

## AREA TEMÁTICA – ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

### Padrões de atuação dos professores de Administração na Docência, Pesquisa e Consultoria

#### AUTORES

**BJORN WERNER BIBEN FREDERICK**

Unicamp

bjornf@uol.com.br

**ANA AKEMI IKEDA**

Universidade de São Paulo

anaikeda@usp.br

**CLEBER MARCHETTI DURANTI**

Universidade de São Paulo

clebermd@uol.com.br

#### Resumo

O estudo tem o objetivo de identificar padrões de atuação dos professores de administração na docência, pesquisa, e consultoria. As questões centrais de reflexão para atingir o objetivo, dizem respeito às habilidades, motivações, sinergias e conflitos existentes nas atividades exercidas concomitantemente por professores universitários de Administração de Empresas. Foram analisadas pesquisas acadêmicas nacionais e internacionais marcadas pelo caráter crítico da realidade em que estão inseridas. É um estudo exploratório, portanto não se pretende esgotar o assunto, o que seria impossível, mas apontar as divergências e complementaridades encontradas na análise da literatura. São identificadas as contribuições recíprocas entre as atividades com relação à contribuição gerada para a universidade e à sociedade, ressaltando que essa contribuição pode ser positiva ou negativa. Como resultado são propostos dois perfis de contribuição profissional, do professor que utiliza a universidade como um meio para alcançar seus objetivos próprios individuais, e do professor que utiliza a atividade docente para alcançar uma contribuição para o conhecimento e a sociedade. São propostas questões para pesquisa futura, e são discutidas implicações pertinentes ao cenário brasileiro recente.

#### Abstract

This study has the objective to identify patterns in business professors' behavior on teaching, research, and consultancy activities. The key questions to achieve the objective are based on skills, motivations, synergies and conflicts, present on the joint activities taken by business professors. National and international researches are studied, all of them bring a critical point of view of the analyzed context. It is an exploratory study, so it is not intended to be exhaustive, it would be impossible, but to identify complementarities and divergences found in literature. Reciprocal contributions between activities are identified, related to the contribution given to the university and the society, pointing out that this contribution can be positive or negative. As a result, two professional contribution profiles are proposed, the professor that uses the university as a mean to reach a contribution to his/her own individual objectives, and the professor that uses teaching activity as a mean to reach a contribution to the knowledge and the society. Future research questions are proposed, and Brazilian recent scenario implications are discussed.

**Palavras-chave:** Professor, Pesquisa, Consultoria.

## 1 Introdução

A carreira acadêmica muitas vezes remete à idéia do profissional que se dedica ao ensino (professor) e realização de pesquisas (pesquisador). Essa é uma perspectiva simples e não capta a amplitude e complexidade da carreira acadêmica dos dias atuais. Hoje a maioria dos profissionais acadêmicos, distribui sua atuação profissional em um grande número de atividades como: consultoria empresarial, prestação de serviços à comunidade ou universidade, negócios pessoais, treinamentos, pesquisas financiadas entre outras (RAPERT *et al.*, 2002). A coexistência de diferentes modalidades de atuação do professor universitário é um fato cada vez mais freqüente em função do interesse crescente das empresas em investir no seu capital intelectual, o que se reflete também pela grande proliferação de programas de educação corporativa e programas de pós-graduação.

A pesquisa de Bacellar (2005) aborda de forma ampla os aspectos da carreira acadêmica, como as motivações pessoais levam uma pessoa a se tornar professor, os perfis de método de ensino, adoção de tecnologias de ensino, desempenho em sala de aula entre outros. Outro estudo importante foi feito por Piercy (1999), em que faz uma crítica provocante sobre os estilos de professores e os conflitos gerados dentro de uma universidade.

Este estudo visa explorar a atuação conjunta em docência, pesquisa, e consultoria, do acadêmico em administração, faz isso abordando quatro dimensões: as habilidades, as motivações, as sinergias, e os conflitos. Baseia-se em pesquisa bibliográfica nacional e internacional, descrevendo, comparando, e fazendo reflexões a partir da consideração de vários autores. O trabalho inicia-se com considerações sobre as habilidades do professor, do pesquisador e do consultor, semelhanças e diferenças. Em seguida, são abordadas as motivações do professor, às voltas com outras possibilidades de atuação profissional, e finalmente são discutidos as sinergias e conflitos que surgem no exercício concomitante destas atividades.

## 2 As habilidades envolvidas em cada modalidade de atuação: professor, pesquisador e consultor

### a As habilidades do professor

É evidente pensar que existam conhecimentos e habilidades específicas para cada atividade, mas quais são elas afinal? Peacock (2005) analisa a habilidade do professor em abordar a disciplina dentro de uma realidade atual das empresas, e como essa habilidade é importante para prover ao aluno uma formação que o capacite a exercer com proficiência sua função no mercado de trabalho. O professor que não se mantém conectado com a realidade do mercado, intitulado de “institucionalizado”, não tem idéia de que tipo de profissional está preparando para o mercado. Peacock (2005) propõe que os professores realizem períodos de “residência” (ou estágio) em empresas, como uma forma de mantê-los próximos da realidade do mercado, o que traria benefícios tanto para os professores, como para os alunos e também para as empresas. Porém ressalta o papel importante das escolas, que deveriam fomentar a iniciativa da “residência”, através do reconhecimento dessa prática no plano de carreira docente. A prática de períodos de residência também é defendida por Bost e Haddad (1996), como uma ferramenta efetiva para melhorar as habilidades docentes frente à realidade de mercado. Enfatiza que a realização de trabalhos de consultoria e treinamentos corporativos (também chamados *in-company*), também contribui para construir uma experiência prática no mundo das empresas. Em sintonia com a importância da experiência real de mercado que os professores devem alcançar, Lantos (1994) aprofunda ainda mais a contribuição dos períodos de “residência” de professores nas empresas. Defende que esses períodos devem ser longos na

medida do possível, e fornece uma série de recomendações para estruturar essa atividade, reforçando a participação ativa dos diretores acadêmicos.

