
A UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS DE ENSINO: UMA ANÁLISE EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SOLANGE PLEBANI

MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU/FURB

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais os métodos de ensino mais utilizados e qual a eficácia atribuída pelos professores a tais métodos, aplicados no curso de graduação em Administração de Empresas na Universidade Regional de Blumenau - FURB. A pesquisa realizada foi descritiva, do tipo *survey* e o instrumento para coleta de dados foi um questionário estruturado, aplicado aos 40 professores do referido curso. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva. Como principal resultado, verificou-se que os métodos de ensino mais utilizados ainda são aqueles centrados na transmissão da informação pelo docente e na figura do mesmo, utilizando-se como meio a aula expositiva. Este resultado contrapõe a crença dos respondentes sobre a maior eficácia dos métodos mais participativos, no ensino da Administração. Como contribuição, o trabalho evidencia uma provável discrepância entre a literatura e a prática, em relação aos métodos de ensino aplicados nos cursos superiores, e leva a uma reflexão sobre a necessidade promover ações didático-pedagógicas no sentido de reduzir tais discrepâncias.

Palavras chave: Métodos de ensino, ensino de administração, processo ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

This research aimed to identify the most used teaching methods and what is the effectiveness assigned to teachers, in an undergraduate business Administration course of a University of the Southern region of Brazil. A survey was conducted and the research subjects were 40 teachers of the referred course. A structured questionnaire was elaborated to data collecting. Data were analyzed through descriptive statistics, and as main results it was found that lectures is the most used teaching method, using a class exhibition, although the respondents believe that participative techniques are more effective to teach subjects related to management. As a contribution, the work shows the discrepancy between literature and practice, in relation to the teaching methods applied to undergraduate courses, and proposes a discussion on the matter, in order to reduce the discrepancies founded.

Keywords: Teaching methods, learning process.

INTRODUÇÃO

É cada vez maior a exigência quanto às competências dos administradores. Isso é uma consequência do crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, do aumento de profissionais com nível superior no mercado de trabalho, dos processos de globalização e internacionalização corporativos, e do aumento da competitividade no mercado.

No Brasil, desde que legislação com relação à abertura de IES (Instituições de Ensino Superior) ficou flexível, a oferta de cursos de graduação em administração de empresas aumentou significativamente, o que exigiu um contingente de professores muito maior do que esse mercado comportava até então. Os cursos de administração estão entre os que apresentam o maior número de alunos matriculados. Desta forma, cabe refletir sobre quão preparados para a docência esses professores estão.

Pignatari (2007) afirma que os cursos de formação de professores para o magistério no ensino superior dão pouca ênfase à formação, no que se refere à capacitação à docência. O estudo do autor foi realizado em 19 IES reconhecidas por sua excelência, de médio e grande porte, privadas e públicas. Das IES pesquisadas, apenas uma considera essa disciplina obrigatória, nove a disponibilizam opcionalmente e as demais não a oferecem.

Atualmente, na era da tecnologia da informação, a principal tarefa do professor universitário, não é apenas transmitir informação, pois esta está disponível e é facilmente acessada pelos alunos. O grande desafio hoje é ensinar o aluno a aprender a aprender; é desenvolver competências e prepará-los para um mundo em constante transformação. Assim, o conhecimento dos conteúdos é um dos menores desafios enfrentados pelo professor no processo de ensino-aprendizagem. As competências para o ensino estão diretamente vinculadas à capacidade que o professor mostra para relacionar os conteúdos aos objetivos de aprendizagem e em desenvolver situações de ensino exitosas. (PERRENOUD, 2000).

Relacionar conteúdos a objetivos e estes a estratégias de aprendizagem encaixa-se num contexto amplo de planejamento educacional, que na universidade envolve o planejamento político-pedagógico, o plano de curso, o de disciplina, e os planos de ensino. Os objetivos compõem o elemento central do planejamento, e a partir deles é possível traçar as estratégias (métodos de ensino) mais adequadas para alcançá-los. Os métodos de ensino utilizados na educação superior são os mais variados, sendo estes encontrados em livros que abordam conteúdos como: estratégias de ensino-aprendizagem, didática, metodologia do ensino superior, entre outras. O professor, por sua livre escolha, pode fazer uso de diferentes métodos a fim de atingir os objetivos propostos para a disciplina.

Apesar do grande número de métodos de ensino disponíveis, é muito comum professores universitários dominarem e utilizarem apenas um método de ensino, a aula expositiva (GIL, 1998; SOUZA et al, 2004; FISCHER, 2006). Recentemente os eventos têm trazido artigos que relatam experiências de métodos baseados em recursos estéticos, como discutem Davel, Vergara e Ghadiri (2007), Davel (2004), Furtado, Garcia e Vasconcelos (2008). Baseando-se nesta afirmativa, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar quais os métodos de ensino mais aplicados, dentro da classificação de métodos apresentada por Marion (2007), no ensino da Administração de Empresas na FURB (Universidade Regional de Blumenau). Como objetivos específicos buscou-se avaliar qual a ordem de eficácia atribuída pelos professores aos principais métodos de ensino utilizados no curso de administração; comparar a intensidade do uso dos métodos de ensino com a ordem de eficácia atribuída; identificar se existe correlação entre o uso dos métodos e a participação ou não na disciplina de metodologia do ensino superior.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os métodos de ensino constituem um ponto fundamental do planejamento da disciplina e do planejamento das aulas. No plano de disciplina eles são apresentados de forma global, como uma referência daquilo que o professor aplicará para alcançar os objetivos gerais do semestre ou do ano letivo; já no plano de aula eles são apresentados de forma detalhada e estão totalmente vinculados aos objetivos específicos propostos. O planejamento (disciplina e aula) envolve a definição de objetivos, conteúdos, métodos de ensino, recursos instrucionais e a avaliação.

