

Área temática: **Ensino de Administração**

Título do trabalho: **Lições Aprendidas no Desenvolvimento de Dissertações e de Teses em Administração**

AUTORES

MARCELO FORESTI DE MATHEUS COTA

Universidade de São Paulo
marcelo.cota@usp.br

ANA AKEMI IKEDA

Universidade de São Paulo
anaikeda@usp.br

ROBERTO SBRAGIA

Universidade de São Paulo
rsbragia@usp.br

Resumo: Escrever uma dissertação de Mestrado simboliza a entrada para o mundo acadêmico. Na área de Administração, essa conquista permite que o/a profissional possa ministrar aulas na graduação e nos cursos de especialização, tipicamente os chamados MBAs. Viabiliza também a participação em projetos de pesquisa, além de consolidar uma carreira profissional. Uma tese de Doutorado pode coroar a carreira tanto acadêmica como, em alguns casos, a profissional. Dada a relevância e a tipicidade desses esforços, o trabalho explora a semelhança entre o gerenciamento de um projeto e o desenvolvimento de uma dissertação ou de uma tese. Utilizam-se algumas práticas do gerenciamento de projetos, iniciando pela de lições aprendidas, com o objetivo de destacar aprendizados além de cuidados e alertas comuns entre os que superam o esforço de uma dissertação ou de uma tese. Ao consolidar essas recomendações, selecionadas a partir da pesquisa e da experiência dos autores, procura-se contribuir para o encorajamento e para a efetividade das iniciativas acadêmicas de estudantes de pós-graduação em Administração no Brasil. Para tal, foram entrevistados diplomados em cursos de pós-graduação stricto sensu em Administração, descritos métodos de elaboração progressiva, apresentada uma lista de verificação (cuidados e alertas) e uma estrutura analítica de riscos. Por fim, aborda-se o “mal do estudante”, a procrastinação, e conclui-se com algumas sugestões.

Abstract: The present paper applies project management practices into the development of dissertation or thesis in graduate programs in Brazil related to management, business or administration. The practices used are lessons learned, risk breakdown structures and checklists. There is also discussion about the common student behavior of procrastination. Graduated students were interviewed, outline techniques were described, a risk breakdown structure and a checklist with suggestions and alerts were developed as a contribution to encourage candidates of master and PhD programs to effectively complete their endeavors.

Palavras-chave: projeto de pesquisa, dissertação, tese.

Keywords: research project, dissertation, thesis.

I. Introdução

Escrever uma dissertação de Mestrado simboliza a entrada para o mundo acadêmico. Na área de Administração, essa conquista permite que o/a profissional possa ministrar aulas na graduação e nos cursos de especialização, tipicamente os chamados MBAs. Viabiliza também a participação em projetos de pesquisa, além de consolidar uma carreira profissional.

Uma tese de Doutorado pode coroar a carreira tanto acadêmica como, em alguns casos, a profissional. Ela se diferencia do Mestrado por agregar uma nova contribuição teórica ao corpo de conhecimento da área. Muitas são as motivações para um candidato almejar um Mestrado ou um Doutorado. Porém, sabe-se que se trata de uma missão complexa, demorada e árdua, onde há muita “transpiração” como também inspiração. Logo, aprender com aqueles que cumpriram essa missão com reconhecimento pode ajudar a superar esse objetivo com menos sofrimento.

Ao se utilizar a expressão lições aprendidas, busca-se resgatar “a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto” (PMI, 2004, p. 367). O desenvolvimento de uma dissertação ou de uma tese é tipicamente um projeto, “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2004, p. 5). Em função dessa semelhança entre projeto e o desenvolvimento de uma dissertação e uma tese, este trabalho utilizar-se-á de algumas práticas do gerenciamento de projetos, iniciando pela de lições aprendidas, com o objetivo de destacar aprendizados além de cuidados e alertas comuns entre os que superam o esforço de uma dissertação ou de uma tese. Ao consolidar essas recomendações, selecionadas a partir da pesquisa e da experiência dos autores, procura-se contribuir para o encorajamento e para a efetividade das iniciativas acadêmicas de estudantes de pós-graduação em Administração no Brasil.

A coleta de informações sobre o que deu certo, o que deu errado ou o que poderia ser feito de forma diferente proporciona a reflexão sobre o melhor caminho e sobre os cuidados a serem tomados. Há inúmeros aspectos pouco perceptíveis, quase invisíveis, ao longo desse percurso. As escolas concentram-se em ensinar os métodos científicos para a elaboração de uma pesquisa, porém, muitas vezes, descuidam de fatores críticos para o sucesso como, por exemplo, o combate à procrastinação, aqui chamado de “mal do estudante”. Assim, chamar a atenção para aspectos aparentemente invisíveis permite clarificar o real desafio na elaboração de uma dissertação ou tese. O invisível não é o irreal: é o real que se recusa a ser visto. E em função dessa eventual recusa, há muitos estudantes que abandonam a sua missão de completar um Mestrado ou um Doutorado.

