GESTÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM RELATO TÉCNICO SOBRE DESAFIOS, RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES PARA INSTITUIÇÕES PRIVADAS

MANAGEMENT OF BLENDED LEARNING IMPLEMENTATION IN HIGHER EDUCATION: A TECHNICAL REPORT ON CHALLENGES, RESULTS, AND RECOMMENDATIONS FOR PRIVATE INSTITUTIONS

HELDER LOPES OLIVEIRA
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

ESTER ELIANE JEUNON
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

GESTÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM RELATO TÉCNICO SOBRE DESAFIOS, RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES PARA INSTITUIÇÕES PRIVADAS

Objetivo do estudo
Analisar a efetividade da implementação de disciplinas híbridas em uma instituição privada de educação superior, a partir das percepções de estudantes, docentes e gestores, identificando resultados, desafios e recomendações gerenciais para o aperfeiçoamento institucional.

Relevância/originalidade
O estudo sistematiza uma experiência concreta de implementação do ensino híbrido em instituição privada brasileira, articulando evidências quantitativas, qualitativas e vivência profissional para produzir recomendações aplicáveis à gestão acadêmica e à consolidação de práticas pedagógicas híbridas.

Metodologia/abordagem
Foi realizado relato técnico de abordagem mista, baseado em observação participante, análise documental, questionário estruturado aplicado a 173 estudantes e dois grupos focais com docentes e gestores. Os dados foram triangulados por análises descritivas e análise de conteúdo.

Principais resultados
Os estudantes avaliaram positivamente a flexibilidade e o acesso aos conteúdos. Contudo, foram identificadas fragilidades na clareza das orientações, no engajamento em atividades assíncronas, na formação docente e na integração entre experiências presenciais e digitais.

Contribuições teóricas/metodológicas
O relato evidencia que a efetividade do ensino híbrido decorre da articulação entre desenho pedagógico, mediação docente e suporte institucional. Metodologicamente, demonstra a utilidade da triangulação entre dados quantitativos, qualitativos, documentais e observação participante.

Contribuições sociais/para a gestão
Propõe um guia institucional para disciplinas híbridas, padrões de comunicação e avaliação, formação docente contínua e monitoramento de participação e satisfação. Essas ações podem ampliar a qualidade, a flexibilidade e a permanência estudantil em instituições privadas de educação superior.

Palavras-chave: Ensino híbrido, Gestão acadêmica, Educação superior, Inovação pedagógica, Desenvolvimento docente

MANAGEMENT OF BLENDED LEARNING IMPLEMENTATION IN HIGHER EDUCATION: A TECHNICAL REPORT ON CHALLENGES, RESULTS, AND RECOMMENDATIONS FOR PRIVATE INSTITUTIONS

Study purpose
To analyze the effectiveness of implementing blended courses at a private higher education institution based on the perceptions of students, faculty members, and academic managers, identifying results, challenges, and managerial recommendations for institutional improvement.

Relevance / originality
The study systematizes a concrete experience of blended learning implementation at a Brazilian private institution, combining quantitative and qualitative evidence with professional experience to produce applicable recommendations for academic management and the consolidation of hybrid pedagogical practices.

Methodology / approach
A mixed-method technical report was conducted based on participant observation, document analysis, a structured questionnaire administered to 173 undergraduate students, and two focus groups with faculty members and managers. Data were triangulated through descriptive analysis and content analysis.

Main results
Students positively assessed flexibility and access to content. However, weaknesses were identified in the clarity of guidance, engagement in asynchronous activities, faculty development, and integration between face-to-face and digital learning experiences.

Theoretical / methodological contributions
The report shows that blended learning effectiveness results from the integration of pedagogical design, faculty mediation, and institutional support. Methodologically, it demonstrates the value of triangulating quantitative, qualitative, documentary, and participant-observation data.

Social / management contributions
The study proposes an institutional guide for blended courses, communication and assessment standards, continuous faculty development, and monitoring of participation and satisfaction. These actions can enhance quality, flexibility, and student retention in private higher education institutions.

