

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRO-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALBA ZUCCO**

**ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO PROFISSIONAL DE  
DOCENTES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2010**

**ALBA ZUCCO**

**ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO PROFISSIONAL DE  
DOCENTES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2010**

ZUCCO, ALBA.

Estilos de mobilização profissional de docentes de cursos de graduação em administração / Alba Zucco. São Caetano do Sul, USCS, 2010. 72p.

Mestrado – Administração

Orientação: Roberto Coda

1 – Estilos de mobilização 2 – Perfis comportamentais  
3 - Docência 4 – Administração.

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
Campus II – Rua Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul – SP

Reitor  
Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa  
Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração  
Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em 20 de dezembro de 2010  
pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Roberto Coda – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Tânia Casado – Universidade de São Paulo

*Aos meus pais Nair e Fernando,  
que me ajudaram a descobrir que com amor,  
honestidade, respeito, fé e dedicação tudo se torna possível e conquistável.*

*Aos meus queridos filhos, Andre,  
Alexandre e Ana Beatriz, pela paciência e motivação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, Mestre de todos os Mestres, pelas bênçãos que me concede em todos os momentos, pela luz que me guia e que me orienta e, principalmente, pela saúde e força, sem as quais este sonho não seria possível.

Ao Professor Doutor Roberto Coda, orientador dedicado, que além de acrescentar conhecimentos valiosos, sempre contribuiu com assertividade os detalhes deste trabalho, incentivando e confiando. Um amigo, sobretudo.

Ao Professor Doutor Dirceu da Silva, pelas contribuições imprescindíveis para análise de dados, apoio, carinho e solidariedade.

À Professora Doutora Tânia Casado, pela disposição e pelas contribuições, na banca examinadora, apontando, de forma clara e objetiva, os caminhos para o progresso da pesquisa.

Ao Professor Doutor Mauro Neves Garcia, que com suas palavras de incentivo, me ajudou a decifrar os caminhos e a fortalecer a minha determinação.

Aos professores e colegas de curso, pelos ensinamentos, aprendizagem e carinho.

À Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, pela oportunidade de enriquecimento de conhecimentos e pelo comprometimento na realização deste trabalho.

Aos duzentos e vinte professores do curso de administração, colaboradores desta pesquisa, fornecendo dados essenciais para este estudo.

E finalmente, muito obrigada a todos que me incentivaram para esta conquista!

*“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.*

*Cora Coralina*

*“Se a nossa vida é provisória, que seja linda e louca nossa história, pois o valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”*

*Fernando Pessoa*

## RESUMO

Intencionando esclarecer se as ações dos docentes de cursos de graduação em administração da rede privada se assemelham ao comportamento da geração Y, apresentando uma tendência dominante de agir, este estudo exploratório e marcadamente quantitativo fez uso do Diagnóstico M.A.R.E. e identificou os Estilos de Mobilização dos professores de uma Instituição de Ensino Superior da cidade de São Paulo. Com uma amostra de 220 (duzentos e vinte) respondentes, obtida por amostragem aleatória, os resultados indicam que há maior representatividade dos Estilos de Mobilização (EM) Negociador (compatibilização de interesses) e (EM) Mantenedor (continuidade das ações) quando na busca por resultados. Também foi observada a pouca representatividade de ações voltadas à compatibilização de convivência (EM Colaborador) e a tornar real o que foi planejado (EM Realizador).

Palavras-chave: Estilos de Mobilização. Perfil Comportamental. Docência. Administração.

## **ABSTRACT**

With the intention of clarifying whether the actions of teachers of graduation courses in private administration net are similar to the behavior of the Y generation, showing a dominant trend toward acting, this exploratory and especially quantitative study made use of the M.A.R.E Diagnosis and identified the styles of mobilization of teachers at a superior education institution in the city of São Paulo.

With a sample of 220 (two hundred and twenty) respondents obtained by random sampling, the results indicate that there is greater representativeness of Styles of Mobilization (SM) Negociador (matching interests) and (SM) Mantenedor (continuity of actions) when in search for results. It was also observed the little representativeness of actions directed to making cohabitation SM (Colaborador) and to making real what was planned (SM) Realizador.

*Keywords: Mobilization Styles. Behavioral Profile. Teaching. Administration.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cruz das Funções.....	23
Figura 2 – Respondentes por núcleo de disciplinas .....	58
Figura 3 – Gênero dos respondentes.....	58
Figura 4 – Formação dos professores.....	58
Figura 5 – Respondentes por tempo de docência na IES .....	59
Figura 6 – Respondentes por EM e por gênero.....	61
Figura 7 – Docentes que atuam na disciplina para a qual se consideram mais aptos.....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estilos de Mobilização (amostra brasileira).....	38
Tabela 2 – Composição da amostra.....	55
Tabela 3 – Participantes da pesquisa .....	57
Tabela 4 – Estilos de Mobilização dos respondentes .....	61
Tabela 5 – Núcleo de disciplinas e EM dos respondentes .....	64
Tabela 6 – Formação dos respondentes .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Orientação Receptiva (Aceitar).....	29
Quadro 2 – Orientação Exploradora (Tomar) .....	30
Quadro 3 – Orientação Acumulativa (Conservar).....	31
Quadro 4 – Orientação Mercantil (Permutar).....	32
Quadro 5 – Orientações M.A.R.E.....	36
Quadro 6 – Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E.....	37
Quadro 7 – Principais Características dos Estilos de Mobilização.....	39
Quadro 8 – Geração “Y” .....	50
Quadro 9 – Núcleos de disciplinas .....	54
Quadro 10 – Respondentes por disciplinas mais lecionadas.....	60
Quadro 11 – Quadro resumo .....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

%	Por cento, porcentagem
$\Sigma$	Somatória
$\sigma$	Desvio Padrão
A	Orientação Analítica
al.	Outros
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CN	Condições Normais de trabalho
CV	Coeficiente de Variação
dez.	Dezembro
e	Erro amostral tolerável, erro máximo permitido
E	Orientação Empreendedora
ed.	Edição
EM	Estilo de Mobilização
EMB	Estilo de Mobilização Brasileiro
EnANPAD	Encontro da ANPAD
EUA	Estados Unidos da América
f.	Folha(s)
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FGV	Fundação Getúlio Vargas
jan.	Janeiro
jun.	Junho
M	Orientação Mediadora
M.A.R.E.	Diagnóstico M.A.R.E.
n	Número de casos da amostra
n.	Número
N	Número de casos da população
Nov.	Novembro

Org.	Organizador (es), organizadora(s)
out.	Outubro
p	Porcentagem com a qual o fenômeno se verifica
p.	Página(s)
q	Porcentagem complementar (100 - p)
R	Orientação Receptiva
SP	Sob Pressão no trabalho
USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
USP	Universidade de São Paulo
v.	Volume(s)

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 Apresentação.....	16
1.2 Questão de Pesquisa.....	18
1.3 Objetivos.....	18
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Delimitação do Estudo.....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Diferenças Individuais.....	20
2.1.1 As Orientações de Fromm.....	26
2.1.1.1 Orientação Produtiva.....	28
2.1.1.2 Orientação Receptiva.....	28
2.1.1.3 Orientação Exploradora.....	29
2.1.1.4 Orientação Acumulativa.....	30
2.1.1.5 Orientação Mercantil.....	31
2.1.2 Motivação.....	32
2.1.3 A Linha de Pesquisa M.A.R.E.....	35
2.2 Ensino da Administração no Brasil.....	40
2.2.1 O Professor de Ensino Superior de Administração.....	46
2.3 Gerações e seus Comportamentos Específicos.....	47
2.3.1 Geração <i>Belle Époque</i> .....	48
2.3.2 Geração <i>Baby Boom</i> .....	48
2.3.3 Geração “X”.....	48
2.3.4 Geração “Y”.....	49
2.3.4.1 A Geração “Y” nas Instituições Privadas de Ensino Superior.....	51
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	53
3.2 População e Amostra da Pesquisa.....	53
3.3 Instrumento e procedimentos de coleta de dados.....	55
3.4 Procedimentos para as Análises dos Dados.....	56
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
4.1 Caracterização dos Respondentes.....	57
4.2 Os Estilos de Mobilização dos Respondentes.....	60
4.3 Estilos de Mobilização e os Núcleos de Atuação dos Respondentes.....	64
4.4 Estilos de Mobilização e as Áreas de Formação dos Respondentes.....	65
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo tem a pretensão de apresentar o estudo ao leitor e é composto por: Apresentação, Questão de Pesquisa, Objetivos e Justificativa.

### 1.1 Apresentação

A intensificação da concorrência, a rapidez das mudanças, a evolução tecnológica, e a imprevisibilidade do ambiente exigem ações estratégicas no âmbito das práticas de gestão de pessoas. As organizações passam a tratar os recursos humanos como agentes ativos dotados de inteligência, criatividade, inovação e, portanto talento, transformando-os em ativos intangíveis e em fonte nuclear da competitividade organizacional.

Na busca pelos talentos<sup>1</sup>, cresce a complexidade da gestão dos recursos humanos necessários, em particular, no que se refere à diversidade de estilos e de experiências de vida. Os indivíduos possuem diferentes capacidades para aprender e para lidar com responsabilidades e apresentam diferentes atitudes, crenças e níveis de satisfação, os quais definirão as limitações de suas escolhas comportamentais e, por conseqüência, do seu desempenho na organização.

As diferenças individuais, que direcionam a identificação de perfis comportamentais, passam a ser apreciadas especialmente no que diz respeito aos seus efeitos sobre as ações e desempenho das pessoas na organização.

Consideradas como um complexo organizacional, as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem metas e objetivos a serem cumpridos pelo trabalho humano, o qual torna possível o alcance de diferenciais competitivos e a busca por ações estratégicas que desencadeiem mudanças de práticas na gestão de pessoas. Estas instituições costumam ser multidisciplinares no que concerne aos cursos que oferecem e conseqüentemente às áreas de conhecimentos e de formação dos seus profissionais docentes, os quais também se diferenciam pelo perfil comportamental que apresentam.

---

<sup>1</sup> Indivíduos detentores de conhecimento, habilidade e atitudes desejáveis, conjunto denominado como competência, a qual contribuirá como diferencial de mercado.

Na iniciativa privada, alvo deste estudo, tais instituições são tradicionalmente ancoradas em uma gestão de pessoas mais suscetível aos alunos e ao mercado, além de fazer uso de práticas direcionadas a mudanças e competitividade, o que demanda constante reflexão sobre seus desempenhos e necessidades estratégicas da organização.

No final dos anos 90 e início do novo milênio, a expansão do ensino superior tornou-se uma questão urgente na agenda das políticas públicas como fator de crescimento e desenvolvimento social. As transformações ocorridas no período provocaram a demanda dos cidadãos por níveis cada vez mais elevados de escolarização. As dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, decorrentes dos processos de internacionalização da economia e do desenvolvimento tecnológico, bem como a globalização cultural, contribuíram para aumentar a pressão sobre os jovens para o ingresso no ensino superior, com vistas a uma inserção mais favorável na sociedade contemporânea.

Nesse contexto, também os cursos de graduação em administração □ os quais são oferecidos pelas IES e também alvo deste estudo □ tendem a passar por mudanças no processo de gestão de seus profissionais, particularmente os do corpo docente, tendo em conta as transformações no perfil do corpo discente.

Uma nova configuração de alunos ingressa nos cursos de graduação, apresentando-se como uma geração tecnológica e virtual, formada por jovens bem informados, que recebem diariamente um grande volume de dados via televisão e vídeos em alta definição, Internet, *iPods*, *videogames* e telefones celulares para as mais diversas finalidades (entretenimento, informação, aprendizagem, comunicação, consumo, construção e consolidação de redes sociais). Seja devido às informações virtuais, seja devido às políticas mais abertas dos países de uma forma geral, estes jovens, chamados de “geração Y”, nasceram em um mundo sem fronteiras. E tanto os avanços das tecnologias, quanto a globalização de sua acessibilidade, propiciam a eles, pertencentes a uma cultura unificada, a aquisição rápida de habilidades.

Assim, os cursos de administração das IES da rede privada estão diante do desafio de receber um novo corpo discente no que diz respeito às novas gerações de universitários, acostumadas à mudança e inovações tecnológicas que entrarão em breve no mercado de trabalho.

Nesse sentido torna-se relevante para o docente em questão, além do domínio dos conhecimentos básicos e das práticas profissionais clássicas, a familiaridade com determinadas áreas do conhecimento, em especial para o acompanhamento das atualizações tecnológicas, o que requer atitudes e desempenhos específicos, mais próximos daqueles apresentados pelos alunos ingressantes.

## **1.2 Questão de Pesquisa**

Com base na conjuntura, especialmente no que tange à nova forma de agir da chamada geração “Y”, e voltando-se para a compreensão de aspectos ligados à docência em cursos de administração, especialmente àquela que ocorre na rede privada de ensino superior, este estudo formula sua questão de pesquisa.

Existe convergência na forma de agir em busca de resultados dos docentes de cursos de graduação em administração?

