

## Avaliando a Eficácia dos Métodos de Ensino na Área de Administração

### AUTORES

#### DAIANE POLESELLO

Universidade Regional de Blumenau  
daiapole@yahoo.com.br

#### ZENILDE BALSANELLI

FURB  
zenilde.balsanelli@gmail.com

#### MICHEL ALVES DIAS

FURB  
michell\_adias@hotmail.com

#### GÉRSON TONTINI

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
tontini@furb.br

### Resumo

O ensino e a aprendizagem na área da Administração tem sido um desafio. Discutem-se maneiras de unir conhecimentos da teórica com a prática. Assim cabe reconhecer a importância dos métodos de ensino para o desenvolvimento de competências na área de negócios. Com o objetivo de identificar os métodos mais eficazes para o desenvolvimento de competências gerências, realizou-se uma pesquisa quantitativa, por meio de questionário, com docentes do curso de Administração, de quatro instituições de ensino superior. Os resultados apontam que na percepção dos professores os métodos mais eficazes, são os métodos: discussão em grupo e estudo de casos, que seguem os princípios da andragogia. Contudo apesar do reconhecimento da eficácia dos métodos andragógicos, o método mais utilizado é o da aula expositiva, que segue os princípios da pedagogia tradicional e não os princípios da aprendizagem de adultos.

**Palavras-chave:** Métodos de ensino, competências gerências, andragogia.

### Abstract

Teaching and learning in the area of business administration has been a challenge. It has been discussed ways to link the theoretical knowledge with practice. Thus, we must recognize the importance of teaching methods for developing skills in business. In order to identify the most effective methods for developing skills managers, it was utilized a quantitative survey, by questionnaire, with business administration teachers, of four business administration institutions. The results pointed out that the perceptions of teachers about the most effective methods are the methods: group discussion and case studies that follow the principles of andragogy. Therefore despite the recognition of the effectiveness of andragogics methods, the most widely used method is the exposition lecture that follows the principles of traditional pedagogy and not the principles of adult learning.

**Key words:** teaching methods, business administration skills, andragogy.

## 1. Introdução

O ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas exige de seus administradores um preparo técnico e comportamental. No entanto, o que as organizações têm percebido dos profissionais recém-graduados é que estes estão repletos de falhas, principalmente para lidar com aspectos comportamentais do meio corporativo. Despertar essas capacidades nos alunos tem se tornado um desafio para professores dos cursos de Administração, sendo necessário, que os métodos de ensino estejam diretamente alinhados com a construção de competências gerenciais (MARION, 2007).

Competências estão ligadas a um conjunto de comportamentos continuados, que são reconhecidos por meio de práticas profissionais instituídas (PERRENOUD, 1999). No ambiente organizacional são exigidos dos profissionais da Administração, competências gerenciais que Quinn et al (2004) agrupou em 8 diferentes papéis: mentor, facilitador, diretor, coordenador, inovador, produtor, negociador e monitor. Cabe então, aos profissionais do ensino superior em Administração estimular o desenvolvimento destas competências em seus alunos.

No entanto, para o professor desempenhar o papel de intervir no comportamento do aluno com o objetivo de orientá-lo na aprendizagem, deve elaborar uma sistematização e racionalização do ensino, que é composto por métodos e técnicas (NÉRICI, 1967). O processo de aprendizagem exige combinações de fatores inseparáveis como teoria, prática, indivíduos e organizações. Diante disto, faz-se necessário adotar métodos de aprendizagem capazes de atender as organizações, facilitando a disseminação e gerenciamento do conhecimento (NICOLINI, 2009).

Esta pesquisa foi baseada no trabalho de Marion (2007), que fez uma análise da eficiência e aplicabilidade dos métodos de ensino para o desenvolvimento de competências gerenciais. Este trabalho se diferencia do trabalho de Marion (2007) por utilizar dados empíricos, coletados com questionário disponibilizados para professores dos cursos de Administração. Por sua vez, o objetivo desta pesquisa é identificar quais os métodos que os professores do curso de Administração consideram como métodos eficazes para o desenvolvimento de competências gerenciais em seus alunos. Foram objeto de estudo quatro instituições de ensino superior (IES) de quatro cidades localizadas no norte do Estado de Santa Catarina, sendo elas: Joinville, Jaraguá do Sul, Guaramirim e Blumenau.

## 2. Métodos de Ensino

A educação possui a capacidade de modificar o comportamento do homem. Dentre estas e muitas funções traz consigo o desenvolvimento, que abrange não somente o âmbito material, científico e tecnológico. Ela pode trazer também o desenvolvimento moral, espiritual e humano. Por meio da educação o homem fica mais livre e responsável, tendo assim consciência dos seus atos. (NÉRICI, 1993).

Segundo, Knowles, Holton III e Swanson (2009), a distinção entre educação e aprendizagem é que a educação destaca o educador, enquanto a aprendizagem destaca a pessoa em que a mudança acontece. Apesar dos autores encontrarem muitas controvérsias na definição de aprendizagem, o termo mudança aparece inerente à aprendizagem. Para que exista aprendizagem deve existir a mudança.

O papel do professor caracteriza-se como:

...sendo o de facilitador da aprendizagem de seus alunos. Seu papel não é ensinar, mas ajudar o aluno a aprender; não é transmitir informações, mas criar condições para que o aluno adquira informações, não é fazer brilhantes preleções para divulgar cultura, mas organizar estratégias para que o aluno conheça a cultura existente e crie cultura. (ABREU, MASETTO, 1980, p. 11).

Diante deste processo complexo, os esforços realizados por docentes para a aquisição destas habilidades envolvem a dimensão pessoal, profissional e a institucional, que se constituirá a partir de sua própria trajetória para concepção da docência. (ISAIA, 2006). Segundo Anastasiou (2006), a preparação para docência no ensino superior, nos programas de pós-graduação, tem sido cursar uma disciplina de metodologia do ensino. Porém, esta se mostra insuficiente para a preparação dos saberes da docência e da associação da teoria e da prática desta área complexa. A questão dos saberes teóricos e práticos foi discutida por Nicolini (2009), que visualiza estas categorias mais como complementares do que antagônicas, ressaltando que a forma de aprendizagem deve ser capaz de deter os saberes para enfrentar os desafios de cada cargo.

