



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR

“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – A UNIVERSIDADE E O MUNDO DO TRABALHO

Autoras: Paola Azevedo.
Emanuelle Martins Barbosa.
Isadora de Souza Bernardine.

Título: Contribuição da Tutoria para a formação e reforço das Competências do Administrador – Um Estudo de Caso no curso de graduação em Administração, modalidade a distância, da Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

O mercado atual exige gradativamente profissionais especializados e experientes em suas áreas de atuação. As instituições superiores têm papel fundamental na formação destes profissionais, a fim de torná-los aptos às exigências do mundo globalizado. Uma das maneiras de por em prática as teorias repassadas nas universidades é através das tutorias de ensino à distância, onde o acadêmico reforça conteúdos teóricos e também os coloca em prática. Diante desta constatação o objetivo deste artigo é demonstrar através de um estudo de caso na graduação em Administração a distância da Universidade Federal de Santa Catarina, a contribuição da tutoria para a formação e reforço das competências do administrador. Trata-se de um estudo de caso exploratório, documental, bibliográfico e conclusivo descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. Foram coletados dados através de um questionário a respeito das competências do administrador que são divididas em conhecimentos, habilidades e atitudes, junto aos tutores do curso de graduação em Administração a distância da UFSC frequentes no primeiro e segundo semestre de 2007, dos quais se limitou à população acessível. Verificou-se, portanto, que na tutoria do curso de graduação em Administração a distância da UFSC, os acadêmicos formam e reforçam as competências do administrador, principalmente no que tange à comunicação e expressão; visão sistêmica e estratégica; negociação; tomada de decisão e ao trabalho em equipe.

Palavras-Chaves: Tutoria, Administrador, Competências.

1. INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) que antes objetivavam, principalmente, preparar o acadêmico para realizar trabalhos na administração pública, hoje estão focadas em formar profissionais e cidadãos com as competências necessárias para o mercado de trabalho e voltadas para o futuro do país (MORETTO NETO et al, 2004).

Simultaneamente a estas mudanças, a sociedade também tem sofrido transformações e observa-se que o uso crescente de novas tecnologias tem influenciado de forma significativa as interações entre pessoas e organizações. Nesta sociedade em constante transformação, surge a necessidade cada vez maior de profissionais qualificados para atuarem em empresas globalizadas.

A vida acadêmica no ensino superior propicia a oportunidade de qualificação dos estudantes, proporcionado além de conhecimentos teóricos, o desafio de descobrir maneiras de melhor utilizá-los de forma prática na sociedade.

A tutoria do curso de graduação em administração a distância da Universidade Federal de Santa Catarina, estudo de caso do presente artigo, tem se mostrado uma possibilidade para que os alunos desenvolvam de maneira prática alguns conteúdos teóricos expostos no curso presencial. Perante esta conjuntura, este artigo tem como objetivo demonstrar, através de um estudo de caso a contribuição da tutoria para a formação e reforço das competências do administrador.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção traz informações acerca da educação a distância, tutoria, e formação do administrador, com enfoque nas competências do mesmo.

2.1 Educação a Distância

Educação a distância é o processo de ensino-aprendizagem, onde professores, tutores e alunos estão comumente separados fisicamente, porém, podem manter-se conectados através da mediação da tecnologia.

A educação a distância (EAD) pode ser definida como uma metodologia de ensino caracterizada fundamentalmente pela separação entre aluno e professor. A EAD consiste em qualquer metodologia de ensino que elimine as barreiras da comunicação criadas pela distância ou tempo. (RAMISZOWSKI apud CASTRO, 2007)

De acordo com Aretio (2002) a comunicação na EAD pode ocorrer através de correio eletrônico, carta, fax, telefone, ambiente virtual de aprendizagem (AVEA) e, em alguns casos, de forma presencial, pois nem tudo pode ser expresso facilmente por escrito. Por meio do AVEA os alunos comunicam-se com tutores e professores por *chat*, mensagens, fórum, videoconferência, entre outros. Esta interação permite que o aluno tenha acesso ao material didático e solucione possíveis dúvidas a respeito do conteúdo e mantenha-se informado sobre o andamento do curso.

A EAD permite a atualização e aperfeiçoamento constante, de forma que o aluno se torne responsável pela sua aprendizagem através do auxílio de professores e tutores. No entanto, a falta do contato direto com o professor provoca a insegurança do

aprendiz, o que pode ser minimizado através do acompanhamento planejado, pelo tutor, bem como disponibilidade materiais de aprendizado esclarecedores.

Diante do exposto é possível observar, segundo Azevedo (2003), que o tutor faz o papel de mediador e integrador, e instiga a discussão e o diálogo entre os alunos; portanto, é responsável pela criação do ambiente adequado para o ensino e aprendizagem.

2.2 Tutoria

Os tutores são responsáveis por orientar os alunos no aprendizado e monitorar as atividades realizadas. Para Moore e Kearsley (2007) um eficiente sistema de monitoramento pode conduzir a um programa bem sucedido, pois as tarefas desenvolvidas atuam como indicadores de alerta quando surge algum problema.

O tutor, segundo Fontana (apud MALVESTITI, 2005), exerce papel fundamental uma vez que atua como mediador no processo de aprendizado dos estudantes. É sua responsabilidade proporcionar condições para que o próprio aluno possa construir sua aprendizagem através de sua autonomia e independência.

Para Villardi (2004) os tutores participam como mediadores, onde o ambiente de interação é compreendido como processo de afetação mútua, caracterizado por duas vertentes: o emocional - com a integração social e motivação - e o cognitivo, referente aos desafios, apoio e estratégias para o melhor desempenho no processo de ensino/aprendizagem.

