

Inovações no ensino superior de administração: publicações nacionais e internacionais de 2010 a 2019*

Innovations in higher management education: national and international publications from 2010 to 2019

Lana Montezano

Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP

lanamontezano@gmail.com

Sandson Barbosa Azevedo

Centro Universitário do Distrito Federal – UDF

sandson.azevedo@gmail.com

Ana Cristina Coelho Barroso Fernandes

Universidade Católica de Brasília - UCB

anacris.cbf@gmail.com

Luana Soares Rissardi

Correios - ECT

luanarissardi16@gmail.com

Resumo

A evolução tecnológica e as transformações dos processos de aprendizagem geraram mudanças na formação do discente ao mercado de trabalho. O objetivo deste artigo foi identificar estratégias e metodologias inovadoras adotadas no Ensino Superior de Administração, bem como possíveis dificuldades e ganhos obtidos com seu uso, a partir da produção científica nacional e internacional de 2009 a 2019. Analisou-se 47 artigos selecionados, a partir de critérios pré-estabelecidos, para levantamento das informações a serem consolidadas com uso de estatística descritiva e análise de conteúdo. Os principais resultados foram: há baixa ocorrência de uso de formas inovadoras de ensino para o desenvolvimento de empreendedorismo e inovação; as formas inovadoras mais utilizadas foram a ferramenta TIC e a metodologia de aprendizagem baseada em problemas; os principais ganhos foram o desenvolvimento de competências e a oportunidade de relacionar teoria e prática; as principais dificuldades foram falta de suporte institucional e de preparo dos docentes.

Palavras-chave: 1. Metodologia ativa, 2. Inovação no Ensino, 3. Estratégia de aprendizagem, 4. Tecnologia Aplicada ao Ensino Superior, 5. Ensino Superior, 6. Administração.

Abstract

Technological evolution and the transformation of learning processes have generated changes in the training of the student in the labor market. The objective of this paper was to identify innovative strategies and methodologies adopted in higher education of administration, as well as possible difficulties and gains obtained with their use, from national and international scientific production from 2009 to 2019. Were analyzed 47 academic papers selected, based on pre-established criteria, to gather the information to be consolidated using descriptive

* Received 20 Juny 2020; accepted in 07 January 2022; published online 29 September 2022.

statistics and content analysis. The main results were: there is a low occurrence of use of innovative forms of teaching for the development of entrepreneurship and innovation; the most used innovative forms were the ICT tool and problem-based learning methodology; the main gains were the development of skills and the opportunity to relate theory and practice; the main difficulties were the lack of institutional support and preparation of teachers.

Keywords: 1. Active methodology, 2. Innovation in education, 3. Learning strategy, 4. Technology applied to higher education, 5. Higher education, 6. Administration.

1. INTRODUÇÃO

Silva, Silva e Freitas (2013) indicam que o Ensino em Administração é desafiador para formar profissionais preparados para atuar com as complexidades da vida social de forma crítica e reflexiva. Aktouf (2005) apresentou a urgência de mudanças no Ensino de Administração em que os docentes deveriam desviar do ensino tradicional, e passar a utilizar novas formas, inclusive contemplando aspectos práticos.

A crise no Ensino Superior, resulta da não adequação de suas ações em prol das demandas de discentes, com valorização e apego às tradições, que podem comprometer suas existências. De fato, as inovações no processo de aprendizagem do Ensino Superior são urgentes, dado que os discentes demandam não só um ambiente para estudar e adquirir conhecimento, mas um lugar para o desenvolvimento de outras habilidades, imputando ao professor o potencial de transformar vidas (Christensen & Eyring, 2014). Inclusive há preocupação de governos quanto ao estabelecimento de ambientes de aprendizagem inovadores na educação para formação dos indivíduos, contemplando o uso de práticas afetivas (Mulcahy & Morrison, 2017).

A expansão do uso das metodologias ativas, com o intuito de introduzir nos cursos de Ensino Superior, uma forma de aprendizagem participativa, levanta a preocupação quanto às estratégias e metodologias de ensino e aprendizagem utilizadas, pois devem proporcionar maior qualidade na formação dos profissionais, assim, cabe ao docente, trabalhar as metodologias alinhando desempenhos tanto prático quanto técnico, que propiciem o aprendizado significativo ao discente, em especial contemplando o seu envolvimento e do aluno neste processo de aprendizagem, incluindo aí, o desenvolvimento de competências comportamentais (Silva, Oliveira, & Motta, 2013). Neste sentido, os autores apresentam como um dos desafios para o ensino a definição de métodos e técnicas que propiciem o aprendizado significativo ao discente, em especial contemplando seu envolvimento neste processo de aprendizagem. Além disso, Campbell (2019) indica que o uso de tecnologias e espaços à aprendizagem colaborativa tem sido mais comum, devido ao fato de que estes ambientes podem refletir contextos de trabalho, permitindo o aprimoramento das experiências de aprendizado, e remetendo a necessidade de novas formas de ensino por parte dos docentes.

