

**A Contribuição de Projetos de Formação Científica no Desenvolvimento de Competências em Alunos de Graduação em Administração: O Programa Escola da Ciência**

**JUSSARA DA SILVA TEIXEIRA CUCATO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

jussaracucato@gmail.com

**JUSSARA GOULART DA SILVA**

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

profadmjussara.ufu@gmail.com



## **A CONTRIBUIÇÃO DE PROJETOS DE FORMAÇÃO CIENTÍFICA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM ALUNOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: O PROGRAMA ESCOLA DA CIÊNCIA**

### **Resumo**

As transformações experimentadas na base da economia desde a década de 1970, impõem às organizações esforços para a manutenção da vantagem competitiva (Ansoff, 1983). Cada vez mais, as organizações são levadas a buscarem colaboradores mais qualificados e com uma maior variedade de competências. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), estabelecem uma gama de competências que os alunos devem desenvolver ao longo do curso. Sendo o objetivo principal deste estudo verificar qual a contribuição de Programas de Formação para a Ciência, especialmente o Programa Escola da Ciência (PEC), no desenvolvimento das competências em alunos de graduação em Administração. Tem-se um estudo de caso único com abordagem descritiva. A coleta de dados se deu por meio de levantamento documental, grupos focais e entrevistas em profundidade. A categorização e análise dos dados se deu com base em Bardin (2011). Os resultados revelam que o PEC contribui de forma significativa para o desenvolvimento das competências exigidas do futuro administrador, favorecendo a entrega de um profissional mais qualificado ao mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** formação científica, desenvolvimento de competências, alunos de graduação, projetos educacionais.

### **ABSTRACT**

The transformations undergone by the economy since the 1970s have forced organizations to maintain competitive advantage (Ansoff, 1983). Increasingly, organizations are led to seek more qualified employees. The National Curriculum Guidelines (DCNs) set out a series of competencies that students should develop throughout the course. The main objective of this study is to verify the contribution of the Science Training Programs, especially the School of Sciences Program (PEC), in the development of skills in undergraduate students in Administration. We have a unique case study with a descriptive approach. Data collection was done through documentary research, focus groups and in-depth interviews. The categorization and analysis of the data were based on Bardin (2011). The results show that the PEC contributes significantly to the development of skills needed for the future administrator, favoring the delivery of a more qualified professional to the job market.

**Keywords:** competence development, scientific training, undergraduate, Educational projects.



## 1 Introdução

O interesse e o empenho para modernizar práticas educacionais rumo à qualidade vêm sendo observados em diversos países. Construir uma educação que garanta, entre outros benefícios, a inserção social e econômica do formado é uma forte e legítima exigência dos segmentos mais esclarecidos da sociedade; e até um requisito da civilização. A elevação da qualidade no ensino superior exige inovações em várias direções (Oliveira, Corrêa, & Pereira, 2010) e em níveis. É notório que o Brasil precisa de evolução na educação e na ciência, como pilares do genuíno desenvolvimento humano e comunitário (Severino, 2017).

Ademais, os avanços tecnológicos e as transformações na ordem cultural, política e econômica mundial, dão origem a um ambiente turbulento (Morgan, 1996), que em meio ao aumento da concorrência, exige muito mais das organizações para que sobrevivam e prosperem (Drucker, 2006). E, por sua vez, as competências da organização são a base para sua vantagem competitiva (Prahalad e Hamel, 2006). Por isso, as empresas (em particular) e as organizações (em geral) buscam profissionais com uma maior variedade de competências.

Espera-se que as DCNs para a graduação em Administração auxiliem as instituições de ensino superior (IES) na entrega de um profissional mais capaz ao mercado de trabalho (Carvalho, Marinho, Marinho & Gutierrez, 2014) e à sociedade. Um perfil decorrente da qualidade do aprendizado dos alunos, com mais competências e habilidades.

Importa, ainda, a relação entre as competências e habilidades propostas pelas DCNs e as habilidades e competências do pesquisador (Teixeira, Vitcel & Lampert, 2007). Relação esta que pode desencadear interessante sinergia, fonte de ganhos em ambos os lados, o científico e o profissional (ainda que o cientista obviamente seja também um profissional...).

A integração entre os níveis de pós-graduação e graduação é um dos quesitos de avaliação da CAPES para os programas de pós-graduação *stricto sensu*. Nesse sentido, em 2013 uma IES privada sediada na cidade de São Paulo, iniciou o Programa Escola da Ciência (PEC), desenvolvido pelos docentes de seu Programa de Pós-graduação (mestrado e doutorado) em Administração.

O PEC busca a excelência no ensino de metodologia científica, agregado à matriz curricular dos diversos cursos de graduação. O PEC oferece disciplinas, projetos de pesquisa, atividades laboratoriais, seminários, *workshops*, elaboração de artigos e outras atividades correlatas. O PEC desperta entusiasmo entre os docentes que nela atuam, mas não se sabe exatamente quais são seus efeitos na formação dos alunos que por ele passam.

Nessa esfera, este estudo busca compreender qual a contribuição de Projetos de Formação para a Ciência no desenvolvimento das competências dos alunos de graduação em Administração. Assim, este estudo é orientado pela seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza a contribuição de um Programa de Formação para Ciência no desenvolvimento de competências de alunos do curso de graduação em Administração?

O objetivo principal deste estudo é analisar as contribuições de Projetos de Formação para a Ciência para incorporação de competências por alunos do curso de graduação em Administração. No desdobramento, os objetivos específicos são assim traçados: a) Analisar a concepção do PEC, as competências que ele almeja fomentar e seus mecanismos de ensino-aprendizagem; b) Descrever e analisar as competências propostas pelas DCNs para os cursos de Administração; c) Identificar e Analisar a percepção dos alunos participantes e egressos do PEC sobre o desenvolvimento de suas competências, e d) Confrontar, no tocante a competências, as perspectivas planejadas pelo PEC e as percepções de seus alunos.



O Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), maior evento da área de Administração no Brasil, em 2001 incorporou uma subárea focada no Ensino e Pesquisa em Administração, que reflete o interesse da academia em pesquisar o ensino-aprendizagem.