Emerenciano, Sousa e Freitas (2002) complementam que, quando se leva em conta a construção do saber, a tutoria caracteriza-se pelo trabalho de estruturar os componentes de estudo, orientando, estimulando e provocando os alunos a construir seu próprio conhecimento.

Os autores afirmam também que a tutoria possui caráter solidário e interativo, além de dois aspectos fundamentais, que são o domínio do conteúdo técnico-científico e a habilidade para estimular busca de resposta pelos alunos. Segundo Pimentel (2006) o papel do tutor no ensino a distância, é conjugar os conhecimentos e capacidades dos professores para elaboração de um bom curso.

São funções do tutor, segundo Jaeger e Accorssi (2007) o acompanhamento das atividades desenvolvidas; realização de avaliações e análise dos trabalhos dos alunos; esclarecimento de dúvidas através de *e-mail*, fórum, telefone ou pessoalmente; encaminhamento de dúvidas dos alunos aos professores e recebimento e controle das atividades.

Ainda segundo Jaeger e Accorssi (2007, p. 02):

O tutor deverá ter a capacidade de realizar uma integração dos conteúdos trabalhados ao longo das disciplinas do curso. É sua função ter uma noção ampla que possa fundamentar a sua atuação de modo que os conteúdos não fiquem segmentados e desconexos, mas formem uma rede complexa integradora do mesmo, formando dessa forma um grande hipertexto contemplador de todas as disciplinas do curso.

Para a realização de tais atividades, a seleção e a formação dos tutores são de extrema relevância no processo do Ensino a Distância. De acordo com Pimentel (2006) é imprescindível o domínio dos assuntos que constituem o curso, capacidade de utilizar

as tecnologias disponíveis, habilidade de motivar o estudo, facilitar a compreensão de conteúdos e ajudar na aplicação desses conteúdos em situações concretas.

Para Aretio (2002) o tutor exerce três funções: a função orientadora, mais relacionada a área afetiva, a função acadêmica, centrada no aspecto cognitivo, e a função institucional, constituída pela própria formação acadêmica do tutor, pelo relacionamento entre aluno e instituição e caráter burocrático desse processo.

Diante do exposto, constata-se a relevância do papel do tutor no desempenho das atividades do curso a distância, e a possibilidade da formação e reforço das competências do administrador.

2.3 Formação do administrador

A tecnologia avançada e as novas formas de gestão do trabalho fazem parte da globalização econômica, a qual exige cada vez mais administradores preparados, intelectualizados e competentes. Diante deste contexto os administradores precisam fazer escolhas continuamente, e esta situação demanda a ampliação das operações mentais e cognitivas envolvidas nas atividades do administrador.

O administrador tem como característica em sua profissão a atuação em diversos campos, contemplando uma série de funções e habilidades. De acordo com Lacombe e Heirborn (2006) a essência do papel do administrador está na obtenção de resultados através de terceiros e do desempenho da equipe que o mesmo supervisiona e coordena.

Conforme Guerra (apud Rhinow et al., 2004) o desafio atual na formação do profissional administrador é prepará-lo para atuar como um agente transformador, capaz de ajustar-se aos avanços da ciência e tecnologia para o estabelecimento de uma nova ordem.

Drucker (apud LACOMBE; HEILBORN, 2006) afirma que o desenvolvimento econômico e social é resultado da administração. Sendo que, as aspirações, os valores e até a sobrevivência da sociedade dependerão ainda mais do desempenho, da competência e dos valores dos administradores.

O autor ressalta que cabe ao administrador ser empreendedor e ter a capacidade de criar resultados maiores do que a mera soma das partes, ou seja, produzir mais do que os recursos utilizados.

Para Lacombe e Heilborn (2006) o perfil ideal do administrador pode ser resumido em algumas especificidades, as quais podem ser visualizadas no quadro 01.

Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; Sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social político, econômico e cultural, no qual está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente; Sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional; Competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações; Capacidade de atuar de forma interdisciplinar; Capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

Quadro 01: Perfil Ideal do Administrador.

Fonte: Lacombe e Heilborn, 2006.

Para atingir esse perfil é necessário desenvolver algumas habilidades, as quais serão apresentadas como parte das competências de um administrador.

2.3.1 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

As competências podem ser denominadas, de acordo com Maximiano (2000), como as qualificações que um indivíduo deve possuir para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. Conforme Jacobsen et al (2006) competências são entendidas como a capacidade de mobilizar saberes, aos quais foram desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral, a fim de agir em situações concretas de trabalho.

De acordo com Fleury (apud Benetti, 2005) competência pode ser definida como um saber agir responsável e reconhecido que consiste em mobilizar; integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A qualificação do administrador a partir do desenvolvimento de um conjunto de competências contribui para o aumento de sua empregabilidade, que representa a facilidade de (re)colocação no mercado de trabalho (JACOBSEN et al, 2006). Os autores ainda afirmam que as competências podem ser caracterizadas como um conjunto de conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser).

Assim, segundo Benetti (2005) pode-se definir uma pessoa competente como aquela capaz de mobilizar seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) em seu cotidiano.

De acordo com Maximiano (2000) os conhecimentos devem incluir todas as técnicas e informações necessárias ao desempenho do cargo. A principal forma de conhecimento é a competência técnica sobre o assunto administrado, além disso, outros conhecimentos a respeito do comportamento humano e sobre técnicas de administração podem ser considerados importantes.

O MEC sugere os conhecimentos que devem ser oferecidos aos futuros administradores nos cursos de graduação em Administração e subdivide-os em quatro áreas de conteúdo: conteúdos de formação básica, conteúdos de formação profissional, Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias deverão contemplar, conteúdos de Formação Complementar, os quais devem revelar inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras.

