

REVENDO ALGUMAS DIMENSÕES DA DOCÊNCIA COM PROFESSORES DO TERCEIRO GRAU

Anselmo Ferreira Vasconcelos¹
Rua Fradique Coutinho, 587 Apto. 31 D
CEP: 05416-010 São Paulo/SP Brasil
Fone: (11) 3032-7011
E-mail: afv@uol.com.br

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração
CEP: 05015-901 São Paulo/SP Brasil

Resumo:

O presente artigo apresenta os resultados de um estudo exploratório de natureza qualitativa realizado com docentes do terceiro grau dos cursos de Administração e/ou Marketing. O estudo é comparativo e envolve a análise de dois grupos distintos. O primeiro constituído de docentes que lecionam disciplinas e/ou matérias ligadas a marketing. O segundo, de professores que lecionam outras matérias não atreladas ao primeiro grupo, tais como Teoria Geral da Administração, Economia, Psicologia etc. Buscou-se conhecer e aprofundar - junto a uma amostra de 16 professores universitários¹ - a opinião dos participantes sobre vários temas ligados ao trabalho do professor. A principal conclusão desse estudo indica que os docentes do terceiro grau, embora abertos às mudanças que estão acontecendo na sua área de trabalho, precisam melhorar seus procedimentos de atualização. De um modo geral, eles são favoráveis: 1) ao professor e a instituição tratarem o aluno como cliente; 2) ao professor ser avaliado pelos alunos; 3) a se ouvir a opinião dos alunos sobre o conteúdo do programa; 4) ao uso de técnicas de marketing na atividade de docência, entre outras coisas.

Palavras-chave: Ensino, docência, marketing, alunos, professores e universidades.

¹ O autor é e será sempre grato aos professores que se dispuseram a participar dessa pesquisa, que, com muita coragem e espírito de colaboração, não hesitaram em revelar seus pontos de vistas acerca de tão delicadas questões.

REVENDO ALGUMAS DIMENSÕES DA DOCÊNCIA COM PROFESSORES DO TERCEIRO GRAU

I - Introdução

A intensa competição no setor de ensino vem exigindo novas posturas, posicionamentos e papéis por parte de docentes e instrutores. Aliás, como em qualquer ramo de negócios, a educação também vem passando por significativas transformações. E é natural que essas mudanças provoquem intenso debate e antagonismos. **Paula (2001)**, por exemplo, considera que a lógica instrumental e mercadorizante das escolas de Administração desvincula-se de seu papel social levando os alunos à insatisfação com o curso. Já **Alcadipani & Bresler apud Paula (2001)** argumentam que está ocorrendo uma “macdonaldização do ensino”. Segundo **Terry (2000)**, muitos líderes, especialmente os oriundos da nova economia, defendem que os princípios empresariais deveriam ser aplicados ao negócio de educação. **Cardim (2001)**, a propósito, lembra que na maioria das instituições de ensino existe uma preocupação de não ficar na contramão das exigências de produtividade, competência e qualidade. **Silva apud Oliveira (1999)**, por sua vez, é enfático ao defender que a Educação deva ser compreendida numa perspectiva de mercado e o aluno como cliente dada sua posição de consumidor de serviços (educação).

Portanto, podemos inferir que já não basta apenas “entregar” o programa ao aluno. A escola tem que cuidar para que seus clientes (alunos) sejam bem orientados e qualificados como subprodutos da sua própria marca, e, ao mesmo tempo, dispor de um corpo docente que agregue valor (ver, a propósito, **Folha de São Paulo, 3 de fevereiro de 2002a e 2002b**) . Vincular o aluno bem-sucedido ao nome (marca) da instituição – ação muito bem executada por algumas faculdades e universidades - é comprovação da eficiência e qualidade do estabelecimento de ensino. Ou, em outras palavras, competência na implementação de seu marketing institucional. Nesse sentido, **Martins (1989, p. 42)** apropriadamente considera que *“A adoção do marketing, por certo, irá contribuir para a eliminação do grande hiato que se criou entre as estruturas conservadoras e ultrapassadas, e o pensamento dinâmico e progressista do meio universitário.”*

As instituições mais sintonizadas com o novo cenário já adotam a filosofia de marketing, pois valorizam seu corpo discente, ouvindo suas críticas, sugestões e anseios. Virar as costas aos

consumidores (internos e externos) é suicídio em qualquer atividade, inclusive no campo da educação. Esperar que alunos simplesmente paguem a conta e “engulam” o que lhes é transmitido, é sinal de empáfia e estupidez inaceitáveis. Já na outra ponta, estão as empresas ávidas de talentos que “façam a diferença”.

Muito sensatamente **Tachizawa e Andrade *apud* Vieira e Cruz (2000)** avaliam que só se poderia afirmar que uma instituição de ensino é bem-sucedida no cumprimento de sua missão se ela proporcionasse aos seus alunos, que constitui o seu produto final colocado no mercado, um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos valorizados pelas organizações que os contratam. Posto isto, se as escolas não corresponderem a esse anseio do mercado estarão lançando “produtos natimortos”. As universidades, por sua vez, deparam-se com uma necessidade crescente de conhecer seus estudantes, seus desejos e expectativas a fim de poderem oferecer serviços (produtos) de acordo com o perfil de seus alunos e geradores de satisfação (**Larán, 2001; e Espartel, Trez e Fonseca, 2001**). Portanto, a visão de mercado é imprescindível às organizações de ensino e até mesmo aos docentes, sob pena de perecerem.

Kotler e Fox (1995) destacam que as instituições de ensino onde os professores são orientados aos estudantes (*student-minded*) provavelmente sobressair-se-ão aos olhos de alunos e doadores. Esses autores vão mais além ao propor que as instituições de ensino implementem programas de treinamento dirigidos aos docentes que ressaltem a importância do cliente, isto é, os alunos. No mesmo diapasão, **Vasconcelos (2001)** ressalta que os docentes têm um papel preponderante, não apenas como educadores profissionais, mas também como instrumentos mercadológicos das instituições às quais estão vinculados.