Mas naquele acervo, a respeito da subárea que trata de temas relacionados à organização das disciplinas e projetos de formação do pesquisador são poucos contemplados (Lordsleem et al., 2009). Embora, como apontam Castro Cabrero e Costa (2015), se empenha o Governo Federal na expansão de titulados nos cursos *stricto sensu*. Aí a participação de alunos de graduação em projetos de formação científica “permite o recrutamento dos futuros pesquisadores” (Durham, 1991 p.36). Convergentes são os achados de Costa (1999) e Neder (2001): esses participantes concluem em tempo menor seus cursos de *stricto sensu* e obtém desempenho acadêmicos melhor, comparativamente aos demais graduandos.

Os egressos dos Programas de Iniciação Científica, dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), tem um tempo bem menor até a entrada em um programa de pós-graduação *stricto sensu* (Genelhu, 2015, p.5). Por consequência, tal experiência reduz o tempo até as titulações de mestre e, especialmente, de doutor, pois “em muitos casos, é possível dispensar a etapa do mestrado durante o processo seletivo”.

A relevância deste estudo se dá, uma vez que, reuni evidências adicionais sobre efeitos de projeto de formação científica, no nível de graduação, na formação do aluno, mas na órbita de um IES privada, ante uma literatura quase só concernente a instituições públicas (mormente federais e estaduais). Justifica-se ainda o estudo ao tratar do impacto de tais projetos no perfil do administrador, ante as competências estipuladas nas DCNs, favorecendo a entrega de profissionais mais qualificados para o mercado de trabalho e a sociedade. Seus resultados podem ser úteis para iluminar e incentivar a implantação de mais projetos de formação científica em cursos de graduação, valorizando a ciência e suas práticas. E em tese tem a contribuir para o aumento do interesse na carreira acadêmica e a melhoria do perfil dos que nela principiam nos mestrados e, depois, nos doutorados.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1.1 Projetos educacionais**

A palavra ‘projeto’ é aplicável a diversas ocorrências e contextos, detendo múltiplas interpretações. Sem embargo, ‘projeto’, quase que intuitivamente, remete a planejar algo, voltar-se para o futuro e desenvolver objetos ou sistemas com objetivos pré-estabelecidos (Lawson, 1980). Um projeto educacional pode abranger mais de uma disciplina ou uma área de conhecimento, tendo discentes sob a responsabilidade de um professor ou um grupo deles, organizados com o objetivo de melhorar o processo de ensino e aprendizagem, que é promover habilidades e competências, empregando técnicas e procedimentos de gestão de projetos (Amaral, Freitas & Alvarenga, 2012).

### **2.1.2 Competências**

Em síntese o termo competência exprimi a habilidade de um indivíduo na articulação de um assunto. A partir da Revolução Industrial e dos modelos de produção padronizada em massa de Frederick W. Taylor e Henry Ford, competência passou a designar também a capacidade do indivíduo em desempenhar uma tarefa com eficiência (Fleury & Fleury, 2001).

Na Administração, competência geralmente se enquadra em uma de duas perspectivas. Numa delas, competência é a habilidade da organização em aplicar seus recursos para alcançar vantagem competitiva. Seu principal atributo é a diversidade na relação dos indivíduos, habilidades e tecnologias, propulsoras do desempenho organizacional. A segunda



perspectiva é a das competências gerais, múltiplas, necessárias à maioria dos cargos e funções.

Mudanças pedagógicas se mostraram necessárias para se conseguir formar profissionais alinhados às novas demandas do mercado de trabalho. Sobressaiu o interesse por modelos pedagógicos que promovessem as competências no educando. A própria LDB (de 1996) incorporou a noção de competências como norteadora da organização curricular (Nunes & Ferraz, 2005). Atualmente, no que se refere formação profissional do indivíduo é relevante que o conceito de competência seja considerado, visando atender as demandas do mercado a médio e longo prazos. Eis, que, as competências exigidas no mundo do trabalho devem ser estabelecidas, seus atributos explicitados e os processos de disseminação e desenvolvimento elucidados (Deluiz, 2001). A autora afirma, ainda, que as competências, no contexto educacional, devem ser organizadas com vistas a atender o mercado de trabalho.

Em busca das competências a desenvolver em alunos de graduação em Administração, Godoy et al. (2009) partiram do Modelo de Competências de Cheetham e Chivers, (2005) e conduziram uma pesquisa empírica quantitativa no Brasil. Detectaram, entre os alunos, competências distribuídas em quatro dimensões: sociais, solução de problemas, técnico-profissional e básicas (sendo que as básicas influenciam as demais). Pelo exposto, este estudo utilizará, como referencial de competências do Administrador, o Modelo Original de Godoy et al. (2009). Pelas DNCs de Graduação Administração (2003, p. 4), tendo em vista o perfil desejado do graduando em Administração, todo projeto pedagógico de curso de graduação deve promover:

Condições para que o bacharel esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Tais DCNs, ademais, preceituam que a IES forme profissionais que revelem, pelo menos, as oito competências expostas a seguir:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;





VI - capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

VII - capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Avulta agora que Teixeira, et al., (2007) apontam a convergência entre as competências propostas pelas DCNs para os cursos de Administração e as competências exigidas de um pesquisador. Em essência, o perfil de um pesquisador guarda boas semelhanças com as competências do Administrador. Logo, o que favorecer a formação do Administrador deve ajudar à capacitação do pesquisador e vice-versa.

Há muitas indicações a favor do envolvimento dos discentes com a prática de pesquisa nos cursos de graduação, embora a maior parte dos alunos não tenha essa oportunidade no Brasil. Envolvimento que, para Luckesi (1991), enriquece o ensino e favorece a percepção, o debate, a análise e a compreensão da realidade em suas várias perspectivas, contribuindo até em sua transformação, por meio da expansão do conhecimento sistematizado.

### 2.1.3 Proposições

Em um curso de graduação em Administração, que precisa enviar ao mercado de trabalho profissionais com capacidade de análise para a tomada de decisão, a metodologia e a prática de pesquisa desenvolvem melhor no aluno a capacidade de investigar e interpretar do que naqueles que passaram sem tal experiência (Teixeira, et al., 2007). Tal achado é contemplado nas DCNs dos Cursos de Graduação em Administração, que espera do bacharel em Administração destreza intelectual e flexibilidade para as demandas nas variadas áreas de atuação do administrador. Com o raciocínio e as referências prévias, surge a **Proposição 1**.

