materiais de estudo e acesso à internet), e nem garante um melhor aprendizado. Ainda, reforçam que a educação gerencial tem uma forte tradição experiencial e sugerem que as universidades deem maior ênfase à avaliação dos componentes individuais contextualizados das iniciativas híbridas, incluindo a busca de feedback de alunos e professores.

No artigo de Benson e Kolsaker (2015) são examinadas as características dos professores para o ensino híbrido, bem como os objetivos pedagógicos e o design instrucional, com acadêmicos de administração em duas escolas de negócios. Agruparam em quatro categorias distintas: tradicionalista, centrado na pedagogia, tecnocêntrico e cauteloso, demonstrando que há uma grande variação no perfil do corpo docente, e portanto, um desafio, relacionado às abordagens para a aprendizagem de gestão de cursos na proposta híbrida.

Em conclusão, relatam que um dos principais benefícios da aprendizagem híbrida é que ela permite comunicações estruturadas por meio de um espectro formal e informal de ensino e aprendizagem, otimizando as chances de que, independentemente do estilo de aprendizagem, os indivíduos encontrem algo que lhes convier nas variadas ferramentas de ensino e aprendizagem contemporâneos.

Lockhart, McKee e Donnelly (2017) discutem o impacto da dicotomia entre humildade e arrogância entre os participantes, no desenho e na oferta de educação executiva em nível de pós-graduação. Os autores refletem sobre o valor criado a partir da oferta de experiências de aprendizado híbrido aos executivos e observaram que os executivos se envolvem com o processo e desafiam construtivamente o conteúdo para benefício pessoal.

No entanto, o próprio processo através do qual os cursos são entregues foi considerado crítico para o sucesso. Concluem seu estudo afirmando que não sugerem mudar todos os componentes do curso para um ambiente de Web, e consideram que os *millennials* também poderão valorizar o encontro presencial, desafiando as experiências de aprendizado conduzidas em ambiente de sala de aula e trazendo mais autoconsciência para as aulas *on-line*.

**Quadro 4 – Principais aspectos dos artigos selecionados.**

	Sujeitos de Pesquisa	Nível	Principais contribuições
Alam, Gale, Brown e Kidd	Alunos Executivos	Pós-Graduação Corporativa	Valorização do ensino híbrido quanto à aprendizagem; Dificuldades em métricas para avaliação do programa.
Ashleigh, Ojiako,	Alunos	Graduação	Valorização do ensino híbrido quanto à



Chipulu e Wang			personalização; Tecnologia como ferramenta de transição para o aprendizado.
Benson, Anderson e Ooms	Professores	Graduação	Valorização do ensino híbrido, apesar da resistência inicial; Foco na formação docente para as práticas de ensino híbridas.
Benson e Kolsaker	Professores	Graduação	Valorização do ensino híbrido quanto à personalização; Desafios para a gestão do corpo docente.
Clarke, Lindorff e McKeown	Alunos	Graduação	Desvalorização do ensino híbrido quanto à sua aplicação no primeiro ano do curso; Melhorias a partir da autoavaliação institucional.
Daspit e D'Souza	Alunos	Graduação	Aprendizagem no ambiente wiki é similar a outros ambientes <i>on-line</i> ; Papel fundamental do professor.
Lockhart, McKee e Donnelly	Alunos	Pós-Graduação	Valorização do ensino híbrido ao <i>on-line</i> ; Melhoria da percepção de aprendizagem se dá no desenho dos cursos.

Fonte: Autoras (2019).

No que tange à revisão sistemática de literatura, e de acordo com as demais referências apresentadas, pode ser considerada unanimidade que a aprendizagem híbrida proporciona oportunidades para melhorar as experiências de ensino-aprendizagem na educação superior. Para que seja possível uma aprendizagem em qualquer ambiente, com consciência, liberdade e motivação para decidir o modo, tempo, lugar, caminho, ritmo – premissas básicas do ensino híbrido – a aculturação para essa autonomia discente são fundamentais para assegurar qualidade e compromisso com a proposta. Todo ambiente organizacional é modificado com os híbridos.

Nos estudos organizacionais, Hatch (2013) apresenta a tecnologia como componente do ambiente das organizações, compreendida sob as perspectivas modernas, simbólicas e pós-modernas. Assim, os teóricos da organização moderna acreditam que o propósito de uma organização está intimamente ligada à sua tecnologia, definida como os meios que ela a usa para transformar insumos em produtos ou serviços.