Para Marion e Marion (2006), para ser um bom professor o docente deve ser capaz de instigar o aluno a aprender. Assim assume-se que melhorar a motivação dos alunos deve ser o principal objetivo de um docente. Isto pode ser alcançado mostrando aos alunos o grau de sucesso que podem alcançar obtendo determinado conhecimento. Nicolini et al (2011) destacam a função do engajamento mútuo como primordial para a produção do conhecimento e para o seu compartilhamento entre todos os agentes envolvidos.

Os métodos compreendem-se em meios escolhidos pelos professores para atingir os objetivos de aprendizagem de seus alunos. Para Nérici (1993, p.109) “a metodologia didática é a sistematização e racionalização do ensino, constituída de métodos e técnicas de ensino de que se vale o professor para efetivar a sua intervenção no comportamento do estudante, para orientar-lhe a aprendizagem.” O domínio de técnicas de ensino é ressaltado por Lowman (2004), que explica que nenhum método isolado é o melhor método de ensinar e que a qualidade da aula está diretamente associada ao desempenho do professor na utilização de determinado método.

Para Marion (2006, p.33) método de ensino “é a forma, o caminho, a abordagem utilizada para transmitir o conhecimento e aplicá-lo à realidade das organizações”. Apresenta-se, o Quadro 1, com os vários tipos de métodos, segundo Marion (2007), exceto o método de filmes, que assim como Plebani e Domingues (2008), decidiu-se neste trabalho considerá-lo como um recurso instrucional.

**Quadro 1 - Descrição dos métodos de ensino**

Método	Descrição
Aula expositiva	A aula expositiva caracteriza-se pela exposição oral dirigida pelo professor aos alunos.
Ciclo de palestras	É um conjunto de palestras e apresentações através da exposição oral, na maioria dos casos com auxílio de recursos audiovisuais, proferidas por especialistas que abordam diferentes assuntos em uma área ou disciplina específica.
Resumo de leitura	Também conhecido como resumo pedagógico, é o trabalho de resumir um texto aos seus elementos mais importantes.
Estudo de casos	Este método consiste na oferta de casos a grupos de alunos que farão uma análise dos dados e responderão um conjunto de perguntas previamente elaboradas.
<i>Role-play</i> (jogo de papéis)	Este método consiste numa dramatização onde os alunos assumem papéis e através da improvisação formulam suas falas e comportamentos direcionando toda a cena. Os alunos são orientados por um objetivo previamente definido e por um roteiro que apresenta as circunstâncias em que as cenas estão envolvidas. O professor finaliza a dramatização com uma discussão com os alunos.
Grupo “T”	O objetivo deste método é compartilhar emoções individuais em resposta a comentário e atitudes de membros do grupo. Os participantes aprendem como seus comentários e ações podem despertar certas emoções nas pessoas e desenvolvem mecanismos para lidar com estas reações.

continua...

...continuação

Método	Descrição
Jogos de empresa	Também conhecido por simulação de negócios empresarial e gerencial ou jogos de negócios, este método permite ao aluno colocar em prática os conhecimentos teóricos já adquiridos. O principal objetivo é capacitar o aluno gerencialmente, proporcionando o desenvolvimento das relações interpessoais, análise de informações, tomada de decisão e negociação. Os jogos de empresa são realizados na grande maioria com auxílio de softwares e em muitos casos constituem disciplina específica nos cursos de Administração.
Discussão de grupo	Este método é usado isoladamente ou em conjunto com outros métodos, especialmente o da aula expositiva. É composto por um conjunto de diferentes técnicas que objetivam encorajar a participação do aluno. Dentre as diversas técnicas aplicáveis, alguns exemplos são: realização de perguntas, discussão em duplas, mini debates, painel integrado, grupo de verbalização e observação entre outros.
Seminários	O professor distribui temas que serão pesquisados por grupos de alunos que posteriormente apresentarão os resultados/conhecimentos através de exposições ou de conversação.

Fonte: Adaptado de Plebani e Domingues (2008, p.5).

Para Plebani e Domingues (2008), o método de aula expositiva é o mais utilizado pelos docentes. Como método complementar ao expositivo o professor pode fazer o uso do método de seminários, aonde a capacidade de síntese, articulação e desenvolvimento da retórica dos alunos é estimulada. Também se constitui um dos métodos que vai ao encontro dos objetivos do ensino superior (GIL, 1999; PLEBANI 2008).

O método de estudo de caso constrói uma ponte de significação entre a teoria e a prática. O aluno consegue identificar a aplicação teórica ou não em situações práticas, as quais servem de modelo para o desenvolvimento do aprendizado do educando, o que constitui um verdadeiro cenário da situação apresentada. Este método corrobora com o pensamento de Bateston (1986, p.23), “em um estudo de caso apresenta-se um contexto e sem contexto, palavras e ações não tem qualquer significado”.

O método de jogos de empresas coloca a turma de estudantes, em situações pseudoreais. Esse método pode ser atrelado ao método T (*teambuilding*), ajudando a desenvolver a dimensão emocional do grupo, possibilitando o aprendiz a lidar com as diferentes emoções, que vem a tona em situações diversas do mundo corporativo, apresentadas ao grupo de trabalho em questão. O método de *Role Play* também trabalha a questão emocional do aluno e da equipe de alunos, através da dramatização pela interpretação de papéis propostos para a atividade. O educando experimenta a situação, apresentada por meio de ações imediatas, que precisam ser tomadas para atingir o objetivo passado. Para a preparação de um *Role Play* pode ser utilizado o método de resumo de leitura, que preparará o aluno com argumentação técnica sobre as situações vivenciadas (PIAGET, 1976). No quadro de Plebani e Domingues (2008) está o método de discussão em grupo, que constitui a possibilidade de socialização do aluno, com os pares e o professor, pela mediação e estímulo individual, ao grupo ou em duplas.