**P1: As competências propostas pelas DCNs são mais desenvolvidas nos alunos que participam de Projeto de Formação Científica.**

A inserção de alunos de Administração em Projetos de Formação Científica, além de servir à formação profissional do bacharel, permite-lhes vislumbrar as carreiras de docente e/ou pesquisador, o que tende a elevar o interesse por ela, além de melhorar a capacitação para trilhá-las (Teixeira, et al., 2007). Bridi & Pereira (2004) observaram a ampliação do conhecimento e o interesse pela carreira acadêmica (com ingresso em programas de pós-graduação) como motivadores para participar em Programa de Formação Científica. Tais premissas subsidiam a formulação da **Proposição 2**.

**P2: O interesse pela carreira acadêmica (cursos mestrado e doutorado e/ou ser professor) é melhor identificado nos alunos que participam de Projeto de Formação Científica.**

## 3 Métodos e Técnicas

Tendo em vistas os objetivos deste estudo, optou-se por uma pesquisa empírica de natureza qualitativa exploratória. A pesquisa exploratória é apropriada quando se pretende extrair conhecimento acerca de um tema ainda pouco investigado, pouco explicado. Serve, pois, essa natureza a elucidar o tema deste estudo, para que, em futuras iniciativas, se viabilizem esquemas quantitativos e/ou conclusivos (Raupp & Beuren, 2003; Gil, 2010). Especialmente para pesquisas no campo das Ciências Sociais, tal qual se dá neste estudo, Flick (2004) aponta o método qualitativo como apropriado, por ser imprescindível ao pesquisador aprofundamento em acontecimentos reais.



Ademais, se adotou o método de estudo de caso. Método que conduz o pesquisador a uma investigação que examina e compreende pormenores de um caso em suas particularidades, num objeto de interesse (Stake, 1995). Já para Yin (2010, p. 39) “o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. O autor explica que o estudo de caso deve ser selecionado, quando o pesquisador busca compreender em profundidade um fenômeno verídico em seu contexto real.

O caso selecionado vem de uma IES privada, sediada na cidade de São Paulo, SP. O recorte, se dá, pelo interesse em particular pelo Programa Escola da Ciência (PEC), nessa realizado. O PEC é conduzido por professores do *stricto sensu* em Administração, como um centro de excelência para o ensino, a pesquisa e a extensão de atividades científicas, compatíveis com a matriz pedagógica dos cursos de Graduação, com o propósito de fornecer disciplinas, projetos de pesquisa, atividades laboratoriais, seminários, *workshops*, publicação de artigos e outras atividades relativas ao meio. Ele visa preparar para o fazer da pesquisa e servir à formação global dos alunos. Entre os objetivos principais da PEC estão: I) Preparar os estudantes dos cursos de Graduação para atividades de metodologia, práticas e técnicas de pesquisa científica em diferentes campos do conhecimento; II) Habilitar os estudantes para exercer funções mais avançadas em Ciência, com possibilidade de seguir carreira acadêmica e de pesquisa.

A expectativa para o PEC é a construção de um conteúdo estruturado de ensino de ciência e de pesquisa na graduação, com base na experiência dos programas de pós-graduação da IES. O elemento pedagógico inovador é a criação de uma referência interna e externa para a introdução do pensamento científico sistemático e criativo, contribuindo não só para ampliar o desempenho educacional de toda a universidade, mas também para criar um diferencial de qualidade na formação de estudantes.

Para a realização de um competente estudo de caso, Stake (1995) e Yin (2010) recomendam o uso de múltiplas fontes de evidências, tais como entrevistas, observações e documentos. Assim se estrutura uma investigação mais abrangente dos fatos, com trunfo da “triangulação e corroboração ” dos dados (Yin, 2010, p. 143). Triangulação que dá credibilidade ao caso, ao ajudar na sustentação dos achados (Stake, 1995).

Em linha com Yin (2010) na ênfase à triangulação de múltiplas fontes de evidência para um caso bem fundamentado. Foram, coletados dados pelos meios a seguir:

- Documentos (dados secundários), a partir de análise em documentos fornecidos pela IES, tais como editais, plano de aulas, cronogramas e pesquisa de avaliação da satisfação dos discentes, para cada uma das três edições do PEC, com tal levantamento foi possível entender a concepção do PEC e sua estrutura.
- Observação participante, a autora participou de aulas, eventos do PEC e das reuniões dos coordenadores e professores líderes de linha entre março de 2015 e maio de 2017. Ocasões onde as principais decisões sobre o planejamento da estrutura, cronogramas, planos de aulas e processos seletivos do PEC, foram definidos.
- Entrevistas semiestruturadas em profundidade. Segundo Yin (2010) a entrevista é um dos principais meios de coleta informações, fundamental para estudos de caso. Pelo fato desta pesquisa ter objetivos previamente determinados, os quais busca verificar as percepção e opiniões dos entrevistados, em relação eles, o tipo de entrevista empregada foi do tipo semiestruturada, base em Minyao (2002). Foram realizadas 13 entrevistas, uma delas



considerada “piloto”. O critério para escolha dos entrevistados foi a atuação no PEC, tanto na Coordenação, como na atuação como Professor líder de linha. A coleta dos dados das entrevistas em profundidade teve como norteador roteiro de entrevistas semiestruturado desenvolvido com base em Minayo (2011), permitindo ao entrevistado maior liberdade e fluidez, importante para o esclarecimento desta pesquisa. Dando seguimento, efetuou-se a análise temática do conteúdo. Ainda, com base em Minayo (2011) as categorias temáticas são compostas por três etapas a saber: pré-análise, exploração dos dados e tratamento dos achados obtidos e a interpretação dos mesmos.

- Grupo Focal, utilizado com a intenção de promover a comunicação entre os participantes (Morgan, 1997). Neste estudo realizaram-se dois grupos focais com participantes e egressos do PEC, que cursam ou cursaram graduação em Administração. Foi utilizada com a intenção de promover a comunicação entre os participantes e (Morgan, 1997) com o intuito de conhecer a visão de cada participante sobre o PEC.

