



Revista de Administração e Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

ISSN: 2358-0917

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em
Administração
Brasil

Freitas, Pablo Fernando Pessoa de; Montezano, Lana; Odelius, Catarina Cecilia
A influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento
de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa
Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 20, núm. 1, 2019, Janeiro-Abril, pp. 12-49
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533558788010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UFRJ
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

A INFLUÊNCIA DE ATIVIDADES EXTRACURRICULARES NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GRUPOS DE PESQUISA

*THE EFFECT OF EXTRACURRICULAR ACTIVITIES IN THE DEVELOPMENT OF
MANAGERIAL COMPETENCES IN RESEARCH GROUPS*

Recebido em: 28/03/2018 • Aprovado em: 30/08/2018

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editor Científico: Edson Sadao Iizuka

DOI 10.13058/raep.2019.v20n1.1070

PABLO FERNANDO PESSOA DE FREITAS *freitaspfp@gmail.com*

LANA MONTEZANO

CATARINA CECILIA ODELIUS

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

RESUMO

Este estudo visou identificar relações entre atividades extracurriculares (AE) e domínio de competências gerenciais (CG) em grupos de pesquisa (GP) brasileiros com uso da escala de domínio de CG em GP desenvolvida por Freitas e Odelius (2017), juntamente com questões relativas à contribuição de AE para o desenvolvimento de CG em GP. O questionário eletrônico foi aplicado a 528 participantes e submetido a estatísticas descritivas, análise de correlação Kendall-tau b e teste Kruskal-Wallis. A análise dos dados permitiu inferir que: 1) atuação em grupos de pesquisa, iniciação científica, extensão universitária, estágio, atuação profissional em geral, trabalho voluntário e projeto de consultoria se correlacionam com domínio de CG em todas as suas dimensões; 2) atuação em empresa júnior não se revelou capaz de influenciar significativamente o domínio de CG em GP; e 3) há diferenças significativas no domínio de CG em função do papel exercido no GP, do tipo de instituição, da área do conhecimento, da escolaridade, e do tempo de experiência com pesquisa acadêmica. Ao final, foram apresentadas conclusões, limitações e agenda para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Grupos de Pesquisa; Atividades Extracurriculares; Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

ABSTRACT

The purpose hereof was to identify relations between extracurricular activities (AE) and the possession of managerial competences (CG) in Brazilian research groups (GP), with the use of the CG possession in GP scale developed by Freitas and Odelius (2017) in combination with issues related to the AE contributions for the development of CG in GP. The electronic questionnaire applied to 528 participants and submitted to descriptive statistics, the Kendall-tau b correlation analysis, and the Kruskal-Wallis test allowed us to infer that: 1) participating in research groups, scientific initiations, university extensions, internships, general professional performances, volunteer works, and consulting projects are correlated with the CG possession in all of its dimensions; 2) participating in a junior company was not proven as capable to significantly affect the CG possession in GP; and 3) there are significant differences in the mastery of CG, depending on the role played in the GP, the type of institution, the wide-ranging area of knowledge, the educational level and the experience period with academic researches. Finally, we present our conclusions, limitations, and schedule for future researches.

Keywords: Managerial Competences; Research Groups; Extracurricular Activities; Development of Managerial Competences.

INTRODUÇÃO

As universidades têm incentivado cada vez mais aliar atividades extracurriculares (AE) ao conhecimento teórico produzido na academia de modo a complementar o conteúdo teórico, bem como promover o desenvolvimento econômico e social e o avanço da ciência e da tecnologia (FREITAS JR., 2003). Essas atividades, por vezes, configuram-se como oportunidades informais para o desenvolvimento de Competências Gerenciais (CG), já que viabilizam o contato real com contextos organizacionais e suas complexidades (LEITE, 2009).

Apesar de serem recomendáveis estudos que tratem de competências de membros de Grupos de Pesquisa (GP), sobretudo as relacionadas ao exercício do papel de liderança e condução de projetos de pesquisa (HIGUITA-LÓPEZ; MOLANO-VELANDIA; RODRÍGUEZ-MERCHÁN, 2011), depara-se com o problema de pesquisa que se quer enfrentar com o presente estudo: a carência de estudos que abordem relações entre AE e desenvolvimento de CG, especialmente no contexto de GP, pois estudos nesse *locus* de pesquisa são escassos.

Acredita-se que este estudo poderá contribuir tanto para o suprimento da lacuna acadêmica apresentada quanto para nortear investimentos em AE, pois poderá direcionar esforços, estratégias e recursos em busca de resultados mais promissores por parte de GP, universidades e instituições de fomento (ODELIUS et al., 2011).

Assim, este estudo tem por objetivo identificar relações entre atividades extracurriculares (AE) e domínio de competências gerenciais (CG) em grupos de pesquisa (GP) brasileiros. Foram estudadas as seguintes AE: participação em GP, iniciação científica, extensão universitária, estágio, trabalho voluntário, atuação em empresa júnior, projeto de consultoria e atividades profissionais em geral.

Nesse sentido, espera-se que, ao final deste artigo, o leitor tenha ciência da relação existente entre o domínio de CG em todas as suas dimensões e a atuação em GP, iniciação científica, extensão universitária, estágio, atuação profissional em geral, trabalho voluntário e projeto de consultoria, assim como da inexistência de relação significativa entre a atuação em empresa júnior e o domínio de CG em GP.

REFERENCIAL TEÓRICO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GRUPOS DE PESQUISA

O Grupo de Pesquisa (GP) consiste em um “grupo de pessoas que interagem para gerar produtos de investigação e conhecimento em uma ou mais disciplinas, de acordo com um plano de trabalho a curto, médio ou longo prazo, visando a resolver problemas” (COLCIÊNCIAS, 2015, p. 30). Seu ambiente é propício para o desenvolvimento de CG porque, ao integrar ensino, pesquisa e extensão, a interação no contexto de GP proporciona novos comportamentos e aprendizagens sobre a busca por resultados, o trato interpessoal, a organização do trabalho e a adaptação situacional (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; FONSECA et al., 2012).

Existem inúmeras definições para competências, oriundas de diferentes correntes (americana, europeia e integradora), as quais têm em comum considerar que, a partir de um determinado contexto específico, utiliza-se um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para demonstrar um resultado de desempenho que gera valor ao indivíduo ou à organização em que atua (CAMPION et al., 2011; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; FERNANDEZ; ODELIUS, 2013; CAMPOS; ABBAD, 2014; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; MONTEZANO; ABBAD; FREITAS, 2016).

As competências individuais podem ser classificadas de diferentes formas, remetendo uma delas ao papel ocupacional, com uma subdivisão em competências técnicas e gerenciais. Brandão (2009) indica que as competências técnicas são relacionadas à especialidade dos profissionais ou específicas de determinadas áreas, enquanto as gerenciais são relacionadas à liderança de uma equipe de trabalho ou área organizacional. Já Chouhan e Srivastava (2014) afirmam que as competências gerenciais são as competências presentes no indivíduo que, ao atuar, assume a responsabilidade de gerenciar recursos.

Diante da multiplicidade de definições para CG, este estudo pautar-se-á na definição utilizada por Freitas e Odelius (2017): competências gerenciais são a demonstração de um conjunto de conhecimentos, habilida-

des e atitudes convertido em comportamentos observáveis ou potenciais que geram valor e resultados ao próprio gestor, a outros indivíduos, a equipes, a unidades organizacionais, à organização ou a redes, considerando o contexto em que está inserido, os recursos disponíveis e a estratégia da organização.

Para identificar competências gerenciais existem inúmeras escalas (DENISON; HOOIJBERG; QUINN, 1995; PILLAY, 2008; PRESTON, 2009; BRANDÃO et al., 2010; FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010; LORBER; SAVIC, 2011; VIEIRA; SILVA; ITUASSU, 2015; BRITO-DE-JESUS et al., 2016; AVELINO; NUNES; SARSUR, 2016). Entretanto, considerando o interesse específico deste estudo em identificar a contribuição de AE em GP, optou-se pela ‘Escala de CG em GP’ de Freitas e Odelius (2017), já que ela é específica para esse contexto. Essa escala é composta por 50 itens agrupados em dois fatores: GPRP – Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa, relacionado à gestão das equipes para alcance dos resultados do GP; e CRPE – Captação de Recursos e de Pessoas, relativo ao suprimento de recursos e pessoas para realização das atividades do grupo.

Frisa-se, por fim, que, para ser expressa e gerar o resultado esperado, a competência deve ser atrelada a um determinado contexto. Dessa forma, o desenvolvimento de competências durante a formação de estudantes, seja de graduação ou pós-graduação, remete à necessidade de sua participação em AE vinculadas à aplicação da competência em um contexto similar ao do trabalho a ser desempenhado pelo futuro profissional.