O desempenho dos métodos para o ensino na área de negócios foi analisada por Teixeira (2001), que criou um critério comparativo de classificação dos métodos educativos na área de negócios. Seguindo a pontuação de intensidade para os métodos de acordo com sua capacidade de solução de problemas e de uma conduta adaptável, estão os métodos: estudo de caso, discussão em grupo, desempenho de papéis ou *role-Play*, grupo T, jogos de empresas e simulação de computador.

## 2.1 Métodos de ensino no desenvolvimento de competências gerenciais

Esta sessão baseia-se amplamente na dissertação de Marion (2007) que teve como objetivo identificar e avaliar os dez principais métodos de ensino, e sua capacidade para o desenvolvimento de competências gerenciais. Para análise foram utilizadas duas ópticas, a dos princípios educacionais e a da potencialidade do desenvolvimento de competências gerenciais.

Na primeira óptica buscou-se conhecer se os dez principais métodos de ensino avaliados seguem os princípios andragógicos. Assim o trabalho seguiu os princípios defendidos por Malcolm Knowles ao longo de suas obras a respeito da aprendizagem adulta, que defende seis princípios andragógicos, sendo eles: a necessidade do saber, o autoconceito do aprendiz, a experiência do aprendiz, o preparo do aprendiz, a orientação ao aprendizado e a motivação.

De acordo com Knowles, Houlton III e Swanson (2009) a aprendizagem de adultos acontece de maneira muito diferente do que a de crianças. Sua diferenciação encontra-se no processo de aprendizagem. A criança não possui experiência, absorvendo sem seleção o conhecimento, enquanto o adulto está preocupado com a solução de seus problemas, além de ter consciência de sua experiência, tendo assim maior poder de avaliação. Seguindo os princípios da andragogia, no processo de educação adulta o professor apresenta-se como guia, participando da aprendizagem, apontando caminho, e considerando as experiências.

Conforme Nicolini (2009), a aprendizagem pode ser distinguida entre formal e informal. A aprendizagem formal seria aquela em que o processo de aprendizagem se origina de um conhecimento teórico, por meio de um tutor e do próprio esforço individual. Já a aprendizagem informal é constituída pelo conhecimento prático, por meio do grupo e do ambiente de trabalho. Contudo estas distinções trazem uma dicotomia equivocada entre esses processos, que são complementares e dependentes para uma aprendizagem adequada.

A segunda óptica do trabalho de Marion (2007) diz respeito à potencialidade dos métodos no desenvolvimento de competências gerenciais. Para este fim foi utilizado o trabalho de Quinn et al (2004), que mapeou 24 competências gerenciais e classificou como chaves para gestores exerceram cargos gerenciais e de liderança em organizações modernas. Conforme segue Quadro 2.

**Quadro 2 – Competências Gerenciais**

Papéis	Competências
Mentor	1 - Compreensão de si mesmo; 2 - Comunicação eficaz, 3 - Desenvolvimento dos empregados.
Facilitador	1 - Construção de equipes; 2 - Uso do papel decisório; 3 - Administração de conflitos.
Monitor	1 - Monitoramento do desempenho individual; 2 - Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; 3 - Análise de informações com pensamento crítico.
Coordenador	1 - Gerenciamento de projetos; 2 - Planejamento do trabalho; 3 - Gerenciamento multidisciplinar.
Diretor	1 - Desenvolvimento e comunicação de uma visão; 2 - Estabelecimento de metas e objetivos; 3 - Planejamento e organização.
Produtor	1 - Trabalho produtivo; 2 - Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; 3 - Gerenciamento do tempo e do estresse.

continua...

...continuação

Papéis	Competências
Negociador	1 - Construção e manutenção de uma base de poder; 2 - Negociação de acordos e compromissos; 3 - Apresentação de idéias.
Inovador	1 - Convívio com a mudança; 2 - Pensamento criativo; 3 - Gerenciamento da mudança.

Fonte: Adaptado de Quinn et al (2004, *apud* MARION, 2007, p. 97,98)

Na área da educação, a adoção do conceito de competência segue o que foi amplamente abordado por Perrenoud (2000), que relaciona a noção de competência com a capacidade de organizar recursos para enfrentar uma determinada situação. Pesquisas prévias fundamentaram os métodos selecionados, abordando os métodos de maneira prática, operativa e atualizada (TEIXEIRA, 2001; MARION; MARION, 2006). Os métodos estudados foram: expositivo, ciclo de palestras, resumo de leitura, casos, desempenho de papéis (*role-play*), grupo “T”, jogos de empresas, filmes, discussão em grupo, e seminários. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, Marion (2007) explorou princípios e conceitos teóricos, e também características e aplicações de cada método.

A primeira análise classificou os métodos de acordo com sua abordagem andragógica. A pontuação dada para cada método foi de acordo com suas características que facilitam a aprendizagem de adultos. A Figura 1 apresenta os resultados encontrados por Marion (2007).

**Figura 1 – Ordenação decrescente dos métodos de acordo com sua abordagem andragógica.**

Método de Ensino	Abordagem	Pontuação
Método de Casos	Andragógica	100%
Método Role-play	Andragógica	100%
Método de Grupo “T”	Andragógica	100%
Método de Jogo de Empresas	Andragógica	100%
Método de Discussão em Grupo	Andragógica	100%
Método de Seminários	Andragógica	100%
Método de Resumo de Leitura	Pedagógica Tradicional	25%
Método Expositivo	Pedagógica Tradicional	0%
Método Ciclo de Palestras	Pedagógica Tradicional	0%
Método de Filmes Educativos	Pedagógica Tradicional	0%

Fonte: Marion (2007, p.89)

A segunda avaliação constituiu-se em analisar a potencialidade de cada um dos dez métodos para desenvolver as 24 competências gerenciais propostas por Quinn et al (2004). Utilizou-se a concepção de competências gerenciais de Parry (1996), que aplica atribuições para competências como: conhecimento, habilidade e atitude (C.H.A). Dentro desta contextualização teórica, abordou-se a potencialidade de cada um dos métodos de ensino no desenvolvimento de competências gerenciais relevantes para formação do administrador. Estabeleceu-se uma pontuação, onde acima de quatro quesitos preenchidos significava uma aprendizagem autodirigida, e igual ou inferior a quatro quesitos o método seria dado como não fomentador da aprendizagem autodirigida. Segue Figura 2, para exemplificar a pontuação atribuída a um dos papéis, neste caso o papel facilitador.

