

# ANÁLISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NAS REGIÕES DO ABC E DE SÃO PAULO

## ANALYSIS OF FACTORS CONTRIBUTING TO PREPARE BUSINESS ADMINISTRATORS IN THE REGIONS OF ABC AND SÃO PAULO

**Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira**

Doutorando em Engenharia de Produção UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba

Recebido em: 13/09/2009

Aprovado em: 11/06/2010

**Meire dos Santos Lopes**

Professora da Universidade Nove de Julho – Uninove - Curso de Administração e Tecnologias

**Djair Picchiai**

Professor da EAESP-FGV - Escola de Administração de Empresas de São Paulo e do Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP - Faculdade Campo Limpo Paulista

**André Luis Helleno**

Professor Doutor do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* de Engenharia de Produção da UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que contribuem para a formação administradores nas regiões de São Paulo e do ABC<sup>1</sup>. De uma escala composta de 46 assertivas, que foi distribuída para cerca de 1,2 mil alunos de Administração das regiões de São Paulo e do ABC no período de fevereiro a abril de 2008, foram recebidos 822, sendo eliminados 11 casos por erro de preenchimento, o que totaliza 811 casos considerados satisfatórios para análise, cerca de 67% de taxa de retorno. Para a obtenção dos fatores que contribuem para a formação de novos administradores, foi utilizada análise fatorial exploratória com método de extração Alpha Factoring e rotação por método Equamax, chegando a uma solução de dez fatores; após análise do Alpha de Cronbach, cinco fatores foram eliminados por apresentarem valores menores que 0,60, índice considerado satisfatório para a validade interna do constructo. Desta forma, a solução ficou com cinco constructos, assim nomeados: "Ensino de Administração baseado em estudos de caso", "Ensino de Administração baseado em discussões em sala de aula", "Ensino de empreendedorismo baseado em simulações", "Ensino de empreendedorismo baseado em literatura cinzenta" e "Autoaprendizado baseado em literatura cinzenta oriunda da Internet".

**Palavras-chave:** curso de administração, formação de professores, regiões de São Paulo e ABC.

#### Endereços dos autores:

**Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira**

E-mail: psuoliveir@unimep.br

**Meire dos Santos Lopes**

E-mail: meire@operador.com.br

**Djair Picchiai**

E-mail: dpicchiai@fgvsp.br

**André Luis Helleno**

E-mail: allheno@unimep.br

<sup>1</sup> Região do Estado de São Paulo constituída, originariamente, dos seguintes municípios: Santo André (A), São Bernardo do Campo (B) e São Caetano do Sul (C). Hoje, um total de sete cidades integra a referida região, ainda que não interfiram na sigla inicial. Além das três citadas, incluem-se Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze the factors that contribute to prepare new business administrators in São Paulo and ABC's region using a scale with 46 assertions that was sent approximately to 1200 business administration students from São Paulo and ABC during February to April 2008, 822 returned and 11 cases had filling in errors totalizing 811 cases considered satisfactory for analysis, approximately 67% rate of return. To achieve the factors, the researchers used exploratory factorial analysis with Alpha Factoring extraction and equamax rotation coming to a solution of 10 factors, after Alpha Cronbach's test 5 factors were eliminated because they presented values less than 0,60 considered suitable for internal validity of constructs. Thus the solution remained with 5 constructs named, "Teaching Management based on Case Studies", "Teaching Management based on Discussions in the Classroom," "Teaching Entrepreneurship based on simulations", "Teaching Entrepreneurship based on gray literature" and "Self-learning based on gray literature from Internet"

**Keywords:** business administration course, teacher training, regions of São Paulo and ABC.

**1. INTRODUÇÃO**

O mundo vem sofrendo rápidas transformações nos últimos anos, fato que tem exigido das organizações a implementação de estratégias competitivas; por este motivo, a exigência profissional esta cada vez maior. Esse fator pressiona cada vez mais os profissionais no desenvolvimento de novas competências e na busca de educação continuada, ligada a uma lógica de "saber" e "saber fazer" (CANSADO, 2005).

O processo de reestruturação produtiva das organizações tem provocado mudanças significativas na forma como o mercado de trabalho se organiza e tem criado, outrossim, alterações na forma como as pessoas gerenciam sua carreira, devido principalmente ao aumento do desemprego (PINTO & LEMOS, 2006). Esse processo também se deve à evolução da economia baseada no conhecimento, que causou transformações profundas nas instituições de ensino superior de muitos países ao redor do mundo (MOK, 2003).

Ao se examinar o panorama do ensino de Administração no Brasil e no mundo, foram notadas algumas tendências semelhantes no que se refere à "mercantilização" do ensino e ao fracasso dos conteúdos e métodos pedagógicos (PAULA & RODRIGUES, 2006).

Um dos problemas fundamentais atinentes ao conteúdo é a natureza do conhecimento em gestão, que é pouco respaldado por pesquisas científicas em decorrência da dificuldade de obtenção de dados nas organizações, que temem a revelação

de estratégias, e da tendência de monopólio das descobertas por parte dos consultores, que procuram converter rapidamente todo o conhecimento em produto de consultoria (PAULA & RODRIGUES, 2006).

Este artigo tem como objetivo estudar a estrutura dos fatores que influenciam a formação de administradores, segundo a percepção dos discentes de ensino superior. Para se chegar aos quatro tópicos abordados, fez-se uma razoável pesquisa bibliográfica em artigos, livros e periódicos nacionais e internacionais.

Os quatro tópicos em referência foram transformados em quatro dimensões devido ao grande número de vezes em que estes foram citados em trabalhos acadêmicos e pela correlação existente entre eles. No próximo item, será abordado o primeiro deles, que é a utilização de literatura cinzenta.

**2. LITERATURA CINZENTA NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO**

A evolução da Internet da década de 1990 aumentou o acesso ao conteúdo científico, notadamente de congressos, artigos de jornais e periódicos destinados a este tipo de publicação, tornando o acesso a conteúdo de pesquisas mais fácil e ágil, o que permitiu aos professores sua utilização como recurso em sala de aula (ESLER & NELSON, 1998).

Este movimento tornou o gerenciamento da literatura cinzenta um importante aspecto, o que a caracterizou como uma área emergente dentro da

ciência da informação (POBLACIÓN & NORONHA, 1995). Além disso, possibilitou aos professores a apresentação aos alunos do que existe de mais novo na área de Administração e, também, do que está sendo discutido pela comunidade científica, ou seja, as novas teorias e, ainda, os problemas que as organizações da atualidade estão enfrentando.

