



**Campus Santana do Livramento  
Graduação em Administração  
Trabalho de Curso**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DURANTE O ENSINO  
REMOTO: a percepção dos alunos de graduação em Administração da UNIPAMPA**

Autoria: Natalia Micaela de Mello Martinez  
Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carolina Freddo Fleck

**RESUMO**

Com o início da pandemia em 2020 as Universidades se viram obrigadas a interromper suas atividades presenciais para dar continuidade as suas aulas na modalidade de ensino remoto o que exigiu uma adaptação repentina dos estudantes ao novo formato de curso gerando inúmeros desafios que propiciaram o desenvolvimento ou aprimoramento de habilidades e competências associadas ao comportamento gerencial pelos estudantes. O objetivo do presente estudo é identificar as habilidades do comportamento gerencial que mais se destacaram nos alunos dos cursos de Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA a partir das atividades de ensino remoto durante a pandemia. Para tanto, utilizou-se do método de levantamento/survey, com caráter descritivo-exploratório e abordagem quantitativa, com coleta de dados por meio de questionários e como técnica de análise de dados a estatística descritiva para avaliar os resultados obtidos. A pesquisa concluiu que as características do comportamento gerencial identificadas pelos alunos em seus perfis são mais voltadas para execução de tarefas do que para as relações, destacando-se a competência “informar” concluindo-se que os alunos estiveram mais preocupados em se manter informados e transmitir informações durante o ensino remoto.

**Palavras-chave:** Ensino remoto. Curso de Administração. Comportamento gerencial.

**DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCES DURING REMOTE  
TEACHING: the perception of UNIPAMPA Administration degree students**

**ABSTRACT**

With the beginning of the pandemic in 2020, Universities were forced to interrupt their face-to-face activities to continue their classes in the remote teaching modality, which required a sudden adaptation of students to the new course format, generating numerous challenges that led to the development or improvement of skills and competencies associated with managerial behavior by students. The objective of the present study is to identify the managerial behaviour skills that stood out the most in the students of the Administration courses at the Federal University of Pampa - UNIPAMPA from remote teaching activities during the pandemic. For this, the survey method was used, with a descriptive-exploratory nature and a quantitative approach, with data collection through questionnaires and descriptive statistics as a data

analysis technique to evaluate the results obtained. The research concluded that the characteristics of managerial behaviour identified by the students in their profiles are more focused on performing tasks than on relationships, highlighting the competence "inform", concluding that students were more concerned with informing themselves and transmit information during remote teaching.

**Keywords:** Remote teaching. Administration course. Managerial behavior.

## **DESARROLLO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DURANTE LA ENSEÑANZA REMOTA: la percepción de los estudiantes de grado en Administración de la UNIPAMPA**

### **RESUMEN**

Con el inicio de la pandemia en 2020, las Universidades se vieron obligadas a interrumpir sus actividades presenciales para continuar con sus clases en la modalidad de enseñanza remota, lo que requirió una adaptación repentina de los estudiantes al nuevo formato de curso, generando numerosos desafíos que llevaron a el desarrollo o mejora de habilidades y competencias asociadas al comportamiento gerencial de los estudiantes. El presente estudio tiene como objetivo identificar las habilidades de comportamiento gerencial que más se destacaron en los estudiantes de las carreras de Administración de la Universidad Federal de la Pampa - UNIPAMPA a partir de la enseñanza remota durante la pandemia. Para ello, se utilizó el método survey, con carácter descriptivo-exploratorio y enfoque cuantitativo, con recolección de datos a través de cuestionarios y como técnica de análisis de datos la estadística descriptiva para evaluar los resultados obtenidos. La investigación concluyó que las características del comportamiento directivo identificadas por los estudiantes en sus perfiles están más enfocadas a la realización de tareas que a las relaciones, destacando la competencia "informar", concluyendo que los estudiantes estuvieron más preocupados con informarse y transmitir información durante la enseñanza remota.

**Palabras-clave:** Enseñanza remota. Curso de Administración. Comportamiento gerencial.

### **1 INTRODUÇÃO**

Segundo Fayol a administração é uma atividade básica que deve ser desempenhada em todos os empreendimentos humanos (MAXIMIANO, 2007). Sendo assim, gerenciar é uma função essencial tanto na área profissional como pessoal. Porém, exige habilidades e competências específicas. Nesse sentido, as universidades têm um papel importante no desenvolvimento das competências dos estudantes de Administração e, a constante atenção aos modelos de ensino, é uma das estratégias necessárias para atender as exigências das dinâmicas do mercado profissional. Conforme Cassol et al. (2015), a qualidade do curso de administração reflete-se no atendimento à perspectiva do mercado, o que orienta o planejamento pedagógico da maior parte dos cursos de administração de ensino superior do país.

Dentre as diversas características e habilidades associadas ao perfil do futuro administrador, aquelas voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais destacam-se, não apenas para quem pretende atuar em cargos associados a gestão total das organizações, mas também pela questão de gestão de comportamentos que perpassa os diversos níveis organizacionais. Isso se dá porque, a competência gerencial não somente tem relação com um conjunto de qualificações de determinado indivíduo como também está associada a um conjunto de habilidades gerenciais necessárias para desempenhar o seu trabalho em diferentes níveis organizacionais (ZARIFIAN, 2012). Conforme Oliveira (2014, p.13): "O comprometimento e

a administração das relações entre os profissionais inseridos em uma empresa independem de níveis hierárquicos, pois as relações saudáveis fazem parte do aumento do envolvimento daqueles que fazem parte do contexto”.

A relação da gestão no comportamento organizacional não depende somente do gestor como também do colaborador, ou seja, é um trabalho em equipe (OLIVEIRA, 2014). Desta forma, desenvolver competências gerenciais durante a formação é uma vantagem competitiva para esses futuros profissionais e as Universidades devem atentar-se a todas as mudanças no mercado e no mundo capacitando seus estudantes para lidar com as necessidades da sociedade. Nesse sentido, estas necessidades foram projetadas na elaboração das Diretrizes Curriculares Nacionais, estabelecidas pelo MEC, e nos PPC– Plano Pedagógico dos Cursos de Administração em geral, que estabelecem diretrizes e objetivos para qualificar estes futuros profissionais para esse novo cenário de trabalho.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais estabelecidas pelo MEC (BRASIL, 2020b), os cursos de Administração modernos devem preparar os estudantes para lidar com diversas mudanças rápidas desenvolvendo um conteúdo programático que seja compatível com a realidade das empresas, centrado nas novas tecnologias e nas diferentes tecnologias de informação — incluindo o curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), objeto deste estudo.

Analisando o PPC de Administração da UNIPAMPA, documento publicado em 2019, pode-se verificar objetivos como: preparar profissionais para atuar em mercados regionais e globais de acordo com os princípios da administração; formar bacharéis com uma visão sistêmica e humanista, numa concepção interdisciplinar e realizar ensino pesquisa e extensão, integrando a teoria com a prática, na busca da solução de problemas da sociedade. Nesse sentido, é possível entender que o curso de Administração da UNIPAMPA é voltado a capacitar os alunos como pessoas e profissionais desenvolvendo habilidades que podem ser necessárias para enfrentar novos cenários, especialmente no que diz respeito a inserção de novas tecnologias.

Considerando neste contexto a questão das competências gerenciais, sendo estas as capacidades construídas e desenvolvidas pelos gerentes que são colocadas em prática em diversas situações, desafios ou necessidades, no intuito de possibilitar o alcance das estratégias organizacionais (RUAS, 2010), pode-se verificar que os objetivos do curso de administração potencializam o possível desenvolvimento dos alunos em relação às competências necessárias para o comportamento gerencial.

Em março de 2020, com o início da pandemia da COVID-19, que exigiu isolamento social, as diferentes Instituições de Ensino, entre elas as Universidades, viram-se obrigadas a interromper suas atividades presenciais para evitar a propagação do vírus. Frente a essa nova realidade, o sistema de educação necessitou tomar medidas emergenciais adequando cursos que antes eram ofertados presencialmente para uma modalidade de ensino remoto. Desse modo, foi necessário organizar todas as atividades a partir de recursos tecnológicos para continuar ofertando o ensino e garantir a continuidade do trabalho.

Nesse contexto, os alunos vivenciaram uma mudança repentina no seu formato de curso e método de estudo em um cenário totalmente inédito de pandemia, e tiveram que ajustar-se a essa nova realidade enfrentando inúmeros desafios e isto pode ter levado os universitários a desenvolver habilidades e competências também associadas a comportamento gerencial ou ainda, aprimorar algumas que já vinham sendo desenvolvidas durante o ensino presencial. Considera-se o argumento a partir da perspectiva de que o ensino remoto, se identificado como um desafio a ser superado, é um cenário oportuno para o desenvolvimento de novas competências dos estudantes.

Por outro lado, na visão de Hodges et al. (2020), devido a essa urgência é possível que as limitações de tempo, planejamento, treinamento e suporte técnico tenham prejudicado a

qualidade do ensino. E por consequência muitos alunos podem apresentar dificuldades em ajustar-se ao “ensino remoto”, visto que eram estudantes de cursos presenciais e, devido a essa mudança exigida pela pandemia, passaram a assistir às aulas desde um ambiente virtual com o qual não estavam tão familiarizados.

Cabe ainda ressaltar que os estudantes enfrentam uma dinâmica diferenciada de desenvolvimento das atividades, no sentido de que as aulas não são somente síncronas, quando o professor está em sala de aula em tempo real com o aluno como também podem ser assíncronas em que os envolvidos não estão disponíveis simultaneamente e, portanto, realizam suas tarefas em tempos diferentes (KAPLAN; HAENLEIN, 2016), o que consequentemente exige maior responsabilidade e capacidade de gerenciamento por parte dos alunos já que estes devem estabelecer quando, como e o quê estudar.

Nesse sentido, ao definir que para ser um bom líder é necessário possuir habilidades para saber lidar com diversas situações independentemente do contexto em que elas se apresentem (YUKL, 1998), cabe identificar as habilidades do comportamento gerencial que foram desenvolvidas pelos alunos do curso de Administração a partir das atividades de ensino remoto durante a pandemia para descobrir se estes estão obtendo ganhos com o ensino remoto emergencial apesar das circunstâncias. Tendo em vista esse contexto, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais habilidades do comportamento gerencial destacam-se nos alunos dos cursos de administração a partir das atividades de ensino remoto durante a pandemia?** A partir do problema acima estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: Identificar as habilidades do comportamento gerencial que mais se destacaram nos alunos dos cursos de Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA a partir das atividades de ensino remoto durante a pandemia.

Como objetivos específicos foram estabelecidos para este estudo: a) Identificar os tipos de atividades que os alunos de Administração realizaram durante o ensino remoto; b) Analisar as características do comportamento gerencial identificadas pelos alunos em seus perfis; e c) Verificar a percepção dos alunos com relação aos aspectos positivos e negativos do ensino remoto.