**Figura 2 – Resultado: papel facilitador**

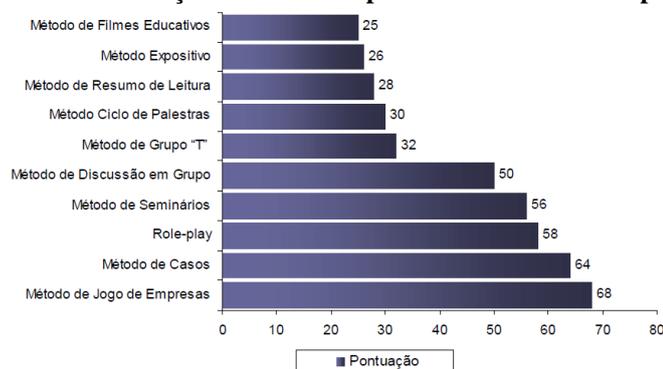
Papel - Facilitador	Construção de equipes	Uso do processo decisório participativo	Administração de conflitos	Pontuação
1) Método Expositivo	C	C	C	3
2) Método Ciclo de Palestras	C	C	C	3
3) Método de Resumo de Leitura	C	C	C	3
4) Método de Casos	C	CHA	CHA	7
5) Role-play	CHA	CHA	CHA	9
6) Método de Grupo "T"	CHA	A	CHA	7
7) Método de Jogo de Empresas	CHA	CHA	CHA	9
8) Método de Filmes Educativos	C	C	C	3
9) Método de Discussão em Grupo	CA	CA	CA	6
10) Método de Seminários	CHA	CA	CA	7

Fonte: Marion (2007, p. 102)

Depois de atribuir uma pontuação baseado em Parry (1996) para cada um dos métodos de acordo com cada um dos papéis gerenciais de Quin et al (2004, *apud* MARION, 2007, p. 97,98), conforme exemplo do papel facilitador na Figura 2.

Marion (2007) elaborou a seguinte Figura 3, que compila a avaliação dos métodos para cada um dos papéis gerenciais e mostra a pontuação geral da eficácia dos métodos em ordem crescente para o desenvolvimento de competências gerenciais.

**Figura 3 – Classificação dos métodos por ordem crescente de pontos.**



Fonte: Marion (2007, p. 103)

A primeira análise permitiu verificar que a maioria dos métodos possuem princípios andragógicos, onde o aluno é participativo e incentivado a pensar e refletir a respeito os elementos em que são apresentados. Para a segunda parte, Marion (2007) identificou que os métodos mais eficazes para o desenvolvimento de competências gerenciais são os métodos jogos de empresa, estudo de caso, *role-play*, seminário e discussão em grupo e ressalta que a escolha dos métodos deve estar diretamente conectada aos objetivos propostos. Dependendo do papel que se pretende desenvolver, o autor recomenda conciliar os métodos.

### 3. Método de Investigação

A presente pesquisa, de acordo com seus objetivos, caracteriza-se como descritiva realizada por meio de levantamento de dados com abordagem quantitativa. Conforme Cervo e Bervian (2002, p.66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Os estudos que envolvem levantamento de dados caracterizam-se, de acordo com Gil (1999, p.73), “pela solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

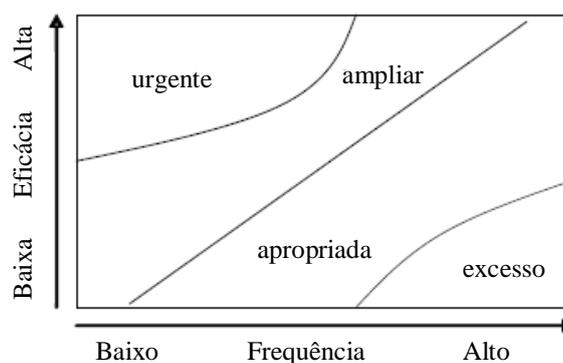
A população da pesquisa é composta por 99 professores, pertencentes ao departamento de Administração, de quatro instituições de ensino superior (IES) privadas, das cidades da região norte de Santa Catarina: Blumenau, Guaramirim, Jaraguá do Sul e Joinville. O número

de respondentes do questionário foi 52, o que corresponde 52% da população estudada. As IES pesquisadas mostram-se homogêneas por terem aproximadamente 24 professores cada. Os nomes das IES foram substituídos pelas letras A, B, C e D, para manter o caráter confidencial proposto aos respondentes. O número de respondentes para cada IES foi: A obteve-se 9 respondentes, B o número de respondentes foi 14, na C participaram 15, enquanto na D contou-se 13 respondentes, sendo que 1 professor preferiu não identificar sua instituição.

A coleta de dados foi feita através de questionário, dividido em três partes. Na primeira parte buscou-se conhecer o perfil dos professores por meio de perguntas fechadas. Na sequência, utilizou-se uma escala com pontuação de (0 a 4), para verificar a percepção de eficácia dos métodos e as suas frequências de utilização. Enquanto na terceira parte, solicitou-se que de acordo com cada competência gerencial citada, apontasse os métodos mais eficazes para seu desempenho. Marconi e Lakatos (2010) definem o questionário como um conjunto ordenado de perguntas que é preenchido sem a presença do entrevistador. Nesse estudo o questionário foi disponibilizado via sítio eletrônico e enviado por *e-mail* para as instituições selecionadas.