Curiosamente, a literatura sobre esse assunto é escassa, especialmente se considerarmos a importância cada vez maior do setor de educação. Quando consultamos a base internacional de dados Pro-Quest (outubro de 2000), nos surpreendeu a modestíssima quantidade de artigos sobre o tema. Um resumo dos trabalhos mais expressivos apresentamos a seguir.

Os Papéis dos Estudantes

Guolla (1999) preconiza pelo menos quatro papéis para os estudantes: como consumidores (*students as customers*); como clientes (*students as clients*); como produtores (*students as producers*) e como produtos (*students as products*). Para o autor, os **alunos são**

consumidores desde que eles desfrutem um serviço de alto valor. Nesse papel, depois de um processo de pós-consumo, sob uma perspectiva agregada, estudantes altamente satisfeitos, assim como qualquer consumidor, recomendam os programas que freqüentaram, retornam ao campus como alunos de pós-graduação, colaboram como doadores e assim por diante.

Na condição de **alunos como clientes**, segundo **Guolla (1999)**, eles recebem serviços de treinamento e educação profissional similar a de outros profissionais como, por exemplo, dentistas, médicos e terapeutas. Os clientes, nessa perspectiva, têm uma compreensão das suas necessidades de serviço e esperam ser “intelectualmente desenvolvidos” como última medida de sucesso. Já no papel de **alunos como produtores**, eles têm responsabilidade ativa pelo seu aprendizado, desde que o instrutor é um recurso. Isso altera o processo de instrutores comunicando a informação para alunos buscando conhecimento.

Por fim, **estudantes como produtos** esperam ser mais “comercializáveis” para os potenciais empregadores e se empenham ao máximo nesse desiderato. Esse papel implica numa extensão dos alunos como clientes. Vale ressaltar que estudantes, na condição de **clientes**, estão preocupados com o processo, enquanto como **produtos** estão preocupados com os resultados, observa **Guolla (1999)**.

A interação balanceada destes papéis fortalece o processo de aprendizado. O aluno passa a reunir uma soma considerável de conhecimentos, habilidades e experiências extremamente valorizadas pelo mercado de trabalho. O seu capital intelectual, por conseguinte, adquire maior valor. Ele deixa de ser um mero espectador passivo para exercer uma função muito mais dinâmica e desafiadora. A sua responsabilidade passa a ser substancialmente maior, mas as recompensas também.

Os Papéis dos Docentes

Winer (1999) fornece, por outro lado, um contraponto: a visão do educador. Para esse autor, uma mudança nas escolas de Administração é necessária. A primeira requer que os alunos assumam completa responsabilidade por seu aprendizado. A segunda, é que os estudantes aprendam a não esperar uma educação fácil, mas uma de valor com abundância de trabalho pesado e a necessidade de aprender novos comportamentos.

Já **Comm e Mathaisel (1998)** defendem a utilização de outros instrumentos - além das tradicionais pesquisas - para avaliar a eficácia do ensino, tais como: dados de testes de estudantes; auto-avaliação de instrutores; plano de desenvolvimento pessoal; revisão de pares; time de ensino; e entrevistas com graduandos do último ano. Para os referidos autores, as escolas deveriam usar uma variedade de métodos para avaliar os instrutores. É, aliás, o que ocorre nas empresas em geral para avaliação de performance de funcionários.

Winer (1999), por sua vez, propõe ao invés de aulas tradicionais (*lectures*), o estabelecimento de tarefas que ajudem aos estudantes adquirir conhecimentos, habilidades e comportamentos que eles necessitam para serem bem-sucedidos nos negócios. Dessa forma, os professores avaliarão o trabalho dos estudantes e darão *feedback* assim como desenvolverão novas tarefas e cursos para colocá-los à frente dos requisitos e exigências do mercado de trabalho.

Para **Winer (1999)** ainda, os alunos poderão trabalhar em pequenos grupos, desenvolvendo soluções para os problemas empresariais e fazendo apresentações orais sobre os seus trabalhos. Em vez de absorver passivamente aulas expositivas, os alunos deverão mergulhar no mundo empresarial real e falar com executivos em situações empresariais e em reuniões profissionais. Os professores, por outro lado, sofrerão uma nova modalidade de avaliação. Eles apresentarão aos reitores, chefes de departamentos e coordenadores o portfólio de ensino que inclua evidências das realizações dos seus alunos.

Ainda dentro desse conjunto de propostas, digamos, mais pragmáticas de avaliação, vale a pena ressaltar o programa *International Masters in Practicing Management (IMPM)* do prof. Henry Mintzberg da McGill University de Montreal, Canadá (**Reingold, 2000**). Nesse programa, uma espécie de anti-MBA, prevalece, entre outras coisas, a regra “50-50”, que consiste que a cada hora de aula que o professor fala, os estudantes têm uma hora para discutir as questões que são relevantes para eles. Tal sistema permite que as lições da sala de aula fluam imediatamente para as experiências calcadas no mundo real dos estudantes. Na visão do prof. Mintzberg, muitos programas de MBA – e ele é assaz crítico dessa modalidade - ensinam sob o prisma específico de determinados assuntos (silos) tais como finanças ou marketing. O IMPM, em contraste, utiliza concepções holísticas que exploram a capacidade “reflexiva” e “analítica” para conectar os pontos (**Reingold, 2000**).

Portanto, se existe uma necessidade inadiável de se encarar o lado do cliente (aluno) - sob várias dimensões e papéis conforme demonstrado -, o mesmo se deve fazer em relação ao docente. É notório que os parâmetros estão mudando. Os papéis são dinâmicos, jamais extáticos. Atualmente, cabe aos alunos, sem qualquer dúvida, responderem, pelo menos em parte, pelo seu aprendizado. Os alunos têm, cada vez mais, um papel crítico nesse processo. Muitas propostas vão nessa direção, conforme examinamos. Essa responsabilidade não pode e nem deve mais ser atribuída exclusivamente ao docente. O seu papel hoje está mais para um facilitador e orientador.