Keywords: Blended learning, Academic management, Higher education, Pedagogical innovation, Faculty development.

GESTÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM RELATO TÉCNICO SOBRE DESAFIOS, RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES PARA INSTITUIÇÕES PRIVADAS

1 Introdução

A educação superior vem sendo reconfigurada por transformações tecnológicas, mudanças no perfil dos estudantes e pela necessidade de conciliar qualidade acadêmica, flexibilidade e permanência. A experiência de ensino remoto emergencial durante a pandemia acelerou a incorporação de recursos digitais nas instituições de ensino superior (IES), mas também evidenciou que a simples disponibilização de tecnologias não assegura uma aprendizagem consistente. Nesse cenário, o ensino híbrido, entendido como a integração intencional entre atividades presenciais e online, passou a demandar decisões pedagógicas, organizacionais e regulatórias mais estruturadas. O presente relato técnico examina a intervenção realizada em uma IES privada da região Sudeste do Brasil, que passou a ofertar disciplinas híbridas em cursos de graduação. A intervenção combinou momentos presenciais e atividades online, com uso de ambiente virtual de aprendizagem, videoaulas, fóruns, tarefas assíncronas e encontros síncronos mediados por tecnologia. O problema enfrentado foi assegurar a efetividade dessa implementação, sobretudo quanto ao planejamento das disciplinas, à preparação docente, ao engajamento discente e à coerência entre os componentes presencial e digital.

O objetivo é analisar a efetividade do modelo implantado a partir das percepções de estudantes, docentes e gestores acadêmicos, identificando resultados, desafios e aprendizagens institucionais. O relato foi elaborado com base na experiência profissional direta do pesquisador na gestão acadêmica, em questionário aplicado a estudantes, em grupos focais com docentes e gestores e em documentos institucionais. A integração dessas fontes permitiu triangular evidências e interpretar a intervenção para além de resultados isolados.

Além desta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos; a seção 4 caracteriza a organização, analisa a intervenção e discute os resultados; e a seção 5 reúne as considerações finais, contribuições, limitações e recomendações para contextos semelhantes.

2 Referencial Teórico

O ensino híbrido não corresponde à mera alternância entre aulas presenciais e atividades digitais. Trata-se de um desenho pedagógico que articula, de modo intencional, diferentes tempos, espaços e estratégias de aprendizagem. Horn e Staker (2015) enfatizam que o estudante realiza parte do percurso online com algum controle sobre tempo, local, caminho ou ritmo, em integração com experiências supervisionadas presencialmente. Essa combinação exige alinhamento entre objetivos de aprendizagem, atividades, avaliação e mediação docente. Para sustentar teoricamente esta experiência, o presente referencial teórico está estruturado em quatro eixos: (1) Ensino híbrido e gestão acadêmica; (2) Efetividade, engajamento e desenvolvimento docente; e (3) desafios e fatores críticos de sucesso na implementação.

2.1 Ensino híbrido e gestão acadêmica

Na educação superior, a gestão acadêmica transforma diretrizes institucionais em práticas de currículo, formação docente, acompanhamento estudantil e avaliação da qualidade. A adoção do ensino híbrido amplia essa responsabilidade, pois envolve desenho de disciplinas, governança de dados, suporte tecnológico e comunicação clara com diferentes públicos. Garrison e Vaughan (2008) defendem que o redesenho de cursos híbridos deve integrar a experiência presencial e online, em vez de tratá-las como partes independentes.

No Brasil, o marco regulatório também condiciona as decisões institucionais. O Decreto nº 12.456/2025 organiza a oferta de cursos de graduação nos formatos presencial, semipresencial e a distância, requerendo coerência entre o formato autorizado, o projeto pedagógico do curso e as atividades previstas. Assim, a institucionalização de práticas híbridas deve ser acompanhada de planejamento, documentação e monitoramento contínuo, não apenas de decisões operacionais de oferta (Brasil, 2025).