Neste estudo foram utilizadas diferentes técnicas de análise. A primeira parte do perfil utilizou-se apenas análise descritiva com mensuração da frequência. Na segunda parte, analisou-se a relação entre a utilização e eficácia dos métodos de ensino segundo a visão dos professores pesquisados. Utilizou-se o modelo de análise da importância e desempenho diagonal, proposto por Slack (1994). O modelo original utiliza a importância declarada e o desempenho para diagnosticar as prioridades de melhoria. Neste estudo, a pontuação de eficácia do método se diferencia do de Marion (2007) que pontuou os métodos de acordo com o preenchimento de requisitos propostos pelos princípios andragógicos, para esta pesquisa utilizou-se a percepção dos professores de eficácia dos métodos. Para cada método os professores assinalaram uma nota de 1 a 5, onde 1 significa pouco eficaz e 5 muito eficaz. Como desempenho, utilizou-se a frequência de utilização dos métodos pelos professores (sempre, frequente, as vezes, raramente e nunca). Por meio da relação entre a utilização e a frequência de uso, propostas pelo modelo, este sugere diferentes ações para quatro categorias consideradas: urgente, melhorar, apropriado e excesso. Caso uma variável encontra-se na região excesso, pode ser menos utilizada, pois quase não apresenta eficácia. A faixa apropriada, representa que sua frequência de utilização converge com sua eficácia, enquanto na faixa melhorar, sua importância está acima de seu desempenho, devendo-se buscar uma melhora. A categoria urgente, a eficácia mostra-se muito maior que a frequência de utilização pelos professores. Segue o Modelo baseado em Slack (1994), na Figura 4.

Figura 4 – Análise do desempenho e importância diagonal.



Fonte: Adaptado de Slack (1994).

Na terceira análise efetuou-se uma descritiva da frequência, expondo quais os métodos que melhor desempenham eficácia e correlacionando com cada um dos papéis gerenciais.

#### 4. Análise dos dados

Nesta sessão abordou-se o perfil dos professores que responderam aos questionários aplicados nas instituições do ensino superior, bem como uma análise de suas percepções de eficiência e eficácia dos métodos de ensino para o desenvolvimento de competências gerenciais, conectando com os dados obtidos em pesquisas anteriores.

A pesquisa apontou maior número de professores com idade superior a 40 anos, representando 60% da amostra, a segunda maior faixa de idade dos professores foi os com idade de 30 a 35 anos, com 25% da amostra, a seguir a faixa de idade foi a de 36 a 40 anos, representando um total de 13% da amostra, e por último tem-se a faixa de 25 a 29 anos, com 2% da amostra. A questão do gênero também foi analisada, onde foi observada a predominância do sexo masculino, sendo estes 75% da amostra total.

Quanto à formação temos um número expressivo de mestres, representando 54% da amostra, especialistas 38% e doutores 8% e nenhum com pós-doutorado. A disciplina de metodologia do ensino foi cursada por 94% dos professores pesquisados. Com relação ao tempo de experiência com a docência 46% lecionam a mais de 10 anos, 27% de 3 a 7 anos, 17% de 7 a 10 anos, e 10% de 1 a 3 anos.

Buscou-se conhecer a frequência da utilização dos métodos de ensino pelos professores das instituições pesquisadas. Seguindo o critério da escala Likert, atribuiu-se um valor para cada categoria da frequência: 0 para Nunca, 1 para Raramente, 2 para Às vezes, 3 para Frequentemente e 4 para Sempre. A partir disso, cada método recebeu um valor, do qual foi elaborada sua média ponderada. A tabela 1 mostra em ordem decrescente a utilização dos métodos pesquisados.

**Tabela 1 – Ordem decrescente da utilização dos métodos de ensino.**

Métodos	Média ponderada da frequência de utilização
Aula expositiva	0,85
Discussão de grupo	0,67
Estudo de caso	0,60
Seminário	0,58
Resumo de leitura	0,44
Ciclo de palestras	0,38
Jogos de empresa	0,19
Grupo T	0,18
Role-play	0,16
Média geral	0,45
Desvio padrão	0,24

Fonte: dados da pesquisa

Em uma ordem decrescente da frequência de utilização, a pesquisa demonstra que o método mais utilizado é o método de aula expositiva, seguido por discussão em grupo e estudo de caso. Os métodos que obtiveram menor frequência de utilização foram os métodos jogos de empresa, grupo T e *role-play*. Enquanto seminário, resumo de leitura e ciclo de palestras ficam entre os mais e menos utilizados.

A percepção dos professores com relação à eficácia dos métodos de ensino foi analisada. Seguindo o critério da escala Likert, onde 0 significa Pouco Eficaz e 4 Muito Eficaz, atribuiu-se um valor para cada método. Por meio da média ponderada, dos valores atribuídos para cada nível da escala, foi possível realizar uma classificação decrescente dos dados coletados em ordem de eficácia, conforme segue a Tabela 2.

**Tabela 2 – Eficácia dos métodos de ensino**

Métodos	Média ponderada dos resultados
Discussão em grupo	0,78
Estudo de caso	0,78
Aula expositiva	0,75
Seminário	0,70
Resumo de leitura	0,58
Ciclo de palestras	0,57
Jogos de empresa	0,56
Grupo T	0,36
Role-play	0,31
Média Geral Eficácia	0,60
Desvio Padrão Eficácia	0,17

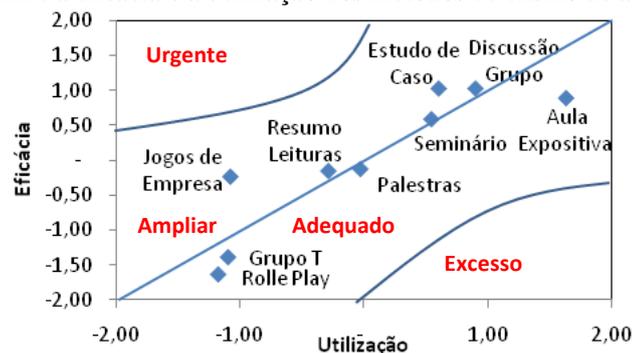
Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a tabela 2 os métodos mais eficazes, na opinião dos professores são a discussão em grupo e o estudo de caso, que obtiveram uma média ponderada de igual valor. Na sequência do método mais eficaz estaria a aula expositiva e os seminários. Os métodos de resumo de leitura, ciclo de palestras e jogos de empresas alcançaram pontuações muito próximas para suas eficácias. Os métodos considerados pouco eficazes são os métodos de Grupo T e Role-play.