Uma outra habilidade importante que o professor deve desenvolver é a escolha e utilização correta das abordagens didáticas. Ligon (2002) apresenta ferramentas didáticas próprias ao ensino da disciplina de marketing e descreve suas características principais. Porém o desafio não é apenas a escolha da ferramenta, mas principalmente escolher o que deve ser ensinado, o conteúdo da disciplina, para depois escolher a abordagem didática mais adequada. Definir o conteúdo da disciplina é uma questão cada dia mais importante, pois o dinamismo das informações é muito grande, e as contradições existentes nas diferentes fontes de informação, é um fato.

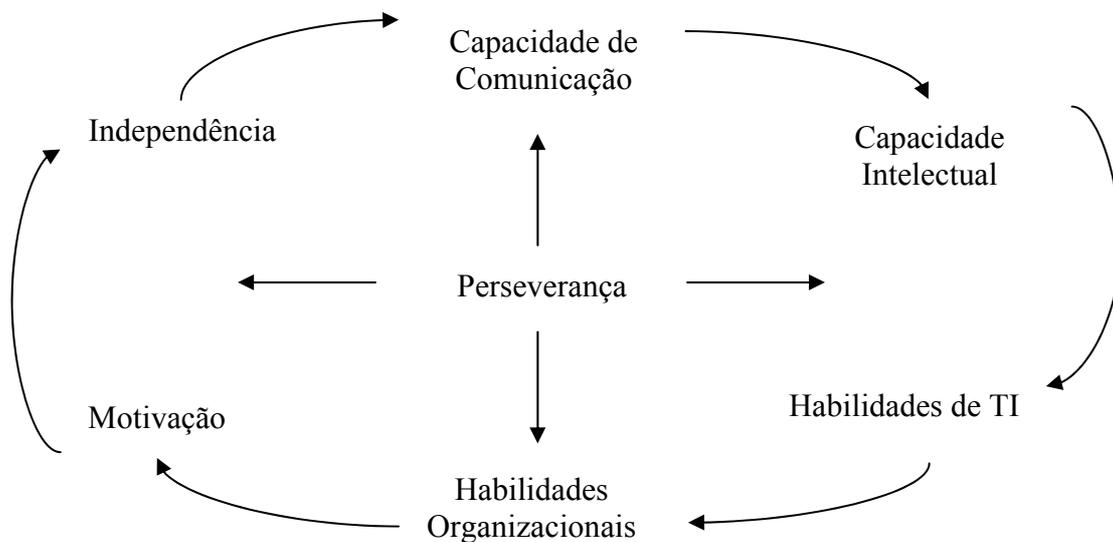
Pesquisando as opiniões dos alunos, Faranda e Clarke (2004) identificam as habilidades chave que fazem um professor ser visto como altamente eficiente. Através de uma análise quantitativa das opiniões dos alunos, encontrou-se que a capacidade de estabelecer *rapport* com os estudantes representou 35,8%. Estabelecer *rapport* é entendido como a maneira que o professor se relaciona com os alunos, sua acessibilidade, personalidade e empatia. Exemplos dessa conduta são refletidos no tratamento individualizado dos alunos, a capacidade de motivar os alunos a estudar o assunto, abertura de diálogos fora da sala de aula, a capacidade de se ouvir, admitir erros entre outros. Em segundo lugar de importância, representando 30,3% das opiniões dos alunos, foi identificada a habilidade de comunicação do professor. Exemplos dessa habilidade são sentidos na capacidade de desafiar os alunos a refletir, transmitir energia e paixão pelo assunto, controle na participação dos alunos, uso de diferentes técnicas didáticas, uso de exemplos, interatividade entre outros. As demais habilidades identificadas na pesquisa foram: a justiça nos meios de avaliação, conhecimento e credibilidade, e organização e preparação. Ou seja, as habilidades de interação pessoal e comunicação representam mais de 50%, na opinião dos alunos, como atributos de um professor de alto desempenho. Tradicionalmente professores dedicam um grande esforço na preparação do conteúdo das aulas, porém esse aspecto obteve apenas 10,3% de importância nesse estudo. O resultado foi comparado com estudos similares realizados entre os anos de 1998 e 2003, mostrando alinhamento muitos aspectos. Professores empenhados a melhorar suas habilidades docentes podem encontrar nesse tipo de pesquisa, informações que o auxiliem a guiar seu trabalho.

## **b As habilidades do pesquisador**

Com relação à atividade de pesquisa, Bowen (2005) aborda aspectos importantes que são complementares à atividade docente. Embora o profissional seja contratado como professor, que é o nome do cargo, sua principal diferenciação é a produção científica. Assim, artigos publicados representam a moeda pela qual será medido seu valor. Segundo o autor, o professor deve se conscientizar da importância da produção científica e trabalhar proativamente nesse sentido sem esperar a cooperação de sua escola, ou universidade. Deve definir um espaço em sua agenda e separar recursos financeiros próprios para eventual falta de financiamento da escola. Porém essa atitude não é suficiente por si só. É importante que o pesquisador defina criteriosamente a área de especialização (ou linha de pesquisa), que seja capaz de captar o interesse da comunidade científica e dos editores de periódicos, de maneira sustentável ao longo dos anos.

De forma mais holística, Collis e Hussey (2005) fazem uma análise das habilidades necessárias para o professor que se dedica às atividades de docência e pesquisa concomitantemente, e propõe a perseverança como a característica mais importante deste profissional (Fig. 1).

