

## **O Professor: Líder Ou Transferidor De Conhecimentos? A Percepção Dos Alunos Em Diferentes Cursos**

**Edson Roberto Scharf  
Eduardo Juan Soriano-Sierra  
Maria José Carvalho de Souza Domingues**

### **RESUMO**

Muito do esforço feito pelo professor no preparo das aulas, nas pesquisas e nos artigos está relacionado com o compartilhamento do conhecimento na sala de aula. Mas o aluno de determinado curso entende o professor como um líder que auxilia o seu crescimento ou como um transferidor de conhecimentos? Vê o professor como um modelo a ser seguido na vida profissional? Com o fito de entender melhor esta relação, foi analisada uma pesquisa em ambientes de ensino muito diversos e com interesses diferentes, dentro de uma mesma instituição de ensino. A técnica de análise dos dados utilizada é a explanatória, que vai além da descrição e tenta explicar as razões para o fenômeno que o estudo descritivo apenas observou. À parte as questões invisíveis a esta pesquisa, como o eixo de ensino do curso ou de problemas localizados com determinado professor, o que se percebeu é que o aluno entende a figura do professor como um fundamento para a busca de um grau maior de conhecimento. Grande parte dos alunos compreendeu que as pesquisas bibliográficas, referenciais teóricos e artigos científicos apresentados pelos professores podem ser acessados facilmente, em sua maioria através da internet. Mesmo assim, não parecem querer prescindir de um profissional que pesquise e selecione aquilo que é mais relevante para o aprendizado individual de cada um dos alunos e explique de tal forma que as informações no seu conjunto formem conhecimento. Ou seja, que o auxilie em seu crescimento.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento. Ensino-aprendizagem. Capital intelectual

### **1 INTRODUÇÃO**

Este estudo objetiva identificar como os alunos percebem os professores em sala de aula. Muito do esforço feito pelo professor no preparo das aulas, nos estudos complementares, nas pesquisas e nos artigos deve estar relacionado com o compartilhamento do conhecimento no ambiente de ensino tradicional. Porém, os alunos podem ter diferentes formas de ver este mesmo professor, partindo das suas expectativas, da formação que a carreira está lhe dando e daquilo que é o enfoque central do seu curso. O aluno de determinado curso entende o professor como um líder que auxilia o seu crescimento ou como um transferidor de conhecimentos dos livros? Entende o professor como um modelo a ser seguido na vida profissional ou como um profundo conhecedor dos assuntos pertinentes à área em que atua? Com o fito de entender melhor esta relação, foi analisada uma pesquisa realizada para este fim em ambientes de ensino muito diversos e com

interesses diferentes, embora complementares e dentro de uma mesma instituição de ensino. De um lado, professores de um curso de teor racional (engenharia) e, de outro, professores cujo conhecimento é considerado matricial (curso de administração). Parte dos respondentes está no meio termo, em cursos com teor técnico e matricial (design e comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda).

As engenharias são reconhecidamente focadas em situações mais racionais, o que é comprovado pelas ementas das suas disciplinas, com pouca ênfase nas que possuem visão mais geral ou que permita discussão sem necessidade de conclusão. É próprio do profissional formado na área agir de forma mais racional do que emocional.

Os cursos de administração pedem uma formação mais abrangente, multidisciplinar, com um profissional capaz de visualizar sistemicamente todas as disciplinas ao mesmo tempo, como forma de poder tomar decisões que levem a empresa ao sucesso mercadológico. Muitas das disciplinas permitem e, até, dão ênfase à discussão sem conclusão, aquela que permite uma abertura nas perspectivas, independente do foco abordado. O fato de que muitos estudantes de Administração serão especialistas em Marketing ou Produção ou Custos, mas mesmo assim terem que conhecer com certa profundidade as outras áreas, faz dele um generalista não superficial. Deve manejar todas as disciplinas empresariais com facilidade, embora possa atuar especificamente em uma área.

Já os cursos de design e de comunicação social com habilitação em propaganda e publicidade encontram-se em uma situação intermediária entre a racionalidade da engenharia e a amplitude da administração. Seus estudantes, de acordo com o objetivo e a ementa dos cursos, têm uma sólida formação técnica aliada a disciplinas de teor mais conceitual, em que a visão mais generalista também ocorre. É uma situação delicada e difícil, tanto para professores (que necessitam prover adaptação constante entre as disciplinas) quanto para os alunos (que devem ser passíveis de entendimento de conceitos tão diversos quanto constituição e dureza de materiais a escolha de ferramentas promocionais para lançamento de novos produtos).

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 APRENDIZAGEM**

Professores e alunos têm no capital intelectual seu maior patrimônio e, ao mesmo tempo, seu maior desafio. O conhecimento, especialmente em organizações como as instituições de ensino superior, não é apenas fundamental: ele é a própria instituição. Como desafio, o conhecimento se apresenta quando ele não é compartilhado entre os professores ou entre estes e os alunos.