Uma vez que o professor tem claro quais os objetivos específicos da aula, ou seja, quais capacidades seus alunos devem desenvolver até o final da execução do plano, torna-se fácil e prazerosa a seleção dos diversos métodos à sua disposição. Cada método de ensino pode construir o conhecimento de forma distinta, enfocando o desenvolvimento de uma ou mais habilidades. Assim, se vários professores utilizarem um mesmo plano de aula, mas com métodos diferentes, os resultados alcançados pelos alunos também serão diferentes. A eficiência do método é confirmada quando a sua escolha é adequada aos objetivos, sendo importante que o professor tenha a definição clara deles no momento da seleção dos métodos, pois a sua eficiência depende do relacionamento adequado entre eles. (BORDENAVE, PEREIRA, 2000).

Segundo Teixeira (2001), os métodos mais usados no ensino de administração de empresas são: aula expositiva, ciclo de palestras, resumo de leitura, estudo de casos, *role-play*, filmes educativos e vídeotapes, discussão em grupo, grupo “T”, jogos de empresa e simulação com computador. Marion (2007) analisou os nove primeiros métodos apresentados, substituindo o método de simulação com computador pelo método de seminários. O método de simulação com computador foi agrupado por Marion (2007) com o método de jogos de empresa, pois este incorpora as simulações gerenciais. A seguir, apresenta-se uma breve descrição de cada método de ensino, segundo a classificação adotada por Marion (2007), exceto quanto ao método de filmes educativos e vídeotapes, que não é abordado nesta pesquisa como método, e sim como um recurso instrucional em conjunto com os demais recursos sugeridos por Gil (1998). O Quadro 1 apresenta estes métodos com uma breve descrição.

Quadro 1: Descrição dos métodos de ensino

Método	Descrição
Aula expositiva	A aula expositiva caracteriza-se pela exposição oral dirigida pelo professor aos alunos.
Ciclo de palestras	É um conjunto de palestras e apresentações por meio da exposição oral proferidas por especialistas que abordam diferentes assuntos em uma área ou disciplina específica. Na maioria das vezes contam com auxílio de recursos audiovisuais.
Resumo de leitura	Também conhecido como resumo pedagógico, é o trabalho de resumir os elementos mais importantes de um texto.
Estudo de caso	Este método consiste na oferta de casos a grupos de alunos que farão uma análise dos dados e responderão a um conjunto de perguntas previamente elaboradas.
Role-play (jogo de papéis)	Este método consiste em uma dramatização, na qual os alunos assumem papéis e, pela improvisação, formulam suas falas e comportamentos direcionando toda a cena. Os alunos são orientados por um objetivo previamente definido e por um roteiro que apresenta as circunstâncias em que as cenas estão envolvidas. O professor finaliza a dramatização com uma discussão com os alunos.
Grupo “T”	O objetivo deste método é compartilhar emoções individuais em resposta a comentários e atitudes de membros do grupo. Os participantes aprendem como seus comentários e ações podem despertar certas emoções nas pessoas e desenvolvem mecanismos para lidar com tais reações. Este método também é conhecido como treinamento de sensibilidade ou grupo de treinamento.
Jogos de empresa	Também conhecido por simulação de negócios empresarial e gerencial, ou jogos de negócios, este método permite ao aluno colocar em prática os conhecimentos teóricos já adquiridos. O principal objetivo é capacitar o aluno gerencialmente, proporcionando o desenvolvimento das relações interpessoais, análise de informações, tomada de decisão e negociação. Os jogos de empresa em geral são realizados com auxílio de <i>softwares</i> e, em muitos casos, constituem disciplina específica dos cursos de administração.
Discussão em grupo	Este método é usado isoladamente ou em conjunto com outros métodos, especialmente o da aula expositiva. É composto por um conjunto de diferentes técnicas que objetivam encorajar a participação do aluno. Dentre as diversas técnicas aplicáveis, alguns exemplos são: realização de perguntas, discussão em duplas, mini debates, painel integrado, grupo de verbalização e observação (GV/GO) entre outros.
Seminários	O professor distribui temas que serão pesquisados por grupos de alunos que posteriormente apresentarão os resultados/conhecimentos por meio de exposições ou de conversação.