Com a proliferação da Internet e a conversão das publicações em material eletrônico, este tipo de literatura se torna cada vez mais acessível por meio de repositórios educacionais e pessoais, *sites* institucionais e governamentais, que fornecem acesso instantâneo ao conteúdo (TILLET & NEWBOLD, 2006). As fontes mais comuns para se encontrar literatura cinzenta são as seguintes (CÔRTEZ, 2006): **repositórios de arquivos de acesso livre** – diversas instituições de ensino têm desenvolvido ou adotado sistemas para que seus professores mantenham arquivos à disposição dos alunos. Em geral, são disponibilizados para *download* textos complementares ou de apoio, listas de exercícios e apresentações; **open access** – alguns repositórios na Internet disponibilizam conteúdo de literatura branca (Eric<sup>2</sup>, Portal de Periódicos da Capes<sup>3</sup> e o SciELO<sup>4</sup>), mas geralmente permitem apenas *download* de arquivos, sem funcionalidades adicionais no que se refere à interação com um grupo ou uma comunidade; **bancos de teses ou dissertações** – é cada vez mais frequente a constituição de bancos de teses e dissertações pelos programas de pós-graduação recomendados pela Capes; **open archives** – constituem uma forma de publicação em que os autores colocam seus arquivos em repositório *on-line*, os quais ficam disponíveis em estado bruto, muitas vezes sem a necessidade de revisão ou parecer preliminar; **sites de órgãos oficiais** – nestes *sites*, encontra-se grande parte da literatura cinzenta utilizada como referência em publicações científicas da área de Administração e Contábeis.

Esses repositórios digitais são considerados um dos principais motores da evolução em curso para a divulgação de literatura cinzenta. Os repositórios digitais podem conter, apenas, versões eletrônicas preliminares

de documentos que estão aguardando publicação em formatos tradicionais, os chamados *preprints*, ou também podem abrigar materiais mais abrangentes, sendo desta forma denominados como servidores de *eprints*, que incluem, além de *preprints*, anotações e atualizações de autores bem como comentários de pares (CORREIA & CASTRO NETO, 2001).

A vantagem principal da literatura cinzenta está em sua fluidez, que permite sua distribuição de forma rápida e ágil, refletindo desta forma a realidade do que está acontecendo no campo da Administração. Além disso, permite que os alunos tomem decisões e discutam assuntos com base na realidade das organizações, diminuindo, desta forma, o *gap* entre o mundo profissional e o acadêmico (MEYER, 2003).

Outra vantagem é possibilitar aos professores o desenvolvimento de estudos de casos, com o propósito de os alunos estabelecerem relacionamentos entre a teoria e a realidade das organizações, estando mais próximos do cotidiano que um dia irão enfrentar como executivos, além de ser uma importante ferramenta para estabelecer dinâmicas que tornam a discussão e o trabalho em grupo mais fácil, agilizando a troca de informações entre os participantes (KEEDY, 2005).

### 3. TRABALHO EM GRUPO NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

A realidade do trabalho pós-industrial faz com que o interesse pelo trabalho em equipe só aumente. Em decorrência disto, as empresas procuram profissionais com competências para resolver conflitos e trabalhar em equipe, além das competências técnicas que o cargo de administrador exige. Esta, portanto, é uma das razões por que o trabalho em equipe é tão valorizado no ensino de Administração (COSTA, 2005; MINTZBERG & GOSLING, 2003).

Porém, o trabalho em equipe não traz apenas benefícios. Um dos problemas apontados por Costa (2005) é o fato de existirem alunos desinteressados pelo trabalho e que utilizam os seus colegas para obter boas notas. Este tipo de pessoa é conhecido com *social loafer* (vagabundo social) ou encostado, que prejudica o trabalho e desmotiva os demais membros do grupo, diminuindo, desta forma, a produtividade. Apesar deste aspecto, o trabalho em

<sup>2</sup> Education Resources Information Center.

<sup>3</sup> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

<sup>4</sup> Scientific Electronic Library On-line.

grupo traz grandes benefícios, como o compartilhamento de visões multiculturais dos alunos e o desenvolvimento de capacidades distintas que auxiliam na resolução de problemas mais complexos (COSTA, 2005).

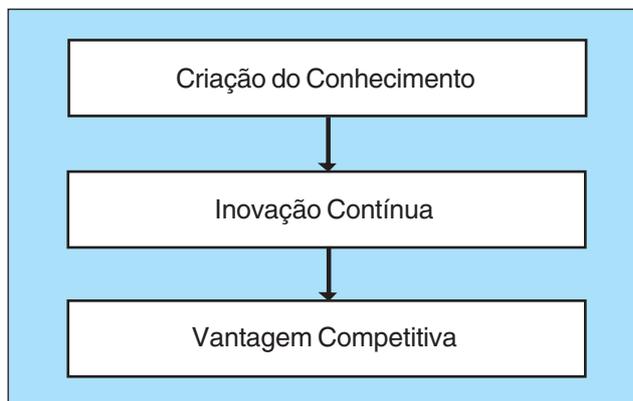
Uma das razões para que se utilizem grupos em sala de aula é o fato de a educação atual precisar estar assentada na necessidade dos alunos, e não mais das corporações, como acontecia no início da década de 1950 até o fim dos anos 1990 (FRIGA, BETTIS & SULLIVAN, 2004), e pode ser comprovado por meio do Quadro 1.

Quando se fala em formar líderes, os grupos têm um papel fundamental neste cenário, pois permitirão aos alunos vivenciar as experiências e assumir papel de liderança, antecipando desta forma a vivência que irão ter nas organizações, além de promover a autorreflexão, a crítica e o exercício da atividade conjunta (BETIOL & SILVA-LEÃO, 2004).

Para auxiliar no desenvolvimento de trabalho em grupo, Graziano (2003) sugeriu a utilização de simulações por meio, principalmente, de *softwares*, que possibilitam a criação de empresas virtuais, as quais fornecem aos alunos a possibilidade de gerenciar uma empresa e tomar decisões com base na teoria e na prática.

Santos, Behr & Valadão Júnior (2002) mencionaram que a utilização de simulações e jogos no ensino e na formação de administradores é um assunto pouco explorado no Brasil, e os seus benefícios, conseqüentemente, não sofreram as devidas avaliações na sua totalidade. Todavia, é importante a utilização da simulação, pois este tipo de abordagem também permite a criação do conhecimento. Conforme salientaram Nonaka & Takeuchi (1997),

existe a inovação contínua e a geração de uma vantagem competitiva para as instituições de ensino superior que se utilizam deste tipo de abordagem, de acordo com o que sugere a Figura 1, a seguir.



**Figura 1:** Criação do conhecimento

Fonte: NONAKA & TAKEUCHI (1997).

A criação do conhecimento ocorre por meio das interações entre alunos e professores, oriundas das discussões em sala de aula, na tentativa de se resolverem problemas ligados a simulações e estudos de casos. Também ocorre desenvolvimento de trabalhos em conjunto por intermédio dos processos de conversão do conhecimento.