O professor é o formulador e o aluno é o executor do processo de aprendizado. Além disso, se é fundamental reconhecer a importância do alunado nesse contexto, não menos importante é a posição do corpo docente. As avaliações do trabalho dos docentes são inevitáveis, aliás, como sói acontecer em qualquer situação de compra de um bem ou serviço. Quanto às pressões extras, decorrentes das “novas atribuições”, **Oliveira (1999)** apregoa que o professor deveria desenvolver estratégias pessoais que lhe permitissem lidar da melhor forma com seus sentimentos e com as contradições oriundas da série de exigências que lhe são feitas explícita e implicitamente.

Da mesma maneira que os discentes, o corpo docente também tem suas expectativas. O seu papel numa instituição de ensino é notoriamente chave. É exatamente nesse aspecto que o nosso estudo - de caráter exploratório e enfoque qualitativo- se concentra. Ou seja, conhecer a opinião dos docentes a respeito de temas e situações que envolvem o seu trabalho.

II – Apresentação e Relevância do Problema da Pesquisa

Identificados os principais agentes (professores e alunos) e seus respectivos papéis e perspectivas, nos propomos agora a analisar como os docentes encaram algumas questões pertinentes ao seu trabalho. Os tempos modernos têm exigido praticamente de todas as profissões uma enorme flexibilidade e disposição para adaptação às diferentes exigências. Hoje, já não basta mais fazer “o trabalho bem feito”. As empresas têm exigido mais e mais, chegando em alguns casos que se incorpore completamente a visão da empresa.

Diante desse cenário de constantes transformações, justificava-se investigar como os docentes analisam determinadas questões que envolvem seu trabalho e as instituições para as quais

trabalham. O tema é abrangente, polêmico e candente. Todavia, buscamos focar nossa investigação em dimensões específicas ligadas: ao relacionamento professor-aluno; ao trabalho de docência; as ações de marketing empregadas pelas escolas e universidades; aos procedimentos de atualização dos professores; e o alunado visto sob o papel de cliente. Afinal, as instituições de ensino, como agentes de mudança, não poderiam deixar de sofrer as influências e demandas dos públicos com os quais lida diretamente: alunos, professores e empresas. O corpo docente, pela sua importância como facilitador do aprendizado, tem hoje diante de si o desafio de incorporar novas competências ao seu trabalho tradicional.

III – Objetivos

Dado o papel estratégico que os docentes têm nas instituições de ensino, conforme já destacamos, buscamos conhecer como os professores de terceiro grau analisam determinados assuntos referentes às suas atividades profissionais. Mais ainda: dadas as transformações pelas quais o setor de ensino vem passando, se justificava conhecer como os professores estão encarando a ampliação do seu papel profissional.

Posto isto, buscamos conhecer a percepção desse grupo: (1) sobre ter de lidar com os alunos como seus clientes, aos quais se deve entregar o melhor programa possível, além de se cultivar um bom relacionamento; (2) sobre o grau de dificuldade deles em aplicar técnicas de marketing no seu *mister*; (3) sobre seus hábitos de leitura, pesquisa e atualização; e (4) sobre seu papel de conselheiros e orientadores de carreiras dos seus alunos, entre outras coisas.

Para atender a esse propósito, desenvolvemos um estudo exploratório comparativo entre docentes dos cursos de Administração de Empresas e/ou Marketing que lecionam matérias ligadas à disciplina de mercadologia (**Grupo 1**), ou seja: Marketing Básico e Avançado, Comportamento do Consumidor, Gerência de Produtos etc. E docentes de outras matérias como, por exemplo, Recursos Humanos, Teoria Geral da Administração (TGA), Psicologia aplicada a Administração etc. (**Grupo 2**), desvinculadas, naturalmente, do grupo 1. Tal iniciativa baseia-se na suposição geral de que professores ligados ao Grupo 1 teriam maior afinidade com as questões por nós colocadas.

IV- Metodologia

Natureza da Pesquisa

Conforme já exposto, optamos por aplicar um estudo de caráter exploratório, uma vez que essa alternativa nos permitiu analisar mais detidamente o problema especificado. Por conseguinte, o método empregado foi o de **pesquisa qualitativa**. Essa opção nos permitiu obter *insights* e entendimentos suficientes sobre o assunto para investigações futuras, conforme suporta a teoria. Entretanto, **os resultados apurados não podem e nem devem ser generalizados dadas as limitações amostrais.**

Concomitantemente, nos propusemos a apresentar uma “fotografia” dos grupos investigados. Ou, em outras palavras, deslindar seus hábitos de leitura e atualização, assim como suas opiniões sobre determinados temas, colhidos através de depoimentos. Por isso, o presente estudo apresenta também características descritivas (Neuman, 1997). A abrangência dos aspectos analisados nos dá, igualmente, essa direção.

Coleta de Dados e Procedimentos

Os dados foram coletados no mês de outubro do ano 2.000. Basicamente os sujeitos da pesquisa foram consultados por telefone, pessoalmente ou e-mail. Os que se dispuseram a participar, receberam um e-mail com um questionário anexado e instruções de preenchimento. Foram contatados 25 docentes.

Amostra

Participaram efetivamente desta pesquisa **16** professores universitários, sendo **7** pertencentes ao grupo 1 e **9** ao grupo 2 (tabela 1), conforme critérios já descritos. A amostra é não probabilística e o público-alvo foi escolhido obedecendo a critérios intencionais e/ou por julgamento (Matar, 1993; Churchill Jr., 1983) A esmagadora maioria dos docentes consultados são oriundos de estabelecimentos da cidade de São Paulo (15). Um apenas leciona no estado do Rio Grande do Sul. Apesar do exíguo número de respondentes - embora a metodologia empregada assim o preveja-, temos a certeza de que o relato dos resultados obtidos inspirarão futuros estudos nesse campo.

Tabela 1 – Classificação por sexo

SEXO	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
MASCULINO	6	6	12
FEMININO	1	3	4
TOTAL	7	9	16

Em termos de escolaridade (tabela 2), a maioria (10) possui mestrado incompleto e 4 possuem essa titulação completa. Quanto ao fator idade (tabela 3), predomina a faixa etária que vai dos 31 aos 40 anos. Encontram-se nela, por exemplo, 6 dos 7 docentes que representam o grupo 1. No grupo 2, há uma distribuição equilibrada entre todas as faixas. Vale ressaltar que os docentes pertencentes ao grupo 1 lecionam em média 3,4 matérias e/ou disciplinas enquanto os do grupo 2 esse índice atinge 4,4. Ou seja, os docentes do grupo 2 lecionam 29,4% mais disciplinas do que os do grupo 1.