Os teóricos da organização, inclinados simbolicamente, acreditam que a tecnologia é socialmente construída, que se concentra também nas interações entre pessoas e tecnologia, e a interpretação torna-se tão importante quanto o conhecimento na compreensão da tecnologia. Os pós-modernistas interessados em uma abordagem crítica da tecnologia traçam suas preocupações sobre seu potencial abusivo, como fator que também pode aprisionar e transformar o homem em subservientes às suas necessidades. (Hatch, 2013)

A partir dos artigos selecionados, percebe-se a presença da perspectiva tecnológica moderna em todos os trabalhos, dando ênfase à tecnologia como meio de transformação do cerne pedagógico das IES, e que de certa forma confirma o predomínio das teorias funcionalistas no ensino da Administração. A expansão de cursos à distância no Brasil talvez possa ser considerada como o marco para um novo ciclo da trajetória do curso no país, de discussão dos híbridos como componente de inovação e/ou sobrevivência institucional em cursos presenciais e à distância tradicionais.

Com relação às Universidades Corporativas, as considerações podem ser aplicadas igualmente. Para a evolução do Modelo UCR, de acordo com Freire, Dandolini, Souza, Trierweiller, Silva, Sell, Pacheco, Todesco e Steil (2016), o uso avançado de tecnologias de educação é elemento essencial para o segundo, dos seis estágios. Apenas com o apoio das tecnologias da educação é possível atuar e manter a memória da aprendizagem organizacional em rede.

Considerando que é premissa básica da UCR o alinhamento estratégico do ecossistema organizacional, além da aprendizagem individual é importante promover a aprendizagem coletiva. A criação e implementação de cursos híbridos neste contexto poderiam ser considerados estratégicos para o processo de evolução dos estágios do Modelo, bem como para institucionalizar uma cultura de aprendizagem nas organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino híbrido na educação superior, em especial no ensino de Administração, vem sendo explorado em cursos presenciais e à distância, em todos os níveis educacionais, por meio de disciplinas de graduação ou de programas de pós-graduação. É possível afirmar que não há dúvidas sobre o potencial da metodologia para melhorar as experiências de ensino-aprendizagem na educação superior. Essa afirmação não impede outros questionamentos sobre garantir uma melhor aprendizagem que o presencial, por exemplo. Pode-se afirmar, a partir da revisão sistemática de literatura, que o campo de estudos é recente e, portanto, repleto de oportunidade de pesquisa, inclusive para o Modelo UCR.

O ensino-aprendizagem híbrido apresenta-se como a modalidade que predominará num futuro não muito distante. Atualmente, de acordo com a legislação educacional federal, até 30%

da carga horária em cursos autorizados à distância podem ter atividades presenciais; e até 40% da carga horária em cursos autorizados presencial podem ter atividades à distância.

A modalidade em si provavelmente deixará de ser uma consideração legal, e o ensino híbrido demonstra-se como tendência no sentido de aliar as novas tecnologias ao antitradicionalismo do ambiente da sala de aula. A carga horária será desenhada e constará do projeto de curso, no caso das IES, e deve ser tendência para a educação corporativa, considerando que está implícita no Modelo UCR.

Estas recentes pesquisas apontam, de maneira geral, como o ensino híbrido tem sido implantado e avaliado na educação superior como um todo, os elementos e as controvérsias que têm surgido entre alunos, professores, instituições e ensino-aprendizagem. O desenvolvimento de estudos robustos em nível nacional poderia explicar a realidade brasileira no mesmo sentido, sobre o impacto em toda a gestão universitária, bem como no Sinaes – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Nesse cenário nacional, o ensino de Administração tem grande significado quantitativo em nível de graduação, e também, de certo modo, nos cursos complementares, nas universidades corporativas ou não, e nas especializações, em nível *lato sensu*, das quais não se tem um controle quantitativo mais efetivo pelo Censo Nacional da Educação Superior.

De maneira geral, os resultados da Revisão Sistemática de Literatuta apontam para valorização do ensino híbrido quanto à uma efetiva aprendizagem comparada ao *on-line* e à personalização do processo educativo; resistência inicial dos professores, apesar do seu papel fundamental na aprendizagem, e necessidade de formação docente para as práticas híbridas; desvalorização do ensino híbrido quanto à sua aplicação no primeiro ano do curso de graduação; dificuldades em métricas para avaliação dos programas; tecnologia como ferramenta de transição para promover o aprendizado. Avistam-se lacunas de estudo quanto ao processo de formação pedagógica dos professores/tutores, ao desenvolvimento de escalas e métricas de avaliação da aprendizagem, ao processo de implantação e gerenciamento da mudança e aprendizagem organizacional.

O tema de estudo abre caminho para o trabalho em parceria das Instituições de Ensino e das Universidades Corporativas para desenvolver o Modelo UCR, principalmente sobre a discussão da aprendizagem individual e coletiva em cursos *on-line* e com relação ao

desenvolvimento de uma rede de aprendizagem colaborativa para o desenvolvimento das organizações.