## **1.3 Objetivos**

Buscando esclarecer a posição dos docentes de cursos de graduação em administração da rede privada frente às constantes e rápidas mudanças e ao novo perfil de aluno, que apresenta comportamentos também de tal natureza, este estudo adota um objetivo geral e, a fim de direcionar a pesquisa, define três objetivos específicos.

Objetivo Geral:

Identificar estilos comportamentais dominantes entre os professores de graduação em administração.

Objetivos Específicos:

- 1º) Identificar os estilos de mobilização dos professores de graduação em administração.
- 2º) Identificar a relação entre os estilos de mobilização apresentados e os respectivos núcleos de atuação dos professores.
- 3º) Identificar a relação entre os estilos de mobilização apresentados e as respectivas áreas de formação dos professores.

#### **1.4 Justificativa**

Conhecer o estilo comportamental do quadro de professores em cursos de graduação em administração pode contribuir para o desenvolvimento de iniciativas de melhoria do ambiente de trabalho, aumento da produtividade, da efetividade dos profissionais, satisfação com o trabalho, relacionando então, as diferenças, igualdades, conflitos e compatibilidades com o alunado. Espera-se, portanto, com este estudo, fornecer elementos ao planejamento e à compreensão da vida organizacional de forma a aperfeiçoar redes de convivências universitárias.

Os resultados desta pesquisa também poderão ser úteis para a formulação de diretrizes em universidades, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão da relação organização - professor - aluno, podendo fornecer informações que possibilitem a melhor administração do sistema educacional superior. Poderão, ainda, ajudar no planejamento de gestão de pessoas, cujas ações resultem em melhores índices de satisfação no trabalho e no aperfeiçoamento da produção científica dos docentes. Por fim, espera-se que os resultados sejam úteis na orientação de políticas de treinamento e desenvolvimento ao assegurar o equilíbrio entre as preferências pessoais e as competências exigidas para o exercício do magistério.

#### **1.5 Delimitação do Estudo**

Este estudo não compreende os professores dos demais cursos de nível superior e, embora intencione contribuir para um melhor entendimento do comportamento de professores do curso de administração da rede privada, os seus resultados aplicam-se tão somente à Instituição de Ensino Superior pesquisada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são apresentados e discutidos referenciais teóricos que dão sustentação acadêmica à pesquisa realizada.

Os tópicos apresentados versam sobre Diferenças Individuais, Ensino de Administração no Brasil e sobre as Gerações e seus Comportamentos Específicos.

### **2.1 Diferenças Individuais**

Os primeiros trabalhos que buscavam conhecer e classificar as pessoas tem como autores os filósofos clássicos gregos Sócrates, Platão e Aristóteles. As abordagens fundamentavam-se na análise das características físicas como preditoras do comportamento (DAVIDOFF, 2001).

Com o advento da Segunda Guerra Mundial, houve um grande interesse de psicólogos sociais em estudar e pesquisar o comportamento humano. Os temas mais estudados na época eram: motivação, relações humanas, dinâmica de grupo, treinamento e liderança. Autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Douglas Murray McGregor e Skinner, entre outros, formam as referências mais conhecidas.

A psicologia diferencial ocupou-se de estudar e conhecer as diferenças individuais para compreender o comportamento humano (ANASTASI, 1974) Sua contribuição se refere às pesquisas de traços de personalidade, que podem descrever o comportamento das pessoas os quais agregam conceitos consistentes e duradouros de percepção, pensamento, sentimento e comportamento que fornecem às pessoas identidades individuais (HENNEMAM, 1976; RICCO, 2004; BOWDITCH, 1999).

Essas classificações psicológicas são estruturas típicas de personalidade que servem como linha básica para a compreensão do comportamento, das reações, das atitudes e valores do homem (FELDMAN, 2007).

No entanto, vários elementos intervêm na personalidade, entre os quais as tendências hereditárias e constitucionais da pessoa, a influência da família, do ambiente, da educação e da cultura (REVELLE, 1995).

As diferenças individuais se apresentam de acordo com a cultura, mas a existência dos tipos psicológicos e a tendência dos padrões de comportamento de se agruparem, de acordo com diferentes configurações, formando perfis comportamentais, transcendem a fronteira da cultura, são próprias da natureza humana. (RICCO, 2004, p. 17).

A personalidade, considerada como um conjunto de características afetivas, emocionais e dinâmicas, relativamente estáveis e habituais na maneira de ser de uma pessoa, em seu modo de reagir às situações nas quais se encontra, distingue e reconhece uma pessoa dentre outras (BLOCH et al. 2002). É o padrão de características permanentes que diferenciam indivíduos □ os comportamentos que os tornam únicos. Também é a personalidade que os faz agir de modo consistente em situações distintas e ao longo de períodos prolongados (FELDMAN, 2007).

Ozer e Reise (1994) descrevem a personalidade de duas maneiras: por meio de traços (por exemplo: extroversão, estabilidade emocional) ou por meio de tipos (por exemplo: tipo sensitivo, intuitivo).

Os primeiros estudos sobre a estrutura da personalidade tentaram identificar e classificar características duradouras como, por exemplo: timidez, agressividade, submissão, preguiça, ambição, lealdade e acanhamento, que pudessem descrever o comportamento das pessoas (ROBBINS, 2005). Estas características quando aparecem em várias situações são chamadas de traços de personalidade.

Os traços de personalidade correspondem às dimensões da personalidade que servem para descrever os indivíduos e para prognosticar comportamentos típicos. Os tipos de personalidade correspondem a uma combinação única de atributos que determinam certas tendências pessoais e reações típicas (MCADAMS, 1992). Embora os traços não possam ser observados diretamente, pode-se deduzir a partir do modo como a pessoa se comporta (MORRIS; MAISTO, 2004).

Algumas abordagens psicodinâmicas da personalidade baseiam-se na idéia de que a personalidade é motivada por forças e conflitos internos sobre os quais as pessoas têm pouca consciência ou controle.

Sigmund Freud no início dos anos 1900 criou uma perspectiva nova do estudo do comportamento humano que se baseia nos instintos ou impulsos inconscientes (idéias, pensamentos e sentimentos dos quais não temos consciência). Alguns

instintos são agressivos e destrutivos; outros como a fome, sede e sexo, são necessários à sobrevivência do indivíduo e da espécie. Ele utilizava o termo instintos sexuais para se referir não somente à sexualidade erótica, mas também ao desejo de obter prazer (MORRIS; MAISTO, 2004). Neste sentido, Freud considerava o instinto sexual ou libido como o fator mais crítico no desenvolvimento da personalidade.

Para Freud a personalidade se desenvolve na infância, sendo que as experiências e dificuldades durante determinadas fases da infância podem prever características específicas na personalidade adulta (FELDMAN, 2007).

Uma abertura importante na teoria psicanalítica de Freud foi o trabalho realizado por seus sucessores que não endossaram a ênfase na sexualidade, mas dedicaram mais atenção aos fatores sociais e aos efeitos da sociedade e da cultura no desenvolvimento da personalidade (WEITEN, 2002; FELDMAN, 2007).

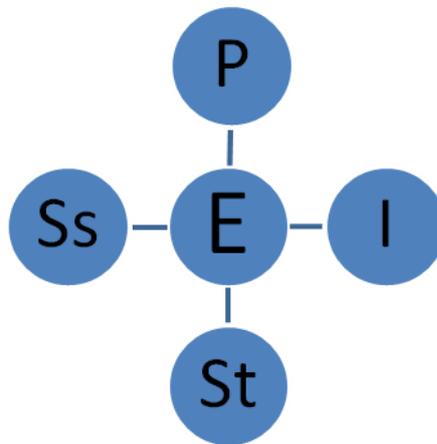
Pós-freudianos como Carl Gustav Jung, Alfred Adler, Karen Horney, Erick Erikson e Erich Fromm, concentraram-se na influência da interação social sobre a personalidade.

Carl Gustav Jung psicólogo neofreudiano expandiu e considerou os impulsos primitivos do papel do inconsciente. Indicou que as pessoas possuem inconsciente coletivo, um conjunto de traços de memórias, e padrões de comportamentos que herdamos de nossos ancestrais, compartilhados por todos os seres humanos (JUNG, 2007). Afirma que assim como o corpo é produto de milhões de anos de evolução, também a mente do homem através dos milênios desenvolveu formas de pensamento que as pessoas têm em comum desde os tempos pré-históricos que denominou de arquétipos (MORRIS; MAISTO, 2004). Esses pensamentos aparecem como imagens mentais e pelo fato de todas as pessoas terem mãe, por exemplo, o arquétipo “mãe” é universalmente associado à imagem de nossa própria mãe, à Mãe Terra e a uma presença protetora.

Segundo Morris e Maisto (2004), Jung dividiu as pessoas em dois tipos: os extrovertidos que são aqueles que voltam sua atenção para o mundo externo participando e se interessando pelos outros e pelos acontecimentos à sua volta; e os introvertidos voltados para o mundo interior e que tendem a ser não sociais e desconfiados.

Jung (2007) posteriormente dividiu as pessoas em indivíduos racionais, que guiam as ações tanto por meio de pensamentos e sentimentos, e irracionais que são aqueles que baseiam suas ações em percepções, tanto por meio dos sentidos (percepção), como de processos inconscientes (intuição). A maioria das pessoas exibe as quatro funções psicológicas: pensamento (P), sentimento (St) sensação (Ss) e intuição (I).

Na Figura 1 tem-se a Cruz das Funções. No centro o ego (E), responsável pela adaptação da pessoa a sua realidade, posicionando energia, também chamada de força de vontade. Quando essa energia é direcionada para a função superior, a função referente inferior é desativada, pois os indivíduos não possuem as duas funções que são opostas agindo no mesmo momento e em grau de desenvolvimento semelhante.



P = Pensamento    Ss = Sensação    I = Intuição    St = Sentimento    E = Ego

**Figura 1 – Cruz das Funções.**  
Fonte: elaborado com base em Jung, 2007, p.13.

Para Jung (2007) existe uma relação entre as funções psíquicas e cada uma das funções dominantes. A dominante é também chamada de superior e a menos diferenciada é classificada como inferior. Assim uma pessoa pensante seria racional e lógica e tomaria decisões baseadas em fatos (MORRIS; MAISTO, 2004). A pessoa sensível seria afetuosa ao que estivesse ao seu redor, agiria com tato e teria um senso de valores equilibrados. Já o perceptivo dependeria de percepções superficiais e raramente usaria a imaginação por uma compreensão mais profunda.

O tipo intuitivo enxergaria além das soluções e dos fatos óbvios para considerar possibilidades futuras. Essa classificação, baseada em estruturas de personalidade, serve para o entendimento do comportamento humano (JUNG, 2007).

Já o culturalista Erich Fromm é considerado um dos principais expoentes do movimento psicanalista do século 20. Estudou principalmente a influência da sociedade e da cultura no indivíduo. Procurou mostrar com suas experiências na adolescência e fatos que ocorreram na I Guerra Mundial o seu interesse pelos ensinamentos de Freud, principalmente no comportamento humano e ideologias da época (FROMM, 1975). Seus trabalhos, que descrevem a maneira de ser das pessoas com base em orientações da forma de se relacionarem, vêm servindo de referencial teórico para a construção de instrumentos de mensuração que classificam o comportamento do indivíduo. O Diagnóstico M.A.R.E., instrumento utilizado por esta pesquisa, é um deles (RICCO, 2004).

Fromm (1983a) compreende a personalidade como a totalidade de qualidades psíquicas herdadas e adquiridas que caracterizam um indivíduo e o tornam original. Estas qualidades diferenciam-se pelos conceitos de caráter e temperamento.

O temperamento é como o homem reage, não muda; e caráter é, de acordo com valores individuais, o modo particular e permanente de se relacionar com o ambiente, coisas e pessoas (FROMM, 1983a).

O temperamento é uma disposição básica e inata que faz parte da personalidade desde o início da vida (FELDMAN, 2007). O temperamento é constitucional e imutável. O caráter é formado pelas experiências de pessoas, especialmente na infância, podendo ser modificado até certo ponto devido às novas experiências (FROMM, 1983a).

Vale a pena lembrar que a palavra caráter foi e é usada por diferentes autores com conceitos e significados distintos, inclusive diferenciados de como o vocábulo é utilizado por Fromm.

Fromm propõe uma teoria do caráter com base nos tipos específicos de relacionamento do indivíduo com o mundo (FROMM, 1975), os quais “[...] devem ser entendidos como uma síndrome que resulta de determinada organização ou, como eu a denomino, de uma orientação de caráter” (FROMM, 1983a, p. 57).

O caráter não tem somente a função de deixar o indivíduo agir de maneira lógica, mas com base no ajustamento à sociedade. Os indivíduos numa sociedade diferem em seu caráter individual. Porém, podem-se estabelecer certos tipos de estrutura de caráter mais ou menos representativos dos vários grupos. Assim, a ocorrência da maior parte dos indivíduos de uma classe social ou cultura compartilhar dados significativos do caráter, pode-se falar de um caráter social, o que representa a natureza de uma estrutura comum à maior parte das pessoas de certa cultura, identificando até que grau o caráter é formado por padrões sociais e culturais (FROMM, 1983a).