Neste trabalho, na parte de metodologia, são apresentadas as fontes de consulta para esta pesquisa e descritas as práticas de gestão de projetos utilizadas além do método de levantamento de lições aprendidas. No corpo do desenvolvimento, são listadas as lições obtidas, organizados os passos para o planejamento e condução da pesquisa, descrito o método de elaboração progressiva (ou *outline*), apresentada uma lista de verificação (apêndice I) e uma estrutura analítica de riscos (apêndice II). Por fim, aborda-se o “mal do estudante” e conclui-se com algumas sugestões.

Espera-se que essa compilação de boas práticas no desenvolvimento de dissertações e de teses em Administração possa trazer mais conforto e segurança àqueles “bem-aventurados” que enfrentam esse desafio.

II. Metodologia Observada

Para elaborar o conjunto de recomendações proposto, faz-se necessária, antes da discussão do método, uma boa motivação. Esta adveio da vivência do papel de aluno e de professores de metodologia em cursos de pós-graduação *stricto sensu* em Administração.

Foram analisados inúmeros trabalhos acadêmicos (BAKER, 2000a; BAKER, 2000b; GABBOTT, 2004; LEHANEY; CLARKE, 1995; LINDGREEN et al., 2001; VIVAR et al., 2007) que tratam da análise dos métodos científicos e das lições dos alunos de pós-graduação em Administração. Adicionalmente a esses livros e artigos constantes das Referências Bibliográficas, buscou-se a leitura crítica de duas teses e de duas dissertações e o registro de observações em três bancas finais de tese e uma banca de qualificação de dissertação. Foram ainda realizadas duas entrevistas: a primeira com uma Mestre e a segunda com um Doutor, ambos diplomados em cursos de pós-graduação *stricto sensu* em Administração por universidades classificadas como nível 6 pela Capes.

As seguintes práticas, entendidas como procedimentos padrões, do gerenciamento de projetos foram aplicadas neste trabalho:

1. Coleta e Organização de Lições Aprendidas;
2. Construção de uma lista de verificação (*checklist*);
3. Elaboração de uma Estrutura Analítica de Riscos (EAR).

As lições aprendidas constituem o procedimento para coletar, analisar e divulgar a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto (PMI, 2004). Podem ser identificadas a qualquer momento e são consideradas um importante registro do projeto. Estão apresentadas no próximo capítulo deste trabalho.

A lista de verificação está contida no Apêndice I e compõe-se de uma série de questões e de dicas para garantir que ações associadas a elas sejam gerenciadas adequadamente e não sejam esquecidas (PMI, 2004). Constitui-se de uma outra prática em gerenciamento de projetos para assegurar o controle do mesmo.

A EAR é apresentada no Apêndice II e compõe-se de uma representação organizada hierarquicamente dos riscos identificados no projeto de elaboração de uma dissertação ou de uma tese. Identifica as diversas áreas e causas de riscos potenciais (PMI, 2004).

III. Desenvolvimento de Dissertações e de Teses em Administração

Tomou-se como base o testemunho de dois acadêmicos que lograram sucesso no Mestrado e no Doutorado em Administração respectivamente, oriundos de dois programas de pós-graduação classificados como nível 6 pela Capes. No quadro abaixo, são apresentadas as visões e os aprendizados dos entrevistados quanto ao que deu certo e ao que poderia ter sido feito diferente. Uma complementação deste quadro é a descrição do cronograma executado dos seus projetos para exemplificar os tempos necessários para encerramento dos mesmos.

Nos cronogramas apresentados no Apêndice III, foram excluídas as atividades relacionadas à participação em disciplinas obrigatórias e eletivas.

Mestre em Administração aprovada por programa de pós nível 6 da Capes	Doutor em Administração aprovado por programa de pós nível 6 da Capes
O que deu certo?	O que deu certo?
• Satisfação com a boa aceitação do resultado final da pesquisa; • Cuidados no planejamento das etapas da dissertação; • Bom relacionamento com orientador, o que gerou um efetivo apoio e direcionamento da pesquisa; • Busca do equilíbrio com trabalho e família; • Participação na disciplina Seminários de Estudo e de Elaboração de Pesquisa em Administração, o que proporcionou a elaboração progressiva da dissertação.	• Troca de idéias e novos aprendizados com colegas que desenvolviam outros tipos de pesquisa; • Melhora da auto-estima pela capacidade de superar as dificuldades e os desafios (esforço despendido e preocupações valeram a pena - reconhecimento); • Participação em congressos e seminários; • Amizades e contatos que foram sendo construídos durante o curso (<i>social and professional networking</i>); • Processo de troca de orientador estreitou relacionamento com ambos (o primeiro orientador passou para co-orientador do trabalho - troca realizada em função do encaminhamento da pesquisa);
O que poderia ter sido feito diferente?	O que poderia ter sido feito diferente?
• Colher preliminarmente críticas sobre escolhas do tema e das disciplinas a serem cursadas; • Estudar preliminarmente estatística básica; • Pensar em validade e confiabilidade antes de executar a pesquisa; • Reforçar o convite para o público-alvo no preenchimento do questionário da pesquisa com o objetivo de conseguir mais participantes.	• Maior objetividade na condução da pesquisa para o alcance dos resultados; • Melhor planejamento na mudança de cidade para redução do impacto na família e no orçamento; • Participação em duas disciplinas da área da economia, que foram oferecidas durante o curso; • Início mais cedo para o desenvolvimento do protótipo do trabalho (tomou mais tempo do que o planejado); • Criação de um ambiente de estudo estabelecido desde o início do curso (isso acabou sendo realizado nos últimos 7 meses - durante o curso utilizei biblioteca e espaço para doutorandos na universidade, que não era o ideal).