- a) Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
- b) Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
- c) Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e
- d) Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Lacombe e Heirborn (2006) ressaltam que o conhecimento é muito importante para saber o que fazer e como fazê-lo de maneira correta. No entanto, não adianta o acúmulo de cultura sem que a mesma seja utilizada a serviço de realizações úteis e aplicação prática na sociedade.

“O conhecimento cria as condições de êxito, mas o êxito é criado pela ação. Os próprios filósofos concordam que só pensamos para agir. A ação é que é o nosso objetivo” (LACOMBE; HEIRBORN, 2006, p. 07). Os conhecimentos devem servir como base para a compreensão da realidade e para o desenvolvimento de habilidades.

Para Jacobsen et al (2006) um administrador precisa ter várias habilidades. Conforme Deffune e Depresbiteres (apud Pacheco, 2005) as habilidades precisam buscar o “aprender a aprender” e o aprender a pensar, o que permite maior autonomia, bem como a maior capacidade de resolver problemas novos, de adaptação às mudanças, de superação de conflitos, de comunicação, de trabalho em equipes, de decisão ética. Conforme os autores tais habilidades podem ser desenvolvidas em qualquer época da vida do indivíduo.

Katz (apud Maximiano, 2000) dividiu as habilidades em três categorias: técnica, humana e conceitual. A primeira envolve compreensão e domínio específico, abrangendo conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão inseridas no campo de especificidade do administrador.

De acordo com Lacombe e Heirborn (2006) tal habilidade pode ser adquirida por meio de experiência, educação e treinamento pessoal. Já a habilidade humana pode ser entendida como a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e conseguir cooperação nesse a fim de atingir os objetivos pré estabelecidos, ou seja, utilizar-se de aptidões para trabalhar com pessoas para obter resultados por meio dessas.

A habilidade humana, também denominada de gerencial, requer a capacidade de criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para entender as necessidade e motivações dos integrantes do grupo.

Quanto à habilidade conceitual, de acordo com Stoner e Freeman (apud Pacheco, 2005), essa é a expressão das capacidades de coordenar e integrar todos os interesses e as atividades de uma organização. Conforme Lacombe e Heirborn (2006) tal habilidade, a qual também pode ser denominada de visão sistêmica, consiste em visualizar a organização como um conjunto integrado.

Os autores, em complemento a sua classificação, definem que uma maior habilidade técnica é vital no início da carreira. Na grande maioria dos casos, a tendência é o aumento gradual da necessidade da habilidade humana e nos estágios superiores de direção, há a necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica.

Para atingir o perfil ideal do administrador, de acordo com Lacombe e Heirborn (2006) é necessário desenvolver algumas habilidades, as quais estão expostas no quadro abaixo:

1. Comunicação e expressão: estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e de interpretar a realidade;
2. Raciocínio lógico, crítico e analítico: operar com valores e formulações matemáticas, além de estabelecer relações formais causais entre fenômenos. O graduando deverá também ser capaz de expressar-se de modo crítico e criativo frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais;
3. Visão sistêmica e estratégica: demonstrar a compreensão do todo, de modo integrado e sistêmico, bem como suas relações com o ambiente externo;
4. Criatividade e iniciativa: propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor;
5. Negociação: demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação a terceiros e a situações diversas;

6. Tomada de decisão: ordenar atividade e programas, assumir riscos e decidir entre alternativas;
7. Liderança: Influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade visando interesses interpessoais e institucionais, e
8. Trabalho em equipe: Atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns e compreender a importância da complementaridade das ações coletivas.

Quadro 02:Habilidades do Administrador

Fonte: Lacombe e Heilborn, 2006.

No que se refere às atitudes, último item que caracteriza as competências, Oliveira (apud Pacheco, 2005) afirma que as mesmas são definidas como a forma como as pessoas se posicionam perante as situações. De acordo com Maximiano (2006, p.233) “atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos”. Segundo o autor, as mesmas constituem as características adquiridas através de diferentes formas de aprendizagem.

De acordo com as atitudes que um administrador deve ter, apresentadas pelo Conselho Regional de Administração e o Código de Ética do Administrador, foi feita uma adaptação que adequa as atitudes com a realidade da tutoria, como pode ser visualizado no quadro 03.

1. Comportamento ético e profissionalismo

- a) Utilizar-se dos mesmos padrões para correção de atividades e provas, sem beneficiar determinados alunos;
- b) Ocupar seu tempo com atividades pertinentes à tutoria;
- c) Cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos, relativos ao exercício profissional;
- d) Manter sigilo sobre tudo que sabe em função de sua atividade profissional;
- e) Motivar e estimular o aluno em torno dos objetivos traçados, fomentando um sentimento de auto-responsabilidade, proporcionando a permanência do aluno no curso;
- f) Comunicar-se pessoalmente com o aluno, afim de, criar uma relação compreensiva entre ambos, evitando atitudes autoritárias, como também as atitudes extremamente permissivas.

2. Comprometimento

- a) Ser sempre pontual e ter compromisso com os horários marcados;
- b) Realizar as atividades como correção no prazo estipulado;
- c) Participar dos treinamentos;
- d) Fazer a leitura do material didático antes dos treinamentos;
- e) Assistir as aulas disponibilizadas no ambiente virtual;
- f) Assistir as videoconferências;
- g) Participar de atividades fora do horário de trabalho (videoconferências, viagens e provas).

3. Atitudes Empreendedoras, na tutoria:

- a) Estabelecer metas para si mesmo;
- b) Realizar suas tarefas de maneira independente;
- c) Possuir visão holística.
- d) Participar de atividades de formação e promover estudos sobre educação a distância,

com o intuito de manter-se constantemente atualizado.