2.2 Efetividade, engajamento e desenvolvimento docente

A efetividade do ensino híbrido pode ser examinada pela aprendizagem percebida e demonstrada, pela participação dos estudantes, pela qualidade da interação e pela capacidade institucional de sustentar o modelo. O quadro da Community of Inquiry proposto por Garrison e Vaughan (2008) destaca a articulação entre presença cognitiva, social e de ensino. Nessa perspectiva, a tecnologia é um meio para promover interação, reflexão e acompanhamento, e não um fim em si mesma.

A literatura recente converge ao apontar que a efetividade depende da qualidade do desenho da experiência. A revisão sistemática de McCarthy e Palmer (2023) identifica como elementos relevantes a integração entre componentes presencial e digital, o apoio institucional, a preparação docente e mecanismos de avaliação. De forma semelhante, de Bruijn-Smolders e Prinsen (2024) observam que o engajamento estudantil em contextos híbridos é favorecido por atividades significativas, feedback oportuno, organização clara e oportunidades de interação.

O professor ocupa posição central nesse processo. A mediação em ambientes híbridos requer domínio pedagógico e tecnológico, capacidade de planejar atividades conectadas e de acompanhar a participação dos estudantes. Por isso, a formação continuada, o apoio de equipes pedagógicas e a existência de padrões mínimos para as disciplinas constituem condições de sustentabilidade, especialmente quando a IES busca ampliar a oferta para diferentes cursos e áreas de conhecimento.

2.3 Desafios e fatores críticos de sucesso na implementação

A adoção do ensino híbrido impõe desafios institucionais que vão desde questões técnicas até aspectos culturais e pedagógicos. Um dos principais desafios identificados na literatura é a formação docente. Muitos professores não foram preparados para atuar em ambientes virtuais ou com metodologias ativas, o que gera insegurança e resistência à mudança.

Outro fator crítico é a infraestrutura tecnológica. Embora o ensino híbrido possa ampliar o acesso, ele pressupõe o uso de plataformas digitais, conectividade de qualidade e dispositivos adequados por parte de alunos e professores. Em contextos com desigualdade social, essa exigência pode acentuar a exclusão, se não houver políticas de inclusão digital (Gregori, 2018).

Além disso, a gestão do tempo e o planejamento das atividades são elementos essenciais

para o sucesso da modalidade. Garcia e Costa (2021) apontam que, para ser efetivo, o ensino híbrido precisa de coerência entre os momentos online e presenciais, objetivos de aprendizagem bem definidos, critérios de avaliação claros e canais permanentes de comunicação com os alunos.

A cultura institucional também exerce forte influência sobre o processo. Segundo Viegas, et al. (2024), a aceitação do ensino híbrido como prática legítima depende da postura da liderança institucional, da clareza das normas acadêmicas e do envolvimento dos atores com o projeto pedagógico. Em outras palavras, o ensino híbrido precisa ser assumido como estratégia institucional, e não apenas como resposta contingencial. Dentre os fatores que contribuem para o êxito da implementação, destacam-se:

- O alinhamento entre os objetivos pedagógicos e as ferramentas utilizadas;
- A escuta ativa dos alunos e professores;
- O acompanhamento contínuo das práticas;
- A articulação entre gestão, docência e suporte tecnológico.

Em suma, o ensino híbrido requer um ecossistema educacional coerente, colaborativo e orientado à inovação. A elaboração deste relato técnico baseia-se na sistematização de uma prática acadêmico gerencial implementada em uma instituição particular de ensino superior brasileira, referente à adoção do modelo de ensino híbrido em disciplinas dos cursos de graduação. A intervenção relatada consistiu na oferta planejada de disciplinas híbridas — ou seja, com parte das atividades desenvolvidas de forma presencial e parte online — como estratégia de inovação pedagógica e de adequação à Portaria MEC nº 2.117/2019. O problema a ser analisado neste relato consiste na verificação da efetividade da implementação do modelo de ensino híbrido sob a perspectiva de seus principais atores: gestores educacionais, professores e alunos.

