
FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: O GAP DE COMPETÊNCIAS ENTRE ALUNOS E PROFESSORES

DOI: 10.5700/rege420

ARTIGO – ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

Arnaldo José França Mazzei Nogueira

Professor Titular na Faculdade de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – São Paulo-SP, Brasil
Professor Doutor na FEA-USP
Coordenador do Curso de Administração da PUC-SP – Campus Monte Alegre
Doutor em Ciências Sociais e Mestre em Ciência Política pelo IFCH-UNICAMP
E-mail: ajfranca@usp.br

Fabrizio César Bastos

Professor de Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – São Paulo-SP, Brasil
Professor de Pós-Graduação na Universidade Presbiteriana Mackenzie e na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
Mestre em Administração pela PUC-SP
E-mail: fabricb@hotmail.com

RESUMO

Este artigo é resultado de pesquisa que teve como objeto a verificação da forma pela qual professores e alunos de um curso de Administração, em uma Universidade particular na cidade de São Paulo, percebem as competências docentes. O objetivo da pesquisa foi levantar, junto aos docentes, a indicação das competências no processo de ensino-aprendizagem e como estas são percebidas pelos discentes. Sobre o conceito de competências, as referências principais foram Le Bortef (2003), Zarifian (2003), Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004); para a discussão de ensino e aprendizagem, os autores analisados foram Perrenoud (2000) e Masetto (2003a, 2003b). A metodologia utilizada foi pautada em uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, optando-se pelo estudo de caso único, com o objetivo de aprofundar o conhecimento e ampliar a compreensão sobre o tema das competências docentes. Utilizou-se o teste *t de student* e o teste *One-way-ANOVA* como forma de obter a necessária confiabilidade na lida com a amostra. Os resultados deste estudo revelaram diferenças na percepção dos docentes e discentes principalmente sobre as competências docentes e as estratégias de ensino, e, de forma menos acentuada, sobre o desenvolvimento de competências nos alunos, que, segundo os alunos, foi mais trabalhado do que na visão dos professores.

Palavras-chave: Administração, Competências, Ensino-Aprendizagem.

MANAGEMENT TRAINING: THE GAP OF SKILLS BETWEEN STUDENTS AND TEACHERS

ABSTRACT

This article is the result of research that aimed at verifying the way in which teachers and students in an Administration course of a private university in São Paulo perceive teaching skills. The aim was to highlight among teachers an indication of competence in the teaching-learning process and how it is perceived by students. For the concept of competence, the main references were Le Bortef (2003), Zarifian (2003), Fleury and Fleury (2001) and Dutra (2004); for the discussion of teaching and learning, the authors analyzed were Perrenoud (2000) and Masetto (2003a, 2003b). The methodology used was based on qualitative, exploratory

research, opting for the study of a single case aiming to increase the knowledge and enhance understanding on the subject of teaching skills. We used the Student's *t*-test and the One-way-ANOVA as a way of achieving the necessary reliability in dealing with the sample. The results of this study revealed differences in the perception of teachers and students primarily on teaching skills and teaching strategies and, to a lesser extent, on the development of skills in students, where they revealed a greater impact than in the vision of the teachers.

Key words: Management, Skills, Teaching and Learning.

FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN: EL GAP DE COMPETENCIAS ENTRE ALUMNOS Y PROFESORES

RESUMEN

Este artículo es resultado de la investigación que tuvo como objeto la constatación de la forma por la cual profesores y alumnos de un curso de Administración, en una Universidad particular en la ciudad de São Paulo, perciben las competencias docentes. El objetivo de la investigación fue descubrir entre los docentes la indicación de las competencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje y como estas son percibidas por los alumnos. Sobre el concepto de competencias, las referencias principales fueron Le Bortef (2003), Zarifian (2003), Fleury y Fleury (2001) y Dutra (2004); y para la discusión de enseñanza y aprendizaje, los autores analizados fueron Perrenoud (2000) y Masetto (2003a, 2003b). La metodología utilizada fue relacionada en una investigación cualitativa de carácter exploratorio, optándose por el estudio de caso único, con el objetivo de profundizar el conocimiento y ampliar la comprensión sobre el tema de las competencias docentes. Se utilizó el test *t* de student y el test One-way-ANOVA como forma de obtener la necesaria confiabilidad en el manejo con la muestra. Los resultados de este estudio revelaron diferencias en la percepción de los docentes y alumnos principalmente sobre las competencias docentes y las estrategias de enseñanza, y, de forma menos acentuada, sobre el desarrollo de competencias en los alumnos, donde estos indicaron encontrar un impacto mayor que en la visión de los profesores.

Palabras-clave: Administración, Competencias, Enseñanza-Aprendizaje.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo emergiu de uma pesquisa sobre a formação universitária de administradores e o papel das competências dos docentes nessa formação. Dois aspectos merecem destaque neste ponto: a quantidade de alunos formados em Administração no nível superior privado na cidade de São Paulo e o impacto da formação dos egressos na gestão das organizações brasileiras. Nesse sentido, são enfocados dois aspectos centrais relativos aos professores: a formação dos professores que atuam em cursos de graduação em Administração e o papel das competências em uma nova conjuntura, marcada pela difusão de novas tecnologias que podem questionar a mera transmissão de conhecimentos em sala de aula (MASETTO, 2003b:18).

Uma arquitetura curricular que pondere sobre a formação docente, se pensada para cursos de Administração deste início de século, faz ecoar ainda outras incertezas para as quais não existe uma resposta imediata ou resultados de fácil visibilidade. Algumas perguntas emergem, tais como: há inovações nas práticas e nos papéis dos professores de Administração? Como estes lidam com mudanças, trazidas pelo perfil dos alunos, nas práticas apoiadas em tecnologia, de forma a atuar com maestria na promoção de situações de ensino e aprendizagem? Os quadros atuais de professores de cursos de graduação em Administração têm incorporado o papel central da aprendizagem no processo educativo?

Tais questões, embora acessórias a este exame, dão corpo à relevância do tema central tratado neste artigo, que diz respeito ao exame das competências docentes e à percepção dos estudantes no ambiente da escola de Administração, que requer profissionais com experiência de mercado. Alguns autores examinam questões da formação docente para o ensino superior e indicam caminhos para uma reflexão. Perrenoud (2000), Perrenoud *et al.* (2002), Masetto (2003a, 2003b), Morin (2000), Pimenta e Anastasiou (2002) relatam que a formação do professor universitário e o desenvolvimento de competências pedagógicas são eixos para que os docentes percebam que são profissionais do ensino.

No que tange à formação de professores, Benedito (1995) menciona estudos que têm mostrado que:

[...] o professor universitário aprende a sê-lo mediante um processo de socialização em parte intuitiva, autodidata ou [...] seguindo a rotina dos “outros”. Isso se explica, sem dúvida, devido à inexistência de uma formação específica como professor universitário. Nesse processo, joga um papel mais ou menos importante sua própria experiência como aluno, o modelo de ensino que predomina no sistema universitário e as reações de seus alunos, embora não há que se descartar a capacidade autodidata do professorado. Mas ela é insuficiente (BENEDITO, 1995:131).

Essa constatação revela a necessidade de iniciativas de formação continuada dos docentes, assim como o papel central do docente no processo de ensino-aprendizagem e na sua interação com o alunado, além do aspecto afeto à educação de adultos (andragógico) como um fator relevante para que esse processo se efetive.

Desse processo de preparação suscitam questões referentes às incertezas para as quais não existe uma resposta imediata, como o papel do professor universitário no campo da Administração e sua preparação para enfrentar as possíveis mudanças no contexto geral e educacional e conseguir realizar sua função com maestria, promovendo situações de ensino e aprendizagem.