O método da aula expositiva é o mais utilizado pelo professor universitário. Apesar de este método apresentar uma série de variações, se

ele for utilizado isoladamente torna-se muito restrito, uma vez que permite pouca ou nenhuma interação da parte do aluno. Apesar das críticas, a aula expositiva é um dos métodos mais econômicos que existe, além de adequar-se a grande parte dos conteúdos (LOWMAN, 2004; GIL, 1998). Desta forma, para que o professor obtenha melhores resultados, é importante trabalhar conjuntamente a aplicação de variados recursos instrucionais e outros métodos de ensino, como, por exemplo, a discussão em grupo, propiciando melhores resultados. “O conteúdo muito bem planejado, entretanto, terá pouco ou nenhum impacto sobre os estudantes se não for bem apresentado. Para alcançar todo o potencial de uma aula, o professor deve usar variedade e energia em sua voz, expressividade em seu rosto e nos movimentos, e enriquecimento visual, para manter o público cativo e estimulado e ajudar a lembrar o que já foi dado” (LOWMAN, 2004, p.155).

Ainda, como complementação de uma aula expositiva, ou como um método aplicado a uma ou várias aulas especificamente, o método de seminários é uma alternativa que permite ao professor explorar a potencialidade do aluno em várias dimensões, como organização, pesquisa, liderança, análise crítica e apresentação. Os seminários são segundo Gil (1998), um dos métodos mais adequados aos objetivos do ensino superior.

No Brasil, nos últimos anos, os professores têm utilizado novos métodos de ensino, desenvolvidos e testados internacionalmente. Nesta pesquisa apresentamos o estudo de caso desenvolvido por Harvard. Nele, há grupos de treinamento que surgiram nos Estados Unidos e que vem sofrendo evoluções ao longo do tempo, e os jogos de empresas que, segundo Teixeira (2001), surgiram na década de 1970 e atualmente são conhecidos como simulações, pois são aplicados utilizando-se *softwares* específicos.

Os jogos de empresa é um dos métodos mais modernos e contribui significativamente para a formação cognitiva e afetiva do aluno, aproximando o conhecimento teórico da universidade às práticas organizacionais do mundo real. Ainda, este método pode enriquecer os métodos de grupo T e o método de estudo de caso (LOPES; SOUZA, 2004).

O estudo de caso privilegia a ação e a interação, destacando o trabalho em equipe, a negociação, a análise e a tomada de decisão. “Onde quer que seja aplicado, o método de caso tem sido bem sucedido em ensinar a aplicar as ideias ao mundo real, em razão da forte identificação pessoal que os estudantes sentem com os tomadores de decisão retratados e os problemas que eles enfrentam” (LOWMAN, 2004, p.196).

O método de grupo de treinamento, que é mais conhecido por sua evolução - *team building* é muito aplicado em treinamentos empresariais.

Segundo Newstrom e Scannell (1998), o *team building* não é tão simples acontecer sozinho, necessitando de um líder ou facilitador, que auxilia e conduz o aprendizado do grupo. Esse facilitador observa as reuniões e apresenta ao time observações sobre os comportamentos apresentados bem como suas consequências, questionando-os e estimulando-os para a resolução de problemas. O objetivo é obter abertura para novas alternativas, além de adquirir maior consciência sobre o comportamento e sobre as consequências de suas ações.

O método de resumo de leitura é complementar a todos os demais, permitindo que o aluno exercite esquemas como análise de dados, interpretação, escrita, análise crítica, interação e conhecimento de novos assuntos, bem como o desenvolvimento de conclusões. A leitura é fundamental para um processo de aprendizagem significativa do aluno de ensino superior. A leitura de obras literárias, que embasam cada disciplina, permite ao aluno empregar capacidades como generalizar ou sintetizar, discriminar ou analisar, e abstrair, as quais ampliam seu conhecimento e habilidades. Como o brasileiro não tem o hábito da leitura, dificultando o trabalho dos professores da graduação, o método de resumo de leitura facilita o contato do aluno com a leitura, bem como pode criar o hábito desta.

Recursos instrucionais

Os recursos instrucionais contribuem para tornar a aula mais agradável, manter a atenção do aluno e facilitar o processo de ensino e aprendizagem com as demonstrações de esquemas ilustrados, vídeos, imagens, fotos, música entre outros. Eles permitem ao aluno o emprego da visão como um esquema complementar de aprendizagem. Existe uma variedade muito grande de recursos instrucionais, sendo que nesta pesquisa aplicam-se apenas aqueles citados por Lowman (2004) e apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Descrição dos recursos instrucionais

Folhas auxiliares	Documentos, esquemas, fórmulas, folhetos de apresentações, entre outros impressos
Quadro negro e <i>flip-charts</i>	-
Retroprojetores	Visualização de transparências
Computadores e exposições multimídia	<i>PowerPoint</i> , vídeo e áudio
Filmes	DVD

Dentre os recursos citados, sem dúvida os relacionados às TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) são aqueles que mais permitem ao professor criar situações significativas de aprendizagem

Com o uso da internet, dos vídeos, das animações, das apresentações, dos jogos e da interatividade, o professor abre um universo de informação e de novas possibilidades de aprendizagem já conhecidas pelos alunos das universidades.

As novas tecnologias podem reforçar a contribuição dos trabalhos pedagógicos e didáticos contemporâneos, pois permitem que sejam criadas situações de aprendizagem ricas, complexas e diversificadas, por meio de uma divisão de trabalho que não faz mais com que todo o investimento repouse sobre o professor, uma vez que tanto a informação quanto a dimensão interativa são assumidas pelos produtores dos instrumentos (PERRENOUD, 1999, p.139).