Os processos de conversão do conhecimento estão ligados ao núcleo central da teoria de Nonaka & Takeuchi (1997), que afirmaram que o conhecimento é criado a partir da interação entre o conhecimento tácito e explícito. Conhecimento explícito é aquele que pode ser descrito com muita facilidade e convertido em relatórios, textos etc.; já o conhecimento tácito diz respeito àquele de complexa articulação, e ainda é difícil de ser passado, pois está ligado aos processos de se aprender fazendo e ao

### Quadro 1: Visão geral da cadeia de valores do ensino em Administração

	Baseado em empresas (pré-1950)	Baseado no corpo docente(1950-1999)	Baseado nos estudantes (2000 em diante)
Criação	Lições práticas profissionais	Teórico/empírico Professores PhD	Unidades modulares Corpo docente misto
Distribuição geográfica	Local	Regional/nacional	Global
EVENTOS-CHAVE			
	Fundação Ford Revolução Industrial	Rankings da mídia Base de dados eletrônica	Proliferação da Internet Revolução do conhecimento

Fonte: FRIGA, BETTIS & SULLIVAN (2004: 98).

*know-how*, nascendo nos níveis ontológicos mais baixos, ou seja, no indivíduo, e se espalhando para os níveis ontológicos mais altos, ou seja, o grupo, a organização e a sociedade como um todo, conforme sugere a Figura 2, abaixo.

Além da criação do conhecimento, o desenvolvimento de trabalho em grupo em sala de aula permite o surgimento de comunidades de prática entre os alunos, antes discutirem e ampliarem os assuntos levados para as salas de aula. Wenger & Snyder (2001) definiram como comunidades de prática grupos de pessoas que se reúnem em torno de um interesse comum para discutir e trocar experiências.

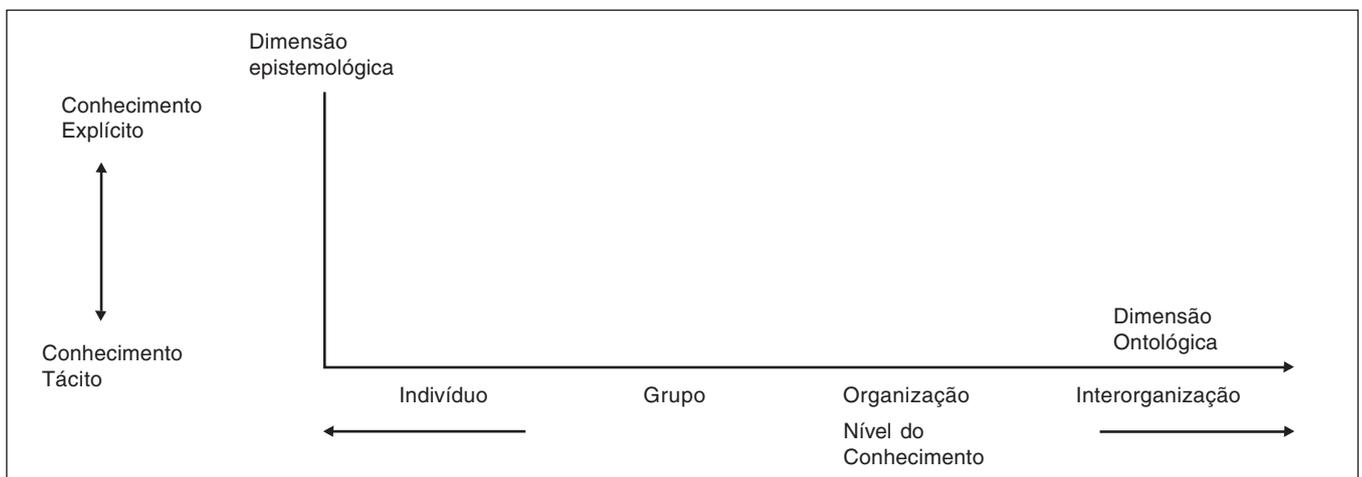
#### 4. AUTORREGULAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A autorregulação do aprendizado envolve estratégias de aprendizagem e processos mentais em que alunos podem deliberadamente se engajar e, desta forma, auxiliar no seu próprio aprendizado, visando a um melhor desempenho acadêmico (YOUNG, 2005). Isso significa que a autorregulação do aprendizado e os seus atributos relacionados para o desenvolvimento da automotivação, da independência e do aprender a aprender geram melhores resultados no processo de ensino-aprendizagem. Para atingir este objetivo, os professores podem utilizar aprendizagem cooperativa, estudos de caso, jogos e simulações, além de técnicas de autorreflexão para auxiliar os estudantes a desenvolverem o aprendizado e, também, o trabalho em grupo (SMITH, 2001; CHEN, 2002).

Em seu estudo com alunos afro-americanos, Campbell (2000) observou que a *performance* acadêmica dos estudantes estava ligada às estratégias motivacionais e de aprendizado dos alunos. O estudo demonstrou que vale a pena reforçar ambos: estratégias motivacionais e aprendizado em sala de aula, com vistas a melhorar o desempenho acadêmico, tornando, desta forma, as tarefas de classe e as aulas mais interessantes aos alunos.

Entender o conceito de autorregulação é importante para o desenvolvimento das capacidades de ambos, professores e estudantes. Os principais conceitos em autorregulação são os seguintes (CHEN, 2002): **autorregulação metacognitiva** – o aspecto mais importante da autorregulação é a metacognição, e inclui planejamento, monitoração e regulação das atividades. Planejamento envolve estabelecer objetivos e indicadores que podem ser monitorados; **gerenciamento do ambiente físico e social** – regulação e gerenciamento do ambiente físico e social incluem gerenciamento do ambiente de estudo e busca por ajuda em caso de dúvidas; **gestão de tempo** – outro aspecto que envolve o aprendizado é a forma como os alunos utilizam o tempo deles. Tempo envolve agendamentos, planejamento e gerenciamento do tempo de estudo; **regulação do esforço** – outra capacidade autorregulatória é a habilidade de lidar com as falhas e manter a resistência nestes casos.

As estratégias cognitivas promovem a compreensão de como a informação é processada, enquanto que as estratégias metacognitivas permitem ao



**Figura 2:** Duas dimensões do conhecimento  
Fonte: NONAKA & TAKEUCHI (1997).

aluno planejar, monitorar e autorregular sua *performance*. Finalmente, as estratégias de gestão de recursos de aprendizagem possibilitam o controle do ambiente físico, social e dos recursos disponíveis, e estão relacionadas com a quantidade de envolvimento em torno das tarefas de aprendizagem (TESTA & FREITAS, 2005).

No ensino de Administração, é muito comum os professores ministrarem situações de aprendizagem que podem ser resolvidas por meio da utilização da literatura disponível, de acessos a Internet ou da utilização de simulações que estimulem os alunos a discutir e estabelecer críticas e sugestões.

Este é o aspecto cognitivista da aprendizagem organizacional, que se divide em dois grandes ramos, sendo que o primeiro encaminha seu olhar para a aprendizagem individual e o segundo tenta entender as ações coletivas a partir de modelos de aprendizagem individual, (LOIOLA & ROCHA, 2000) e se baseia no construtivismo como prática de aprendizagem.