Figura 1 – Habilidades do pesquisador



Fonte: Collis e Hussey (2005)

A figura 1 sugere que existe uma complementação mútua entre as habilidades sendo que todas são necessárias para o sucesso na atuação de pesquisa. Porém a habilidade de perseverança tem um papel central, dando suporte às demais. É a perseverança que permite o pesquisador vencer os diversos obstáculos da atividade de pesquisa, que tipicamente possuem um caráter muito individual de busca de dados, reflexão e análise.

### c As habilidades do consultor

Já para a atuação em consultoria, as habilidades necessárias diferem em aspectos importantes. Markham (2005) sintetiza as habilidades necessárias em três principais dimensões, (i) Clareza da tarefa: significa fazer o que tem que ser feito, isso envolve compreender corretamente a necessidade do cliente, e não desviar o foco do trabalho; (ii) Capacidades: não apenas o conhecimento teórico (saber o que é), mas principalmente o conhecimento tácito (saber fazer); (iii) Autoconfiança: freqüentemente é a dimensão mais importante, pois envolve também a motivação do indivíduo. Ainda sobre a autoconfiança, o autor destaca que ela é formada essencialmente pela exposição pessoal aos problemas da consultoria, e pela formação de rede de relacionamentos. Porém esse conjunto de habilidades tem um comportamento muito dinâmico e essencialmente prático. Uma analogia útil é a habilidade de tocar um instrumento ou praticar um esporte, a excelência é alcançada através de muita prática através dos anos. Em outras palavras, a habilidade do consultor deve reunir conhecimento, capacidade de aplicar o conhecimento, e compreensão da organização das empresas (MAKHAM, 2005).

Para Wilkerson (1999), a atividade de consultor representa a ponte entre a academia e o “mundo real”, dado que o consultor “traduz” a pesquisa em técnicas para a solução de problemas empresariais, não estando, porém, os papéis de consultor e pesquisador necessariamente na mesma pessoa. O exercício da consultoria pelo pesquisador seria a forma de se trazer o conteúdo das pesquisas para mais perto das necessidades das empresas, diminuindo-se a lacuna entre a produção acadêmica e as necessidades de aprendizagem e informações demandadas pelas empresas. Essa prática seria uma das soluções para a questão

da “falta de experiência” em gestão no “mundo real” atribuída aos professores pelos profissionais de administração, segundo Wilkerson (1999).

### 3 As motivações dos professores

Piercy (1999) faz uma análise dos estilos de professores baseados nas suas motivações intrínsecas, e constrói uma crítica contundente sobre a inabilidade das universidades de gerenciar as motivações pessoais dos professores de administração de empresas. Segundo o autor, os professores possuem interesses e expectativas intrínsecas muito distintas, que se manifestam em quatro tipos:

*Cowboy* – sua principal característica é ser um *showman* em sala de aula, pois é muito hábil em prender a atenção e divertir os alunos, porém com profundidade de conteúdo duvidosa. Tem baixa produtividade de pesquisa e basicamente usa a universidade como porta de entrada para o mundo da consultoria e treinamento onde de fato dedica a maior parte de suas horas de trabalho, ou seja, sua motivação intrínseca é o dinheiro;

*Quisling* (termo inspirado no líder do governo da Noruega – Vikud Quisling - quando da invasão nazista, que teria colaborado com os invasores, termo de difícil tradução ao português sendo o sentido mais próximo “traidor”) – sua principal característica é a paixão pelo purismo acadêmico. São pessoas deslocadas de seu meio, pois em geral vieram de outras ciências básicas como Economia, Sociologia, Matemática, para lecionar em escolas de administração. Consideram a Administração uma área “impura” do conhecimento, apresentando baixo rendimento como pesquisadores e no ensino. Muitas vezes culpam a universidade pela posição acadêmica “inadequada” em que se encontram.

*Camaleão* – é caracterizado como o professor por excelência, pois além de ser muito dedicado às aulas, apresenta boa produção científica. Sua motivação intrínseca é a realização profissional acadêmica. Possui bom desempenho também na consultoria e prestação de serviços, pois de fato deposita seu privilegiado cérebro em tudo o que faz. Tipicamente é o perfil mais desejado pelas universidades, porém difícil de manter. Seu talento é visível e a pressão por mais resultados é constante, seja no trabalho acadêmico como no trabalho de consultoria e prestação de serviços. Essa pressão pode fazer com que um professor camaleão se torne um *cowboy* no futuro, ou um *quisling*.

*Interrogação* – são os professores que cresceram rápido pela sua produção acadêmica. Sua motivação intrínseca é a realização profissional. Poderia ser entendido como um perfil ideal também, porém possui uma amplitude do conhecimento menor comparando-as ao professor camaleão. A dúvida diz respeito ao que eles se tornarão no futuro. Se as universidades não forem eficientes em remunerar e reconhecer esses profissionais, eles poderiam se tornar futuros *quislings* ou *cowboys*.

Esses perfis podem ser entendidos também pelo quadro 1:

Quadro 1 – Estereótipos dos professores de Administração

		Desempenho	
		Alto	Baixo
Motivação primária	Realizações acadêmicas	Interrogação	<i>Quisling</i>
	Dinheiro	Camaleão	<i>Cowboy</i>

Fonte: Piercy (1999)

A questão final colocada por Piercy (1999, p. 704-706) para os diretores acadêmicos é a necessidade de identificar cada tipo de professor e desenvolver ferramentas de gestão (métodos de avaliação, planos de carreira específicos, entre outras ferramentas) que revertam em benefício tanto para a escola como para o professor. Em outras palavras, gerir com maior eficiência o recurso crítico mais importante de uma escola, os professores.