Os métodos de ensino e o desenvolvimento de competências

De acordo com Perrenoud (1999), competência é a capacidade de agir de forma eficaz, em determinadas situações, colocando em ação diversos recursos cognitivos, dentre eles o conhecimento. O desenvolvimento das competências transcende a transmissão dos conhecimentos, estando totalmente relacionado com a forma com que o aluno se relaciona, apropria e consegue aplicá-lo.

Marion (2007) relacionou as estratégias de ensino-aprendizagem no ensino de administração apontadas por Teixeira (2001) e ao desenvolvimento das competências gerenciais definidas por Quinn (1984, 1988). As competências gerenciais são apresentadas em oito papéis, desempenhados por aqueles que ocupam uma posição de liderança, e ainda são relacionadas a 24 diferentes competências, agrupadas em três competências para cada papel desempenhado pelos administradores. O Quadro 3 apresenta esta relação. Dessa forma, Marion (2007) apresenta em seu estudo quais os métodos de ensino mais adequados ao desenvolvimento de competências gerenciais. A análise de cada método de ensino foi feita considerando o conceito mais amplo de competências, definido por Parry (1996) como: “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”

Quadro 3: Relação de papéis e competências gerenciais

Papéis	Competências
Mentor	Compreensão de si mesmo; Comunicação eficaz; Desenvolvimento dos empregados.
Facilitador	Construção de equipes; Uso do papel decisório; Administração de conflitos.
Monitor	Monitoramento do desempenho individual; Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; Análise de informações com pensamento crítico.
Coordenador	Gerenciamento de projetos; Planejamento do trabalho; Gerenciamento multidisciplinar.
Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão; Estabelecimento de metas e objetivos; Planejamento e organização.
Produtor	Trabalho produtivo; Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; Gerenciamento do tempo e do estresse.
Negociador	Construção e manutenção de uma base de poder; Negociação de acordos e compromissos; Apresentação de idéias.
Inovador	Convívio com a mudança; Pensamento criativo; Gerenciamento da mudança.

Fonte: Marion (2007, p. 97-98).

Este estudo seguiu uma avaliação de cada uma das três competências chave em cada papel gerencial. Para cada método de ensino o autor avaliou a formação de cada uma das competências com base nos três elementos de formação, que são:

- a) Saber – relacionado ao conhecimento adquirido, representado no Quadro 4 pela letra C (conhecimento).
- b) Saber agir – relacionado às atitudes, representado no Quadro 4 pela letra A (atitudes).
- c) Saber fazer – relacionado às habilidades, representado no Quadro 4 pela letra H (habilidades).

Dessa forma, para cada um dos papéis chegou-se a um resultado, conforme exemplo no quadro 4.

Quadro 4: Resultados: papel monitor

Papel Monitor	Monitoramento do desempenho individual	Gerenciamento desempenho e processos coletivos	Análise das informações com pensamento crítico	Pontuação
Expositivo	C	C	CHA	5
Ciclo de Palestras	CA	C	CHA	6
Resumo de Leituras	C	C	CH	4
Casos	CHA	CHA	CHA	9
<i>Role Play</i>	CA	CA	NA	4
Grupo "T"	HÁ	HÁ	NA	4
Jogos de Empresas	CHA	CHA	CHA	9
Filmes Educativos	C	C	C	3
Discussão em Grupo	C	C	CHA	5
Seminários	CH	C	CHA	6

Fonte: Marion (2007, p. 100).

Ao final da avaliação de todos os papéis, foram somados os pontos de cada método de ensino chegando ao resultado dos melhores para a formação de competências gerenciais conforme apresentado no Quadro 5. O resultado percentual apresentado refere-se à “potencialidade mínima do método desenvolver competências nos seus diferentes atributos” (MARION, 2007, p. 103).

Quadro 5: Percentual alcançado por método (ordem decrescente)

	Pontuação	% atingido
Jogos de Empresas	68	94%
Casos	64	89%
<i>Role Play</i>	58	81%
Seminários	56	78%
Discussão em Grupo	50	69%
Grupo "T"	32	44%
Ciclo de Palestras	30	42%
Resumo de Leituras	28	39%
Expositivo	26	36%

Fonte: Marion (2007, p. 103).

A eficácia do ensino tem forte relação com a escolha e aplicação adequada dos diferentes métodos. Assim, é indispensável que o professor domine diferentes métodos como forma de enriquecer suas aulas, contribuir para o melhor desempenho do profissional formado no mercado de trabalho e, conseqüentemente, enobrecer o ato de ensinar.

Os professores acostumados a uma atuação baseada no modelo tradicional, ou seja, a exposição oral, com o professor no centro do processo, na memorização dos conhecimentos e na disciplina do aluno, tem dificuldades em compreender a abordagem educacional de formação de competências. “A formação de competências exige certa “revolução cultural” para passar de uma lógica do ensino para uma lógica do treinamento (*coaching*), baseada em um postulado relativamente simples: constroem-se as competências exercitando-se em situações complexas.” (PERRENOUD, 1999, p. 54.)