2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste artigo é verificar qual é a percepção dos docentes que lecionam no curso de Administração de uma universidade particular na cidade de São Paulo sobre as competências que possuem, e como essas competências são percebidas no processo de ensino-aprendizagem pelos discentes.

Para o alcance desse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) identificar os conceitos de competências e ensino-aprendizagem; ii) comparar as avaliações das competências docentes, identificando similitudes

e diferenças entre os olhares dos públicos – alunos e professores; iii) identificar as estratégias de ensino mais utilizadas pelos docentes e reconhecidas pelos discentes; iv) analisar as competências previstas no projeto pedagógico do curso e mais desenvolvidas nos alunos de acordo com a percepção de ambos os públicos.

3. REVISÃO DA LITERATURA

A abordagem teórica revela a importância que o estudo das competências possui, seja em seu sentido de aplicabilidade ao mundo do trabalho, que referencia as competências individuais, seja em seu sentido pedagógico, que trata das competências docentes. No caso da formação de administradores, foram enfatizadas as competências que o alunado desenvolve com o intuito de aplicá-las no trabalho atual e futuro; para isso, são examinadas as competências que os docentes devem possuir para atuar como profissionais do ensino. As seções 2.1 e 2.2 tratarão essas duas temáticas de forma mais aprofundada.

3.1. Competências: definições e conceitos

Um dos aspectos que tem sido abordado tanto na área acadêmica quanto na área organizacional, como componente essencial para que um profissional exerça sua atividade com o propósito de produção de resultados, é o conceito de competência. Pelo prisma acadêmico, nota-se que o processo de formação em Administração, principalmente no período mais recente, com as Diretrizes Curriculares Nacionais estabelecidas em 2002, pauta-se no alinhamento do perfil que se espera que o formando obtenha com o desenvolvimento de competências e habilidades e com os conteúdos curriculares.

O enfoque da Administração, por sua vez, aborda e entende a partir de diversas perspectivas o conceito de competências, com visões muitas vezes divergentes em razão da subjetividade de quem utiliza o conceito. Naturalmente, como considera Ruas (2001), podem-se encontrar três categorias de análise das competências: essenciais (ou organizacionais), funcionais e individuais. As primeiras relacionam-se com as capacidades da organização com um todo ou de suas áreas de atuação; para este estudo, optou-se por focar as competências individuais, de forma a compreender as razões ligadas ao exercício profissional de docentes de Administração,

embora as demais categorias possam também influenciar a formação.

A revisão da literatura referente à categoria de competências individuais indica a possibilidade de analisá-las segundo algumas vertentes: aquela constituída por autores norte-americanos (McClelland, Boyatzis, Parry), outra por autores franceses (Le Boterf, Zarifian) e, ainda, uma que revela contribuições de autores brasileiros (Dutra, Fleury e Fleury).

É clássica a pesquisa de McClelland, até hoje referência para a maioria dos trabalhos escritos nos Estados Unidos sobre o assunto. Como destaca Cooper (2000), o trabalho de McClelland buscou identificar os comportamentos que caracterizavam o sucesso e, conseqüentemente, a competência das pessoas em determinadas situações, definindo competências, como as características pessoais, que podem levar a um desempenho superior. Essas características pessoais são aptidões (talento natural, passível de aprimoramento), habilidades (aplicação prática de um talento) e conhecimento (o saber necessário para realizar algo). É dessa perspectiva que nasce, nos idos de 1980 e 1990, a construção de uma primeira visão sobre competências, segundo a qual estas são um conjunto de habilidades e atitudes que geram o desempenho superior, baseado na inteligência e na personalidade do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001:18).

Boyatzis (1982) também oferece uma visão interessante sobre competências. Para esse autor, não se pode entender a competência de um indivíduo observando-se apenas algumas de suas competências ou agrupamentos de competências e desconsiderando o contexto em que são desempenhadas. Dessa forma, as competências de uma pessoa não podem ser compreendidas sem que seja analisado o contexto em que são desempenhadas, e seus efeitos indicam a existência de uma interação dinâmica entre a tríade: competências pessoais, desempenho no trabalho e ambiente organizacional, que se influenciam reciprocamente.

Concomitantemente ao desenvolvimento dos conceitos de competências na abordagem norte-americana, no final da década de 1980 surgiu na França um novo modelo de gestão de pessoas. Tratava-se do “modelo da competência”, apresentado por Zarifian no ano de 1988, baseado em pesquisas desenvolvidas no CEREQ (Centro

de Estudos e de Pesquisas sobre o Emprego e Qualificações). Este modelo propiciou o desenvolvimento da “lógica da competência” (DUGUÉ, 2004). Zarifian (2003) define competência como “a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais.” (ZARIFIAN, 2003:139-141).

Essa definição apresenta dois importantes aspectos no quesito de competência: a necessidade de iniciativa por parte do profissional e a consciência de sua responsabilidade em situações impostas ao seu trabalho.

Le Bortef (2003) considera que a competência é resultante do saber agir, poder agir e querer agir. O *saber agir* refere-se a saber fazer e a como mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos e habilidades em um determinado contexto profissional; o *poder agir* envolve um contexto facilitador que fornecerá os meios apropriados para a criação da competência: a autoridade para agir, as redes de recursos e a própria organização do trabalho; e o *querer agir* implica ser encorajado por desafios, por uma autoimagem positiva que fortalece e incentiva a mobilização, e também por um contexto de reconhecimento e confiança, que estimula o trabalhador a assumir riscos (LE BORTEF, 2003:158-161).

Assim, para Le Bortef, competência não é um estado ou conhecimento que se adquire (ou adquiriu), nem é resultado de treinamento – é a capacidade de colocar em prática aquilo que se sabe dentro de um determinado contexto, que é marcado pelas relações de trabalho, pela cultura da empresa, por imprevistos, por limitações de tempo e de recursos.

Esses autores franceses entendem a competência de forma distinta da visão norte-americana. Para eles, a competência não está tão relacionada às habilidades e outras variáveis inerentes ao indivíduo, mas sim à capacidade das pessoas de compreender e de ter certo domínio de novas situações no ambiente de trabalho, marcado por constantes transformações, desafios e imprevisibilidades, demandando dos profissionais uma comunicação eficaz e um foco na resolução dos problemas.

Por sua vez, a forma pela qual os autores brasileiros analisam as competências coaduna-se

com a visão dos franceses. Fleury (2002) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY, 2002:55). Dutra (2001) informa que alguns teóricos da Administração, assim como algumas pessoas, compreendem o termo competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ele ressalta, contudo, que esta percepção “tem se mostrado pouco instrumental” (DUTRA, 2001:28). Isso porque não se pode garantir que o indivíduo que possua o conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) esteja apto a utilizá-las ou a concretizar a entrega de um resultado desejado. Ainda, Dutra (2004) acrescenta que o conceito de competência ocorre quando há “competência em ação”. Pode-se traduzir esta ideia de “saber ser” e “saber mobilizar” o repertório individual em diferentes contextos (DUTRA, 2004:30). Assim, Dutra ressalta que o conceito de competência deve considerar a *entrega do funcionário* exigida pela organização. Fleury (2002) também ressalta esse aspecto quando indica a importância de considerar o conceito de *entrega* ao se tratar de competência, pois as pessoas podem ter “competências”, mas isso não é garantia de que a organização se beneficia diretamente delas, a não ser que haja essa *entrega* (FLEURY, 2002:56). Dutra (2004) também chama a atenção para a relevância do fator motivacional ao se levar em conta a *entrega*. Esse fator pode mobilizar o indivíduo e levá-lo a utilizar seu repertório de competências de maneira pertinente ou mesmo adquirir outras que o capacitem a realizar as *entregas* esperadas. O papel da *entrega* é o fator que propicia o aspecto “latente” de as competências se configurarem em valor tangível, não apenas no âmbito organizacional, mas também na área educacional.