Considerando as pesquisas existentes sobre competências gerenciais, encontram-se variados estudos relevantes sobre a atuação de um administrador, como Cassol et al. (2015), Cyrne e Dullius (2008) e Souza et al. (2014). E que estas pesquisas, em geral, relacionam as competências requeridas no mercado de trabalho com as desenvolvidas no programa de formação dos administradores. Sendo assim, esta pesquisa justifica-se porque além de complementar estudos nessa linha, traz aspectos diferenciados para o debate, uma vez que se estabelece um estudo especificamente voltado a abordar como mudanças ocorridas nas formas de ensino, em função da pandemia da COVID-19, podem relacionar-se com o desenvolvimento de habilidades e comportamentos associados a um perfil gerencial, na percepção de alunos do curso de Administração da UNIPAMPA. Considerando especialmente que, mesmo que a organização tenha um papel importante o desenvolvimento das competências gerenciais um indivíduo somente será considerado líder se tiver desenvolvido habilidades e conhecimentos para tal em sua formação (FLECK, 2008).

Além disso com os resultados encontrados, uma vez passado o período da pandemia, será possível avaliar o potencial positivo ou negativo da adoção de novas metodologias de ensino ou reformulação das existentes buscando ferramentas que possibilitem o desenvolvimento das competências dos alunos para que estes possam tornar-se profissionais que saibam mobilizar seus conhecimentos e capacidades conforme as diversas situações que se apresentem na realização da prática gerencial. Considerando também que, segundo Cassol et al. (2015), por tratar-se de uma ciência aplicada, o desempenho profissional na área de administração não depende somente da teoria adquirida ao longo da graduação como também das experiências práticas vividas durante a formação acadêmica

Nesse sentido, a pesquisa foi aplicada aos estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) localizada em Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul visto que o ensino remoto, analisado como uma experiência prática, pode ter influência no aprendizado dos futuros administradores os quais devem estar preparados para aplicar seus conhecimentos nos diversos desafios que irão se apresentar durante sua profissão tendo em conta que, para acompanhar um ambiente cada vez mais complexo e exigente como é o atual mercado de trabalho, as empresas necessitam de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes (SOUZA et al., 2014).

Ademais, cabe destacar que o ensino remoto exige o uso das tecnologias para acompanhar as atividades de ensino e, como já mencionado, segundo as Diretrizes Nacionais Curriculares no curso de Administração de Empresas moderno é fundamental que os alunos desenvolvam conhecimentos alinhados com a realidade das empresas que tem como substrato as novas e diferentes tecnologias de informação preparando-os para lidar com situações desafiadoras (BRASIL, 2020b). Ou seja, além de ser fundamental que os futuros administradores estejam preparados para enfrentar cenários dinâmicos que exigem alto nível de flexibilidade e habilidades deles também é importante que estes sejam capazes de trabalhar com diversas tecnologias, habilidades que foram necessárias para acompanhar as aulas no seu novo formato (ensino remoto).

Além disso, espera -se contribuir com futuras pesquisas que possam surgir em relação ao tema de comportamento gerencial no ensino remoto emergencial, e tem como intuito incentivar o incremento de algumas medidas de melhoria na formação dos administradores. Justificando assim o estudo tanto por sua possível contribuição teórica quanto por sua contribuição na compreensão de mudanças comportamentais que possam estar ocorrendo em um período de desafios e percalços vivido pela humanidade e que ficará marcado na história.

Com vistas a responder os objetivos propostos, este trabalho está organizado em cinco seções: na primeira observa-se a introdução; na segunda seção está o referencial teórico no qual se apresenta uma revisão da literatura sobre a pandemia e o ensino remoto, e as competências gerenciais; a terceira descreve-se a metodologia da pesquisa; a quarta apresenta a análise dos resultados; a quinta contém as considerações finais e por fim, as referências utilizadas e os apêndices do trabalho.

## **2 A PANDEMIA E O ENSINO REMOTO**

Após a doença do Coronavírus (COVID-19) ser caracterizada como pandemia, a Organização Mundial da Saúde (OMS) orientou o distanciamento social como forma de prevenir o contágio, uma vez que o SARS-COV-2 é um vírus altamente contagioso e tem maior probabilidade de propagação em ambientes fechados com maior circulação de pessoas. As mais variadas organizações foram afetadas em sua forma de funcionamento e as aulas presenciais de todos os níveis educacionais foram interrompidas. Houve a necessidade urgente do sistema educacional mobilizar-se e adaptar-se a uma nova modalidade de ensino.

Desta forma, no Brasil, o Conselho Nacional da Educação por meio do parecer Nº 5/2020, admitiu o cômputo das atividades não presenciais para fins do cumprimento da carga horária mínima anual (BRASIL, 2020a). A partir do parecer, muitas Instituições de Ensino Superior (IES), determinadas pela situação em questão, começaram a ministrar seus cursos de forma virtual pelo fato de as aulas presenciais não serem uma opção viável durante todo ano de 2020 (SILVA, CHAVES e BRINATTI, 2020), o que seguiu em 2021 até início de 2022.

Com o intuito de manter a rotina de estudos dos alunos, estrutura-se uma alternativa denominada Ensino Remoto Emergencial (E.R.E.). Para Behar (2020) o ensino é considerado “remoto” porque professores e alunos foram impedidos de frequentar instituições educacionais

devido ao possível contágio do vírus e “emergencial” devido às condições em que foi estabelecido que alteraram todo o planejamento do ano letivo.

Na visão de Moreira e Schlemmer (2020) o ensino remoto pode ser definido como uma modalidade que requer que estudantes e professores estejam distanciados fisicamente, porém continuem trabalhando juntos por meio da transposição do mesmo curso para os contextos digitais, ou seja, a mesma organização curricular, metodologias e práticas pedagógicas que eram realizadas no ensino presencial são transferidas para um ambiente virtual. Esta modalidade pode ocorrer tanto de forma síncrona, quando professor e discentes estão interagindo ao mesmo tempo no ambiente virtual, como assíncrona, quando os envolvidos usam tempos distintos de comunicação sendo estabelecidas tarefas para serem realizadas durante um determinado prazo (KAPLAN; HAENLEIN, 2016).

O E.R.E. diferentemente do ensino a distância (EaD), projetado e planejado para ser online, foi uma adaptação curricular temporária que ocorreu como alternativa para que as instituições de ensino não interrompessem suas atividades educacionais enquanto as presenciais estão impossibilitadas. Porém, ao finalizar o período pandêmico, estas retornariam a ser ministradas presencialmente (ARRUDA, 2020). Além de diferenciar-se quanto às circunstâncias e motivos pelos quais foram criados, também divergem com relação a interação, uma vez que no E.R.E. há maior exigência de interação entre os discentes e docentes pois tenta se aproximar ao máximo da aula presencial geralmente fazendo uso de plataformas online que são usadas para que todos participem simultaneamente da aula apesar de também serem utilizadas ferramentas assíncronas que permitem o acesso aos materiais de forma não instantânea (ARRUDA, 2020). Por outro lado, segundo Moran e Valente (2015) a modalidade EaD é mais flexível com relação ao modo e formato podendo até mesmo não haver interação nenhuma entre os envolvidos.

Ainda há desafios a serem superados no uso das tecnologias digitais da informação e Comunicação (TDICs) como meio para a substituição das aulas presenciais pois, mesmo que estas já fossem utilizadas nas escolas de forma direta ou indireta, ainda apresentam diversas complicações como por exemplo: as infraestruturas de materiais e das casas dos professores e discentes, a formação dos professores, as tecnologias utilizadas e o acesso dos estudantes à internet (SOUZA, 2020). E a pandemia ainda exige de todos o uso das tecnologias para manutenção das atividades de ensino.

Na visão de Gusso et al. (2020) é necessário atentar-se às atividades realizadas no ensino remoto emergencial e após, pois mesmo tratando-se de uma situação emergencial, o Ensino Superior não pode ocorrer de forma improvisada, sem planejamento e possuir características meramente burocráticas, é importante que as instituições educativas continuem desenvolvendo aprendizagens de Ensino Superior e não somente adesão e repetição de conteúdo. Já, na visão de Santos (2020), mesmo que tenham ocorrido esforços para planejar o modelo de ensino remoto por parte dos sistemas de ensino estaduais, as medidas tomadas não foram suficientes pelo fato de que a ausência de formação e as debilidades técnicas condicionaram um cenário que poderia ser visto como: o que temos para hoje.

Também é importante destacar que o ensino remoto emergencial além de permitir a continuidade das aulas pode ter desencadeado algumas outras vantagens como o desenvolvimento de uma nova visão de ensino e dos estudantes, visto que essa mudança exigida pela pandemia pode ser oportuna para deixar de entender o ensino como somente uma transmissão de conteúdo e passar a considerar como centro aos estudantes e seu envolvimento ativo nas atividades de aprendizagem (ZHU; LIU, 2020), de modo a que o aluno possa ter um perfil mais proativo, desenvolvendo competências que futuramente serão necessárias para desempenhar sua profissão.

Portanto é possível visualizar que apesar do ensino remoto ter proporcionado desafios para os universitários um dos aspectos principais que deve ser considerado é que os discentes

tiveram que obter seu conhecimento de forma autônoma, assumindo um papel ativo em relação às suas aulas. Isto pode ser positivo se analisada uma concepção mais promissora de ensino que não se fundamenta somente na transmissão de conteúdo, mas foca também no desenvolvimento de comportamentos profissionais visto que:

“O desenvolvimento dos comportamentos profissionais de nível superior deve estar orientado para capacitar o estudante a caracterizar e a lidar com as necessidades da sociedade, de modo que ele aprenda a aprender – o que parece ser ainda mais importante em um período de pandemia, que impõe tantas mudanças nos modos de vida em sociedade” (GUSSO et. al, 2020, p.9).

Desta forma pode-se concluir que os estudantes, ao ter aulas remotas, podem aprender mais a gerenciar seus tempos, cumprir com prazos e lidar com as plataformas tecnológicas requeridas. Nesse sentido, eles estudam com maior independência, sem o apoio lado a lado dos professores, e por consequente, podem vir a desenvolver de forma diferente ou aprimorar algumas competências associadas a comportamento gerencial.

### 3. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O conceito de competência, apesar de ser muito utilizado, apresenta múltiplas abordagens, visto que as perspectivas dos autores divergem ao analisar o termo a partir de diversos aspectos como formação, capacitação, ação, resultados etc. De acordo com Sousa e Junior (2013), independente das diferenças, os conceitos se assemelham ao fazerem referência a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desenvolvimento de atividades profissionais determinadas que exigem mais do que somente conhecimentos técnicos e operacionais. Nesse sentido, é possível afirmar que não há um consenso sobre o conceito competência, entretanto há pontos em comum que podem ser observados, conforme figura 1 que expõe os diversos conceitos e os aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento.