MÉTODO

Esta pesquisa é de caráter descritivo, pois se objetivou examinar um problema, avaliar e descrever as suas características (COLLIS; HUSSEY, 2005). O tipo de pesquisa adotado foi *survey* descritiva com a qual se pretendeu descobrir qual a frequência de aplicação dos métodos de ensino pelos professores no curso de administração da FURB. Collis e Hussey (2005) afirmam que uma *survey* descritiva pode ser utilizada quando se deseja descobrir atitudes e opiniões sobre determinadas questões, podendo ser executada pela aplicação de entrevistas ou questionários.

Como instrumento de coleta de dados foi desenvolvido e aplicado um questionário composto por perguntas fechadas. Oito perguntas foram destinadas à coleta de dados demográficos dos respondentes. Os métodos de ensino foram ordenados pelos respondentes pelo grau de eficácia e eles também indicaram a frequência da aplicação de cada método de ensino e recursos instrucionais. A aplicação do questionário foi realizada por distribuição individual nas dependências da universidade e por e-mail.

A população que compõe esta pesquisa é formada pelos professores do departamento do curso de Administração da FURB e que lecionam nesse curso. O departamento possui 40 professores, contudo, aqueles que lecionam no curso são 38. Sendo assim, a população da pesquisa é de 38 professores, cuja totalidade foi consultada nesta pesquisa.

O método utilizado para a análise de dados foi a tabulação das respostas no *software* MS-Excel, com a posterior realização da mensuração de frequências de aplicação dos métodos de ensino e dos recursos instrucionais, além da análise da importância dos métodos considerados mais e menos eficazes.

RESULTADOS

O questionário aplicado aos 38 professores do curso de Administração da FURB e que lecionam nesse curso teve um retorno de 84,21%, contudo a questão referente à ordenação dos métodos de ensino foi considerada válida em apenas 63,15% dos casos. O perfil dos professores que responderam a pesquisa apresenta 74,19% com formação em Administração de Empresas, onde 6,25% possuem apenas especialização, 78,13% possuem mestrado, e 15,63% doutorado. Ainda, 37,5% dos professores são do gênero feminino e 62,5% masculino. Com relação à disciplina Metodologia de Ensino Superior, 81,25% dos pesquisados a realizaram.

Tabela 1: Eficácia atribuída pelos professores aos métodos de ensino

	Mais eficaz	Eficácia intermediária	Menos eficaz
Aula Expositiva	54,17%	29,17%	16,67%
Ciclo Palestras	16,67%	45,83%	37,50%
Resumo Leitura	16,67%	33,33%	50,00%
Estudo Caso	45,83%	45,83%	8,33%
Role-Play	16,67%	20,83%	62,50%
Grupo T	4,17%	25,00%	70,83%
Jogos Empresa	45,83%	29,17%	25,00%
Discussão em Grupo	70,83%	16,67%	12,50%
Seminários	29,17%	54,17%	16,67%

Cada professor pesquisado atribuiu uma ordem de eficácia para os nove métodos de ensino pesquisados, em que 1 corresponde ao método mais eficaz, e 9 ao método menos eficaz. Os métodos de ensino foram avaliados inicialmente de forma isolada, e levantou-se o percentual das ordens atribuídas a cada um deles. Posteriormente foram criadas classes para as

ordenações, de 1 a 3 (mais eficazes), de 4 a 6 (eficácia intermediária) e de 7 a 9 (menos eficazes). Os percentuais foram somados em cada uma das classes e são apresentados na Tabela 1.

É possível perceber que os métodos considerados mais eficazes são a aula expositiva, o estudo de caso, os jogos de empresa e a discussão em grupo. Entre os métodos de eficácia intermediária aparecem o estudo de caso, o ciclo de palestras e de seminários. O resumo de leitura, o *role-play* e o grupo T ficaram entre os menos eficazes. Dentre os mais eficazes, aparece a discussão em grupo em primeiro lugar, seguida pela aula expositiva que, como descrito por Lowman (2004) e Gil (1998), é o método mais utilizado no ensino superior. Contudo, devido à sua restrição, é fundamental aplicá-lo conjuntamente a outros métodos, como a discussão em grupo. Deve-se ressaltar que a opção para resposta no questionário constou claro que a opção lá oferecida era aula expositiva e não aula dialógica expositiva, pois são métodos bem diferentes. Desta forma, o resultado é ainda mais preocupante, pois a literatura ressalta que o método expositivo é o menos eficaz por não permitir a dialética, tão apregoada pelos principais teóricos da pedagogia, e confirmado pelos trabalhos atuais de Furtado, Garcia e Vasconcelos (2008) e Fischer (2006), entre outros. O método do estudo de caso também merece destaque, visto que tem sido um método estimulado em eventos da área da administração como o EnANPAD (ROESCH, 2007).