Em decorrência das transformações no ensino dos cursos de Administração, Piana, Erdmann, Oliveira e Azevedo (2014) afirmam que se faz necessária a mudança dos métodos de aprendizagem, passando a utilizar estratégias inovadoras no ensino, de modo a propiciar o aprendizado sistêmico na formação dos discentes para que sejam adequadamente preparados ao desempenho profissional, e assim atender as demandas do mercado de trabalho. Os autores relatam acerca da percepção de coordenadores de cursos de Administração quanto à urgência em utilizar metodologias ativas para o desenvolvimento de competências profissionais e sociais, a partir do protagonismo do discente no processo de aprendizagem. O uso de metodologias em que o aluno é colocado como protagonista, não é uma novidade, porém no Ensino Superior vem se proliferando e sendo adotado por diversos docentes, em algumas instituições, com alcance de uso, no segmento da educação, acima de 90% (Azevedo, Pacheco,

& Santos, 2019). Walsh et al. (2019) relatam sobre a necessidade de compreender os aspectos que impulsionam o envolvimento de discentes em oportunidades educacionais inovadoras. Em função disso, é relevante entender também possíveis fatores que dificultam o envolvimento dos alunos, como considerar os ganhos que podem ser obtidos como fatores que influenciem na aceitação do uso de estratégias inovadoras no ensino.

Face a esta necessidade de mudanças no processo de ensino-aprendizagem para formação de profissionais, este artigo investigou as estratégias e metodologias inovadoras adotadas no Ensino Superior, prioritariamente no curso de Administração, bem como possíveis dificuldades e ganhos obtidos com seu uso, a partir da produção científica nacional e internacional nos últimos durante a última década (2010 até 2019).

Para tanto, foi realizada pesquisa em repositórios do Brasil com publicações sobre a temática da pesquisa, a partir de um protocolo de pesquisa, com o intuito de validar a importância identificada na mudança do processo de ensino aprendizagem, por meio do desenvolvimento e uso de metodologias e estratégias inovadoras no Ensino Superior. Além disso, o artigo contribui por apresentar possíveis estratégias e metodologias que podem ser utilizadas no curso de Administração, bem como a consolidação das dificuldades enfrentadas e ganhos possíveis com uso delas relatadas na produção científica, de modo a permitir que as instituições e docentes possam se preparar para superar as barreiras, e incentivá-los à sua adoção em função dos benefícios que podem ser propiciados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégias de aprendizagem inovadora

Devido a constatação de que os processos de aprendizagem no Ensino Superior devem ser institucionalizados com uso de estratégias mais experienciais e com foco na ação (Silva, Santos, & Bispo, 2017), tem-se a necessidade de compreender o que vem a ser estratégias inovadoras de aprendizagem.

Abbad, Zerbini, Carvalho e Menezes (2006, p. 308) definem estratégia de aprendizagem como “as técnicas, os métodos, e as abordagens utilizadas durante a instrução para que o aprendiz adquira as competências descritas nos objetivos instrucionais”. Sendo assim, pode ser considerada “o como” será conduzida a aprendizagem para retenção e aplicação do que for aprendido. Uma das características da estratégia inovadora é o protagonismo do discente no processo de aprendizagem (Alberton & Silva, 2018), e este modelo centrado no aluno vem sendo tema de pesquisas sobre o Ensino Superior em diferentes países (Gargallo, Morera, & Garcia, 2015).

O uso de tecnologias e a facilidade de acesso às informações, promoveram mudanças no perfil do estudante, tanto no contexto social, como tecnológico, imputando aos docentes a necessidade de adequações estratégias metodológicas de ensino, diferenciadas, com base nas novas práticas pedagógicas, para impactos consistentes na aprendizagem, e, assim, contribuir com a formação dos futuros profissionais, com inovação e ética (Souza & Dourado, 2015). No entanto, os autores afirmam que a adoção de práticas inovadoras no ensino tem sido proveniente de casos individualizados de docentes, e a partir dos resultados bem sucedidos deles é que permite a disseminação e ampliação da prática para demais docentes e instituições. Gargallo et al. (2015) reforçam que as Instituições de Ensino Superior devem implementar estratégias focadas no aluno, a partir do uso de metodologias ativas, e que para tanto, faz-se necessário, também, o comprometimento dos docentes com esta nova abordagem de ensino.