A técnica de grupo focal, por meio da interação entre os envolvidos, favorece o surgimento de variados pontos de vista e sentimentos baseados na experiência dos participantes. Possibilita levantar quantidade considerável de dados de forma abreviada (Gatti, 2005). Para o primeiro grupo focal foram convidados 15 participantes e 8 deles compareceram e participaram. Já para o segundo grupo focal foram convidados 8 participantes; 5 compareceram e participaram. Os parâmetros para escolha dos participantes se alinham ao recorte da pesquisa: a) Participantes ou egressos no curso de Graduação em Administração; b) Ter participado do PEC; c) Ter um certo equilíbrio entre participantes do PEC que cursaram e concluíram o PEC, que cursaram sem ter concluído todo o programa, ter concluído com êxito e apresentado o trabalho final com distinção. Tais parâmetros favoreceram a contribuição de variadas perspectivas e pontos de vista, eliminando possíveis tendências nos achados.

#### **4 Técnica de Análise de Dados**

A análise dos dados está organizada de acordo com as proposições do estudo. Pelo cunho qualitativo, segundo Bogdan e Biklen (1994) a análise dos dados acontece de forma indutiva, tendo como interesse principal do pesquisador a compreensão sobre as experiências dos participantes acerca de suas experiências. Por isso, realizou-se uma análise minuciosa dos dados das entrevistas e dos grupos focais.

A análise de dados é o processo de busca e de organização sistemática de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a própria compreensão desses mesmo materiais e de lhe permitir apresentar aos outros, aquilo que encontrou (Bogdan & Biklen, 1999, p. 205). Desse modo, a análise dos dados do estudo seguiu um processo iterativo, com os dados constantemente revisitados (Eisenhardt, 1989), levando em conta dados manifestados e implícitos, captados pelo contato direto da pesquisadora foram revelados.

Adotou-se a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011, p. 31), que é: um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. Segue-se cuidadosamente as recomendações desta autora, passando pela pré-análise, levantamento e tratamento dos dados e compreensão dos resultados. A análise de conteúdo permite descrição objetiva e rigorosa dos dados, permitindo produção de conhecimentos que emergem da fala e das mensagens transmitidas pelos respondentes, ou seja, o que “está por





trás das palavras sobre as quais se debruça [...], a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2011, p. 44).

Para um melhor acompanhamento e entendimento desta análise, os respondentes foram identificados como Entrevistado (E), recebendo também um número de 1 a 12, de acordo com a ordem em que as entrevistas foram efetuadas, ficando então identificados como: E1, E2, E3 e assim por diante. A categorização está assim organizada: I) com apoio dos dados apurados verificando-se os documentos e as entrevista com os coordenadores, analisa-se a implementação do PEC e seus objetivos; II) com base na análise das entrevistas com os professores líderes de linha, e também com as evidências que emergiram com as entrevistas com os coordenadores, buscou-se verificar, na percepção destes, como se dá o desenvolvimento das competências nos alunos participantes do PEC; III) a partir da realização dos grupos focais, processo de transcrição dos áudios, e análises, verificou-se as contribuições do PEC, sob a perspectiva dos alunos participantes e dos alunos egressos.

## **4.1 Resultado e Discussão**

### **4.1.1 Análise dos Documentos e das Entrevistas em Profundidade**

O PEC propõe-se a contribuir para o aumento do desempenho educacional da IES como um todo e impulsionar a formação dos discentes. É o que se constata no Edital do PEC:

*O Programa Escola da Ciência caracteriza-se como centro de excelência para o ensino, a pesquisa e a extensão de atividades científicas, compatíveis com a grade pedagógica dos cursos de Graduação, nas mais diversas áreas de conhecimento. Nesse sentido, o Programa Escola da Ciência prevê o oferecimento de disciplinas, projetos de pesquisa, atividades laboratoriais, seminários, workshops, publicação de artigos e outras atividades afeitas ao meio. Seus objetivos principais são: a) Preparar os estudantes dos cursos de Graduação para atividades de metodologia, práticas e técnicas de pesquisa científica em diferentes campos do conhecimento; b) Habilitar os estudantes para exercer funções mais avançadas em Ciência, com possibilidade de seguir carreira acadêmica e de pesquisa. A expectativa para a Escola da Ciência é a construção de um conteúdo estruturado de ensino de ciência e de pesquisa na graduação, com base na experiência dos Programas de Pós-graduação. (Uninove, 2014, p.2)*

Os objetivos apresentados nesse Edital alinham-se ao exposto pelos coordenadores do PEC. Quando questionados sobre suas percepções a respeito das contribuições do PEC para a formação de um administrador, os respondentes explicitam atividades estimuladas em um pesquisador que contribuem diretamente para seu desenvolvimento e para as atividades do futuro administrador. Tal alinhamento foi abordado de forma clara por um dos entrevistados, que atua como coordenador do programa desde a primeira edição. A respeito desta semelhança nas atividades do pesquisador e do administrador, o entrevistado discorre:

**[E3]** *Para um administrador eu acho que a questão principal é que ensina, que ajuda a esse administrador a aprender a aprender, porque na EC ele recebe ferramentas que ajudam ele a pensar e quando você pensa melhor, consegue olhar de fora, e busca as melhores soluções em conteúdo, em artigos, em base de dados, etc. Você acaba tendo soluções melhores do que aquelas que você encontra disponível somente na internet como algo sem ler o livro só ficar lendo resumo, aqui não, aqui as pessoas tem que ler o livro, tem que discutir o livro, tem que discutir o artigo, não somente ler o resumo.*

Entendimentos semelhantes a este, apresentado pelo entrevistado **[E3]**, vão ao encontro do proposto por Teixeira, et al., (2007), que destacam que há semelhanças entre as competências propostas pelas DCNs para os cursos de Administração com as competências



exigidas do pesquisador. Como o exemplo: a formação em métodos científicos serve ao desenvolvimento das habilidades e competências do administrador. Logo, o que favorece a formação do Administrador deve ajudar à capacitação do pesquisador e vice-versa.