Tabela 2 – Classificação por escolaridade

NÍVEL	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Graduação	-	-	-
Especialização (Lato Sensu)	1	-	1
Mestrado Incompleto	2	8	10
Mestrado Completo	3	1	4
Doutoramento Incompleto	1	-	1
Doutoramento Completo	-	-	-
Pós-Doutoramento	-	-	-
TOTAL	7	9	16

Tabela 3 – Classificação por faixa etária

FAIXA	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
De 25 a 30 anos	1	2	3
De 31 a 40 anos	6	2	8
De 41 a 50 anos	-	2	2
De 51 a 60 anos	-	3	3
Mais de 60 anos	7	9	16

Instrumentos

O instrumento empregado era composto de 16 questões, sendo: 3 dicotômicas (em uma apenas foi solicitado que o respondente justificasse sua resposta); 6 abertas; e 7 escalas (tipo Likert de 5 pontos) que convidavam o respondente a justificar sua resposta. A estratégia foi a de, primeiramente, direcionar as respostas para um conjunto pré-determinado de alternativas consonantes com o escopo do trabalho. Em segundo lugar, porém simultaneamente, aprofundar o máximo possível o entendimento/opinião dos sujeitos sobre as questões propostas. Embora esse procedimento seja não-convencional, na prática revelou-se de extrema eficiência conforme poderá ser constatado mais adiante.

V- Resultados

Com relação aos docentes aceitarem os alunos como clientes, ou a maioria dos consultados se mostraram muito favoráveis, ou um pouco favoráveis com 6 citações cada, respectivamente, conforme demonstra a tabela 4. Os dois grupos exibiram semelhanças em suas respostas. O grupo 1, contudo, apresentou uma predominância no quesito muito favorável com 4 preferências, o que pode ser considerado normal em função das matérias lecionadas por esse grupo.

Algumas opiniões colhidas sobre esse tema são muito elucidativas. Um professor pertencente ao grupo 1 assim se manifestou: “[...] Não significa abdicar da autoridade como professor em função do foco no cliente, mas adaptar-se com tal fim [...]”. Outro, ligado ao mesmo grupo, argumentou que “O único cuidado que deve ser tomado é que o aluno não confunda os papéis. No papel de cliente ele tem direito de exigir o melhor do professor e da instituição, mas isso não significa que poderá desobedecer as normas e a hierarquia às quais está submetido.”

Tabela 4 - O professor tratar o aluno como cliente

ALTERNATIVA	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Muito favorável	4	2	6
Um pouco favorável	2	4	6
Indiferente	-	2	2
Um pouco desfavorável	-	-	-
Muito desfavorável	1	1	2
TOTAL	7	9	16

Dos depoimentos dos docentes do grupo 2, ressaltamos um que observou que: *“Ora, visto que a escola é sobretudo representada pelo professor, nada mais válido que este também consiga identificar no aluno um cliente que possui expectativas quanto aos serviços em educação que este busca na instituição.”* Outro esclareceu que *“O aluno deve ser cliente enquanto receptor de conhecimentos, e para isso o professor deve se dedicar ao máximo, cuidando estratégias de aula que permitam a absorção do aprendizado de várias formas (técnicas e práticas).”* No entanto, outro objetou que *“O aluno quando é tratado como cliente ele busca somente o diploma e não o aprendizado.”*

Os professores também se mostraram favoráveis às instituições de ensino tratarem os alunos como clientes (tabela 5). Ou seja, 12 dos 16 respondentes consideraram extremamente importante ou muito importante, com predominância para os docentes do grupo 1 (6 menções como muito importantes).

Um docente do grupo 1 considerou que: *“É importante desde que associada ao verdadeiro papel da instituição: formar pessoas e profissionais. Caso contrário prevalece apenas o aspecto comercial do relacionamento.”* Outro, seguindo a mesma linha de pensamento, assim manifestou-se: *“Acredito que tratando o aluno como cliente a escola se preocupará mais em entender as necessidades deste cliente, bem como o que o mercado espera deste aluno/cliente recém saído do meio acadêmico.”*

No grupo 2, apesar da maioria concordar, também houve ressalvas. Concordando, um assim se expressou: *“O aluno é um consumidor dos serviços que a escola fornece na área de*

educação. Sendo assim, deve ser visto também como um cliente que deve ser respeitado em suas expectativas sobre o serviço que lhe é fornecido.” Entretanto, totalmente contrário a essa visão, um docente advertiu que *“Se a escola começa tratar o aluno como cliente, ela deixa de se preocupar realmente com ensino e começa a se preocupar com a parte financeira.”*

Por outro lado, em termos de receber avaliação por parte dos alunos (clientes), ambos os grupos se mostraram favoráveis (tabela 6). Avaliaram como extremamente importante 8 docentes, sendo 6 pertencentes ao grupo 1 e 2 ao grupo 2. O predomínio do grupo 1 se deve – muito provavelmente – ao fato de que os docentes ligados a esse grupo lecionam matérias onde também se destaca a importância e a necessidade de se relacionar bem com o cliente (consumidor). Conforme um professor do grupo 1 observou *“A avaliação do discente é muito importante, baliza o trabalho. Porém requer cautela tendo em vista que é necessário ser feita uma avaliação como um todo. Não só do docente, mas da instituição também e com questões muito bem definidas para se apurar, mais que avaliar os itens pertinentes ao processo de transmissão do conhecimento.”*

Tabela 5 - A instituição tratar o aluno como cliente

ALTERNATIVA	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Extremamente Importante	6	2	8
Muito Importante	1	3	4
Pouco Importante	-	3	3
Não Importante	-	1	1
Totalmente não Importante	-	-	-
TOTAL	7	9	16