## REFERÊNCIAS

Alam; Gale; Brown; Kidd. (2008). The development and delivery of an industry led project management professional development programme: A case study in project management education and success management. *International Journal of Project Management*, 26, 223-237.

Alvarez, L. (2017). *Nem presencial, nem a distância: híbrido*. Disponível em: <<http://www.revistaensinosuperior.com.br/tendencia-ensino-hibrido/>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

Andrade, R. O. B.; Amboni, N. (2002). *Projeto pedagógico para cursos de administração*. São Paulo: Makron Books.

Arbaugh; Desai; Rau; Sridhar. (2012). A review of research on online and blended learning in the management disciplines: 1994–2009. *Teaching & Learning*, p. 35-55.

Ashleigh, Ojiako, Chipulu e Wang (2011). Critical learning themes in project management education: Implications for blended learning. *International Journal of Project Management*, 30, 153–161.

Berbel, N. A. N. (2011). As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, 32(1), 25-40.

Bacich, L.; Tanzi Neto, A.; Trevisani, F. M. (Orgs.). (2015). *Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação*. São Paulo: Penso.

Benson; Anderson; Ooms. (2011). Educators' perceptions, attitudes and practices: blended learning in business and management education. *Research in Learning Technology*, 19(2), 143–154.

Benson, V.; Kolsaker, A. (2015). Instructor approaches to blended management learning: a tale of two business schools. *The Internacional Journal of Management Education*.

Camargos, M. A.; Camargos, Mirela C. S.; Machado, C. J. (2006). Análise das preferências de ensino de alunos de um curso superior de administração de Minas Gerais. *Revista de Gestão da USP*, 13(2), 1-14.

Chan, E. Y. (2019). Blended Learning Dilemma: Teacher Education in the Confucian Heritage Culture. *Australian Journal of Teacher Education*, 44(1).

Clarke, M.; Horton, R. (2001) Bringing it all together: Lancet Cochrane collaborate on systematic reviews. *Lancet*. v.2, p.357 -1728.

Clarke; Lindorff; McKeown. (2013). An aid to transition? The perceived utility of online resources for on-campus first year management students. *Education + Training*, 55(4/5), 414-428.

Christensen; C. M.; Horn, M. B.; Staker, H. (2013). *Is K-12 Blended Learning Disruptive? An introduction to the theory of hybrids*. Disponível em: <<https://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2014/06/Is-K-12-blended-learning-disruptive.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

Daspit; J. J.; D’Souza, D. E. (2012). Using the Community of Inquiry Framework to Introduce Wiki Environments in Blended-Learning Pedagogies: Evidence From a Business Capstone Course. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 666–683.

Francisco, T. H. A.; Vefago, Y. B.; Ferreira, E. D. (2018). *Inovar ou ?morrer?: uma reflexão sobre as influências da educação à distância em cursos presenciais na formação em administração*. Disponível em: < [http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018\\_ENANGRAD150.pdf](http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018_ENANGRAD150.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2019.

Freire, P. S.; Dandolini, G.; Souza, J. A.; Silva, S. M. (2016a). Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). *Revista Espacios*, 37(23), 1-22.

Freire, P. S.; Dandolini, G.; Souza, J. A.; Trierweiller, A. C.; Silva, S. M.; Sell, D.; Pacheco, R. C. S.; Todesco, J. L.; Steil, A. (2016b). Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. *Revista Espacios*, 37(5), 1-19.

Hatch, M. J. (2013). *Organizational theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Horn, M. B.; Staker, H. (2015). *Blended learning: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação*. São Paulo: Penso.

Latour, B. (1994). *Jamais fomos modernos*. Rio de Janeiro: Ed. 34.

Lemos, A. (2013). *A comunicação das coisas: teoria ator-rede e cibercultura*. São Paulo: Annablume.

Lockhart; McKee; Donnelly. (2017). Delivering Effective Blended Learning: Managing the Dichotomy of Humility and Hubris in Executive Education. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 15(1), 101-117.

Manwaring; Larsen; Graham; Henrie; Halverson. (2017). Investigating student engagement in blended learning settings using experience sampling and structural equation modeling. *The Internet and Higher Education*, 35, 21–33.



McLean; Graham; Suchet-Pearson; Simon; Salt; Parashar. (2019). Decolonising strategies and neoliberal dilemmas in a tertiary institution: Nurturing care-full approaches in a blended learning environment. *Geoforum*, 101, 122–131.

Moher, D.; Liberati, A.; Tetzlaff, J.; Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269.

Semesp. (2019). *Mapa do Ensino Superior no Brasil*. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/pesquisas/mapa-do-ensino-superior-no-brasil-2019/>>. Acesso em: 10 out. 2019.

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.