A utilização de tecnologias no cotidiano de grande parte da sociedade possibilitou uma maior aproximação das pessoas: atualmente a comunicação e compartilhamento de informações ocorre numa velocidade e abrangência como nunca visto antes. Isso contribuiu

com novas formas de ensino, em que o uso de tecnologias no processo de aprendizagem dos cursos de nível superior pode encurtar a distância entre professor-informação-aluno, inclusive na modalidade presencial. Segundo Espindola, Struchiner e Giannella (2010), analisar e compreender o uso e a integração das Tecnologias de Informação e Comunicação no ensino significa explorar situações de mudança e inovação. Sendo assim, pode-se dizer que inovação e tecnologia são termos que andam juntos atualmente, na era dos *millenials*.

Tem-se que a evolução das tecnologias de informação e comunicação tradicionais para as tecnologias de informação e comunicação digitais garantiram, em grande parte, o sucesso dos recursos *online* usados no ensino, tanto a distância quanto presencial (Caliari, Zilber, & Perez, 2017).

2.3 Metodologias Ativas

As metodologias ativas se fundamentam em três teorias: o cognitivismo, o construtivismo e o cognitivismo por considerarem o binômio ação-reflexão. O cognitivismo que busca compreender os modelos mentais, autoavaliação e a aprendizagem significativa de Ausubel; o construtivismo de Vygotsky que ressalta história de vida e ambiente, a teoria da atividade e aprendizagem experiencial Dewey; e por fim o conectivismo de Siemens (Filatro & Cavalcanti, 2018).

A problematização da educação, na qual o aluno resolve problemas reais ou simulados pode ser visualizado no Arco de Maguerez na aplicação de metodologias ativas, conforme ilustrado na Figura 1.

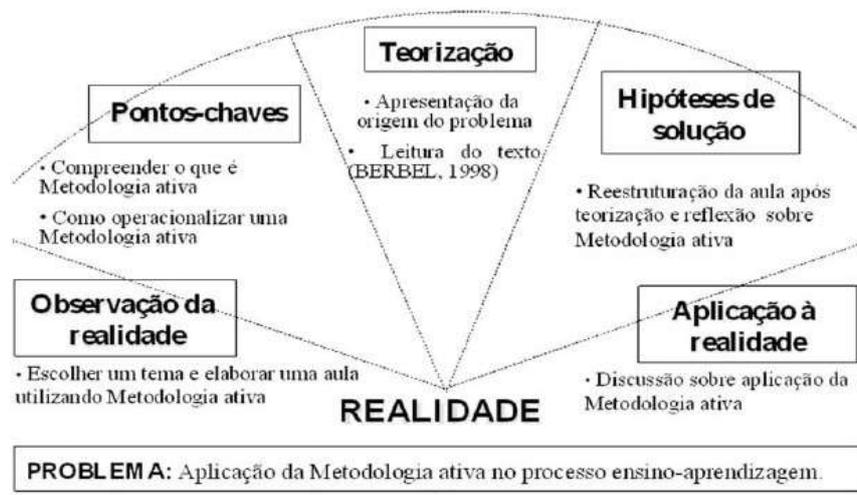


Figura 1 – Planejamento do Arco da Problematização de Charles Maguerez
Fonte: Prado et al. (2012, p. 176).

Azevedo, Pacheco e Santos (2019) apresentam e descrevem diversas metodologias ativas que podem ser utilizadas no Ensino Superior, tais como: Aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem baseada em equipes, método de estudo de caso, Instrução aos pares, grupos tutoriais, aprendizagem baseada em projetos interdisciplinares.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza descritiva, alinhada ao objetivo de descrever estratégias e metodologias inovadoras no Ensino Superior relatadas na produção científica. Para tanto, foram estabelecidos critérios de busca, inclusão e exclusão de artigos publicados em bases científicas, conforme protocolo estabelecido no Quadro 1.

Quadro 1. Protocolo dos critérios adotados para coleta de dados

Critério	Descrição
Tema	Inovação no Ensino Superior em Administração
Palavras de busca (descriptor)	Busca em português e inglês: metodologias ativas; inovação no ensino; estratégias de aprendizagem inovadoras; tecnologias aplicadas ao Ensino Superior.
Bases de dados científicas	SPEEL, Scielo e Periódicos CAPES
Critério de inclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Publicações a partir de 2010 (últimos 10 anos) até julho de 2019. - Contexto no Ensino Superior em Administração / Gestão e teóricos que tratassem do uso de metodologias ativas ou estratégias de aprendizagem inovadoras no ensino superior (sem especificação de contexto de aplicação em algum curso). - Artigos científicos completos publicados em periódicos científicos. - Produção nacional ou internacional - Periódicos revisados por pares - Consulta até a 10ª página de resultados, ordenado por relevância.
Critério de exclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Publicações anteriores a 2009 - Contextos de outros cursos (Ex: Engenharia, Medicina, Enfermagem). - Resumos, livros, capítulo de livros, artigos publicados em eventos

Fonte: Elaboração própria.