Stewart (1998) denomina o capital intelectual de uma organização de *ouro oculto*, com a explicação de que é aquilo que não é possível enxergar fisicamente, mas esta lá, internalizado em cada indivíduo e, muitas vezes, exposto através do sucesso que a empresa atinge em seu mercado de atuação com o auxílio dele.

É compreensível que grande parte do conhecimento dos professores esteja na forma tácita. Levando em conta o volume fenomenal de dados e informações que circulam diariamente pela imprensa e demais veículos, a capacidade de interação que ele deve mostrar em sala de aula com as novas experiências trazidas pelos alunos, o acúmulo natural das funções de professor e atividades profissionais extra-universidade, e a exigência de atualização quanto aos conhecimentos da sua área de docência, no mínimo, é possível que o tempo seja bastante exíguo para o registro ordenado de informações. Ainda que entendido como fundamental, é uma questão de tempo limitado.

Compartilhar conhecimento de forma verbal, portanto, é mais fácil do que o repasse de textos, artigos, cópias e outros formatos que congreguem algum tipo de conhecimento. Preparar uma aula com base em um artigo leva muito mais tempo e exige mais dedicação do que usar da memória para expressar o conhecimento, ainda que seus resultados sejam parciais em relação a um artigo completo.

Do ponto de vista da gestão empresarial e da Gestão do Conhecimento, por conseguinte, Bessant (1999) propõe que o aprendizado seja entendido como um processo que envolve uma combinação de experiência, reflexão, formação de conceitos e experimentação.

De acordo com o autor, três são os componentes envolvidos no processo: o primeiro é a acumulação e desenvolvimento de competências centrais, que diferencia as empresas ou pessoas entre si, com oferta ou não de possíveis vantagens competitivas. O segundo é a dimensão temporal: o aprendizado envolve um processo de longo prazo. O terceiro componente do aprendizado é sua idiossincrasia: os processos de aprendizado são próprios das organizações e seus ambientes e dificilmente replicáveis por outras.

Neste sentido, o autor aponta algumas características do aprendizado:

- . que o mesmo não é automático: é necessário investimento explícito para aprender;
- . o aprendizado pode envolver o domínio e a mudança desde tarefas corriqueiras até processos mais intensivos em conhecimento e grandes transformações;
- . aprender a aprender é prioritário e envolve componentes formais e componentes tácitos.

A importância econômica do aprendizado está associada não só a novos produtos ou processos, mas aos novos requisitos quanto a maneiras de garantir o valor a estes recursos. Lastres e Albagli (1999) defendem dois deles:

- . informação e conhecimento são recursos intangíveis, não-materiais e, portanto, não-esgotáveis e não-deterioráveis. Seu consumo não os destrói e seu descarte não deixa vestígios físicos; e
- . diferentemente dos produtos industrializados, os bens e serviços da economia do conhecimento (um software, por exemplo), uma vez produzidos ou criados, podem ser reproduzidos a custos irrelevantes.

Contrariamente às teorias e artigos clássicos sobre conhecimento e aprendizagem, Prange (2001) afirma que a aprendizagem organizacional é usada principalmente com um sentido metafórico. Entende que o uso de metáforas é que pode ter valor prático, porque o leitor será sensibilizado com as várias possibilidades de interpretar o mundo. E conclui dizendo que as teorias de aprendizagem organizacional proporcionam “lentes” e não ferramentas.

Nas disciplinas em que estudos de caso, abordagens qualitativas de situações de mercado ou apresentação de artigos com interpretações não-lógicas são necessários, as citadas lentes são ainda mais visíveis e importantes. O uso de artigos científicos em sala de aula, portanto, como forma de disseminação do conhecimento para o crescimento pessoal ou organizacional é fundamental.

Huysman (2001) comenta que a maior parte da literatura sobre aprendizagem traz o aperfeiçoamento, a inteligência e o saber como os principais resultados deste processo, o que significa dizer que ela está sendo definida a partir dos seus resultados. E, ao ser tratado desta forma, deixa de lado a questão da dinâmica de como as pessoas ou organizações aprendem, já que o foco é outro. É como se o professor, ao levar um artigo para discussão em sala de aula, de antemão avisasse informasse aos alunos qual o resultado esperado com o estudo, ao invés de prover a equipe de condições para o desenvolvimento pessoal e crescimento, individualmente.