Como o caráter individual, o caráter social representa a forma específica pela qual a energia é canalizada (FROMM, 1983b). De acordo com Fromm caráter social é “[...] o núcleo da estrutura de caráter compartilhada pela maioria dos membros da mesma cultura, em contraposição ao caráter individual no qual pessoas pertencentes à mesma cultura diferem entre si” (FROMM, 1983b, p. 86.).

Uma forma encontrada por Fromm para explicar alguns tipos de caráter social foram as orientações dos comportamentos. Existem as orientações advindas do processo de socialização (relacionamento com as pessoas) e as orientações decorrentes do processo de assimilação (relacionamento com as coisas), sendo estas últimas as mais utilizadas na literatura por outros estudiosos. As orientações do processo de assimilação dividem-se em orientação produtiva e orientações improdutivas, denominadas como receptiva, exploradora, acumulativa e mercantil. Quando sob o efeito da orientação produtiva o comportamento manifesta a essência humana, considerada positiva (FROMM, 1983a).

Como este estudo utilizará o Diagnóstico M.A.R.E., um instrumento de coleta de dados construído com base nas orientações decorrentes do processo de assimilação, conforme concebido por Fromm, a seguir é apresentado as descrições destas orientações. Deve-se ressaltar, entretanto, que a palavra caráter para este autor descreve um componente de sua teoria de formação da personalidade, e que as orientações são concepções de “tipos ideais” e não descrevem a pessoa. E, ainda, apesar das orientações serem abordadas separadamente, o caráter de uma pessoa é freqüentemente uma mistura de todas elas, inclusive daquelas decorrentes do processo de socialização (FROMM, 1983a, p. 61).

Também será apresentado um tópico sobre motivação, no intuito de se esclarecer a contribuição deste constructo para as diferenças individuais, e outro tópico sobre a Linha de Pesquisa M.A.R.E., da qual fazem parte os Estilos de Mobilização Brasileiros, de forma a considerar a maneira nacional específica de se agir nas organizações de trabalho em busca de resultados.

### **2.1.1 As Orientações de Fromm**

A identificação de comportamento envolve a combinação de orientações comportamentais e formas de relacionamento originárias dos processos de assimilação (relacionamento com as coisas e mundo exterior) e de socialização (relacionamento com as pessoas e consigo mesmo).

“No processo de socialização foram identificadas três espécies de relacionamento pessoal: o relacionamento simbiótico, o afastamento destrutivo e o amor, condição facilitadora do desenvolvimento individual” (RICCO, 2004, p. 34).

Já no processo de assimilação, Fromm considera quatro orientações improdutivas (receptiva, exploradora, acumulativa e mercantil), que quando estão sobre o comando da orientação produtiva, as pessoas apresentam comportamentos mais positivos ou desejáveis. As orientações de carácter descritas por Fromm não são separadas; todas as orientações fazem parte da bagagem humana, porém, mesmo sob a direção da orientação produtiva, pode haver o predomínio ou dominância de uma delas.

Didaticamente as orientações improdutivas e a produtiva, resultantes dos processos de assimilação, foram colocadas separadas, diferenciadas entre si. Porém existem possibilidades de combinações entre as orientações. As orientações são mescladas, todavia a orientação receptiva e a exploradora possuem uma afinidade a respeito da proximidade do objeto em contraste com a acumulativa que tem o afastamento do objeto que considera ameaçador e a mercantil que oscila entre ambas as posições.

Contudo, as orientações com menos afinidade também se combinam entre si. Não existe alguém que esteja totalmente em uma orientação. Para caracterizar um comportamento será necessário fazê-lo pela orientação dominante. Sendo assim o

peso das orientações produtiva e improdutivo na estrutura do caráter varia, e definirá a qualidade das orientações.

As orientações improdutivo como descrito anteriormente, aparecem dominantes em uma estrutura de caráter, todavia, devem-se levar em consideração as qualidades dessas orientações em uma estrutura de caráter em que seja dominante a orientação produtiva.

Desse modo, as orientações improdutivo, não apresentam um sentido negativo quando são dominantes e sim uma qualidade construtiva necessária a vida. Fromm (1983a, p. 102) afirma que “Todo ser humano, para sobreviver, tem de ser capaz de aceitar coisas dos outros, de tomar coisas, de economizar e de permutar. Deve ser capaz de seguir a autoridade, de dirigir os outros, de ficar sozinho e de afirmar-se”.

Porém, se a maneira do indivíduo se relacionar com o ambiente for improdutivo (de forma negativa, não voltada para a plenitude humana), então sua capacidade de aceitar, tomar, economizar e permutar transforma-se em ânsia de receber, de explorar, de acumular ou de comercializar.

Quanto ao relacionamento social, as formas improdutivo de um indivíduo com domínio produtivo: lealdade, autoridade, imparcialidade, afirmação, transformam-se em: submissão, dominação, alheamento, destrutividade, quando na direção improdutivo.

Assim, pode existir dominância entre as orientações improdutivo, o que vai determinar os tipos de comportamento. E quaisquer que sejam os comportamentos, em função das orientações improdutivo, eles podem apresentar aspectos negativos ou positivos, dependendo da direção que tomam, o que é resultante da presença ou da ausência da orientação produtiva.

Resumidamente e tomando-se apenas as orientações básicas, nota-se a variedade de que é capaz cada ser humano. Segundo Fromm (1983a, p. 105) isto é devido às orientações improdutivo combinarem-se em proporções distintas com relação ao peso respectivo de cada uma, à modificação de cada uma delas qualitativamente, segundo a dose de produtividade presente, e ao fato de que as diferentes orientações podem agir com vigor diferente nos campos da atividade material, emocional ou intelectual.

### **2.1.1.1 Orientação Produtiva**

Ao tratar a orientação produtiva Fromm (1983a, p. 77) pesquisa “a natureza do caráter completamente desenvolvido que é o objetivo do desenvolvimento humano e, simultaneamente, o ideal da ética humanista”. Além de o homem ser um animal racional e social, ele é um ser capaz de produzir para viver, valendo-se da sua imaginação e razão. Porém a produção material é apenas uma característica da produtividade como aspecto do caráter. A orientação produtiva refere-se a “um modo de relacionamento em todos os setores da experiência humana” (FROMM, 1983a, p. 78). A produtividade, de acordo com Fromm (1983a, p. 78) “é a capacidade de o homem usar suas forças e para realizar as potencialidades a ele inerentes”. Assim, o homem é livre para usar suas forças, não dependendo de outra pessoa. Para tanto tem que usar sua razão e conhecer como usar suas forças. O homem compreende o mundo pela razão e pelo amor. O amor produtivo significa relacionar-se produtivamente com outra pessoa e a sua essência humana. Caso contrário o amor por alguém será superficial e não produtivo. A característica do pensamento produtivo é que o indivíduo não é indiferente ao objeto, mas comprometido e interessado por ele. É caracterizado pela objetividade, pelo respeito, pela sua capacidade e pela forma de ver o objeto e não como ele quisera que fosse. O pensamento produtivo é determinado pela polaridade entre a subjetividade e objetividade assim como a produtividade em geral. E, de acordo com Casado (1993), o grau do predomínio da orientação produtiva é que reforça a diferença entre um aspecto positivo, sadio e um aspecto negativo.

### **2.1.1.2 Orientação Receptiva**

A pessoa que se encontra na orientação receptiva acredita que todas as coisas boas que necessita estão fora de si mesma e, portanto, a maneira de obtê-las vem do ambiente exterior. Nesta orientação a pessoa está mais propensa a receber do que dar, de ser amada e não amar. Torna-se sensível por qualquer um que lhe dê amor e carinho. É boa ouvinte, pois prefere receber as informações e idéias de outra pessoa em vez de produzi-las. Sente-se perdido quando está só, pois se julga incapaz, tornando-se dependente de outros. Gosta de dizer “sim” a todos e a tudo e

freqüentemente pede auxílio quando precisa fazer alguma coisa. É cordial e gosta de ajudar as pessoas, porém com a intenção de receber favores.

Os comportamentos descritos por Fromm (1983a, p. 103) para a Orientação Receptiva (Aceitar) são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Orientação Receptiva (Aceitar)**

<b>Aspecto Positivo</b> (orientação produtiva presente)	<b>Aspecto Negativo</b>
Compreensivo	Passivo, sem iniciativa
Suscetível	Sem opinião, sem caráter
Devotado	Submisso
Modesto	Desbriado
Fascinante	Parasita, adulator
Adaptável	Sem princípios
Socialmente Ajustado	Servil, sem confiança própria
Idealista	Visionário
Sensível	Covarde
Polido	Desfibrado
Otimista	Sonhador
De boa fé	Crédulo, simplório
Terno	Romântico

### 2.1.1.3 Orientação Exploradora

Assim como a orientação receptiva, a orientação exploradora considera que o exterior é a fonte de todo bem, e dessa forma, a pessoa não pode produzir nada. A diferença entre as duas, porém, é que o tipo explorador não almeja receber coisas dos outros como doações, mas tomar por força ou esperteza. Quanto ao amor e afeto o explorador sente atração por pessoas que possa tirar de outrem. Para ele “o encanto de outra pessoa depende desta estar ligada a terceiros; não tem nenhuma propensão para se aproximar por quem não esteja comprometido.” (FROMM, 1983a, p.62). Na atividade intelectual, mesmo dotado de inteligência, tem tendência a não produzir idéias e prefere roubá-las, apresentando falta de originalidade. Usa e explora as pessoas das quais possa tirar algo. Sente prazer nos objetos de exploração. Superestima o que os outros possuem e subestima seus próprios bens.

Possui uma atitude de hostilidade e manipulação, apresentando uma característica de sarcasmo.

Os comportamentos descritos por Fromm (1983a, p. 103) para a Orientação Exploradora (Tomar) são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Orientação Exploradora (Tomar)**

<b>Aspecto Positivo</b> (orientação produtiva presente)	<b>Aspecto Negativo</b>
Ativo	Explorador
Capaz de tomar iniciativas	Agressivo
Capaz de fazer reivindicações	Egocêntrico
Brioso	Presunçoso
Impulsivo	Irrefletido
Confiante de si mesmo	Arrogante
Cativante	Sedutor

#### **2.1.1.4 Orientação Acumulativa**

Essa orientação é fundamentalmente diferente dos tipos receptivo e explorador na expectativa de considerar que o exterior é a fonte de todo bem. Não acredita em qualquer novidade ou mudança que possa conseguir do exterior. Gosta de acumular e gastar é uma ameaça. Coloca uma barreira entre seu mundo e o mundo exterior e tenta trazer o máximo para dentro, impedindo de sair o que for possível. Essa mesquinhez se refere tanto ao dinheiro quanto a objetos e sentimentos. Não dá amor, mas tente obtê-lo pela posse do ser amado. Mostra-se organizado quanto as idéias e coisas, porém quando se refere a dinheiro torna-se ingrato e seco. Tudo que está fora do seu controle passa a ser uma ameaça. Tem mania de limpeza para controlar a situação, pois implica em dominar o mundo exterior. O acumulativo é desconfiado e o afastamento ou posse de outrem significa segurança. Tem senso de justiça e afirma: *“O que é meu é meu e o que é seu lhe pertence”* (FROMM, 1983a, p. 65, grifo do autor).

Os comportamentos descritos por Fromm (1983a, p. 103) para a Orientação Acumulativa (Conservar) são apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3 – Orientação Acumulativa (Conservar)**

<b>Aspecto Positivo</b> (orientação produtiva presente)	<b>Aspecto Negativo</b>
Prático	Prosaico
Econômico	Avarento
Cuidadoso	Desconfiado
Reservado	Frio
Paciente	Letárgico
Cauteloso	Ansioso
Persistente, tenaz	Teimoso
Imperturbável	Indolente
Controlado nas dificuldades	Inerte
Organizado	Pedante
Metódico	Obcecado, maníaco
Leal	Dominador

#### **2.1.1.5 Orientação Mercantil**

A orientação mercantil surgiu com base na função econômica do mercado. Segundo Fromm (1983a, p. 66): “À orientação do caráter, que tem suas raízes na impressão de que se é também “mercadoria” e do valor pessoal de cada um como um valor de troca, cognominarei orientação mercantil”. A pessoa nessa orientação se sente como se fosse o vendedor e a mercadoria a ser vendida. Preocupa-se em ser vendida e não com a felicidade. Sua auto-estima depende do seu sucesso que precisará ser freqüentemente confirmado pelas outras pessoas. Assim está sempre em busca do sucesso e qualquer retrocesso é uma ameaça, trazendo como resultado incapacidade, insegurança e inferioridade. Afetivamente na orientação mercantil a maneira superficial leva a sentimentos do amor individual e emana da imagem de mercadoria que se tem de si mesmo e do outro. Pensamento e saber são usados para produzir resultados e o próprio conhecimento se torna uma mercadoria. Na orientação mercantil “a personalidade deve ser livre: livre de qualquer individualidade peculiar” (Fromm, 1983a, p. 74), pois o desempenho de alguns papéis exigentes do mercado pode entrar em desacordo com as peculiaridades persistentes do caráter.