Cabe destacar que apesar do foco da pesquisa ser especificamente para o ensino em Administração, optou-se por contemplar também artigos que apresentassem de forma geral alguma metodologia, estratégia ou ferramenta inovadora no ensino para compreensão da mesma e avaliação de possível utilização no contexto da Administração.

Com base neste protocolo, foram realizadas as pesquisas nas bases de dados e selecionados a partir da leitura dos resumos / método de pesquisa para identificação do cumprimento dos critérios. Foram excluídos os artigos duplicados identificados em mais de uma base, totalizando em 47 artigos para serem analisados. O Quadro 2 apresenta o quantitativo consolidado de artigos identificados por descriptor e por curso.

Quadro 2. Quantitativo de artigos analisados

Descriptor	Administração	Geral	Total
Estratégia de aprendizagem inovadora (EIA)	7	11	18
Inovação no ensino (IE)	4	1	5
Metodologias Ativas (MA)	10	3	13
Tecnologia Aplicada Ensino Superior (TA)	6	5	11
Total	27	20	47

Fonte: Elaboração própria.

Após seleção dos artigos que atendiam aos critérios, foi realizada a leitura completa para identificação das informações pré-estabelecidas a serem consolidadas como resultados desta pesquisa, sendo elas: foco no ensino de empreendedorismo; foco no ensino de inovação

e criatividade; existência de apoio institucional para adoção de metodologia / estratégia inovadora no ensino; quais as metodologias, estratégias ou ferramentas inovadoras foram adotadas no artigo; quais os ganhos obtidos com sua adoção; e quais as dificuldades para sua adoção. Estas informações foram inseridas em planilha para preenchimento durante a análise dos dados. Além delas, também foram preenchidas informações de qual descritor deu origem a identificação do artigo, o título do artigo, periódico de publicação, ano de publicação, nome dos autores, área do conhecimento (Administração ou Geral).

Por fim, as técnicas de análise de dados adotadas foram: estatística descritiva de contagem de frequência para algumas variáveis e análise de conteúdo categorial Bardin (2016) para agrupamento de temáticas das variáveis ganhos e dificuldades.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, buscou-se identificar a evolução temporal das publicações sobre os temas correlatos, podendo constatar que no início da década de 2010 não houve nenhuma publicação e ao longo dos anos foi aumentando, chegando ao ápice em 2017 com total de 14 artigos publicados. Apesar de haver declínio em 2018 para um total de 6 artigos, em 2019 houve aumento para 7 artigos, com a limitação da coleta até o mês de julho. A Figura 2 apresenta o quantitativo das publicações identificadas por descritor da pesquisa, na qual se pode perceber que a ocorrência de publicações sobre estratégia inovadora de aprendizagem (EIA) foi a mais perene ao longo dos últimos 10 anos. De modo geral, percebe-se maior concentração das publicações nos últimos cinco anos, corroborando com as afirmativas de estudos sobre o avanço do uso de formas inovadoras no ensino ao longo dos últimos anos (Piana et al. 2014; Azevedo, Pacheco, & Santos, 2019).