O referencial teórico analisado para o desenvolvimento deste estudo, por vezes encontrou indícios de que a participação de alunos de graduação em programas de formação para a ciência, como os programas de Iniciação Científica ou Programas semelhantes ao PEC, dão subsídios para que os egressos desenvolvam interesse pela carreira acadêmica. Diversos autores citados no referencial teórico contribuem com esse achado. Por exemplo, Nogueira e Canaan (2009), em estudos realizado sobre a carreira do aluno de graduação egresso de PFCs, constataram que alunos que passam por tais programas ingressam com maior frequência em programas para prosseguir na carreira acadêmica, tanto em nível de mestrado como de doutorado, quando comparados a alunos que não passaram por PFCs.

Os trabalhos destes pesquisadores vão ao encontro do descrito no item B, do edital de divulgação do PEC, que entre outros objetivos visa: *“Habilitar os estudantes para exercer funções mais avançadas em Ciência, com possibilidade de seguir carreira acadêmica e de pesquisa”*.

No que se refere aos entrevistados, quando questionados a respeito dos objetivos do PEC, tanto os coordenadores, quanto os líderes de linha, em sua maioria, afirmam que no entendimento deles, o principal objetivo do PEC, é inserir o aluno de graduação à prática da ciência, desmistificando-a, e incentivando o aluno de graduação a seguir carreira acadêmica. Fica evidente que um dos principais objetivos do PEC é este.

Com base na fala dos entrevistados houve a constatação empírica, sendo possível inferir que os dois objetivos principais do PEC foram evidenciados. A partir daí segue-se para a categoria (b) a análise das entrevistas, relativas ao desenvolvimento de competências dos alunos com base no entendimento dos coordenadores e dos professores líderes de linha do PEC.

Para elucidar o desenvolvimento das competências, apreende-se neste estudo a definição oriunda das DCNs para os cursos de Administração, que conceitua competências como o desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias à prática de uma determinada atividade. Seguindo o mesmo esquema que norteou a construção do questionário deste estudo, que teve por base o trabalho de Godoy & Antonello (2009), que tratou as competências desenvolvidas durante os anos de graduação dividindo-as em 4 núcleos, esta análise similarmente se dará pelos núcleos das competências identificadas.

#### **4.1.2 Competência Social**

No processo de levantamento do referencial teórico que suporta este estudo, foram identificados atributos pertencentes à competência social, como explicitado no trabalho de Godoy et al., (2009), que discorre sobre os trabalhos de Zarifian (2003) que definiu competências sociais como competências relacionais, onde os relacionamentos interpessoais e a comunicação são inerentes. E o trabalho de Cheetham e Chivers (2005) que chamaram de competência comportamental ou pessoal, enquanto Fleury e Fleury (2001) conceituaram como competências sociais, termo similar ao utilizado por Godoy e Forte, (2007) e Godoy et al., (2009).

Eis, que, para as questões que buscavam entender qual a percepção dos entrevistados-nesta fase, coordenadores e professores - a respeito das contribuições da EC no desenvolvimento da Competência Social, os respondentes evidenciaram uma relação positiva



entre a participação na EC, com o estímulo à busca de aperfeiçoamento, como exemplo na fala de alguns entrevistados:

**[E3]** *É exigido desse aluno um padrão de qualidade nas entregas, o prazo que ele tem para entregar, o cronograma, a questão do plágio também é ensinada, então na verdade ele acaba sendo uma pessoa mais completa, então isso ajuda, sem dúvida, na questão da qualidade das atividades que está realizando, no trabalho que está desenvolvendo e vai entregar.*

#### **4.1.3 Competência para Solução de Problemas**

Identificar um problema, pensar estrategicamente sendo capaz de decidir sobre qual a melhor solução, capacidade de equacionar soluções aplicando os conhecimentos técnicos adequados, utilizando ferramental e métodos apropriados, visando os melhores resultados são habilidades que compõem a Competência Solução de Problemas (Godoy & Forte, 2007). Todos esses atributos citados são essenciais para o Administrador, e pela percepção dos entrevistados são fortemente trabalhados no PEC. Por exemplo, quando questionados se atributos da competência solução de problemas tais como: identificar problemas, desenvolver soluções e pensamento estratégico, visando os melhores resultados, haviam sido trabalhados na EC, os respondentes afirmam que sim, como explicitado em suas palavras:

**[E6]** *Sim, pois o que é trabalhado na EC, a forma de estruturar o pensamento, de buscar bases teóricas, olhar estudos anteriores e construir um raciocínio, separar um problema, decompor um objetivo em vários objetivos específicos, tudo isso pode ser transportado para qualquer área profissional, não tenho dúvida.*

#### **4.1.4 Competência Técnico Profissional**

Para Cheetham e Chivers (2005), competência técnico profissional é alistada como competência funcional, sendo entendida como a capacidade de efetivar uma série de afazeres visando atingir determinados resultados. Envolve, então a aquisição de determinadas habilidades, porém, o destaque está na maneira de utilização voltada à resultados distintos. Compreende, então “a capacidade de realizar tarefas e atividades de consultoria, visando o desenvolvimento de projetos e/ou produtos e a busca constante por soluções criativas e inovadoras.” (Godoy & Forte, 2007, p. 64).

Os entrevistados evidenciaram uma relação entre as atividades da EC, com as exigidas no ambiente de trabalho de um administrador, quando questionados sobre quais diferenças podiam evidenciar as possíveis contribuições da EC para que o aluno aprendesse a realizar atividades às exigidas no ambiente de um administrador? Tais como consultoria em gestão.

**[E4]** *No momento que você faz uma pesquisa científica, analisa um problema, acaba fazendo um diagnóstico de uma situação problema na área de administração, e aqui a gente sente um paralelo com essa competência exigida na empresa dele, então, nesse sentido a gente pode ver que existe um paralelo.*

Godoy e Forte (2007) definiram a competência comunicação como à capacidade de expressar ideias de forma clara e objetiva, e ainda, de conduzir raciocínio lógico, analítico e crítico, mantendo um canal aberto de comunicação com pares e superiores.