Os comportamentos descritos por Fromm (1983a, p. 103) para a Orientação Mercantil (Permutar) são apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4 – Orientação Mercantil (Permutar)**

<b>Aspecto Positivo</b> (orientação produtiva presente)	<b>Aspecto Negativo</b>
Deliberado, decidido	Oportunista
Capaz de modificar-se	Incoerente
Jovial	Infantil
Pensa no futuro	Desprovido do passado ou futuro
Espírito aberto, liberal	Vago, sem objetivo
Sociável	Sem princípios nem valores
Experimentador	Incapaz de ficar só
Não dogmático	Relativista
Eficiente	Excessivamente agitado
Curioso	Indiscreto, sem tato
Inteligente	Intelectualista
Adaptável	Que não sabe escolher
Tolerante	Indiferente
Espirituoso	Ridículo
Generoso	Perdulário

### 2.1.2 Motivação

O termo motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa “mover-se”. Corresponde “a uma modificação do organismo, o que o faz mover-se até que se reduza essa modificação” (CASADO, 2002, p. 245).

A motivação representa processos psicológicos que causam excitação, direção e persistência de ações voluntárias que são dirigidas para metas (KINICKI; KREITNER, 2006). É um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de um determinado objetivo (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) afirma que o elemento intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despender, porém não é capaz de levar a resultados favoráveis se não for conduzida a uma direção que beneficie a organização. Precisa, portanto, considerar a qualidade do esforço tanto quanto a sua intensidade, pois o tipo de esforço deve

ser de acordo com aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é com eles coerente. A persistência é uma medida de quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço. As pessoas motivadas se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam realizados.

Casado (2008) destaca que “a motivação é um impulso à ação, originada no interior do indivíduo. Não há como motivar a pessoa, pois a motivação é um impulso interior que a leva à ação”.

Esse pensamento considera a motivação apenas como intrínseca, mas alguns autores classificam a motivação como intrínseca ou extrínseca. Segundo Gibson et.al (2006), diferentemente da motivação intrínseca, própria do indivíduo, na motivação extrínseca o comportamento é energizado, direcionado, sustentado e interrompido por fatores basicamente externos à pessoa.

Nesta concepção, a motivação apresenta-se como um conceito para descrever as forças internas e externas que atuam no indivíduo para iniciar, direcionar e dar sentido aos comportamentos (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY; KONOPASKE, 2006), e é utilizado para descrever as diferenças de intensidade do comportamento (considerando os comportamentos mais intensos como resultantes de níveis mais altos de motivação) e também para indicar a direção do comportamento.

Como a motivação, de maneira geral, se relaciona com esforço em relação a qualquer objetivo, e considerando-se que a sua observação só é possível por meio dos seus efeitos, quer sejam nas atitudes ou nos comportamentos da pessoa, e este estudo tem interesse específico no comportamento relacionado com o trabalho, a seguir são apresentadas contribuições sobre motivação e seus efeitos em ambientes de trabalho.

Em ambiente organizacional, a motivação intrínseca é aquela dirigida por sentimentos positivos associados à boa execução de uma tarefa ou trabalho. Pessoas motivadas intrinsecamente são dirigidas para agir pela diversão ou pelo desafio associados a uma tarefa, e não devido a recompensas, pressões ou solicitações externas. A motivação vem das recompensas psicológicas associadas à boa execução de uma tarefa que lhes é agradável (KINICKI; KREITNER, 2006).

Conforme Morin e Aubé (2009) a motivação intrínseca corresponde ao grau em que um trabalhador decide realizar uma tarefa pela simples satisfação que esta lhe proporciona. Esta motivação abrange três partes: estimulações, conhecimento e realização. Na motivação intrínseca ligada a estimulações, o indivíduo realiza uma atividade porque ela produz nele estimulações agradáveis. Esta é o caso de pessoas que estão em funções ligadas ao ramo da arte ou atividades que proporcionam sensações fortes, por exemplo: cirurgião, policial, etc. Quanto à motivação intrínseca ligada a conhecimento, ela é observada quando a pessoa se dedica a um trabalho porque lhe permite aprender novas coisas e desenvolver suas competências. A motivação intrínseca ligada a realização é quando a pessoa efetua uma atividade porque ela a leva a enfrentar desafios interessantes, a criar e se realizar nessa atividade.

Já a motivação extrínseca dirige o comportamento das pessoas quando elas fazem coisas a fim de atingir um resultado específico. Ou seja, a motivação extrínseca é alimentada pelo desejo que uma pessoa tem de evitar ou atingir algum tipo de consequência por seu comportamento. Ela está relacionada ao recebimento de recompensas extrínsecas, isto é, não vem do trabalho em si; são dadas pelos outros (gestores, colegas, clientes, etc.). No trabalho incluem coisas como salários, bonificações, promoções, benefícios, recompensas e títulos (KINICKI; KREITNER, 2006).

Os comportamentos extrinsecamente motivados derivam de regulação externa. Isto porque a motivação extrínseca pode ser regulada de maneira externa, introjetada, identificada ou integrada. Estes tipos de regulações têm como objetivo responder a uma demanda que vem do ambiente externo, ou para obter uma recompensa verbal ou tangível (MORIN; AUBÉ, 2009). Ainda para as autoras, na motivação extrínseca por regulação externa, a pessoa depende dos outros para se motivar, o que pode ser uma fonte de conflitos interpessoais. A fonte de motivação se torna mais interiorizada, mas continua externa, a motivação passa a ser gradualmente regulada por um modo introjetado. Neste caso a pessoa se envolve em uma atividade para não se sentir culpado, ansioso, ou para provar aos outros seu valor, por exemplo: aceita uma missão para não perder a face diante de seus colegas.

A motivação extrínseca identificada tem um patamar um pouco mais interiorizado, pois a pessoa estima que não seja obrigada a adotar certo comportamento, mas é seu dever fazê-lo. A pessoa considera que tem escolha e que ela pode adotar ou não o comportamento. A atividade é então valorizada e considerada importante pela pessoa, mesmo que não seja agradável. O outro tipo é a motivação extrínseca integrada onde a pessoa se sente comprometida com o seu trabalho, que considera coerente com seus valores e suas necessidades (MORIN; AUBÉ, 2009).

Segundo Gibson et.al. (2006), a organização tem que ter conhecimento dos tipos e níveis de motivação existentes entre seus funcionários e tentar melhorar o grau de motivação demonstrado em um grupo diversificado de pessoas. Essa diversidade produz diferentes padrões de comportamento que, de alguma forma, estão direcionados às necessidades e às metas. Todas as pessoas são atraídas por algum conjunto de metas. Para prever um comportamento, as organizações precisam ter certa noção das metas do funcionário e das ações necessárias, por parte do mesmo, para atingir tais metas. Esse entendimento enfatiza a relação comportamento – resultado (GIBSON et al., 2006).

E, ainda, de acordo com Kinicki e Kreitner (2006), os comportamentos motivados são diretamente afetados pela capacidade de um indivíduo e pelo conhecimento do cargo (habilidades), além de resultarem da motivação.

### **2.1.3 A Linha de Pesquisa M.A.R.E.**

A Linha de Pesquisa M.A.R.E., iniciou-se com a elaboração do instrumento de mensuração dos Estilos de Mobilização Brasileiros (EMB), ou simplesmente Estilos de Mobilização (EM), denominado Diagnóstico M.A.R.E., ou simplesmente M.A.R.E., e segue com a realização de estudos em diferentes áreas de atuação (bancária, vendas farmacêuticas, enfermagem, ensino, administração pública etc.).

Para nortear os trabalhos pretendidos não serão discutidos os trabalhos existentes da Linha de Pesquisa, mas será detalhada a sua base teórica e apresentadas as suas ferramentas, que compreendem o instrumento de coleta de dados e os perfis comportamentais, desenvolvidos em momentos cronológicos diferentes.

Concebido e validado por Coda (2003), no final da década de 90, o Diagnóstico M.A.R.E. iniciou uma linha de pesquisa que propõe uma metodologia para identificar comportamentos nas organizações. Sua elaboração baseou-se nas contribuições psicanalíticas de Erich Fromm sobre a personalidade humana, conforme mostra o Quadro 5, e a sua intenção original limitava-se às orientações motivacionais (CODA, 2000).

**Quadro 5 – Orientações M.A.R.E.**

<b>Orientações decorrentes do processo de assimilação (Eric Fromm)</b>	<b>Orientações M.A.R.E. (Roberto Coda)</b>	
	<b>Denominação</b>	<b>Principais Características</b>
Orientação Mercantil	Orientação Mediadora (M)	Foco em relacionamentos. Busca de harmonia e de integração entre visões conflitantes em situações de trabalho. Compreensão das necessidades das pessoas. Habilidade para vender novas idéias. Facilidade para atuar em grupos; sociabilidade, afetividade.
Orientação Acumulativa	Orientação Analítica (A)	Foco nas estratégias. Busca de continuidade nas ações e processos. Padrões elevados de qualidade em tarefas e procedimentos. Lógica e racionalidade. Visão de longo prazo. Impessoalidade, objetividade e sinceridade. Aversão a riscos.
Orientação Receptiva	Orientação Receptiva (R)	Foco nas pessoas. Desenvolvimento do talento de equipes. Desenvolvimento das próprias habilidades e competências. Reconhecimento do valor da diversidade. Preocupação em viabilizar coisas em lugar de dificultá-las.
Orientação Exploradora	Orientação Empreendedora (E)	Foco nos resultados. Busca mudanças e desafios constantes. Capacidade de agir e obter aquilo que é esperado. Inovação e inventividade. Exploração de novos mercados e oportunidades de negócio.

Fonte: Elaborado com base em Coda, 2000.

O Diagnóstico M.A.R.E. é um instrumento que possui 16 (dezesseis) afirmações relativas ao comportamento do profissional em relação a como realiza o seu trabalho ou às organizações que resulta em oito escores brutos, referentes às quatro variáveis (orientações) consideradas em duas situações diferentes: condições normais de trabalho (CN) e em trabalho sob pressão (SP). Cada uma das 16 (dezesseis) afirmações deve ser completada pelo respondente apontando uma das quatro alternativas possíveis, de forma priorizada, conforme exemplifica o Quadro 6.

**Quadro 6 – Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E.**

<b>Afirmação</b>	1. Prefiro realizar meu trabalho em situações onde posso:	15. Não gosto de conviver no trabalho com pessoas que:
<b>Complemento para escolha:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ter independência, autonomia e liberdade para agir.</li> <li>b. Adaptar e integrar meus conhecimentos às necessidades da empresa e do grupo com qual trabalho.</li> <li>c. Aplicar as técnicas mais adequadas, gerando soluções de qualidade e dentro dos padrões estabelecidos.</li> <li>d. Interagir com um grupo que possui grande afinidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. São dependentes, sem iniciativa e não gostam de ampliar seus horizontes.</li> <li>b. São rígidas em seus pontos de vista e insensíveis e aos valores e necessidades do grupo.</li> <li>c. Deixam-se guiar mais pela intuição e gostam de atuar em ambiente de constante mudança.</li> <li>d. São muito individualistas, além de muito críticas em relação ao Grupo.</li> </ul>

Fonte: Extraído e adaptado de Coda, 2003.

Oito escores brutos, referentes a quatro variáveis em duas situações diferentes, são obtidos através do instrumento. Esses escores já se encontram padronizados, de forma a somarem 100% a cada medida de variável. As variáveis (orientações) são chamadas de M, A, R e E em condições normais e M, A, R e E sob pressão.

As orientações apresentadas em condição normal de trabalho representam a orientação motivacional da pessoa e as orientações mostradas sob pressão identificam as escolhas preferenciais de competências de liderança do profissional.

Essa evolução na concepção do instrumento ocorreu em decorrência das contribuições de Ricco (2004), que percebeu que o Diagnóstico M.A.R.E. media mais do que originalmente se propunha e elaborou perfis comportamentais com base nos escores apresentados.

De acordo com Coda e Ricco (2010) a abordagem considera que os profissionais apresentam todas as orientações durante as suas atividades e que as diferenças acontecem na medida em que elas interagem entre si em um ambiente de trabalho.

Segundo Ricco (2004), o M.A.R.E. foi validado através de um levantamento realizado entre 1998 e 1999 e teve a participação de 540 gerentes e profissionais de empresas brasileiras que responderam ao instrumento.

Baseando-se no Diagnóstico M.A.R.E., a autora propõe, em tese de doutoramento apresentada na FEA-USP em 2004, sete estilos de mobilização, que representam o modo de agir dos gestores e profissionais brasileiros em busca de resultados.

Utilizando-se do banco de dados M.A.R.E., na época composto por 4.981 casos, Ricco (2004) realiza a comparação das possibilidades teóricas de agrupamento com os agrupamentos obtidos por meio de estatística multivariada, identificando os padrões por intermédio da análise de conglomerados, descrevendo os padrões identificados e gerando os sete perfis comportamentais. A descrição dos perfis obtidos foi também validada através de pesquisa qualitativa junto a uma amostra composta por respondentes do questionário, professores e especialistas da área de gestão de pessoas em organizações. Estilo de Mobilização é um conceito operacionalizado pela autora para se referir ao modo peculiar e intencional de agir em busca de resultados, nas organizações de trabalho, que é resultante da interação entre as orientações motivacionais e das escolhas preferenciais de competências de liderança do profissional.