Percebe-se um conservadorismo na aplicação dos métodos de ensino, pois o método que teve a maior frequência de utilização foi a aula expositiva, que segue a pedagogia tradicional, e não os métodos andragógicos como o Role-play e Grupo T. Cabe sugerir que sejam incorporados esses métodos andragógicos na disciplina de metodologia cursada pelos professores, que apesar de reconhecerem a eficácia dos métodos andragógicos como: estudo de caso, mantem-se aplicando com maior frequência os métodos tradicionais, e ainda desconhecem métodos mais inovadores. Segundo Marion (2007) e Plebani e Domingues (2008) o método da aula expositiva não segue os princípios andragógicos e é o menos eficaz para o desenvolvimento de competências gerenciais. Para Nicolini (2009) a aprendizagem acontece por meio da teoria e da prática. No entanto, a aula expositiva que é a mais utilizada pelos professores não é capaz de atingir este objetivo de unir a teoria com a prática, sendo necessário assim adotar métodos de ensino complementares.

A relação entre a frequência com que os professores utilizam os métodos de ensino, e suas percepções de eficácia, foi analisada. Para efetuar a análise primeiramente executou-se uma padronização da escala de utilização dos métodos com a escala que avaliou a eficácia. Esta normatização  $N(0,1)$  de valores permitiu equivaler as médias ponderadas obtidas para cada método. Seguem no Gráfico 1 os valores obtidos, dentro do modelo de Slack (1994).

**Gráfico 1 – Relação entre a eficácia e a utilização dos métodos de ensino de acordo com Slack (1994)**



Fonte: dados de pesquisa

Conforme mostra o Gráfico 1, os métodos jogos de empresa e estudo de caso são considerados eficazes, no entanto sua utilização ainda parece como pouco frequente. Para este de acordo com Slack (1994), sua utilização deve ser ampliada. Avaliando a utilização dos métodos nota-se que o método aula expositiva, é um método onde a utilização apresenta-se acima da eficácia. Os métodos de Grupo T e *Role-play* são métodos onde sua utilização e percepção de eficácia possuem valores baixos, isso representa que sua utilização pode estar ligada ao desconhecimento do método, pois pode se avaliar como pouco eficaz, se o método é pouco utilizado. Nos casos específicos dos métodos de Grupo T e *Role-play*, estes métodos são inovadores para os professores. Os métodos que sua utilização converge com a percepção de sua eficácia estão: resumo de leituras, palestras, seminários e discussão em grupo. Considerando que 92% da amostra cursou a disciplina de metodologia do ensino e avaliando-se que a maioria desconhece os métodos *Role-play* e Grupo T, sugere-se que os seguintes métodos considerando sua eficácia na aprendizagem de adultos baseado em (Marion, 2007) sejam incorporados como técnicas de ensino na disciplina de metodologia de ensino.

A análise que estabeleceu uma correlação entre os métodos de ensino e o desenvolvimento de competências gerenciais apresenta-se a seguir. A pesquisa identificou e destacou três métodos que os professores consideram que mais ajudam a desenvolver as competências gerenciais, em seus alunos, de acordo com os papéis do administrador, apresentados por Quinn et al (2004). Buscou-se também relacionar a pontuação atribuída por Marion (2007) aos métodos de acordo com cada papel, conforme apresentado na Figura 2. As Tabelas do número 3 ao 10, apresentam o número de vezes que o método foi selecionado para justificar o desenvolvimento das competências gerenciais expostas, de acordo com os papéis gerenciais.

**Tabela 3 – Papel do Mentor**

Métodos de Ensino	Compreensão de si mesmo	Comunicação eficaz	Desenvolvimento dos empregados	Somatória
Aula expositiva	17	23	9	49
Ciclo de palestras	15	17	13	45
Resumo de leitura	11	15	5	31
<b>Estudo de caso</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>74</b>
Role play	7	7	12	26
Grupo T	15	6	15	36
Jogos de empresa	18	15	29	62
<b>Discussão em grupo</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>129</b>
<b>Seminário</b>	<b>24</b>	<b>37</b>	<b>28</b>	<b>89</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Os métodos capazes de desenvolver as competências ligadas ao papel de mentor, na percepção dos professores que participaram da pesquisa são os métodos de discussão em grupo, seminário e estudo de caso. Marion (2007) apresenta que o método Grupo T, por se tratar de um treinamento de sensibilidade, seria o mais adequado para desenvolver habilidades ligadas ao papel do mentor que é desenvolver competências coletivas, como o desenvolvimento de empregados, e comunicação eficaz.

**Tabela 4 – Papel de Facilitador**

Métodos de Ensino	Construção de equipes	Uso do papel decisório	Administração de conflitos	Somatória
Aula expositiva	11	14	9	34
Ciclo de palestras	10	6	5	21
Resumo de leitura	4	8	3	15

continua...

...continuação

<b>Estudo de caso</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>75</b>
Role play	12	10	12	34
Grupo T	16	14	14	44
<b>Jogos de empresa</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>80</b>
<b>Discussão em grupo</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>116</b>
Seminário	34	21	13	68

Fonte: dados da pesquisa.

Para o desenvolvimento de competências ligadas ao papel do facilitador, destacaram-se os métodos de discussão em grupo, jogos de empresa e estudo de caso. No entanto para Marion (2007) o método mais apropriado para a construção de equipes é o método do *role-play*, onde alunos assumem papéis, simulando fazer parte daquele contexto, e assim, permitindo um desenvolvimento de habilidades como uso do papel decisório e administração de conflito, e o método jogos de empresas.

**Tabela 5 – Papel do monitor**

Métodos de Ensino	Monitoramento do desempenho individual	Gerenciamento do desempenho processos coletivos	Análise de informações com pensamento crítico	Somatória
Aula expositiva	20	16	24	60
Ciclo de palestras	7	10	11	28
Resumo de leitura	31	4	25	60
<b>Estudo de caso</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>78</b>
Role play	7	10	5	22
Grupo T	5	14	8	27
Jogos de empresa	9	30	18	57
<b>Discussão em grupo</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>97</b>
<b>Seminário</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>67</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Para o desenvolvimento do papel de monitor na percepção dos professores os três métodos mais eficazes em ordem decrescente são a discussão em grupo, o estudo de caso e seminário. Conforme Marion (2007) o papel do monitor exige uma abordagem sistemática e analítica e os métodos mais adequados são o estudo de caso e os jogos de empresas.