RELAÇÕES ENTRE ATIVIDADES EXTRACURRICULARES E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Consideram-se Atividades Extracurriculares (AE) aquelas realizadas pelos alunos, mas não previstas no currículo regular da educação escolar ou universitária. Normalmente, embora não sejam obrigatórias, essas atividades são recomendáveis e disponibilizadas a diversos alunos, independentemente de sua área de conhecimento (VALENÇA, 1999; FIOR; MERCURI, 2003).

As AE são importantes uma vez que, por meio delas, os alunos podem experimentar a aplicação de competências em um contexto parecido

com o que deverá conviver após a sua formação. São vários os estudos que apontam a necessidade de se associar o desenvolvimento de competências à prática no contexto de trabalho (RUAS; COMINI, 2007; LAUTENSCHLAGER, 2009; MARTINS-SILVA; SILVA; SILVA JÚNIOR, 2016; ODELIUS; PORTO, 2016), inclusive no que se refere ao desenvolvimento de competências gerenciais (RUAS; COMINI, 2007; ODELIUS; PORTO, 2016; SANT'ANA et. al, 2017).

Cassundé et al. (2015) realizaram uma pesquisa em uma universidade federal e constataram que cerca de 77% da amostra participam ou participaram desse tipo de iniciativa. Segundo esses autores, as atividades mais procuradas são palestras, mesas redondas e participação em eventos (23,2%), oficinas e cursos (17,6%) e estágio (10,2%). Já a participação em projetos de extensão, empresa júnior, iniciação científica, monitoria e tutoria foi mais baixa. A justificativa dos estudantes em buscar participação em AE deve-se ao fato de acreditarem que isso contribui para a inserção no mercado de trabalho. Em contrapartida, os alunos que não têm participado de AE argumentaram como motivos a baixa disponibilidade de tempo por já terem que trabalhar e estudar, além do desconhecimento da existência desses tipos de atividades ofertadas pela instituição, o que ocorre por falta de divulgação.

Segundo Pereira et al. (2011), em pesquisa com alunos e egressos do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, os alunos têm dificuldades em definir de quais atividades extracurriculares deverão participar para contribuir com o seu desenvolvimento profissional por falta de orientação da universidade. Esses autores apresentaram também graus de importância quanto à crença da contribuição de algumas atividades extracurriculares para esse desenvolvimento. Para os alunos em curso, 82,8% destacaram a importância de estagiar; 82,8%, de trabalhar em empresas em geral; e 58,6%, de atuar em empresas juniores. Já no caso dos egressos, 87,8% relataram a importância de estagiar; 82,9%, de trabalhar em empresas em geral; 51,2%, de atuar em empresas juniores e 48,8%, de participar de iniciação científica. Além disso, 30,3% dos alunos em curso indicaram indiferença quanto à importância da participação em empresas juniores e 42,4% quanto à iniciação científica, enquanto 29,3% dos egressos

indicaram indiferença quanto a atuar em empresa júnior. Dentre as atividades extracurriculares que os alunos em curso mais pretendem participar, destacam-se estudar idiomas (72%); fazer estágio (70%); participar de intercâmbio acadêmico (53%); participar em eventos, congressos e conferências (41%). Já os egressos declararam terem participado mais das seguintes atividades: estagiar (83%); ir a eventos, congressos e conferências (71%); estudar idiomas (68%); trabalhar para empresas (54%); e realizar viagem técnica (51%). As demais atividades obtiveram frequências inferiores a 40%.

Por sua vez, Martins-Silva, Silva e Silva Júnior (2016) realizaram pesquisa junto a egressos do curso de Administração e constataram que experiência de vida contribui mais do que a educação formal para o desenvolvimento de competências do administrador. Os autores identificaram que as competências mais desenvolvidas por meio da educação formal e não formal são trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e comprometimento com os objetivos da organização, reforçando que é necessário ter vivência prática para que elas sejam desenvolvidas.

De modo geral, Ruas e Comini (2007) identificaram que as estratégias de aprendizagem utilizadas em cursos de pós-graduação em formação gerencial não são adequadas para o desenvolvimento de CG, pois não estão associadas às condições do ambiente de trabalho em que serão colocadas na prática. Segundo os autores, para desenvolver CG, faz-se necessário o uso de estratégias com abordagens de aprendizagem social, aprendizagem pela experiência, aprendizagem situada e comunidades de aprendizagem. Nesse sentido, é fundamental o processo de concretização de competências, notadamente, as mais valorizadas no mercado de trabalho, como visão estratégica e de negócios, capacidade para atuar em ambientes complexos, capacidade de utilizar conceitos e métodos de gestão contemporâneos, orientação para resultados, e estabelecimento de redes de relacionamento. No entanto, os alunos indicam que o curso proporciona o desenvolvimento potencial dessas competências ao invés da sua efetivação. Esses autores reforçam que é necessário repensar as abordagens de aprendizagem para viabilizar o desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho, de modo que o conceito de competência possa ser adotado com a associação

da mobilização de capacidades em um contexto de trabalho para uma efetiva entrega de resultado.

Já Odelius e Porto (2016) investigaram como AE podem influenciar o domínio de competências durante a formação de graduandos em Administração. As autoras ponderam que, dentro de um contexto acadêmico, existem algumas atividades que podem ser realizadas para complementar o aprendizado do estudante de modo a colocá-lo em situações práticas que poderão desenvolver competências profissionais e prepará-lo para o mercado de trabalho, a depender da carreira que desejar seguir. Segundo as autoras, os alunos do curso de Administração com participação em estágio, iniciação científica ou empresa júnior relatam a percepção de possuir maior domínio de competências técnico-profissionais quando comparados aos alunos com participação em grupos de pesquisa, projeto de extensão universitária e trabalho voluntário.

Sant'ana et al. (2017) também destacam que, para o desenvolvimento de competências, faz-se necessário extrapolar a aprendizagem em sala de aula a partir da aproximação do aluno com a realidade organizacional, seja por meio de experiências práticas em estágio, empresa júnior, atividades relacionadas com empresas e mercado, além de participação em seminários e debates.

De modo mais específico, há estudos que tratam da relação entre determinadas AE e suas respectivas competências gerenciais decorrentes. Quanto à participação em empresa júnior, segundo Lautenschlager (2009), os estudantes que têm a oportunidade de realizar essa atividade relatam desenvolver competências relacionadas à criatividade e inovação e à busca pelo autodesenvolvimento, gerando maior capacidade de iniciativa e autonomia.

Valadão Jr., Almeida e Medeiros (2014) também identificaram que a participação em empresa júnior é um meio para construção de competências, tendo em vista a contribuição para o desenvolvimento da carreira profissional dos seus membros, notadamente, com relação a competências como comunicação, negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, trabalho em equipe, orientação para resultados, entre outras.

Campos et al. (2015) acrescentam que essa atividade aproxima o mercado de trabalho do ambiente acadêmico, já que os estudantes podem aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação. Esses autores identificaram, ainda, que o contexto de empresas juniores é propício ao desenvolvimento de habilidades voltadas à gestão estratégica, à gestão do tempo, à comunicação e a relacionamentos cooperativos, embora as duas primeiras ensejem necessidades de treinamento prioritárias em detrimento das duas últimas.

Silva, Almeida e Ferreira (2015) investigaram a percepção de participantes de empresa júnior, identificando que o principal motivo alegado pelos membros para atuar em empresa júnior é adquirir experiência de mercado, seguido pelo aprendizado em si. Esses autores ainda apontam que as principais competências adquiridas durante a experiência em uma empresa júnior são gestão de pessoas, desenvolvimento de equipe, liderança, gerenciamento de conflito, iniciativa, flexibilidade e automotivação.

Por sua vez, Lima e Cantarotti (2010) realizaram estudo em empresas juniores e identificaram que os conteúdos ensinados em sala de aula durante a formação não são suficientes para preparar os alunos para o mercado de trabalho. Esses autores destacam que atuar em empresa júnior viabiliza o desenvolvimento de CG, pois proporciona oportunidades para que os membros atuem como agentes de mudança, conduzam reuniões, coordenem equipes e projetos, desenvolvam criatividade e empreendedorismo, distribuam atividades e responsabilidades, busquem o alcance de metas e objetivos, gerenciem orçamentos e finanças, identifiquem e solucionem problemas reais, negociem com clientes, fornecedores, patrocinadores e parceiros, bem como ponderem sobre decisões estratégicas.