Destacando a delicadeza da questão, um docente do grupo 2 avaliou que *“Todo e qualquer feedback é de suma importância para a revisão de pontos fracos e reforço dos fortes. No entanto, toda avaliação deve ser vista com cuidado, já que o aluno, muitas vezes, tem o hábito de se ‘vingar’ do professor na avaliação, ou seja, não tem maturidade para proceder uma avaliação séria e imparcial.”* Para outro, aparentemente mais reticente, *“O professor fica nas mãos dos alunos, é muito poder para eles, poderia ser 50% avaliado pela faculdade e 50% pelos alunos.”*

Tabela 6 - O professor ser avaliado pelos alunos

ALTERNATIVA	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Extremamente Importante	6	2	8
Muito Importante	1	4	5
Pouco Importante	-	2	2
Não Importante	-	-	-
Totalmente não Importante	-	1	1
TOTAL	7	9	16

No entanto, reforçando o aspecto positivo do recebimento de avaliação do seu trabalho por parte do alunado, 5 docentes – 1 do grupo 1 e 4 do grupo 2 – entenderam como muito importante tal medida. Portanto, embora não havendo unanimidade, podemos considerar como inválida a hipótese dos docentes não aceitarem os alunos como seus clientes.

Não houve unanimidade também em relação ao julgamento que alunado possa fazer sobre o programa e/ou disciplina. Apesar da maioria se posicionar a favor de ouvir a opinião dos alunos (clientes) em relação ao conteúdo do programa dado (ver tabela 7). Ou seja, 12 respondentes consideraram extremamente importante ou muito importante. Entretanto, houve 3 votos para pouco importante e 1 para não importante, refletindo, de certo modo, a polêmica da questão.

Tabela 7 – Ouvir a opinião dos alunos sobre o conteúdo do programa

ALTERNATIVA	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Extremamente Importante	3	2	5
Muito Importante	3	4	7
Pouco Importante	-	3	3
Não Importante	1	-	1
Totalmente não Importante	-	-	-
TOTAL	7	9	16

Dentre os que viram desvantagens na adoção dessa medida, destaca-se o seguinte depoimento do grupo 1: “[...] Não creio que o discente possa contribuir de maneira positiva na inferência de um programa ou seu conteúdo, uma vez que a educação no país encontra-se 'sucateada' [...] Em nível de graduação, atualmente, recebe-se uma clientela que está inadequada em termos de conhecimentos mínimos exigidos [...]”

Os que vêem vantagens consideram que “O professor pode com isso melhorar o conteúdo.”

Ou: “Torna-se importante, a partir do momento que se faz a medição do nível de percepção dos alunos, em relação ao valor que alguns tópicos do conteúdo programático, têm para eles.

Ou ainda: “Levantamento de expectativas; correção de rumos; adaptação de conteúdos; simplificação de linguagem; coerência, etc., são alguns dos possíveis benefícios que se tem com isso.”

Em nosso entendimento é fundamental não subestimar a capacidade de julgamento dos alunos, mesmo se eles apresentarem baixa capacidade de aprendizado (Weber e Avancini, 2000). Esse tópico é polêmico, todavia, prevalece uma visão positiva sobre a questão, apesar de sofrer algumas restrições.

A vinculação do trabalho do professor ao sucesso do aluno se justificou. Dos 16 docentes consultados, 8 consideraram altamente significativa – 4 de cada grupo - a sua contribuição para o sucesso dos alunos (tabela 8). E 5 consideraram significativa a sua participação, sendo 1 do grupo 1 e 4 do grupo 4.

Tabela 8 – Contribuição do professor para o sucesso do aluno

ALTERNATIVA	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Altamente Significativa	4	4	8
Significativa	1	4	5
Nem muito e nem pouco significativa	2	1	3
Pouco Significativa	-	-	-
Nada Significativa	-	-	-
TOTAL	7	9	16

Corroborando a atuação do docente para o sucesso do aluno, quando indagados sobre a importância de se aconselhar os alunos (ver tabela 9), a esmagadora maioria ou avaliou como extremamente importante (8 citações) ou como muito importante (7 citações).

Tabela 9 - O professor aconselhar os alunos

ALTERNATIVA	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Extremamente Importante	4	4	8
Muito Importante	2	5	7
Pouco Importante	1	-	1
Não Importante	-	-	-
Totalmente não Importante	-	-	-
TOTAL	7	9	16

Também foi observada a importância de se conhecer os pontos fracos dos alunos (tabela 10). Isto é, 9 dos consultados avaliaram como extremamente importantes e 7 como muito importantes.

Tabela 10 – Conhecer os pontos fracos dos alunos

ALTERNATIVA	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Extremamente Importante	5	4	9
Muito Importante	2	5	7
Pouco Importante	-	-	-
Não Importante	-	-	-
Totalmente não Importante	-	-	-
TOTAL	7	9	16

Investigamos ainda se se considera como invencionice a utilização de técnicas de marketing aplicadas às atividades de docência, sejam em sala de aula ou não. De acordo com **Vasconcelos (2001)**, é perfeitamente possível ao professor empregar as ferramentas de marketing - os 4 Ps, isto é, produto, preço, promoção (comunicação) e praça (distribuição) - no seu programa (disciplina) Isso pode ser obtido sem dano algum à qualidade ou autoridade

do docente. Basta apenas a existência de uma mentalidade voltada a serviço. Ou, melhor ainda neste caso: uma visão voltada ao aluno (*student-minded*) conforme sustentam **Kotler e Fox (1995)**.

Posto isto, quando indagados sobre a possibilidade da utilização das referidas técnicas para “vender seus peixes aos alunos”, dos 15 respondentes (ver tabela 11) 11 se mostraram favoráveis. Proporcionalmente, o grupo 1 foi mais incisivo na concordância. Todavia, mesmo os docentes ligados ao grupo 2 (2/3 do total do grupo) já assimilam o potencial dessas idéias.

Quanto aos depoimentos, um docente assim opinou: *‘Sem dúvida! O ensino pode ser visto como um produto a ser vendido.’* Um outro demonstrando extrema consciência declarou “[...] *Na minha visão, o emprego de técnicas de marketing só fica viável se o professor estiver realmente comprometido com a qualidade do que vai oferecer ao aluno, caso contrário transparece ao aluno a idéia de enrolação (vendedor que não entrega o produto[...])*”. Outro observou que *‘As técnicas de marketing, quando bem empregadas, podem ser úteis em qualquer situação, inclusive na vida pessoal. Por que não utilizá-las em aula também?’*.”