De qualquer modo, a aprendizagem deve ser despertada nas pessoas como forma de diferenciá-las entre si e criar capacidades em áreas distintas. Senge (1990) argumenta que o propósito do processo de aprendizagem é desenvolver a capacidade de um pensamento

sistêmico, e este requer uma mudança de paradigmas mentais, com o fito de ver o mundo sob uma nova forma. É na busca de novas maneiras de pensar e de novas atitudes frente ao mundo, que o processo de aprendizado demonstra o seu foco nas capacidades latentes de cada indivíduo. É necessário expandir a inteligência, as capacidades e as habilidades de cada pessoa, ajustando-se ou não aos objetivos organizacionais. No caso da universidade, em relação à redação de artigos científicos, o professor necessariamente tem como foco, durante o desenvolvimento do estudo, demonstrar algo a alguém e, via de regra, isto deveria passar pelos seus alunos, através da divulgação, estudo em profundidade, discussão e revisão de conclusões, como forma de, mais uma vez, desenvolver o aprendizado.

## 2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Terra (apud Fleury e Oliveira, 2001), a Gestão do Conhecimento nas organizações passa obrigatoriamente pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo. Estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas, pois setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica. Assim, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo ultrapassado pelo desafio permanente de criar novos produtos, serviços e processos gerenciais, pois dada a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios de mercado, não é mais permitida a concentração dos esforços em alguns poucos funcionários ou áreas da empresa.

Entra aqui, cada vez de forma mais forte e estruturada, a Gestão do Conhecimento que, de acordo com Fleury e Oliveira (2001), implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com a criação e aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de esforços nos planos organizacional, individual, estratégico e operacional.

De acordo com Rossatto (2003), gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Desse modo, deve fazer parte da estratégia organizacional, ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de gestão do conhecimento.

Ainda de acordo com Rossatto (2003), a gestão do conhecimento não acontece sem a participação ativa dos indivíduos e da própria empresa. Enquanto os primeiros são os atores principais desse processo, cabe à empresa executar algumas ações e tomar iniciativas para garantir todas as suas etapas. Essas ações, juntamente com a implantação de pontos estratégicos, dependem de uma infra-estrutura humana e tecnológica que as suporte.

As grandes empresas atuam como redes de inteligência buscando novos mercados e oportunidades, a gestão do conhecimento desempenha um papel vital para o estímulo da interação, integração, participação, cooperação, compartilhamento, socialização, criatividade, trabalho em equipe e sinergia, indispensáveis ao crescimento da organização e à obtenção de vantagem competitiva no mercado (ROSSATTO, 2003).

De acordo com Terra (2004), implantar Gestão do Conhecimento pode significar a utilização de uma grande variedade de ferramentas. O primeiro grande desafio, pode ser a identificação clara e específica das bases de conhecimento que uma organização precisa realmente gerir de forma sistemática, metódica e estratégica, canalizando para isso recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

As empresas que dominam o conhecimento acerca dos seus principais processos organizacionais já estão dando um passo significativo rumo à identificação das bases de

conhecimentos estratégicos. Todas as empresas realizam de alguma forma a Gestão do Conhecimento, já que não é possível conceber o trabalho humano nas empresas sem o uso da inteligência humana e porque as empresas, nos seus processos de trabalho e crescimento, estão invariavelmente a reutilizar algum tipo de conhecimento para produzir e servir os clientes.

Nonaka e Takeuchi (1997) explanam a estrutura conceitual básica do conhecimento com base em duas dimensões – epistemológica e ontológica. Pela dimensão ontológica, em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, em que estes, quando criativos, são apoiados ou lhes é proporcionado contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional é um processo que amplia em toda a organização o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimentos da organização.

A dimensão epistemológica baseia-se na distinção entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento possível de ser transmitido em linguagem formal e sistemática.

O quadro 1 apresenta algumas distinções entre os conhecimentos tácito e explícito:

<b>TÁCITO (subjetivo)</b>	<b>EXPLÍCITO (objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 1. Dois Tipos de Conhecimento - fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os conhecimentos tácito e explícito não são entidades totalmente separadas e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. É pressuposto deles de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre os conhecimentos explícito e tácito.

Esta interação é denominada por Nonaka e Takeuchi (1997) de “*conversão do conhecimento*” processo onde os conhecimentos tácito e explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade. Ainda com relação à gestão do conhecimento, define-se que “...o conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação”. Assim sendo, a informação pode ser vista de duas perspectivas: a informação sintática (ou volume de informações) e a informação semântica (ou o significado).

A informação sintática encontra-se na medição do fluxo de informações sem levar em consideração o significado inerente, enquanto o aspecto semântico da informação é mais importante para a gestão do conhecimento pois concentra-se no significado transmitido.

Portanto, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos do seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

Finalmente, advoga-se de que tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Defende-se que o único aprendizado relevante numa empresa é o aprendizado daquelas pessoas dentro da empresa que têm poder para agir. Em especial quando se refere aos clientes, em que enfatiza que o ponto de partida do processo deve ser o modelo mental atual que o público tem naquele momento. Se o público-alvo é uma equipe de gerentes, por exemplo numa palestra fora do estado, o modelo deve ser a soma dos modelos mentais individuais de cada gerente.