Quando se pensa em carreira acadêmica a principal atuação que vem à mente é a de professor, e é esse o cargo que estabelece seu vínculo com a escola. As atuações de pesquisa e consultoria seriam complementares à atuação de professor, pelo menos em teoria. Muitas vezes, universidades contratam profissionais com o objetivo de ensino (professores), porém os avalia pelo desempenho como pesquisadores, um paradoxo que acarreta muitos malefícios à gestão da carreira acadêmica. Um dos malefícios mais perniciosos é a desmotivação do professor, considerando que a motivação é um ingrediente chave para a qualidade do ensino. Segundo Tootoonchi (2002), há três fatores-chave que determinam a qualidade do ensino: (i) atitudes com relação aos alunos, pares e o assunto que ministra, (ii) conhecimento do assunto e didática, (iii) habilidades de planejamento, organização, comunicação e motivação.

Em uma linha de pensamento semelhante, Seiler e Seiler (2002) afirmam que a qualidade do ensino pode ser aprimorada através de políticas de promoção de carreira atreladas a um eficiente método de avaliação docente. Em outras palavras, utilizar a avaliação docente como principal ferramenta de gestão dos docentes e da aprendizagem percebida dos alunos.

Em estudo de O'Toole *et al.* (2000), foram consultados alunos e professores para avaliar 23 dimensões sobre a aprendizagem. Os resultados mostraram diversos pontos em comum na opinião de ambos grupos, que concordaram que a motivação do professor é um fator crítico de contribuição à experiência de aprendizagem. Com relação específica à motivação do professor, os alunos a pontuaram em 5º lugar, enquanto que os professores a pontuaram em 2º lugar, dentre as 23 dimensões listadas.

Ainda relacionado à questão da motivação do professor, o estudo de Daniels *et al.* (1984) aborda a questão da rotatividade de professores entre universidades e com a indústria. A principal causa para essa rotatividade diz respeito à baixa remuneração, aliada à existência de oportunidades melhores em outras escolas e na indústria. Como solução propõe uma revisão das práticas de gestão de professores a fim de tornar a carreira acadêmica mais atrativa e competitiva frente ao mercado. Por outro lado, conforme sugere a pesquisa de Hanna *et al.* (2005), a satisfação do docente em relação à instituição é altamente relacionada com a extensão do suporte institucional à atividade de pesquisa. Conforme os perfis de docentes de Piercy (1999) pode-se supor que isto não seja aplicável a todos.

Quanto ao ingresso na carreira de docente, existem caminhos variados. Alguns se direcionam para essa carreira através de uma escolha primária, conforme Bacellar (2005), enquanto outros se tornam professores após a atuação como administradores em empresas, perseguindo outro estilo de vida, de certa forma mais controlável e eventualmente menos estressante,

considerando que na atuação acadêmica o imponderável esteja menos presente do que no mundo corporativo. Essa transição da atuação profissional como administrador de empresas para a docência costuma ocorrer de forma gradual, com as atividades sendo exercidas, inicialmente, em paralelo, com o aumento da dedicação à docência com o passar do tempo, até que a transição seja completa. Entretanto, o movimento da atuação profissional corporativa para a docência poderia estar diminuindo segundo Buckley (1992, *apud* Wilkerson 1989), mas pode-se questionar o resultado da pesquisa nos dias atuais e na realidade brasileira.

Para Wood (1998), a cultura acadêmica é motivada por uma busca pelo conhecimento, enquanto que a cultura do administrador profissional é motivada por uma busca de melhores formas de gestão (alcançar melhores resultados através de melhores decisões). Os pesquisadores acadêmicos podem ajudar a minimizar este distanciamento sujeitando seus projetos de pesquisa a testes de relevância no “mundo real” e articulando os resultados em termos não acadêmicos, de forma a terem significado para os profissionais.

#### **4 Potenciais sinergias e conflitos que emergem da profissão**

A conjunção das atividades de docência, pesquisa, e consultoria, conforma interesses tão diversos que é fonte de inúmeras possibilidades de sinergias e conflitos. A dimensão mais óbvia é a questão do tempo disponível para cada atividade. Bowen (2005) faz uma análise do conflito de tempo existente entre a atividade de docente e de pesquisa. O conflito, porém tem origem na própria definição da função, pois o profissional é contratado como professor, entretanto é reconhecido principalmente pela sua produção científica expressa em publicações. A atividade de pesquisa exige muita organização, planejamento e principalmente tempo que muitas vezes conflita com o tempo exigido para as atividades em sala de aula. A solução sugerida por Bowen (2005) propõe que o professor gerencie sua própria carreira de pesquisador e não a escola. E recomenda que o professor reserve de 5% a 10% de sua remuneração para financiar suas pesquisas quando não houver financiamento institucional. A atitude proativa que Bowen (2005) propõe ao pesquisador é nobre, porém essencialmente solitária. Essa situação aliada aos problemas de baixa remuneração mencionados por outros autores, conforma um cenário tão cheio de obstáculos que transforma o sucesso do professor em atividades tanto de pesquisa como de docência, numa jornada heróica.