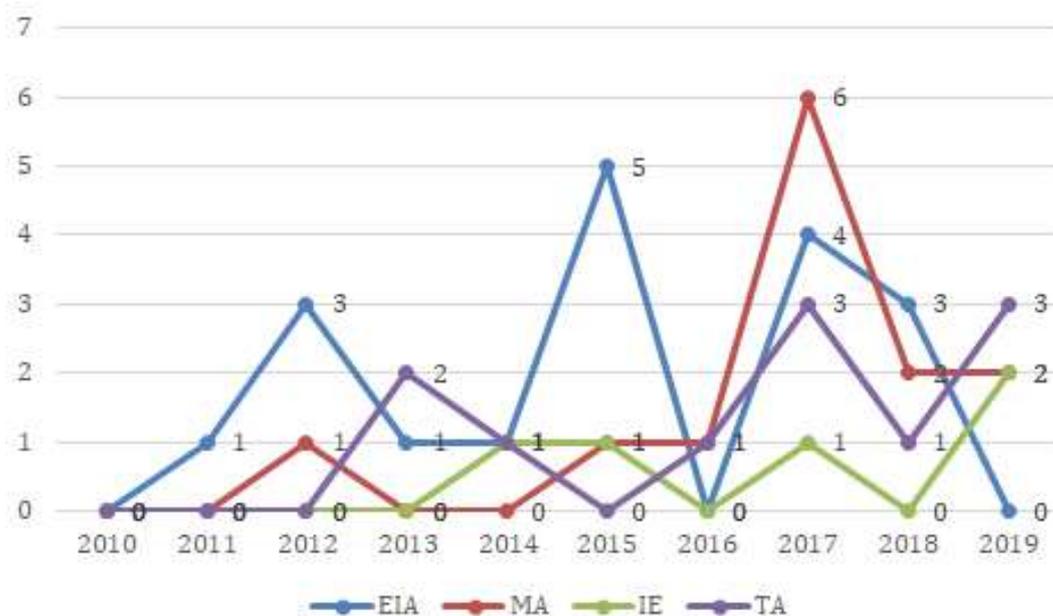


Figura 2 – Evolução temporal do quantitativo de publicações por temática

Fonte: Elaboração própria

Dos 47 artigos analisados, 74,5% foram publicados em periódicos nacionais e 25,5% em periódicos internacionais. As publicações foram realizadas em 35 periódicos diferentes, sendo que 31 periódicos com apenas um artigo, dois periódicos com dois artigos, cada (Revista de Administração FACES e Revista de Tecnologia Aplicada), um com quatro artigos (Revista de Gestão da USP), e um periódico com oito artigos (Revista de Administração: Ensino e

Pesquisa - RAEP). Considerando os critérios de busca utilizados, não foi identificada recorrência de publicação em periódicos internacionais. Isso indica que a publicação sobre inovação no Ensino Superior em Administração, e de modo geral, ainda é muito dispersa em vários periódicos, tanto específicos para o público de pesquisas sobre ensino, como por exemplo a RAEP, Educação e Pesquisa, Revista Brasileira de Ensino Superior, como também em revistas mais gerais como FACES, Cadernos EBAPE, Revista de Administração Contemporânea. Esse resultado contribui para que pesquisadores interessados na temática possam buscar publicações ou submeter para estes periódicos que vem publicado mais sobre temas correlatos de inovação no Ensino Superior.

Por se tratar de inovação no ensino, foi verificado se existe alguma relação deste tema com o ensino de empreendedorismo, inovação e criatividade. Apenas 6% dos artigos tinham vínculo com o ensino de empreendedorismo, sendo dois artigos de MA e um de EIA. Já o vínculo com o ensino de inovação e criatividade ocorreu em 28% dos artigos, sendo mais identificados com uso das palavras chaves de EIA e IE.

Dentre os artigos que especificaram alguma estratégia ou metodologia ou ferramenta inovadora para o Ensino Superior, pode-se constatar que a maioria faz referência ao uso de TIC, seguida da metodologia de aprendizagem baseada em problemas e do Caso para ensino / Estudo do caso que remetem a necessidade do discente passar a atuar como protagonista na aprendizagem na solução de situações aplicadas ao contexto do trabalho.

Quadro 3. Estratégia, metodologia ou ferramenta inovadoras abordadas nos artigos

Estratégia/ metodologia/ ferramenta	Quantidade de artigos
TIC	9
Aprendizagem baseada em problemas	5
Caso para ensino / Estudo do caso	3
Aprendizagem baseada em equipes	2
Dispositivo móvel <i>iTouch</i>	2
Sala de aula virtual	2
Diversas (não especificadas)	2
Educação a distância	2
Repositório de objetos de aprendizagem	1
Tecnologias Virtuais	1
Aprendizado ativo	1
Histórias em quadrinho	1
Simulação empresarial	1
Projeto de aperfeiçoamento teórico prático	1
Jogos de empresas	1
Aprendizagem vivencial	1
Processo de ensino aprendizagem de modo geral	1
Aprendizagem baseada em projetos	1
Portfólio	1
<i>Roadshow</i>	1
Mobile learning	1
Técnica multidimensional de Ensino	1

Fonte: Elaboração própria.

Esta relação permitiu identificar outras formas inovadoras para aprendizagem, em complemento aos achados de Azevedo, Pacheco e Santos (2019), tais como: aprendizagem

baseada em projetos, e sua variação aprendizagem baseada em problemas e orientada por projetos, portfólio, *roadshow*, aprendizagem mista e a técnica multidimensional de ensino. Por outro lado, tem-se que não foram identificadas publicações que relatassem sobre o uso de outras metodologias ativas como instrução aos pares e projetos integradores, além do fato de algumas identificadas serem pouco recorrentes nas publicações, como é o caso de aprendizagem baseada em projetos em apenas um artigo. Além disso, foi possível identificar ferramentas que passaram a ser utilizadas no ensino de Administração como *mobile learning*, e até mesmo a estratégia de histórias em quadrinhos, por exemplo.