Quadro 1: Lições de uma mestre e um doutor

Com base na coleta dessas lições, na observação das dificuldades encontradas pelos autores nos papéis de alunos e de docentes e nos inúmeros ensinamentos dos professores da pós-graduação das universidades pesquisadas, elaborou-se uma lista de verificação (Apêndice I) com orientações sobre os passos no planejamento e na elaboração de dissertações e de teses em Administração.

As orientações foram divididas em aspectos gerais e, em seguida, nos capítulos obrigatórios de uma dissertação ou de uma tese. Com esse instrumento, pode-se planejar e gerenciar as ações com o objetivo de gerar mais chance de sucesso nas entregas intermediárias de uma dissertação ou tese: projeto da tese, versão para qualificação e versão final para a banca de defesa. Sugere-se que, desde o início da sua trajetória, o candidato a mestre ou a doutor leia a *checklist*, discuta as questões e dicas com seu orientador e engaje-se no enfrentamento dos obstáculos.

Já que a elaboração de uma dissertação ou tese é um projeto, recomenda-se utilizar do conceito de elaboração progressiva, ou seja, desenvolver seu projeto em etapas e continuar por incrementos, visando entregas parciais. Assim, a elaboração de um problema de pesquisa deve ser enfrentada logo de início com o objetivo de buscar foco e evitar retrabalho. A esse respeito, na Figura 1, elaborada a partir de uma pesquisa com 110 alunos, foram identificadas estratégias adotadas na redação de suas dissertações ou teses.

Estratégia	Alunos que utilizam (%)
Descrever por extenso rascunhos completos em prosa contínua, mas não necessariamente em linguagem formal	94%
Revisar os rascunhos completos	94%
Formar um plano que detalha não só o conteúdo do trecho terminado, mas também a ordem em que será apresentado	84%
<i>Brainstorming</i> ou escrever uma lista de verificação de idéias que pode ser incluída no documento final, mas que não especifica a ordem pela qual elas podem ser apresentadas	80%
Tomar notas literais da literatura relevante	78%
Colocar notas em algum tipo de ordem	63%
Formar um mapa mental que fornece uma representação espacial das ligações entre determinadas idéias	54%

Figura 1: Estratégias adotadas por alunos - fonte: Collis e Hussey (2005, p.263)

As estratégias com os maiores percentuais destacados são aquelas que se utilizam de práticas englobadas em uma técnica útil e muito difundida no meio acadêmico americano: a *outline*. Trata-se da elaboração de um rascunho que mistura conteúdos, idéias em elaboração e estratégias. Nesse processo, não há preocupação em formalismos e sim em construir uma lógica para a dissertação e a tese, incluindo os fundamentos que a sustentam. Essa prática facilita o desenvolvimento da lógica do texto, deixando a preocupação com os formalismos para um segundo momento e concentrando-se no que há de mais importante em uma dissertação ou tese: a erudição do conhecimento e dos métodos para uma contribuição efetiva à pesquisa.

Como exemplo, é listado abaixo o cronograma de uma estudante de pós-graduação em nível de mestrado da George Washington University que se utilizou de três versões consecutivas de *outline* até chegar à sua primeira versão da dissertação.

Início elaboração da dissertação	Seleciona assunto/tema/problema e pega aprovação do orientador.
7 meses depois	Entrega de uma <i>outline</i> inicial (1-3 páginas); Encontro com orientador para revisão.
4 meses depois	Entrega de uma <i>outline</i> expandida (5-10 páginas); Encontro com orientador para revisão.
6 meses depois	Entrega de uma <i>outline</i> completa com toda a introdução, a revisão da literatura e a metodologia (conforme recomendação do orientador)
5 meses depois	Entrega da primeira versão da dissertação
1 mês e meio depois	Entrega da versão revisada da dissertação
20 dias depois	Entrega da versão definitiva para a banca
Até dois meses depois Total: 2 anos e 3 meses	Banca da dissertação

Quadro 2: Cronograma de uma estudante americana de pós-graduação - fonte: <http://www.law.gwu.edu/NR/rdonlyres/ACC6BAA7-4BF1-46DC-90E5-05A76AF118F8/0/LLMThesisGuidelines.pdf>

Dando continuidade ao intuito de compilar questões, dicas e desafios no desenvolvimento de dissertações e tese, elaborou-se, adicionalmente, uma Estrutura Analítica de Riscos onde são categorizados os riscos desse tipo de projeto. Nessa estrutura, foram identificados aqueles eventos ou condições incertas que, ocorrendo, trazem um efeito negativo sobre o projeto. Utilizou-se a observação dos autores e a compilação das referências bibliográficas como fonte para a identificação dos riscos.