Por fim, no que se refere à empresa júnior, Bervanger e Visentini (2016), em uma análise bibliométrica, constataram que essa atividade é um espaço de aprendizagem prática de conhecimentos e habilidades vinculados à atuação do consultor júnior e que fornece um diferencial para o desenvolvimento do aluno e sua formação do profissional.

Quanto ao estágio, considera-se que essa atividade durante a formação na graduação viabiliza o desenvolvimento de competências que con-

tribuirão significativamente para a inserção do estudante no mercado de trabalho (OLIVEIRA et al., 2009). Ademais, vale destacar que o estágio é a atividade mais citada nos estudos e recorrentes nas trajetórias profissionais dos gestores (REIS, 2007) e pode ser considerada uma ação de desenvolvimento não formal de grande efetividade (DUTRA, 2008), inclusive, no que se refere a CG. Oliveira et al. (2009) retrataram o contexto de estágio supervisionado na área de enfermagem em uma universidade privada, apontando que 68% dos graduandos participantes da pesquisa indicaram que a experiência durante o estágio proporcionou desenvolvimento integral de CG, enquanto 29% indicaram um desenvolvimento parcial.

Para Silva, Coelho e Teixeira (2013), a percepção de satisfação com a experiência no estágio está relacionada com a possibilidade de desenvolvimento de competências de resolução de problemas, organização, capacidade de planejamento e gerenciamento dos recursos materiais e de tempo disponíveis. No entanto, esses autores alertaram que a realização de estágio não garante, necessariamente, o desenvolvimento de competências, pois esse aprendizado requer que o estagiário realmente exerça atividades relacionadas ao seu campo de atuação, ou seja, dependerá das condições e do contexto do trabalho.

Para Cassundé et al. (2017), de um modo geral, os estudos sobre as contribuições do estágio na vida do estudante para a sua formação são essencialmente qualitativos e estudos de caso, com vistas a compreender o processo de aprendizagem e desenvolvimento das competências, bem como a visão do discente quanto à contribuição dessa prática para inserção no mercado de trabalho. Tratando especificamente da graduação em Administração, esses autores concluíram que o estágio é capaz de desenvolver competências necessárias para a formação do profissional em Administração, visto ter muitos pontos em comum com competências gerenciais, notadamente, resolução de problemas, tomada de decisão, comunicação, negociação, raciocínio lógico, crítico e analítico, iniciativa, ética, criatividade, determinação e vontade, abertura às mudanças, gestão do conhecimento e gestão estratégica.

Quanto a grupos de pesquisa, merece destaque o estudo de Freitas e Odelius (2017), o qual apontou que membros de grupos de pesquisa, ain-

da que não sejam líderes, desenvolvem competências gerenciais voltadas à gestão de pessoas e de resultados de pesquisa (planejamento, comunicação, gestão de conflitos, etc), bem como afetas à captação de recursos e pessoas (atuação em redes, formação de parcerias, relação com instituições de fomento, entre outras). Essa atividade também estimula a busca por conhecimentos relativos ao trabalho exercido, o que gera um diferencial para o futuro profissional. Ademais, seu exercício independe de financiamento por parte de agências de fomento (KRAHL et al., 2009).

Soares et al. (2017, p. 23) acrescentaram que participantes de grupos de pesquisa, mesmo que de forma temporária, têm maior tendência a se tornarem líderes em decorrência da “ampliação da visão crítica e do poder de reflexão pessoal ou pela própria maturidade intelectual”. Ademais, Krug et al. (2011) elencam vários benefícios e aprendizados proporcionados aos participantes de grupos de pesquisa, visto que muitos deles se relacionam com competências gerenciais, como trabalho em grupo, relacionamento interpessoal, administração de inúmeros compromissos de maneira responsável, habilidade crítica, criatividade, atuação em reuniões, organização das atividades, planejamento das ações e consolidação das metas estabelecidas.

Quanto à iniciação científica, há também possíveis relacionamentos com o desenvolvimento de competências gerenciais (TEIXEIRA; VITCEL; LAMPERT, 2008). Segundo Odelius et al. (2016), trata-se de uma atividade destinada a estimular os jovens do ensino médio ou da graduação a se tornarem pesquisadores, de modo a avançar no conhecimento existente. Esses autores afirmam que, ao ter contato direto com pesquisadores experientes e com GP, os estudantes em iniciação científica desenvolvem não só competências relativas à pesquisa acadêmica e a métodos científicos, mas também são estimulados a lidar com problemas e a atuar com criatividade, que são aspectos intimamente ligados à atuação gerencial. Nascimento, Bezerra e Morosini (2014) acrescentam que a iniciação científica também é capaz de desenvolver a gestão do conhecimento, já que os acadêmicos não só assimilam, mas também produzem e disseminam conhecimentos, resolvendo ou contribuindo para a resolução de problemas relacionados à sua área de atuação.

Quanto ao trabalho voluntário, Rego, Zózimo e Correia (2017) sustentam que essa atividade promove a aquisição de competências sociais, capacidade de iniciativa e sensibilidade, por meio de aprendizagens informais e da experiência de voluntariado. Além disso, para Allen, Galiano e Hayes (2011), o voluntariado aprimora competências de liderança, fortalecendo as habilidades para lidar com equipes, a formação de parcerias, e o senso de prioridade, sendo reconhecidamente um recurso estratégico para engajar, comprometer e desenvolver as pessoas. Além da liderança, Santos (2017) destaca que o trabalho voluntário desenvolve competências de negociação, visão de dono, atendimento ao cliente e eficiência.

Quanto a projetos de consultoria, considera-se que essa atividade interliga universidades e anseios empresariais (RAPINI, 2007). Teóricos neoinstitucionalistas reconhecem o papel isomórfico das consultorias como disseminadoras de modelos organizacionais (DI MAGGIO; POWELL, 2000), além de serem também as principais propagadoras da abordagem das organizações que aprendem (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Essa atividade pode ser definida como um auxílio a dirigentes no que tange à tomada de decisões de grande impacto nos resultados organizacionais, notadamente, as de caráter estratégico. Essa atuação direta em áreas sensíveis da organização proporciona aos consultores o desenvolvimento de CG voltadas a lidar com incerteza, riscos, concorrência e complexidades ambientais (LIMA; CANTAROTTI, 2010), além de oportunizar que os consultores protagonizem mudanças (REIS, 2007).

Quanto à extensão universitária, trata-se de um processo de comunicação entre a comunidade científica e a sociedade, de modo que o conhecimento acadêmico e a prática da sociedade se aperfeiçoem mutuamente (FREITAS JR., 2003). Essa atividade está inserida em uma política de educação em tempo integral, em que alunos universitários são supervisionados por professores, os quais têm auxílio em suas pesquisas e atividades docentes, com o objetivo de proporcionar à sociedade projetos de cidadania, assessoria e consultoria, além da própria inserção dos estudantes no mercado de trabalho (FONSECA et al., 2012). Para Tavares et al. (2016), a atividade de extensão universitária, ao lidar com a comunidade, contribui para

o desenvolvimento de atitudes e valores como autonomia, senso crítico, respeito, ética e moral profissionais. Nobre et al. (2018) adicionaram que a extensão também tem potencial para o desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, resolução de problemas, comunicação, além de princípios como a ética.

Por fim, com relação à atuação profissional em geral, são muitos os estudos, em contextos diversos, que atrelam o trabalho em si ao desenvolvimento de competências gerenciais, já que a atuação profissional figura como um mecanismo que converte experiências concretas em aprendizados realmente efetivos (ARNS; PRICE, 2007; LEITE, 2009; MINTZBERG, 2010; CLOSS; ANTONELLO, 2012; SANTANA; MAIA, 2014).

O Quadro 1 resume os estudos identificados a partir da análise da literatura, juntamente com a indicação das competências gerenciais enfatizadas, organizadas segundo a classificação proposta por Freitas (2016). Pode-se observar similaridades e peculiaridades quanto a competências gerenciais passíveis de serem desenvolvidas com a participação em atividades extracurriculares durante a formação de estudantes.

Percebe-se também que as competências gerenciais mais recorrentes nos estudos, consideradas as relações com AE, são atitudes e valores (ética, iniciativa, comprometimento); habilidade com pessoas e equipe (trabalho em equipe, relacionamento interpessoal); habilidade com mudanças, inovações e capacidade de adaptação situacional; habilidade para lidar com problemas e oportunidades; visão estratégica; comunicação; organização, alocação e mobilização de recursos; negociação e persuasão; liderança; planejamento; e orientação para resultados.