Foi possível identificar 37 artigos que apresentavam relatos sobre 21 ganhos obtidos com uso de alguma forma de inovação no ensino, tendo a maior ocorrência os relativos ao desenvolvimento de competências, oportunidade de relacionar teoria e prática, bem como maior envolvimento e motivação do discente com o processo de aprendizagem. O Quadro 4 apresenta a consolidação das categorias temáticas que foi possível agrupar os relatos apresentados nos artigos, com o respectivo quantitativo de artigos que apontaram tais ganhos e exemplo de relatos das publicações.

Quadro 4. Ganhos obtidos com adoção de estratégia e metodologias inovadoras no ensino

Categoria de ganhos	Exemplo de relato de ganhos	Qtd. de relatos nos artigos
Desenvolvimento de competências	"Potencializar o desenvolvimento de competências".	19
Oportunidade de relacionar teoria e prática	"maior grau de realismo proporcionado por uma vivência que aproxima o participante da realidade empírica que irá atuar profissionalmente"	18
Maior envolvimento / motivação com a aprendizagem	"Motivação dos alunos estimulada pela curiosidade e dinamismo que mantém o aluno direcionado para a vontade de aprender."	11
Participação ativa do discente no aprendizado	"(...) participação totalmente ativa dos estudantes, que aprimora a gestão notável no processo de aprendizagem"	6
Maior integração entre as disciplinas	"Promove a aprendizagem integrada e contextualizada."	6
Apoio ao aprendizado	"foi um complemento útil para os padrões métodos de ensino"	6
Desenvolvimento de colaboração / trabalho em equipe	"aprimorar o trabalho em equipe"	5
Melhorias em resultados dos discentes	"Melhorias nos resultados das provas do ENADE."	5
Integração da tecnologia com a sala de aula	"A sua originalidade e carácter inovador residem no facto de este modelo colocar o foco não apenas na integração da tecnologia na sala de aula".	4
Desenvolve inovação / criatividade	"Promove o desenvolvimento da criatividade."	4
Melhoria na relação entre professor e aluno	"(...) gerou inovação educacional nos processos de comunicação entre professores e alunos"	3
Melhoria na empregabilidade dos discentes	"Após aplicação do método, houve aumento do índice de empregabilidade dos egressos."	2
Inovação no processo de aprendizagem	"Pela inovação no processo de aprendizagem."	2
Maior alcance de alunos	"Maior alcance na quantidade de aluno"	2
Formação de professores em novas tecnologias	"(...) mas também na formação e apoio a professores".	1

Categoria de ganhos	Exemplo de relato de ganhos	Qtd. de relatos nos artigos
Cumprimento das diretrizes do MEC	" Faculdade passou a ter ações de iniciação científica e extensão em conformidade com as diretrizes do MEC."	1
Alinhamento com modelos pedagógicos específicos	" Aponta, também, para sua consonância com a pedagogia freiriana."	1
Mudanças no processo de avaliação	"Necessidade de coerência no processo de avaliação."	1
Melhoria na qualidade do ensino	" podem propiciar um diferencial à qualidade de ensino."	1
Formação de comunidades de aprendizagem	"formação de comunidades de aprendizagem"	1
Inclusão digital	"Inclusão Digital."	1

Fonte: Elaboração própria.

Além dos ganhos, foi possível identificar em 23 artigos a existência de 13 categorias de dificuldades que agruparam os relatos dos artigos, tendo as maiores ocorrências a falta de suporte institucional, falta de preparo dos docentes, resistência dos docentes e perfil limitante dos discentes relacionado a falta de maturidade, criticidade e comodismo aos métodos tradicionais. O Quadro 5 apresenta a relação das dificuldades, com o respectivo exemplo de relato e quantitativo de artigos que abordou a problemática.

Quadro 5. Dificuldades relacionadas ao uso de estratégia e metodologias inovadoras no ensino