Os sete Estilos de Mobilização Brasileiros (EMB) representam os agrupamentos estatísticos encontrados e foram considerados padrões de comportamento gerencial, sendo descritos e nomeados como: Especialista, Colaborador, Conquistador, Mantenedor, Competidor, Negociador e Realizador, conforme apresentado no Quadro 7.

E, ainda, de acordo com Ricco (2004), e conforme apresentado na Tabela 1, entre os sete estilos de mobilização dos gestores brasileiros, nenhum se destaca.

**Tabela 1 – Estilos de Mobilização (amostra brasileira)**

EMB	Amostra Brasileira	
	n	%
Especialista	727	15
Colaborador	774	15
Conquistador	727	15
Mantenedor	717	14
Competidor	655	13
Negociador	696	14
Realizador	684	14
Total	4980	100

\* Um caso foi excluído durante as análises.

Fonte: Ricco, 2004.

**Quadro 7 – Principais Características dos Estilos de Mobilização**

<b>EMB</b>	<b>Conceito Chave</b>	<b>Principal Propulsor do Comportamento</b>	<b>Sentido da Ação</b>	<b>Principais Padrões Comportamentais</b>
Especialista	Excelência do saber	Desafios que exijam ações cuidadosas e que produzam resultados contínuos	Tornar-se cada vez melhor (expoente) em sua área de atuação	Age como detentor da verdade e saber Realiza seu trabalho de modo persistente e com cautela, método, pró-atividade e independência Torna-se social e receptivo se a situação exigir Reconhecido como um profissional prático, leal e cativante
Colaborador	Compatibilização de convivência	Atividades em grupo que possibilitem seu desenvolvimento profissional e pessoal	Busca estabelecer relacionamentos que proporcionem crescimento mútuo	Ajuda os outros a encontrar soluções para os problemas Age de modo determinado, mas com jovialidade, e em resposta às solicitações e demandas (responsivo) Apresenta abertura para novas experiências, aprendizado (conhecimento) e inovações Reconhecido como um profissional devotado, idealista e liberal
Conquistador	Produção e comprometimento	Situações de competição que resultem em crescimento próprio	Conquistar para ampliar seus horizontes de atuação	Busca resultados contínuos para si e para a organização Age de modo auto-confiante, metódico e pró-ativo Aprecia desafios constantes para poder demonstrar sua capacidade atingir metas Defende suas idéias com convicção, mas muda conforme os argumentos Reconhecido como um profissional de ação, leal, cativante e íntegro
Mantenedor	Controle para continuidade	Relacionamentos em que possa exercer o controle da situação	Assegurar a continuidade das atividades	Age de modo a assegurar o cumprimento de tarefas com qualidade Busca compreender opiniões e crenças das pessoas, e identifica talentos Realiza seu trabalho de modo persistente, com cautela, método e em resposta às situações e demandas (responsivo) Reconhecido como um profissional idealista e leal -Pode se tornar um líder notável
Competidor	Comparação com os outros	Desafios que dependam de atuação competitiva, decidida e obstinada	Competir para vencer	Naturalmente se compara com os outros, podendo estabelecer colaboração com outros para atingir resultados Demonstra capacidade para executar o que dele é esperado, chamando para si a responsabilidade de resolver os problemas Realiza seu trabalho de modo auto-confiante, pró-ativo e impulsivo Reconhecido como um profissional assertivo, orgulhoso dos próprios feitos e cativante
Negociador	Compatibilização de interesses	Situações que exijam articulação para aquisição de novos valores ou para manutenção dos existentes	Convencer o outro de sua idéia e obter algo em troca	Busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes Realiza seu trabalho de forma persistente e inovadora Guia-se pela lógica e pela racionalidade Reconhecido como um profissional jovial e avançado, mas precavido
Realizador	Execução e desprendimento	Gerenciamento de situações em que possa fazer acontecer	Tornar real o que foi planejado	Focado na consecução dos seus objetivos e nos da organização Age de modo determinado, flexível, jovial e pró-ativo Prefere mudanças constantes para expor suas idéias, compatibilizar divergências e realizar o planejado Reconhecido como um profissional produtivo e liberal

Fonte: Coda e Ricco, 2010, p. 524–525.

## 2.2 Ensino da Administração no Brasil

O ensino de administração surgiu no Brasil em 1902 em duas escolas: Escola Álvares Penteado em São Paulo e na Academia de Comércio no Rio de Janeiro, ambas sem regulamentação (NICOLINI, 2004). Com a criação do Ministério da Educação em 1931, foi regulamentado e estruturado. Nesta época o Ensino de Administração Pública começou a se destacar, havendo assim, uma necessidade de uma atuação mais competente e racional dos órgãos do governo (BARROS; LAQUIS, 2000). Neste mesmo ano foi criado o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT)-, visando propagar métodos mais sofisticados nas ciências administrativas. E em 1938 surgiu o Departamento de Administração do Setor Público (DASP), criado para inserir o método do processo de aperfeiçoar o desempenho gerencial dos profissionais, divulgando o pensamento teórico da administração científica e clássica (NICOLINI, 2004).

Em 1944, fundou-se então a Fundação Getúlio Vargas (FGV), visando o preparar do pessoal para a administração pública e privada. Em 1951, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) criou a Faculdade de Ciências Econômicas, porém a Escola de Administração só se tornou uma unidade autônoma em 1996. A Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro criou o Instituto de Administração e Gerência (IAG) em 1954 e em 1959 fundou a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Conforme Nicolini (2004), na década de 60 novas escolas implantaram cursos de graduação em administração e o ensino de pós-graduação também ganhou impulso, pois havia uma demanda por profissionais para trabalhar nas organizações que surgiam e prosperavam. Nesta época o governo de Juscelino Kubistchek estava em função do ideal desenvolvimentista, tendo como motivação o clima sociopolítico favorável ao crescimento e desenvolvimento econômico do país (BARROS; LAQUIS, 2000).

Ainda nesta fase, no Ensino em Administração havia um processo em que a difusão se dava pela imitação dos conhecimentos básicos, como ensinamentos tayloristas, fordistas e weberianos, pois se acreditava que esses conhecimentos formavam gestores capazes de administrar organizações burocráticas (NICOLINI, 2004).

Programas de intercâmbio para a formação de docentes em administração nos EUA surgiram entre a década de 60 e 70 com o objetivo de fortalecer o ensino no Brasil (BERTERO, 2007; FISCHER, 2001). Nicolini (2004) ressalta que neste projeto houve uma missão dos professores norte-americanos no Brasil, que era a de implementar programas de ensino na área de administração, caracterizando a transferência de tecnologia desenvolvida nos Estados Unidos.

A regulamentação da profissão foi instituída em 1965 com a categoria de técnico de administração e o ensino em administração em 1966, dando oportunidade para a expansão do ensino de administração no Brasil. As origens do curso de administração estavam em parte associadas à necessidade de modernização do estado e do desenvolvimento do país, porém a direção seguinte reflete os obstáculos estruturais ligados ao estabelecimento do ensino superior no país (OLIVEIRA, 2006). Isto porque, segundo o mesmo autor, no final da década de 30 o ensino foi estabelecido para uma pequena parte da elite econômica, social e cultural, e, já no final dos anos 50, parte maior da população passou a ter acesso aos cursos superiores, contudo não em condições de atender a aceleração do processo de urbanização e à nova sociedade.

Segundo Zouain e Oliveira (2004), em 1970 foi uma fase do ensino da administração marcada por um crescimento desordenado, sem regras de qualidade e desempenho. Devido à demanda de alunos, multiplicavam-se as escolas e faculdades de baixa qualidade, e devido a essa situação o Conselho Federal de Educação suspendeu as solicitações de registro dessas instituições e fez revisão das normas. Entre 1980 e 1990, a evolução do ensino superior público não acompanhou o crescimento populacional, e, portanto, cresceram de maneira desenfreada as matrículas nas instituições privadas de ensino superior.

Conforme Nicolini (2004) esta fase foi marcada pela tentativa de atualização, pois o ensino havia se tornado desconexo das mudanças do mundo e que afetavam a realidade das organizações. Assim, em 1982, um grupo elaborou uma proposta de reformulação curricular, mas somente em 1991 esta veio a ser discutida e em 1993 foi apresentado o novo currículo mínimo definido pelo Conselho Federal de Educação. Sendo assim, devido ao novo currículo, as faculdades tinham 70% das disciplinas obrigatórias não podendo mais fazer propostas de ensino.

Hoje dois órgãos são responsáveis pela função social de análise macro do futuro da administração no Brasil. A Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que foi criada em 1976, a partir da iniciativa dos oito programas de pós-graduação então existentes no Brasil, e mantém-se como o principal órgão de interação entre programas associados, grupos de pesquisa da área e a comunidade internacional e a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), formada no início de 1990, que tem por finalidade promover transformações e intercâmbio entre as instituições de ensino de administração no Brasil.

Durante a década de 90 as iniciativas governamentais ganharam força para debater a qualidade e universalidade do ensino superior. Vários seminários e debates sobre o assunto revelavam uma dissociação entre a percepção da sociedade sobre o nosso sistema de ensino superior e a visão da comunidade acadêmica. Os diplomas emitidos não preparavam os jovens para o mundo competitivo e exigente. E como consequência destes debates foi criada o Exame Nacional do Ensino Superior (ENADE), utilizado para a avaliação do ensino superior e credenciamento periódico das IES. Foi possível então avaliar, credenciar e descredenciar universidades, e não apenas cursos isolados (ZOUAIN; OLIVEIRA, 2004). Esta iniciativa, porém, não apresentou reflexos profundos na estrutura do ensino superior no país, principalmente no ensino superior de administração que manteve a tendência de crescimento desordenado dos cursos de graduação. De acordo com a ANGRAD, em 2004 o número de instituições de ensino de graduação atingiu a espantosa soma de 1.734 (mil setecentos e trinta e quatro). Hoje, o curso de administração possui provavelmente o maior número de matrículas, superando o curso de direito (OLIVEIRA, 2006).

As novas diretrizes curriculares, formadas em 2004, não estabeleceram um currículo mínimo e a maioria das escolas de administração do Brasil não tem inovado muito suas propostas. É uma prática comum reproduzir o currículo mínimo recomendado pelo Conselho Federal de Educação, quando se trata de bacharelado, tornando-se despersonalizado, e as escolas de administração parecidas a fábricas (NICOLINI, 2004). O autor faz uma analogia entre as fábricas e a escola de administração: as escolas recebem o aluno (matéria-prima) e o transformam, a partir do currículo pleno

(ao longo da linha de montagem), em administrador (produto). A formação do administrador segue, até hoje, a lógica de pensadores clássicos, como Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford.

As instituições de ensino, sobretudo aquelas voltadas ao estudo de administração, tendem a reproduzir o modelo mecanicista das organizações do mundo industrializado, demonstrando limitações para tratar dos desafios que hoje se apresentam (AXLEY; MCMAHON, 2006; NICOLINI, 2004).

Contudo, um dos principais desafios à educação superior é ampliar o acesso e controlar o processo de “mercantilização” do ensino. A noção de universidade mercantil se fortaleceu no Brasil em função do quadro de demanda reprimida, no qual as instituições particulares de ensino superior surgem como mecanismo de democratização do acesso ao ensino superior, ampliando significativamente a oferta de produtos educacionais. Esta característica se torna mais marcante se considerarmos o crescimento do PROUNI e as metas do Governo Federal (MACULAN; RIBEIRO; HADDAD, 2006). O que se vem observando é que a universidade mercantil assume características de uma empresa que compete no mercado de ensino, sujeita a *ranking*, sistemas de avaliação e informações visando os consumidores.

O quadro atual reflete, por um lado, o interesse de grande parte das IES em fortalecer o ensino com uma proposta que faz referência à incorporação de perspectivas críticas no ensino. Dessa forma, seria possível mudar a atitude pedagógica, levando os estudantes a uma postura reflexiva quanto ao conhecimento que vêm recebendo (PAULA e RODRIGUES, 2006). Esta necessidade de incorporação do ensino crítico revela outro ponto para a superação da crise de relevância na área: uma reflexão sobre a estrutura curricular.

Partindo da conceituação tradicional o currículo deve ser entendido como um curso de formação profissional: o conjunto de matérias, modos e meios de ensino e aprendizagem, decorrentes do contexto cultural e da natureza das áreas de conhecimento envolvidas, que assumem a configuração de disciplinas a serem desenvolvidas cooperativamente por professores e alunos, visando ao desenvolvimento de competências socialmente desejáveis (FISCHER, 2001).

O ensino em administração é dividido em grupos de matérias que seguem uma ordenação disciplinar. Estas matérias têm que estar inter-relacionadas, pois o isolamento disciplinar torna o aprendizado confuso e pouco relevante para o aluno e professores (NICOLINI, 2003).