Quadro 1 Competências gerenciais que podem ser desenvolvidas por Atividades Extracurriculares

Autor (ano)	Atividade Extracurricular	Competências Gerenciais																	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Ruas e Comini (2007)	AE em geral			X		X						X			X				
Odelius e Porto (2016)		X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X					
Sant'ana et al. (2017)		X	X		X	X	X	X	X		X	X				X		X	
Lautenschlager (2009)	Empresa Júnior	X		X															
Valadão Jr., Almeida e Medeiros (2014)		X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X			X	
Campos et al. (2015)			X			X	X				X								
Silva, Almeida e Ferreira (2015)		X	X							X								X	
Lima e Cantarotti (2010)		X	X	X				X	X	X		X		X					X
Silva, Coelho e Teixeira (2013)	Estágio				X			X			X								
Cassundé et al. (2017)		X		X	X	X	X		X				X	X		X			
Freitas e Odelius (2017)	Grupo de pesquisa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Soares et al. (2017)										X									
Krug et al. (2011)		X	X					X			X	X					X		
Odelius et al. (2016)	Iniciação Científica			X	X														
Nascimento, Bezerra e Morosini (2014)					X								X						

A INFLUÊNCIA DE ATIVIDADES EXTRACURRICULARES NO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GRUPOS DE PESQUISA

Autor (ano)	Atividade Extracurricular	Competências Gerenciais																	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Rego, Zózi- mo e Correia (2017)	Trabalho	X	X																
Allen, Galiano e Hayes (2011)	Voluntá- rio		X							X	X				X				
Santos (2017)		X				X			X	X		X							
Lima e Canta- rotti (2010)	Projeto de Con- sultoria			X		X													
Reis (2007)				X															
Tavares et al. (2016)	Extensão	X																	
Nobre et al. (2018)	Univer- sitária	X	X		X	X	X			X									
Número de ocorrências		13	11	10	9	9	8	7	7	7	7	7	6	5	4	4	3	2	2

Legenda: A = Atitudes e Valores (Ética, iniciativa, comprometimento); B = Habilidade com pessoas e equipe (Trabalho em equipe, relacionamento interpessoal); C = Habilidade com Mudanças, Inovações e Capacidade de Adaptação Situacional; D = Habilidade para lidar com problemas e oportunidades; E = Visão estratégica; F = Comunicação; G = Organização, alocação e mobilização de recursos; H = Negociação e persuasão; I = Liderança; J = Planejamento; K = Orientação para resultados; L = Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem; M = Tomada de decisão; N = Habilidade política e articulação de redes; O = Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese; P = Habilidade com conflitos; Q = Visão sistêmica; R = Empoderamento, Delegação e Descentralização.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dados da Pesquisa.

MÉTODO

A presente pesquisa tem caráter teórico-empírico e natureza explicativa-exploratória, com recorte transversal e abordagem quantitativa, por meio da técnica de coleta de dados com questionário eletrônico desenvolvido na ferramenta *SurveyMonkey*, além de técnicas de análise de dados estatísticas (descritiva e inferencial) com uso da ferramenta SPSS, as quais serão detalhadas a seguir.

O censo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, publicado em 2014, indicou que há 35.424 GP e 180.262 pesquisadores, os quais foram considerados como população para este estudo. Para calcular a amostra mínima, recorreu-se à fórmula de Cochran (1977), a qual recomendou que pelo menos 384 respondentes seriam necessários para conferir poder estatístico às análises, proporcionando nível de confiança de 95% ($Z = 1,96$) e margem de erro permissível $e = 0,05$ (COCHRAN, 1977, p. 72). Para o presente estudo, foram obtidas 528 respostas completas de membros de GP. Durante o tratamento dos dados, foi possível identificar 13 *outliers* uni ou multivariados, os quais foram excluídos, restando 515 sujeitos como amostra da pesquisa, os quais estão caracterizados na Tabela 1.

Tabela 1 Variáveis Sociodemográficas e funcionais

Variável Sociodemo- gráfica ou funcional	Categorias	Frequência	%	% acumula- do (válidos)
Atuação no grupo	Líder do grupo	374	72,6	72,6
	Líder de projeto	41	8,0	80,6
	Demais participantes	100	19,4	100,0
	Total	515	100	
Sexo	Masculino	303	58,8	59,4
	Feminino	207	40,2	100,0
	Total	510	99,0	
	Não respondeu	5	1,0	
Nível de escolaridade	Ensino Médio	3	0,6	0,6
	Ensino Superior	11	2,1	2,7
	Especialização	8	1,6	4,3
	Mestrado	39	7,6	11,8
	Doutorado	177	34,4	46,2
	Pós-doutorado	277	53,8	100,0
	Total	515	100,0	
Idade	Até 25 anos	8	1,6	1,6
	De 26 a 35 anos	40	7,8	9,5
	De 36 a 45 anos	82	15,9	25,7
	De 46 a 55 anos	159	30,9	57,1
	De 56 a 65 anos	163	31,7	89,3
	66 anos ou mais	54	10,5	100,0
	Subtotal	506	98,3	
	Não respondeu	9	1,7	
	Total	515	100,0	

Variável Sociodemográfica ou funcional	Categorias	Frequência	%	% acumulado (válidos)
Tempo de Experiência com Pesquisa	Menos de 1 ano	5	1,0	1,0
	De 1 a 4 anos	45	8,7	9,7
	De 5 a 9 anos	30	5,8	15,5
	De 10 a 29 anos	257	49,9	65,4
	Mais de 30 anos	178	34,6	100,0
	Total	515	100,0	
Bolsa da Produtividade em Pesquisa	1A	69	13,4	13,4
	1B	47	9,1	22,5
	1C	62	12,0	34,6
	1D	71	13,8	48,3
	2	90	17,5	65,8
	Não possui bolsa	173	33,6	99,4
	Total	512	99,4	
	Não respondeu	3	0,6	100,0
	Total 2	515	100,0	
Região Geográfica onde as reuniões do Grupo ocorrem	Norte	16	3,1	3,1
	Nordeste	83	16,1	19,2
	Centro-Oeste	79	15,3	34,6
	Sudeste	245	47,6	82,1
	Sul	92	17,9	100,0
	Total	515	100,0	
Tipo de Instituição de Ensino/ Pesquisa a que o grupo se vincula	Pública	465	90,3	90,3
	Privada	50	9,7	100,0
	Total	515	100,0	

Variável Sociodemográfica ou funcional	Categorias	Frequência	%	% acumulado (válidos)
Grande Área de Conhecimento do Grupo	Ciências Exatas e da Terra	96	18,6	18,6
	Ciências Biológicas	69	13,4	32,0
	Engenharias	39	7,6	39,6
	Ciências da Saúde	65	12,6	52,2
	Ciências Agrárias	74	14,4	66,6
	Ciências Sociais Aplicadas	99	19,2	85,8
	Ciências Humanas	60	11,7	97,5
	Linguística, Letras e Artes	13	2,5	100,0
	Total	515	100,0	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dados da Pesquisa

A amostra obtida é não probabilística por conveniência, em função de terem sido obtidas respostas dos voluntários que se disponibilizaram a participar da pesquisa, divulgada mediante três frentes: técnica bola de neve, iniciada por coordenadores de 93 programas de pós-graduação de diversas áreas do conhecimento de uma universidade federal; solicitação de resposta aos GP que possuíam cadastro aberto no Facebook; e encaminhamento do link do questionário a 6.630 endereços eletrônicos de membros de GP de todo o Brasil. Cabe ressaltar que a análise dos dados indicou que a amostra, apesar de não generalizável, manteve características bastante similares à população pesquisada, sobretudo, com relação às variáveis escolaridade, sexo, idade e distribuição geográfica.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a Escala de CG em GP desenvolvida por Freitas e Odelius (2017), a qual utiliza âncoras que variam de 1 a 5 (nenhum domínio a domínio completo). Trata-se de uma

escala bifatorial: Fator 1 – Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa (GPRP), com 41 itens (cargas fatoriais entre 0,550 e 0,916; Alfa de Cronbach de 0,983); e Fator 2 – Captação de recursos e de pessoas (CRPE) com 9 itens (cargas fatoriais entre 0,495 e 0,820; Alfa de Cronbach de 0,903). A escala foi verificada quanto à validade convergente e discriminante e à confiabilidade. Os escores para cada um desses fatores foram obtidos a partir da média aritmética dos respectivos itens.

Além desse instrumento, os participantes foram convidados a indicar o quanto a sua participação em AE contribuiu para o desenvolvimento de suas CG em GP, em uma escala de cinco pontos, do Tipo Likert (nenhuma contribuição a contribuição total). Havia também um campo para que o participante assinalasse caso não tivesse experiência na respectiva atividade. Além disso, o instrumento continha perguntas de caracterização do perfil do respondente.