**Tabela 6 – Papel de coordenador**

Métodos de Ensino	Gerenciamento de projetos	Planejamento do trabalho	Gerenciamento multidisciplinar	Somatória
Aula expositiva	15	21	17	53
Ciclo de palestras	10	10	17	37
Resumo de leitura	10	16	10	36
<b>Estudo de caso</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>83</b>
Role play	9	9	7	25
Grupo T	8	10	9	27
<b>Jogos de empresa</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>81</b>
<b>Discussão em grupo</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>79</b>
Seminário	20	18	18	56

Fonte: dados da pesquisa.

Para o papel coordenador, de acordo com os professores, os métodos mais eficazes em ordem decrescente são o estudo de caso, os jogos de empresa e a discussão em grupo. As considerações de Marion (2007) convergem com a percepção dos professores para este papel gerencial. Os métodos do grupo T e do *role-play*, conforme Marion (2007) são muito eficazes para o desenvolvimento de competências coletivas, mas pode se apresentar totalmente inapropriado para o desenvolvimento de competências individuais, como no caso competências associadas ao papel coordenador.

**Tabela 7 – Papel de diretor**

Métodos de Ensino	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	Estabelecimento de metas e objetivos	Planejamento e organização	Somatória
<b>Aula expositiva</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>83</b>
Ciclo de palestras	15	7	15	37
Resumo de leitura	19	12	12	43
Estudo de caso	18	20	25	63
Role play	7	4	6	17
Grupo T	6	10	9	25
Jogos de empresa	13	24	25	62
<b>Discussão em grupo</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>83</b>
<b>Seminário</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>64</b>

Fonte: dados da pesquisa.

No papel diretor obteve-se maior frequência atribuída para os métodos da aula expositiva e para a discussão em grupo, seguidos pelo método seminário. A aula expositiva é considerada por Marion (2007) um método que não segue os princípios da andragogia. Contestando-se assim sua eficácia para o desenvolvimento de competências gerenciais. Contudo Marion (2007) apresenta que os métodos mais eficazes são métodos de estudo de caso e seminário.

**Tabela 8 – Papel de produtor**

Métodos de Ensino	Trabalho produtivo	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	Gerenciamento do tempo e do stress	Somatória
<b>Aula expositiva</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>66</b>
Ciclo de palestras	13	16	8	37
Resumo de leitura	13	12	14	39
Estudo de caso	23	21	16	60
Role play	6	8	10	24
Grupo T	8	10	12	30
<b>Jogos de empresa</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>77</b>
<b>Discussão em grupo</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>85</b>
Seminário	21	23	14	58

Fonte: dados da pesquisa.

No desenvolvimento do papel produtor a discussão em grupo obteve maior frequência, seguindo pelos métodos, jogos de empresa e aula expositiva. Apresenta Marion (2007) que para desenvolvimento do papel produtor a maior pontuação foi atribuída aos métodos jogos de empresa e seminários.

**Tabela 9 – Papel de Negociador**

Métodos de Ensino	Construção e manutenção de uma base de poder	Negociação de acordos e compromissos	Apresentação de idéias	Somatória
<b>Aula expositiva</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>69</b>
Ciclo de palestras	8	2	17	27
Resumo de leitura	7	8	15	30
Estudo de caso	20	18	15	53
Role play	9	9	6	24
Grupo T	8	10	6	24
Jogos de empresa	17	26	14	57
<b>Discussão em grupo</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>89</b>
<b>Seminário</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	<b>63</b>

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os professores pesquisados o papel de negociador pode ser desenvolvido pelos métodos da discussão em grupo, da aula expositiva e de seminário. Segundo Marion (2007) a discussão em grupo permite um contato pessoal, proporcionando o autoconhecimento, e também maior sensibilização para outros pontos de vista, e os seminários por sua vez possibilitam um processo sistemático e aprofundado do problema. Ressalta ainda que o método *role-play* tem forte potencial para o desenvolvimento do papel negociador.

**Tabela 10 – Papel de Inovador**

Métodos de Ensino	Papel de inovador			Somatória
	Convive com a mudança	Pensamento criativo	Gerenciamento da mudança	
Aula expositiva	15	16	23	54
Ciclo de palestras	11	14	10	35
Resumo de leitura	7	17	11	35
<b>Estudo de caso</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>66</b>
Role play	11	9	8	28
Grupo T	13	9	10	32
<b>Jogos de empresa</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>72</b>
<b>Discussão em grupo</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>94</b>
Seminário	15	19	19	53

Fonte: dados da pesquisa.

Avaliando-se o papel inovador, os três principais métodos capazes de desenvolver estas competências gerenciais nos alunos, na percepção dos professores são os métodos: discussão em grupo, jogos de empresa e estudo de caso. Na análise de Marion (2007) a maior pontuação obtida foi para os métodos estudo de caso, *role-play*, e jogos de empresas.

Para apresentar um comparativo dos dados nesta pesquisa, como os dados obtidos por Marion (2007) elaborou-se a Tabela 11.

**Tabela 11- Métodos eficazes para desenvolvimento de cada papel gerencial.**

Tabela	Papel	Métodos eficazes no desenvolvimento de cada papel gerencial	
		Percepção dos professores	Resultados de Marion (2007)
3	Mentor	Discussão em grupo	Grupo T
4	Facilitador	Discussão em grupo	Role-play
5	Monitor	Discussão em grupo	Estudo de caso, jogos de empresa
6	Coordenador	Estudo de caso	Estudo de caso
7	Diretor	Discussão em grupo e Aula Expositiva	Estudo de caso
8	Produtor	Discussão em grupo	Jogos de empresa
9	Negociador	Discussão em grupo	Role-play
10	Inovador	Discussão em grupo	Estudo de caso, role-play e jogos de empresa

Fonte: dados da pesquisa

Portanto, observa-se que a percepção dos professores com relação à eficácia dos métodos de ensino para o desenvolvimento de competências gerenciais, pouco se aproxima das avaliações elaboradas por Marion (2007) a respeito deste assunto. Apenas no papel de coordenador a percepção dos professores é equivalente a de Marion (2007).