Para isso, o papel do docente é fundamental nesse processo. Quais são as competências que os professores de Administração devem desenvolver para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra e, conseqüentemente, os alunos percebam isso de forma tangível?

3.2. Competências na docência

O atendimento da exigência de desenvolver formandos com um perfil de competências relacionado ao curso que frequentam, com a

condição de aplicarem essas competências na atividade profissional que exercem, requer uma reflexão acerca do profissional que tem o papel de contribuir nesse processo formativo: o professor universitário. Surge, então, a ideia de que o ensino de conteúdos disciplinares não constitui o único e principal objetivo da Universidade, independentemente do curso – também há o desenvolvimento de competências que são requeridas principalmente no mundo do trabalho, onde o cenário é cada vez mais competitivo.

Em uma profissão como a docência, que se volta ao domínio da técnica, à sua aplicação e também à arte, há que esperar que os requisitos da escola salientem a experiência profissional mais do que desenvolvam e foquem qualidades específicas do escopo pedagógico, para que o momento dentro da sala de aula, e fora dela também, seja um espaço para reflexões, desenvolvimento e aquisição de conhecimentos e habilidades, imprescindíveis à formação de administradores. Masetto (2003b) ressalta a importância da habilidade que deve ser desenvolvida nos indivíduos que desejem lecionar no ensino superior. Segundo o autor, um diploma de bacharel, mestre ou doutor e o exercício de uma determinada profissão são apenas partes, mas não a totalidade, dos requisitos para realizar essa função. O autor afirma ainda a importância da competência pedagógica para que toda a esfera fique completa, distinguindo-a em competência técnica, política e pedagógica. Masetto (2003b) indica também a necessidade de uma revisão do papel tradicional do professor de apenas transmitir informações e conhecimentos.

Conforme o autor, é necessário que professor e alunos desenvolvam conjuntamente objetivos comuns de aprendizagem, que os docentes motivem e incentivem o desenvolvimento dos alunos, além de corrigi-los quando necessário. É ressaltado ainda por Masetto que o professor tem um papel fundamental na integração dos alunos. Aqui se insere o valor que técnicas e procedimentos de ensino-aprendizagem possuem para abordar de diferentes formas um assunto relacionado à disciplina que o docente ministra. Masetto (2003b) acrescenta também que o

processo de ensino-aprendizagem deve ser visto como o objetivo principal da docência, estando imbricado com a aprendizagem dos alunos. Masetto relata que é necessário aos docentes ter clareza sobre o que significa aprender, como aprender a aprender constantemente, como se aprende na educação superior e quais são os princípios básicos de uma aprendizagem de pessoas adultas, conhecida como andragogia.

Perrenoud (2000) define competência como a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para o enfrentamento de situações (PERRENOUD, 2000:15). Para uma melhor compreensão dessa definição, Perrenoud detalha quatro aspectos a ela relacionados: 1) as competências não são por si só saberes, ou atitudes, mas mobilizam, integram e direcionam esses recursos; 2) essa mobilização só é pertinente em uma situação, e cada situação é singular; 3) o exercício da competência passa por operações mentais complexas (esquemas de pensamento), que possibilitam a determinação e realização de uma ação relativamente adaptada à situação; e 4) as competências profissionais constroem-se e desenvolvem-se durante o processo de formação. Perrenoud também desenvolveu um corpo de 10 competências que devem ser trabalhadas para que se delinee a atividade docente, tal e qual um inventário (ALTELT, 1994 *apud* PERRENOUD, 2000:12), a saber: organizar e dirigir situações de aprendizagem; administrar a progressão das aprendizagens; conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação; envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho; trabalhar em equipe; participar da administração da escola; informar e envolver os pais; utilizar novas tecnologias; enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão; e administrar sua própria formação contínua.

Percebe-se, assim, a importância do desenvolvimento de competências pelos docentes do ensino superior, para que eles possam realizar o papel de formação dos estudantes, tanto nos aspectos da ética da profissão e da visão de mundo como no que diz respeito à formação de competências relacionadas ao curso escolhido e ao que será exigido no mundo do trabalho.

4. METODOLOGIA

As inúmeras possibilidades de fazer uma pesquisa sobre o tema deste artigo devem ser avaliadas para que se opte por aquela que possa retratar da melhor maneira possível o objeto a ser estudado. A escolha de uma abordagem metodológica tem como meta definir o enfoque dado ao trabalho de pesquisa, de tal forma que as concepções, interesses e propósitos do pesquisador sejam compatíveis com a procura de respostas para o problema da pesquisa (SELLTIZ *et al.*, 1987). Segundo Selltiz *et al.* (1987), os cientistas que trabalham em áreas relativamente não estruturadas, nas quais existe pouca experiência que sirva de guia, encontram, no estudo de exemplos selecionados, um método produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisa. Nesse mesmo sentido, diante de problemas desconhecidos, quando não é possível observar o todo de forma completa ou se procura conhecer profundamente uma pequena parte desse todo, mesmo que não se saiba o quanto ela é representativa do universo, o estudo de caso é um dos métodos indicados.

Por isso, faz-se necessário estabelecer especificamente o recorte do trabalho, assim como seu(s) objetivo(s). A definição dos propósitos apresentados na Introdução, assim como os problemas, conduziu à realização deste trabalho por meio de um estudo exploratório.

Collis e Hussey (2005) afirmam que o principal objetivo dos estudos exploratórios é procurar padrões, ideias ou hipóteses, ao invés de apenas testar uma hipótese (COLLIS; HUSSEY, 2005:24). É importante ressaltar a opção por tal metodologia. O foco do estudo está dirigido às competências dos docentes do ensino superior que lecionam em um curso de graduação em Administração, um campo inserido no contexto educacional que se encontra imbricado entre as ciências humanas e as ciências sociais aplicadas.

Durante a busca por artigos, livros e demais referências sobre o tema, identificaram-se pesquisas que apresentavam informações e dados relevantes sobre competência dos docentes, mas a maioria desses estudos estava centrada na área da Educação. Por meio de pesquisas realizadas nos anais dos congressos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), foram identificados alguns trabalhos que versaram sobre o tema, dentre os

quais destacam-se: Lacombe e Chu (2005); Klein e Bittencourt (2007); Nicolini (2001); Lopes (2002), Costa, Moreira e Ethur (2006); Saraiva (2007); Campos e Mesquita (2005); Maciel, Castro e Hocayen-da-Silva (2006); Karawejczyk e Estivalete (2002). Todavia, os trabalhos no campo da Administração ora focavam os docentes, ora centravam-se nos alunos. Dentre os materiais pesquisados não foram encontrados estudos e/ou pesquisas que observassem as duas perspectivas ao mesmo tempo e, assim, contribuíssem para que se efetivasse uma comparação entre os dois olhares como aqui se propõe.