Foram categorizados os seguintes tipos de riscos com base no agrupamento das suas causas comuns:

- falta de alinhamento entre a pesquisa e seu projeto de vida;
- baixa competência técnica;
- dificuldades emocionais;
- dificuldades no relacionamento com orientador;
- falta de sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- falta de método (falta de saber o caminho);
- falta de viabilidade;
- possibilidade de má escolha da banca.

Da mesma forma, sugere-se que, desde o início da sua trajetória, o candidato a mestre ou a doutor leia periodicamente a EAR, discuta esses riscos com seu orientador e engaje-se nas respostas de prevenção, aquelas que visam a eliminar a causa-raiz, e de mitigação, aquelas que diminuem o impacto e/ou a probabilidade, desses riscos.

Em termos de prevenção, devem-se buscar ações para eliminar as causas dos riscos. Por exemplo, quando há falta de conhecimento do método científico, pode-se cursar uma disciplina de metodologia com o objetivo de garantir o domínio das técnicas e métodos

necessários à sua pesquisa. Já em termos de mitigação, busca-se diminuir o impacto de determinado risco. Por exemplo, quando há dificuldades de relacionamento com o orientador, deve-se buscar uma maior aproximação para a abertura de um diálogo franco e de enfrentamento das questões cruciais em vez do tradicional distanciamento e relacionamento formal entre as partes.

Um dos riscos mais difíceis e comuns no meio acadêmico, aqui chamado de “mal do estudante”, é a procrastinação. Atinge 90% dos estudantes e 25% deles de forma crônica (STEEL, 2007). Na figura 2, pode-se ver a dificuldade na priorização do tempo em estudantes. Mesmo com toda a antecedência na designação da tarefa de elaboração de um trabalho escrito, os estudantes só iniciam o seu desenvolvimento muito perto da data final.

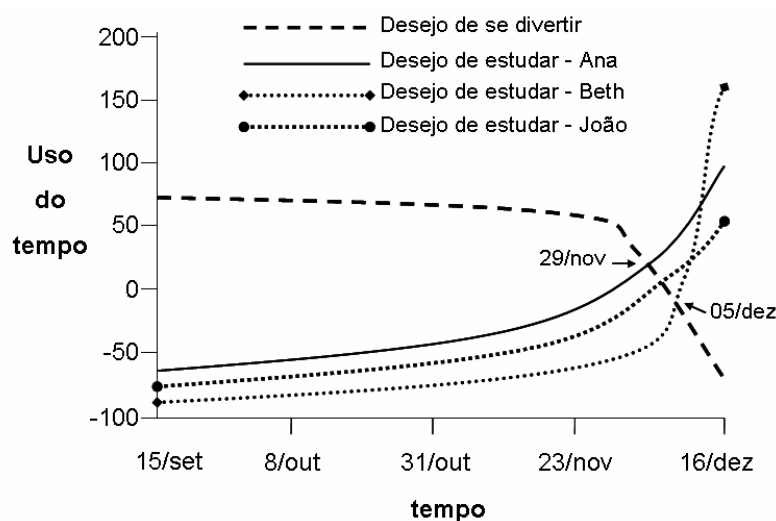


Figura 2: Priorização do tempo de três estudantes em relação a diversão e estudo - fonte: Steel e Konig, 2006.

Há evidências em estudos psicológicos (STEEL, 2007) do porquê procrastinamos. O pesquisador identificou quatro fatores, ou situações, mais fortemente ligados à procrastinação:

- 1) o quanto alguém não se sente confiante na hora de completar uma tarefa;
- 2) o quanto a pessoa é distraída ou impulsiva ou, ainda, com baixo auto-controle;
- 3) o quão desagradável ou chata é a tarefa;
- 4) o quão demorada é a recompensa por terminar a tarefa completa.

Além disso, há uma alta correlação entre esforço e prazo final. Quanto mais próximos estamos do prazo, mais nos esforçamos para completá-lo. Todas essas situações são típicas no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos. Na área de projetos, que tem nos prazos a principal fonte de conflitos, a procrastinação é chamada de “síndrome do estudante” (BARCAUI; QUELHAS, 2004), ou seja, esperar até que uma tarefa fique realmente urgente para realizá-la. Há ainda outro comportamento correlato: a chamada Lei de Parkinson, “o trabalho aumenta com o objetivo de preencher o tempo disponível para sua conclusão” (PARKINSON, 1978, p. 3).

Kuther (2007) aponta algumas ações visando a superação da procrastinação:

1. planeje, escreva os passos necessários para completar o seu grande projeto;
2. faça contínuo progresso escrevendo todo dia, mesmo que seja por um breve período;
3. use incentivos para ajudar você a superar a procrastinação;
4. busque formas de quebrar o bloqueio mental do escritor;
5. reconheça e aceite o fato de que escrever é um processo que demanda muito tempo; não se apresse.