Eis, que, competência de comunicação foi apontada algumas vezes como parte dos esforços dos alunos, como expresso em suas falas. Conforme exemplo a seguir:

**[E2]** *Isso é uma parte importante, a comunicação é uma parte importante da escola da ciência porque assim, na escola da ciência o aluno ele é incentivado a se expor, durante as aulas verbalmente, na participação das aulas e também na comunicação via apresentação*



*de seus trabalhos no final do curso, apresentação escrita, ele vai entregar um trabalho escrito, um projeto de pesquisa, um relatório, ele vai apresentar um banner, então essa questão da comunicação é bastante forte na escola da ciência.*

Os achados das entrevistas com os coordenadores do PEC a respeito da concepção e dos objetivos do PEC, assim como os dados apurados com base nas entrevistas com os professores líderes do PEC, a respeito do desenvolvimento das competências nos participantes e egressos da EC, ofereceram fortes indícios das contribuições da EC, no desenvolvimento das competências dos participantes.

Assim, para evidenciar tais contribuições, foram realizados dois grupos focais com os alunos participantes e egressos da EC, como estabelecido por Morgan (1998) o grupo focal é como uma espécie de entrevista estruturada realizada com um determinado grupo de pessoas, que pode ser útil para quando se pretende explorar novas áreas de pesquisa ou para esclarecer de maneira mais satisfatória a perspectiva de seus participantes em relação a achados já observados em outros estudos.

A seguir é apresentada a análise dos grupos, em uma única etapa, ou seja, verifica-se de uma só vez os dados levantados com todos os 13 participantes, onde, são apresentadas as competências mais desenvolvidas segundo a percepção dos participantes, evidenciando assim, todas contribuições da EC.

## **4.2 Análise dos Grupos Focais**

Neste estudo, o Grupo Focal teve como objetivo coletar evidências que pudessem auxiliar na validação dos conteúdos, isto é, foi utilizado para verificação e compreensão das contribuições da EC, ou seja, quais as competências que na percepção dos alunos participantes e egressos do PEC, foram de fato desenvolvidas. Como descrito por Morgan (1998), visa compreender a dimensão das ideias e impressões que os indivíduos têm a respeito de algo. Busca-se, assim, examinar a fundo opiniões e pontos de vista de cada participante.

Para uma melhor condução e compreensão nesta análise, embora os participantes do grupo tenham dado autorização para divulgar seus dados, os mesmos serão identificados como Participante (P), e adicionalmente cada participante, recebe uma numeração, relativa a ordem em que se apresentaram, ficam identificados então como: P1, P2, e assim por diante, até P13, totalizando os participantes dos grupos focais.

Foi promovido um encontro com cada grupo focal, ocasião onde foi solicitado aos participantes que se apresentassem e se identificassem citando em qual semestre do curso de administração estavam quando participaram do PEC e, em qual edição da EC haviam participado. Os participantes demonstraram estarem bem à vontade, sendo assim, já no decurso das apresentações, mesmo sem ainda terem sido questionados sobre os ganhos de suas participações na EC, eles falam naturalmente de suas participações apresentando, tanto de forma explícita quanto implícita, o desenvolvimento de algumas competências abordadas neste estudo.

Para uma melhor compreensão dos achados, assim, como na análise das entrevistas com coordenadores e professores do PEC, similarmente a análise dos grupos focais se dará pelos núcleos de competências anteriormente relacionados (Competência Social, Competência Solução de Problemas, Competência Técnico Profissional e Competência Comunicação).

### **4.2.1 Competência Social**

Existe na literatura, diversas definições para a competência social. Katz e Shard (1989), dizem que as várias definições existentes, em geral, tendem a relacionar a





competência social com a habilidade de criar e manter relacionamento social, mútuo e satisfatório. Para esses autores ainda, aptidão para negociar e habilidade de aproximação, além de outras capacidades de comunicação, compõem o leque de capacidades da competência social. Considera-se, também, os fatores encontrados no trabalho de Godoy et. Al., (2009, p. 274), como capacidade de: “buscar aperfeiçoamento contínuo, de agir com responsabilidade, de adaptação, de considerar a responsabilidade social na tomada de decisão, de julgamento, de respeitar o próximo e capacidade de autocritica”.

Levando em conta os achados supracitados, temos na fala de alguns participantes, evidências do desenvolvimento de capacidades do núcleo competência social. No que se refere a busca contínua de aperfeiçoamento todos participantes deram continuidade ao desenvolvimento acadêmico, alguns prosseguindo em projeto de pesquisa, como iniciação científica, outros ingressaram em pós-graduação Lato Sensu e, ainda, indo além vários participantes confirmaram o interesse em seguir carreira acadêmica participando de processo seletivo para ingresso em pós-graduação Stricto Sensu à nível de mestrado. Apresento alguns exemplos: **P9** - “Para mim foi determinante para continuar e tentar entrar no mestrado [...]”, e **P1** - “Após a EC eu iniciei a pós-graduação com uma especialização em docência no ensino superior [...], finalizei agora em outubro, e esse ano iniciei outra especialização em neurociência aplicada a educação”.

O total dos participantes e dos egressos do PEC, demonstraram aptidão para a busca continua de aperfeiçoamento. Porém, dos fatores que compõem a competência social, destaca-se em todos os estudos analisados e anteriormente mencionado a capacidade de relacionar-se. Esse fator nem sempre apareceu de forma explícita, porém pelo relato dos entrevistados, por vezes, foi possível notar o surgimento desta capacidade.

**P1** - Para mim foi muito importante (participar da EC), do ponto de vista do conhecimento, do relacionamento porque você cria um leque de relacionamentos, você começa a ajudar os outros, não usando isso a seu favor, dizendo “eu sou”, né... não, mas você acaba sendo uma referência e eu acho que para vida, na empresa, no trabalho em casa”.

#### **4.2.2 Competência Solução de Problemas**

Godoy e Antonello (2009), identificaram que a competência para Solução de Problemas é uma habilidade que pode ser estimulada pelo desenvolvimento cognitivo, podendo ser aperfeiçoada pela experiência. Bitencourt e Klein (2007), apresentam de forma resumida a competência para Solução de Problemas, para esses autores esta competência está relacionada ao pensamento estratégico para resolver problemas; a aptidão para o autodesenvolvimento e ao espírito investigativo.