É preciso captar os modelos que estão nas mentes das pessoas, que quase certamente, na visão do autor, não representam o mundo real. Para o aprendizado, porém, não é a realidade que importa, mas o modelo de realidade na mente da equipe, modelo que mudará à medida que o entendimento que os membros têm de seus mundos for se aperfeiçoando. A única vantagem competitiva que a empresa do futuro poderá ter será a capacidade de seus gerentes de aprender mais rápido do que os concorrentes.

Terra (2001) afirma que a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida se utilizando do que ele denomina as sete dimensões da prática gerencial:

- . alta administração: seu papel é fundamental na definição dos campos de conhecimento nos quais a equipe deve focar seu aprendizado e na facilitação do entendimento da estratégia empresarial;
- . cultura organizacional: deve ser voltada à inovação, experimentação e aprendizado contínuo, com a observação dos resultados a longo prazo;
- . estruturas organizacionais: as novas estruturas, voltadas à superação dos limites da inovação, ao aprendizado contínuo e à geração de novos conhecimentos, devem estar baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares;
- . políticas de administração de recursos humanos: práticas e políticas associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa. Destacam-se a atração e manutenção de pessoas que agreguem valor aos fluxos de conhecimento empresarial, o estímulo de comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado e adotar remuneração associada à aquisição de competências individuais e a performance a curto e longo prazos;
- . sistemas de informação: básicos no seu uso como estrutura mas dependentes de contato pessoal e do conhecimento tácito nos processos de aprendizado organizacional;
- . mensuração de resultados: perspectivas múltiplas de avaliação, em especial na avaliação do capital intelectual;
- . aprendizado com o ambiente: a relação com o meio, principalmente por meio de alianças com outras empresas e com o relacionamento com os clientes.

Não é da quantidade de informações ou de conhecimento que se dispõe que pode ser chamada de Gestão do Conhecimento, mas aquilo que se realiza com este conhecimento, baseado na criação de valor, para a sobrevivência e crescimento no mercado. O portal Yahoo! registra todos os cliques feitos por seus visitantes, acumulando cerca de 450 bilhões de bytes de dados por dia. Desta quantidade gigante de dados, muito pouco serve para a geração de uma análise aprofundada do segmento ou para a criação de serviços que melhorem o relacionamento com a empresa. O professor que escreve artigos deve ter a noção do que é possível conseguir com o estudo posterior dos seus trabalhos, do contrário o conhecimento perde a importância destinada a ele.

Outro detalhe importante é a empresa ser considerada uma organização que aprende. Segundo Garvin (2001) é aquela que se dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.

Portanto, é preciso mudanças nos métodos de trabalho, implementação de novas tecnologias, acompanhamento profissional e visão estratégica bem definida quanto às

vantagens competitivas desejadas. Do contrário, os esforços de aprendizagem podem ser apenas a melhoria do que já existe, sem mudanças significativas, aquelas que podem ser o elemento diferenciador entre uma empresa líder e outra que corre atrás. Ao se deparar com o universo acadêmico, esta importância aumenta pois conhecimento é a matéria-prima das instituições.

## 2.3 LIDERANÇA

Embora liderança seja normalmente lembrado como aquela pessoa agradável, com níveis de exigência brandos e com a capacidade de movimentar pessoas sem deixar resquícios de má vontade, seu conceito tem mais densidade.

Não se nasce líder, embora possa haver alguma predisposição para atividades de liderança. Ser líder é algo que se aprende, e a experiência é a melhor forma de descobrir forças e possíveis fraquezas no comando de equipes. Os líderes autênticos motivam, orientam, escutam, cobram, persuadem, entusiasmam e, principalmente, tornam as pessoas da sua equipe apaixonadas pelas tarefas a cumprir.

De acordo com Boyatzis (2005) um líder deve ser forte em pelo menos uma das quatro áreas fundamentais da inteligência emocional (o autor entende que 85% a 90% das habilidades que diferenciam o líder dos demais reside na inteligência emocional). As áreas são: consciência de si mesmo (entender as próprias emoções e assumir tanto as forças quanto as limitações), auto-controle (manter impulsos e emoções sob controle), consciência social (ter empatia saber observar tendências) e destreza social (desenvolver habilidades nos outros manter rede de relações e orientar com visão clara).

Para muitos autores e pesquisadores a liderança não é um conjunto de características pessoais, mas uma atividade. E como tal, podem ser desenvolvidas para aumentar a eficiência desta liderança.