Encontraram-se também duas edições especiais de periódicos da área de Administração cujos artigos publicados focavam o ensino de Administração: a *Revista Organizações & Sociedade* (da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia) e os *Cadernos EBAPE.BR* (FGV/EBAPE/RJ). Alguns dos autores que contribuíram com artigos para essas edições foram: Souza-Silva e Davel (2005); Fischer, Nicolini e Silva (2005); Aktouf (2005); Festinalli (2005); Borba, Silveira e Faggion (2005); Ruas e Comini (2007); Bertero (2007); Oliveira e Cruz (2007). Dentre esses trabalhos, o único encontrado pelos pesquisadores mais próximo do tema deste estudo versava sobre uma pesquisa que, por meio de um grupo de controle, comparava a aprendizagem centrada no participante com a centralizada no professor (JÚNIOR; SAUAIA, 2008). No entanto, o foco incidia mais na questão de métodos, técnicas e avaliação do que propriamente no papel do professor. Nada foi mencionado sobre competências dos docentes.

Para Yin (2007), a pesquisa mediante estudo de caso permite investigar de forma empírica um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas e em situações nas quais múltiplas fontes de evidência são empregadas.

A amostra escolhida foi intencional. Cooper e Schindler (2003) mencionam dois modelos desse tipo de amostra: amostragem por julgamento e por quota. Amostragem por julgamento ocorre quando o pesquisador seleciona uma determinada amostra baseado em alguns critérios, enquanto a amostragem por quota pode ser adotada quando características relevantes descrevem as dimensões

da população (COOPER; SCHINDLER, 2003:169). Ambas são consideradas amostragens não probabilísticas. Neste trabalho, optou-se pela amostragem por julgamento. Os mesmos autores indicam que, para estudos exploratórios e quando se deseja selecionar um determinado grupo (viesado) para fins de filtragem, esse método é uma boa escolha (COOPER; SCHINDLER, 2003:169).

A justificativa para essa opção é o fato de esta pesquisa ser um estudo experimental, cujo interesse é observar dois grupos específicos: os professores e os alunos de um curso de graduação em Administração.

Na população “alunos”, decidiu-se por aqueles que iriam cursar o último ano da graduação em Administração durante o ano de 2009 e que em dezembro concluiriam o curso. Nesse critério de escolha (julgamento do pesquisador) foi levado em conta o tempo de curso desses alunos, possíveis experiências profissionais (estágio, trabalho, etc.), variedade de disciplinas cursadas e diferentes professores que os discentes tiveram no curso.

Para o levantamento dessas informações e de quantos discentes se formariam em 2009, recorreu-se ao Departamento de Administração da Universidade onde a pesquisa foi realizada. De acordo com dados obtidos da secretaria, o número total de alunos matriculados no curso de graduação em Administração nos *campi* onde esse curso é ofertado era de 3.396 estudantes. Assim sendo, foram selecionados dois *campi*, pois até a data da pesquisa o terceiro *campus* não tinha alunos concluindo o curso, o que ocorreria somente em dezembro de 2010.

Com relação à previsão de alunos que concluiriam o curso em 2009, o 1º *campus* tinha um total de 446 estudantes, enquanto o 2º *campus* tinha 42 alunos. Assim, o universo a ser considerado contempla 488 alunos. Obteve-se um total de 227 respondentes, o que corresponde a um percentual de 46,51%.

Quanto ao corpo docente, o número total de professores que lecionavam no curso de graduação em Administração na instituição era de 112 (dados referentes ao 1º semestre de 2009, obtidos da secretaria da Universidade). Desse universo, 43 professores responderam o

questionário, correspondendo a 38,39% do total de docentes.

Relativamente ao aporte teórico, a base foi o “inventário” de competências elaborado por Philippe Perrenoud, professor na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação na Universidade de Genebra. O inventário aborda dez áreas/domínios de competências (PERRENOUD, 2000:20), cujo entendimento foi necessário para estudar as competências dos docentes. Com base nessas dez áreas foram desenvolvidas quatro dimensões que auxiliaram no estabelecimento das categorias de análise. São elas: organizar e desenvolver situações de aprendizagem; administrar a progressão das aprendizagens; relação professor-aluno e aluno-aluno; e comprometimento e envolvimento com a aprendizagem do aluno. A escolha por tais categorias baseou-se no objetivo principal desta pesquisa – observar os olhares sobre competências e o processo de ensino-aprendizagem onde ele ocorre, ou seja, na relação aluno-professor – e no fato de as quatro categorias de análise possuírem seu foco nessa relação.

É importante destacar que as definições de competência dos autores mencionados na revisão da literatura fundamentam este estudo. No entanto, os termos utilizados na categoria “Desenvolvimento de Competências nos Alunos” foram extraídos do projeto pedagógico do curso, de acordo com as diretrizes do departamento de Administração da universidade estudada, e representam a síntese da visão institucional sobre o desenvolvimento de competências do curso.

Esta estrutura (conceitos, dimensões, componentes e indicadores) é enunciada por Quivy e Campenhoudt (2005) como base para a construção de um modelo de análise, com o propósito de “traduzir” o fenômeno estudado em uma linguagem e um formato que possibilitem a condução do trabalho sistemático de coleta e análise dos dados de forma precisa e confiável (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005:109). Além disso, outro objetivo do desenvolvimento dessas categorias foi facilitar a identificação da “área” que estava sendo analisada e, também, a criação das questões, como já referido. Sobre a constituição dessas questões, também foi utilizado como complementação o constructo de Masetto sobre as competências para a docência no ensino superior.

Como já mencionado, as pesquisas na área das Ciências Sociais aplicadas têm uma maior complexidade do que as das áreas das Ciências Exatas. Com o intuito de minimizar possíveis vieses, evitando uma indicação a respostas “positivas” que poderiam não representar o fato real, as assertivas no questionário aplicado aos docentes foram feitas de forma indireta. Para os alunos, na parte inicial do questionário apresentaram-se assertivas para uma autoavaliação (dos próprios alunos) ao longo do curso de Administração; posteriormente responderiam as assertivas referentes aos docentes. Além disso, no final do questionário requeria-se uma avaliação geral dos professores do curso, a fim de observar se as respostas dadas pelos alunos na parte das assertivas condiziam com o que indicariam no final.

Babbie (2005) relata a importância de efetuar pré-testes antes da aplicação de um questionário, “que são os testes iniciais de um ou mais aspectos do desenho da pesquisa” (BABBIE, 2005:303). Busca-se aplicar o questionário com o objetivo de identificar o melhor esboço, para que se façam complementações e alterações necessárias nas questões do questionário em si, a fim de que quando, de fato, se pesquise o objeto, as respostas sejam fidedignas e relevantes, permitindo a compreensão mais ampla e profunda da problemática apresentada.

Definiu-se um cronograma considerando-se a realização de um pré-teste do questionário, para que, caso necessário, fossem feitos ajustes e complementações. Feita a sua aplicação, os questionários mostraram-se claros e não requereram alterações, razão pela qual a realização da coleta de dados, da tabulação e da análise e interpretação dos dados seguiu o cronograma previamente estabelecido: segunda semana de fevereiro de 2009 – aplicação do pré-teste (questionários) a cinco docentes e quatro discentes no dia 10/02/2009, seguida de uma avaliação para certificar sua clareza e exatidão; terceira semana de fevereiro de 2009 – aplicação do questionário aos docentes e discentes presencialmente; quarta semana de fevereiro e primeira semana de março de 2009 – tabulação, análise e interpretação dos dados.

Resumidamente, pode-se classificar este trabalho como uma pesquisa de natureza mista qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório,

que utiliza a metodologia de estudo de caso a partir da opção por um caso único, apoiando-se em um questionário estruturado, com observação direta, e complementado por uma análise estatística, conforme explicitado abaixo.