Aqui, seguimos os achados apresentados no estudo de Godoy et. al. (2009) que explicam que a competência para solução de problemas é especialmente apreciada, em âmbito educacional pelo impacto na capacidade de realização concreta, para ação. Entende-se, então, como proposto por Godoy e Forte (2007), que tal competência, está relacionada a competência cognitiva, diz respeito à identificação de problemas e desenvolvimento de soluções, recorrendo aos conhecimentos técnicos adquiridos, empregando ferramentas e metodologias adequadas, a fim de gerar resultados. Faz parte, também a habilidade de pensamento estratégico e tomada de decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho.

No que diz respeito às particularidades da competência solução de problemas, alguns participantes acreditavam que não haviam trabalhado essa capacidade no PEC. No entanto, quando um dos participantes relacionou o desenvolvimento dessa habilidade à prática científica, que busca respostas à uma questão problema, os demais participantes deram início





a um debate acerca desta possibilidade, revelando o sucesso da técnica de grupo focal, já que o esperado com essa técnica é fomentar o diálogo, de forma guiada e interacional, sobre o tema investigado. Comprova-se um dos principais ganhos da técnica de grupo focal, a tendência humana de formar opiniões e atitudes, com base na interação com outros indivíduos.

Como proposto pelos autores anteriormente citados, faz parte, também da Competência Solução de Problemas, o pensamento estratégico e tomada de decisão, visando a melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho. Esses fatores foram identificados no estudo.

#### **4.2.3 Competência Técnico Profissional**

Sobre a Competência Técnico-Profissional, Godoy e Antonello (2009, p. 64), apontam como características a “capacidade de realizar tarefas e atividades de consultoria, visando o desenvolvimento de projetos e/ou produtos e a busca constante por soluções criativas e inovadoras”.

Nesta pesquisa foram encontrados indícios de que essa competência é uma das menos percebidas pelos pesquisadores que se debruçaram sobre o desenvolvimento das competências esperadas no graduado em administração. Assim, os questionamentos sobre essa capacidade, foram conduzidos para que houvesse um debate entre os participantes do grupo focal. Na esperança de que algumas características dessa competência pudessem emergir, porém como exposto nos trabalhos de Bitencourt e Klein (2007); Le Boterf (2003); Davidson; Deuser e Sternberg (1994), quando se trata desta competência, a percepção dos atributos a ela relacionados não são percebidos.

#### **4.2.4 Competência Comunicação**

Sobre os conceitos da Competência de comunicação, estes incluem à habilidade do indivíduo, de manifestar suas ideias de forma clara e objetiva, a capacidade de raciocinar de forma lógica, analítica e crítica, e também à habilidade de manter um canal aberto de comunicação com pares e superiores (Godoy & Forte, 2007; Godoy & Antonello, 2009)

Competências Comunicação incluem voz, linguagem corporal e as palavras como falar, cantar e, por vezes, o tom de voz, linguagem gestual, paralinguagem, toque, contato visual, ou o uso da escrita. Elas incluem as habilidades de comunicação no processamento intrapessoal e interpessoal, ouvir, observar, falar, questionar, analisar e avaliar (Selvi, 2010, pp. 171-172). Com base nas definições apresentadas, ao retornar ao material proveniente dos grupos focais, tanto as transcrições quanto os áudios e vídeos, é possível perceber que a competência comunicação foi trabalhada no PEC, como exemplo a fala de alguns participantes: **P5** - A escola da ciência me ajudou muito na parte de escrita, de como se escreve um artigo científico, metodologia, tudo o que estou vendo no TCC da parte da graduação eu tive essa base na escola da ciência.

Em relação a Competência Comunicação, com base nos relatos no grupo focal, e também, por meio da observação participante, ocasião onde foi possível verificar o desenvolvimento do trabalho de alguns participantes do PEC, e também os eventos onde os trabalhos eram apresentados, ora em forma de banners, ora em com auxílio de mídia digital, aliados a expressão verbal e corporal, pode-se inferir que essa competência foi bem trabalhada para os alunos participantes e para os egressos do PEC.

Portanto, com os grupos de foco, e ainda com a observação participante foi possível evidenciar três núcleos de competências: social, resolução de problemas e comunicação.



Como mencionado por estudos anteriores, a competência Técnico Profissional, não é percebida por alunos.

Também, por meio das informações levantadas com os grupos focais e com a observação participante, confirma-se, que o PEC contribui significativamente no interesse em carreira acadêmica, tanto com especializações Lato Sensu, como em Stricto Sensu.

## **5 Considerações Finais e Recomendações**

Ao longo do estudo o objetivo geral, que é: “Verificar quais as contribuições de Projetos de Formação para a Ciência, no desenvolvimento de competências em alunos do curso de graduação em Administração ” foi respondido mediante a verificação e análise dos objetivos específicos, que por sua vez foram alcançados por meio da revisão da literatura, das entrevistas individuais e da aplicação dos grupos focais.

Ainda, foram encontradas evidências de que um Programa de Formação Científica contribui para o desenvolvimento das competências das DCNs para os cursos de graduação em Administração. As informações extraídas de documentos, grupos focais, entrevistas em profundidade e observação participante (essa ao longo de dois anos) convergem na indicação de tal tipo de programa: a) pode mesmo contribuir para uma formação mais sólida dos alunos de Administração, mediante o desenvolvimento das competências oficialmente estipuladas; b) eleva consideravelmente o interesse pelo prosseguimento para cursos de mestrado e doutorado e uma carreira acadêmica.

No que diz respeito às limitações do estudo, duas merecem especial atenção. A primeira é o fato de só terem participado da pesquisa alunos do curso de graduação em Administração que passaram pelo PEC. Por exemplo, alguns alunos dos grupos focais deixaram claro que se viam, após a PEC, com melhor capacidade de comunicação escrita do que colegas que por ela não passaram, competentes à ajuda-los bastante na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso. Mas melhor teria sido incluir na pesquisa alunos – de cada um dos semestres curricular do curso - que não passaram pelo PEC. Isso possibilitaria um comparativo direto quanto à incorporação de competências entre um e outro grupo.

A segunda limitação tem ligação direta com a primeira. Dá-se pelo fato de que a falta de uma amostra semelhantes de alunos de Administração, que não passaram pelo PEC, impossibilita a realização de uma abordagem quantitativa dos dados. Isso impede o aproveitamento das poderosas técnicas de análises estatísticas. Recomenda-se dispor de dados também quantitativos em uma investigação futura sobre o tema desta pesquisa e, melhor ainda, essa recomendação for acompanhada da superação daquela primeira limitação.