Categoria de dificuldades	Exemplo de relato da dificuldade	Qtd. de relatos nos artigos
Falta de preparo dos docentes	"Falta de preparo dos professores para elaboração e utilização do método."	10
Falta de suporte institucional para adoção	"Limitações de apoio institucional quanto à disponibilização de recursos financeiros para viabilizar infraestrutura adequada ao uso do método (salas amplas, mesas e cadeiras, internet, computador, disponibilidade de referenciais bibliográficos atualizados)."	10
Resistência dos docentes	"Os professores oriundos de ensino tradicional não estão acostumados a "fazer acontecer", e com isso gera resistência dos docentes em adotar novas ferramentas"	7
Perfil limitante dos discentes	"Falta de maturidade e comprometimento dos alunos com a aprendizagem."	7
Limitação curriculares	"Inadequação do currículo, pois pode ser necessário fazer análise de relações de conteúdos das diferentes disciplinas no curso."	3
Prejuízo à saúde do discente	"a população estudantil corre o risco de incorporar costumes de outras culturas eletrônicas que afetam sua saúde"	2
Limitações na mensuração dos resultados com adoção da estratégia	"Dificuldade de mensurar resultados associados à aplicação de experimentos com uso das técnicas."	2
Limitação de tempo para adoção da estratégia	"A limitação de tempo para uso da ABP, pois leva mais tempo para os alunos alcançarem um nível de aprendizagem satisfatória."	2
Resistência dos discentes	"Poderia gerar um desconforto e processo de resistência por parte dos alunos".	2
Limitações tecnológicas	"problemas de compatibilidade técnica existentes quando se pensa na reutilização dos objetos de aprendizagem."	1

Categoria de dificuldades	Exemplo de relato da dificuldade	Qtd. de relatos nos artigos
Inadequação da estratégia para o estilo de aprendizagem do discente	"Os estilos de aprendizagem não foram significantes para a dimensão de percepção e apresentaram diferenças significante na dimensão de processamento para a utilidade percebida, na dimensão de entrada para a qualidade de informação e na dimensão de organização para a facilidade de uso."	1
Problemas de interação entre docentes e discentes	"Problemas de interação entre docentes e discentes."	1
Risco da responsabilização da aprendizagem pelo aluno	" os professores citaram a possibilidade da abstração muito generalizada dos conteúdos, pois a responsabilidade pelo aprendizado poderia ser deslocada exclusivamente para o aluno."	1

Fonte: Elaboração própria.

Partindo da premissa da relevância do apoio institucional para implementação de inovação no Ensino Superior, foi possível identificar que em apenas 9% das publicações foi mencionada a existência de apoio da Instituição de Ensino Superior, sendo dois artigos para metodologias ativas e dois para estratégia inovadora, e 28% indicaram que não tiveram este apoio. Nos demais 64% dos artigos não foi relatado sobre a existência ou não de apoio institucional. Este resultado aponta uma lacuna de discussão sobre a ocorrência do suporte organizacionais das Instituições de Ensino Superior quanto à adoção de inovações no processo de formação dos profissionais.

5. CONCLUSÃO

Foi possível alcançar o objetivo proposto, por meio da apresentação das formas de inovação no Ensino Superior em Administração, a partir do uso de ferramentas, estratégias e metodologias ativas, bem como das principais dificuldades e ganhos obtidos. Pode-se constatar que o foco tem sido em uso de tecnologia como ferramenta de apoio ao ensino, estratégias e metodologias que colocam o discente como protagonista da aprendizagem, alinhando a aplicação da teoria na prática para o desenvolvimento das competências. No entanto, percebe-se que as publicações, de modo geral, abordam ou explicações gerais sobre alguma forma de inovar ou sobre a adoção de uma estratégia ou metodologia ativa em um contexto específico aplicado por uma instituição de ensino.

Considerando os benefícios possíveis com uso destas formas inovadoras, e o fato de a Administração ser um curso de ciências sociais aplicadas, fica evidente a relevância do uso de estratégias de aprendizagem inovadoras e metodologias ativas para que o discente possa ser formado durante a graduação para solução de problemas reais que enfrentará no mercado de trabalho. Com isso, é fundamental que as Instituições de Ensino Superior passem a incluir em seus projetos pedagógicos o uso de formas inovadoras de ensino como forma de apoio institucional, além de viabilização de condições para implementação de estratégias, metodologias e ferramentas inovadoras, incluindo a formação dos docentes para sua aplicação. Apesar da necessidade do apoio das Instituições, isso não tira a responsabilidade também do próprio docente em buscar se autodesenvolver em competências para aplicação destas formas inovadoras de ensino, e de avaliar e disseminar os resultados obtidos como forma de compartilhamento de experiências para contribuir com demais docentes, e assim com a melhoria da qualidade da prestação do serviço de educação no Brasil.

As limitações da pesquisa foram a restrição das bases de dados pesquisadas, bem como o foco específico na aplicação em cursos de Administração e de modo geral. Para futuras pesquisas, poderiam ser utilizadas outras bases internacionais para maior conhecimento das

experiências de outros países, além de não restringir aos cursos, de modo a mapear os avanços na inovação no ensino em diferentes áreas de formação (saúde, exatas, humanas, e sociais aplicadas).