IV. Conclusão

Procurou-se neste trabalho discutir questões, dicas, riscos, enfim, todo tipo de ensinamento que está envolto na elaboração de dissertações e teses, e que vai muito além do método científico. Ao explorar esse outro lado, depara-se com as limitações deste trabalho:

- a quantidade de questões e de riscos não foi esgotada. Trata-se apenas de uma percepção com base em coletas de várias fontes, documentais e pessoais, e dentro de uma área: a Administração;
- a pouca profundidade em que tais questões foram abordadas. Em função da limitação do tempo e do espaço, procurou-se identificar um número maior possível de situações, cuidados e alertas, com o objetivo de compilar uma lista de verificação e uma estrutura analítica de riscos. Este trabalho pode e deve ser expandido e customizado ao nível individual de cada candidato a fim de avaliar seu potencial e suas possibilidades de chegar ao final de uma dissertação e/ou tese.

Após tantas questões e riscos, pode-se chegar à conclusão de que não vale a pena todo esse esforço. De fato, desenvolver uma dissertação ou uma tese não é nenhum trabalho trivial, porém a satisfação pessoal advinda da superação de todo esse desafio talvez seja a maior recompensa. Segundo Eco (2006, p. 19), “a tese deve ser entendida como uma ocasião única para fazer alguns exercícios que nos servirão por toda a vida”.

Para tal, é necessária a humildade científica de reconhecer as limitações da pesquisa e do pesquisador, de buscar ajuda e de aceitar críticas: “até nosso mais feroz adversário pode sugerir-nos idéias” (ECO, 2006, p. 113). Não se deve, no entanto, deixar de ter o orgulho científico advindo da condução de uma pesquisa honesta e fundamentada. Ao final, o pesquisador busca contribuir para a teoria e a prática. Assim, que “diga tranquilamente: pode-se concluir que ...” (ECO, 2006, p.143).

Para concluir este trabalho, cabe citar a importância no futuro, e porque não no presente, das pessoas com mentes disciplinadas e sintetizadoras. Segundo Gardner (2007), além da mente criadora, da mente respeitosa e da mente ética, a pessoa com uma mente disciplinada possui um modo distintivo de cognição e entrega resultados de forma permanente. Já aquela com mente sintetizadora é cada vez mais valiosa em função do conhecimento acumular-se de forma crescente. Essas capacidades são competências aprimoradas ao longo do desenvolvimento de uma dissertação ou tese que, no final, trará uma contribuição à pesquisa científica e, não menos importante, inúmeras descobertas pessoais para quem acreditar nesse caminho.

Referências Bibliográficas

- BAKER, Michael J. Writing a research proposal. **The Marketing Review**, v. 1, n. 1, p. 61-75, 2000a.
- BAKER, Michael J. Writing a literature review. **The Marketing Review**, v. 1, n. 2, p. 219-247, 2000b.
- BARCAUI, A. B.; QUELHAS, O. Corrente Crítica: uma alternativa à gerência de projetos tradicional. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, n. 2, p. 1 – 21, julho de 2004.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**, Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**, São Paulo: Perspectiva, 2006.
- GABBOTT, Marek. Undertaking a literature review in marketing. **The Marketing Review**, v. 4, n. 4, p. 411-429, Winter 2004.
- GARDNER, Howard. **Cinco Mentes para o Futuro**, Porto Alegre: Artmed, 2007.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU editora Pedagogia e Universitária, 2979.

KUTHER, T. L. Overcoming Procrastination: Getting Organized to Complete the Dissertation. In **American Psychological Association of Graduate Students (APAGS) Newsletter**. Disponível em <http://www.apa.org/apags/edtrain/overproc.html>. Acessado em 10/10/2007.

LEHANEY, Brian, CLARKE, Steve. A framework for research in management science. **The International Journal of Educational Management**. Bradford, v. 9, n. 4, p. 14-19, 1995.

LINDGREEN, Adam; VALLASTER, Christine; VANHAMME, Joëlle. Reflections on the PhD process: the experience of three survivors. **The Marketing Review**, v. 1, n.1, p. 505-529, 2001.

PARKINSON, C. N. **A Lei de Parkinson na Sociedade, na Política, nos Negócios**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1978.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. PMI Standard. Terceira Edição. EUA, 2004.

STEEL, P.; KONIG, C. J. Integrating Theories of Motivation. **Academic Management Review**, Vol. 31, No. 4, 889–913, 2006.

STEEL, Piers. The Nature of Procrastination. **Psychological Bulletin**, Vol. 133, No. 1, 65–94, 2007.

VIVAR, Gristina G; McQUEEN, Anne; WHYTE; Dorothy A. Getting started with qualitative research: developing a research proposal. **Nurse Resercher**, v. 14, n. 3, p. 60-72, 2007.