4.1. Técnicas estatísticas

Após a coleta de dados (por meio dos questionários), utilizaram-se o teste *t de student* e o teste *One-way-ANOVA* como técnicas estatísticas para a realização da análise e interpretação dos dados.

Cooper e Schindler (2003) mencionam que o teste *t de student* é utilizado para determinar a significância estatística entre uma média de distribuição amostral e um parâmetro (COOPER; SCHINDLER, 2003:400).

Dessa forma, a estatística inferencial do tipo paramétrica denominada teste *t de student* é usada para amostras independentes; neste caso, o objetivo foi, num primeiro momento, testar a significância da diferença entre as médias da opinião dos professores e, num segundo momento, da opinião dos alunos.

No caso, o teste *t de student* foi usado quando tínhamos dois grupos distintos. Nem todas essas variáveis eram originalmente binomiais, porém a análise descritiva mostrou que para uma apropriada análise seria adequada a transformação das variáveis como se apresenta.

O pressuposto da normalidade foi respeitado, uma vez que as variáveis resultantes dos fatores rodados apresentavam significância adequada ($p>0,05$) para o teste de Kolmogorov-Smirnov.

O objetivo da análise da variância é comparar médias de diferentes amostras e concluir acerca da igualdade das médias teóricas das distribuições de cada grupo. No caso, o teste *One-way-ANOVA* foi usado quando tínhamos mais de dois grupos distintos.

Também nesse caso o pressuposto da normalidade foi respeitado, uma vez que as variáveis resultantes dos fatores rodados apresentavam significância adequada ($p>0,05$) para o teste de Kolmogorov-Smirnov.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

A presente seção apresenta os resultados da pesquisa, seguidos da análise e da interpretação

dos dados. Com o intuito de facilitar a compreensão, efetivou-se uma divisão, obtendo-se três seções.

A primeira seção trata da análise dos resultados relativos aos docentes. Posteriormente é descrita a análise dos resultados relativos aos discentes. Por fim, realiza-se uma análise comparada entre os resultados de professores e alunos.

5.1. Professores

A Tabela 1 indica as competências gerais dos professores da instituição em relação às atividades docentes. Tais competências estão dispostas por ordem de relevância, ou seja, das mais aplicadas pelos professores às menos empregadas. De modo geral, observa-se que os professores adotam todo o rol listado (a média geral da escala de Likert é igual a 4,23).

Tabela 1: Autoavaliação Docente – Competências Docentes

	Média	Mediana	Moda	Desvio
Comprometimento com a efetiva aprendizagem dos alunos	4,72	5,00	5,00	0,50
Domínio dos conteúdos da(s) disciplina(s) ministradas	4,70	5,00	5,00	0,46
Explicitação dos conceitos e da teoria e sua aplicação ao universo da Administração	4,60	5,00	5,00	0,58
Comunicação clara, que facilita a compreensão dos alunos	4,56	5,00	5,00	0,50
Disponibilidade para explicar e tirar dúvidas	4,49	5,00	5,00	0,83
Promoção e integração da participação coletiva e individual dos alunos	4,33	4,00	4,00	0,68
Utilização de metodologia(s) que motive(m) a aprendizagem	4,30	4,00	4,00	0,56
Utilização de meios e recursos que facilitem a aprendizagem	4,28	4,00	4,00	0,70
Facilitação da aprendizagem pelo respeito à heterogeneidade dos alunos	4,14	4,00	4,00	0,68
Orientação de alunos com o objetivo de superar suas dificuldades	4,14	4,00	4,00	0,80
Integração dos conteúdos do(s) programa(s) da(s) disciplina(s) ao longo do curso	4,00	4,00	4,00	0,80
Participação dos alunos durante as aulas	4,00	4,00	4,00	0,85
Articulação da(s) disciplina(s) com outras áreas/disciplina(s) do curso	3,84	4,00	3,00	0,84
Atendimento às necessidades pessoais	3,76	4,00	4,00	0,82

Fonte: Os autores.

A Tabela 2 mostra as estratégias de ensino utilizadas pelos professores, relacionadas segundo a frequência com que são aplicadas. As estratégias de ensino apresentam grande variabilidade,

predominando as aulas expositivas e o trabalho em grupo, enquanto os jogos de empresa e o TELEDUC aparecem com pouca frequência de uso.

Tabela 2: Autoavaliação Docente – Estratégias de Ensino

	Média	Mediana	Moda	Desvio
AULAS EXPOSITIVAS	4,72	5,00	5,00	0,59
TRABALHOS EM GRUPO	4,28	5,00	5,00	0,96
LEITURAS (FORA DO AMBIENTE DE AULA)	3,95	4,00	4,00	0,75
ESTUDOS DE CASO	3,93	4,00	4,00	0,97
APRESENTAÇÃO DE SEMINÁRIOS	3,74	4,00	5,00	1,36
POWER POINT (COM PROJETOR MULTIMÍDIA)	3,74	4,00	4,00	1,24
TRABALHOS INDIVIDUAIS	3,72	4,00	3,00	1,01
LEITURAS (EM CLASSE)	3,09	3,00	4,00	1,17
PESQUISA NA INTERNET	2,98	3,00	3,00	1,08
MOODLE	2,95	3,00	1,00	1,60
DINÂMICAS DE GRUPO	2,81	3,00	3,00	1,22
FILMES	2,40	2,00	2,00	1,18
TRANSPARÊNCIA (COM RETROPROJETOR)	2,05	1,00	1,00	1,40
JOGOS DE EMPRESA	1,81	1,00	1,00	1,14

Fonte: Os autores.

A Tabela 3 mostra as competências contidas no projeto pedagógico que os professores procuram desenvolver nos alunos em ordem de importância. Postura ética é a competência mais

ênfaticada pelos professores. Desenvolver liderança é a menos ênfaticada. Entretanto, a variabilidade é muito pequena, já que a pontuação da maioria apresenta mediana 4.

Tabela 3: Autoavaliação Docente – Desenvolvimento de Competências nos alunos

ANALISAR E UTILIZAR DADOS E INFORMAÇÕES TÉCNICAS	4,35	4,00	4,00	0,69
AGIR DE FORMA SUSTENTÁVEL(CONSIDERANDO AS DIMENSÕES	4,05	4,00	4,00	0,82
DESENVOLVER O TRABALHO EM EQUIPE	3,98	4,00	4,00	0,91
SER CAPAZ DE SE COMUNICAR EFICAZMENTE	3,95	4,00	4,00	0,90
DOMÍNIO DE CONCEITOS E PRÁTICAS ATUAIS LIGADOS À ADM	3,93	4,00	4,00	0,80
DESENVOLVER O PROCESSO DE PLANEJAMENTO	3,86	4,00	4,00	0,89
TER CAPACIDADE INOVADORA	3,67	4,00	3,00	0,87
EXERCER O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	3,65	4,00	4,00	0,95
TER HABILIDADES PARA NEGOCIAR /SER NEGOCIADOR	3,51	4,00	4,00	0,98

Fonte: Os autores.

5.2. Alunos

A Tabela 4 exibe a avaliação dos alunos sobre as competências mais aplicadas pelos professores em sala de aula. Os resultados demonstram que o domínio do conteúdo e a disponibilidade para tirar

dúvidas são as mais identificadas nos professores da instituição. A articulação da disciplina com outras e o incentivo para realizar pesquisa de campo são as menos recordadas.