A escolha metodológica para condução da investigação seguiu uma abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos para oferecer uma visão ampla, crítica e contextualizada da intervenção. A opção por combinar diferentes fontes e técnicas se justifica pela natureza complexa e multifacetada do fenômeno estudado, que envolve variáveis pedagógicas, tecnológicas, gerenciais e comportamentais. O relato, portanto, foi construído a partir de experiência prática direta do pesquisador, aliado à coleta e análise de dados primários e secundários, assegurando rigor metodológico e validade dos achados.

Do ponto de vista da experiência profissional, o autor atuou diretamente como gestor acadêmico da instituição durante o período de implementação do modelo híbrido. Esta posição possibilitou observação participante, acesso privilegiado às estratégias institucionais, aos bastidores da tomada de decisão, ao planejamento e à condução das disciplinas híbridas. Essa imersão profissional foi fundamental para compreender os desafios, tensões e aprendizados vivenciados, e proporcionou a utilização de habilidades analíticas, reflexivas e gerenciais no processo de registro e interpretação dos dados observados.

Contudo, o relato técnico não se limita à visão individual do pesquisador. Para ampliar a representatividade e o alcance da análise, foram utilizadas informações primárias e secundárias qualificadas. As informações primárias foram obtidas por meio de dois instrumentos:

1. Aplicação de questionário estruturado junto a alunos dos cursos de graduação que cursaram disciplinas híbridas. A amostra abrangeu discentes de diferentes cursos, períodos e perfis socioeconômicos. O questionário abordou temas como: organização das disciplinas, clareza nas orientações, recursos digitais utilizados, percepção de aprendizado, engajamento nas

atividades, facilidades e dificuldades enfrentadas. As respostas foram tratadas estatisticamente por meio de análise descritiva e inferencial.

2. Entrevistas em grupo focal com gestores acadêmicos e docentes envolvidos na oferta das disciplinas híbridas. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, explorando temas como planejamento institucional, formação docente, adequação de metodologias, avaliação da aprendizagem, uso de plataformas digitais, resistência à mudança e percepção de resultados. A técnica dos grupos focais permitiu captar nuances e interações entre os participantes, revelando aspectos subjetivos e institucionais importantes.

As informações secundárias foram extraídas de documentos institucionais, como planos de curso, políticas de ensino híbrido, diretrizes internas, atas de reuniões pedagógicas e relatórios de avaliação institucional. Também foram analisadas normativas do Ministério da Educação como a Portaria nº 2.117/2019 e literatura científica nacional e internacional sobre ensino híbrido, gestão acadêmica e inovação educacional.

A interpretação dos dados seguiu o princípio da triangulação metodológica, que consiste na integração de múltiplas fontes e técnicas de pesquisa para conferir maior validade e confiabilidade aos resultados. Os dados quantitativos dos questionários foram analisados estatisticamente, permitindo identificar padrões de percepção entre os alunos, além de correlações entre variáveis. Já os dados qualitativos dos grupos focais foram tratados por meio de análise temática de conteúdo, conforme Bardin (2016), possibilitando a identificação de categorias recorrentes e significativas nas falas dos participantes.

Ao longo da análise, foram mobilizadas competências profissionais do pesquisador em gestão acadêmica, avaliação institucional, desenvolvimento de projetos educacionais e uso de tecnologias educacionais. A atuação prévia em processos de implantação curricular, coordenação docente e desenvolvimento de soluções de aprendizagem contribuiu para uma leitura crítica e prática dos achados. Adicionalmente, o relato foi elaborado em diálogo constante com o referencial teórico da área, especialmente no que se refere à literatura sobre ensino híbrido (Christensen et al., 2013; Moran, (2015); Garrison & Vaughan, 2008) e sobre gestão na educação. Isso permitiu estabelecer comparações entre a prática observada e a teoria existente, reforçando o caráter analítico do relato.

Em síntese, a metodologia adotada para este relato técnico articula vivência prática do pesquisador, interações com diferentes stakeholders da organização, e coleta sistemática de dados primários e secundários, permitindo uma compreensão abrangente da intervenção. A análise da efetividade do ensino híbrido não se limitou à constatação de resultados, mas considerou também os processos institucionais, os desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria, contribuindo para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficazes e sustentáveis no contexto da educação superior.