Quadro 1- Evolução do conceito de competência, autores e aspectos abordados

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte o retorno da organização”.	Formação e resultados
Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”	Estratégias, ação e resultados
Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação
Boterf (1997, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados
Fleury e Fleury (2001, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
Zarifian (2001, p.66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então a empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”	Aptidão, ação e resultado
Dutra (2008, p.21)	“Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse	Atuação e resultados

papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros ‘bem-aceitos’ e que pode ser melhorado através de treinamento”.
---

Fonte: Fleck (2008, p. 24).

É importante salientar que esses conceitos se dividem em duas grandes correntes de estudos de competências, a norte-americana e a francesa. Sendo que a primeira corrente predominante no Brasil (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 1999; FLEURY; SARSUR, 2006; MOURA; BITENCOURT, 2006), e está mais relacionada às competências individuais que são os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), os quais justificam o alto desempenho de profissionais no trabalho, enquanto a corrente francesa, conforme Barato (1998) dá ênfase a formação, associando o desenvolvimento de competências ao estudo sistemático.

De acordo com Le Boterf (2003), autor pertencente à abordagem francesa, a formação do trabalhador para desempenhar tarefas cada vez mais especializadas exige conhecimentos técnicos e específicos para que o profissional possa enfrentar a complexidade do mercado de trabalho. Ainda na linha desse mesmo autor, competência do indivíduo pode ser analisada a partir de três eixos diferentes: a pessoa (biografia, socialização), sua formação educacional e experiência profissional. Nesse sentido, a formação é essencial para ser um profissional competente capaz de obter um desempenho superior a outros ao lidar com diversas situações. Assim, a competência é saber mobilizar e combinar um conjunto de saberes, saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências em prol de alcançar objetivos (LE BOTERF, 2003).

Sempre houve uma preocupação na literatura em relacionar dentro das competências individuais as competências gerenciais necessárias para que um administrador obtenha um desempenho superior (BOYATZIS, 1982, 2008, 2009; ZARIFIAN, 2001). Seguindo essa linha de raciocínio, muitos autores como Fleury e Fleury (2001) e Ruas (1999) procuraram definir que características possuem os gerentes competentes que por meio de suas experiências de vida e ações na empresa se tornam profissionais capazes de exercer sua função com excelência.

Entende-se então, que para o presente estudo é necessário indicar um modelo que permita avaliar o perfil de competências que está sendo formado nos estudantes que estão desenvolvendo suas atividades no modelo do ensino remoto. Entre os modelos encontrados e analisados foi escolhido o modelo de Yukl (1998), que segue apresentado no tópico a seguir, pois define competências necessárias para o gerenciamento separando-as em duas áreas: trabalho e relações.

### **3.1 Modelo de Perfil Gerencial de Yukl**

O modelo teórico de Gary Yukl apresenta características associadas ao que se considera que um líder deve apresentar. Para o autor, um líder deve estar preparado para lidar com qualquer situação independentemente do seu contexto. Desta forma, classifica as competências em orientadas para trabalho que objetiva desenvolver o trabalho de forma confiável e eficiente, e orientadas para as relações que procuram melhorar o capital humano e suas relações (YUKL, 1998).

Seguindo essa perspectiva Yukl (1998) afirma que o líder eficaz é aquele que seleciona diferentes tipos de comportamentos que demonstram simultaneamente sua preocupação pelo trabalho e pelas pessoas. Ou seja, um bom gerente deve, sempre que possível, decidir pelos comportamentos que expressem ambos os fatores. Com o fim de melhor compreensão dessas características, a seguir são descritas as duas competências e suas características mencionadas pelo autor.

## **Administrar trabalho**

O processo de administrar trabalho se divide em planejar; solucionar problemas; esclarecer papéis e objetivos; informar; e monitorar informações como pode-se visualizar a seguir.

**Planejar:** O planejamento das atividades trata-se de decidir o que, como, quem e quando será realizada cada atividade, e objetiva organizar e coordenar as atividades de trabalho e utilizar os recursos de forma eficaz. Também conforme o autor, planejamento é realizado de forma cognitiva sendo necessário processar a informação, analisar e decidir.

**Resolução de problemas:** É uma característica semelhante a planejar, porém, manifesta-se quando há necessidade de solucionar distúrbios na organização. Cabe ressaltar que é uma situação em que o líder deve tomar frente servindo de exemplo para seus subordinados e demonstrando sua liderança.

**Esclarecimento de papéis e objetivos:** Nesta característica as principais tarefas são: definir as responsabilidades e exigências do cargo, definir metas de rendimento e designar tarefas específicas e subsidiar informações para o desenvolvimento delas. De acordo com o autor, esta competência tem como fim orientar e coordenar as atividades para que todos os envolvidos tenham conhecimento sobre o que fazer e como fazer.

**Informar:** As informações devem estar claras e ser constantes para que todos os envolvidos estejam cientes dos acontecimentos e participem nos processos da empresa. Para o autor, um líder eficaz tem controle de tudo o que acontece na organização sendo capaz de repassar as informações relevantes, no momento adequado e através do meio mais indicado.

**Monitorar informações:** De acordo com o autor, a informação obtida através do monitoramento é utilizada para identificar problemas e oportunidades, formular ou modificar os objetivos, estratégias, políticas e procedimentos e é útil para avaliar o rendimento dos funcionários, identificar debilidades no rendimento e manter constante resposta do que é desenvolvido.

## **Administrar relações**

O processo de administrar relações se divide em apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos.

**Apoiar:** Apoiar permite criar vínculos e manter relações eficazes com os funcionários obtendo deles confiança, amizade e lealdade. Nesse sentido, ao criar vínculos emocionais é mais fácil de conseguir cooperação e apoio das pessoas de quem depende o dirigente para realizar o seu trabalho além de tornar o ambiente de trabalho mais agradável reduzindo o estresse do trabalho ou até mesmo ajudando aos indivíduos a gerir seu próprio estresse.

**Desenvolvimento:** Trata-se da preparação dos funcionários e treinamento para que desenvolvam suas competências individuais com o intuito de incentivar o crescimento pessoal e profissional. Sendo assim, segundo o autor, seus benefícios são: maior adaptação ao cargo de trabalho, aprendizado de habilidades e crescimento profissional.

**Reconhecimento:** O reconhecimento permite expressar apreciação pelo bom rendimento dos outros (subordinados, agente externo ou superiores). As três formas principais de reconhecimento são elogios, prêmios e cerimônias de reconhecimento.

**Recompensar:** Esta característica está ligada à anterior visto que após o reconhecimento cabe ao líder recompensar o funcionário. Nesse sentido deve-se identificar quais tarefas recompensar e a forma como fazê-lo, procurando atender às necessidades e desejos dos funcionários e assim manter um equilíbrio.

**Administrar Conflitos:** Para gerenciar conflitos é necessário estar informado sobre eles, identificando porque eles existem, onde ocorrem e quais são os envolvidos no conflito. Um dos objetivos desta característica é o de estimular o crescimento dos funcionários através de relações de confiança e respeito mútuo tanto entre funcionários e superiores, quanto entre os próprios funcionários.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva-exploratória, uma vez que está embasada em teorias já consolidadas na área da administração, mas ao mesmo tempo traz potencial inovador ao avaliar se a situação da pandemia pode ser fator modificador/desenvolvedor de características associadas ao comportamento gerencial de estudantes de administração. Devido ao objetivo e a população a ser pesquisada o estudo segue abordagem quantitativa de pesquisa.

No que se refere ao método, a coleta de dados realizou-se por meio de levantamento/survey. Na pesquisa com survey são obtidos dados e informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, sendo necessário definir uma população-alvo como representante e utiliza-se um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002). Deu-se preferência a este método por apurar dados e informações que contribuíssem com descrições quantitativas sobre a percepção dos alunos de administração com relação a seu comportamento durante as atividades de ensino remoto o que possibilitou a obtenção de conclusões correspondentes aos dados coletados.

Quanto a técnica de coleta de dados, foi aplicado um questionário dividido em dois blocos. Sendo que o primeiro bloco contém perguntas relacionadas ao perfil da amostra e o segundo, compõe-se de 20 perguntas relacionadas a identificação do perfil de Competência Gerencial, seguindo a escala Likert de concordância, em que 1 representa “concordo totalmente” e 5 “discordo totalmente”, com perguntas adaptadas do modelo construído por Fleck (2008) a partir do modelo teórico de Perfil Gerencial de Yukl (1998)<sup>i</sup>, anteriormente exposto no referencial teórico. Além disso, o segundo bloco também está composto por 5 perguntas de múltipla escolha e 2 perguntas abertas.

O modelo aplicado por Fleck (2008) constitui-se de 20 questões divididas em seis fatores, três associados a Administrar Tarefas<sup>ii</sup> (informar, projetos e planejamento) e três associados a Administrar Relações (recompensar, desempenho e união). Estas variáveis compuseram o modelo final após os testes estatísticos de validação do mesmo. Optou-se por utilizar este modelo e não construir um novo a partir da teoria porque este já passou por análises prévias e tem-se a indicação de que mede adequadamente perfil de comportamento gerencial. Para este estudo 20 afirmações/questões foram adaptadas para a realidade dos estudantes associadas ao ensino remoto como pode ser visualizado no Quadro 2 e Apêndice A.

Quadro 2- Operacionalização das Variáveis

	<b>Fatores</b>	<b>Questões</b>				
<b>Administrar Trabalho</b>	Informar	9	10	11	12	13
	Projetos	14	15	16		
	Planejamento	17	18	19		
<b>Administrar Relações</b>	Recompensar	20	21	22		
	Desempenho	23	24	25		
	União	26	27	28		

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A instituição escolhida para aplicar esta pesquisa foi a UNIPAMPA, uma universidade pública federal brasileira, criada pelo governo federal por meio da lei nº 11.640, de 11/01/2008, com o fim de promover o desenvolvimento socioeconômico e educacional da região. A mesma esta composta por 10 campi distribuídos no Rio Grande do Sul e 69 cursos de graduação. Este estudo foi realizado com estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) localizada em Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul. Foi selecionado o curso de Administração pelo fato de que seu currículo voltado para área gerencial e a universidade e cidade foram selecionadas por acessibilidade das pesquisadoras.

A coleta dos dados realizou-se desde julho de 2021 até início de março de 2022 através de um instrumento online que foi enviado para o e-mail institucional dos alunos o link de acesso ao questionário, e por meio do compartilhamento do link nas redes sociais. A amostra foi do tipo probabilística estratificada. No campus Santana do Livramento o total de alunos do curso de Administração era de 419 em 2021, sendo divididos em: 205 alunos do diurno e 214 alunos do noturno. Considerando 95% de confiança e 5% de margem de erro, o total de respondentes para o curso de Administração será de 184 alunos, sendo 90 do curso de Administração diurno e 94 do curso de Administração noturno.