Tabela 2: Comparativo da importância dos métodos de ensino na formação de competências gerenciais e a eficácia atribuída a eles pelos professores

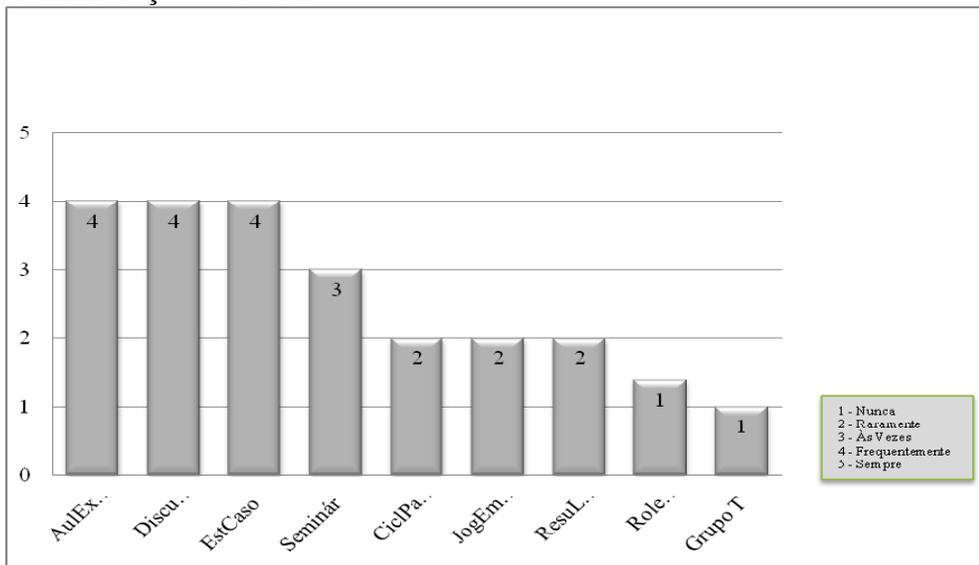
Método	Importância na formação de competências gerenciais (MARION, 2007)	Eficácia atribuída pelos professores	Diferença
Jogos de empresa	1	4	-3
Estudo de caso	2	3	-1
<i>Role-play</i>	3	9	-6
Seminários	4	6	-2
Discussão em grupo	5	2	3
Grupo T	6	8	-2
Ciclo de palestras	7	4	3
Resumo de leitura	8	8	0
Aula expositiva	9	1	8

Para identificação da ordem de eficácia atribuída aos métodos de ensino pelos professores, foi construída uma tabela de referência cruzada contendo os métodos de ensino e a ordem de eficácia. Para a definição da ordem de cada método foi selecionada aquela com maior frequência de respostas, sendo que, nos casos em que duas ordenações receberam o mesmo número de referências, foi extraída a média das duas ordens. Além disso, a Tabela 2 apresenta a diferença entre a importância do método para a formação de competências gerenciais e a ordem de eficácia atribuída pelos professores.

Os dados mostram que apenas o resumo de leitura teve eficácia igual à importância da formação de competências gerenciais estudadas por Marion (2007), de acordo com a atribuição dada pelos professores. Com relação aos métodos da aula expositiva, do ciclo de palestras e da discussão em grupo, os professores atribuíram maior eficácia do que a importância atribuída na pesquisa de Marion (2007). Com relação aos métodos grupo T, jogos de empresa, seminários, estudo de caso e *role-play* foi atribuído eficácia menor à da pesquisa de formação de competências.

O Gráfico 1 mostra a frequência do uso dos métodos de ensino pelos professores pesquisados. A escala Likert foi aplicada conforme referências da Tabela 3.

Gráfico 1: Frequência do uso dos métodos de ensino no curso de Administração da FURB



Dentre os métodos de ensino mais utilizados pelos professores, em um cálculo estatístico da mediana de todas as respostas, identificou-se a aula expositiva, a discussão em grupo, o estudo de caso e os seminários. Cabe ressaltar que, conforme Gil (1998), o método de seminários é um dos mais adequados ao ensino superior, e ainda de acordo com Marion (2007), este aparece na quarta posição em relação à importância na formação de competências, coincidindo com a quarta posição em relação à frequência de uso pelos professores da FURB. Entretanto, podemos perceber que os professores adotam com maior frequência os métodos de ensino que eles acreditam atingir maior eficácia no processo de ensino-aprendizagem dos alunos. De acordo com Lopes e Souza (2004) e Hazoff Junior e Sauaia (2008), o método de jogos de empresa enriquece o ensino da administração articulando teoria e prática, além de contribuir no uso conjunto com outros métodos, como o estudo de caso. Contudo, o Gráfico 1 mostra que o método de jogos de empresa, considerado também pelos professores com alta eficácia, apresenta fraca intensidade de uso, de forma que, para uma melhoria no processo de ensino-aprendizagem, a intensificação do seu uso se faz necessária.