O hábito da abordagem disciplinar parece ter condicionado os estudantes, que se sentem inseguros e ansiosos quando são retiradas as prescrições de soluções aparentemente "mágicas" pelos professores [...] De um modo geral, esse público tende a incentivar os professores a trabalharem a educação como técnica, escamoteando seus aspectos políticos e morais [...] Exige dos professores, além de uma consistência entre os conteúdos e os métodos pedagógicos, uma firme disposição para assumir a responsabilidade pelos processos desencadeados no comportamento e na visão de mundo dos alunos (PAULA; RODRIGUES, 2006, p. 20).

No momento em que a universidade como organização está em profunda transformação, leva-se ao reconhecimento da necessidade de restaurar a estrutura curricular e reconstruir os estudos sobre currículo (FISCHER, 2001).

A falta da originalidade das propostas curriculares traduz-se em uma homogeneidade da formação de professores deixando-os sem espaço de destaque e incapazes de problematizar e não simplesmente validar as teorias da gestão.

Devido à demanda, o curso de administração é comumente procurado por estudantes que desejam ou necessitam de um diploma universitário, sem que tenham um interesse mais específico pela profissão de administrador. Isto torna esta graduação, juntamente com outras características, em um curso mais pela educação geral do que um curso de conteúdos específicos para a área (BERTERO, 2007). Manter uma abordagem exclusivamente disciplinar dos currículos realça a obtenção de um corpo de conhecimento 'sobre' gestão em vez de 'para' gestão, diminuindo assim, as tentativas de estabelecer vinculações entre ensino e as experiências dos alunos (CHIA, 2000).

Fischer (2001) ressalta que o conteúdo do currículo é geralmente apresentado a partir da especialidade disciplinar do professor, por exemplo, matemática, economia, sociologia ou história. Estas são áreas que colaboram para a administração, mas que não devem isoladamente dominar o ensino a partir da perspectiva dos docentes. Neste contexto, o elemento central na constituição de novas estruturas curriculares,

deve ser a figura dos alunos. Considerar estes alunos como indivíduos que devem e precisam contribuir para o enriquecimento dos temas e abordagens desenvolvidos durante a formação superior, garantindo assim um processo voltado para a consciência de seu papel na sociedade, transformando-a e não apenas sendo um aplicador de tecnologia (NICOLINI, 2003).

De acordo com Paula e Rodrigues (2006) este tipo de estrutura pedagógica poderá transformar os alunos em colaboradores do conhecimento. Porém, há necessidade de uma reflexão sobre as relações de poder e identificação entre alunos e o professor, e principalmente na construção do conhecimento em sala de aula.

Transformar a dinâmica entre professores e alunos em sala de aula significa superar as fronteiras entre eles e suplantar as fronteiras entre as funções da administração, o processo da educação e prática empresarial. Para que isto aconteça é necessário: encarar que é em sala de aula que muitos administradores atuantes podem melhorar suas capacidades, educar adaptando-se aos estudantes e suas preocupações como praticantes ao invés de usar desenhos preestabelecidos, combinar oferta e demanda, conceitos oferecidos e preocupações expressas, procurando diferentes técnicas de ensino, e construir um caminho que desenvolva as habilidades de gestão independente das funções. (MINTZBERG; GOSLING, 2003).

Para enfrentar os desafios apresentados, novas estratégias de ensino são necessárias. Isto porque por um lado encontram-se as transformações na demanda de ensino superior de administração: constituição e crescimento de mercado, oportunidades internacionais de treinamento, alianças e convênios Internacionais e por outro lado encontram-se as mudanças na oferta de ensino superior advindos de organizações de naturezas distintas das universidades, como: empresas privadas de educação, empresas de tecnologia e empresas de consultoria (FRIGA; BETTIS e SULLIVAN, 2004).

Há, portanto, uma relevância nas disciplinas do curso de ensino superior de administração para o contexto da formação dos profissionais na área do saber administrativo e principalmente devido à velocidade das mudanças neste campo e a introdução de conteúdos para a realização de estudos, abrangendo as modernas práticas organizacionais e avanços teóricos na área.

Os padrões tradicionais de ensino já se mostram insuficientes para reduzir os problemas e as dificuldades dos alunos devido ao desafio de associar à prioridade do conhecimento teórico à dinâmica da realidade do trabalho gerencial na prática social.

Os gestores dos cursos de graduação em Administração, bem como os seus integrantes, precisam abandonar velhos mapas mentais, com o intuito de incorporar novos valores que venham favorecer a mudança e o aprendizado dos envolvidos no processo (ANDRADE e AMBONI, 2002, p. 66).

### **2.2.1 O Professor de Ensino Superior de Administração**

Formar-se em agente transformador capaz de ajustar-se às mudanças tecnológicas e interpretar as demandas da realidade social, requer liberdade criadora e permanente atualização na forma de ministrar a disciplina.

Como bem mostram estudos e pesquisas recentes na área, os professores são profissionais essenciais nos processos de mudança das sociedades. (LIBÂNEO et al, 2005, p. 13)

Além dos conhecimentos técnicos e conceituais, os professores contribuem com outros conhecimentos para despertar as habilidades e formação de competências (LIBÂNEO et al, 2005).

Segundo Masseto (1998), é indiscutível para o docente na educação superior a competência em determinada área do conhecimento, o domínio dos conhecimentos básicos, as práticas profissionais, a habilidade para o acompanhamento das atualizações e de pesquisas e uma relação inerente com a disciplina que ministra. Existe uma importância na maneira como o docente atua em sala de aula para despertar nos acadêmicos o interesse pelas informações, pois toda disciplina está envolvida em um “complexo analítico, político e cultural do processo de mudança com implicações nas crenças, na estrutura e na estratégia da organização” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 19). As políticas institucionais devem atentar para as condições e organização do trabalho, visando o desempenho docente e promovendo facilidades nas relações da comunidade acadêmica.

Quando um professor está em sala de aula, deve ter consciência de sua responsabilidade em proporcionar aos alunos bom ensino (ANDRADE; AMBONI,

2010). Contudo há diversos tipos de professores nos cursos de graduação: os considerados como tradicionais reprodutores, livrescos, leitores de transparências e co-projetores, dentre outros. Estes estão mais preocupados em transmitir os conteúdos dos livros que consideram mais importantes. As aulas e métodos são sempre iguais, independentemente do assunto. Passam a matéria, dão exercícios e depois cobram o conteúdo na prova. O aluno pode ir bem à prova se decorar ou memorizar a aula. Porém é provável que essa aprendizagem mecânica não seja duradoura.

Outro tipo são os professores renovados e modernos que costumam dar estudos dirigidos e trabalho em grupo e dedicam atenção às relações afetivas sendo mais complacentes na disciplina. Empregam técnicas ativas, porém a atividade do aluno fica externa, não os estimulando a adquirir métodos de pensamento, habilidades e capacidades mentais, usando a criatividade (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Os professores chamados de educadores, facilitadores e orientadores, são os mais preocupados com o processo. Preocupam-se com o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes e gostam das atividades que aplicam. Para eles os alunos que aprendem bem são aqueles que sabem explicar com suas próprias palavras, fazem conexões, relações e interconexões entre conceitos dentro e fora da sala de aula. Estes professores costumam utilizar métodos diferentes de ensino, procurando demonstrar a utilidade e aplicabilidade do que está sendo utilizado. Na avaliação de provas costuma inserir a reflexão de relações entre os conteúdos ministrados pelo conjunto de professores do semestre e ou um determinado tronco comum de conhecimentos. São os verdadeiros professores.

### **2.3 Gerações e seus Comportamentos Específicos**

As gerações são produtos de fatos históricos que influenciam profundamente a visão de mundo de seus membros. Conforme Oliveira (2009), as gerações são divididas em quatro: *Belle Époque*, *Baby Boom*, “X” e “Y”.

Para entender a diferença de uma geração para outra é necessário ter uma percepção de que cada uma forma um conjunto de crenças, valores e prioridades

caracterizadas pela época em que foram criadas. As gerações podem ser consideradas produtos de eventos históricos (KRUGER; CRUZ, 2004).

### **2.3.1 Geração *Belle Époque***

De acordo com Gurgel (2010) a geração *Belle Époque* é constituída por indivíduos nascidos entre 1920 e 1940. Também conhecida como geração tradicionalista ou veterana. Nasceram em um momento crítico da história mundial, que foi a Primeira Guerra Mundial, e tiveram como oportunidades profissionais somente carreiras militares e de operário de indústrias.

Para Conger (1998), esta geração é chamada geração Silenciosa, os nascidos entre 1925 e 1942. Era composta por filhos de famílias que passaram pela Grande Depressão. A participação dos pais na Segunda Guerra Mundial, por sua vez, fez com que elas adquirissem um estilo de liderança autoritário.

### **2.3.2 Geração *Baby Boom***

A geração *Baby Boom* é composta por indivíduos que nasceram entre 1940 e 1960. Ela possui este nome, pois os nascimentos aconteceram após a Segunda Guerra Mundial como um *boom* (estrondo, estouro) pós-guerra. Os chamados *Baby Boomers* encontram grande dificuldade para se adaptar às novas tecnologias (GURGEL, 2010).

De acordo com Conger (1998), a geração *Baby Boom*, grupo que nasceu mais ou menos entre 1943 e 1964, tem seus integrantes criados na era do rock e da rebeldia.

A Segunda Guerra teve seu fim provocado principalmente pelo lançamento da bomba atômica, e foi este evento que batizou esta geração (OLIVEIRA, 2009, p. 49).

### **2.3.3 Geração “X”**

A geração “X” é integrada por indivíduos nascidos entre 1960 e 1979, entre os quais estão uma grande parte dos imigrantes digitais, pessoas que fizeram parte da onda de criação das tecnologias atualmente em destaque (GURGEL, 2010). Conforme Conger (1998) esta é a geração dos nascidos entre 1965 e 1981. Seus membros são os filhos de mães que trabalham fora ou de pais divorciados. Diferentemente

dos integrantes da geração *Baby Boom*, que tendiam a se especializar em ciências humanas, os membros desse grupo preferiram as áreas de administração e economia, trocando o idealismo por um realismo mais pragmático e cético.

Para essa geração, a busca de flexibilidade e equilíbrio são itens necessários, aliados as praticidades. Mas quando se fala em passar informações ou ensinamentos, o “X” não consegue ser flexível, pois acham que todo o conteúdo que já foi adquirido tempos atrás, pode ser apossado pelos seus pares, podendo comprometer seu desempenho, tarefa ou mesmo emprego, por isso são considerados individualistas e autoconfiantes e não se sentem na obrigação de compartilhar conceitos com ninguém (OLIVEIRA, 2009).

#### **2.3.4 Geração “Y”**

O conceito de “geração Y” surgiu nos Estados Unidos da América (EUA), para caracterizar os jovens que nasceram no final da década de 70 e início dos anos 80, ou seja, a geração “Y” é a formada de indivíduos que nasceram entre 1980 a 1999, e que por volta do ano 1995 eram os adolescentes “da vez”.

Tapscott (1999) define a geração “Y” como sendo a parcela de indivíduos que nasceram entre 1977 e 1997.

Seu crescimento se deu junto com a evolução da tecnologia. Diferentemente dos que migraram para o mundo digital, essa geração já cresceu no mundo digital. Neste aspecto tecnológico, a geração “Y” é rápida e sem muita paciência para esperar, pois mudam de ferramentas tecnológicas instantaneamente, buscando novos recursos que permitam facilidades para se comunicar (GURGEL, 2010; OLIVEIRA, 2009).

Também chamados de geração da internet, muitos deles cresceram sem acompanhamento de seus pais, mas souberam levar adiante essa questão bem melhor que os da geração anterior chamada de “X”, até mesmo por saberem lidar com as diversidades e terem a favor, muitos quesitos de evolução como tecnologia e informação, além de terem iniciado muito cedo o desenvolvimento de formação na pré-escola, devido a seus pais trabalharem fora, provocando uma ruptura da família tradicional (OLIVEIRA, 2009). São autoconfiantes e otimistas quanto ao futuro; são

agitados, inquietos, ansiosos e impacientes; desenvolvem tarefas múltiplas; vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos e desenvolvendo uma visão fragmentada e desorganizada; buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Tapscott (1999, p. 67) explica que os jovens “vivem e respiram inovação, constantemente procurando aperfeiçoar o modo como as coisas são feitas”.

Sendo assim, a geração Y desenvolveu de forma dinâmica essa busca constante de novidades, com realce para a liberdade de escolha. De acordo com Oliveira (2010) estas são as características mais marcantes da geração que já nasceu na era da tecnologia e começa a interferir de maneira mais direta nos destinos da sociedade.

Essa geração “Y” é dividida em “tribos”, conforme Oliveira (2009), e não por grupos ou subgrupos como as outras gerações anteriores, conforme mostra o Quadro 8.