Apêndice I – Checklist para o Desenvolvimento de Teses e Dissertações

Trata-se de uma lista de verificação (*checklist*) compilada, adaptada e complementada a partir de diversas fontes¹ com o propósito de consolidar um conjunto de boas práticas e recomendações para o desenvolvimento de teses de doutorado e dissertações de mestrado. Esta lista não deve ser vista como exaustiva ou completa, pelo contrário, deve ser utilizada apenas como base para que o doutorando/mestrando em Administração avalie o seu trabalho. Isto poderá induzi-lo à elaboração de um plano de ações com o objetivo de efetivar sua pesquisa com qualidade, foco e cumprimento de prazos, o que certamente trará a satisfação do estudante, do orientador e da universidade.

1. Aspectos gerais da tese/dissertação

- o Erudição – demonstre amplo e profundo conhecimento no tema;
- o Originalidade – demonstre de que o trabalho é único;
- o Capacidade Contributiva – demonstre contribuição à teoria e à prática;

¹ Texto complementado e adaptado por aluno doutorando de programa de pós-graduação stricto sensu em universidade classificado como nível 6 pela Capes a partir de conteúdos de professores nas disciplinas de Metodologia Científica e de Seminários de Pesquisa. Igualmente, baseado no texto *A Research Report: A Checklist of Items for Possible Inclusion*, de Joan J. Michael, California State College, Long Beach e William B. Michael, University of Southern Califórnia, e no livro “Como fazer uma tese”, de Umberto Eco.

- o Estrutura lógica do trabalho – tenha foco, único objetivo, ordenamento lógico, abertura de cada tópico com exposição do que será apresentado e encerramento apontando o que virá;
- o Sofisticação metodológica – demonstre e justifique as escolhas dos métodos adequados ao fim da pesquisa;
- o Capacidade de identificar problema e aplicar metodologia compatível – seja claro e detalhado para permitir a replicação dos resultados do estudo por outro pesquisador;
- o Redação – escreva com boa fluidez, uso correto da ortografia e da gramática, escrita impessoal e formal;
- o Tamanho - tese com 150 a 250 páginas e dissertação com 100 a 150 páginas (esses números são apenas uma referência, o conteúdo, a forma da pesquisa e os critérios de avaliação das universidades e de professores devem ser observados em primeira instância);
- o Equilíbrio entre capítulos: busque capítulo de Introdução com cerca de 10% do total de páginas do trabalho; Revisão com 30%; Metodologia com 20%; Análise com 30%; e Conclusão com 10%.
- o Excelência nos capítulos de introdução, metodologia, conclusão e referências – são os mais lidos pelos examinadores;
- o Os 3 Fs: *Fun* – você deve gostar do que está pesquisando; *Feasible* – a pesquisa deve ser viável, possível de ser realizada no tempo planejado e na qualidade necessária; *Future* – a pesquisa deve trazer uma perspectiva de futuro na academia ou fora dela.

2. Capítulo I – Introdução – Definição do Problema

- o Não deixe de constar o(s)/a(s):
 - Contexto em que o problema se insere – explore tendências relacionadas ao problema, questões não resolvidas, recomendações de pesquisas anteriores. Busque clareza, lógica, atualidade, relevância e necessidade do problema. “Pesquisa é busca de diferenças e contrastes” (KERLINGER, 1979). Faça “peneiragem”, saia da literatura para o problema;
 - Pergunta-chave (questão) da pesquisa – deve ser muito bem e demoradamente elaborada para que demonstre o foco da pesquisa (“corte de cirurgião”). “Uma boa questão poupa tempo e dor de cabeça”. “Uma questão é uma busca de relação entre variáveis associadas a um dado fenômeno”. Ao ler a pergunta-chave, será possível identificar o modelo conceitual da pesquisa (modelagem lógica do fenômeno sob investigação, limitada e incompleta da realidade);
 - Objetivos do estudo – esclareça os objetivos principal (o que será investigado) e específicos (as entregas que serão feitas ao longo da pesquisa);
 - Premissas (ou verdades assumidas) na pesquisa – especifique aqueles entendimentos que serão utilizados como base para todo o estudo;
 - Contribuição para a teoria e a prática – explicita o que você pretende entregar;
 - Sumário e visão geral da obra – apresente o que virá nos próximos capítulos.

3. Capítulo II – Revisão da Literatura

- o Use a “técnica do funil”. No capítulo I, você também a utilizou para definir o contexto e chegar à questão da pesquisa. Agora, apresente os principais tópicos da revisão da literatura, do mais geral para o mais específico. Ordene-os segundo essa lógica. Ao final, faça uma síntese da literatura apontando aquilo que, de fato, será utilizado nos métodos de pesquisa, na análise e na conclusão;
- o Cuide do equilíbrio entre profundidade e abrangência. Não fique só nas generalidades, aprofunde-se no que for relevante, relate tudo o que foi pesquisado nessa profundidade. Cite as áreas de estudo e os conceitos mais relevantes, mas deixe claro o seu foco, a sua abrangência à luz do problema. Busque uma alta capacidade de síntese fazendo os autores “dialogarem”. A medida da profundidade e da abrangência deve ser o suficiente para o leitor entender o seu trabalho;
- o Busque referências atuais, nos últimos 5 anos;
- o Valide com o seu orientador as fontes utilizadas;
- o Utilize referências de *papers* oriundos de *journals* reconhecidos. Use apenas livros clássicos. Evite literatura de segunda linha, porém use-a se for focada no seu problema;
- o Use siglas, se for o caso, esclarecendo seu conceito e sua formação preliminarmente;
- o Não estenda a revisão com mais do que 30 a 40% de toda a tese/dissertação;
- o Lembre-se que o grande mérito é ter estrutura e redação próprias;
- o Busque capacidade de organizar material e comunicar estado da arte para que você e outros possam se beneficiar da sua síntese;
- o Utilize figuras legíveis e abuse de quadros-síntese para alinhar as contribuições e/ou classificações de diversos autores;
- o Avalie se é interessante incluir a justificativa da inclusão de determinados autores e, se for o caso, porque não se está utilizando autores clássicos ou conhecidos relacionados com o tema. Também, na definição dos conceitos, pode-se indicar que é interessante evidenciar quais conceitos o autor se identifica e motivos;
- o Feche a revisão com uma síntese do mais relevante para sua pesquisa.