## 5. Considerações Finais

Este trabalho que teve como objetivo identificar quais os métodos de ensino que os professores dos cursos de Administração consideram como métodos mais eficazes para o desenvolvimento de competências gerenciais em seus alunos, apontou que os métodos mais eficazes na percepção dos docentes são métodos andragógicos: discussão em grupo, e seminários. Contudo com relação à utilização do método, destacou-se como mais utilizado a aula expositiva, que segue os princípios da pedagogia tradicional.

A análise por meio de uma adaptação do modelo de Slack (1994) apresenta uma divergência quando a eficácia e utilização do método da aula expositiva, e identifica também que métodos considerados eficazes para Marion (2007), como *role-play* e grupo T, para os professores ainda são métodos inovadores. E que métodos como jogos de empresas e estudo de caso devem ser aplicados com maior frequência, devido sua percepção de eficácia. Dentre os nove métodos analisados, quatro convergem sua utilização com a percepção de eficácia: resumo de leituras, palestras, seminários e discussão em grupo.

A constatação de que alguns métodos são inovadores para os professores, apesar de 94% dos professores terem cursado a disciplina de metodologia do ensino, sugere que esses métodos de ensino sejam incorporados à disciplina da metodologia de ensino, considerando que segue princípios andragógicos de (MARION, 2007). Acredita-se que os princípios trazidos pela andragogia a respeito à aprendizagem de adultos ainda é pouco explorada, e que talvez a pretensão de associar a teoria com a prática no ensino superior na área de Administração ainda está muito distante.

Relacionando os papéis gerenciais com os métodos de ensino verificou-se que a percepção dos professores se distancia muito dos resultados encontrados por Marion (2007). Identificou-se que apenas no papel coordenador os resultados são convergentes. Nesta pesquisa percebeu-se que a discussão em grupo para os docentes é o método com maior capacidade de desenvolver competências gerenciais, enquanto para Marion (2007) outros métodos como jogos de empresa, *role-play*, grupo T e estudo de caso foram considerados os mais eficazes.

A pesquisa possui como limitação apresentar a eficácia dos métodos de ensino na percepção de professores de apenas quatro instituições de ensino, não possibilitando uma generalização. Atualmente observa-se que o enfoque ainda é no ensino, onde o sujeito principal é o professor, e não na aprendizagem, que tem como sujeito principal o aluno. Sugere-se que pesquisas futuras a respeito à eficácia dos métodos de ensino para o desenvolvimento de competências gerenciais sejam realizadas com maior número de IES e também com alunos dos cursos de Administração. Ainda destaca-se um questionamento intrigante. Enquanto caracterizarmos como métodos de ensino, conseguiremos alcançar a complementaridade da teoria com a prática? Não seria o momento de começarmos a abordar os métodos, como métodos de aprendizagem?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Maria Célia Teixeira Azevedo de; MASETTO, Marcos T. (Marcos Tarcisio). **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos**. São Paulo : Cortez, 1980.
- ANASTASIOU, L. G. C. Docência na educação superior. In: RISTOFF, Dilvo I; INEP; FREITAS, Palmira Sevegnanide. **Docência na educação superior**. Brasília, D.F : INEP, 2006. 335 p, il. (Educação superior em debate, v.5).
- ANDERSON, T.W. **An Introduction to multivariate analysis**. New York: John Wiley, 2003.
- BATESON, Gregory. **Mente e Natureza. A Unidade Necessária** (MindandNature: a necessaryunity). Trad. Bras. Claudia Gerpe. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986 (1979).

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- DIAZ BORDENAVE, Juan E; PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 24. ed. Petrópolis : Vozes, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ISAIAS, S. M. A. Desafios à docência superior: pressupostos a considerar. In: RISTOFF, Dilvo I; INEP; FREITAS, Palmira Sevegnanide. **Docência na educação superior**. Brasília, D.F : INEP, 2006. 335 p, il. (Educação superior em debate, v.5).
- KNOWLES, M.; HOLTON III, E.; SWANSON, R. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. São Paulo: Campus, 2009.
- KUNZ, Elenor. A imprescindível necessidade pedagógica do professor: o método de ensino **Revista Motrivivência**: Ano XI, Nº13, Novembro, 1999.
- LOWMAN, Joseph. **Dominando as técnicas de ensino**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARION, Arnaldo Luís Costa. **Métodos de ensino para cursos de administração: uma análise da aplicabilidade e eficiência dos métodos**. Dissertação de Mestrado. PUC-SP. 2007
- MARION, J. Carlos, MARION, Arnaldo. **Metodologias de ensino na área de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- NÉRICI, Imídeo Giuseppe. **Didática do ensino superior**. São Paulo : IBRASA, 1993.
- NÉRICI, Imideo G. **Metodologia do ensino superior**. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1967. 239p, il. (Biblioteca Fundo Universal de Cultura. Estante de pedagogia).
- NICOLINI, A. M. Teoria, prática, indivíduos e organizações: uma visão caleidoscópica da aprendizagem em administração. In: II Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade, 2009, Curitiba. **Anais...**Curitiba, 2009.
- PARRY, S. **The quest for competencies**. Training, p. 48-56, July, 1996.
- PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre : Artmed, c1999.
- PERRENOUD, Philippe. **10 novas competências para ensinar: convite a viagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000. P.192 (Biblioteca ARTMED. Fundamentos da educação). Tradução de Dix nouvelles competences pour enseigner.
- PIAGET, Jean. **A Equilíbrio das Estruturas Cognitivas**. Problema central do desenvolvimento. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- PLEBANI, Solange.; DOMINGUES, Maria José C. S. A utilização dos métodos de ensino e a formação de competências gerenciais: uma análise no curso de administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANGRAD, 39., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2008.
- QUINN, R.; THOMPSON, M.; FAERMAN, S.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RISTOFF, Dilvo I; INEP; FREITAS, Palmira Sevegnanide. **Docência na educação superior**. Brasília, D.F : INEP, 2006.
- SLACK, N. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**. vol.14, no5, p.59-75, 1994.
- TEIXEIRA, Gilberto. **Métodos de ensino usados em administração: características e aplicações**. São Paulo, FEA-USP, 2001. Disponível em <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>. Acesso em dezembro de 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.