A literatura aponta que a gestão acadêmica tem papel decisivo no sucesso da implementação, ao promover políticas consistentes, qualificação docente, suporte técnico e monitoramento pedagógico. A análise das percepções dos principais atores envolvidos — estudantes, professores e gestores — é fundamentaara compreender os impactos reais do modelo híbrido e os ajustes necessários para sua consolidação. Assim, o presente relato contribui para o avanço teórico e prático sobre o tema, ao integrar evidências empíricas com as bases conceituais que fundamentam a inovação educacional no ensino superior.

3 Metodologia

O relato técnico foi conduzido como estudo de caso de natureza aplicada, com abordagem mista. O foco recaiu sobre a implementação institucional de disciplinas híbridas em cursos de graduação e sobre a percepção de efetividade do modelo pelos principais envolvidos. A estratégia combinou observação participante, levantamento quantitativo, grupos focais e análise documental, permitindo examinar a intervenção sob perspectivas complementares.

O pesquisador atuava como gestor acadêmico durante o período de implementação. Essa inserção possibilitou observar o planejamento das ofertas, a articulação entre coordenações de curso, docentes e áreas de apoio, bem como os desafios surgidos durante a execução. A observação participante foi empregada de forma reflexiva: as interpretações provenientes da experiência profissional foram confrontadas com dados primários e documentos institucionais, evitando que a análise se limitasse à visão individual do pesquisador.

Os dados quantitativos foram obtidos por meio de questionário estruturado aplicado a 173 estudantes de graduação que cursaram disciplinas híbridas. O instrumento abordou organização das disciplinas, clareza das orientações, recursos digitais, percepção de aprendizagem, engajamento, facilidades e dificuldades. As respostas foram analisadas por estatística descritiva e por exame de associações entre as dimensões de experiência e de efetividade percebida.

A etapa qualitativa compreendeu dois grupos focais com docentes e gestores envolvidos na oferta. Com roteiro semiestruturado, foram discutidos planejamento, formação docente, metodologias, avaliação, uso de plataformas, resistência à mudança e sugestões de aperfeiçoamento. As falas foram organizadas por análise de conteúdo, com categorias relacionadas ao planejamento, à implementação, às dificuldades, à percepção de qualidade e às propostas de melhoria (Bardin, 2016).

Também foram examinados documentos institucionais, entre eles planos de curso, diretrizes internas, atas de reuniões pedagógicas e relatórios de avaliação, além de normativas e literatura especializada. A triangulação entre questionários, grupos focais, documentos e observação participante fortaleceu a interpretação dos achados. Por se tratar de uma experiência em uma única instituição, os resultados são apresentados como evidências contextualizadas, e não como generalizações estatísticas para todas as IES.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização da organização e do problema

A organização analisada é uma IES privada, localizada na região Sudeste, com mais de duas décadas de atuação, estrutura multicampi e oferta de cursos presenciais e a distância. A inovação pedagógica integra suas diretrizes estratégicas. Após a intensificação do uso de recursos digitais no período pandêmico, a instituição estruturou a oferta de disciplinas híbridas como parte de suas matrizes curriculares, buscando ampliar flexibilidade sem perder o vínculo pedagógico e a qualidade acadêmica.

O problema consistia em verificar se o modelo estava sendo implementado de modo consistente e se produzia resultados percebidos como positivos por estudantes, docentes e gestores. Havia incertezas relacionadas à preparação dos professores, à padronização das ferramentas, à comunicação das expectativas aos estudantes e à avaliação da aprendizagem. A

intervenção, portanto, exigia mais do que disponibilizar um ambiente virtual: demandava integrar processos acadêmicos, pedagógicos e tecnológicos.