A ideia é desenvolver no aluno o que Peter Senge (1998) chamou de **domínio pessoal**, levando-se em conta que a palavra domínio pode sugerir controle sobre as pessoas ou sobre as coisas. Mas pode significar um nível especial de proficiência. As pessoas com um alto nível de domínio pessoal conseguem realizar mais rapidamente aquilo que é mais importante para elas. "Fazem isto se comprometendo com seu próprio aprendizado ao longo da vida" (SENGE, 1998: 41).

Para que os alunos possam atingir o domínio pessoal, os professores precisam estimular três práticas (LOIOLA & ROCHA, 2000), a saber: **learning by doing** – aprender fazendo por intermédio de estudos de caso, resolução de problemas, utilização de simulações; **learning by using** – aprender utilizando materiais disponíveis em arquivos empresariais, acesso a *sites*, participação e utilização de literatura cinza; **learning by interacting** – aprender por meio de trabalho em grupo, participação em redes de discussão, participação em comunidades de prática e resolução de problemas e exercícios em conjunto.

No próximo item, será abordada a importância do empreendedorismo bem como dos desafios do ensino desta prática na formação de administradores.

## 5. ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

A partir da década de 1990, as nações começaram a se interessar em qualificar os empreendedores devido à contribuição que eles podem dar para a melhora da economia e a geração de empregos (BEGALI, 2005). A principal razão para esta preocupação reside no fato de a atividade empreendedora poder representar uma forma de desenvolvimento sustentável, em decorrência da capacidade que os empreendedores têm de desenvolver um setor, melhorá-lo ou, até mesmo, criá-lo, aproveitando oportunidades não exploradas (LICHT, OLIVEIRA & VENTURA, 2007).

Se, por um lado, o empreendedorismo pode gerar renda e melhora da economia, e é uma das soluções para os problemas enfrentados por algumas regiões no País, por outro, deixá-lo desprovido de educação continuada e troca de experiências pode gerar um alto índice de fracassos (BEGALI, 2005). No Brasil, o empreendedorismo fornece evidências que levam a crer que o desenvolvimento econômico local está diretamente ligado a ele e à cultura empreendedora desenvolvida numa determinada região (MARTENS, FREITAS & FRACASSO, 2007).

Devido ao fato de o ensino do empreendedorismo favorecer o desenvolvimento local e à necessidade cada vez maior de se criarem cursos de Administração voltados a aproveitar a vocação da localidade onde se encontram, Mok (2003), em seu estudo, demonstrou que, para enfrentar esta problemática, o governo de Singapura investiu num processo de descentralização de criação do conteúdo, permitindo às escolas a criação de conteúdos adaptados à realidade local, o que contribuiu, desta forma, para uma maior integração entre a universidade e a comunidade local.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do presente artigo, foi efetuado um levantamento quantitativo com estudantes de Administração de instituições de ensino superior das regiões de São Paulo e do ABC. A coleta de dados ocorreu entre o final do mês de fevereiro e o início de abril de 2008. Durante este período, foram enviados aproximadamente 1,2 mil questionários a oito instituições de ensino, sendo quatro

da região de São Paulo e quatro da região do ABC. Após cerca de dois meses, foram recebidos 822 questionários respondidos, um total de 68,5% do número inicialmente distribuído, sendo oriundos de seis instituições de ensino superior, três delas do ABC e três de São Paulo. Deste total, foram considerados válidos para aproveitamento na pesquisa 811 questionários por não revelarem problemas de preenchimento e, também, por não apresentarem respostas óbvias, ou seja, preenchimento do questionário com desinteresse do respondente em participar da pesquisa. Os resultados finais são demonstrados na Tabela 1, a seguir.

De posse dos dados, foi utilizada análise fatorial exploratória, por buscar determinar as relações entre os fatores, sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo (PESTANA & GAGEIRO, 2005). A escolha da análise fatorial está relacionada, principalmente, ao problema de pesquisa e também porque se pretendeu no estudo “condensar (resumir) a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas dimensões [...]” (HAIR *et al.*, 2005). “A análise fatorial pode identificar a estrutura de relações entre variáveis ou respondentes, examinando as correlações entre as variáveis [...]” (HAIR *et al.*, 2005).

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na construção do instrumento de pesquisa, foi utilizada a Tabela 2, que apresenta as quatro dimensões mencionadas no referencial, as quais foram divididas em aspectos. Foram identificados os autores que falaram sobre cada um destes aspectos, o que possibilitou a criação de variáveis para medi-los. O instrumento de pesquisa foi composto de 46 assertivas no esquema da escala

de Likert de 7 pontos, de modo a se obter a maior variabilidade possível dos dados, de acordo com os aspectos demonstrados na Tabela 2, a seguir.

Os dados oriundos da pesquisa foram analisados por meio de uma análise fatorial exploratória, com vistas a se estabelecerem os constructos e, também, os passos que foram efetuados para se atingir o resultado. Para se chegar aos fatores, primeiramente se utilizou rotação do tipo Varimax com extração pelo método das componentes principais – esta solução apresentou 12 fatores. Fator, segundo Malhotra (2006: 548), “é uma dimensão subjacente que explica as correlações entre um conjunto de variáveis”. O método de rotação ortogonal de rotação Varimax procura minimizar o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando a interpretabilidade dos fatores (MALHOTRA, 2006).

O passo seguinte foi verificar valor do KMO<sup>5</sup>, que é 0,899, indicando bons coeficientes de correlações parciais na amostra. Por esta razão, pode-se considerar a utilização de análise fatorial. Além disso, efetuou-se o teste de esfericidade Bartlett, que verifica a hipótese de a matriz ser a matriz identidade; neste caso, apresentou significância menor que 0,001, indicando que a hipótese é nula, ou seja, as variáveis possuem correlação perfeita com elas mesmas e, também, podem apresentar correlações com outras variáveis (MALHOTRA, 2006; PESTANA & GAGEIRO, 2005).

O passo seguinte foi efetuar a análise do Alpha de Cronbach, que é uma medida de confiabilidade, a qual varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,07 considerados os limites inferiores de aceitabilidade (HAIR *et al.*, 2005). Estes valores são demonstrados na Tabela 3 a seguir.

<sup>5</sup> Teste de Kaiser-Meyer-Olkin.

**Tabela 1:** Dados descritivos do levantamento

		Região			
		Frequência	Percentual	Percentual de válidos	Percentual cumulativo
Válidos	São Paulo	466	57,46	57,46	57,46
	ABC	345	42,54	42,54	100
	Total	811	100	100	

Fonte: dados da pesquisa (2008).