Como técnica de análise dos dados optou-se pela estatística descritiva para responder os objetivos da pesquisa. Nesta pesquisa foram aplicados 189 questionários, obtendo 94 respostas de estudantes do diurno e 95 do noturno, porém devido a um erro de preenchimento no que se refere ao semestre foram excluídas duas repostas totalizando então 187 respondentes.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com vistas a identificar as habilidades do comportamento gerencial que mais se destacaram nos alunos dos cursos de Administração a partir das atividades de ensino remoto durante a pandemia e com o fim de atender aos objetivos específicos desta pesquisa, a seguir serão apresentados 4 (quatro) tópicos sendo o primeiro para identificar o perfil dos respondentes; o segundo abordará os tipos de atividades que os alunos de Administração realizaram durante o ensino remoto; no terceiro serão analisadas as características do comportamento gerencial identificadas pelos alunos em seus perfis e no quarto a percepção dos alunos com relação aos aspectos positivos e negativos do ensino remoto.

### **5.1 Perfil dos respondentes**

Considerando o estabelecido no plano da amostra participaram da pesquisa 187 estudantes de Administração da UNIPAMPA sendo 93 do diurno e 94 do noturno. Analisando a amostra pesquisada, percebe-se que esta é formada majoritariamente pelo sexo feminino (67,9 %) e que os respondentes desta pesquisa apresentaram uma faixa etária predominante entre 21 a 23 anos (27,8%) porém pode-se observar uma grande amplitude entre as idades da amostra alcançando uma média de 28 anos, sendo a idade mínima 18 e a máxima 65.

Com relação ao semestre pode-se identificar que as respostas apresentam percentuais bem distribuídos entre todos os semestres, porém a maioria dos respondentes compõe o 8º semestre (16,04 %) e a minoria do 4º semestre (6,42%). Logo, quando os estudantes foram questionados a respeito da ocupação/ trabalho durante a pandemia, verificou-se que a maioria exerceu outra atividade além da faculdade, visto que 141 deles responderam afirmativo o que representa o 75,4% da amostra, porém, somente 21,28 % destes tiveram a oportunidade de trabalhar em home-office. Indicando que, mesmo enquanto a universidade esteve em ensino remoto, muitos destes alunos vivenciaram a pandemia não apenas em suas casas mas também em seus trabalhos, tendo que gerenciar seu tempo da melhor forma possível para poder cumprir com todas as atividades e aulas propostas pelo ensino remoto.

No que se refere às ocupações, foram apresentadas diversas ocupações/trabalhos que podem ser visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3- Ocupações dos respondentes

<b>Trabalho/ocupação (além da faculdade):</b>	Estagiários	20	10,70%
	Vendedores	10	5,35%
	Funcionários Públicos	8	4,28%
	Não informado	7	3,74%
	Empregadas domésticas/ Diaristas	6	3,21%
	Auxiliares administrativos	6	3,21%
	Atendentes	5	2,67%
	Donas de Casa	5	2,67%
	Empresários	5	2,67%
	Secretárias	3	1,60%
	Professores	3	1,60%
	Motoristas	3	1,60%
	Outros	60	32,09%
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>75,40%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022).

Ao analisar o quadro 3, é possível notar que 10,70% são estagiários sendo esta uma opção interessante pela qual os alunos optam pois é um meio propício para começar a colocar em prática os conhecimentos teóricos estudados realizando atividades relacionadas com o curso de formação que está sendo estudado. Por outro lado, como pode ser observado, 32,09% exercem outros tipos de funções algumas não tão relacionadas ao curso de administração como manipuladora de alimentos, maquiadora e professora de inglês; e outras mais relacionadas como, por exemplo, consultora de RH.

Nesse sentido, é interessante observar que a formação superior em administração propicia inúmeras possibilidades profissionais para os estudantes, sendo que estes podem recorrer às diversas áreas do mercado de trabalho. Sendo assim os alunos, na escolha de uma profissão, não se limitam somente a cargos voltados para área administrativa ou gerencial mas também encontram outros tipos de profissões que, apesar de fugir dessas áreas em questão, ainda requerem de conhecimentos adquiridos no curso visto que, as competências gerenciais se associam a um conjunto de habilidades gerenciais necessárias para todas as profissões independentemente do nível hierárquico (ZARIFIAN, 2012).

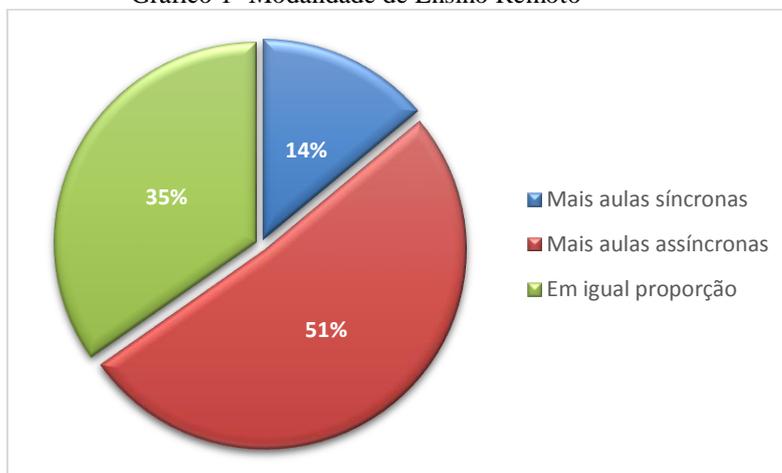
Portanto conclui-se que o sexo feminino é predominante no curso de Administração da UNIPAMPA e a média da faixa etária é de 28 anos. Além disso, maior parte dos alunos exerce outra ocupação ademais da faculdade o que demonstra que são alunos que não se dedicam somente ao estudo e precisam conciliar trabalho, estudo e até mesmo casa o que pode ter sido uma dificuldade durante esse período. Sendo que, um estudo realizado por Pereira et al. (2020) destacou através do relato da experiência de estudantes sobre aulas remotas, que o gerenciamento do tempo ficou prejudicado durante a pandemia e que isso se remete ao fato da necessidade de treinamento sobre organização de estudos, priorização de atividades e conhecimento dos próprios estudantes sobre o seu papel.

Desta forma, após analisar o perfil dos respondentes, se faz necessário abordar os tipos de atividades que foram realizadas pelos alunos de Administração durante o ensino remoto.

## 5.2 Atividades realizadas durante o Ensino Remoto

Neste tópico será abordado o primeiro objetivo específico do trabalho, que é identificar os tipos de atividades que os alunos de Administração realizaram durante o ensino remoto. Nesse sentido, no que diz respeito ao tipo de aula que os estudantes tiveram durante a pandemia, 96 estudantes afirmaram ter tido mais aulas assíncronas do que síncronas, representando mais da metade da amostra (51,3%) como é possível identificar no gráfico 1 apresentado a seguir.

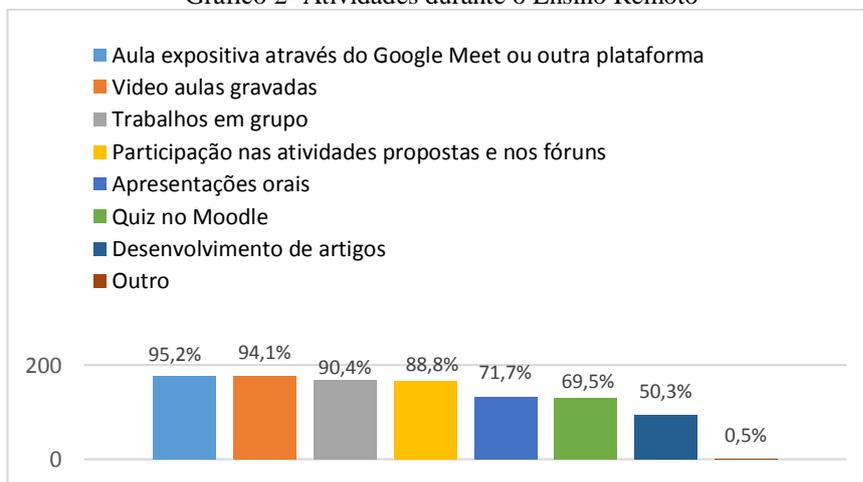
Gráfico 1- Modalidade de Ensino Remoto



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022).

Considerando que os dados aqui coletados correspondem a uma amostra calculada com 95% de confiança, pode-se afirmar que estes dados refletem a realidade dos alunos do curso, durante o ensino remoto. Indicando que a maior parte das disciplinas teve mais atividades assíncronas do que síncronas. A partir desse resultado é possível entender que durante a pandemia não houve tanta interação entre os discentes e docentes de forma simultânea, pois são as aulas síncronas que permitem que todos participem simultaneamente da aula seguindo uma dinâmica parecida com a do ensino presencial, porém desde a perspectiva dos alunos, foram oferecidas mais aulas assíncronas nas quais são realizadas diversas tarefas de forma não instantânea exigindo uma menor interação entre os mesmos.

Gráfico 2- Atividades durante o Ensino Remoto



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022).

No gráfico 2 estão apresentadas as atividades que foram realizadas pelos estudantes na modalidade de ensino remoto. É possível perceber que todas as alternativas foram selecionadas e obtiveram percentuais aproximados. Porém, a que menos se destacou foi o desenvolvimento de artigos (50,3 %) sendo selecionada somente por 94 estudantes, também pode-se notar que um dos estudantes selecionou a opção “outro” e fez menção às palestras realizadas durante o ensino remoto. Apesar dos alunos terem indicado que durante o ensino remoto tiveram mais atividades assíncronas, visto no gráfico 1, as aulas expositivas apareceram em percentual levemente maior nesta questão, mas quase na mesma proporção das vídeo aulas e trabalhos em grupo. Também deve-se ter em conta que a questão consultava as atividades que os estudantes tiveram durante ensino remoto não fazendo nenhum tipo de referência a frequência delas e que nas opções não foram incluídos trabalhos individuais.

No que se refere ao contato entre professor aluno e entre colegas foram realizadas duas questões para verificar quais seriam os principais meio de comunicação entre eles. Nesse sentido se identificou que entre colegas o principal meio para manter-se comunicado foi o Whatsapp (97,3 %) seguido do e-mail institucional (40,1%) e com os professores o e-mail institucional (92,5%), seguido pelo Moodle (61 %) e Whatsapp (59,4 %). Podemos perceber que, apesar de serem utilizadas as mesmas redes sociais para a comunicação entre todos, o que mais se destacou entre colegas foi um meio geralmente usado para conversas mais pessoais (Whatsapp) e, entre aluno e professor, foi o e meio formal criado pela Universidade Federal do Pampa (e-mail institucional).