Os dados foram submetidos a análises estatísticas descritivas, contemplando as medidas de tendência central (média, moda, mediana) e de dispersão (desvio padrão, assimetria e curtose), para compreensão da distribuição da amostra. Em seguida foram realizados testes dos pressupostos estatísticos, o que indicou que os dados não apresentaram distribuição normal. Com isso, foram utilizados testes não paramétricos para análise das correlações (Kendall-tau b) e da variância (Teste Kruskal-Wallis).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As respostas relativas à contribuição das AE para o desenvolvimento das CG indicam que pouco mais da metade dos respondentes tiveram atuação em todas as atividades extracurriculares pesquisadas, 14% tiveram participação em 7 AE e os percentuais para 5 e 6 AE foram, respectivamente, 11,6% e 11,9%, conforme dados da Tabela 2. Isso significa que os dados abrangem a diversidade de experiências de AE vivenciadas pela maioria dos respondentes.

Tabela 2 Número de atividades extracurriculares em que participou

Quantidade de AE	Frequência	%
0	1	0,2
1	2	0,4
2	5	0,9
3	17	3,2
4	35	6,6
5	61	11,6
6	63	11,9
7	74	14,0
8	270	51,1
Total	528	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dados da Pesquisa.

Dos 74 respondentes que atuaram em 7 das AE pesquisadas, 50 não participaram de empresa júnior, 7 não praticaram trabalho voluntário e 7 não se envolveram em projetos de consultoria. As atividades de iniciação científica, extensão universitária e atividade profissional não foram realizadas por 2 respondentes, em cada uma delas, e 3 não tiveram experiência com estágio.

CONTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES EXTRACURRICULARES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As estatísticas descritivas de medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio padrão, assimetria e curtose), que representam o quanto cada uma das atividades extracurriculares contribuiu para o desenvolvimento de competências gerenciais em grupos de pesquisa, constam na Tabela 3.

Tabela 3 Estatísticas descritivas e Medidas de tendência Central

Atividade Extracurricular	N		Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
	Contribuiu	Sem experiência						
Participação em GP	502	13	4,538	5	5	0,858	-2,117	4,391
Iniciação Científica	459	56	4,100	5	5	1,291	-1,264	0,302
Extensão Universitária	427	88	3,245	3	5	1,518	-0,219	-1,422
Estágio	458	57	3,483	4	5	1,462	-0,462	-1,19
Trabalho Voluntário	406	109	3,283	4	5	1,476	-0,321	-1,287
Empresa Júnior	421	94	2,109	1	1	1,428	0,9	-0,664
Consultoria	303	212	3,496	4	5	1,465	-0,582	-1,051
Atuação profissional (em geral)	499	16	4,515	5	5	0,851	-2,108	4,746

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dados da Pesquisa.

Quanto às medidas de tendência central, segundo a opinião dos respondentes, as AE que mais contribuem para o desenvolvimento de CG em GP são participação em GP, atuação profissional em geral e iniciação científica (IC) e a atividade que menos contribuiu foi a atuação em empresa júnior.

Esses achados podem ser contrastados com aqueles encontrados por Odelius e Porto (2016), os quais estudaram a percepção de alunos do curso de Administração sobre o grau de maior domínio de competências técnico-profissionais. Os resultados são compatíveis quanto à iniciação científica, mas destoam quanto à atuação em empresa júnior e trabalho voluntário. Provavelmente, as divergências se devem ao *locus* de pesquisa, já que CG em GP são diferentes de competências técnico-profissionais de alunos de graduação em Administração. Também Dos-Santos et al. (2015) estudaram o contexto de empresas juniores e os resultados apresentados divergem do encontrado no presente estudo. Para esses autores, a mentoria de professores ou de colegas mais experientes da empresa júnior proporcionam o desenvolvimento de competências, tanto técnico-operacionais, quanto comportamentais, devido a uma abordagem socioprática, a qual permite maior aprendizagem.

É fundamental frisar que a percepção de menor contribuição da participação em empresas juniores para o desenvolvimento de CG em GP pode se dever ao fato de que, na prática, é comum que quem participa de empresa júnior não tenha interesse ou disponibilidade para participar de GP e vice-versa. Assim, como o contexto da variável critério está delimitada a GP, já se esperava que a contribuição da participação em empresas juniores fosse, de fato, menor.

Passando-se à verificação de evidências de validade e confiabilidade do instrumento, foram realizadas duas análises fatoriais separadamente, uma para cada fator. Os fatores GPRP e CRPE mantiveram a fatoração original e extraíram variâncias de 59,08% e 58,2%, respectivamente, o que corrobora a validade convergente do instrumento, por ultrapassarem a marca de 50% em cada fator (HENSELER, RINGLE, SINKOVICS, 2009). Também foram recalculados os alfas de Cronbach, que se mantiveram acima de 0,7 (0,982 e 0,902, respectivamente), ratificando a confiabilidade da medida. Por fim, foi analisada a correlação entre os fatores ($\tau = 0.668$, $p < 0,001$), que confere validade discriminante à escala, com base no critério de Shipp, Burns e Desmul (2010), segundo os quais há validade discriminante quando a correlação entre os fatores envolvidos é inferior a 0,85.

Superada a verificação de evidências de validade e confiabilidade, apresentam-se os resultados dos testes não-paramétricos e das análises de correlação. Para comparar as percepções dos respondentes a respeito da contribuição das AE para o desenvolvimento de CG em GP, recorreu-se ao teste não-paramétrico H de Kruskall-Wallis, que compara grupos, explicitando possíveis diferenças consideradas estatisticamente significativas, não se exigindo o pressuposto de normalidade. Na Tabela 4, constam os resultados do referido teste, em ocasiões em que houve diferenças significativas (valor-p < 0,005). Para cada categoria, foram apresentados a média, a mediana e o desvio padrão.

Tabela 4 Percepções, com diferenças estatísticas, quanto à contribuição das AE para o desenvolvimento de CG em GP, de acordo com as características dos respondentes

Variável Sociodemográfica ou funcional	Atividade Extracurricular	Valor-p	Categoria	Média	Mediana	Desvio Padrão
Atuação no GP	Empresa Júnior	0,023	Líder de GP	4,35	4,45	0,58
			Lider de projeto	4,20	4,33	0,61
			Demais participantes	3,68	3,70	0,84
Tipo de Instituição	Iniciação Científica	0,048	Pública	4,24	4,41	0,72
			Privada	4,25	4,47	0,62
	Estágio	0,010	Pública	4,22	4,36	0,71
			Privada	4,24	4,47	0,65
	Consultoria	0,029	Pública	4,22	4,37	0,71
			Privada	4,23	4,47	0,70

A INFLUÊNCIA DE ATIVIDADES EXTRACURRICULARES NO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GRUPOS DE PESQUISA

Variável Sociodemográfica ou funcional	Atividade Extracurricular	Valor-p	Categoria	Média	Mediana	Desvio Padrão
Área do conhecimento	Iniciação Científica	0,005	Exatas e da Terra	4,31	4,34	0,54
			Biológicas	4,29	4,50	0,73
			Engenharias	4,14	4,66	0,78
			Saúde	4,41	4,66	0,67
			Agrárias	4,29	4,44	0,67
			Sociais Aplicadas	3,95	4,03	0,84
			Humanas	4,25	4,42	0,70
			Letras, Linguística e Artes	4,33	4,53	0,69
	Estágio	0,001	Exatas e da Terra	4,37	4,39	0,51
			Biológicas	4,34	4,53	0,62
			Engenharias	4,15	4,25	0,76
			Saúde	4,45	4,66	0,54
			Agrárias	4,25	4,41	0,69
			Sociais Aplicadas	3,82	3,86	0,84
			Humanas	4,20	4,33	0,74
			Letras, Linguística e Artes	4,37	4,60	0,75
	Empresa Júnior	0,034	Exatas e da Terra	4,30	4,33	0,51
			Biológicas	4,30	4,45	0,63
			Engenharias	4,20	4,40	0,78
			Saúde	4,43	4,57	0,55
			Agrárias	4,29	4,49	0,64
			Sociais Aplicadas	3,86	3,80	0,83
			Humanas	4,22	4,34	0,71
			Letras, Linguística e Artes	4,44	4,53	0,25