Heifetz (2003) entende que cinco são as atividades próprias da liderança: diagnóstico (distinção entre problemas técnicos – quebra de uma peça, por exemplo - e de adaptação); exposição dos desafios (aquilo que deve ser resolvido); mobilização da equipe (orientação e responsabilidade pelas tarefas a serem feitas); regulação do nível de conflito (minimizar a desordem e controla-la para se tornar produtiva e inovadora) e lembrança da visão de longo prazo (explicação da importância do trabalho à equipe, dando sentido ao trabalho).

No entanto, o líder deve saber que a grande maioria das pessoas ainda espera pela resposta pronta. Tal qual muitos alunos em relação a um professor, quando esperam a chamada “receita de bolo”. Neste sentido, o maior desafio no desenvolvimento da liderança é educar as pessoas, ensinando a estabelecer a diferença entre problemas técnicos e adaptativos. E fazer com que cada um da equipe se sinta responsável por conduzir suas tarefas.

Os líderes devem transformar suas incertezas e medos em conhecimento para alcançar objetivos. De acordo com Flaum (2006), estes compreendem o mercado, as condições do cenário econômico e político, o consumidor e o crescimento do segmento em que atuam.

Um exemplo é a Harley Davidson, fabricante americana de motocicletas, eleita empresa do ano de 2001 pela Forbes. Naquele momento, grande parte das empresas tinha que manter, por conta da economia, seus lucros no mesmo patamar. As vendas da HD subiram 15%, os lucros cresceram 26% e a participação de mercado, 40%.

O CEO da empresa, Jeffrey Bleustein, disse em uma entrevista: “...fazemos de conta que dez demônios furiosos estão atrás de nós o tempo todo...”. Complementou afirmando que fala à sua equipe que tem dois grandes medos: arrogância e complacência. É um líder que transforma sua paranóia em conhecimento.

Este é o poder da liderança nas organizações. E assim o é também nas instituições de ensino superior. É possível movimentar os alunos rumo aos objetivos de ensino e aprendizagem, mas é preciso fazê-lo com conhecimento, através de habilidades de persuasão que ultrapassam a simples relação professor-aluno.

### **3 MÉTODO**

O presente estudo baseou-se na abordagem qualitativa que trabalha com as dimensões que não são passíveis de mensuração, conforme afirma Minayo (1996). A pesquisa qualitativa, pelas técnicas utilizadas, não apresenta ruptura entre a coleta e a interpretação dos dados, segundo Triviños (1992); ao contrário, todo o processo acontece em constante sintonia desde o objeto de estudo, elaboração dos instrumentos de coleta de dados até a literatura acerca das informações obtidas.

A técnica de análise dos dados utilizada é a explanatória que, de acordo com Cooper (2003), é aquela que vai além da descrição e tenta explicar as razões para o fenômeno que o estudo descritivo apenas observou. Neste modelo, pode-se buscar teorias ou, ao menos, hipóteses para encontrar as forças que levaram um determinado fenômeno a ocorrer.

Existe um fluxo constante de informações que foram levantadas, sendo logo depois interpretadas, podendo surgir novos pressupostos, o que, segundo Triviños (1992), pode requerer outra busca de dados. Entende-se que a opção por esta metodologia, em função da bibliografia consultada, é a que melhor responde ou pelo menos se aproxima das questões colocadas nesta pesquisa, uma vez que se intenta, a partir da realidade concreta das Universidades, observar e suscitar discussões.

Através de um questionário contendo 8 perguntas, e usando a escala de Lickert, com as respostas *incorreta*, *parcialmente correta*, *correta*, *muito correta*, *totalmente correta* e não se aplica, foi possível aprofundar o conhecimento sobre a percepção dos alunos em relação aos professores, a partir de alguns posicionamentos como por exemplo, o professor transferidor de conhecimento ou o professor líder no processo ensino-aprendizagem. De um lado, os alunos respondentes são de um curso de teor racional (7º e 8º. períodos de engenharia) e, de outro, são alunos de um curso cujo conhecimento é considerado matricial (7º. e 8º. períodos do curso de administração). Parte dos respondentes está no meio termo, em cursos com teor técnico e matricial (7º. período de design e 5º. período de comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda).

### **4 RESULTADOS**

Algumas das questões são consideradas suporte das demais, por isto podem não ter sido apresentadas isoladamente na análise abaixo. Foram questionados 46 alunos de Administração, 50 da Engenharia, 54 alunos do curso de Design e 22 do curso de Publicidade e Propaganda (Comunicação Social). A instituição de ensino superior é reconhecida no estado como uma das universidades de melhor qualidade no ensino-pesquisa-extensão e alavancadora de toda a região em que se situa. Nas últimas edições do Provão do Mec, o curso de Administração foi classificado como "A". Os eventos acadêmicos de comunicação no país têm participação expressiva do grupo de alunos questionados no curso de Publicidade e Propaganda. O curso de Design tem, consistentemente, formado finalistas em concursos nacionais de design, a exemplo das três últimas maiores premiações acadêmicas feitas.