Tabela 4: Avaliação dos Alunos – Competências Docentes

	Média	Mediana	Moda	Desvio
DOMÍNIO DOS CONTEÚDOS DA(S) DISCIPLINA(S) MINISTRADA(S)	4,14	4,00	4,00	0,68
DISPONIBILIDADE PARA EXPLICAR E TIRAR DÚVIDAS	3,91	4,00	4,00	0,67
EXPLICAÇÃO DOS CONCEITOS E TEORIA E SUA APLICAÇÃO AO UNIVERSO DA ADMINISTRAÇÃO	3,68	4,00	4,00	0,79
COMUNICAÇÃO CLARA, QUE FACILITA A COMPREENSÃO DOS ALUNOS	3,41	3,00	3,00	0,67
COMPROMETIMENTO COM A EFETIVA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	3,40	3,00	3,00	0,78
PROMOÇÃO E INTEGRAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA E INDIVIDUAL DOS ALUNOS	3,37	3,00	3,00	0,85
INCENTIVAM A PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS DURANTE AS AULAS	3,37	3,00	3,00	0,76
FACILITAÇÃO DA APRENDIZAGEM PELO RESPEITO À HETEROGENEIDADE DOS ALUNOS	3,34	3,00	3,00	0,87
INTEGRAÇÃO DOS CONTEÚDOS DO(S) PROGRAMA(S) DA(S) DISCIPLINA(S) AO LONGO DO CURSO	3,30	3,00	3,00	0,90
UTILIZAÇÃO DE MEIOS E RECURSOS QUE FACILITEM A APRENDIZAGEM	3,13	3,00	3,00	0,89
ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES PESSOAIS	3,07	3,00	3,00	0,83
ORIENTAÇÃO DE ALUNOS COM O OBJETIVO DE SUPERAR AS DIFICULDADES	3,02	3,00	3,00	0,90
UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIA(S) QUE MOTIVE(M) A APRENDIZAGEM	3,00	3,00	3,00	0,66
ARTICULAÇÃO DA(S) DISCIPLINA(S) COM OUTRAS ÁREAS/DISCIPLINA(S) DO CURSO	2,97	3,00	3,00	0,95

Fonte: Os autores.

A Tabela 5 aponta a avaliação dos alunos sobre as estratégias de ensino utilizadas pelos professores em sala de aula. Os resultados mostram que as estratégias mais usadas, segundo

os alunos, são: trabalhos em grupo, aulas expositivas e apresentação de seminários. Filmes, jogos e TELEDUC são as estratégias menos pontuadas.

Tabela 5: Avaliação dos Alunos – Estratégias de Ensino

	Média	Mediana	Moda	Desvio
TRABALHOS EM GRUPO	4,15	4,00	4,00	0,70
AULAS EXPOSITIVAS	4,06	4,00	5,00	0,91
APRESENTAÇÃO DE SEMINÁRIOS	3,93	4,00	4,00	0,75
TRANSPARÊNCIA (COM RETROPROJETOR)	3,77	4,00	4,00	0,93
POWER POINT (COM PROJETOR MULTIMÍDIA)	3,61	4,00	4,00	0,89
ESTUDOS DE CASO	3,55	4,00	4,00	0,85
TRABALHOS INDIVIDUAIS	3,49	4,00	4,00	0,97
MOODLE	3,03	3,00	3,00	0,86
PESQUISA NA INTERNET	2,84	3,00	3,00	1,04
DINÂMICAS DE GRUPO	2,74	3,00	2,00	1,08
LEITURAS (EM CLASSE)	2,73	3,00	3,00	0,92
LEITURAS (FORA DO AMBIENTE DE SALA DE AULA)	2,72	3,00	3,00	1,02
FILMES	2,20	2,00	2,00	0,82
JOGOS DE EMPRESA	1,96	2,00	2,00	0,88
TELEDUC	1,75	1,00	1,00	0,94

Fonte: Os autores.

A Tabela 6 mostra a avaliação dos alunos sobre o desenvolvimento de competências ao longo do curso (contidas no projeto pedagógico). Os resultados mostram que nenhuma das competências propostas chegou a ser bem

desenvolvida (todos os resultados foram abaixo de 4). As competências mais desenvolvidas, segundo os alunos, foram: trabalho em equipe e ter postura ética. Dentre as menos desenvolvidas, estão: capacidade inovadora, liderança e negociação.

Tabela 6: Avaliação dos Alunos – Desenvolvimento de Competências nos Alunos

	Média	Mediana	Moda	Desvio
DESENVOLVER O TRABALHO EM EQUIPE	3,87	4,00	4,00	0,83
TER POSTURA ÉTICA	3,78	4,00	4,00	0,98
SER CAPAZ DE SE COMUNICAR EFICAZMENTE	3,54	4,00	4,00	0,91
DESENVOLVER O PROCESSO DE PLANEJAMENTO	3,45	3,00	4,00	0,78
SER CAPAZ DE ANALISAR E UTILIZAR	3,43	3,00	4,00	0,87
TER O DOMÍNIO DE CONCEITOS E PRÁTICAS ATUAIS LIGADOS À ADM	3,43	3,00	3,00	0,70
EXERCER O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	3,32	3,00	3,00	0,84
AGIR DE FORMA SUSTENTÁVEL(CONSIDERANDO AS DIMENSÕES)	3,30	3,00	4,00	0,93
TER CAPACIDADE INOVADORA	3,19	3,00	3,00	0,92
DESENVOLVER A LIDERANÇA	3,05	3,00	3,00	0,90
TER HABILIDADE PARA NEGOCIAR /SER NEGOCIADOR	2,99	3,00	3,00	0,92

Fonte: Os autores.

As tabelas seguintes apresentam a comparação da autoavaliação dos professores com a avaliação dos professores pelos alunos.

O teste *t de student* ($p < 0,05$) da Tabela 7 compara as competências utilizadas pelos professores. Os resultados indicam que em todos

os itens existe uma diferença significativa entre o que os professores acreditam utilizar e o que os alunos realmente percebem, e uma disparidade em relação ao desempenho das competências listadas.

Tabela 7: Competências Docentes – Comparação: Alunos e Professores

	t	df	Sig.	Mean Dif	Std. Error Difference	95% Confidence Interv.	
						Lower	Upper
DISPONIBILIDADE PARA EXPLICAR E TIRAR DÚVIDAS	-4,996	268	0,000	-0,577	0,115	-0,804	-0,349
UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIA(S) QUE MOTIVE(M) A APRENDIZAGEM	-12,260	268	0,000	-1,307	0,107	-1,517	-1,097
COMUNICAÇÃO CLARA, QUE FACILITA A COMPREENSÃO DOS ALUNOS	-10,755	268	0,000	-1,153	0,107	-1,364	-0,942
COMPROMETIMENTO COM A EFETIVA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	-10,681	268	0,000	-1,325	0,124	-1,569	-1,080
ARTICULAÇÃO DA(S) DISCIPLINA(S) COM OUTRAS ÁREAS/DISCIPLINA(S) DO CURSO	-5,602	268	0,000	-0,868	0,155	-1,173	-0,563
ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES PESSOAIS	-4,901	268	0,000	-0,674	0,138	-0,944	-0,403
INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS EM PESQUISA(S) NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO	-6,334	268	0,000	-1,077	0,170	-1,412	-0,742
INTEGRAÇÃO DOS CONTEÚDOS DO(S) PROGRAMA(S) DA(S) DISCIPLINA(S) AO LONGO DO CURSO	-4,740	267	0,000	-0,705	0,149	-0,998	-0,412
EXPLICITAÇÃO DOS CONCEITOS E DA TEORIA E SUA APLICAÇÃO AO UNIVERSO DA ADMINISTRAÇÃO	-7,304	268	0,000	-0,926	0,127	-1,176	-0,677
FACILITAÇÃO DA APRENDIZAGEM PELO RESPEITO À HETEROGENEIDADE DOS ALUNOS	-5,729	267	0,000	-0,803	0,140	-1,079	-0,527
PROMOÇÃO E INTEGRAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA E INDIVIDUAL DOS ALUNOS	-6,965	268	0,000	-0,956	0,137	-1,226	-0,685
UTILIZAÇÃO DE MEIOS E RECURSOS QUE FACILITEM A APRENDIZAGEM	-7,969	268	0,000	-1,147	0,144	-1,430	-0,864
ORIENTAÇÃO DE ALUNOS COM O OBJETIVO DE SUPERAR SUAS DIFICULDADES	-7,637	268	0,000	-1,122	0,147	-1,411	-0,833
DOMÍNIO DOS CONTEÚDOS DA(S) DISCIPLINA(S) MINISTRADA(S)	-5,120	268	0,000	-0,557	0,109	-0,771	-0,343
INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS DURANTE AS AULAS	-4,926	268	0,000	-0,634	0,129	-0,888	-0,381

Fonte: Os autores.