O estudo de Rapert *et al.* (2002), traz também importante contribuição sobre as sinergias e conflitos. A pesquisa analisou as respostas de mais de 100 professores de marketing dos Estados Unidos da América, e encontrou que aproximadamente 90% dos professores se dedicam a atividades fora do padrão acadêmico de responsabilidades. Muitos o fazem para aprimoramento docente, e outros o fazem para alcançar melhor remuneração em atividades como: treinamentos corporativos, consultoria empresarial, serviços de perícia, negócios próprios, pesquisas contratadas, ou ainda maior carga de aulas. O potencial de conflito pode atingir dimensões éticas em decorrência da não separação entre o docente e a instituição em que atua, como no exemplo citado por Rapert *et al.* (2002), em que um professor atuante como perito é chamado para testemunhar contra os interesses financeiros de uma organização, a qual, no entanto, faz doações à instituição de ensino, tornando questionável a postura isenta do perito. O maior potencial de sinergia ocorre quando os professores acumulam experiências do mundo empresarial e a transformam em conteúdo prático em suas aulas, contribuindo para a qualidade do ensino e para a preparação de profissionais para o mercado de trabalho. Outra potencial sinergia ocorre com as pesquisas contratadas, que podem ser fonte de idéias e aplicações para pesquisas acadêmicas. Porém há evidentes potenciais conflitos. O estudo de Rapert *et al.* (2002), mostra que apesar de 72,5% das universidades definirem limites de

ocupação de tempo nas atividades fora do padrão acadêmico de responsabilidades, 37% dos respondentes do estudo confessaram não respeitar esses limites. Quando consultados sobre a opinião dos pares e administradores acadêmicos, houve um resultado neutro ou parcialmente positivo quanto à dedicação a atividades fora do padrão acadêmico. Em outras palavras há espaço para práticas inadequadas, com efeitos negativos para a universidade, seja pelos conflitos pessoais gerados pelo ciúme ou pelo comprometimento de metas da universidade e avanço lento na carreira acadêmica. As diferenças de remuneração são grandes, em todos os níveis da carreira acadêmica, oferecendo assim um constante convite aos docentes para assumir atividades fora do padrão acadêmico de responsabilidades, drenando o tempo do profissional para fora da universidade (RAPERT *et al.*, 2002).

Segundo Bennis (2006) existe uma crise na educação em administração cuja origem se deve ao fato de as grandes escolas de negócios terem adotado um modelo de excelência acadêmica inadequado. A avaliação de desempenho é quase que totalmente fundada no rigor da pesquisa acadêmica e não na competência daqueles que são formados, ou na compreensão que o corpo docente tem dos elementos geradores do desempenho das empresas. A falsa premissa por trás desse modelo seria a de que a administração é uma disciplina acadêmica, como a química ou a biologia e não uma profissão, o que a afastaria de seu objetivo como escola profissional.

É preciso lembrar que a administração, como ciência social aplicada, surgiu justamente para resolver questões e problemas das organizações e desenvolver o campo da gestão. Mas como aproximar as vertentes Pesquisador-Administrador, sem sacrificar o rigor e a abrangência da pesquisa acadêmica?

A questão das sinergias e conflitos entre docência, pesquisa e consultoria torna-se ainda mais complexa se for considerada a dimensão, não apenas do docente-pesquisador, mas também da figura da instituição de ensino, como abordado por Liu e Dubinsky (2000). Afinal, a consultoria pode ser pensada como forma de a instituição gerar fundos complementares àqueles provenientes de investimento público, sobre os quais há regulação e controle.

Uma síntese dos conflitos e sinergias é apresentada no quadro abaixo.

Quadro 2 – Síntese dos conflitos e sinergias – influências negativas ou positivas

	Elementos de influência	Professor	Pesquisador	Consultor
<b>Conflitos</b>	Dedicação – atividades competindo pelo tempo do professor	Limitação da atuação em docência - ←	Priorização da produção científica ● →	Atuação em empresas como consultor ● →
	Reconhecimento focado na pesquisa em detrimento da docência	Docência em segundo plano - ←	Priorização da produção científica ● →	
	Ética – atuação como perito livre da influência da instituição acadêmica/ imparcial	Comprometimento com a instituição ● →		Atuação como perito não imparcial → -
<b>Sinergias</b>	Experiência prática em empresa trazida ao conteúdo das aulas	Adição de conteúdo às aulas + ←		Atuação em empresas como consultor ● →
	Inspiração para pesquisa acadêmica advinda da pesquisa contratada	Adição de conteúdo às aulas + ←	Maior produtividade total em pesquisa + ←	Pesquisa contratada ● →
	Temas de pesquisa acadêmica mais próximos à realidade da administração	Adição de conteúdo às aulas + ←	Temas relevantes para as empresas + ←	Atuação em empresas como consultor ● →
	Aplicação do treinamento em didática	Capacidade didática aprimorada pela prática ● →		Habilidade em passar conhecimento p/ as empresas → +

Fonte: elaborado pelos autores

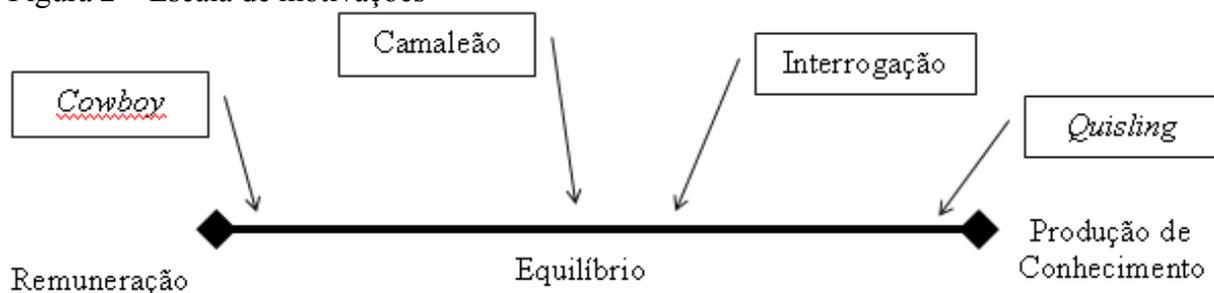
As setas no quadro acima indicam a influência positiva ou negativa (“+” ou “-” respectivamente) que o exercício de uma atividade (origem da seta) exerce sobre o exercício de outra (destino da seta). As influências negativas foram agrupadas como conflitos, as positivas, como sinergias.