Portanto, em vista de responder o primeiro objetivo específico pode-se concluir que os tipos de atividades que os alunos de Administração realizaram durante o ensino remoto foram majoritariamente atividades assíncronas como vídeo aula gravadas e trabalhos grupos, porém também tiveram aulas síncronas destacando as aulas expositivas no Google Meet ou outras plataformas. Desta forma, após identificar as atividades realizadas pelos estudantes de Administração da UNIPAMPA, é necessário abordar as características do comportamento gerencial identificadas pelos alunos em seus perfis.

### **5.3 Características do comportamento gerencial**

Nesse tópico são analisados os resultados referentes ao objetivo específico 2, sendo este analisar as características do comportamento gerencial identificadas pelos alunos em seus perfis. Para isso foi utilizada a escala do tipo Likert de cinco pontos, onde o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 5 corresponde a “concordo totalmente”. O questionário foi dividido em seis fatores, três associados a Administrar Trabalho (informar, projetos e planejamento) e três associados a Administrar Relações (recompensar, desempenho e união), conforme o modelo apresentado por Fleck (2008).

Analisando os fatores associados a administrar trabalho, é possível verificar no quadro 4 que a competência que conta com maior média é “informar” (M= 4,30), sendo que as questões pertencentes a esse fator procuraram identificar a preocupação dos alunos com informar-se, transmitir e explicar as tarefas que devem ser realizadas por todos os membros da equipe a fim de evitar erros.

Ao observar cada variável de forma separada, percebe-se que a questão 13 teve um maior nível de concordância com uma média de 4,42 visto que 117 alunos concordaram totalmente e 41 concordaram, totalizando o 84,5 % de alunos. Por outro lado, a questão 10 obteve menor concordância e apresentou uma média de 4,20 resultado de 4 estudantes que discordam totalmente, 12 que discordam e 21 que se mostram indiferentes, porém é possível notar que todas as variáveis do fator “informar” obtiveram médias altas e por consequente um alto nível de concordância.

Em “projetos”, visto na teoria de Yukl (1998) como “esclarecimento de papéis e objetivos”, foram abordados fatores como cronograma e atividades a partir da percepção dos alunos. Essa competência obteve uma média inferior a 4 ( $M= 3,98$ ) e foi identificado que 56,6% dos estudantes discordaram totalmente, discordaram ou se demonstraram indiferentes; o que significa que os alunos não realizaram mais atividades em equipe do que individuais ou realizaram em igual proporção. No que se refere a questão 16, esta apresentou um grande nível de concordância ( $M=4,48$ ), uma vez que 120 alunos concordaram totalmente e 43 concordaram representando um total de 87,2% demonstrado que esse período de ensino remoto foi útil para que os estudantes pudessem aprender mais das ferramentas tecnológicas o que é visto como positivo já que, como mencionado no referencial teórico, segundo as Diretrizes Nacionais Curriculares, nos cursos de Administração modernos, é fundamental que os alunos aprendam a lidar com a realidade das empresas considerando que as diferentes tecnologias de informação estão cada vez mais inseridas nessa realidade (BRASIL, 2020b). Cabe destacar que essa foi a maior média obtida entre todas as questões propostas no questionário. Nesse sentido o curso de administração, quando retorne a presencialidade, precisa atentar-se a dar continuidade ao aprimoramento dos conhecimentos dos estudantes com relação a diversas ferramentas tecnológicas visto que as novas e diferentes tecnologias de informação estão cada vez mais presentes nas empresas e se faz necessário que os futuros profissionais se adaptem a essa realidade desde sua formação.

Logo, ao analisar a competência “planejamento” é possível visualizar que esta apresenta a mesma média de “projetos” ( $M= 3,98$ ). Tendo em conta que planejamento se refere a necessidade de planejamento para um bom desenvolvimento do trabalho, os alunos foram questionados com relação a sua organização, monitoramento e gerenciamento das suas atividades e tempo para realizá-las durante o ensino remoto. Sendo assim a maior média ( $M= 4,11$ ) foi apresentada pela questão 19 na qual 139 alunos se manifestaram concordando parcial ou totalmente (74,3%) demonstrando que o aluno teve que realizar mudanças em seu próprio perfil para poder se adequar ao ensino remoto visto que este exigiu maior autonomia e independência dos estudantes para que eles pudessem alcançar seus objetivos. No que diz respeito as outras duas questões restantes, as mesmas apresentaram uma média um pouco inferior a 4 porém ainda muito próximas da opção concordo da Escala Likert.

Quadro 4 –Média dos fatores associados a Administrar Trabalho

<b>Informar</b>	9. Precisei organizar mais minha rotina de trabalho/estudos	4,24
	10. Entendo que os alunos devem estar mais informados com relação ao curso e aos trabalhos que devem ser desenvolvidos e seus prazos e localização das informações	4,2
	11. Ao realizar um trabalho em grupo, devido a distância física, eu me preocupo ainda mais em informar claramente as tarefas que serão realizadas por cada integrante e definir antecipadamente as atividades a serem desenvolvidas	4,39
	12. Durante os trabalhos em grupo utilizei diversos meios para manter uma boa comunicação entre todos os integrantes	4,26
	13. Durante os trabalhos em grupo estive sempre atento/a às mensagens compartilhadas pelo grupo para me informar, esclarecer dúvidas, compartilhar informações, etc.	4,42
	<b>Média</b>	<b>4,30</b>
<b>Projeto</b>	14. Realizei mais trabalhos em grupo do que trabalhos individuais	3,26
	15. Estive mais atento aos cronogramas, planos de ensino e prazos das diversas disciplinas	4,2
	16. Aprendi a utilizar ou aprimorei meus conhecimentos com relação às diversas ferramentas e plataformas tecnológicas como Moodle, Google Meet, Word, etc.	4,48
	<b>Média</b>	<b>3,98</b>
<b>Planejamento</b>	17. Estabeleci meu próprio plano/cronograma de estudo (quando e o que estudar) para realizar as atividades correspondentes às aulas assíncronas e acompanhar as aulas síncronas.	3,94
	18. Monitorei que todas as atividades estabelecidas em meu cronograma de estudo ocorressem conforme o planejado	3,9
	19. Estabeleci um perfil mais autônomo e independente definindo minhas próprias prioridades e gerenciando meu tempo para atingir meus objetivos	4,11
		<b>Média</b>

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022).

Também é importante fazer referência aos fatores que compõem ao construto “administrar relações” que podem ser visualizados no quadro 5.

Quadro 5 –Média dos fatores associados a Administrar Relações

<b>Fatores</b>	<b>Perfil do Comportamento Gerencial</b>	
	<b>Questões</b>	<b>Média</b>
<b>Recompensa</b>	20. Elogiei o bom trabalho dos meus colegas e professores	3,87
	21. Procurei me esforçar ainda mais e ser mais participativo nas disciplinas em que percebi maior dedicação do professor/a para com suas aulas	4,04
	22. Ao identificar que não ajudei o suficiente em um trabalho em equipe procurei melhorar meu desempenho no seguinte trabalho realizado com minha equipe	4,02
		<b>Média</b>
<b>Desempenho</b>	23. Estabeleci uma técnica de estudo adequada ao ensino remoto que me permitiu obter um bom desempenho	3,66
	24. Nos trabalhos em grupo procurei incentivar meus colegas para que realizassem um bom trabalho (ex: destacar a importância do trabalho de cada integrante)	3,86
	25. Forneci muitos feedbacks para que os professores pudessem adaptar melhor seus planos de ensino (datas, atividades, provas etc.) às necessidades dos alunos	3,16
		<b>Média</b>
<b>União</b>	26. Fortaleci o relacionamento/vínculo com meus colegas e/ou professores	3,25
	27. Nos trabalhos em grupo me mantive preocupado com a participação e interação de todos os integrantes	3,96
	28. Me certifiquei de resolver os problemas que surgiam nos trabalhos em grupo com o fim de garantir sua realização	4,2
		<b>Média</b>

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022).

Ao analisar o fator “recompensa”, que trata da necessidade de recompensar o bom trabalho dos colegas e professores, é possível notar que a alternativa que mais destaca-se é a que se refere a participação do aluno quando percebido uma maior dedicação do professor com

sua disciplina (questão 21) com um nível de concordância moderadamente alto (M=4,04). Logo, pode-se verificar que apresentou maior discordância foi a referente a elogiar o trabalho dos colegas professores sendo que 71 alunos discordam totalmente, parcialmente ou são indiferentes a questão, mesmo assim a média está mais próxima do “concordo”, sendo esta, igual a 3,87, devido a que 77 estudantes concordam totalmente com essa afirmação.

A competência “desempenho” na teoria do Yukl (1998) denomina-se como reconhecimento e está relacionado a apreciação do bom desempenho, melhoria e atitudes de incentivo dele. Se analisado o desempenho pode-se notar que na questão 24 que trata do incentivo nos trabalhos em grupo com a finalidade de obter um bom desempenho, 63,6 % dos respondentes concordam total ou parcialmente obtendo assim a maior média entre as três variáveis relacionadas a desempenho (M= 3,86).

Por outro lado, quando consultado com relação aos feedbacks aos professores obteve-se a média mais baixa entre todas as questões realizadas de 3,16, sendo que 51 dos estudantes marcaram opção 3 na Escala Likert o que significa que são indiferentes a questão. Em vista disso pode-se concluir que grande parte dos alunos não forneceram ou forneceram poucos feedbacks. Nesse sentido, caberia investigar se isso deve-se a que os planos de ensino dos professores já estavam bem alinhados às necessidades dos alunos ou pela falta de oportunidade ou até mesmo de interesse em fornecer uma avaliação do desempenho aos professores.

No quesito “união”, mencionado no referencial como “administrar conflitos” (YUKL,1998) foram realizadas questões que tratam da união da equipe e a interação e participação de todos. Nesse sentido, a variável que obteve a média mais alta (M=4,2) trata da resolução de problemas com o fim de garantir a realização do trabalho em equipe sendo que 150 dos estudantes concordaram total ou parcialmente. Por fim, variável relacionada a união que teve a média mais baixa (M=3,25) trata do fortalecimento do vínculo entre colegas e/ou professores demonstrando que praticamente não houve fortalecimento de vínculos durante o ensino remoto.

Através da leitura do quadro 5, pode-se concluir que o construto “administrar relações” obteve médias moderadamente mais baixas em comparação com “administrar trabalho”, com exceção do fator “recompensa” que obteve a mesma média que “projeto” e “planejamento”. Nesse sentido, conclui-se que as maiores médias se encontram nos três fatores ligados a administrar trabalho e a um fator ligado a administrar relações, ou seja, os estudantes de administração se vêem, durante o ensino remoto, mais voltados para execução de tarefas do que para as relações.

Quando analisados os fatores separadamente por gênero e por turno foi possível perceber que todos apresentam um comportamento muito similar como pode ser visto no quadro 6.