Tabela 11- Uso de técnicas de marketing na docência

RESPOSTAS	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Sim	5	6	11
Não	1	3	4
TOTAL	6	9	15

Porém, há os que pensam de modo contrário. Um dos pesquisados do grupo 2 avaliou que *‘Profissionalmente não sou favorável a esta prática mercadológica, embora reconheça que ela exista e prejudica a relação educacional.’* Para outro professor do mesmo grupo *‘Não se ‘vende’ nada ao aluno – o professor deve despertar no aluno a vontade e o interesse pelo aprendizado.’* Os resultados obtidos nos levam a crer que os professores, em sua maioria, já descortinaram a possibilidade de uso de técnicas de marketing em seu trabalho.

Exploramos, por outro lado, sobre as eventuais dificuldades que os docentes têm para se atualizarem e entregarem, conseqüentemente, um programa de qualidade. Conforme a tabela

12, embora a maioria afirmasse (12 respondentes) estar em sintonia com o que há de melhor na sua respectiva área, também aqui não houve unanimidade. O que denota elevada capacidade de autocritica da parte dos respondentes.

Tabela 12 – Sintonia do programa como que há de melhor na área

RESPOSTAS	GRUPO 1	GRUPO 2	TOTAL
Sim	6	6	12
Não	1	2	3
TOTAL	7	8	15

OBS.: Não foram consideradas respostas que não se enquadrassem nas alternativas acima.

Contudo, quando questionados sobre os métodos de atualização adotados (tabela 13), descobrimos que os preferidos são leituras de revistas de negócios 6 citações (4 do grupo 2); networking com 6 menções (4 do grupo 1); participação em Congressos, Seminários e Palestras também 6, sendo 3 para cada grupo. Internet aparece um pouco mais abaixo com 4 citações (todas oriundas do grupo 2). Interessante notar que leituras de publicações acadêmicas ocupa uma posição intermediária com apenas 3 citações.

Em termos de sites preferidos pelos professores, a tabela 14 lista todos os mencionados. Mas vale ressaltar que a Gazeta Mercantil foi o único a receber mais de uma citação: 3 para ser preciso. O resultado denota que os sites não atraem grandes audiências, talvez por não serem vistos como uma fonte essencial de atualização. Além disso, dada as particularidades de cada disciplina e a extensa lista de preferências, parece-nos que os gostos são extremamente pessoais.

Tabela 13 – Procedimentos e métodos de atualização

MÉTODOS	G 1	G 2	TOTAL
Atividades Extracurriculares	1	-	1
Bibliotecas	-	1	1
Contato com outras universidades (via WEB ou não)	1	1	2

Cursos	-	1	1
Informações com Editoras	-	3	3
Internet	-	4	4
Leitura de Boletins internacionais e nacionais	1	-	1
Leituras de Jornais	1	1	2
Leituras de Publicações Acadêmicas	2	1	3
Leituras de Revistas de Negócios	2	4	6
Livrarias	-	2	2
Networking	4	2	6
Novos Livros Didáticos	-	1	1
Palestras da SKY	-	1	1
Participação em Congressos, Seminários e Palestras	3	3	6
Recebimento de lançamentos das editoras	1	-	1

Tabela 14 – Sites preferidos pelos docentes

SITES*	G 1	G 2	TOTAL
ABI-Inform	1	-	1
Banco Central	-	1	1
BRTrade	1	-	1
Cdic- Centro de Desenvolvimento da Criatividade	-	1	1
Ddic – Gestão do conhecimento	-	1	1
Economática	-	1	1
Escolanet	-	1	1
Estadão	-	1	1
Exame	1	-	1
FGV	-	1	1
FMI	-	1	1
FIESP/CIESP	1	-	1
FSP Online	1	-	1

Gazeta Mercantil	1	2	3
HSM Management	-	1	1
IBGE	-	1	1

Tabela 14 (Continuação) – Sites preferidos pelos docentes

Intermanagers	-	2	2
Livraria Cultura	-	1	1
Marketing 1 to 1	-	1	1
MICD	1	-	1
Prossiga	-	1	1
Sciencenet	-	1	1
The Economist	1	-	1
Trivium	-	1	1
WTO	1	-	1
www.alavista.com.br	-	1	1
www.alltheweb.	-	1	1
www.bloomberg.com	1	-	1
www.business20.com	1	-	1
www.competia.com.	1	-	1
www.digito.com.pt	1	-	1
www.e-cobra.com.br	1	-	1
www.ibope.com.br pesquisas de mídia	1	-	1
www.intermanagers.com.br	1	-	1
www.jup.com – (pesquisas de mercado)	1	-	1
www.miner.com.br	-	1	1
www.1to1.center.com.br	1	-	1
www.1to1.com	1	-	1
www.todobr.com.br	-	1	1
www.webword.com.br	1	-	1
USP	-	1	1
Veja	1	-	1

* Relacionados tal como declarados pelos pesquisados.

Quanto aos jornais e revistas habitualmente lidos (tabela 15), as preferências são bem diversificadas. No quesito revistas, por exemplo, Exame e Veja são largamente preferidas com 12 citações cada. A revista HSM Management vem atrás com 7 citações (5 do grupo 2), talvez até pela sua linha editorial genérica especulamos; e VOCÊ SA com 6. Já no quesito jornais, a Gazeta Mercantil ocupa a liderança das preferências com 9 citações seguida de perto pela Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo com 8 cada, respectivamente. Este último, aliás, tem maior penetração junto aos docentes do grupo 2, com 5 votos.