## 5 Discussão: padrões de atuação possíveis dos professores de Administração

Muitas questões importantes foram abordadas nas pesquisas citadas neste estudo, que provocam uma reflexão não apenas por parte dos professores, mas de diretores acadêmicos, alunos, empresas, governo e a sociedade em geral, pois a qualidade de ensino tem profundas conseqüências futuras na sociedade.

No intuito de melhorar a contribuição das universidades, sugestões foram propostas por diferentes pesquisadores, no âmbito da gestão das universidades e políticas públicas. Porém o resultado final também é muito influenciado pela conduta individual dos professores e suas escolhas frente ao cenário de carreira que enfrentam. São muitas as forças que influenciam o comportamento dos diversos atores, remuneração, carreira, oportunidades de mercado, sistemas de avaliação docente, habilidades, motivações intrínsecas, qualidade do ensino, entre tantas outras. Em essência, a questão é com que motivação intrínseca os professores buscam atividades fora do padrão acadêmico de responsabilidades? Os perfis descritos por Piercy (1999), sob a ótica das motivações pessoais, descreve de forma bastante provocante os resultados esperados de acordo com a atitude assumida pelo professor, que poderiam ser entendidos mais claramente pela figura 2.

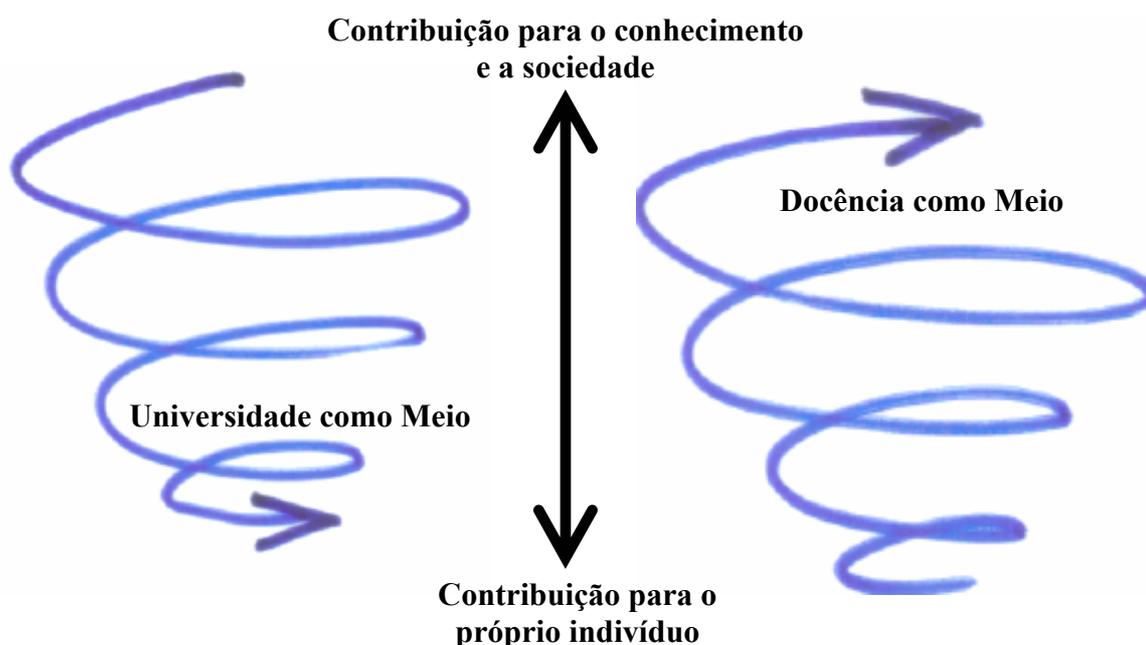
Figura 2 – Escala de motivações



Fonte: elaborado pelos autores

Existe uma grande diferença de contribuição quando o professor coloca-se como meio para uma contribuição legítima à sociedade, ou quando o professor coloca a universidade como meio para atingir ao máximo seus objetivos pessoais. Com essa perspectiva pode-se imaginar que existam então dois padrões de atitude possíveis, resumidas na Figura 3.