4. Capítulo III – Metodologia da Pesquisa

- o Não deixe de constar a/o:
 - natureza e classificação da pesquisa quanto a objetivo, a lógica, a processo e à contribuição;
 - modelo conceitual (variáveis independentes, dependentes e moderadoras);
 - escolha e justificativa dos métodos de coleta e de análise (não precisa descrever as teorias de metodologia, mas sim mostrar porque determinados métodos são úteis, suas potencialidades e suas fraquezas);
 - operacionalização das variáveis, como serão avaliadas, por quais instrumentos;
 - limitações (mostre-as, são inevitáveis, isso é postura científica);
 - cuidados metodológicos (ausência de espaços em aberto para críticas) como generalização, validade e confiabilidade. Use métodos como triangulação, pré-teste, re-teste etc.
- o Lembre-se que a descrição do método, etapas e resultados deve conter detalhes que possibilitem a outro pesquisador recriá-la e alcançar resultados similares;
- o Lembre-se que boa parte da defesa concentra-se em questões metodológicas!

5. Capítulo IV – Resultados e Análise

- o Demonstre capacidade de apresentação lógica, análise e interpretação dos dados. Use tabelas e gráficos, não deixando de escrever sua análise sobre eles;
- o Utilize-se de apêndices para constar os instrumentos de pesquisa (ex. questionários e roteiros de entrevistas) e dados consolidados da pesquisa (tabelas com respostas e transcrição de entrevistas se for o caso). Lembre-se de que apêndice é o que você, pesquisador, construiu e anexo apresenta dados externos à pesquisa (ex. perfil da empresa estudada);
- o Relacione a teoria da revisão bibliográfica, indicando coerência ou inconsistências nas interpretações dos dados;
- o Explore resultados da pesquisa que estejam vinculados ao objetivo da pesquisa;
- o Procure equilíbrio entre dados, análise e interpretação à luz da teoria referenciada.

6. Capítulo V – Conclusões, Recomendações e Limitações

- o Contextualize a obra;
- o Resgate os objetivos e mostre como foram alcançados;
- o Resuma o problema, os métodos utilizados, os resultados alcançados;
- o Enumere as conclusões, resgatando as contribuições pretendidas;
- o Liste as recomendações para estudos futuros, implicações para a teoria e a prática;
- o Aponte as limitações da pesquisa;
- o Não confunda conclusão com sumário/abstract (10 linhas) nem com apresentação (2-3 páginas) da pesquisa;
- o Capriche no primeiro capítulo, é também o primeiro e, às vezes, o único que muitos lêem. Deve ser estimulante e revelador, portanto. Não demonstre estar cansado!;
- o Desenvolva como um sumário executivo (*abstract* estendido) do documento (10%, no mínimo), contendo tema, problema, método, conclusões e implicações para a teoria e prática.

7. Referências Bibliográficas

- o Use citações baseadas nas normas ABNT;
- o Utilize artigos de *journals* reconhecidos, devem ser a maioria;
- o Evite usar *apud* ao longo do texto, vá às fontes originais;
- o Busque uma quantidade mínima de referências: Tese com 100 a 150 e Dissertação com 100. Use citações baseadas nas normas ABNT; use artigos de *journals* reconhecidos em sua maioria.

Apêndice II – Estrutura Analítica de Riscos para o Desenvolvimento de Teses e Dissertações

- Falta de Alinhamento entre a Pesquisa e seu Projeto de Vida
 - o Falta de clareza no propósito de sua pesquisa
 - o Falta de visão de futuro sobre o depois da pesquisa (*No Future*)
 - o O “ser acadêmico” não é parte do seu ser (*No Fun*)
 - “Não gosto de dar aula”
 - “Não gosto de escrever”
- Baixa Competência Técnica em:
 - o Gestão do tempo
 - o Foco e Objetividade (falta de “pés-no-chão”)