4. Aprendizado Contínuo

- a) O aprendizado é estimulado;
- b) O poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho é reconhecido;
- c) É necessário assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento;
- d) Na tutoria, a educação é encarada como uma atividade permanente para a vida toda;
- e) Os tutores têm a possibilidade de decidir intencionalmente o que aprender.

Quadro 03: Atitudes do Administrador
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2007.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos foram subdivididos em abordagem e tipo de estudo, coleta de dados, população da pesquisa, instrumento de coleta de dados e limitações.

Trata-se de um estudo de caso exploratório, documental, bibliográfico e conclusivo descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. Procurou-se, portanto, descrever a contribuição da tutoria para a formação e reforço das competências do administrador, através da identificação pelo tutor das competências desenvolvidas na tutoria.

Nesta pesquisa, os pesquisadores fizeram parte da tutoria do curso, participando deste modo ativamente das atividades do mesmo. Em relação à unidade de análise foi feita a pesquisa com os tutores frequentes no primeiro e segundo semestre de 2007.

Foram coletados dados primários, dados coletados junto aos tutores do curso de graduação em Administração a distância da UFSC. A população alvo foi constituída pelos tutores do curso de graduação em Administração a distância da UFSC, frequentes no primeiro e segundo semestre de 2007, dos quais limitou-se a população acessível.

A coleta de dados foi possível através da aplicação do questionário, e obteve-se um total de 12 respondentes. Quanto ao questionário para avaliação das competências do administrador desenvolvidas na tutoria utilizou-se a seguinte escala: não se aplica (se não foi identificada a evidência da competência investigada), insatisfatório (se foi identificada pouca evidência da competência investigada), médio (se foi identificada evidência da competência investigada), bom (se foi identificada boa evidência da competência investigada) e excelente (se foi identificada forte evidência da competência investigada).

Para análise dos fatores foram utilizadas como base as competências do administrador apresentadas, as quais foram subdivididas em: conhecimentos (propostos pelo MEC, 2007), habilidades (propostas por Lacombe e Heilborn, 2006) e atitudes (adaptado das propostas do Conselho Regional de Administração e Código de Ética do Administrador, 2007).

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tratados estatisticamente por meio de análise descritiva, com a exposição de medidas como frequência absoluta e relativa.

Este estudo apresenta as limitações pertencentes ao estudo de caso. Nesta pesquisa o estudo limita-se ao Curso de graduação em Administração a distância da UFSC, portanto, não se pode generalizar os resultados do mesmo. Além desta, houve limitações em relação a área de conhecimentos, especificamente em conteúdos de formação básica, profissional e conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias uma vez que o curso de graduação em Administração a distância da UFSC é um projeto

piloto, o qual possui apenas um ano e meio de existência, e portanto, ainda não foram oferecidas algumas destas áreas de conhecimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção aborda-se a análise dos resultados obtidos, subdivididos em competências, conhecimentos, habilidades e atitudes.

4.1 Competências

Na realização da pesquisa, com o intuito de verificar as competências do administrador, desenvolvidas e/ou fortalecidas na tutoria, foi elaborado um questionário. O mesmo foi dividido nas seguintes áreas de conhecimento: conteúdo de formação básica, conteúdos de formação profissional, conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias, e conteúdos de formação complementar.

Para mensurar as atitudes, foram abordados os seguintes temas: comportamento ético e profissionalismo, comprometimento, atitudes empreendedoras, aprendizado contínuo. Já para verificar as habilidades, os seguintes tópicos foram considerados: comunicação e expressão, raciocínio lógico, crítico e analítico, visão sistêmica e estratégica, criatividade, negociação, tomada de decisão, liderança e trabalho em equipe. Como opção de resposta, os tutores dispuseram da escala: não se aplica, insatisfatório, médio, bom e excelente.

4.2 Conhecimentos

Para verificar os conteúdos de formação básica foi questionado se os conhecimentos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, tecnologias da comunicação e da informação e ciências jurídicas eram desenvolvidos na tutoria.

Observou-se que para 40% dos tutores, o aprendizado de tais disciplinas é bom ou excelente. Essa mesma porcentagem de tutores, considerou a aprendizagem ruim ou insatisfatória. Para 20% dos tutores, esse tipo de conhecimento não se verifica em suas aprendizagens, ou seja, os mesmos não tiveram contato com as disciplinas mencionadas.

Para avaliar os conteúdos de formação profissional, os tutores avaliaram em que grau se verifica os seguintes conhecimentos no desempenho de seu trabalho: teorias da administração e das organizações; administração de recursos humanos; mercado e marketing; materiais; produção e logística; financeira e orçamentária; sistemas de informações; planejamento estratégico e serviços.

Dentre as respostas obtidas, destacam-se 40,48% para a opção não se aplica. 20,24% dos respondentes consideraram que o aprendizado de tais disciplinas foram entre bom e excelente. A maioria, ou seja, 39,29% consideram que tais conhecimentos se manifestam de maneira média ou insatisfatória.

Com relação aos conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias, foi perguntado se na tutoria são desenvolvidas as disciplinas de pesquisa operacional; teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos; aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias; e procedimentos inerentes à administração. A maioria dos tutores, 69,44% responderam que essas disciplinas não são praticadas na tutoria. Nenhum tutor considerou excelente o aprendizado tais disciplinas.

É possível que parte da insatisfação apresentada pelos pesquisados em relação aos conteúdos básicos, de formação profissional e de estudos quantitativos tenha ocorrido, pois nem todas as disciplinas mencionadas foram ministradas no curso de graduação em Administração a distância da UFSC, pelo fato de o mesmo ter apenas um ano e meio de existência.