Figura 3 – Espirais de contribuição do professor

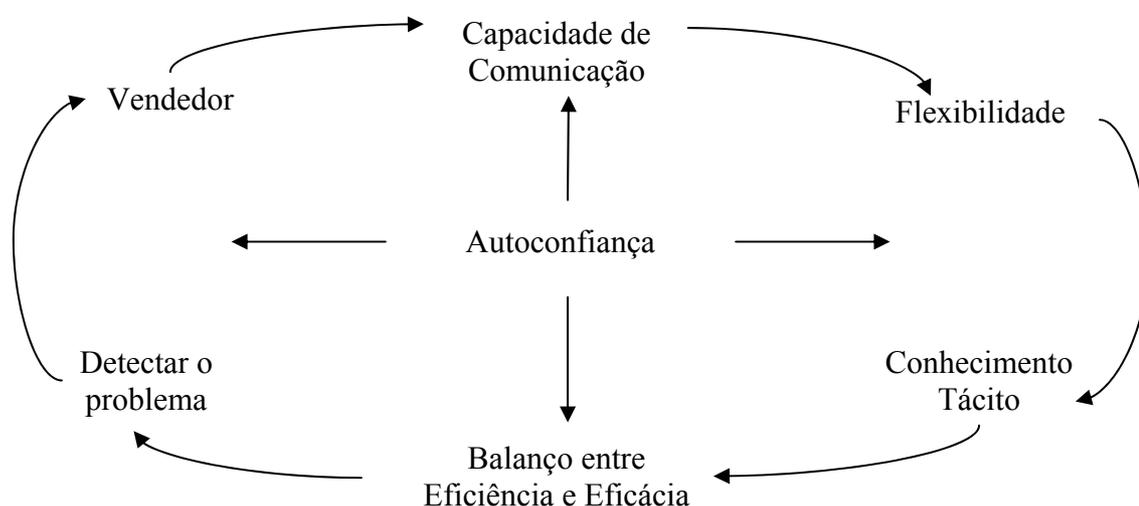


Fonte: elaborado pelos autores

O professor que utiliza o nome da escola para fomentar suas atividades não acadêmicas sem um retorno tangível para a escola entra na espiral que converge unicamente para seus

interesses pessoais. Por outro lado o professor que escolhe suas atividades acadêmicas e não acadêmicas em função do que pode ser transferido para a escola, entra na espiral que converge para uma contribuição ampla aos interesses da comunidade. Isso não significa que esse professor não tenha seus interesses pessoais alcançados, muito pelo contrário, o reconhecimento público alcançado com seu trabalho lhe facilita avançar na carreira e alcançar melhor remuneração. Uma melhor remuneração significa dedicação a trabalhos extra-universitários tipicamente de consultoria ou treinamentos. Porém ser um bom consultor representa por si só um grande desafio, pois as habilidades necessárias diferem significativamente das habilidades de um professor. No intuito de sintetizar as habilidades de um consultor, os autores deste estudo propõem o diagrama de habilidades da Figura 4, num formato comparável ao diagrama da Figura 1:

Figura 4 – Habilidades do consultor



Fonte: elaborado pelos autores

Comparando as figuras 1 (habilidades do pesquisador) e 4 (habilidades do consultor), nota-se que as habilidades de comunicação são necessárias para ambas atividades, assim como a capacidade intelectual (conhecimento). Para o consultor a habilidade central é a autoconfiança, pois ela lhe permite transmitir constantemente a confiança de que é capaz de solucionar o problema pelo qual foi contratado. Porém há diferenças importantes a observar, sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 3 – Habilidades do Professor Pesquisador e do Professor Consultor

<b>Habilidades</b>	<b>Professor Pesquisador</b>	<b>Professor Consultor</b>
Conhecimento	Objetivo	Produto
Análise e Síntese	Foco no conhecimento	Foco no resultado (valor econômico)
Prazos e Custos	Maior espaço para negociação	Cliente determina
Trabalho em equipe	Cooperação	Liderança

Fonte: elaborado pelos autores

Em geral pode-se dizer que o professor pesquisador visa essencialmente produzir conhecimento, valioso para a sociedade, e para o progresso da ciência (comunidade científica). Já a atividade de consultoria exige do consultor uma abordagem mais comercial do conhecimento, onde o objetivo principal é gerar valor para o cliente, solucionando um problema dentro de um prazo e custo contratados. Há uma diferença significativa também com relação à organização do trabalho. O ambiente de uma universidade é muito diferente de um ambiente corporativo, os comportamentos, a linguagem e o tipo de trabalho em equipe diferem sobremaneira. O professor que se dedica à atividade de consultoria deve ter fluência em ambos os ambientes.

## 6 Considerações finais e a realidade brasileira

Embora as pesquisas mencionadas neste estudo sejam em sua maioria originadas por pesquisadores estrangeiros, muitas questões se encaixam plenamente à realidade brasileira. A carreira docente em nível universitário dá ênfase à produção acadêmica e menos reconhecimento à qualidade docente. Some-se a isso um quadro geral de baixos salários oferecidos aos professores, apesar das exceções, e forma-se todo um contexto propício para atividades fora do padrão acadêmico de responsabilidades. Sinergias e conflitos discutidos neste trabalho também estão presentes no cenário brasileiro. As questões levantadas nas pesquisas aqui analisadas trazem importantes desafios para professores e diretores acadêmicos, seja nas universidades públicas ou particulares.

Já em 1984 os EUA enfrentavam problemas de rotatividade de professores (DANIELS *et al.*, 1984), problema que tem se agravado também no Brasil nos últimos anos, devido principalmente a problemas de remuneração. Recentemente diversas escolas demitiram grande quantidade de professores com doutoramento devido aos altos salários que recebiam em comparação aos professores com mestrado. Uma brecha na interpretação da Lei de Diretrizes e Bases do MEC permitiu essa medida. O problema do rebaixamento de salários se faz presente também no recrutamento, oferecendo pouca atratividade aos professores. Para complementar sua remuneração, os professores acabam por se dedicar a atividades fora do padrão acadêmico de responsabilidades. Ou seja, expondo a universidade aos riscos apontados por Piercy (1999), Daniels *et al.* (1984) e Rapert *et al.* (2002). O plano de dobrar o número de vagas nas universidades federais até 2010, e a atual expansão de vagas nas universidades

estaduais paulistas (JORNAL DA CIÊNCIA, 2006) enfrenta esses riscos de forma marcante. Os professores contratados terão o desafio de complementar sua renda sem prejudicar o tempo e a qualidade dedicada ao ensino, e principalmente escapar dos conflitos éticos potenciais expostos na figura 4. Por sua vez as universidades terão que se esforçar em criar planos de carreira que sejam atrativos, a fim de reter os professores evitando a rotatividade.

Mudanças são necessárias para melhorar a contribuição das universidades, porém o caminho é lento e penoso. Sem mudanças expressivas na gestão acadêmica e nas políticas públicas, a educação continuará sendo vista com um assunto tradicionalmente mal administrados (DANTAS, 2006). Pensando na provocante taxonomia de Piercy (1999), que tipo de professor será predominante na comunidade acadêmica brasileira do futuro?