Quadro 6- Média de fatores categorizado por gênero e turno

	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>	<b>DIURNO</b>	<b>NOTURNO</b>
INFORMAR	4,36	4,16	4,25	4,35
PROJETOS	4	3,93	3,97	3,99
PLANEJAMENTO	4,04	3,87	3,97	4,00
<b>Média</b>	<b>4,13</b>	<b>3,99</b>	<b>4,06</b>	<b>4,11</b>
RECOMPENSAR	4,06	3,79	3,98	3,97
DESEMPENHO	3,57	3,53	3,58	3,54
UNIÃO	3,84	3,73	3,75	3,86
<b>Média</b>	<b>3,82</b>	<b>3,68</b>	<b>3,77</b>	<b>3,79</b>

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022).

Dentre as mulheres os índices que mais se destacaram foram informar e recompensar, por outro lado o sexo masculino teve maior concordância com os fatores informar e projetos.

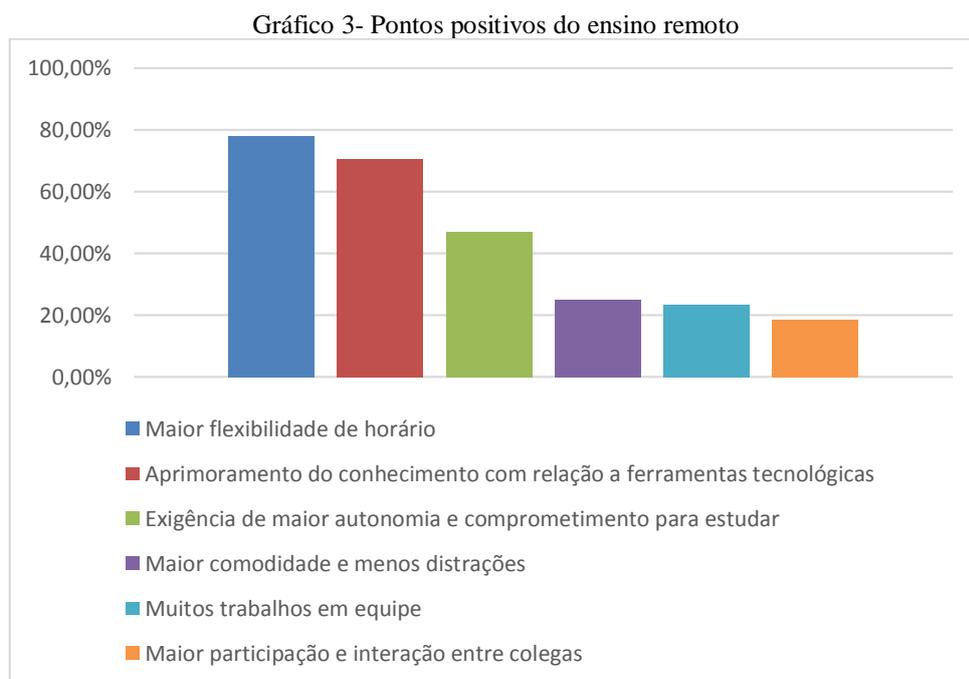
No que diz respeito aos turnos o diurno obteve maiores médias em informar e recompensar enquanto o noturno em informar e planejamento. Também cabe ressaltar que o noturno, apesar de apresentar pouca diferença, obteve maiores média em ambos os construtos quando comparado ao diurno.

Pode-se perceber que independente de gênero ou turno, ainda apresentam maiores médias os fatores pertencentes ao construto “administrar trabalho”, ou seja, os estudantes apresentam perfil mais voltado para a execução de tarefas, durante o processo do ensino remoto, o que pode ser um reflexo da adaptação a um modelo que os levou a mais atividades assíncronas, como destacado no tópico anterior. Também ainda se destaca o fator “informar” o qual apresenta as maiores médias do quadro no geral. Além disso, conforme o quadro 5 é notável que o sexo feminino apresentou maior nível de concordância em todos os fatores em comparação com o sexo masculino. Por fim, se analisado os fatores do construto “administrar relações” todos apresentaram um maior nível de concordância na competência “recompensar”.

Em conclusão, as características do comportamento gerencial identificadas pelos alunos em seus perfis, durante o ensino remoto, são mais voltadas para execução de tarefas do que para as relações e, a competência pertencente ao construto “administrar trabalho” que mais se destacou foi “informar” não sendo identificadas diferenças significativas quando analisadas separadamente por gênero e turno.

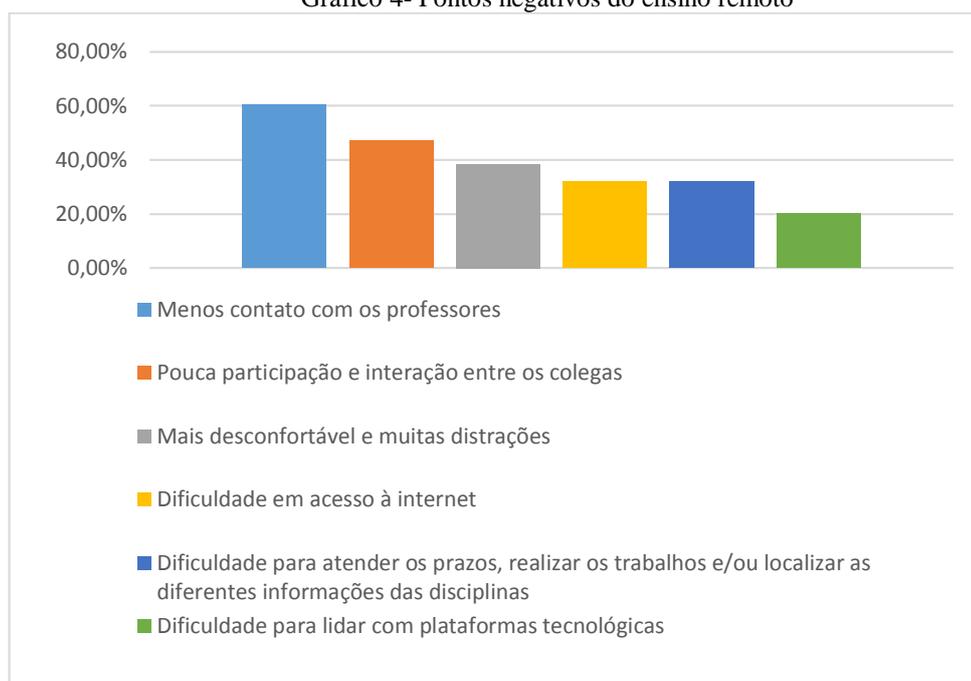
#### 5.4 Aspectos positivos e negativos do ensino remoto

Neste tópico apresenta-se o terceiro objetivo específico, sendo ele verificar a percepção dos alunos com relação aos aspectos positivos e negativos do ensino remoto. Ao serem interrogados com relação ao que consideraram de pior ou de melhor no ensino remoto foram obtidas diversas respostas, as que mais se destacaram podem ser visualizadas no gráfico 3 e 4.



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022).

Gráfico 4- Pontos negativos do ensino remoto



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022).

Os estudantes apontaram algumas vantagens do ensino remoto como: maior flexibilidade de horários, aprimoramento do conhecimento com relação a ferramentas tecnológicas e a exigência de maior autonomia e comprometimento para estudar.

Em contrapartida visualiza-se no gráfico 4 que os pontos negativos que mais se destacaram fazem referência ao relacionamento entre aluno/ professor e entre colegas. Seguido das distrações que ocorrem ao ter aulas em ambientes que não foram adaptados para isso.

Com relação as perguntas abertas dos questionários, quando questionado se os estudantes acreditavam que durante o ensino remoto as mudanças na forma de ensino tornaram o aluno mais protagonista do seu processo de aprendizagem foram obtidos muitos mais “sim” do que “não”, “depende” e sem responder. Sendo assim o 6,95 % responderam que “não” e justificaram com distintos argumentos como: “...tornaram ao aluno mais preguiçoso e irresponsável.”, “...muitas vezes só é feita a tarefa e a disciplina não é absorvida da maneira correta.”, “...maioria acaba se escondendo atrás de uma foto e muitas vezes nem interage.” e “...o aluno perdeu o foco daquilo que estuda.”, “...opinião o aluno aprende muito pouco, até pq não tem o professor junto pra sanar as dúvidas.”.

Logo de ter visto alguns argumentos negativos serão analisadas as respostas positivas que representam o 90,37% da amostra, algumas justificativas destas são: “...colocam o aluno em posição de movimentação constante para melhoria de seu rendimento.”, “...foi preciso maior disciplina e organização bem como esforço para buscar compreender os temas estudados.”, “Também a pouca interação com os professores e colegas tornou o aprendizado mais independente, o que exigiu mais habilidades por parte do aluno.”, “...cada um teve que se adaptar ao novo contexto pandêmico, equilibrando estudo, casa e trabalho, ao mesmo tempo que foi um processo com adversidades...” , “...é necessário muito mais comprometimento individual para aprender, não basta apenas o professor ensinar.”, “...fez com que os alunos aprendessem de outras formas, buscassem se interessar e fossem mais comprometidos com o aprendizado, tornando-se assim protagonistas desse processo.”.

Ao serem apresentadas algumas das respostas dos estudantes observa-se que o aluno no ensino presencial muitas vezes acredita ser suficiente o conteúdo que ensina o professor não

procurando mais informações do que as fornecidas em sala de aula o que acaba sendo negativo tendo em conta que as aprendizagens do ensino superior:

“[...]envolvem capacitar o estudante a caracterizar a realidade social com a qual ele lidará; transformar o conhecimento (sobretudo científico e filosófico) em comportamentos profissionais; apresentar esses comportamentos com vistas à transformação dessa realidade social em uma realidade mais promissora; e avaliar e aperfeiçoar suas ações profissionais (GUSSO et al. 2020, p.9).

Nesse sentido, o ensino remoto foi um cenário propício para que o estudante de administração da UNIPAMPA aprenda a aprender o que, conforme Gusso et al. (2020), é fundamental em um período em que tantas mudanças foram exigidas na forma de vida da sociedade como na pandemia. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Zhu e Liu (2020) acreditam que a pandemia pode ser oportuna para deixar de entender o ensino como somente uma transmissão de conteúdo e passar a considerar como centro aos estudantes e seu envolvimento ativo nas atividades de aprendizagem. Sendo assim, pode ser vista como positiva esta mudança no comportamento dos estudantes que através do ensino remoto desenvolvem um perfil mais ativo no qual precisam correr atrás do conteúdo e de mais informações aprendendo de modo mais próximo a essa ideia de ensino superior exposta pelo autor.