A Tabela 8 exhibe o teste *t de student* ($p < 0,05$) para a análise das estratégias de ensino. Os professores relatam usar mais as seguintes estratégias de ensino do que os alunos assinalam

que eles utilizam: 1º) estudo de caso; 2º) aulas expositivas; 3º) leitura (fora do ambiente de sala de aula) e 4º) leitura (em classe).

Tabela 8: Estratégias de Ensino – Comparação: Alunos e Professores

LEITURAS (EM CLASSE)	-2,260	268	0,025	-0,362	0,160	-0,677	-0,047
TRABALHOS EM GRUPO	-1,010	268	0,314	-0,125	0,124	-0,368	0,119
TRABALHOS INDIVIDUAIS	-1,429	268	0,154	-0,232	0,162	-0,552	0,088
DINÂMICAS DE GRUPO	-0,379	268	0,705	-0,069	0,183	-0,430	0,292
JOGOS DE EMPRESA	1,009	268	0,314	0,155	0,154	-0,148	0,458
FILMES	-0,218	268	0,828	-0,069	0,318	-0,696	0,557
PESQUISA NA INTERNET	-0,781	268	0,436	-0,135	0,173	-0,477	0,206
MOODLE	0,461	268	0,645	0,077	0,168	-0,253	0,408
TELEDUC	3,346	267	0,001	0,496	0,148	0,204	0,789
TRANSPARÊNCIA (COM RETROPROJETOR)	10,145	268	0,000	1,716	0,169	1,383	2,049
POWER POINT (COM PROJETOR MULTIMÍDIA)	-0,889	268	0,375	-0,141	0,158	-0,452	0,171
	t	df	Sig.	Mean Dif	Std. Error Difference	95% Confidence Interv.	
						Lower	Upper
TER O DOMÍNIO DE CONCEITOS E PRÁTICAS ATUAIS			0,000	-0,503	0,119	-0,737	-0,269
EXERCER O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	-2,331	268	0,021	-0,334	0,143	-0,616	-0,052
DESENVOLVER O PROCESSO DE PLANEJAMENTO	-3,110	268	0,002	-0,411	0,132	-0,671	-0,151
TER CAPACIDADE INOVADORA	-3,188	268	0,002	-0,485	0,152	-0,785	-0,185

Fonte: Os autores.

Entretanto, os alunos dizem que os professores usam muito mais transparências e o TELEDUC do que os professores afirmam.

O teste *t de student* ($p < 0,05$) da Tabela 9 aponta a percepção dos professores *versus* a dos alunos sobre as competências desenvolvidas. Na

opinião dos alunos as competências indicadas na Tabela 3 são muito mais desenvolvidas do que na opinião dos professores. A única competência que não apresentou uma diferença significativa foi desenvolver trabalhos em equipe.

Tabela 9: Desenvolvimento de Competências nos Alunos – Comparação: Alunos e Professores

	t	df	Sig.	Mean Dif	Std. Error Difference	95% Confidence Interv	
						Lower	Upper
TER O DOMÍNIO DE CONCEITOS E PRÁTICAS ATUAIS LIGADOS À ADM	-4,240	268	0,000	-0,503	0,119	-0,737	-0,269
EXERCER O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	-2,331	268	0,021	-0,334	0,143	-0,616	-0,052
DESENVOLVER O PROCESSO DE PLANEJAMENTO	-3,110	268	0,002	-0,411	0,132	-0,671	-0,151
TER CAPACIDADE INOVADORA	-3,188	268	0,002	-0,485	0,152	-0,785	-0,185
DESENVOLVER A LIDERANÇA	-1,977	268	0,049	-0,296	0,150	-0,591	-0,001
DESENVOLVER O TRABALHO EM EQUIPE	-0,742	268	0,459	-0,105	0,141	-0,382	0,173
SER CAPAZ DE SE COMUNICAR EFICAZMENTE	-2,788	268	0,006	-0,420	0,151	-0,717	-0,124
TER HABILIDADE PARA NEGOCIAR /SER NEGOCIADOR	-3,379	268	0,001	-0,525	0,155	-0,831	-0,219
TER POSTURA ÉTICA	-4,432	268	0,000	-0,709	0,160	-1,024	-0,394
AGIR DE FORMA SUSTENTÁVEL(CONSIDERANDO AS DIMENSÕES)	-4,884	268	0,000	-0,743	0,152	-1,042	-0,443
SER CAPAZ DE ANALISAR E UTILIZAR	-6,524	268	0,000	-0,917	0,141	-1,194	-0,640

Fonte: Os autores.

6. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste estudo foi a verificação da percepção dos docentes e dos discentes sobre as competências docentes no processo de ensino-aprendizagem e de como estas se revelam *entregues* no ensino de graduação em um curso de Administração. Para esse intento, realizou-se, em primeiro plano, uma revisão bibliográfica pertinente ao conteúdo de competências e também sobre ensino-aprendizagem no ensino superior.

Além de focar-se principalmente as competências docentes, efetivou-se a análise das estratégias de ensino e do desenvolvimento de competências nos alunos.

A dedicação do alunado ao curso influencia sua percepção do processo. Há uma relação direta entre a autoavaliação dos estudantes e a percepção das competências dos professores. Caso tenham se avaliado como regulares ou fracos, os estudantes avaliam da mesma forma os professores. E isso também acontece quando se autoavaliaram como excelentes ou bons. Percebe-se uma relação importante na análise dos dados: os professores que obtiveram a indicação de excelentes e bons na avaliação foram os que obtiveram também maior pontuação em todos os fatores da avaliação do uso das estratégias de ensino.

Os resultados estatísticos indicam que em todos os itens das Competências Docentes existe uma diferença significativa entre o que os professores acreditam desenvolver e o que os alunos percebem, ocorrendo assim uma disparidade entre os olhares dos docentes e dos discentes sobre a utilização das competências.

Com relação às Estratégias de Ensino, os professores relatam utilizar mais estudo de caso, aulas expositivas e leitura (fora do ambiente de

sala de aula e em classe). Entretanto, na visão dos alunos os professores utilizam de forma menos constante essas estratégias.

Para o Desenvolvimento de Competência nos Alunos os discentes apontam um maior desenvolvimento do que os professores. Todas as competências foram mais desenvolvidas na opinião dos estudantes do que na dos docentes. A única competência que não apresentou uma diferença significativa foi desenvolver trabalhos em equipe. Isso talvez esteja relacionado à experiência dos docentes. Dos professores respondentes, aproximadamente 80% lecionam há mais de 7 (sete) anos no ensino superior e 80% exercem/exerceram outra atividade remunerada além da docência nos últimos cinco anos.