Como implicação gerencial, da pesquisa faz sentido que mais e mais IES implementem e experimentem Programa de Formação Científica para alunos de graduação, nos mais diversos cursos. Para a própria UNINOVE, pelo estudo se recomenda um aprimoramento do PEC no tocante a orientação individualiza. Disso se queixam vários alunos, em que a frequência de contatos com o orientador era menor do que a esperada. Alguns dos professores reconhecem que a carga de trabalho (incluindo as orientações mestrando, doutorandos e iniciação científica, a carga de aulas na graduação e na pós-graduação) restringe o tempo disponível para orientar os participantes do PEC.

## **Referências Bibliográficas**

- Amaral, I. G., de Freitas, A. D. G., & Alvarenga, M. A. (2012). Projetos Educacionais e Estudos Observacionais em Análise Fílmica: Qual o Atual Status de Produção no Brasil. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(3), 215-250.
- Ansoff, H. Igor. (1983). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.



- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições, 70.
- Bitencourt, C. C., & Klein, M. J. (2007, setembro). Desenvolvimento de competências: a percepção dos egressos do curso de graduação em administração. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Bogdan, R. C. Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1999). *Investigação qualitativa em educação*, [S.I.]. Porto: Porto Editora.
- Brasil. Parecer nº CES/CNE 0134/2003 de 4 de junho de 2003. Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 5 set. 2003. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces134\\_03.pdf](http://www.portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces134_03.pdf). Acesso em: 03 set. 2016.
- Bridi, J. C. A. (2004) Pereira, E. M. de A. O impacto da iniciação científica na formação universitária. Olhar de professor, *Ponta Grossa*, 7 (2).
- Carvalho, C. A. S., Marinho, C. R. P., Marinho, R. D. C. P., & Gutierrez, R. H. (2014). Desenvolvimento de Competências pelos Formandos em Administração: Um estudo de caso no Curso de Administração de uma universidade privada do Rio de Janeiro. *Sistema & Gestão*, 9(1), 114-126.
- Castro Cabrero, R., & da Costa, M. D. P. R. (2015). Iniciação Científica, Bolsa de Iniciação Científica e Grupos de Pesquisa. *Iniciação Científica*. (109) 10.
- Cheetham, G., & Chivers, G. E. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Edward Elgar Publishing.
- Costa, D., Souza, D. G. D., Gil, M. S. A., Jamami, M., Correia, M., & Aguilera, F. (1999). Iniciação Científica e Pós-graduação: perfil do pós-graduando relacionado à sua iniciação científica. *Revista Educação Brasileira*, Brasília, 21(43).
- Davidson, J. E., Deuser, R., & Sternberg, R. J. (1994). The role of metacognition in problem solving. *Metacognition: Knowing about knowing*, 207-226.
- Deluiz, N. (2001). O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Boletim Técnico do SENAC*, 27(3), 13-25.
- Drucker, Peter F. (2006). *O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade*. 7ª Ed. São Paulo: Nobel.
- Durham, E. (1991). A pesquisa na graduação e a integração com a pós-graduação: propostas, avaliação e perspectiva. In: *Seminário de Pesquisa na Graduação "Você pesquisa? Então mostre!"*, v.1, 1991, Brasília. Anais. Brasília: Universidade de Brasília, 1992. p.118-119.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Gatti, B. A. (2005). Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. In *Série pesquisa em educação* (Vol. 10). Líber Livro.
- Genelhu, V. (2015). Construindo uma ambiência de pesquisa—A Iniciação Científica na Unigranrio. *Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa*, 1(2).
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. In *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Godoy, A. S., & Antonello, C. S. (2009). Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 11(23), 157.
- Godoy, A. S., Antonello, C. S., Bido, D. S., & Silva, D. D. (2009). O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de



- Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração da USP*, 44(3), 265-278.
- Godoy, A. S. & Forte (2007). Competências Adquiridas durante os anos de Graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas. *Gestão & Regionalidade* (Online), 23(68) 56-59.
- Katz, L. G., & Chard, S. C. (1989). Engaging Children's Minds: *The Project Approach*.
- Lawson, B. (1980). *How designers think*. Westfield, NJ: Eastview Editions.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Lordsleem, N. L. C., Araújo, R. M., Oliveira, B. M. K. D., & Alexandre, M. (2009). Ensino e pesquisa em administração: um estudo bibliométrico de publicações do ENANPAD (2001-2008). *Revista Ciências Administrativas*, 15(2), 356-378.
- Luckesi, C. (1991). *Fazer universidade: uma proposta pedagógica*. São Paulo: Ed. Cortez.
- Minayo, M. C. S. (2011). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada.
- Morgan, D. L., & Scannell, A. U. (1998). *Planning focus groups*. (Vol. 2). Sage.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização* (C. W. Bergamini, Trad.). São Paulo, Atlas.
- Neder, R. T. (2001). *A iniciação científica como ação de fomento do CNPq: o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica*. Dissertação de Mestrado - Universidade de Brasília.
- Nogueira, M. A., & Canaan, M. G. (2009). Os “iniciados”: os bolsistas de iniciação científica e suas trajetórias acadêmicas. *Revista TOMO*, (15), 41-70.
- Nunes, S. D. C., & Ferraz, H. (2005). A reforma do ensino no Brasil e a inserção da noção de competências: um estudo empírico em instituições de educação. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília.
- Oliveira, L. R. D., Corrêa, R. M. R., & Pereira, W. A. A. (2010). As Organizações Educacionais e a ISO 9001, conforme a Norma Brasileira ABNT NBR 15419 (Sistemas de Gestão da Qualidade). *CRB-8 Digital*, 3(2), 3-17.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, São Paulo, Atlas.
- Selvi, K. (2010). Teachers' competencies. *Cultura International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, 7(1), 167-175.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Teixeira, E. B., Vitcel, M. S., & Lampert, A. L. (2007). Iniciação científica: desenvolvendo competências e habilidades na formação do administrador. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Yin, R., & de Caso, K. E. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4ª. ed., A. Thorell, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (2003). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. O modelo da competência.