As questões basicamente apresentaram afirmativas, em que os alunos consideravam incorretas ou totalmente corretas, com graduação intermediária, conforme dito acima. As

afirmativas são *ENTENDO O PROFESSOR COMO UM LÍDER QUE NOS DIRIGE NA BUSCA DO CONHECIMENTO PARA O ENGRANDECIMENTO PROFISSIONAL (Q1)*, *ENTENDO O PROFESSOR COMO UM TRANSFERIDOR DE CONHECIMENTOS QUE NOS AUXILIA NO ENGRANDECIMENTO PROFISSIONAL (Q2)*, *ENTENDO O PROFESSOR COMO UM PROFUNDO CONHECEDOR DOS ASSUNTOS PERTINENTES À SUA ÁREA DE ATUAÇÃO (Q3)*, *ENTENDO O PROFESSOR COMO UM PROFISSIONAL MUITO BEM PREPARADO PARA O ENSINO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS RELATIVAS AO CURSO QUE REALIZO (Q4)*, *ENTENDO O PROFESSOR COMO UM PROFISSIONAL QUE AUXILIA A MINHA PRÓPRIA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO, VISANDO MEU ENGRANDECIMENTO PROFISSIONAL (Q5)*, *ENTENDO O PROFESSOR COMO UM MODELO A SER SEGUIDO, CONSIDERANDO SUA ATUAÇÃO PROFISSIONAL FORA DA UNIVERSIDADE (Q6)*, *ENTENDO COMO FUNDAMENTAL PARA O MEU ENGRANDECIMENTO PROFISSIONAL UMA ALTA FORMAÇÃO ACADÊMICA DO PROFESSOR (MÍNIMO MESTRADO) (Q7)*, *A PRESENÇA DO PROFESSOR COMO UM GERENCIADOR DO PROCESSO DE ENSINO E DA APRENDIZAGEM É FUNDAMENTAL PARA O MEU CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL (Q8)*.

Na **Q1**, onde os alunos teriam que avaliar a afirmativa que considerava o professor como um líder que os dirige na busca do conhecimento para o engrandecimento profissional, 72% dos alunos do curso de Administração responderam *parcialmente correta ou correta*, enquanto 88% dos alunos de Engenharia assim se posicionaram, 71% de Design e 91% no curso de Publicidade e Propaganda. Interessante perceber que estes últimos, talvez por participarem de um curso mais voltado à criatividade, disciplinas de teor prático e discussão subjetiva, tenham esta distância para com a figura do líder. Pode ser entendido como uma falha dos próprios professores neste papel; porém, também pode ser compreendido como uma forma de independência de modelos, credos e diretrizes pré-estabelecidas. O curso, pelas características inerentes a algumas das atividades, como propaganda, internet ou cinema, fortalece este sentimento de insurgência contra modelos estabelecidos.

Na **Q2**, em que os professores foram citados como transferidores de conhecimento no auxílio do engrandecimento profissional de cada um, respectivamente os cursos de Administração e Publicidade e Propaganda tiveram 72% e 73% respostas entre *parcialmente correta e correta*. No entanto, nos cursos de Engenharia e de Design, ambos tiveram 70% das respostas assinaladas entre *correta e muito correta*, muito provavelmente demonstrando a leitura dos alunos em relação às disciplinas eminentemente técnicas (cálculos). Se forem verificadas somente as respostas dadas nas respostas possíveis de *muito correta e totalmente correta*, 38% dos alunos de Engenharia optaram por esta condição em relação a apenas 13% dos alunos de Administração.

Na **Q3**, onde o aluno deveria dar a sua resposta para o entendimento de que o professor é um profundo conhecedor dos assuntos pertinentes à sua área de atuação, interessante observar que os cursos de Design e Publicidade e Propaganda apresentaram 80% e 86%, respectivamente, para as possibilidades *parcialmente correta e correta*. Enquanto os cursos de Administração e Engenharias, para as mesmas opções, apresentaram os totais de 72% e 60%, estes mesmos cursos, para as opções *correta e muito correta*, apresentaram apenas 56% e 54%, respectivamente. Este equilíbrio apresentado nos cursos das Engenharias é fruto do teor lógico e estruturado exigido das disciplinas; portanto, o professor ser entendido como um profundo conhecedor da área em que atua é condição sem a qual não há um bom professor. Já o entendimento de um professor com *conhecimento profundo* nos cursos de Administração ou Publicidade e Propaganda, aparece com menor ênfase porque

muitas das disciplinas não possuem, e nem podem ter, um resultado final lógico ou único. Muitas delas são compostas por discussões sem fim, onde a contribuição de cada um é mais importante do que uma contribuição definitiva, aquela que traga um resultado final, se é que ele existe. Sendo assim, o aluno pode confundir ou entender de que conhecimento profundo é conhecimento do tipo “1+1=2”.