4.2 Intervenção e mecanismos adotados

A intervenção consistiu na oferta planejada de disciplinas com atividades presenciais e online articuladas. As disciplinas utilizaram ambiente virtual de aprendizagem, videoaulas, fóruns, tarefas assíncronas e aulas síncronas por plataforma digital. A condução foi coordenada pela Pró-Reitoria Acadêmica e pelas coordenações de curso, com apoio de um núcleo de inovação pedagógica e da área de tecnologia educacional. Os principais mecanismos adotados foram: orientação às coordenações e aos docentes; disponibilização de recursos digitais; acompanhamento das disciplinas; reuniões pedagógicas; e coleta de feedback de estudantes. A experiência demonstrou, contudo, que esses mecanismos produziram resultados distintos entre as disciplinas, em função da familiaridade docente com as tecnologias, da clareza das rotinas e do grau de alinhamento entre as atividades online e presenciais.

4.3 Resultados obtidos

A percepção dos estudantes indicou aceitação predominantemente favorável do modelo. Mais de 70% dos respondentes consideraram que as disciplinas híbridas facilitaram o acesso aos conteúdos e contribuíram para a construção do conhecimento. A flexibilidade foi a principal vantagem relatada, pois possibilitou conciliar estudo, trabalho e vida pessoal. Esses resultados sugerem que o componente digital foi valorizado quando ofereceu acesso organizado, autonomia e continuidade do percurso de aprendizagem.

Ao mesmo tempo, os estudantes apontaram fragilidades: orientações pouco claras em algumas disciplinas, concentração de atividades em determinados períodos e baixo engajamento em fóruns ou tarefas assíncronas. Esses achados sinalizam que a flexibilidade, sem planejamento e comunicação adequados, pode ser percebida como sobrecarga. A presença de atividades online, por si só, não garantiu participação significativa nem integração com os encontros presenciais.

Os docentes relataram que a adoção do modelo exigiu reaprendizagem pedagógica, sobretudo no uso de plataformas e na elaboração de experiências online. Parte dos participantes informou não ter recebido formação específica anterior em metodologias híbridas. A adaptação demandou tempo adicional para planejamento, revisão de materiais e definição de estratégias de avaliação. Os gestores, por sua vez, reconheceram o valor da iniciativa como inovação institucional, mas destacaram dificuldades de padronização de recursos, de comunicação com os alunos e de avaliação da aprendizagem online.

4.4 Discussão e contribuições profissionais

Os resultados corroboram a literatura ao indicar que a efetividade do ensino híbrido depende da integração entre desenho pedagógico, mediação docente e suporte institucional. Nas disciplinas em que os momentos presenciais e digitais foram planejados como um percurso único, com orientações objetivas e acompanhamento constante, a percepção dos participantes foi mais positiva. A constatação se aproxima das recomendações de Garrison e Vaughan (2008) e das sínteses recentes sobre a necessidade de um desenho coerente e de apoio à docência

McCarthy e Palmer (2023).

A intervenção pode ser caracterizada como inovação sustentada, pois introduziu componentes digitais e novas rotinas sem substituir a estrutura central dos cursos presenciais. Essa característica reforça a importância da gestão da mudança: a consolidação do modelo depende de normas acadêmicas claras, formação continuada, monitoramento e participação dos atores envolvidos. O feedback discente deve ser incorporado como dado gerencial para ajustes periódicos, especialmente nos elementos que afetam engajamento e carga de trabalho.

Como contribuições práticas, destacam-se: a necessidade de um padrão institucional de organização das disciplinas; a oferta contínua de formação docente; a clareza dos canais de comunicação; e a articulação entre os setores acadêmico, pedagógico e tecnológico. Para outras IES, o principal ensinamento é que a hibridização precisa ser tratada como projeto institucional de aprendizagem e não apenas como alteração de carga horária ou adoção de uma plataforma.

5 Considerações finais e contribuições

O objetivo de analisar a efetividade do modelo de ensino híbrido implementado em uma IES privada foi atingido. A combinação entre questionário, grupos focais, documentos institucionais e observação participante permitiu compreender como a intervenção foi planejada, executada e percebida. Os resultados indicam que o modelo ampliou a flexibilidade e foi bem avaliado por parcela expressiva dos estudantes, mas que sua efetividade variou conforme a organização das atividades, a preparação docente e o suporte institucional.