**Tabela 2:** Tabela de aspectos por autores

ASPECTO	AUTORES	
Utilização de literatura cinzenta no ensino de Administração	O uso de conteúdo da Internet melhora o aprendizado.	Begali (2005), Córtes (2006), Esler & Nelson (1998), Guimarães (2002), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Meyer (2003), Moura (2005), Paula & Rodrigues (2006), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004).
	Uso de planilhas, relatórios de empresas em sala de aula.	Córtes (2006), Esler & Nelson (1998), Guimarães (2002), Nonaka & Takeuchi (1997), Paula & Rodrigues (2006), Pinto e Lemos (2006), Senge (2004), Tillett & Newbold (2006), Boukacem-Zeghmouri & Shöpfel (2006) .
	Pesquisas em documentos, planilhas e materiais gerados por universidades, empresas e governos.	Begali (2005), Córtes (2006), Graziano (2003), Guimarães (2002), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Moura (2005), Nonaka & Takeuchi (1997), Paula & Rodrigues (2006), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004), Tillett & Newbold (2006), Boukacem-Zeghmouri & Shöpfel (2006).
	O uso de bases de dados, open archives e sites oficiais em aula melhora o processo de aprendizagem.	Córtes (2006), Guimarães (2002), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Moura (2005), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004), Tillett & Newbold (2006), Young (2005), Boukacem-Zeghmouri & Shöpfel (2006).
	Criação de sites que permitam aos professores disponibilizar conteúdo e material de apoio.	Córtes (2006).
	Dinâmicas de grupo, pesquisas e estudos de caso, baseados em literatura cinzenta no ensino de administração.	Beers (2003), Begali (2005), Chen (2002), Córtes (2006), Costa (2005), Graziano (2003), Guimarães (2002), Lacombe (2002), Licht, Oliveira & Ventura (2007), Meyer (2003), Moura (2005), Paula & Rodrigues (2006), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004), Smith (2001).
Autorregulação no ensino de Administração	O uso de estudos de caso, simulações (empresas virtuais) permite ao aluno o autoaprendizado.	Begali (2005), Chen (2002), Costa (2005), Graziano (2003), Guimarães (2002), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Moura (2005), Nonaka & Takeuchi (1997), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004), Smith (2001), Wenger & Snyder (2001), Young (2005).
	A participação em atividades de grupo melhora o aprendizado e prepara o aluno para o mercado de trabalho.	Chen (2002), Córtes (2006), Costa (2005), Guimarães (2002), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Moura (2005), Nonaka & Takeuchi (1997), Smith (2001), Wenger & Snyder (2001), Young (2005).
	Mudança de postura do professor em relação às aulas (aulas dinâmicas com participação dos alunos), o que facilita o processo de aprendizagem.	Begali (2005), Chen (2002), Guimarães (2002), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Smith (2001), Wenger & Snyder (2001), Young (2005).
	Busca de ajuda com colegas, o que melhora a troca de informações.	Campbell (2000), Chen (2002), Guimarães (2002), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004), Smith (2001), Wenger & Snyder (2001), Young (2005).
	Desenvolvimento da capacidade de lidar com falhas.	Campbell (2000), Chen (2002), Lacombe (2002), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004), Smith (2001), Testa & Freitas (2005), Young (2005).
	Habilidade em cumprir prazos em projetos e atividades.	Campbell (2000), Chen (2002), Lacombe (2002), Testa & Freitas (2005).
	Desenvolvimento do senso crítico, o que promove o processo de aprendizagem.	Cansado (2005), Chen (2002), Guimarães (2002), Lacombe (2002), Moura (2005), Nonaka & Takeuchi (1997), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004), Testa & Freitas (2005), Young (2005).

**Tabela 2:** Tabela de aspectos por autores

	<b>ASPECTO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Trabalho em grupo no ensino de Administração</b>	Simulações, estudos de caso e pesquisa para resolução de problemas, promovendo o trabalho em grupo.	Beers (2003), Chen (2002), Córtes (2006), Costa (2005), Guimarães (2002), Lacombe (2002), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Meyer (2003), Nonaka & Takeuchi (1997), Senge (2004), Smith (2001), Wenger & Snyder (2001), Young (2005).
	Trabalho em grupo, o que permite aos alunos compartilhar ideias pela exploração dos aspectos multiculturais.	Beers (2003), Chen (2002), Córtes (2006), Costa (2005), Graziano (2003), Guimarães (2002), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Nonaka & Takeuchi (1997), Pinto & Lemos (2006), Senge (2004), Wenger & Snyder (2001).
	Trabalho em grupo, permitindo aos alunos resolver problemas complexos.	Beers (2003), Cansado (2005), Chen (2002), Córtes (2006), Costa (2005), Guimarães (2002), Nonaka & Takeuchi (1997), Smith (2001), Wenger & Snyder (2001).
	Aproximação dos alunos com os cenários do ambiente profissional.	Cansado (2005), Chen (2002), Costa (2005), Guimarães (2002), Pinto & Lemos (2006), Smith (2001), Wenger & Snyder (2001).
	A participação dos alunos facilita o processo ensino-aprendizagem.	Beers (2003), Chen (2002), Costa (2005), Guimarães (2002), Meyer (2003), Nonaka & Takeuchi (1997), Smith (2001).
	A falta de participação de alguns alunos em trabalho em grupo diminui o rendimento dos discentes.	Beers (2003), Costa (2005), Pinto & Lemos (2006).
	Promoção entre os alunos do desenvolvimento da liderança.	Guimarães (2002), Pinto & Lemos (2006), Wenger & Snyder (2001).
	A interação dos alunos no trabalho em grupo promove a criação do conhecimento.	Beers (2003), Chen (2002), Costa (2005), Guimarães (2002), Lacombe (2002), Nonaka & Takeuchi (1997), Smith (2001), Wenger & Snyder (2001).
<b>Ensino de empreendedorismo</b>	Importância do empreendedorismo no ensino de Administração.	Begali (2005), Cansado (2005), Chen (2002), Guimarães (2002), Lacombe (2002), Licht, Oliveira & Ventura (2007), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Meyer (2003), Nonaka & Takeuchi (1997), Pinto & Lemos (2006), Smith (2001).
	Utilização de literatura cinzenta, simulações e trabalho em grupo no ensino de empreendedorismo.	Begali (2005), Chen (2002), Costa (2005), Graziano (2003), Guimarães (2002), Licht, Oliveira & Ventura (2007), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Meyer (2003), Nonaka & Takeuchi (1997), Senge (2004), Smith (2001).
	O ensino de empreendedorismo permite o melhor aproveitamento das oportunidades regionais.	Begali (2005), Cansado (2005), Costa (2005), Guimarães (2002), Licht, Oliveira & Ventura (2007), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Pinto & Lemos (2006).
	Criação de conteúdos adaptados à realidade regional.	Begali (2005), Cansado (2005), Guimarães (2002), Licht, Oliveira & Ventura (2007), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Paula & Rodrigues (2006).
	O ensino de empreendedorismo provoca o autoaprendizado.	Begali (2005), Cansado (2005), Costa (2005), Guimarães (2002), Licht, Oliveira & Ventura (2007), Martens, Freitas & Fracasso (2007), Pinto & Lemos (2006).

Fonte: elaboração do autor (2008).