Tabela 15 - Jornais e revistas lidos

TITULO	G 1	G 2	TOTAL
América Economia	1	-	1
Business Week	-	1	1
Diário da Região (Cidade)	-	1	1
Época	1	1	2
Exame	6	6	12
Folha de São Paulo	4	4	8
Forbes	-	1	1

Tabela 15 (Continuação) - Jornais e revistas lidos

Fortune	-	1	1
Gazeta Mercantil	5	4	9
HSM Management	2	5	7
Imprensa	1	-	1
IOB	-	1	1
Isto É	1	2	3
Isto É Dinheiro	-	1	1
Jornal do Brasil	1	-	1
Jornal da Tarde	-	1	1
O Estado de São Paulo	3	5	8
Journal of Consumer Research	1	-	1

Journal of Marketing	1	-	1
Journal of Marketing Research	1	-	1
Journal of Marketing Science	1	-	1
Le Monde	1	-	1
Marketing	-	1	1
Meio Digital	1	-	1
Mundo Digital	1	-	1
Meio & Mensagem	2	-	2
Propaganda e Marketing	1	-	1
Psicologia Profissão	-	1	1
Recherch Aplication en Marketing	1	-	1
Revista de Administração da FGV – R A E	-	2	2
Revista de Administração da USP - RAUSP	-	1	1
Revista de Administração da PUC	-	1	1
Revista Álvares Penteadó	-	1	1
Revista do CFC	-	1	1
Revista do CRC	-	1	1
Revista de Informática	-	1	1
Revista T & D	-	3	3
Ser Humano	-	2	2
Sexto Sentido	-	1	1
Sport Business Journal	1	-	1
Técnica de Vendas	-	2	2
Tendências no Trabalho	-	1	1
The Economist	2	-	2
The New York Times	1	-	1
Washington Post	1	-	1
Valor	-	2	2
Veja	6	6	12
Vida e Trabalho	-	1	1
Visão	-	1	1

Você S A	3	3	6
----------	---	---	---

No total foram 116 votos dos quais apenas 14 referem-se a publicações estrangeiras (12%). Só um docente do grupo 1 respondeu por 9 das 14 publicações estrangeiras lidas habitualmente. Portanto, fica difícil reconhecer um programa devidamente alinhado com o que há de melhor na área tendo em vista os resultados apresentados, apesar das dificuldades – inúmeras, por sinal, temos que reconhecer – dos docentes brasileiros: elevada carga horária, ensino de muitas disciplinas, salários baixos etc.

Por último, abordamos sobre a favorabilidade dos docentes em relação às iniciativas de marketing das instituições de ensino na conquista de novos clientes. Não detectamos manifestações contrárias, conforme depoimentos abaixo de docentes vinculados ao grupo 1:

“O conceito de marketing tem sido cada vez mais utilizado por todo o tipo de instituição, inclusive as não-lucrativas, entidades governamentais e estabelecimentos de ensino. Desse modo, acredito que a utilização de estratégias de marketing é perfeitamente aceitável, pois poderá contribuir para que as instituições de ensino superior tornem-se mais competitivas, o que será benéfico para os alunos. Se as estratégias de marketing são ensinadas aos alunos, por que a própria escola não pode utilizá-las?.”

Ou, conforme outro:

“ Se a estratégia apresenta uma falsa realidade da escola, é uma prática totalmente condenável. Entretanto, se a estratégia é utilizada para esclarecer os princípios da escola e gerar o interesse do aluno em conhecer seu programa, não tenho nada contra. Sem a comunicação correta, não teremos como distinguir as boas das más escolas. E a tendência é do aumento do número de escolas oferecendo seus cursos .”

Os do grupo 2, por sua vez, também seguiram o mesmo diapasão, colocando algumas restrições no máximo. Por exemplo, um deles declarou que *“Nada contra desde que o marketing seja verdadeiro, e não um engodo. Para outro consultado: “As escolas superiores vendem um produto, portanto precisam de Marketing.”*

Portanto, podemos afirmar que a utilização de marketing pelas instituições de ensino, pelo menos no que concerne à conquista de novos clientes (alunos), é assunto assimilado e apoiado pelos docentes pesquisados.

VI- Conclusões

Buscou-se no presente estudo, analisar algumas variáveis intimamente ligadas às atividades de docência. Visto globalmente, os resultados mostram que o docente do terceiro grau está aberto às mudanças que vêm acontecendo na sua área de trabalho. A maioria está conseguindo assimilar e incorporar as “novas” responsabilidades delineadas para sua função e, aparentemente, aceitando os novos desafios.

As questões mais potencialmente explosivas também não apresentaram acentuadas variações, quando analisamos as respostas de cada grupo. Senão vejamos:

- *professor tratar a aluno como cliente.* 6 opiniões muito favoráveis (4 do grupo 1 e 2 do 2) e 6 pouco favoráveis, exatamente o inverso sob a ótica de grupo.
- *A instituição tratar o aluno como cliente.* 8 avaliações como extremamente importantes (6 do grupo e 2 do grupo 2) e 4 como muito importante (1 voto do grupo 1 e 3 do grupo 2).
- *professor ser avaliado pelos alunos.* 8 votos como extremamente importante (6 do grupo 1 e 2 do grupo 2) e 5 como muito importante (1 do grupo 1 e 4 do grupo 2).
- *Ouvir a opinião dos alunos sobre o conteúdo do programa.* 5 votos como extremamente importante (3 do grupo 1 e 2 do grupo 2) e 7 como muito importante (3 do grupo 3 e 4 do grupo 2).
- *Uso do técnicas de marketing na docência.* 11 opiniões favoráveis, sendo 5 do grupo 1 e 6 do grupo 2.

Obviamente, os docentes do grupo 1 se mostraram mais receptivos à guinada pela qual o ensino vem passando. De certo modo, nem poderia ser diferente considerando o perfil das disciplinas por esse grupo lecionadas. Todavia, os docentes do grupo 2, segundo nosso estudo, vem se adaptando aos novos tempos. Os docentes que já assimilaram a nova realidade, investigadas por algumas das questões propostas neste estudo, não terão grandes dificuldades de adaptação. Entretanto, os que ainda não entenderam os sinais dos novos tempos, e não

tiverem a humildade de mudar, correm, paradoxalmente, o sério risco de se tornarem analfabetos funcionais.