Variável Sociodemográfica ou funcional	Atividade Extracurricular	Valor-p	Categoria	Média	Mediana	Desvio Padrão
Escolaridade	Grupo de Pesquisa	0,006	Superior	2,84	2,98	0,88
			Especialização	2,86	2,80	1,03
			Mestrado	3,65	3,69	0,77
			Doutorado	4,18	4,22	0,65
			Pós-doutorado	4,36	4,54	0,63
	Empresa Júnior	0,003	Superior	3,66	3,67	0,86
			Especialização	3,00	2,86	1,18
			Mestrado	3,60	3,65	0,75
			Doutorado	4,23	4,28	0,59
			Pós-doutorado	4,35	4,54	0,62
Tempo de experiência com pesquisa (Senioridade)	Grupo de Pesquisa	0,029	Menos de 1 ano	3,36	3,80	1,58
			De 1 a 4 anos	3,36	3,35	0,78
			De 5 a 9 anos	3,94	4,13	0,87
			De 10 a 29 anos	4,22	4,33	0,64
			Mais de 30 anos	4,41	4,63	0,65
	Empresa Júnior	0,020	Menos de 1 ano	4,12	3,91	0,56
			De 1 a 4 anos	3,29	3,31	0,74
			De 5 a 9 anos	4,05	4,10	0,80
			De 10 a 29 anos	4,22	4,33	0,60
			Mais de 30 anos	4,45	4,65	0,59

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dados da Pesquisa

Em linhas gerais, os dados parecem reforçar que características associadas à atuação do indivíduo, à escolaridade, à área de conhecimento e ao contexto têm influência sobre a percepção da contribuição das AE para o desenvolvimento das CG. Esse fato deveria ser considerado para o estabelecimento de estratégias de formação.

Entre as variáveis disponíveis na Tabela 4, vale refletir, em especial, sobre o tempo de experiência com pesquisa (senioridade), pois embora haja diferença significativa tanto para a percepção de contribuição da participação em GP quanto para a atuação em empresa júnior no desenvolvimento de CG em GP, a elevação do nível de senioridade resulta em comportamentos distintos nessas AEs. Quanto à participação em GP, verifica-se que os respondentes com menos de cinco anos de experiência com pesquisa (média = 3,36) não conseguem perceber o quanto a participação no grupo é importante para o desenvolvimento de CG. Essa percepção começa a modificar entre o quinto e o nono ano de experiência, visto que, a partir desse período, a percepção de contribuição se mantém com valores elevados e sempre crescentes (médias de 3,94, 4,22 e 4,41, nas categorias seguintes). Uma possível explicação é que membros principiantes no ambiente de GP se voltem a procedimentos mais operacionais, exercendo mais o desenvolvimento de competências técnicas de pesquisa, tais como análise e revisão de literatura, coleta e análise de dados, e redação de textos científicos (FERNANDEZ; ODELIUS, 2013). À medida que avançam na experiência em pesquisa acadêmica, passam a exercer CG e, portanto, a reconhecer o grupo como ambiente propício ao desenvolvimento dessas competências.

Quanto à atuação em empresa júnior, o tempo de experiência com pesquisa acadêmica provoca um efeito de queda e retomada. A contribuição das atividades da empresa júnior no desenvolvimento de CG é mais reconhecida por pesquisadores recém-ingressos (média = 4,12), reduzindo entre o primeiro e quarto ano de experiência (média = 3,29), e voltando a crescer a partir do quinto ano de experiência com pesquisa acadêmica (médias de 4,05, 4,22 e 4,45). Um possível motivo para esse efeito é o fato de que 84,5% dos respondentes são veteranos (com mais de 10 anos de experiência em pesquisa acadêmica). Por isso, talvez não recordem o quanto de seu domínio de CG advém de experiências em empresas juniores. Em contrapartida, os menos experientes têm as aprendizagens relativas a CG em suas memórias mais recentes, acarretando a percepção de contribuição mais elevada nos primeiros anos de experiência em pesquisa acadêmica. De

qualquer forma, estudos futuros podem analisar mais detidamente essas diferenças, além de testar o nível de senioridade em outras amostras com relação às demais AE.

CORRELAÇÕES ENTRE ATIVIDADES EXTRACURRICULARES E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GRUPOS DE PESQUISA

A análise de Correlação de Kendall-Tau b permitiu identificar a correlação entre AE e Desenvolvimento de CG em Grupos de Pesquisa, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 Análise das correlações das Atividades Extracurriculares e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa

Atividade Extracurricular	Competências Gerenciais para Gestão de Pessoas e de Resultados	Competências Gerenciais para Captação de Recursos e de Pessoas
	Grau de correlação (τ)	Grau de correlação (τ)
Participação em Grupo de Pesquisa	0,350**	0,300**
Projeto de Iniciação Científica	0,233**	0,255**
Projeto de Extensão Universitária	0,139**	0,181**
Estágio	0,176**	0,244**
Trabalho Voluntário	0,152**	0,172**
Atuação em Empresa Júnior	0,053	0,095*
Projeto de Consultoria	0,214**	0,204**
Atuação profissional (em geral)	0,222**	0,262**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dados da Pesquisa.

Nota 1: * significância: $p < 0,05$

** significância: $p < 0,01$

Vale mencionar que as correlações, mesmo as que se revelaram positivas e significantes, foram baixas – menor que 0,4 é considerada fraca correlação, de acordo com Dancey e Reidy (2013), e apenas a atuação em empresa júnior não teve correlação significativa.

A participação em Grupo de Pesquisa foi a Atividade Extracurricular que apresentou correlação significativa com maiores índices concomitantemente com os dois fatores das competências gerenciais da escala adotada (FREITAS; ODELIUS, 2017), tanto para Gestão de Pessoas e de Resultados, quanto para Captação de Recursos e de Pessoas, alinhado ao que foi apontado por Fonseca et al. (2012) quanto ao fato de os grupos de pesquisa serem propícios ao desenvolvimento de competências gerenciais. Essa correlação corrobora também o fato de que as competências gerenciais necessárias para grupos de pesquisa propostas na escala de Freitas e Odelius (2017) são consistentes para o contexto de GP. Apesar de haver correlação positiva e significativa, o grau de associação é fraco, conforme foi antecipado. Isso pode ser decorrente da dificuldade que os participantes de GP têm em expressar essas competências, que necessitam ser desenvolvidas, ou por já terem sido desenvolvidas em experiências anteriores por meio de outras atividades extracurriculares, chegando mais preparados para atuarem em grupos de pesquisa.

Na amostra pesquisada, as atividades extracurriculares de trabalho voluntário, projeto de iniciação científica, projeto de extensão universitária, estágio, atuação profissional (em geral) e atuação em projeto de consultoria mostraram-se correlacionadas, de modo significativo, ao domínio de CG em grupo de pesquisa, alinhados à produção científica, conforme foi apresentado no referencial teórico (REIS, 2007; ALLEN; GALIANO; HAYES, 2011; SANTANA; MAIA, 2014; NASCIMENTO; BEZERRA; MOROSINI, 2014; SANTOS, 2017; REGO; ZÓZIMO; CORREIA, 2017; NOBRE et al., 2018). Percebe-se que competências desenvolvidas nessas AE se relacionam diretamente com itens do fator Captação de Recursos e de Pessoas, em especial no que se refere ao estabelecimento de parcerias dos pesquisadores com empresas do setor produtivo, obtenção de recursos e de financiamento para as pesquisas e implementação de ações estratégicas adequadas ao ambiente organizacional, corroborando o resultado desta pesquisa. Além disso, competências desenvolvidas nessas AE também possuem associação empírica com o domínio de Gestão de Pessoas e Resultados, conforme apontado na literatura, pois, nessas AE,

os participantes precisam relacionar-se bem com as pessoas para gerarem os resultados necessários.

Já a atuação em empresa júnior não se mostrou correlacionada de modo significativo ao domínio de CG em grupo de pesquisa, embora exista base teórica para a relação com o desenvolvimento de competências para formação profissional, conforme foi apresentado no referencial teórico (REIS, 2007; LAUTENSCHLAGER, 2009; LIMA; CANTAROTTI, 2010; VALADÃO JR.; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014; CAMPOS et al., 2015; SILVA; ALMEIDA; FERREIRA, 2015; BERVANGER; VISENTINI, 2016). É possível que essa divergência se deva ao fato de que, diferentemente do presente estudo, muitos desses autores tenham realizado suposições teóricas ou, quando se tratava de estudos empíricos, estes eram relativos a outros contextos, fossem de abordagem qualitativa, ou quantitativa baseada em estatística descritiva, e não inferencial. Por fim, outra justificativa seria a possibilidade de os respondentes terem participado de atividades extracurriculares, mas não terem experimentado o exercício de atividades de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo atingiu o seu objetivo já que, mediante estatísticas descritivas e inferenciais com uso do Teste Kruskal-Wallis e Análise de Correlação Kendall-tau-b, foram identificadas as relações entre atividades extracurriculares (AE) e domínio de competências gerenciais (CG) em grupos de pesquisa (GP) brasileiros. Os resultados demonstraram que atuação em grupo de pesquisa, iniciação científica, extensão universitária, estágio, trabalho voluntário e atuação profissional em geral e em projeto de consultoria se correlacionam com domínio de CG em todas as suas dimensões; enquanto que atuação em empresa júnior não se revelou capaz de influenciar significativamente o domínio de CG para Gestão de Pessoas e de Resultados em GP.