- o Planejamento versus Execução (baixa competência para definição de cronograma factível)
 - o Gestão de projeto (elaboração progressiva)
 - o Organização de material
 - o Tecnologia da Informação
 - o Leitura
 - o Português
 - o Oratória
- Dificuldades Emocionais:
 - o “Mal do estudante”, a procrastinação
 - o Descontrole emocional
 - o Dispersão
 - o Desequilíbrio entre vida pessoal/diversão/vícios com estudo/trabalho
 - o Falta de dedicação, perseverança e foco
 - o Convívio com pessoas brilhantes, porém com maus hábitos como, por exemplo, alto grau de procrastinação
- Dificuldades no Relacionamento com Orientador:
 - o Falta de afinidades
 - de linha de pesquisa
 - de autores
 - de conceitos
 - o Não aceitação do “Jeito de ser” do orientador
 - o Não evolução nos estágios do Relacionamento orientador-orientando
 - Especialista – novato
 - Conselheiro – cliente
 - Guia – explorador
 - Colega – colega
 - Amigo – amigo
- Falta de Sustentabilidade:
 - o Econômica
 - Necessidade de sobrevivência – desequilíbrio entre estudo e trabalhos paralelos, com ênfase no último
 - Falta de iniciativa na busca de recursos (bolsas, auxílio para viagens a congressos)
 - o Social
 - Não-negociação com a família em termos de priorização de tempo
 - Falta de abertura para pedir ajuda a entes familiares e amigos
 - o Ambiental
 - Falta de local de estudo
 - Falta de acesso a recursos bibliográficos
 - Inadequação do ambiente físico da universidade
- Falta de Método (falta de saber o caminho) para:
 - o Foco da pesquisa (persistência no dilema entre “salvar o mundo” versus provar que aprendeu a ser pesquisador)
 - o Elaboração da questão da pesquisa
 - o Revisão da literatura
 - má definição dos assuntos (construtos) a serem pesquisados (detalhamento exagerado em alguns pontos e em outros pobres e até insuficientes)
 - falta de utilização de journals recentes e livros clássicos
 - falta de fluidez entre os assuntos (necessária ligação entre os construtos)

- o Modelo Conceitual (*research design*)
 - o Escolha dos métodos de pesquisa
 - o Coleta e tratamento dos dados (cuidados com validade e confiabilidade)
 - o Análise dos dados
 - o Conclusões
 - o Limitações da pesquisa
 - o Recomendações
 - o Referências
 - Falta de Viabilidade (*Feasible*)
 - o Sem originalidade
 - o Contribuição pobre em termos de:
 - Teoria
 - Prática
 - Possibilidade de má escolha da banca
 - o Falta de afinidade do membro da banca com o tema
 - o Diferente linha epistemológica do membro da banca
-

Apêndice III – Cronogramas de Desenvolvimento da Dissertação e da Tese

Cronograma da Dissertação	Cronograma da Tese
1. Entrada no Mestrado: março 2005 2. Definição do tema: outubro a dezembro 2005 3. Revisão da literatura e metodologia: 1º sem 2006 • Avaliação do orientador: maio 2006 • Pronta para qualificação: julho 2006 4. Qualificação: agosto 2006 5. Ajustes e pré-teste: setembro 2006 6. Pesquisa executada: outubro e novembro 2006 7. Férias – dezembro 2006 e janeiro 2007 8. Estudo da estatística – dez 2006 a fevereiro 2007 9. Entrega 1ª versão da análise – março 2007 10. Aprofundamento análise e conclusão – abril e maio 2007 11. Revisão do português – junho 2007 12. Entrega versão final – 6 de julho de 2007 13. Defesa na Banca com Aprovação – 14 de setembro de 2007 Total: 2 anos e 6 meses	1. Entrada no doutorado: março 2002 2. Desenvolvimento do ante-projeto de tese na disciplina Seminário de Discussão de Projetos de Dissertação: 2º semestre 2002 3. Início revisão bibliográfica sobre o tema da tese: 2º semestre 2002 (percepção da necessidade de estabelecer um foco mais específico para o tema e pesquisa) 4. Estabelecimento da questão central do trabalho de pesquisa e desenvolvimento da fundamentação teórica do trabalho: 1º semestre 2003 (no final deste semestre, devido à definição mais concreta da pesquisa, houve mudança de orientador); 5. Elaboração de ensaio teórico que foi avaliado por 3 professores, com resposta a questões encaminhadas pelos professores (1º exame de qualificação): 2º semestre 2003 (entrega do ensaio: setembro/2003) 6. Desenvolvimento do projeto de tese (metodologia da pesquisa já definida): 2º semestre 2003 (final do semestre); 7. Defesa do projeto de tese: abril 2004 8. Início da pesquisa qualitativa: 1º

	semestre 2004 9. Início do esboço da estrutura da tese e redação: início do semestre 2004 10. Início da pesquisa quantitativa: 2º semestre 2004 11. Finalização pesquisa qualitativa: 1º semestre 2005 12. Conclusão da pesquisa quantitativa: 2º semestre 2005 13. Conclusão e entrega da tese: final março 2006 (foi solicitado ampliação de prazo para entrega em um mês - prazo previsto final fevereiro 2006) 14. Preparação defesa da tese: abril e maio 2006 15. Defesa da tese: 25 maio 2006 Total: 4 anos e 2 meses
--	---