Para avaliar a formação complementar, foi analisado se na tutoria são desenvolvidas disciplinas de caráter transversal e interdisciplinar que enriquecem o perfil do formando e se a produção acadêmica é estimulada. Das respostas obteve-se 16,67% para a opção não se aplica, 4,17% para a opção insatisfatório, 41,67% para a alternativa médio, 20,83% para a opção bom e 16,67% para a alternativa excelente. Em relação a este aspecto nota-se que há um grau de insatisfação muito baixo, visto que os tutores são estimulados pela tutoria a realizar produções acadêmicas.

5. Atitudes

Já na análise das atitudes, para a dimensão comportamento ético e profissionalismo, buscou-se avaliar se os tutores utilizam os mesmos padrões para correção de atividades e provas, sem beneficiar determinados alunos; se o tempo é ocupado com atividades pertinentes à tutoria; se as obrigações e compromissos assumidos são fielmente cumpridos.

Além disso, foi questionado se os mesmos mantêm sigilo sobre tudo que sabe em função de sua atividade profissional; se motivam e estimulam o aluno em torno dos objetivos traçados, fomentando um sentimento de auto-responsabilidade, proporcionando a permanência do aluno no curso; e se realizam comunicação pessoal com o aluno, afim de, criar uma relação compreensiva entre ambos, evitando atitudes autoritárias, como também as atitudes extremamente permissivas.

As repostas obtidas para esses quesitos constituem-se da seguinte maneira: 44,44% das avaliações para os aspectos anteriores encontram-se na opção bom; 29,17% na opção excelente; 22,22% nas opções insatisfatório e médio e apenas 4,17% na opção não se aplica. Através destas informações observa-se que há o desenvolvimento do comportamento ético e profissionalismo na tutoria.

Para mensurar o desenvolvimento do comprometimento, os tutores foram questionados sobre pontualidade com os compromissos e horários marcados; realização das atividades no prazo estipulado; participação dos treinamentos; realização de leitura do material didático antes dos treinamentos; visualização das aulas e videoconferências disponibilizadas no ambiente virtual e participação de atividades fora do horário de trabalho.

Com as respostas obtidas, pode-se concluir que 60,46% dos tutores, ou seja, mais da metade, consideram que cumprem de maneira eficaz as atividades, e, portanto, desenvolvem na tutoria o comprometimento, o qual é essencial entre as atitudes de um administrador.

Para avaliar se as atitudes empreendedoras são desenvolvidas na tutoria, os tutores responderam se estabelecem metas para si mesmo; realizam suas tarefas de maneira independente; possuem visão holística e se participam de atividades de formação e promovem estudos sobre educação a distância, com o intuito de manter-se constantemente atualizado.

As respostas para esses quesitos foram: 48% para a opção bom e 24% para a alternativa médio. Apenas 2% dos tutores consideraram que tais atividades não se aplicam no ambiente da tutoria. É possível, portanto concluir que a tutoria é capaz de desenvolver algumas atitudes empreendedoras indispensáveis ao administrador.

Para mensurar se o aprendizado contínuo é estimulado na tutoria, os tutores foram questionados se o aprendizado é estimulado; o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho é reconhecido; é necessário assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento; na tutoria, a educação é encarada como uma atividade permanente para a vida toda; e se os tutores têm a possibilidade de decidir intencionalmente o que aprender.

Dentre as respostas obtidas, destaca-se 41,94% para a alternativa bom, 30,65% para a opção bom e 19,35% para a alternativa excelente. Apenas 8,07% dos tutores optaram pela opção não se aplica ou insatisfatório. Tais porcentagens indicam que aprendizado contínuo é verificado na tutoria.

É possível observar diante dos dados que as atitudes necessárias a um administrador, ou seja, comportamento ético e profissionalismo, comprometimento, atitudes empreendedoras e aprendizado contínuo são amplamente desenvolvidos na tutoria.

4.4 Habilidades

A comunicação e expressão na tutoria foi medida pelas respostas do tutor aos tais quesitos: está sempre informado do andamento dos processos; busca que as outras pessoas também estejam informadas, transmitindo as informações necessárias; sabe ouvir críticas e orientações; critica e orienta de maneira clara e agradável; dá retorno quando solicitado; pensa na utilidade, importância e conseqüências do que vai dizer.

Obteve-se então, um alto nível de respostas para a opção excelente, totalizando 41,67% das respostas. Ainda, 36,11% dos tutores consideram bom, e apenas 2,78 % consideraram que tais atividades não se aplicam e são insatisfatórias. Sendo assim, é possível concluir que a comunicação possui fundamental importância para as atividades da tutoria.

Para realizar a análise do raciocínio lógico, crítico e analítico os tutores foram questionados se utilizam raciocínio lógico, crítico e analítico; operam com valores e formulações matemáticas; estabelecem relações formais e causais entre fenômenos; são capazes de interagir criativamente diante de diferentes situações e pessoas.

As respostas obtidas foram 70,45% para as opções bom e médio. Menos de 16% das respostas se enquadram nas opções não se aplica e insatisfatório, representando um bom nível de raciocínio lógico, crítico e analítico nas atividades desempenhadas na tutoria de ensino a distância.

A visão sistêmica e estratégica se mostrou fortemente presente no cotidiano dos tutores. Tal conclusão foi possível através da análise das respostas para os seguintes quesitos: compreensão do todo administrativo de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como suas relações com o ambiente externo; ciência dos objetivos do curso de administração a distância; visualização das tarefas e atividades como elementos que fazem parte de um processo.