VII- Limitações do Estudo

Pode-se afirmar que o presente estudo, até pela sua própria natureza exploratória e enfoque qualitativo, deixou um número considerável de questões a ser respondidas e/ou investigadas. Destacariamos, por exemplo, inicialmente:

- o reduzido tamanho da amostra investigada, que não permite a extrapolação ou generalização dos resultados, muito embora sinalizem tendências comportamentais, de preferências e pontos críticos que podem servir de subsídios para futuras investigações;
- os métodos utilizados pelos docentes para detectar os pontos fracos dos alunos e como eles são trabalhados quer dentro quer fora da sala de aula;
- não foram investigadas as percepções dos professores no que concerne ao papel extra por eles exercidos de “marketeiros” da instituição, uma vez que suas performances profissionais podem ajudar ou prejudicar a imagem desta última;
- não tratamos também das técnicas de ensino preferidas pelos docentes para a “venda” do conhecimento aos seus clientes (alunos);
- também não foram investigados se eles têm encontrado condições favoráveis para opinar e sugerir sobre as questões analisadas dentro desse estudo nas instituições para as quais trabalham; e
- não foram ouvidos os alunos (clientes) - muito embora existam mais de 1.300 artigos e livros sobre avaliação de professores por parte de alunos conforme **Shelton e DeZurc apud Comm e Mathaisel (1998)** - e nem as direções das instituições.

VIII – Recomendações para pesquisas futuras

Considerando os dados coligidos sugerimos que as pesquisas futuras considerem:

- se foram obtidos avanços nos hábitos de leitura e atualização, uma vez que estar sintonizado com o que acontece em outros centros geradores de excelência de ensino nos parece fundamental;
- avaliar se os docentes receberam algum tipo de encorajamento, instrução ou treinamento para incorporar o pensamento de marketing em seu trabalho junto aos alunos;

- quais os instrumentos usados pelos professores para ouvir as opiniões dos alunos sobre o conteúdo dos seus programas;
- explorar como se dá o processo de aconselhamento dos alunos em relação às suas carreiras fora da sala de aula, isto é, se a instituição estimula essa prática, se estabelece algum esquema específico etc.;
- a possibilidade de operar em bases amostrais mais numerosas, o que permitiria um embasamento estatístico mais confiável e a generalização dos resultados, por extensão; e
- a possibilidade de cruzar os resultados com outras informações tais como performance obtida pela instituição no Provão, opiniões de alunos etc. que permitiriam uma autêntica auditoria.

- X -

IX - Referências Bibliográficas

- CARDIM, Paulo Antonio G. “O que envolve a gestão universitária em tempos de mudança”. *Revista da ESPM*. São Paulo: Editora Referência, , vol. 8, ano 7, n.º 2, p. 66-70, mar/abr 2001;
- CHURCHILL JR., Gilbert A *Marketing Research: Methodological Foundations*. 3rd Edition. New York: The Driden Press, 1983;
- COMM, Clare L. & MATHAISEL, Dennis F. X. “Evaluating teaching effectiveness in America’s business schools: Implications for service marketers”. *Journal of Professional Services Marketing*. New York, vol. 16, n.º 2, p. 163-170, 1998;
- ESPARTEL, Lélis B., TREZ, G. e FONSECA, Marcelo J. A mensuração do envolvimento do aluno de Administração com o curso como instrumento de melhoria da qualidade de ensino: um estudo longitudinal em três universidades da região metropolitana de Porto Alegre. **In:** 25º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2001: Campinas) **Anais Eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM, Ensino e Pesquisa em Administração;
- FOLHA DE SÃO PAULO. Alunos “premiam” corpo docente. São Paulo, Folha Empregos Especial 1 – Guia Pós-Graduação e MBA, p. 26, 3/fevereiro/2002a;
- FOLHA DE SÃO PAULO. Tradição do curso dita a escolha. São Paulo, Folha Empregos Especial 1 – Guia Pós-Graduação e MBA, p. 26, 3/fevereiro/2002b;

- GUOLLA, Michael. “Assessing the teaching quality to student satisfaction relationship: Applied customer satisfaction research in the classroom”. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Statesboro. vol. 7, n.º 3, p. 87-97, Summer 1999;
- KOTLER, P. & FOX, Karen F. A . *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995;
- LARÁN, Juliano Aita. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior: um estudo do curso de Administração de Empresas da Unisinos. **In:** 25º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2001: Campinas) **Anais Eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM, Estratégia em Organizações;
- MARTINS, Gilberto de A .”Adoção do Marketing pelas Instituições de Ensino”. *Revista de Administração de Empresas RAUSP*. São Paulo: FEA-USP, vol. 29, n.º 3, p. 41-48, jul/set. 1989;
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. Volume 1. São Paulo: Editora Atlas, 1993;
- NEUMAN, W. Lawrence. *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches. 3rd Edition*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1997;
- OLIVEIRA, Rosana C. de. Impactos da Qualidade Total sobre os Profissionais de Educação: Estudo de Caso em Escola da Rede Particular. **In:** 23º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999;
- PAULA, Ana P. de. “Tragtenberg e a Resistência da Crítica: Pesquisa e Ensino na Administração Hoje.” *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 41, n.º 3, p. 77-81, Jul/Set 2001;
- REINGOLD, Jennifer. “You can’t create a leader in a classroom.” *Fast Company*. Boston, p. 286-294, November 2000;
- TERRY, Sara. “Schools that think.” *Fast Company*. Boston, p. 304-320, April 2000;
- VASCONCELOS, Anselmo F. “Os 4ps e a docência: uma abordagem sob o prisma de marketing.” *Revista da ESPM*. São Paulo: Editora Referência, vol. 8, n.º 4, p. 31-38, julho/agosto 2001;
- VIEIRA, Paulo R. e CRUZ, Francisca de O. Gestão pela Valorização Humana: Força Estratégica para Legitimação das Instituições Públicas do Ensino Superior. **In:** 24º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2000: Florianópolis). **Anais Eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000;

- WEBER, Demétrio e AVANCINI, Marta. “Estudante chega à 8.^a série com nível de 4.^a. Avaliação do MEC mostra que o aprendizado dos alunos só vem piorando.” *O Estado de São Paulo*: São Paulo, 26 nov., 2000, pág. A24; e
- WINER, Leon. “Pursuit of customer satisfaction ruins schools”. *Marketing News*. Chicago, vol. 33, n.º 16, p. 11, Aug. 2, 1999.