Conclui-se que a maioria das AE são capazes de proporcionar o desenvolvimento de CG importantes para o contexto de GP. Isso não quer dizer que as demais AE devam ser desprezadas ou preteridas, pois é esperado que sejam capazes de influenciar o domínio de CG em outros contextos. Vale lembrar que as conclusões são aplicáveis ao contexto de GP. Isso reforça a questão de a definição de competências estar atrelada à sua expressão em um contexto determinado. É possível que, nas AE que apresentaram correlação significativa, como, por exemplo, a iniciação científica e a extensão universitária, existam demandas similares às necessárias para atuação em GP, já que todas possuem viés acadêmico e visam à produção científica do conhecimento, buscando respostas para questões de pesquisa. Por outro lado, o contexto diferenciado pode ter contribuído para a ausência de correlação significativa entre a participação em empresas juniores e o desenvolvimento de competências gerenciais relativas a GP.

Destarte, com o objetivo de desenvolver CG em GP, acredita-se que GP, universidades e instituições de fomento devam privilegiar os esforços, as estratégias e os recursos para as AE que se mostraram mais correlacionadas, nesta ordem: participação em GP, estágio, projeto de iniciação científica, extensão universitária e atuação profissional em geral.

Quanto às limitações, destaca-se a composição da amostra que não se deu de modo probabilístico e aleatório, mas por conveniência, o que

impossibilita a generalização dos resultados, mesmo obtendo tamanho da amostra superior ao mínimo necessário, embora se tenha verificado que a caracterização da amostra se aproxima das características da população constantes no censo do CNPq de 2014.

Outras limitações precisam ser consideradas: a) a possibilidade de viés da autoavaliação, já que tanto o domínio de CG quanto a contribuição das AE foram apuradas de acordo com a percepção dos próprios participantes de GP; b) é possível, por exemplo, que a contribuição da participação em GP tenha sido superestimada em detrimento das demais AE, já que se buscava identificar aspectos que contribuem para o desenvolvimento de CG no contexto de GP; c) não foi questionado há quanto e por quanto tempo os respondentes participaram das AE, o que prejudicou algumas análises; e d) embora a pesquisa tenha sido direcionada apenas para participantes de GP, treze respondentes afirmaram não ter experiência em GP, o que causa estranheza, podendo representar algum descuido ou desatenção ao responderem os questionários ou necessidade de adaptação do instrumento de coleta de modo a se evitar equívocos dessa natureza.

Por fim, sugere-se que, em pesquisas futuras, sejam realizados estudos que confirmem as relações encontradas em outras amostras e que: a) agreguem aspectos que influenciam a expressão de CG em diferentes contextos; b) identifiquem de que forma as CG necessárias aos GP foram efetivamente desenvolvidas pelos participantes (em AE anteriores, em cursos de formação ou com a prática no grupo); c) aprofundem a investigação dos motivos que levam à ausência de correlação significativa entre a atuação em empresas juniores e o desenvolvimento de CG em GP, inclusive, com a testagem de ponderações diferenciadas para a correlação dessa atividade com o desenvolvimento de CG em contexto geral e em contexto de GP; d) correlacionem AE com a expressão de competências técnicas não limitadas à atuação gerencial; e) aprofundem os testes da influência do tempo de experiência com pesquisa acadêmica na percepção de contribuição das AE no desenvolvimento de CG, e que esses resultados sejam acompanhados em recorte longitudinal.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.(org.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. 2004, p. 237-275.
- ALLEN, K.; GALIANO, M.; HAYES, S. *Empresas globais e o trabalho voluntário no mundo: relatório final do projeto de pesquisa sobre voluntariado empresarial global*. São Paulo: Associação Internacional de Esforços Voluntários, 2011. Disponível em: < https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2017/04/MBG-ReportGVCV-Empresas-Globais-e-o-Voluntariado-no-mundo_ReportGVCV_port.pdf>
- ARNS, J. W.; PRICE, C. To market, to market: The supervisory skills and managerial competencies most valued by new library supervisors. *Library Leadership & Management*, v. 21, n. 1, p. 13-19, 2007. Disponível em < <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/download/1657/937>>
- AVELINO, G. I. B; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Revista Economia & Gestão*, v. 16, n. 44, p. 24-50, 2016. <http://dx.doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p24>
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/download/16796>>
- BERVANGER, E.; VISENTINI, M. S. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão*, v. 23, n. 3, p. 197-210, 2016. dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.002
- BRANDÃO, H. P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. 2009. 345f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em < <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>>
- BRANDÃO, H. P. et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. 1, p. 171, 2010. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000100019>
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração de São Paulo*, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1056>
- BRITO-DE-JESUS, K. C. et al. Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação. *Revista Interdisciplinar De Gestão Social*, v. 5, n. 1, p 37-60, 2016. Disponível em < <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/viewFile/12292/11642>>

CAMPION, M. A. et al. Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, v. 64, n. 1, p. 225-262, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

CAMPOS, E. B. D. et al. Necessidades de Treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 6, p. 126-158, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p126-158>.

CAMPOS, E. B. D.; ABBAD, G. S. Verbete: competência no trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F. & BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.) *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

CASSUNDÉ, F. R. S. A. et al. [Re]pensando o estágio na formação profissional dos estudantes de administração: um estudo sobre a produção científica brasileira na área. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 18, n. 3 p. 594-62, 2017. <https://doi.org/10.13058/raep.2017.v18n3.703>

CASSUNDÉ, F. R. S. A. et al. Participar ou não participar, eis a questão! Um estudo sobre o engajamento dos estudantes de Administração em atividades extracurriculares. *ID on line Revista de Psicologia*. v. 9, n. 26, Supl. Esp., p. 42-56, 2015. <https://doi.org/10.14295/idonline.v9i26.327>

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. História de vida: suas possibilidades para a investigação de processos de aprendizagem gerencial. *Gestão. Org.*, v. 10, n. 1, p. 105-137, 2012. Disponível em < <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3927232.pdf> >

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. *Diretório de Grupos de Pesquisa*, 2017. Disponível em: <<http://www.cnpq.br>>. Acesso em: 7 jan. 2017.

COCHRAN, W. G. *Sampling Techniques*. New York: JohnWiley, 1977.

COLCIÊNCIAS - Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. *Modelo de medición de grupos de investigación, tecnológica o de innovación año 2015*, 2015. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/mediciondegupos-actene2015.pdf> Acesso em: 28 jul. 2016

DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

DENISON, D. R.; HOOIJBERG, R.; QUINN, R. E. Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, v. 6, n. 5, p. 524-540, 1995. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>

DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: BAUM, J.; DOBBIN, F. (Org.). *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, v. 17, Emerald Group Publishing Limited, 2000, p. 143-166. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)

- DOS-SANTOS, M. G. et al. Aprendizagem socioprática e individual-cognitiva na empresa júnior brasileira. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 16, n. 2, p. 309-339, 2015. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.235>
- DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDEZ, F. F.; ODELIUS, C. C. Validação de uma escala de domínio de competências em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 12, n. 2, p. 81-97, 2013. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2013V12N2ART1277>
- FERNANDEZ, S.; CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 308-323, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- FIOR, C. A.; MERCURI, E. Formação universitária: o impacto das atividades não obrigatórias. In: MERCURY, E.; POLYDORO, S.A. J. (Org.). *Estudante universitário: características e experiências de formação*. Taubaté: Cabral Editora, 2003.
- FONSECA, R. M. G. S. D. et al. Formação de um grupo de pesquisa em enfermagem na área da saúde da mulher e gênero. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 21, n. 4, p. 990-998, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072012000400032>.
- FREITAS JR., O. G. *Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento*. 2003. 310f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em < <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85845>>
- FREITAS, P. F. P. *Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados*. 2016. 209f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em < <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19827>>
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 16, n. 4, p. 45-65, 2017. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4134>
- HENSELER, J.; RINGLE, C.; SINKOVICS, R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: New challenges to international marketing. *Emerald Group Publishing Limited*, 2009. p. 277-319. Disponível em < https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/33613852/FULL_TEXT.PDF>
- HIGUITA-LÓPEZ, D.; MOLANO-VELANDIA, J. H.; RODRÍGUEZ-MERCHÁN, M. F. Competencias necesarias en los grupos de investigación de la Universidad Nacional de Colombia que generan desarrollos de base tecnológica. *Innovar*, v. 21, n. 41, p. 209-224, 2011. Disponível em < <http://www.redalyc.org/pdf/818/81822806016.pdf>>
- KRAHL, M. et al. Nursing students' experience in a research group. *Revista brasileira de enfermagem*, v. 62, n. 1, p. 146-150, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672009000100023>