Nesse caso, mais de 40% das repostas destinaram-se a opção excelente, e 38,89% para a alternativa bom, somando portanto, quase 80% das respostas nesse intervalo. A opção não se aplica não foi citada nessa dimensão, como pode ser visualizado no gráfico 01.

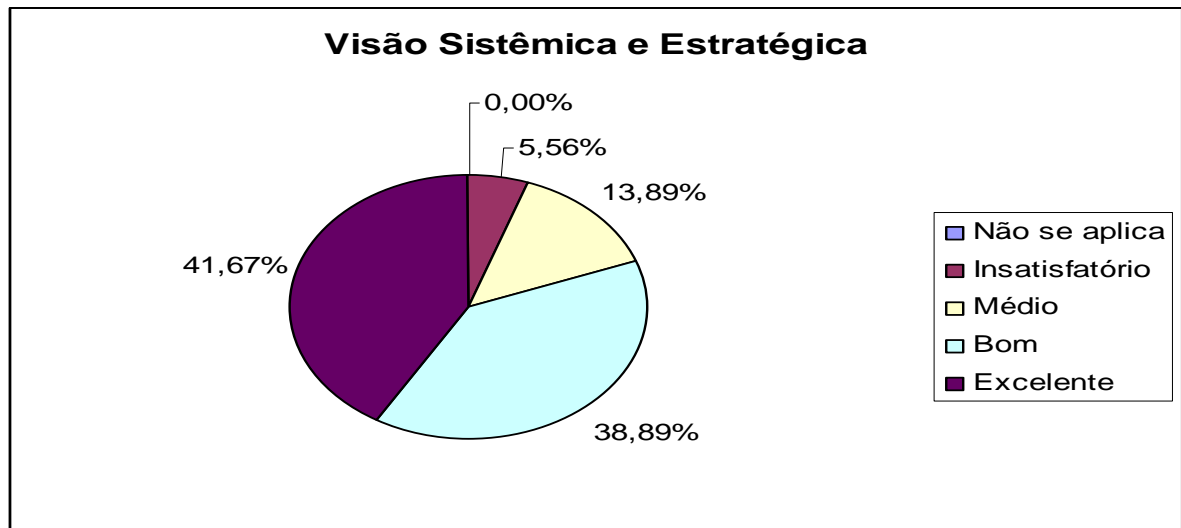


Gráfico 01. Visão Sistêmica e Estratégica

A criatividade também demonstrou-se presente de maneira significativa nas atividades tutoriais. A fim de avaliar sua relevância, os seguintes tópicos foram abordados: costuma apresentar soluções para os problemas; dá sugestões que possam contribuir com a melhoria das atividades; propõe novas atividades para os alunos; complementa o material didático com pesquisas e outras referências; demonstra ser ativo, participante, não mero espectador.

Observou-se predominância das respostas para a opção médio e bom, totalizando 75% do total. Apenas 3,33% das repostas correspondem às alternativas não se aplica e insatisfatório.

O item negociação foi um dos que apresentou melhores resultados. Sua verificação se deu através das respostas para os aspectos: leva em conta as particularidades das situações e de cada pessoa na hora de tomar uma decisão; é flexível na correção de provas e atividades; aprecia sugestões e idéias para melhoria.

Metade dos tutores que responderam ao questionário considerou excelente o desenvolvimento de tais atividades. Mais de 41% dos respondentes consideraram bom ou médio e apenas 8,33% responderam que a negociação não é desenvolvida na tutoria. Nenhum tutor declarou insatisfatório o grau de percepção de tais atividades, como pode ser visualizado no gráfico 02.

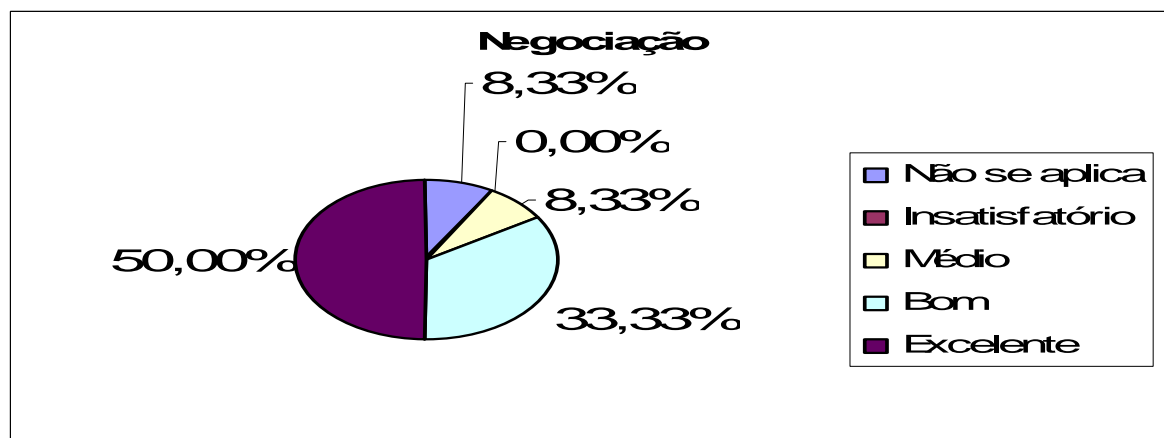


Gráfico 02. Negociação

No que se refere a tomada de decisão, os tutores foram questionados se têm o hábito de planejar as tarefas diárias, mesmo em meio a dificuldades e imprevistos;

definem prioridades na execução de tarefas; e se têm autonomia para definir parâmetros na correção de atividades e provas. As respostas obtidas para a dimensão foi 30,56% para opção ótimo, 33,33% para a opção bom, 13,89% para opção insatisfatório. A mesma porcentagem, 11,11%, foi obtida para opção não se aplica e para a opção médio.