**Tabela 3:** Alpha de Cronbach dos fatores

ALPHA CRONBACH		
Fator	Valor Alpha	Situação
1	0,753	Mantido
2	0,619	Mantido
3	0,718	Mantido
4	0,733	Mantido
5	0,750	Mantido
6	0,235	Eliminado
7	0,605	Mantido
8	0,556	Eliminado
9	0,400	Eliminado
10	0,479	Eliminado

Fonte: dados da pesquisa (2008).

Tendo como base a Tabela 3, verificou-se que os constructos 6, 8, 9 e 10 deveriam ser eliminados por apresentarem valores abaixo de 0,6, considerados aceitáveis para Alpha de Cronbach (PESTANA & GAGEIRO, 2005). A Tabela 4, a seguir, apresenta os seis constructos finais; esta solução explica 59,28% da variância.

A Tabela 4 demonstra os fatores nomeados, tendo como base a teoria apresentada no referencial teórico.

O primeiro fator foi nomeado como “Ensino de Administração baseado em literatura cinzenta”, que é uma forma de apresentar aos alunos o que existe de mais novo na área de Administração e permite a aproximação com a realidade vivida pelas orga-

**Tabela 4:** Fatores rotacionados pelo método Varimax e extração por componentes principais

FATORES ROTACIONADOS		1	2	3	4	5	7
Ensino de Administração baseado em literatura cinzenta	37 - A utilização de dados de empresas em sala de aula torna o ensino melhor.	0,707					
	45 - As aulas seriam melhores se os professores utilizassem dados reais de empresas em sala de aula.	0,647					
	36 - As atividades em grupo em que os alunos criam negócios virtuais fazem com que aumentem as chances de eles se tornarem empreendedores.	0,576					
	38 - Motivo-me mais com aulas muito bem planejadas.	0,516					
	30 - O convívio com exemplos reais estimula a aprender a administrar os negócios.	0,481		0,387			
	40 - A busca de novas oportunidades estimula a formação de empreendedores.	0,444					
Autoaprendizado baseado em literatura cinzenta	26 - As fontes de pesquisa mais confiáveis são os sites de Internet.		0,765				
	28 - As fontes de pesquisa mais confiáveis são os sites de profissionais de Administração.		0,673				
	41 - A utilização de pesquisas em sites é a melhor forma de os professores ensinarem Administração.		0,666				
	46 - Sempre que os professores utilizam conteúdos de Internet a respeito de empresas, as aulas são mais produtivas.		0,470				
	43 - Prefiro professores que apenas passam o conteúdo.		0,447				
	32 - A utilização de pesquisas em artigos de profissionais é a melhor forma de os professores ensinarem Administração.	0,368	0,401				

**Tabela 4:** Fatores rotacionados pelo método Varimax e extração por componentes principais

FATORES ROTACIONADOS		1	2	3	4	5	7
Ensino de empreendedorismo baseado em simulações	11 - As simulações empresariais permitem aos alunos desenvolver habilidades para a gestão dos negócios.			0,671			
	9 - A melhor forma de criar novos empreendedores é fomentar atividades que simulem a criação e administração de negócios.			0,637			
	12 - A melhor forma de desenvolver o trabalho em grupo em sala de aula é os professores utilizarem simulações de empresa.			0,607			
	8 - Para aprender a administrar, os alunos precisam aprender a compartilhar ideias em grupo.			0,537			
Ensino de Administração baseado em estudos de caso	25 - A resolução de estudos de caso é a melhor forma de aproximar os alunos dos cenários do ambiente de trabalho.				0,675		
	10 - A melhor forma de desenvolver o trabalho em grupo em sala de aula é os professores utilizarem estudos de caso.			0,401	0,661		
	23 - Os melhores professores são aqueles que utilizam estudos de caso.				0,653		
	21 - Os estudos de caso permitem aos alunos desenvolver pesquisa em sala de aula.				0,604		
	33 - Os estudos de caso permitem aos alunos desenvolver discussões em sala de aula.				0,564		
Ensino de Administração baseado em discussões em sala de aula	1 - Motivo-me com aulas que incitem a discussão e o debate em sala.					0,790	
	27 - Consigo aprender melhor nas aulas em que participo de debates.					0,733	
	31 - Prefiro aulas em que os professores incitem a discussão.					0,725	
Ensino de empreendedorismo baseado em vocação regional e autoaprendizado	18 - São melhores as aulas em que se exigem pesquisas em documentos gerados por centros de estudos e universidades.						0,593
	17 - Sempre que tenho dúvidas, procuro ajuda com os colegas de sala.						0,577
	19 - Disciplinas que exploram a vocação regional estimulam o melhor aproveitamento das oportunidades locais.						0,573
	29 - O ensino de empreendedorismo só dá certo quando os professores utilizam conteúdos que refletem a realidade local.						0,394
	22 - É fundamental que o curso de Administração ensine aos alunos formas de eles criarem seu próprio emprego.						0,351

Fonte: dados da pesquisa (2008).

nizações (ESLER & NELSON, 1998). A vantagem da utilização de literatura cinzenta no ensino de Administração está em sua fluidez, que permite sua distribuição de forma rápida, refletindo, desta forma, a realidade do que está acontecendo no campo da Administração (TILLET & NEWBOLD, 2006).

A utilização de literatura cinzenta permite aos alunos a tomada de decisões e a discussão de assuntos com base na realidade das organizações, fato que diminui a distância entre o mundo profissional e o acadêmico (MEYER, 2003). Os professores podem fazer uso da literatura cinzenta para desenvolver estudos de caso, que, por sua vez, podem ser utilizados em sala de aula, aproximando desta forma teoria e prática (KEEDY, 2005). É importante ressaltar que a literatura cinzenta tem a sua importância, mas apenas quando aliada ao desenvolvimento de teorias que a sustentem. Por haver pouco ou quase nenhum controle bibliográfico na produção de textos de literatura cinzenta, os professores devem estar atentos à confiabilidade das fontes produtoras deste tipo de material (TILLET & NEWBOLD, 2006).

O segundo fator foi nomeado “Autoaprendizado baseado em literatura cinzenta oriunda de Internet” por concentrar as variáveis 26, 28, 41 e 46, o que corrobora o que foi apontado por Tillett & Newbold (2005), segundo os quais a Internet e a conversão do material existente nas empresas em meio eletrônico propiciam aos alunos acesso mais fácil a este tipo de material. Na atualidade, a Internet está se tornando uma importante ferramenta para todas as áreas, podendo ser empregada no ensino de Administração para gerar autonomia de aprendizado nos alunos, de forma se tornarem proativos.

Para atingir este propósito, os professores podem lançar mão de trabalho em grupo, simulações, estudos de caso e projetos conjuntos, de forma a preparar o aluno para o trabalho em equipe presente na realidade das organizações (COSTA, 2005; SANTOS, BEHR & VALADÃO JÚNIOR, 2000). A utilização de pesquisas na Internet é uma importante ferramenta no desenvolvimento das habilidades dos alunos, de maneira a incitar a investigação e a resolução de problemas de forma autônoma. Assim, em relação a tudo o que está ligado à literatura cinzenta, cabe aos professores a análise do material e o direcionamento dos alunos para conteúdos confiáveis. As

principais fontes deste tipo de material na Internet são os repositórios de acesso livre, *open access*, bancos de teses ou dissertações, *open archives* e *sites* de órgãos oficiais (CÔRTEZ, 2006).