Pode acontecer de os professores desenvolverem competências nos alunos de forma “natural”, ou seja, a partir de suas vivências e experiências, sem observar se o fazem ou não relacionando essa prática com as competências do projeto pedagógico do curso.

De acordo com o modelo desenvolvido, partiu-se do exame de quatro dimensões desenvolvidas para analisar as competências dos docentes: organizar e desenvolver situações de aprendizagem; administrar a progressão das aprendizagens; relação professor-aluno e aluno-aluno; e comprometimento e envolvimento com a aprendizagem do aluno. Verificou-se um maior desenvolvimento das dimensões Comprometimento e envolvimento com a aprendizagem do aluno e Relação professor-aluno e aluno-aluno. O mesmo não se pode dizer das dimensões Administrar a progressão das aprendizagens e Organizar e desenvolver situações de aprendizagens, que praticamente não foram desenvolvidas. Tem-se, assim, um maior desenvolvimento em competências que

proporcionam a aprendizagem, o que revela a priorização da relação do professor com os alunos e também entre os próprios discentes.

Assim, pode-se constatar que ocorreu a entrega da competência especificamente nas dimensões Comprometimento e Envolvimento com a Aprendizagem do Aluno e Relação Professor-Aluno e Aluno-Aluno.

Cabe ainda relacionar os resultados deste estudo com a questão das competências em geral e das competências na docência. Observou-se no debate teórico que o fator mais importante das competências é a mobilização no sentido de entrega e agregação de valor social e econômico no contexto do trabalho e das organizações, e que, para isso, a tarefa do educador também é utilizar metodologias e processos inovadores e mobilizadores da capacidade de aprender a aprender e até de exercer mais autonomia na aprendizagem e no trabalho. Sendo assim, este estudo serve de alerta no sentido de que se busque o aperfeiçoamento de uma gestão educacional por competências, para produzir com mais clareza um alinhamento entre o que os docentes fazem e o que os discentes reconhecem como relevante para seu desenvolvimento pessoal e profissional, e assim elevar o patamar da qualidade de ensino no campo da Administração.

7. LIMITAÇÕES

É importante ressaltar que o estudo de fenômenos que tratam do ser humano, como é comumente o caso das Ciências Sociais Aplicadas, envolve complexidades e, também, certa imprevisibilidade.

Outra importante observação refere-se à escolha do método de estudo de caso, que dificulta a generalização dos resultados, em razão das restrições na mensuração das percepções e no controle das variáveis. Ao mesmo tempo, e segundo a proposta deste estudo, com o método foi possível explorar o universo do campo da educação e da Administração, trabalhando os conceitos de ensino-aprendizagem, de competências e de formação de professores.

Cabe registrar que este estudo teve um objetivo inovador ao cotejar a percepção de estudantes com a de professores sobre as competências. É necessário atentar para este detalhe porque as diferenças de expectativas, necessidades e

gerações desses públicos interferem nos resultados e nas percepções.

8. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se, para um aprofundamento do tema, a continuidade dos estudos aqui iniciados, buscando-se ampliar a dimensão por meio de pesquisas em cursos de Administração em outras universidades do Brasil. Sobretudo, podem-se estudar esses cursos em sua integração com a região em que estão inseridos, respondendo às questões: Quais são suas possíveis relações com o mercado de trabalho local em diferentes regiões? Como a sociedade de regiões diversas observa a formação dos administradores? Como os estudantes avaliam sua própria formação? A busca por respostas a essas indagações e a outras questões pode nortear estudos futuros.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. Ensino de Administração: Por uma pedagogia para a mudança. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 35, p. 151-159, out.-dez. 2005.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BENEDITO, Vicenç *et al.* *La formación universitaria a debate*. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1995.

BERTERO, Carlos Osmar. A docência numa universidade em mudança. *Cadernos EBAPE.BR*. Edição Especial, 2007. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=474284>. Acesso em: 12 dez. 2008.

BORBA, Gustavo; SILVEIRA, Teniza; FAGGION, Gilberto. Praticando o que ensinamos: Inovação na oferta do curso de graduação em Administração – Gestão para inovação e liderança da Unisinos. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 35, p. 165-181, out.-dez. 2005.

BOYATZIS, Richard E. *The competence manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

CAMPOS, Lucas Odoni Bastos Nascimento de; MESQUITA, Helenilza Tavares. O ensino da administração sob a ótica do discente. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela, S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

COOPER, Kenneth Carlton. *Effective competency modeling & reporting*. New York: Amacon, 2000.

COSTA, Francisco José da; MOREIRA, José Antonio; ETHUR, Susana Zeido. O perfil dos professores de pós-graduação em Administração na perspectiva dos alunos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

DUGUÉ, Elizabeth. A lógica da competência: O retorno do passado. In: TOMASI, Antonio (Org.). *Da qualificação à competência: Pensando o século XXI*. Campinas: Papirus, 2004.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FESTINALI, Rosane Calgaro. A formação de mestres em Administração: Por onde caminhamos? *Organizações & Métodos*, v. 12, n. 35, p. 135-150, out.-dez. 2005.

FISCHER, Tânia; NICOLINI, Alexandre Mendes; SILVA, Manuela Ramos. Aos mestres de Administração. *Organizações & Métodos*, v. 12, n. 35, p. 109-111, out.-dez. 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

JÚNIOR, Waldemar Hazoff; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Aprendizagem centrada no participante ou no professor? Um estudo comparativo em Administração de Materiais. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 12, n. 3, p. 631-658, jul./set. 2008.

KARAWEJCZYK, Tamára Cecília; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. O sentido do trabalho e o desenvolvimento de competências: Perspectivas sob a ótica do professor universitário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

KLEIN, Maria Josefina; BITENCOURT, Cláudia Cristina. Desenvolvimento de competências: A percepção dos egressos do curso de graduação em Administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Carreiras sem fronteiras: Investigando a carreira do professor universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

LE BORTEF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, Paulo da Costa. Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

- PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- MACIEL, Cristiano Oliveira; CASTRO, Marcos de; HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João. O ideário de escola na ótica dos docentes: Pura subjetividade ou padrões estruturados de cognição nos curso de Administração? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- MASSETTO, Marcos Tarciso. *Competência pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus Editorial, 2003a.
- _____. *Docência na Universidade*. 5. ed. São Paulo: Papirus, 2003b.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à Educação do Futuro*. São Paulo: Cortez, 2000.
- NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, SP. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma de; CRUZ, Francisca de Oliveira. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em Administração. *Cadernos EBAPE.BR*, Edição Especial, jan. 2007. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=474416>. Acesso em: 12 dez. 2008.
- PERRENOUD, Philippe. *10 Novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PERRENOUD, Philippe et al. *As competências para ensinar no século XXI: A formação dos professores e o desafio da avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. *Docência no ensino superior*. São Paulo: Cortez, 2002. v. 1.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 4. ed. Lisboa: Gradiva, 2005.
- RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, Roberto Lima; COMINI, Graziella Maria. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. *Cadernos EBAPE.BR*, Edição Especial, 2007. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=474304>. Acesso em: 12 dez. 2008.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. O túnel no fim da luz: A educação superior em Administração no Brasil e a questão da emancipação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.
- SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. Concepções, práticas e desafios na formação do professor: Examinando o caso do Ensino Superior de Administração no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 35, p. 113-133, out.-dez. 2005.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2007.
- ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência*. São Paulo: SENAC, 2003.