Por último, quando questionados com relação ao processo de aprendizagem de novas ferramentas tecnológicas para acompanhar as atividades de ensino, de modo geral os estudantes responderam que foi um processo fácil, tranquilo e acessível; com exceção de alguns alunos que comentaram que foi difícil a adaptação, no entanto desses, a maioria afirmou ter melhorado gradualmente seu desempenho. Algumas ferramentas mencionadas foram: Word, Excel, Classroom, Google Meet, Google Docs, Moodle, Padlet, entre outros.

Algumas respostas foram: “muito fáceis pois trabalho com TI, mas senti insegurança por parte de alguns colegas, inclusive criei manuais de plataformas para uso deles, como exemplo padlet.”, “Eu achei interessante consegui me adequar e aprender a utilizar cada ferramenta proposta por cada matéria.”, “...Foi muito útil e importante, acredito que daqui para frente após a pandemia, seguiremos utilizando muitas delas.”, “Foi bom gostei bastante de utilizar o Excel e outras plataformas que não é possível no presencial e nos facilitam muito.” “Considero que foi de extremo aproveitamento, pois ferramentas como o Google Meet, eu nunca tinha utilizado. A biblioteca online também, aos poucos deu pra aprender a utilizar essas ferramentas tecnológicas.”. Nesse sentido, percebe-se que muitos alunos acharam interessante a experiência de aprender as diversas ferramentas tecnológicas fornecidas pelo ensino remoto e gostariam de seguir fazendo o uso das mesmas visto que no ensino presencial não eram utilizadas. Além disso foi um cenário oportuno para que entre colegas pudessem se transmitir conhecimentos.

Portanto, verificando a percepção dos alunos com relação aos aspectos positivos e negativos do ensino remoto, conclui-se que o estudante aprimorou seus conhecimentos, não somente relacionado a ferramentas tecnológicas como também com relação a seu modo de estudar, tornando-se um aluno mais comprometido e autônomo que possui um papel mais ativo em seu próprio aprendizado o que pode ter desencadeado uma nova forma de pensar e ver o seu próprio processo de formação.

Na visão de Cerqueira-Adão (2014) na atualidade é importante refletir sobre a formação dos administradores verificando se houve introdução de novos métodos e formas de pensar no preparo destes estudantes e se esses futuros profissionais estão preparados para o mercado de trabalho no qual serão exigidas diversas habilidades e competências para os problemas reais das organizações. Nesse sentido, o ensino remoto foi um cenário oportuno pois exigiu a introdução de novos métodos, como o ensino através de plataformas tecnológicas e desencadeou novas formas de pensar como estudantes mais protagonistas no seu processo de

formação. Ainda assim devem ser destacados alguns pontos negativos a ter em consideração como a falta de interação tanto entre colegas e entre aluno/professor e as distrações e desconforto que ocorrem ao ter aulas em casa.

Portanto, durante o ensino remoto os estudantes apresentaram diversas dificuldades e tiveram que superar esses desafios e adaptar-se a essa mudança repentina no ensino. Porém através desse cenário algumas habilidades do comportamento gerencial se destacaram nos alunos como foi o caso das competências “informar”, “projetos”, “planejamento” e “recompensa”. Além de terem aprimorado seus conhecimentos enriquecendo assim o seu processo de formação.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo central identificar as habilidades do comportamento gerencial que mais se destacaram nos alunos dos cursos de Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA a partir das atividades de ensino remoto durante a pandemia.

De forma a responder o objetivo geral, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos: identificar os tipos de atividades que os alunos de Administração realizaram durante o ensino remoto; analisar as características do comportamento gerencial identificadas pelos alunos em seus perfis; e verificar a percepção dos alunos com relação aos aspectos positivos e negativos do ensino remoto.

Em resposta a esses objetivos foram aplicados 189 questionários aos estudantes de Administração da UNIPAMPA, obtendo desses 187 respostas válidas. Cabe ressaltar que os dados coletados corresponderam a uma amostra calculada com 95% de confiança, refletindo a realidade aproximada de todos os alunos do curso durante o ensino remoto. Nesse sentido, foi possível identificar a percepção dos estudantes com relação às competências gerenciais que mais se destacaram neles durante o ensino remoto.

Com relação aos tipos de atividades que os alunos de administração realizaram durante o ensino remoto foi verificado que majoritariamente eles desenvolveram atividades assíncronas como vídeo aula gravadas e trabalhos grupos, porém também tiveram aulas síncronas destacando as aulas expositivas no Moodle ou outras plataformas além de ter sido utilizado principalmente o Whatsapp como meio de comunicação com os colegas e o e-mail institucional com os professores.

De forma geral foi identificado que as competências que mais se destacaram nos alunos foram as relacionadas a execução de tarefas quando comparadas ao construto “administrar relações”, ressaltando entre todas a competência “informar” concluindo-se que os alunos estiveram mais preocupados em se manter informados e transmitir informações durante o ensino remoto. Isto se reflete nas necessidades geradas pelo ensino remoto, mencionadas pelos próprios estudantes, visto que eles precisaram estar mais atentos aos cronogramas e prazos pois o menor contato com colegas e professores exigiu deles maior esforço para obter e transmitir informações. Por outro lado, conforme os estudantes, no presencial era diferente pois através da maior interação entre colegas e professores, muitas vezes os prazos eram lembrados para serem atendidos a tempo.

A percepção dos alunos com relação a aspectos positivos durante a modalidade remota vai ao encontro a ideia de Gusso et al. (2020) que resalta a importância de capacitar o estudante a lidar com as necessidades da sociedade principalmente em um período de pandemia que impõe tantas mudanças uma vez que os alunos destacam como alguns pontos positivos o aprimoramento de conhecimento com relação a ferramentas tecnológicas e a exigência de maior autonomia e comprometimento para estudar concluindo-se que o estudante aprimorou seus conhecimentos, não somente relacionado a ferramentas tecnológicas como também com relação a seu modo de estudar, tornando-se um aluno com perfil mais proativo, comprometido e

autônomo. Ainda assim foram destacados alguns pontos negativos a ter em consideração como a falta de interação tanto entre colegas e entre aluno/professor e as distrações e desconforto que ocorrem ao ter aulas em casa.

Portanto conclui-se que apesar do ensino remoto ter apresentado muitos desafios esse período exigiu um nova visão e comportamento do estudante com relação a sua aprendizagem além da introdução de novos métodos e formas de pensar no preparo dos estudantes o que na visão de Cerqueira-Adão (2014) prepara aos estudantes para o mercado de trabalho que exige diversas habilidades e competências dos profissionais. Também foi visto que durante o ensino remoto habilidades do comportamento gerencial foram exercitadas como “informar” demonstrando o interesse dos alunos na circulação das informações a fim de realizar bons trabalhos; “projetos” que reflete a preocupação dos estudantes com coordenar suas atividades para atingir os seus objetivos; “planejamento” que refere-se as diferentes formas de planejamento adquiridas; e por fim “recompensa” que indica a preocupação em recompensar os esforços e dedicação dos seus colegas e professores.

Este estudo procurou contribuir com futuras pesquisas que possam surgir em relação ao tema de comportamento gerencial no ensino remoto emergencial, e tem como intuito incentivar o incremento de algumas medidas de melhoria na formação dos administradores. Tendo em conta que quando retornar o ensino presencial podem ser introduzidos novos métodos de ensino, diversas ferramentais tecnológicas e uma mudança na visão e comportamento dos próprios estudantes com relação a seu papel em sua formação.

Como limitação identificou-se que por ser uma abordagem quantitativa suas questões não possuíram tanto aprofundamento como poderia ter em uma entrevista além de possivelmente o questionário não ter abordado todas as alternativas possíveis em cada questão como comentado nos resultados. Além disso o retorno dos questionários online, pelo fato não ter tido um contato pessoal com os estudantes, dependeram muito da boa vontade dos respondentes de encontrar um tempo em meio a inúmeros compromissos para responder em razão de serem muitas questões e algumas abertas que exigem um pouco mais de tempo.

Para estudos futuros sugere-se aplicar a mesma teoria de Yukl (1998) ao mesmo curso da UNIPAMPA para comparar os resultados com os obtidos nesta pesquisa e analisar quais competências mais se destacam no ensino presencial e identificar quais aprendizagens do ensino remoto foram levadas para o ensino presencial. Também sugere-se aplicar a teoria em outros cursos da UNIPAMPA para determinar se estão relacionados os resultados com o conteúdo que se estuda em cada curso.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, E. P. Educação Remota Emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **Em Rede - Revista de Educação a Distância**. Porto Alegre, R.S, v. 7, n. 1, p. 257- 275, 2020. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/> >. Acesso em mai. de 2020

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CP N°: 5/2020. **Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19**. Brasília: MEC., 2020a.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer n° CES/CNE N° 438/2020. **Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de Graduação em Administração**. Brasília: MEC, 2020b.

BEHAR, P. **O Ensino Remoto Emergencial e a Educação a Distância**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2020. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a--distancia/>>. Acesso em 15 mar. 2021.

BARATO, J.N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1892.

CASSOL, A.; RUAS, R.; RAMOS, F.; MARQUE, D.; ZANINI, C. Competências Gerenciais Relevantes para a Atuação do Administrador: Uma Análise Comparativa entre as Percepções de Gestores Organizacionais e de Estudantes no Estado de Santa Catarina. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 3, p. 15-32, set-dez., 2017. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1064> >. Acesso em: 20 mar. 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Barueri, SP: Manole, 2014

CYRNE, C.; DULLIUS, R. Competências e habilidades dos egressos do curso de Administração demandadas pelos empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio. *In: VIII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, CIGU, 2008, **Anais...** Assunção: INPEAU, 2008.

CERQUEIRA-ADÃO, Sebastião Ailton da Rosa. Formação do administrador no século XXI: Um estudo sobre as teorias da administração. *In: Abordagens Organizacionais Contemporâneas – Diferentes Perspectivas Analíticas: Repensando Novas Formas de Atuação Gerencial*. ALVES, Ricardo Ribeiro; SENNA, Ana Júlia Teixeira; CERQUEIRAADÃO, Sebastião Ailton da Rosa. (Orgs.). Jundiaí: Paco Editorial, 2014

FLECK, C. **Inteligências Múltiplas e Comportamento Gerencial**: Estudo da Relação entre os Perfis dos Coordenadores de Pós-Graduação das Universidades Federais do RS. Dissertação de Mestrado UFSM. Universidade Federal de Santa Maria, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. n.spe, p. 183-196, 2001.

\_\_\_\_\_; SARSUR, A. O quadro negro como tela: o uso do filme “Nenhum a menos” como recurso de aprendizagem em gestão por competências. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FONSECA, J. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GUSSO, L.; ARCHER, A; LUIZ, F.; SAHÃO, F.; LUCA, G.; HENKLAIN, M.; PANOSSO, M.; KIENEN, N.; BELTRAMELLO, O.; GONÇALVES, V. Ensino Superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. **Rev. Educ. Soc.**, Campinas, v. 41, e238957, sep. 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302020000100802&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302020000100802&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 mar. 2021.