O terceiro fator foi nomeado “Ensino de empreendedorismo baseado em simulações” por concentrar as variáveis 9, 11 e 12, que estão ligadas a simulações, o que corrobora o que foi dito por Graziano (2007), que as sugeriu como uma ferramenta para auxiliar o ensino de empreendedorismo.

As simulações podem utilizar *softwares* que permitem a criação de empresas virtuais, de sorte a dar aos alunos a possibilidade de tomarem decisões, aliando, desta forma, teoria e prática. Estes ambientes permitem aos estudantes trabalhar de forma colaborativa nas tomadas de decisões e, por conseguinte, aproximam os alunos da realidade empresarial, possibilitando a eles a criação de seus próprios negócios (DALFOVO, DOMINGUES & SILVEIRA, 2007).

Para Nonaka & Takeuchi (1997), este tipo de abordagem favorece a criação do conhecimento, o que permite a inovação contínua e a geração de uma vantagem competitiva para as instituições de ensino superior, por propiciarem o desenvolvimento das regiões onde estão inseridas, gerando, portanto, um ciclo virtuoso.

O quarto fator foi nomeado “Ensino de Administração baseado em estudos de caso”, indicando uma estratégia de autoaprendizado que permite a autorregulação por uma metodologia de aprendizado baseado em problemas, o que favorece o trabalho em grupo por meio de cenários de problemas autênticos vividos por outros profissionais ou empresas. Este tipo de abordagem estimula o trabalho em grupo nas soluções de problemas complexos, melhorando, por sua vez, os conhecimentos e, também, ensejando o desenvolvimento de um conhecimento utilizável na realidade (GRAZIANO, 2003).

Para atingir este aspecto, os professores podem utilizar casos que devem ser resolvidos pelos alunos por meio da utilização de literatura disponível e de acessos à Internet, o que permite aos alunos discutir e estabelecer críticas acerca do que está sendo estudado, de modo a favorecer o aprendizado. Este é o aspecto cognitivista da aprendizagem organizacional que se divide em dois grandes ramos: o

primeiro encaminha seu olhar para a aprendizagem individual e o segundo tenta entender as ações coletivas a partir de modelos de aprendizagem individual (LOIOLA & ROCHA, 2000) e se baseia no construtivismo como prática de aprendizagem.

O quinto fator foi nomeado “Ensino de Administração baseado em discussões em sala de aula”. Trata-se de um fator importante para a promoção do aprendizado compartilhado e a preparação dos aprendizes para a realidade do trabalho em equipe, cada vez mais exigido pelas empresas.

A realidade do trabalho pós-industrial faz com que o interesse pelo trabalho em equipe só aumente. Em decorrência disto, as empresas procuram profissionais com competências para resolver conflitos e trabalhar em equipe, além das competências técnicas necessárias que o cargo de administrador exige, e isto pode ser atingido utilizando-se aulas baseadas em discussões e compartilhamento de ideias (COSTA, 2005; MINTZBERG & GOSLING, 2003). Este tipo de abordagem tem o benefício de auxiliar a formação de líderes, que é um dos objetivos do ensino de Administração, pois permite que os alunos assumam papel de liderança, estimulando a autorreflexão, a crítica e o exercício da atividade conjunta (BETIOL & SILVA-LEÃO, 2004).

O sexto fator foi nomeado “Ensino de empreendedorismo baseado em vocação regional e autoaprendizado” por concentrar variáveis referentes ao ensino de empreendedorismo vinculado à utilização de conteúdos que têm como base a vocação regional. A utilização deste tipo de estratégia é importante para proporcionar o desenvolvimento regional por meio do desenvolvimento de estratégias empreendedoras. Esta necessidade foi apontada por Mok (2003), que verificou a necessidade cada vez maior de se criarem cursos de Administração voltados para o aproveitamento da vocação da localidade onde se encontram. No seu estudo, este mesmo autor demonstrou que, para

enfrentar esta problemática, o governo de Singapura investiu num processo de descentralização de criação do conteúdo, permitindo às escolas a criação de conteúdos adaptados à realidade regional, o que contribuiu de forma concreta para uma maior integração entre a universidade e a comunidade local.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou demonstrar a importância da utilização de literatura cinzenta, trabalho em grupo, autorregulação e ensino de empreendedorismo na formação de administradores, avaliando as correlações existentes entre as estratégias implementadas.

A aplicação da análise fatorial propiciou o estudo da estrutura de fatores que influenciam a formação de administradores segundo a percepção dos discentes, apontando suas correlações. Além disso, também demonstrou a combinação de ensino de empreendedorismo, literatura cinzenta e trabalho em grupo por meio da utilização de simulações e estudos de caso, aproximando os alunos da realidade empresarial, de modo a capacitá-los para criar os seus próprios empregos e, também, estar preparados para aprender a aprender, desenvolvendo, desta forma, o domínio pessoal.

Estabelecendo-se um ciclo virtuoso que favorece o desenvolvimento regional, a análise dos constructos demonstrou a importância do enriquecimento de conteúdos regionais, fato que foi abordado durante a revisão da literatura. Este aspecto favorece o desenvolvimento do empreendedorismo e, também, permite às instituições de ensino superior o incremento de uma vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva é atingida por um sistema de retroalimentação, gerado pelo conhecimento aplicado por alunos inseridos no desenvolvimento de novos negócios, que favorecem o processo de revitalização regional.