Na **Q4**, onde ao aluno foi solicitado que desse sua opinião quanto ao entendimento de que seus professores são muito bem preparados para o ensino das atividades profissionais relativas ao curso que ele realiza, para as opções *parcialmente correta e correta* houve um equilíbrio relativo entre os cursos Administração, Engenharias e Propaganda e Publicidade, respectivamente com 70%, 74% e 73%, enquanto o curso de Design participou com 84% das respostas. Nas opções *correta e muito correta* novamente o curso de Design destoou dos demais, com 41%, enquanto os demais, na mesma ordem anterior, apresentaram 57%, 54% e 55% das respostas. Interessante observar que um curso de amplitude maior como o de Administração comparado a um curso mais rígido como o das Engenharias, pode ter uma percepção muito próxima entre os alunos, embora sejam muito distantes entre si quanto à postura estudante: um tende a ser mais discursivo, caso dos administradores, enquanto outro mais objetivo, pelo próprio grau de disciplinas profundamente técnicas existentes no curso.

Na **Q5**, onde o aluno deveria indicar se entende o professor como alguém que o auxilia a construir o seu conhecimento, visando o engrandecimento profissional, entre as respostas *correta e muito correta* os estudantes de Administração apontaram 72% das respostas enquanto os alunos de Engenharia deram 54% das respostas para estas opções. Considerando a quantidade de tempo estimado do aluno junto aos seus exercícios de cálculo e raciocínio, e matérias semelhantes, é de se entender que o aluno não considere o professor como um grande apoio à construção do seu conhecimento, mas sim considere a si mesmo como este apoio e agente.

Na **Q6**, em que o aluno deve dizer se considera o professor como um modelo a ser seguido, ao se considerar a sua atuação profissional fora da universidade, enquanto os índices foram altos nas opções de resposta *incorreta e parcialmente correta* para os cursos de Administração, Engenharias, Design e Propaganda e Publicidade (respectivamente 72%, 78%, 80% e 78%), foram muito baixas, por conseguinte, as respostas entre *correta e muito correta* para os mesmos cursos (22%, 20%, 15% e 14%). É possível que os alunos estejam visualizando os grandes nomes da Administração (Jack Welch) ou do Design (Philip Starke) ou da Propaganda (Nizan Guanaes) ao responder uma questão como esta, o que eleva ou diminui a resposta dependendo da opção, fato este que ocorreu. Por outro lado, pode ser avaliado como um certo desconforto do aluno em relação à pessoa que está ministrando a disciplina, pois pode estar entendendo como um profissional que não está à altura da profissão no sentido de um ícone ou modelo. Também aqui cabe a avaliação de que como os alunos eventualmente têm palestras de poucas horas com profissionais famosos, isto pode afetar a avaliação de um profissional que, ao mesmo tempo em que não é famoso, convive durante um semestre inteiro e com cobrança de provas e notas.

Na **Q7**, em que o aluno deve dar a sua opinião se entende como fundamental para o engrandecimento profissional uma alta formação acadêmica do professor, com no mínimo a conclusão do mestrado, houve um contraste muito evidente entre os cursos. No curso de Administração para as opções *muito correta e totalmente correta* as respostas se deram num patamar de 52%, enquanto para os cursos das Engenharias e do Design se deram, respectivamente, 38% e 30%. Já no curso de Propaganda e Publicidade, para a mesma opção, o resultado foi de 23%, menos da metade do curso de Administração. Como confirmação, entre as opções *parcialmente correta e correta* os resultados foram de 39%,

50% e 48%, respectivamente para os cursos de Administração, Engenharias e Design, enquanto o de Propaganda e Publicidade apareceu com 78% das respostas nesta opção. Interessante observar que os professores têm em alta conta no desenvolvimento da carreira, a formação acadêmica, onde a aspiração pelo doutorado é linguagem corrente. Porém, considerando os resultados obtidos na pesquisa, uma parcela significativa dos alunos, especialmente nos cursos que têm um misto entre o teor técnico e a amplitude das disciplinas, caso do de Propaganda e Publicidade, este tópico é de menor relevância para o crescimento profissional, no entender destes alunos. Talvez ele se encontre descrente da capacidade dos professores apenas pela formação acadêmica, mas também pode sugerir que os alunos estão mais convictos das suas virtudes na construção do engrandecimento profissional, independente da capacidade dos professores.