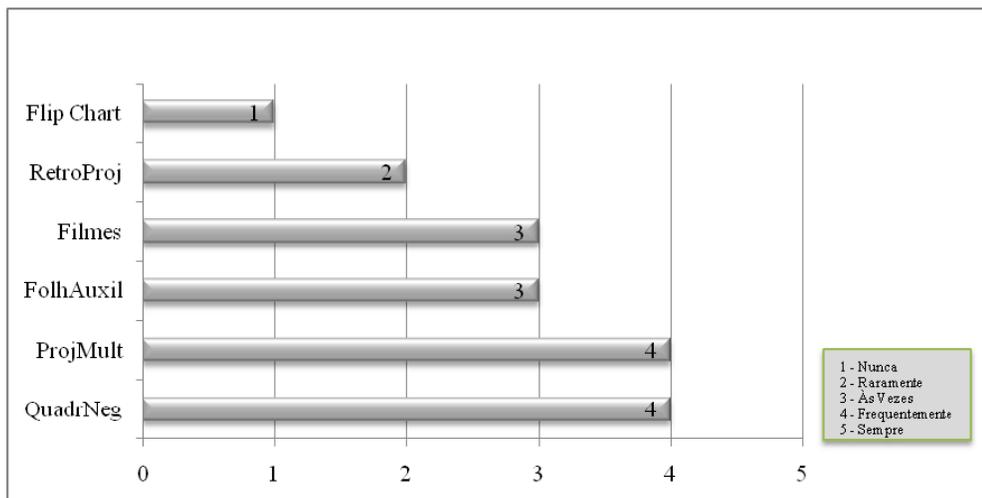
Tabela 3: Referência das respostas para as questões sobre os métodos de ensino e recursos instrucionais

Identificação nos gráficos	Escala aplicada no questionário	Referência à escala
5	Sempre	Todos os dias
4	Frequentemente	Uma a três vezes por semana
3	Às vezes	Até 5 vezes por mês
2	Raramente	Até 5 vezes no semestre
1	Nunca	-

O uso dos recursos instrucionais de forma adequada contribuiu, em conjunto com a aplicação dos métodos de ensino, para um processo de ensino-aprendizagem significativo, além de favorecer a participação do aluno (LOWMAN, 2004).

Com relação aos recursos instrucionais, entre os mais adotados pelos professores são o quadro negro, o projetor multimídia, os filmes, e as folhas auxiliares. Para a construção deste gráfico também foi adotado o cálculo da mediana.

Gráfico 2: Frequência do uso dos recursos instrucionais de ensino no curso de Administração da FURB



Os professores foram questionados sobre o tempo empregado semanalmente para o preparo das aulas, a quantidade de horas-aula semanais ministradas e o tempo (em anos) que lecionam. Utilizando o software estatístico SPSS procurou-se identificar se havia alguma correlação entre o tempo destinado ao preparo das aulas e o uso de determinado método de ensino, mas não foi encontrada correlação. Contudo, em uma análise de regressão linear considerando as variáveis tempo que leciona semanalmente e tempo de preparo, ocorreu uma correlação de 62,4%, portanto, quanto mais tempo o professor leciona na semana, maior o tempo que ele utilizará para preparar as aulas.

Na realização da análise de regressão linear e exponencial não foi encontrada correlação entre a utilização dos métodos de ensino e a realização da disciplina de metodologia do ensino superior.

CONCLUSÃO

O uso adequado dos métodos conforme os objetivos dos planos de ensino, bem como o olhar atento para aqueles que realmente auxiliam no desenvolvimento das competências gerenciais, é importante para a formação do administrador. Desse modo os professores, com a aplicação dos métodos

mais adequados, contribuem para uma formação de maior qualidade da mão de obra para o mercado de trabalho, assim como diferenciam suas IES promovendo uma formação moderna e adequada às exigências atuais.

Os resultados mostram que os métodos de ensino mais aplicados pelos professores do curso de Administração da FURB são a aula expositiva, o estudo de caso, a discussão em grupo e os seminários.

Quanto à eficácia atribuída aos métodos de ensino pelos professores, a tradicional aula expositiva ganha destaque em conjunto com métodos inovadores, como o estudo de caso e os jogos de empresas. Todavia, ficou evidente que os professores tem conhecimento e aplicam métodos de ensino, bem como compreendem a sua importância. Os métodos de estudo de caso e jogos de empresa são considerados, por Marion (2007), os que mais contribuem para a formação das competências gerenciais, portanto, a pesquisa mostra um cenário favorável à melhor formação de competências com a utilização destes métodos.

Pode ser que os respondentes tenham considerado os métodos de ensino, *role-play* e grupo T como os menos eficazes, pelo fato de não os desconhecem, apesar de 81,25% dos entrevistados terem realizado a disciplina de metodologia do ensino superior. Esses dois métodos de ensino não necessitam de recursos técnicos e instrucionais adicionais para sua aplicação e podem ser considerados em várias disciplinas tais como Recursos Humanos, Marketing, Vendas, Teoria Geral da Administração, Qualidade. Como sugestão, seria interessante realizar cursos de aperfeiçoamento, nos quais os professores podem ter contato com novos métodos de ensino, como o caso do *role-play* e grupo T, além de conhecer aqueles que mais contribuem para a formação do administrador.

Com relação à comparação dos métodos comparando a ordem de importância no desenvolvimento de competências gerenciais com a ordem de eficácia atribuída pelos professores, o método da aula expositiva é o que apresenta maior diferença, sendo apontado como o de menor importância por Marion (2007) e de maior eficácia pelos professores. O método da aula expositiva, quando utilizado apenas pela exposição oral do professor aos alunos, é criticado pela reduzida interação propiciada, baixando o nível de interesse dos alunos, além de não considerar os vários estilos de aprendizagem existentes. Contudo, se aplicado adequadamente, incluindo a utilização de recursos instrucionais ilustrativos, a discussão, a recitação, o laboratório e as pontuações, pode contribuir para o processo de ensino-aprendizagem (LOWMAN, 2004, p. 136). Uma inferência que pode ser feita sobre os resultados da pesquisa é que o uso do método de discussão em

grupo na mesma intensidade que o da aula expositiva pode ser considerado um modelo de aula expositiva dialogada. Contudo, pesquisas adicionais neste sentido são necessárias.