**Quadro 8 – Geração “Y”**

<b>Tribos</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
Alternativos	Buscam se diferenciar completamente de qualquer padrão estabelecidos agrupando-se arrogantemente em uma realidade alternativa, normalmente paralela ao centro de interesses dos demais (OLIVEIRA, 2009,p. 74).	Emos Punks Góticos
Burgueses:	Pertencem a classes com maior poder aquisitivo, desfrutam de educação formal melhor do que os demais jovens e se tornam um grande diferencial na vida profissional.	Formais Baladeiros Blogueiros
Sonoros	Também chamados de “musical”, buscam associar seu posicionamento político e social através das mensagens e características que seu gênero musical transmite (OLIVEIRA, 2009, p. 83).	Roqueiros Funkeiros Pagodeiros Gospel
Urbanos	Buscam estar completamente alinhado com todos os cenários modernos, com todas as tribos (OLIVEIRA, 2009, p. 88).	Periferia <i>Homo-Shopping</i> <i>Lanhouers</i>
Esportistas	Considerado “o saudável”, este grupo é integrado por aqueles que, devido aos desgastes profissionais, optam por incluir no seu dia a dia, uma prática de exercício, trazendo para si uma qualidade de vida diferenciada.	Surfistas Atléticos Radicais
Culturais	O descobrimento da cultura tecnológica é presente na vida dessas jovens. Eles passam muitas horas na frente da televisão, indo ao cinema, teatro e centro culturais. São considerados jovens otimistas e idealistas, participando ativamente dos problemas sociais.	Mochileiros Estudantes

Fonte: Elaborado com base em Oliveira, 2009.

### 2.3.4.1 A Geração “Y” nas Instituições Privadas de Ensino Superior

A demanda de jovens que estão ingressando nas universidades com vistas a uma inserção mais favorável na sociedade contemporânea surge como um desafio para as Instituições Privadas de Ensino Superior no sentido de mantê-los nos bancos acadêmicos devido à competitividade do mercado.

O jovem universitário, caracterizado pela geração “Y”, segue uma linha de comportamento que, de maneira mais ou menos intensa, dita as atitudes da juventude contemporânea. Eles são espertos e têm a habilidade de fazer o dia durar 48 horas devido ao número de tarefas simultâneas que realizam, buscam seu próprio bem-estar e têm seus próprios valores. Para chegar até esses jovens é preciso estar atento a essas características, ou a mensagem pode não ser considerada e ir direto para a "lixeira" (CALLIARI, 2010).

Segundo Calliari (2010), as características da geração “Y” ajudam a compreender a necessidade de promover algumas mudanças nos padrões de ensino e, sobretudo, nos processos de interação desses jovens nas universidades. Entre as características da geração “Y”, destacam-se a de que esses jovens são colaborativos e estão dispostos a ajudar, desde que sua opinião seja levada em consideração e a de que operam diversas tarefas e possuem capacidade de lidar com mudanças que sempre são bem vindas.

“É uma geração imediatista, que prima pela agilidade dos eventos, com uma fácil disposição para o enfado. Por isso pode ser uma dificuldade mantê-los numa sala de aula, concentrados durante 50 minutos, em estado de atenção” (CALLIARI, 2010, p.27).

Werneck (2006) destaca que esses jovens são céticos, não acreditam facilmente em tudo o que ouvem ou vêem, mas ao mesmo tempo levam muito em consideração a avaliação dos amigos, ou simplesmente dos usuários da sua rede social. Também conferem um alto grau de importância a valores ambientais e sociais, são seguros de si, e têm acesso fácil a bens de conforto e às tecnologias.

Algumas iniciativas para "agradar" a geração “Y” já estão sendo realizadas por instituições estrangeiras, e de modo mais esparsa no Brasil, mas todas envolvem o uso de tecnologias. Há também o enfrentamento da falta de preparo dos professores e é preciso buscar alternativas para atender esse aluno, ainda que elas envolvam o

setor financeiro. Assim para efeitos de investimento na captação desses alunos, é preciso então estar atento a esses perfis e definir quem o professor quer ter na sua classe para, a partir daí, traçar uma campanha de atração (CALLIARI, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para atingir os objetivos pretendidos. Apresentam-se a caracterização, a amostra e os sujeitos da pesquisa, bem como os instrumentos e procedimentos de coleta e análise dos dados.

Antes de se iniciar a pesquisa propriamente dita, foi feita uma revisão bibliográfica para sustentação de argumentação e confronto com os resultados das análises dos dados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Quanto à abordagem, trata-se de pesquisa quantitativa, pois realiza coleta e análise de dados marcados pelo uso de procedimentos estatísticos.

Quanto ao seu objetivo, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois busca levantar as características de determinada população, ainda desconhecidas com vistas a subsidiar estudos futuros. (COOPER e SCHINDLER, 2003; GIL, 2009; LAKATOS e MARCONI, 2005).

#### **3.2 População e Amostra da Pesquisa**

Para que a pesquisa fosse viabilizada, optou-se por considerar como população os 470 (quatrocentos e setenta) professores do curso de bacharelado em administração de uma IES da rede privada da cidade de São Paulo, os quais lecionam as disciplinas do conteúdo de formação profissional.

Estas disciplinas do conteúdo de formação profissional estão relacionadas às áreas específicas de acordo com o Conselho Nacional de Educação no Projeto de Resolução 2005, que informa as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e são apresentadas no Quadro 9.

**Quadro 9 – Núcleos de disciplinas**

<b>Núcleo de Disciplinas</b>	<b>Disciplinas</b>
Teorias da Administração	Teoria Geral da Administração, Gestão Empresarial, Ética Empresarial e Leitura e Produção Textual.
Planejamento Estratégico	Administração Estratégica, Método de Pesquisa, Empreendedorismo, Pesquisa Operacional e Comunicação Empresarial.
Marketing	Gestão de Marketing, Estratégias Mercadológicas, Marketing de Serviços e Comportamento do Consumidor.
Produção e Logística	Gestão de Produção, Administração de Materiais, Pesquisa Operacional à Logística, Gestão Aduaneira, Logística Internacional e Técnicas de Armazenagem.
Recursos Humanos	Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas, Psicologia, Gestão do Conhecimento e Direito Trabalhista.
Economia	Orçamento Empresarial, Economia, Mercado de Capitais, Economia de Empresas, Gestão de Riscos, Economia Brasileira, História da Economia e Economia Internacional.
Finanças	Contabilidade, Matemática Financeira, Controladoria, Administração Financeira e Planejamento Tributário.

Com relação à amostra, considerando-se uma população finita de 470 (quatrocentos e setenta) sujeitos, um intervalo de confiança de 95%, erro amostral de 5% e a proporção de 50% de ocorrência do fenômeno, calcula-se uma amostra com tamanho igual a 212 (duzentos e doze) elementos, conforme demonstrado a seguir.

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + \sigma^2 \times p \times q}$$

onde,

- $\sigma$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;
- $p$  = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica;
- $q$  = porcentagem complementar (100 – p);
- $e$  = erro máximo permitido;
- $N$  = tamanho da população;
- $n$  = tamanho da amostra.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 470}{(0,05)^2 \times (469) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} \quad n = 212$$

onde,

$$\sigma = 1,96;$$

$$p = 0,5;$$

$$q = 0,5;$$

$$e = 0,05;$$

$$N = 470;$$

$$n = 212.$$

De posse do tamanho da amostra, é possível fazer a sua composição de acordo com a representatividade dos professores por núcleos de disciplinas, conforme mostra a Tabela 2, e manter a proporcionalidade da população.

**Tabela 2 – Composição da amostra**

<b>Núcleo de disciplinas</b>	<b>N</b>	<b>Representatividade</b>	<b>n</b>
Teorias da Administração	70	15%	32
Planejamento Estratégico	65	14%	29
Marketing	60	13%	27
Produção e Logística	70	15%	32
Recursos Humanos	72	15%	32
Economia	64	14%	29
Finanças	69	15%	31
<b>Total</b>	<b>470</b>	<b>100%</b>	<b>212</b>

### **3.3 Instrumento e procedimentos de coleta de dados**

Para a coleta de dados será utilizado o Diagnóstico M.A.R.E., visando identificar os Estilos de Mobilização dos respondentes. Em complemento foram utilizadas

questões abertas e fechadas para a coleta de dados demográficos da amostra: as variáveis de sexo, formação, núcleo de atuação, tempo de atuação como professor, disciplina que mais leciona, disciplina que se sente mais apto a lecionar, núcleo de atuação e formação.

A coleta prevista para ocorrer em reuniões específicas pré e pós - aulas na IES aos professores aleatoriamente sorteados permitiu a participação daqueles não sorteados, mas voluntários.

### **3.4 Procedimentos para as Análises dos Dados**

Os dados coletados foram digitados em planilhas virtuais e processados com a ajuda do programa Microsoft Office Excel, tanto para as medidas descritivas ou estatísticas descritivas, quanto na elaboração de gráficos e figuras.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

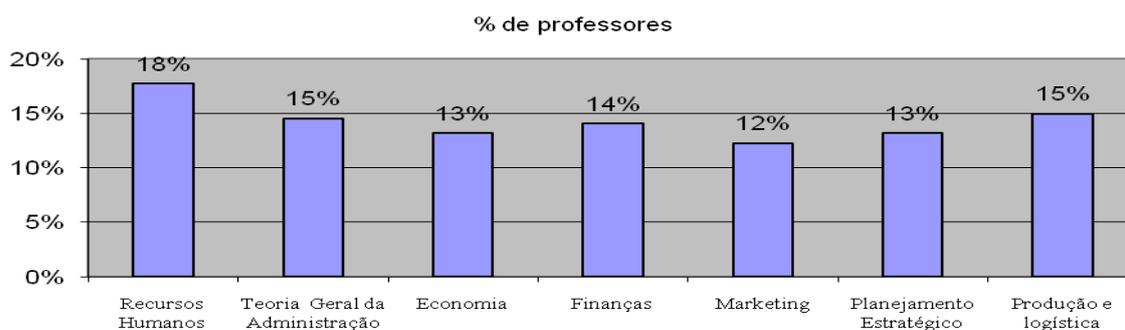
Neste capítulo os dados são analisados conforme foram concebidos os objetivos específicos, precedidos da caracterização dos respondentes e com vistas ao objetivo geral de identificar se há tendência a um mesmo tipo de ação por parte dos professores.

### 4.1 Caracterização dos Respondentes

Participaram da pesquisa 220 (duzentos e vinte) respondentes, extrapolando a dimensão pretendida, que era de 212 (duzentos e doze) sujeitos, conforme mostram a Tabela 3 e a Figura 2. Nenhum núcleo de disciplina deixou de alcançar o número de participantes previstos. Em Produção e Logística houve um respondente a mais do que os 32 (trinta e dois) previstos (+3%) e no núcleo de Recursos Humanos houve um acréscimo de sete respondentes, representando 22% a mais do que o pretendido.

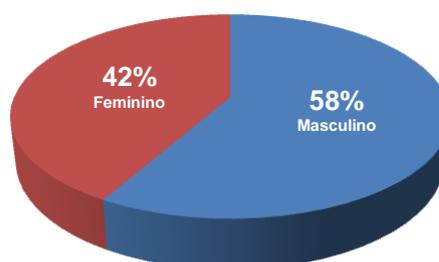
**Tabela 3 – Participantes da pesquisa**

<b>Núcleo de disciplinas</b>	<b>N</b>	<b>Representatividade</b>	<b>n pretendido</b>	<b>n obtido</b>
Teorias da Administração	70	15%	32	32
Planejamento Estratégico	65	14%	29	29
Marketing	60	13%	27	27
Produção e Logística	70	15%	32	<b>33</b>
Recursos Humanos	72	15%	32	<b>39</b>
Economia	64	14%	29	29
Finanças	69	15%	31	31
<b>Total</b>	<b>470</b>	<b>100%</b>	<b>212</b>	<b>220</b>



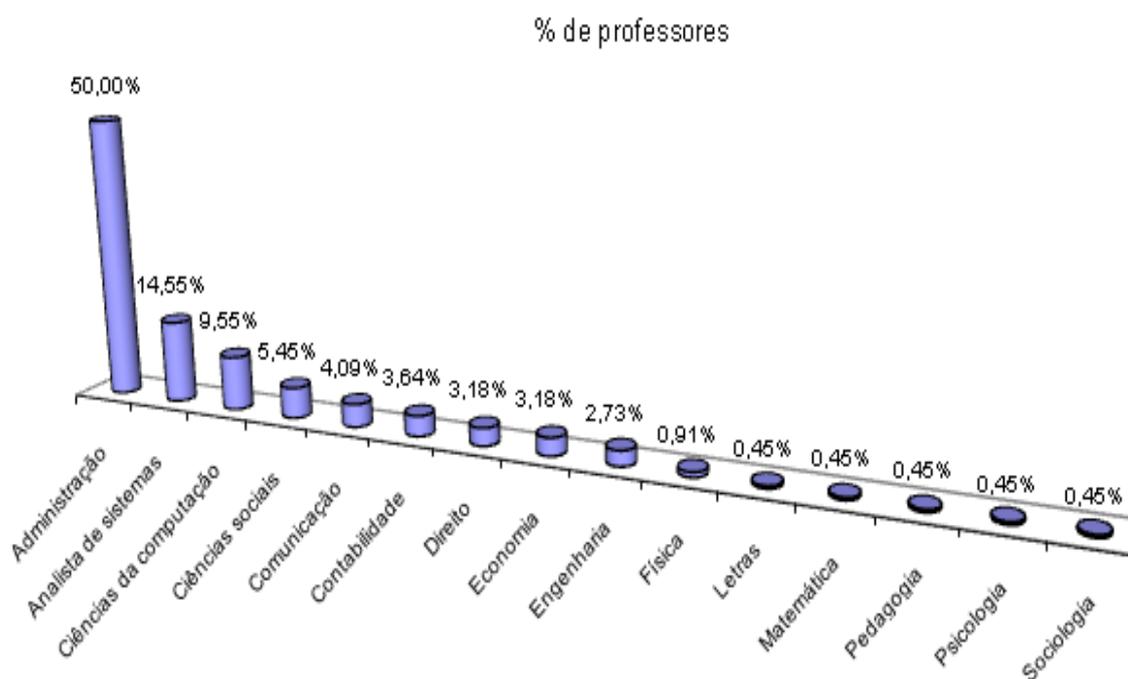
**Figura 2 – Respondentes por núcleo de disciplinas**

Dos participantes, 58% são do sexo masculino e 42% são do sexo feminino, conforme representado na Figura 3.