Na **Q8**, onde foi questionado se o aluno entende como fundamental para o seu crescimento pessoal e profissional a presença do professor como um gerenciador do processo ensino-aprendizagem, especialmente o curso de Administração apareceu com 93% das respostas assinaladas nas opções *correta e muito correta*, enquanto os cursos de Engenharias, Design e Publicidade e Propaganda, respectivamente, apareceram com as respostas em quantidade de 72%, 65% e 55%. Faz muito sentido em disciplinas em que a discussão ampla de business cases e de situações-problema, sem resposta totalmente definida ou com definições por acontecer, os alunos entenderem o professor como um elo fundamental no processo de ensino-aprendizagem, um mediador das discussões e das apresentações em sala de aula. No entanto, o baixo índice apresentado pelo curso de Publicidade e Propaganda pode demonstrar algum problema na linha de ação dos professores em sala de aula ou, eventualmente, até um não entendimento, por parte dos alunos, da importância daquilo que é discutido, ou seja, importa desenvolver o anúncio, não discuti-lo à exaustão com base em conceito de comunicação e nos objetivos determinados pelos clientes. Nesta mesma questão, para as opções *muito correta e totalmente correta* continua alto o patamar de respostas do curso de Administração, com 63% das respostas, enquanto os de Engenharia, Design e Publicidade e Propaganda, respectivamente, mantiveram em baixo nível a quantidade de respostas, a saber 30%, 24% e 23%.

## 5 CONCLUSÃO

Pelas respostas e suas possibilidades de entendimento, é difícil estabelecer se o professor tem uma atuação mais para líder ou para transferidor de conhecimento, se é entendido como realmente importante no processo de construção do sucesso de cada um ou se é uma peça importante, mas não fundamental.

Porém, à parte as questões invisíveis a esta pesquisa, como problemas de eixo de ensino do curso ou de problemas localizados com determinado professor, o que se percebe é que o aluno entende a figura do professor como um fundamento para a busca de um grau maior de conhecimento.

Grande parte dos alunos já entendeu que as pesquisas bibliográficas, referenciais teóricos e artigos científicos apresentados pelos professores, podem ser acessados facilmente, em sua maioria através da internet. Mesmo assim, não parecem querer prescindir de um profissional que pesquise e selecione aquilo que é mais relevante para o aprendizado individual de cada um dos alunos e explique de forma que as informações em conjunto formem conhecimento. Ou seja, que o auxilie em seu crescimento.

Se avaliadas as questões isoladamente e com mais critério, é possível perceber leve inclinação dos alunos das Engenharias para entender o professor como um profissional que

transfere conhecimentos, que pode ser um modelo a ser seguido e que auxilia a construção de conhecimento visando o engrandecimento profissional do aluno.

Já na Administração, curso com diferenças básicas em relação às Engenharias, há uma tendência a entender o professor como uma peça fundamental no gerenciamento do processo de ensino e de aprendizagem, que a formação acadêmica deste profissional é um indicador da possibilidade de engrandecimento profissional do aluno e que o professor está preparado para as atividades de ensino na área de aprendizagem do aluno.

Nos cursos em que as funções técnicas se mesclam com as gerenciais, como os de Design ou Publicidade e Propaganda, há o entendimento de que o professor é um profissional que auxilia a construção do conhecimento do aluno, com vistas ao seu engrandecimento profissional. Nestes cursos, como já esperado dadas as interferências de uma área mais discursiva em outra mais técnica, é onde aparecem os conjuntos de respostas mais negativas (opções *incorreta e parcialmente correta*). Isto pode acontecer porque muitos dos professores são egressos de cursos cuja tônica não seja a esperada pelo aluno.

## REFERÊNCIAS

- BESSANT, J. Kaplinsky e LAMMING, R.. **Using supply chains to transfer learning about best practices**. Brighton: Brighton University, 1999.
- BOYATZIS, R.. **A música da inteligência emocional**. Madri: Expo Management Madrid, palestra proferida na Espanha em 2005.
- COOPER, Donald R.. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. e ARAÚJO, Luis (org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLAUM, S.. **Os Seis Os da Grande Liderança**. Rio de Janeiro: Executive Excellence, no endereço [http://www.abraman.org.br/biblioteca\\_e\\_publicacoes/quality\\_20a.PDF](http://www.abraman.org.br/biblioteca_e_publicacoes/quality_20a.PDF)., acessado em maio.2006.
- FLEURY, Maria T. L. e OLIVEIRA, Moacir de Miranda (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HEIFETZ, R. A. e LINSKY M.. **Liderança no Fio da Navalha**. Rio de Janeiro: 2003.
- LASTRES, Helena M. M. e ALBAGLI, Sarita (org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MINAYO, Maria C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1996.
- NONAKA, Ikujiro, e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.
- SENGE, P. M.. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.
- SILVA, Ricardo V. e NEVES, Ana (org.). **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004.

STEWART, Thomas A.. **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José C.C.. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TRIVINOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.