Para área de Administração é importante verificar as metodologias e estratégias com maior identificação ao curso e melhores resultados de aprendizagem dos discentes, por ser uma área muito abrangente são muitas as possibilidades, para tanto é necessário um maior número de publicação para evidenciar tais ações. Com relação aos docentes do curso recomenda-se pesquisas que identifique quais metodologias, estratégias e ferramentas vêm utilizando, e quais as maiores dificuldades para ampliar essas práticas.

Por fim, recomendam-se pesquisas que investiguem as práticas inovadoras em diferentes instituições de Ensino Superior e cursos, as variáveis que influenciam na adoção destas práticas, estudos comparados de resultados de diferentes aplicações de formas inovadoras para mensuração de resultados qualitativos e quantitativos, e diferentes óticas do uso de inovações no ensino (coordenadores, docentes, discentes). E ainda, sugere-se investigação para definição das competências profissionais dos docentes para adoção de estratégias de aprendizagem e ferramentas inovadoras e metodologias ativas, de modo a subsidiar as instituições de ensino a realizarem diagnóstico de necessidades de aprendizagem em seus docentes para ofertas de ações de desenvolvimento destas competências.

6. REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., Zerbini, T., Carvalho, R. S., Menezes, P. P. M. (2006). Planejamento Instrucional em TD&E. In Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Org.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 289–321). Porto Alegre: Artmed.
- Aktouf, O. (2005). Ensino de Administração: por uma pedagogia para mudança. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 151-159.
- Alberton, A., & Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761.
- Azevedo, S. B., Pacheco, V. A., & Santos, E. S. (2019). Metodologias ativas no Ensino Superior: percepção de docentes em uma instituição privada de Distrito Federal. *Revista Docência do Ensino Superior*, 9(e002573), 1-22.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 70ª ed. São Paulo: Edições 70.
- Caliari, K. V. Z., Zilber, M. A., Perez, G. (2017). Tecnologias da Informação e Comunicação como Inovação no Ensino Superior Presencial: Uma Análise das Variáveis que influenciam na sua Adoção. *Revista de Gestão*, 24(3), 247-255.
- Campbell, L. (2019). Teaching in an inspiring learning space: na investigation of the extent to which one school's innovative learning environment has impacted on teacher's pedagogy and practice. *Research Papers in Education*, 1-20. DOI:10.1080/02671522.2019.1568526
- Christensen, C. M., & Eyring, H. J. (2014). *A universidade inovadora: mudando o DNA do Ensino Superior de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman.
- Espindola, M. B., Struchiner, M., & Giannella, T. R. (2010). Integração de tecnologias de informação e comunicação no ensino: contribuições dos modelos de difusão e adoção de inovações para o campo da tecnologia educacional. *Revista Latino-Americana de Tecnologia Educativa*, 9(1), 89–106.

- Filatro, A., & Cavalcanti, C. C. (2018). *Metodologias Inov-ativas: na educação presencial, a distância e corporativa*. São Paulo: Saraiva.
- Gargallo, B., Morera, I., & García, E. (2015). Metodología innovadora em la universidad: seus efectos sobre los procesos de aprendizaje de los estudiantes universitários. *Anales de Psicologia*, 31(3), 901-915.
- Mulcahy, D., & Morrison, C. (2017). Re/assembling 'innovative' learning environments: affective practice and its politics. *Educational philosophy and theory*, 49, 749-758.
- Piana, J., Erdmann, R. H., Oliveira, M. T., & Azevedo, B. M. (2014). Avaliação de uma experiência de aplicação de simulação empresarial em uma Universidade do Sudoeste Europeu. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 48-67.
- Prado, M. L. et al. (2012). Arco de Charles Magueres: refletindo estratégias de metodologia ativa na formação de profissionais de saúde. *Escola Anna Nery*, 16(1), 172-177, 2012.
- Silva, S. S., Oliveira, M. A., & Motta, G. S. (2013). Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(4), 677-705.
- Silva, A. B., Santos, G. T., & Bispo, A. C. K. A. (2017). As histórias em quadrinhos como estratégia de ensino na aprendizagem de alunos de Administração. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(1), 40-65, 2017.
- Silva, I. C., S. K. A. T., & Freitas, R. C. (2013). Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do Administrador. IV Encontro do Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília-DF, 1-14.
- Souza, S. C., & Dourado, L. (2015). Aprendizagem baseada em problemas (ABP): um método de aprendizagem inovador para o ensino educativo. *Holos*, 5, 182-200.
- Walsh, D., Ashwell, G., Traviss-Turner, G., Briscoe, R., & Stroud, L. (2019). Street Medics: An innovative learning opportunity for UK medical students in primary care outreach setting. *Education for primary care*, 31(1), 36-43.