KRUG, S. B. F. et al. Building paths, reporting experiences: the trajectory of the health studies and research group. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 20, n. 4, p. 818-824, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072011000400023>

LAUTENSCHLAGER, F. B. *Percepção dos Graduandos sobre o desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior de Psicologia*. 2009. 119f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em < <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/92411> >

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. XXXIII Encontro da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3246.pdf> >

LIMA, T. F.; CANTAROTTI, A. A formação e a construção de competências para atuação do profissional de secretariado executivo - um estudo de caso em uma empresa júnior. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 1, n. 2, p. 94-122, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072011000400023>

LORBER, M.; SAVIČ, B. S. Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing. *Croatian medical journal*, v. 52, n. 2, p. 198-204, 2011. <http://dx.doi.org/10.3325/cmj.2011.52.198>

MARTINS-SILVA, P. O.; SILVA, C. S.; SILVA JÚNIOR, A. As competências dos administradores: seu processo de formação e as exigências do mercado de trabalho. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 14, n. 2, p. 111-142, 2016. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v14i2.821>

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Revisão técnica: Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTEZANO, L.; ABBAD, G. S.; FREITAS, P. F. P. Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. Encontro da ANPAD, 40, 2016, Costa do Sauípe-BA. *Anais...* Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

NASCIMENTO, M.; BEZERRA, A.; MOROSINI, M. C. Política de Iniciação Científica no Brasil-Expectativas dos professores-orientadores de projeto. *CIAIQ2014*, v. 3, 2014. Disponível em < <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ/article/view/469/465> >

NOBRE, R. S. et al. Vivenciando a extensão universitária através de ações de educação em saúde no contexto escolar. *Revista de APS*, v. 20, n. 2, p. 288-292, 2018. Disponível em < <https://aps.uff.emnuvens.com.br/aps/article/view/2616/1091> >

ODELIUS, C. C. et al. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. *Cadernos EBAPE*, v. 9, n. 1, p. 199-220, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000100012>

ODELIUS, C. C. et al. Social Skills and Attitudes for Teamwork: Scale Development. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 2, p. 175-196, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140057>

ODELIUS, C. C.; PORTO, J.G.Q. Domínio e importância de competências: um estudo longitudinal com alunos do curso de graduação. Encontro da ANPAD, 40, 2016, Costa do Sauípe-BA. *Anais...* Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

OLIVEIRA, J. C. et al. Grau de competência gerencial em enfermagem na perspectiva de graduandos de uma universidade privada. *Revista Esc Enfermagem USP*, v. 43, n. esp 2, p. 1221-1225, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342009000600013>

PEREIRA, A. K. et al. A importância das atividades extracurriculares universitárias para o alcance dos objetivos profissionais dos alunos de administração da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Edição Especial, p. 163-194, 2011. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp163>

PILLAY, R. Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors. *Human Resources for Health*, v. 6, n. 1, p. 4, 2008. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-6-4>

PRESTON, M. S. Does office location influence the work actions of public sector human service managers? The effects of rural practice settings on core managerial role competencies. *The American Review of Public Administration*, v. 39, n. 6, p. 640-660, 2009. <https://doi.org/10.1177/0275074008327511>

RAPINI, M. S. Interação universidade-empresa no Brasil: evidências do Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, v. 37, n. 1, p. 211-233, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-41612007000100008>.

REGO, R.; ZÓZIMO, J.; CORREIA, M. J. Voluntariado em Portugal: do trabalho invisível à validação de competências. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 83, 2017. <http://dx.doi.org/10.7458/SPP2017836498>

REIS, D. G. *O papel da reflexão na aprendizagem gerencial*. 2007. 260f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007. Disponível em < <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/675>>

RUAS, R.; COMINI, G. M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação gerencial. *Cadernos EBAPE*, v. 5, n. edição especial, p. 1-14, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512007000500004>

SANT'ANA, R. G. S. et al. Competências na formação em administração: um estudo em curso de graduação de universidade pública brasileira. *RACE*, v. 16, n. 2, p. 479-504, 2017. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v16i2.10189>

SANTANA, F. F.; MAIA, L. C. G. Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. Encontro da ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

SANTOS, N. G. *Aspectos relevantes para programas de voluntariado no Brasil a partir de um estudo de caso*. 2017. 84f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão). Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017. Disponível em < <https://app.uff.br/riuff/handle/1/4707>>

SHIPP, F.; BURNS, G.; DESMUL, C. Construct validity of ADHD-IN, ADHD-HI, ODD toward adults, academic and social competence dimensions with teacher ratings of Thai adolescents: Additional validity for the child and adolescent disruptive behavior inventory. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, v. 32, n. 4, p. 557-564, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10862-010-9185-6>

SILVA, C. S. C.; COELHO, P. B. M.; TEIXEIRA, M. A. P. Relações entre experiências de estágio e indicadores de desenvolvimento de carreira em universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 14, n. 1, p. 35-46, 2013. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902013000100005&lng=pt&nrm=iso>

SILVA, D. L. B.; ALMEIDA, G. M. P.; FERREIRA, L. B. Desenvolvimento de Competências em Empresas Juniores: a experiência dos líderes nas EJs da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 12, 2015, Natal. *Anais... Natal: ANPTUR*, 2015.

SOARES, L. R. et al. Iniciação científica na graduação: experiência da Liga da Mama da Universidade Federal de Goiás. *Rev. bras. Mastologia*, v. 27, n. 1, p. 21-26, 2017. <https://doi.org/10.5327/Z201700010005RBM>

TAVARES, M. B. et al. Extensão universitária: oportunidade de aprendizagem significativa para acadêmicos de enfermagem através da construção do conceito de determinantes sociais de saúde. *Revista Conexão UEPG*, v. 12, p. 462-475, 2016. <http://dx.doi.org/10.5212/Rev.Conexao.v12.i3.0008>

TEIXEIRA, E. B.; VITCEL, M. S.; LAMPERT, A. L. Iniciação científica: desenvolvendo competências e habilidades na formação do administrador. *Revista de Estudos de Administração*, v. 8, n. 16, p. 115-144, 2008. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1924/iniciacao-cientifica--desenvolvendo-competencias-e-habilidades-na-formacao-do-administrador/i/pt-br>>

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; ALMEIDA, R. C.; MEDEIROS, C. R. O. Empresa Júnior: espaço para construção de competências. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 15, n. 4, p. 693-723, 2014. <https://doi.org/10.13058/raep.2014.v15n4.1>

VALENÇA, O. A. A. *Currículo paralelo em medicina: o caso da Faculdade de Ciências Médicas de Pernambuco*. 1999. Dissertação (Mestrado em Medicina). Programa de Pós-Graduação em Medicina. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

VIEIRA, A.; SILVA, P. L.; ITUASSU, L. T. Competências Gerenciais na Área da Saúde: Construção de uma Escala e Exploração dos Resultados. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 5, 2015, Salvador. *Anais... Salvador: ANPAD*, 2015.

DADOS DOS AUTORES

PABLO FERNANDO PESSOA DE FREITAS *freitaspfp@gmail.com*

Doutorando em Administração pela UnB

Instituição de vinculação: PPGA da Universidade de Brasília

Brasília/DF - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de Pessoas, Gestão por competências, Aprendizagem, Desenvolvimento de Competências, Desenho do trabalho.

SQS 413 Bloco C apto. 206 Asa Sul Brasília/DF 70.296-030

LANA MONTEZANO *lanamontezano@gmail.com*

Doutoranda em Administração pela UnB

Instituição de vinculação: PPGA da Universidade de Brasília

Brasília/DF - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de Pessoas, Gestão por competências, Inovação, Aprendizagem, Desenvolvimento de Competências.

CATARINA CECILIA ODELIUS *codelius@unb.br*

Doutora em Psicologia do Trabalho Instituição: Universidade de Brasília (UnB)

Instituição de vinculação: PPGA da Universidade de Brasília

Brasília/DF - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Competências; Aprendizagem em organizações.