HODGES, C.; MOORE, S.; LOCKEE, B.; TRUST, T.; BOND, A. The difference between emergency remote teaching and online learning. **Educause Review**, Washington, 2020. Disponível em: <<https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>> . Acesso em: 15 mar. 2021.

KAPLAN, A.; HEANLEIN, M. Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the cookie monster. **Business Horizons**, Indiana, v. 59, n. 4, p. 441-450, July–Aug. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.008>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, J.; SCHLEMMER, E. Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife. **Revista UFG**, [S. l.], v. 20, n. 26, 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/63438>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

MORAN, J.; VALENTE, J.; ARANTES, V. **Educação a Distância**. São Paulo: Summus Editorial, 2015.

MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia, desenvolvimento de competências e aprendizagem: da teoria à realidade organizacional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

OLIVEIRA, I. **O Papel da Gestão nas Relações Organizacionais**. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis (imesa) , 2014.

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO (PPC) - Curso de Administração. Santana do Livramento – Universidade Federal do Pampa, Unipampa - Campus Santana do Livramento, 180p., 2019.

PEREIRA, R.; SELVATI, F.; RAMOS, K.; TEIXEIRA, L.; CONCEIÇÃO, M. Vivência de estudantes universitários em tempos de pandemia do Covid-19. **Revista Práxis**, Volta redonda, v. 12, n. 1 (Sup.): Ensinar e aprender no cenário de pandemia, dez., 2020.

GUSSO, L.; ARCHER, A.; LUIZ, F.; SAHÃO, F.; LUCA, G.; HENKLAIN, M.; PANOSSO, M.; KIENEN, N.; BELTRAMELLO, O.; GONÇALVES, V. Ensino Superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. **Rev. Educ. Soc.**, Campinas, v. 41, e238957, sep. 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302020000100802&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302020000100802&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 mar. 2021.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, M.; OLIVEIRA, M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 242-269.

RUAS, R. Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro? *In*: **Seminário Internacional de Competitividade baseada no conhecimento**. São Paulo, 1999.

SILVA, S.; CHAVES, A.; BRINATTI, A. **Ensino Remoto Emergencial**. Ponta Grossa: Ed. dos Autores, 2020. Disponível em: <[http://www1.fisica.org.br/mnpef/sites/default/files/anexosnoticia/EnsinoRemotoEmergencial\\_SilvaAndradeBrinatti.pdf](http://www1.fisica.org.br/mnpef/sites/default/files/anexosnoticia/EnsinoRemotoEmergencial_SilvaAndradeBrinatti.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SOUZA, E. Educação em tempos de pandemia: desafios e possibilidades. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Bahia, v. 17, n. 30, p. 110-118, jul./dez. 2020. Disponível em: <<http://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/index>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

SOUSA, A.; JUNIOR, V. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.20, n.66, p. 381-402, jul. /set. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

SOUZA, L.; SUELEN, J.; SOUZA, R.; ZAMBALDE, A. A Formação do Administrador na Perspectiva das Competências Individuais Requeridas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 85-99, oct-dez., 2014. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742855006>>. Acesso em: 12 ago.2021.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZHU, X.; LIU, J. Education in and after Covid-19: Immediate responses and long-term visions. **Postdigital Science and Education**, Beijing, v.2, n. 3, p.695- 699, abr. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s42438-020-00126-3>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

ZARIFIAN, P. **Gestão de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### Competências Gerenciais e Ensino Remoto

Esta pesquisa faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Pampa, RS. O objetivo deste trabalho é identificar as habilidades do comportamento gerencial que mais se destacaram nos alunos do curso de Administração a partir das atividades de ensino remoto durante a pandemia.

A participação de cada um é de fundamental importância para se ter conhecimento sobre o impacto das atividades do ensino remoto, durante a pandemia, sob o perfil de comportamento gerencial dos estudantes de Administração.

Lembre-se: não há questões certas ou erradas, o que interessa é a sua sinceridade. Garantimos que suas respostas permanecerão em sigilo.

---

\*Obrigatório

#### Dados Gerais

1. Idade \*

\_\_\_\_\_

2. Gênero \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

Outro: \_\_\_\_\_

3. Semestre \*

\_\_\_\_\_

4. Turno \*

*Marcar apenas uma oval.*

Diurno

Noturno

5. Além da faculdade exerceu alguma outra atividade de trabalho durante a pandemia? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

6. Caso a resposta seja sim, durante a pandemia seu trabalho foi realizado em home-office?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

7. Trabalho/ocupação (além da faculdade):

---

8. Durante o ensino remoto você teve \*

*Marcar apenas uma oval.*

Mais aulas síncronas do que assíncronas

Mais aulas assíncronas do que síncronas

Em igual proporção

Perfil de  
Comportamento  
Gerencial

Para responder as perguntas a seguir você deve se posicionar em um dos pontos da escala do tipo Likert de cinco pontos. Quanto mais próximo de 1, maior sua discordância com a afirmação e quanto mais próximo de 5, maior a concordância

**DURANTE O ENSINO REMOTO:**

Todas as questões a seguir são relacionadas ao ensino remoto

9. Precisei organizar mais minha rotina de trabalho/estudos \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

10. Entendo que os alunos devem estar mais informados com relação ao curso e aos trabalhos que devem ser desenvolvidos e seus prazos e localização das informações \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

11. Ao realizar um trabalho em grupo, devido a distância física, eu me preocupo ainda mais em informar claramente as tarefas que serão realizadas por cada integrante e definir antecipadamente as atividades a serem desenvolvidas \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

12. Durante os trabalhos em grupo utilizei diversos meios para manter uma boa comunicação entre todos os integrantes \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

13. Durante os trabalhos em grupo estive sempre atento/a às mensagens compartilhadas pelo grupo para me informar, esclarecer dúvidas, compartilhar informações, etc. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

14. Realizei mais trabalhos em grupo do que trabalhos individuais \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

15. Estive mais atento aos cronogramas, planos de ensino e prazos das diversas disciplinas \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

16. Aprendi a utilizar ou aprimorei meus conhecimentos com relação às diversas ferramentas e plataformas tecnológicas como Moodle, Google Meet, Word, etc, \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

17. Estabeleci meu próprio plano/cronograma de estudo (quando e o que estudar) para realizar as atividades correspondentes às aulas assíncronas e acompanhar as aulas síncronas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

18. Monitorei que todas as atividades estabelecidas em meu cronograma de estudo ocorressem conforme o planejado \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

19. Estabeleci um perfil mais autônomo e independente definindo minhas próprias prioridades e gerenciando meu tempo para atingir meus objetivos \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

20. Elogiei o bom trabalho dos meus colegas e professores \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

21. Procurei me esforçar ainda mais e ser mais participativo nas disciplinas em que percebi maior dedicação do professor/a para com suas aulas \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

22. Ao identificar que não ajudei o suficiente em um trabalho em equipe procurei melhorar meu desempenho no seguinte trabalho realizado com minha equipe \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

23. Estabeleci uma técnica de estudo adequada ao ensino remoto que me permitiu obter um bom desempenho \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

24. Nos trabalhos em grupo procurei incentivar meus colegas para que realizassem um bom trabalho (ex: destacar a importância do trabalho de cada integrante) \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

25. Furneci muitos feedbacks para que os professores pudessem adaptar melhor seus planos de ensino (datas, atividades, provas etc.) às necessidades dos alunos \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

26. Fortaleci o relacionamento/vínculo com meus colegas e/ou professores \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

27. Nos trabalhos em grupo me mantive preocupado com a participação e interação de todos os integrantes \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

28. Me certifiquei de resolver os problemas que surgiam nos trabalhos em grupo com o fim de garantir sua realização \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

29. Durante o ensino remoto eu tive (marque quantas alternativas considerar corretas): \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Aula expositiva através do Google Meet ou outra plataforma
- Participação nas atividades propostas e nos fóruns
- Trabalhos em grupo
- Apresentações orais
- Quiz no Moodle
- Video aulas gravadas
- Desenvolvimento de artigos

Outro:  \_\_\_\_\_

30. Quais os principais meios de comunicação utilizados por você com seus colegas? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- E-mail institucional
- E-mail Pessoal
- Moodle
- Whatsapp

Outro:  \_\_\_\_\_

31. Quais os principais meios de comunicação utilizados por você com seus professores? \*

*Marque todas que se aplicam.*

E-mail institucional

E-mail Pessoal

Moodle

Whatsapp

Outro:  \_\_\_\_\_

32. Marque o que você considerou ter de MELHOR no ensino remoto: \*

*Marque todas que se aplicam.*

Dificuldade para lidar com plataformas tecnológicas

Aprimoramento do conhecimento com relação a ferramentas tecnológicas Ex: Google Meet, Moodle, Google Docs, Google Drive, etc.

Dificuldade em acesso à internet

Exigência de maior autonomia e comprometimento para estudar

Maior flexibilidade de horários

Pouca participação e interação entre colegas

Maior participação e interação entre colegas

Muitos trabalhos em equipe

Menos contato com os professores

Maior comodidade e menos distrações

Mais desconfortável e muitas distrações

Dificuldade para atender os prazos, realizar os trabalhos e/ou localizar as diferentes informações das disciplinas

Outro:  \_\_\_\_\_

33. Marque o que você considerou ter de PIOR no ensino remoto: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Dificuldade para lidar com plataformas tecnológicas
- Dificuldade no acesso à internet
- Maior autonomia
- Maior flexibilidade de horários
- Pouca participação e interação entre colegas
- Maior participação e interação entre colegas
- Muitos trabalhos em equipe
- Menos contato com os professores
- Maior comodidade e menos distrações
- Mais desconfortável e muitas distrações
- Dificuldade para atender os prazos, realizar os trabalhos e/ou localizar as diferentes informações das disciplinas

Outro:  \_\_\_\_\_

34. Você considera que durante o ensino remoto as mudanças na forma de ensino tornaram o aluno mais protagonista do seu processo de aprendizagem?

Justifique \*

---

---

---

---

---

35. Como você considera que foi o processo de aprendizagem de novas ferramentas tecnológicas para acompanhar as atividades de ensino? Se possível, mencione algumas utilizadas \*

---

---

---

---

---

---

<sup>i</sup> Considerando que o modelo de Yukl (1998) era um modelo apenas teórico que não apresentava instrumento e que no trabalho de Fleck (2008) foi construído um instrumento a partir desse modelo, neste estudo optou-se então por utilizar o instrumento de Fleck (2008) que já estava construído e testado a partir de uma coleta anterior.

<sup>ii</sup> Administrar tarefas equivale a administrar trabalho apresentado no referencial teórico, no entanto optamos por utilizar no método a mesma nomenclatura utilizada pela autora (FLECK, 2008) do instrumento aplicado nesta pesquisa.