A principal contribuição do relato é evidenciar que a qualidade do ensino híbrido está associada à capacidade gerencial de coordenar pessoas, processos e recursos. A experiência sugere que a IES deve formalizar um guia institucional para as disciplinas híbridas; estabelecer padrões mínimos de desenho, comunicação e avaliação; manter programas de formação docente; integrar dados de participação e satisfação aos processos de acompanhamento; e criar canais permanentes de escuta dos estudantes.

Para organizações em situação semelhante, recomenda-se iniciar a implementação por diagnóstico das condições pedagógicas e tecnológicas, definição de responsabilidades e piloto acompanhado por indicadores. A expansão deve ocorrer de modo progressivo, com critérios claros para os recursos digitais, para a carga de trabalho discente e para a evidência de aprendizagem. Também é essencial assegurar aderência ao projeto pedagógico do curso e ao marco regulatório vigente.

O trabalho apresenta limitações. A investigação concentrou-se em uma única instituição, o que limita a transferência direta dos resultados para outros contextos. O número de participantes dos grupos focais foi reduzido e não foi realizada comparação formal entre disciplinas híbridas e exclusivamente presenciais. Além disso, os resultados incluem percepções dos envolvidos, que devem ser interpretadas juntamente com indicadores acadêmicos objetivos.

Como possibilidades de continuidade, recomendam-se estudos longitudinais sobre retenção, desempenho e engajamento; comparações entre diferentes desenhos híbridos; avaliações de programas de formação docente; e investigações sobre o papel da liderança acadêmica na mudança cultural. A experiência analisada reforça que uma educação superior mais flexível e centrada no estudante é viável quando a tecnologia está subordinada a um projeto pedagógico consistente, a processos de gestão bem definidos e à participação ativa da

comunidade acadêmica.

6 Referências

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Edições 70.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos, 3*(2), 294–307. https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121

Brasil. (2019, 6 de dezembro). *Portaria nº 2.117, de 6 de dezembro de 2019*. Diário Oficial da União.

Brasil. (2025, 19 de maio). *Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/d12456.htm

Christensen, C. M., Horn, M. B., & Staker, H. (2013). *Is K–12 blended learning disruptive? An introduction to the theory of hybrids*. Clayton Christensen Institute. https://eric.ed.gov/?id=ED566878

de Bruijn-Smolders, M., & Prinsen, F. R. (2024). Effective student engagement with blended learning: A systematic review. *Heliyon, 10*(23), e39439. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39439

Garcia, M. S. dos S., & Costa, R. M. S. (2021). Microlearning design para formação de professores em contexto não formal de educação a distância. *EaD em Foco, 11*(2), e1568. https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/1568

Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. Jossey-Bass. https://doi.org/10.1002/9781118269558

Gregori, P., Martínez, V., & Moyano-Fernández, J. J. (2018). Basic actions to reduce dropout rates in distance learning. *Evaluation and Program Planning, 66*, 48–52. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.10.004

Horn, M. B., & Staker, H. (2015). *Blended: Using disruptive innovation to improve schools*. Jossey-Bass.

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. de. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, 9*(2), 143–147. https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117

McCarthy, S., & Palmer, E. (2023). Defining an effective approach to blended learning in

higher education: A systematic review. *Australasian Journal of Educational Technology, 39*(2), 98–114. https://doi.org/10.14742/ajet.8489

Moran, J. M. (2015). Educação híbrida: Um conceito-chave para a educação, hoje. In L. Bacich,
A. Tanzi Neto, & F. M. Trevisani (Eds.), *Ensino híbrido: Personalização e tecnologia na educação* (pp. 27–45). Penso.

Viegas, C. M. A. R., Silva, A. M. F., & Campos, D. A. (2024). A aplicação da hibridez no ensino superior brasileiro: Uma análise sob a égide do Parecer n. 14/2022 do Conselho Nacional de Educação. *Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, 23*(Edição especial). https://doi.org/10.17143/rbaad.v23iEspecial.709
.709.