Observa-se então, um grande desenvolvimento da tomada de decisão dentro da tutoria, a qual faz parte do cotidiano de todo administrador, como pode ser visualizado no gráfico 03.

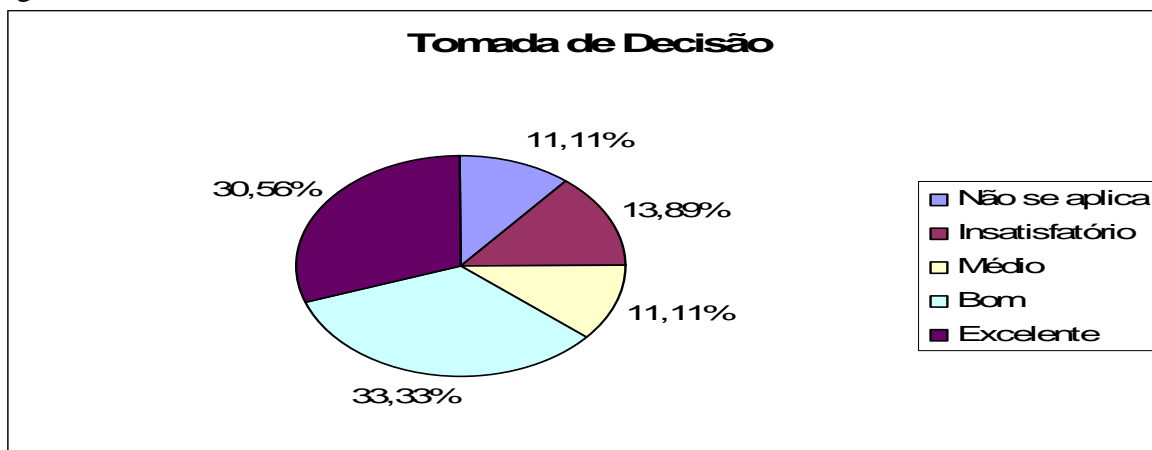


Gráfico 03. Tomada de Decisão

Para avaliar a dimensão da liderança, considerou que os tutores para desempenhar tal competência, deveriam fornecer diretrizes para o que deve ser feito; fazer com que as pessoas cooperem; fornecer energia necessária para alcançar as metas fixadas; possuir postura que sirva como exemplo para os demais tutores; e representar externamente a equipe.

Pelas respostas obtidas, verificou-se que nenhum tutor nega a existência do papel do líder dentre suas atitudes, o qual é premissa básica do administrador. Quase 50% dos respondentes, consideram que desempenham tais funções de maneira média; 38,33% acreditam que o desempenho é bom e 11,67% excelente. Apenas 1,67% consideram insatisfatório o desempenho das atividades de liderança, como pode ser observado no gráfico 04.

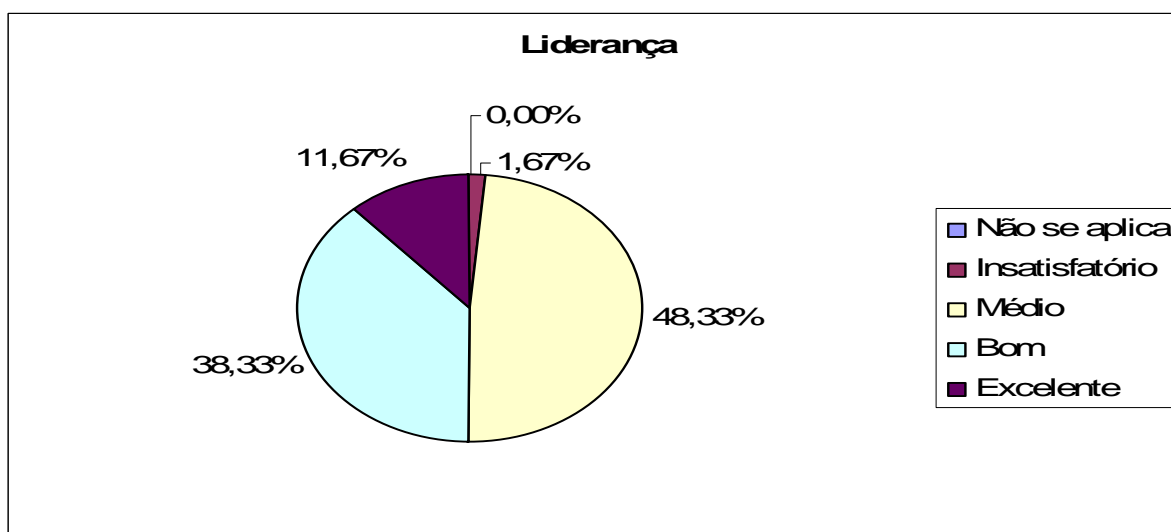


Gráfico 04. Liderança

Por fim, o trabalho em equipe também se revelou como sendo uma dimensão muito bem trabalhada na tutoria. Foram analisados os seguintes aspectos: seus esforços estão alinhados com os da equipe; compartilha seus conhecimentos e habilidades com os demais; aprecia sugestões e idéias criativas para melhorias; pode passar uma tarefa à frente de modo que fique mais fácil para o próximo dar continuidade a mesma.

Ainda avaliado o trabalho em equipe, cada tutor respondeu se sabe quando é necessário se envolver com os outros colegas de trabalho para executar uma tarefa; demonstra consideração e respeito pelos seus colegas; e se participa de discussões, mas tão logo uma decisão final tenha sido tomada, passar a adotar a decisão. Fica claro uma grande interação entre os tutores, favorecendo a realização do trabalho de maneira conjunta.