## REFERÊNCIAS

- BEERS, Robin L. 2003. 334p. *Organizational learning in multidisciplinary teams: knowledge brokering across communities of practice*. Dissertation (Doctor of Philosophy) – School of Professional Psychology – Alliant International University. San Francisco: Alliant.
- BEGALI, Valdivo José. 2005. 120f. *A formação do empreendedor por escolas de Administração: realidade ou rótulo?* Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul: USCS.
- BETIOL, Maria Irene Stocco & SILVA-LEÃO, Guilherme. Grupos no ensino da Administração: o que aprendemos com eles. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.
- BOUKACEM-ZEGHMOURI, Chérifa & SHÖPFEL, Joachim. Document supply and open access: An international survey on grey literature. *Interleading & Document Supply*, v. 34, n. 3, p. 96-104, West Yorkshire, 2006.
- CAMPBELL, Michael Malcolm. 2001. Motivational strategies, learning strategies and the academic performance of African-American students in a College Business Environment: a correlational study. Dissertation (Doctor in Business Administration) – H. Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship – Nova Southeastern University. Fort Lauderdale, Florida: NSU.
- CANSADO, Margarte Bonaldi Ascencio. 2005. 126f. *A gestão dos cursos de graduação face à diversificação de sua oferta no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul: USCS.
- CHEN, Catherine S. Self-regulated learning strategies and achievement in an introduction to information systems course. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, v. 20, n. 1, p. 11-25, Morehead, Spring, 2002.
- CORREIA, Ana Maria Ramalho & CASTRO NETO, Miguel de. Repositórios digitais de literatura cinzenta. Estudo de caso sobre as percepções e atitudes das comunidades científicas da Matemática e das Ciências Agrárias, em Portugal. In: 2ª CONFERÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SISTEMAS DA INFORMAÇÃO – CAPSI. *Anais...* Évora: APSI, 2001.
- CÔRTEZ, Pedro Luiz. A importância da literatura cinzenta disponível na Internet para as áreas de Ciências Contábeis e Administração de Empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n. 20, p. 13-22, São Paulo, janeiro/abril, 2006.
- COSTA, Filipe Campelo Xavier da. Trabalho em grupo entre aluno de cursos de Administração: uma utopia? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 7, n. 19, p. 36-45, São Paulo, setembro/desembro, 2005.
- DALFOVO, Michael Samir; DOMINGUES, Maria José de Carvalho de Souza & SILVEIRA, Amélia. *O ambiente virtual de aprendizagem (AVA) na Universidade Regional de Blumenau (Furb): estudo do uso dos recursos no curso de Graduação em Administração*. In: I ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO – ENADI. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2007. CD-ROM.
- ESLER, Sandra L. & NELSON, Michael L. Evolution of scientific and technical information distribution. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 49, n. 1, p. 82-91, New York, January, 1998.
- FRIGA, Paul N.; BETTIS, Richard & SULLIVAN, Robert S. Mudanças no ensino em Administração: novas estratégias para o século XXI. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 96-115, Rio de Janeiro, janeiro/março, 2004.
- GRAZIANO, Richard. 2003. *The virtual enterprise simulation: student's perceptions of an experiential, active learning strategy for business and career education*. Dissertation (Doctor of Education) – Hofstra University. New York: Hofstra.
- GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas negócios norte-americanas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. CD-ROM.

## REFERÊNCIAS

- HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. & TATHAM, Ronald L. *Análise multivariada de dados*. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KEEDY, John L. Reconciling the theory and practice schism in education Administration through practitioner-developed theories in practice. *Journal of Educational Administration*, v. 43, n. 2, p. 134-153, Bingley, 2005.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga. O aluno de Administração de Empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na Grande São Paulo. In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. CD-ROM.
- LOPES, Paulo da Costa. Reflexões sobre as bases de formação do administrador profissional no ensino de graduação. In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. CD-ROM.
- LICHT, René Henrique Götz; OLIVEIRA, Paulo Sérgio Gonçalves de & VENTURA, Vera Lúcia da Silva. Avaliação do perfil de empreendedores utilizando a teoria dos tipos psicológicos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 9, n. 24, p. 31-40, São Paulo, maio/agosto, 2007.
- LOIOLA, Elizabeth & ROCHA, Maria Célia F. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. In: XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000. CD-ROM.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTENS, Cristina D. P.; FREITAS, Henrique Mello R. de & FRACASSO, Edi Madalena. Influência do ensino de empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes. *Revista de Administração de Empresas*, 2006.
- Disponível em: <[http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/revista/arquivos/2006/2006\\_181\\_RAE.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/revista/arquivos/2006/2006_181_RAE.pdf)>. Acesso em: 29 de setembro de 2007.
- MEYER, Heinz-Dieter. The dia-logical nature of managerial knowledge – implications for the preparations of education leaders. *Journal of Educational Administration*, v. 41, n. 4, p. 455-470, Bingley, 2003.
- MINTZBERG, Henry & GOSLING, Jonathan. Educando administradores além das fronteiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, p. 29-43, Rio de Janeiro, abril/maio/junho, 2003.
- MOK, Ka-ho. Decentralization and marketization of education in Singapore: A case study of the school excellence model. *Journal of Educational Administration*, v. 41, n. 4, p. 348-366, Bingley, 2003.
- MOURA, Simone Farias; FERREIRA, Fabiana N. H.; SOUSA, Jalva Lilia R. de & PONTE, Vera Maria R. O valor do intangível em instituições de ensino superior: um enfoque no capital humano. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 7, n. 18, p. 60-71, São Paulo, agosto, 2005.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hitotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NORONHA, Daisy Pires & POBLACIÓN, Dinah Aguiar. Ciência da Informação no Brasil: produção das literaturas branca e cinzenta pelos docentes/doutores dos cursos de pós-graduação. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, Brasília, maio/agosto, 2002.
- PAULA, Ana Paula Paes de & RODRIGUES, Marco Aurélio. Pedagogia crítica no ensino da Administração: desafios e possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 46, p. 10-22, novembro/dezembro, 2006. Edição Especial Minas Gerais.
- PESTANA, Maria Helena & GAGEIRO, João Nunes. *Análise de dados para Ciências Sociais – a completude do SPSS*. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.
- PINTO, Mario Couto Soares & LEMOS, Ana Heloísa da Costa. Empregabilidade dos administradores:

## REFERÊNCIAS

quais os perfis profissionais que vêm sendo demandados pelas empresas? *In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

POBLACIÓN, Dinah Aguiar; NORONHA, Daisy Pires & CURRÁS, Emilia. Literatura cinzenta versus literatura branca: transição dos autores das comunicações dos eventos para produtores de artigos. *Ciência da Informação*, v. 25, n. 2, p. 228-242, Brasília, maio/agosto, 1996.

SANTOS, Neilton Santana; BEHR, Ricardo Roberto & VALADÃO JÚNIOR, Valdir. Equipes e jogos de empresas: revisitando o tema. *In: XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000. CD-ROM.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina – arte e prática da organização de aprendizagem*. Tradução de OP Traduções. 17. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SHRÖEDER, Christine da S. & KLERING, Luis Roque. Ensino a distância como estratégia educacional e organizacional: o caso de uma escola de Administração de uma universidade pública brasileira. *In: I ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO – ENADI. Anais...* Florianópolis: Anpad, 2007. CD-ROM.

SMITH, Pamela A. Understanding self-regulated learning and its implications for accounting educators and researchers. *Issues in Accounting Education*, v. 16, n. 4, p. 663-700, Lubbock, November, 2001.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TESTA, Maurício G. & FREITAS, Henrique Mello R. de. Autorregulação da aprendizagem: analisando o perfil do estudante de Administração. *In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.

TILLET, Samantha & NEWBOLD, Elizabeth. Grey literature at the British library: revealing a hidden resource. *Interlending & Document Supply*, v. 34, n. 2, p. 70-73, West Yorkshire, 2006.

WENGER, Etienne C. & SNYDER, William M. Comunidades de prática – a fronteira organizacional. *In: VÁRIOS AUTORES. Aprendizagem organizacional*. Tradução de Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-26.

YOUNG, Mark R. The motivational effects of the classroom environment in facilitating self-regulated learning. *Journal of Marketing Education*, v. 27, n. 1, p. 25-40, Denver, April, 2005.