Finalizando, no caso dos professores de Administração da Furb não foi encontrada correlação entre o uso dos métodos de ensino e a participação na disciplina de Metodologia do Ensino Superior. Ainda, há uma consonância entre o que eles consideram como métodos mais eficazes e aqueles que eles aplicam com maior frequência. Adicionalmente, percebe-se a tendência de que quanto mais aulas são realizadas mais tempo é empregado no planejamento do ensino. Entretanto, pode-se levar em consideração que, ao planejarem as aulas, consideram a criação de oportunidades de ensino-aprendizagem dentro dos métodos nos quais acreditam.

Embora os resultados não tragam novidades com relação ao ensino de Administração, mostram a necessidade de práticas, discussões, e pesquisas sobre os métodos de ensino e o uso destes métodos para o aumento da qualidade dos cursos de Administração e, conseqüentemente, dos egressos desses cursos. Verifica-se quão distantes estão a teoria e a prática no ensino de Administração nos casos analisados.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. *Estratégias de ensino-aprendizagem*. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVEL, E. et al Revitalizando a relação ensino-aprendizagem em administração por meio de recursos estéticos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. *Anais do XXVIII EnANPAD*. Curitiba: ANPAD, 2004.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Orgs.). *Administração com arte: Experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, T. Uma luz sobre as práticas docentes na pós-graduação: a pesquisa sobre ensino e aprendizagem em administração. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 193-197, 2006.

-
- FURTADO, R. A.; GARCIA, L. M.; VASCONCELOS, G. M. R. "Anna e o Rei": a Utilização de um Filme como Recurso Didático para uma Discussão Mais Aprofundada de Cultura nas Organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. *Anais do XXXII EnANPAD*. Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.
- GIL, A. C. *Metodologia do ensino superior*. São Paulo: Atlas, 1998.
- HAZOFF JUNIOR, W.; SAUAIA, A. C. A. Aprendizagem centrada no participante ou no professor? Um estudo comparativo em Administração de Materiais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 3, p. 631-658, 2008.
- LOPES, P. C.; SOUZA, P. R. B. Jogos de Negócios como ferramentas para a construção de competências essenciais às organizações. In: FEA-USP – Seminários em Administração... *Anais do VII SEMEAD*. São Paulo: FEA-USP, 2004.
- LOWMAN, J. *Dominando as técnicas de ensino*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARION, A. L. C. *Métodos de ensino para cursos de administração: uma análise da aplicabilidade e eficiência dos métodos*. Dissertação de Mestrado, PUC-SP, 2007.
- NEWSTROM, J. W.; SCANNELL, E. E. *The big book of presentation games: Wake-em-up tricks, icebreakers, and other fun stuff*. McGraw-Hill Professional, 1998.
- PARRY, S. The quest for competencies, *Training and Development*, v.33, n.7, p. 48-56, 1996.
- PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Tradução de B. Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- PERRENOUD, P. *Dez novas competências para ensinar*. Tradução de P. Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- PIGNATARI, M. F. *Estudo sobre aprendizagens no ensino superior sob a ótica de profissionais na área de administração*. Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.
- QUINN, R.E. Applying the competitive values approach to leadership: toward an integrative model. In: HUNT, J.G.; STEWART, R.; SCHRIESHEIM, C.; HOSKING, D. (Eds). *Managers and Leaders: An International Perspective*. New York: Pergamon, 1984.
-

QUINN, R.E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass: San Francisco, CA, 1988.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, v.11, n. 2, p. 213-234, 2007.

SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L.; ASSIS, S. A. G.; ZERBINI, T. Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. *Anais do XXVIII EnANPAD*. Curitiba, ANPAD, 2004.

TEIXEIRA, G. *Métodos de ensino usados em administração: características e aplicações*. São Paulo: FEA-USP, 2001. Disponível em <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>>. Acesso em: abr. 2008.

DADOS DOS AUTORES

SOLANGE PLEBANI

(solange@wheb.com.br)

Possui graduação em Pedagogia pela FURB, especialização em Gestão Empresarial pelo INPG e também em Gestão Estratégica de Marketing pela mesma instituição. É mestranda em Administração na FURB. Atualmente é diretora comercial da Wheb Sistemas, em Blumenau. Tem experiência nas áreas de Sistemas de Informação, Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento de Tecnologia da Informação, Marketing, Vendas e Treinamentos.

MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

(mariadomingues@furb.br)

Possui Graduação e Mestrado em Ciências da Administração pela UFSC, e doutorado em Engenharia de Produção também pela UFSC.

Atualmente é professora titular da Universidade Regional de Blumenau/FURB e atua nos Programas de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: ensino da administração e contabilidade, formação do administrador e contabilista e gestão universitária.