## **7 Limitações do estudo**

Este trabalho se baseia em uma revisão bibliográfica com o intuito específico de capturar as questões centrais relativas ao tema e suficientes para construir uma visão crítica extensível à realidade brasileira. Porém, possivelmente, não cobriu todas as fontes potenciais.

Os artigos analisados são em sua maioria oriundos do exterior, e refletem a realidade dos países de origem. As considerações sobre a realidade brasileira foram feitas por analogia, suportadas pela experiência pessoal dos autores e não é passível de generalização.

## **8 Linhas de estudo futuras**

Praticamente todos os estudos analisados foram realizados com foco na opinião dos alunos e dos professores universitários. Uma linha de estudo interessante seria analisar a visão do diretor acadêmico, suas opiniões frente aos desafios descritos neste estudo, e seu grau de autonomia para promover as mudanças necessárias. Num sentido mais amplo, analisar o sistema de gestão acadêmica adotada pelas universidades, e como esse sistema influencia o comportamento dos professores nas espirais de contribuição expostas na figura 3. Outra linha de pesquisa seria analisar o efeito das políticas públicas sobre as dimensões de motivações, habilidades, sinergias e conflitos. Este assunto é particularmente relevante no momento atual em que o governo tenta aprovar a reforma universitária, uma lei que vem sendo discutida há dois anos e ainda gera muita polêmica quanto aos resultados esperados (PARAGUASSÚ, 2006). A proposta de lei propõe mecanismos de gestão controversos a serem aplicados em universidades públicas e particulares (DANTAS, 2006), e que afetariam as dimensões analisadas neste estudo.

## **9 Referências Bibliográficas**

- BACELLAR, Fátima Cristina Trindade. **Contribuições para o Ensino de Marketing:** revelando e compreendendo a perspectiva dos professores. 2005. 305 f. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BENNIS, Warren G., O'TOOLE, James. Como a escola de administração perdeu o rumo. **Harvard Business Review**, v.84, n.3, p.37, 2006.
- BOST, John, HADDAD, Kamal M. **Opportunities for finance faculty to obtain experience for teaching and research. Journal of Education for Business.** v.71, n.3, p.162-165, 1996.
- BOWEN, John T. Managing a research career. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** v.17, n.7, 2005.

- COLLIS, Jill , HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2 ed., Porto Alegre, Bookman, 2005.
- DANIELS, John P. *et al.* Faculty turnover within academics: the case of business professors. **Business Horizons**. v. 27, n. 4, p.70-74, July/August 1984.
- DANTAS, Fernando. Vinculação de verba vai elevar gasto em R\$ 1 bi. **O ESTADO DE S.PAULO**. São Paulo, Ano 127, n.41116, p.A4, 14/05/2006.
- FARANDA, William T., CLARKE, Irvine. Student observations of outstanding teaching: implications for marketing educators. **Journal of Marketing Education**. v. 26, n.3, p.271-281, Dec. 2004.
- HANNA, Nessin., HAUG, Ralph, KRABBENHOFT, Alan. The self-fulfilling prophesy of the tenure/promotion policies at business colleges and schools. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Sep. 2005.
- JORNAL DA CIÊNCIA** – SBPC. JC e-mail 2937, de 16 de Janeiro de 2006.
- LANTOS, Geoffrey P. Faculty internships – a means to bridge the academician/practitioner gap. **Journal of Product & Brand Management**. v.4, n.4, p.15-30, 1994.
- LIGON, Gray. What should marketing professors be teaching? **American Marketing Association Conference Proceedings**. Chicago, 2002.
- LIU, Sandra S., DUBINSKY, Alan J.. Institutional entrepreneurship - A panacea for universities-in-transition? **European Journal of Marketing**. v.34, n.11/12, p.1315, 2000.
- MARKHAM, Calvert. Developing consulting skills. **Consulting to Management**. v.16, n.4, p.33-37, Dec, 2005.
- O'TOOLE, Dennis M. *et al.* The important learning dimensions in the school of business: a survey of students and faculty. **Journal of Education for Business**. v.75, n.6, July/August 2000.
- PARAGUASSÚ, Lisandra. Reforma põe 75% da verba do MEC na universidade. **O ESTADO DE S.PAULO**. São Paulo, Ano 127, n.41116, p.A4, 14/05/2006.
- PEACOCK, Eileen. Faculty internships. **Strategic Finance**. v.87, n.5, p.19-22, 2005
- PIERCY, Nigel F. A polemic, in search of excellence among business school professors: cowboys, chameleons, question-marks and quislings. **European Journal of Marketing**, v.33, n.7/8, p.698-706, 1999.
- RAPERT, Molly I. *et al.* Beyond the core triad: Just what do marketing academics do outside of teaching, research, and service?. **Journal of Marketing Education**, v.24, n.2, p.161-167, 2002.
- SEILER, Vicky L.; SEILER, Michael J. Professors who make the grade. **Review of Business**. v.23, n.2, p.39-44, Spring 2002.
- TOOTOONCHI, A. *et al.* MBA students' perceptions of effective teaching methodologies and instructor characteristics. **International Journal of Commerce & Management**, v.12, n.1, p.79-89, 2002.
- WILKERSON, JAMES M., On research relevance, professors' "real world" experience, and management development: are we closing the gap?. **Journal of Management Development**. v.18, n.7, 1999.
- WOOD, Donald M. Bridging The gap between researcher and practitioner. **International Studies of Management & Organization White Plains**. v.18, n.3, p.88-99, Fall 1988.