5. CONCLUSÃO

Com a realização deste artigo, foi possível observar que a tutoria do curso de graduação em administração a distância da UFSC tem se mostrado um instrumento de grande valia para os alunos do curso presencial que atuam como tutores. A tutoria tem proporcionado o desenvolvimento e reforço de conhecimentos, habilidades e atitudes que serão fundamentais no exercício da profissão de administrador

Com relação aos conhecimentos propiciados pela tutoria, ficou claro que muitas disciplinas ainda não foram objeto de estudo dos alunos no papel de tutores. Todavia, tal acontecimento é observado devido ao fato do curso de administração a distância ainda não ter formado nenhuma turma, ou seja, muitas disciplinas ainda não foram ofertadas.

No que se refere às habilidades e atitudes, observa-se que a maioria dos tutores se consideram éticos e agem com profissionalismo, cumprindo seus compromissos no prazo e buscando motivar seus alunos. Na tutoria também observa-se a presença de grande comprometimento por parte dos tutores, uma vez que mais de 60% desses afirmaram que no desempenho de suas atividades buscam cumprir prazos, ser pontuais e interagir-se do conteúdo.

As atitudes empreendedoras desenvolvidas na tutoria, foram avaliadas por 16% dos tutores como insatisfatórias. Contudo, 58% consideram-nas boa ou excelente e apenas 2% acreditam não haver tais atitudes na tutoria.

O aprendizado contínuo também é presente na tutoria, sendo que apenas 8,07% dos tutores acreditam que não o mesmo não se aplica ou ocorre de maneira insatisfatória no ambiente de trabalho. A comunicação e expressão destacou-se dentre os outros aspectos pela porcentagem de tutores que consideraram a dimensão como boa e excelente, totalizando 77,78% das repostas. As repostas não se aplica e insatisfatório somaram menos de 6%.

O raciocínio lógico, crítico e analítico é um aspecto que pode ser melhorado. O percentual de alunos que consideram a dimensão excelente não chega a 14% e 11,36% dos tutores consideraram esse aspecto insatisfatório.

Por outro lado, a visão sistêmica e estratégica apresentou ótimos resultados, com mais de 40% das repostas excelente, indicando que os tutores acreditam utilizar bastante essa competência no desempenho de suas atividades. Além disso, para esse quesito, não se verificou a opção não se aplica.

Na tutoria, também foi verificado que a criatividade poderia ser mais estimulada uma vez que 45% dos tutores, consideraram o desempenho de atividades dessa área como sendo médio e 35% como sendo bom. Pouco mais de 13% dos tutores considerou excelente.

s atividades envolvendo negociação também foram avaliadas de maneira bastante positiva, com 50% das respostas para a opção excelente. Nesse quesito, não houve respostas para a opção insatisfatória. O trabalho em equipe ficou bastante evidenciado no desempenho das atividades dos tutores, com mais de 80% das repostas para a opção bom e excelente.

Ficou, portanto evidente, a contribuição que a tutoria da tutoria do curso de graduação em administração a distância da UFSC tem proporcionado aos seus tutores, permitindo o desenvolvimento de muitas competências que serão uteis aos profissionais da área de administração.

6. REFERÊNCIAS:

ABED - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENSINO A DISTÂNCIA. 2006. Disponível em: < <http://www.abed.org.br/>>. Acesso em 30 set. 2007.

ARETIO, Garcia Lorenzo. **La educación a distancia: de la teoria e la pratica.** Barcelona: Ariel, 2002.

AZEVEDO, HILTON. **Mudança da prática pedagógica do modelo presencial para o modelo de educação a distância sob as óticas da teoria da atividade e da metodologia inovadora.** Disponível em < <http://www.abed.org.br/seminario2003/texto12.htm>> Acesso em jun. 2007

BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho por Competências:** um estudo de caso no Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. Florianópolis, 2005.

EMERENCIANO, Maria do Socorro Jordão. SOUSA, Carlos Alberto Lopes de. FREITAS, Lêda Gonçalves de. **Ser Presença como Educador, Professor e Tutor.** Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=4abed&infoid=124&sid=120&tpl=printerview>>. Acesso em: 09 out. 2007.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. **Administração** (Introdução e teorias) - Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.

JAEGER, Fernanda Pires. ACCORSSI, Aline. **Tutoria em Educação a Distância.** Disponível em: <<http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=4abed&infoid=119&sid=121>>. Acesso em out. 2007.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALVESTITI, Mirela Luiza. **Tutoria em cursos pela Internet.** 2005. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/032tcd5.pdf>>. Acesso em ago. 2007

MOORE, Michael. KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância:** uma visão integrada. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana a revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

Ministério da Educação - MEC. Disponível em
<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf> Acesso em out. 2007.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. Análise da contribuição do curso de administração da universidade federal de santa catarina para o desenvolvimento de competências empreendedoras nos formandos de 2005. Florianópolis, 2005.

PIMENTEL, Nara Maria. **Educação a distância.** Florianópolis. SEAD/UFSC, 2006.

RHINOW, Guilherme. **Formação do administrador de empresas socialmente responsável:** uma proposta de mudança organizacional. Disponível em
<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Ensino/ENS03 - A forma% E7% E3o do administrador de empresa.PDF>> Acesso em out 2007.

VILLARDI, Raquel Marques. **Uma proposta sócio-interacionista para formação de tutores em EAD.** In: Anais do VIII Congreso de Educación a Distancia CREAD MERCOSUR/SUL 2004 realizado em Córdoba – Argentina, nos dias 7 a 10 de setembro de 2004. Pgs. 400 a 449.