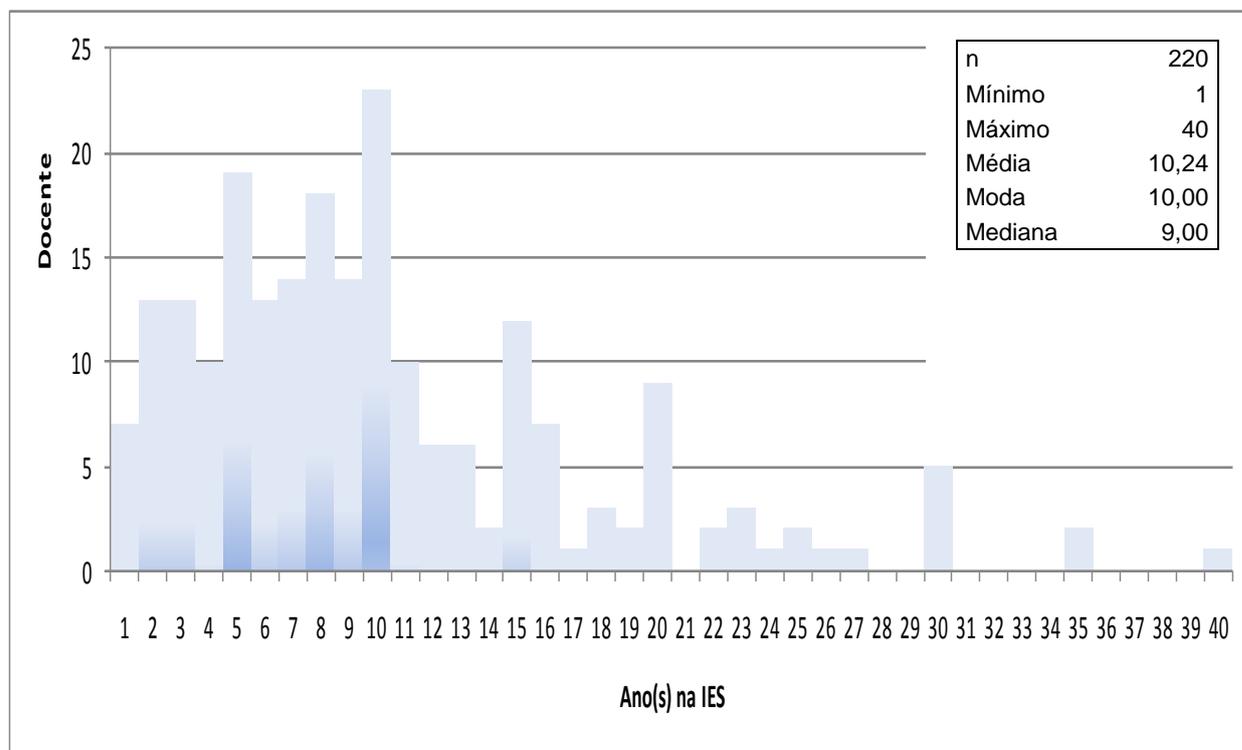
**Figura 3 – Gênero dos respondentes**

Com relação à formação, metade dos professores são administradores e cerca de 25% são da área de Tecnologia da Informação, conforme apresenta a Figura 4.



**Figura 4 – Formação dos professores**

Já com relação ao tempo de docência, segundo a Figura 5, existem professores com apenas um ano de atuação e professor com quarenta anos de atuação na IES pesquisada. A quantidade de anos com maior frequência é de dez anos (Moda = 10) e, como a distribuição se divide no escore nove anos (Mediana = 9), metade dos seus professores contam com no máximo nove anos de atuação na IES, isto é, são recentes na organização.



**Figura 5 – Respondentes por tempo de docência na IES**

Quanto às disciplinas mais lecionadas (ver Quadro 10), a maior representatividade é dos professores que ministram Teoria Geral da Administração (9,5%), seguida dos professores de Gestão de Pessoas (7,3%), Administração Estratégica (6,4%) e Administração Financeira (5,5%).

**Quadro 10 – Respondentes por disciplinas mais lecionadas**

<b>Disciplina que mais leciona</b>	<b>Número de professores por disciplina</b>
Teoria Geral da Administração	20
Gestão de Pessoas	16
Administração. Estratégica	14
Administração Financeira	12
Comportamento Organizacional e Gestão de Marketing	9
Empreendedorismo	8
Comportamento do Consumidor, Contabilidade, Direito do Trabalho, Economia Brasileira, Gestão Aduaneira e Marketing de Serviços	7
Técnicas de armazenagem	6
Administração de Materiais, Comunicação Empresarial, Gestão da Produção, Leitura e Produção Textual e Logística Internacional	5
Ética Empresarial e Gestão Empresarial	4
Controladoria, Estratégias Mercadológicas, Gestão do Conhecimento, Matemática Financeira, Mercado de Capitais, Métodos Quantitativos e Psicologia	3
Economia de Empresas, Gestão de Riscos, História da Economia, Logística, Pesquisa Operacional e Planejamento Tributário	2
Administração de Produção, Administração de Compras, Administração de Logística, Economia, Estatística, Introdução à Economia, Liderança e Inovação, Orçamento Empresarial e Sociologia	1
Não responderam	9
<b>Total</b>	<b>220</b>

## 4.2 Os Estilos de Mobilização dos Respondentes

A frequência na qual os sete Estilos de Mobilização ocorrem na amostra está apresentada na Tabela 4. Existem mais professores negociadores (23%) e mantenedores (21%) e uma menor representatividade de colaboradores (8%) e realizadores (9%).

Tabela 4 – Estilos de Mobilização dos respondentes

Estilos de Mobilização	n	%
Negociador	50	22,73
Mantenedor	46	20,91
Conquistador	33	15,00
Competidor	27	12,27
Especialista	26	11,82
Realizador	20	9,09
Colaborador	18	8,18
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100,00</b>

E, conforme apresentado na Figura 6, a maioria masculina da amostra (58%) se mantém entre os EM, acentuando-se entre os realizadores e os especialistas, ambos com 65% de professores do sexo masculino.

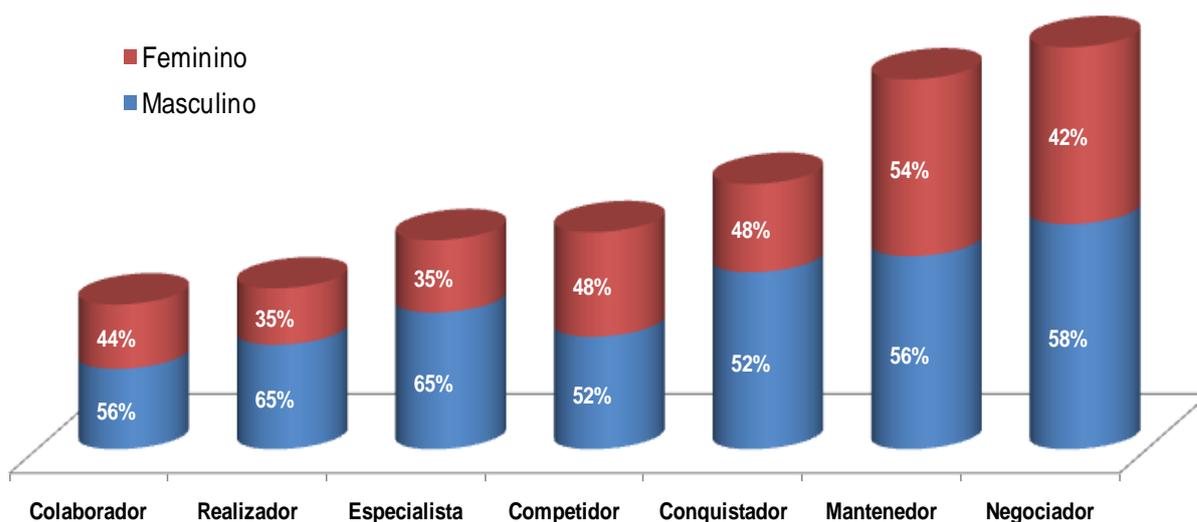


Figura 6 – Respondentes por EM e por gênero

Um resumo das características dos respondentes por Estilos de Mobilização é apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Quadro resumo

EM	n	Gênero		Leciona na disciplina em que se considera mais apto	Núcleo de disciplinas								Tempo de atuação na IES (em anos)				
		Masc	Fem		Teorias da Administração	Planejamento Estratégico	Marketing	Produção e Logística	Recursos Humanos	Economia	Finanças	< 5	5 a 9	10 a 14	15 a 19	> 19	
Colaborador	18	10	8	13	2	1	0	3	6	1	5	5	4	5	2	2	
Competidor	27	14	13	16	6	5	4	5	4	1	2	2	13	6	2	4	
Conquistador	33	22	11	24	7	7	2	2	5	6	4	6	7	7	6	7	
Especialista	26	17	9	18	1	3	6	6	6	2	2	9	13	3	1	0	
Mantenedor	46	24	22	32	4	6	8	9	4	9	6	6	14	13	4	9	
Negociador	50	28	22	41	10	6	6	6	8	6	8	10	20	8	8	4	
Realizador	20	13	7	14	2	1	1	2	6	4	4	5	7	5	2	1	
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>128</b>	<b>92</b>	<b>158</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>43</b>	<b>78</b>	<b>47</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	

Os colaboradores, em número de dezoito respondentes, representam 8% da amostra e são, em sua maioria, homens, que lecionam principalmente no núcleo de disciplinas de Recursos Humanos, que não atuam no núcleo de disciplinas de Marketing, que se consideram atuando na disciplina para a qual estão mais aptos a lecionar e que estão na IES a menos de 10 anos.

Os competidores, em número de 27 (vinte e sete) respondentes, representam 12% da amostra e são, em sua maioria, homens, que lecionam principalmente no núcleo de disciplinas de Teorias da Administração, que se consideram atuando na disciplina para a qual estão mais aptos a lecionar e que estão na IES a menos de 10 anos.

Os Conquistadores, em número de 33 (trinta e três) respondentes, representam 15% da amostra e são, em sua maioria, homens, que lecionam principalmente nos núcleos das disciplinas de Teorias da Administração e de Planejamento Estratégico, que se consideram atuando na disciplina para a qual estão mais aptos a lecionar e que estão na IES a menos de 10 anos.

Os Especialistas, em número de 26 (vinte e seis) respondentes, representam 12% da amostra e são, em sua maioria, homens, que lecionam principalmente nos núcleos das disciplinas de Marketing, de Produção e Logística e de Recursos Humanos, que se consideram atuando na disciplina para a qual estão mais aptos a lecionar e que estão na IES a menos de 10 anos.

Os Mantenedores, em número de 46 (quarenta e seis) respondentes, representam 21% da amostra e são, em sua maioria, homens, que lecionam principalmente nos núcleos das disciplinas de Produção e Logística e de Economia, que se consideram atuando na disciplina para a qual estão mais aptos a lecionar e que estão na IES a menos de 10 anos.

Os negociadores, em número de cinquenta respondentes, representam 23% da amostra e são, em sua maioria, homens, que lecionam principalmente no núcleo de disciplinas de Teorias da Administração, que se consideram atuando na disciplina para a qual estão mais aptos a lecionar e que estão na IES a menos de 10 anos.

Os realizadores, em número de vinte respondentes, representam 9% da amostra e são, em sua maioria, homens, que lecionam principalmente no núcleo de disciplinas

de Recursos Humanos, que se consideram atuando na disciplina para a qual estão mais aptos a lecionar e que estão na IES a menos de 10 anos.

### 4.3 Estilos de Mobilização e os Núcleos de Atuação dos Respondentes

Com relação aos núcleos de disciplinas, à preferência pelos dois EM mais representativos na amostra adiciona-se o EM conquistador (ver Tabela 5). Os negociadores se sobressaem em Teorias da Administração (31%), em Recursos Humanos (21%) e em Finanças (26%). Os mantenedores são maioria entre os que atuam em Marketing (30%), Produção e Logística (27%) e em Economia (31%). Já os que se dedicam ao Planejamento Estratégico são principalmente conquistadores (24%), terceiro estilo em representatividade da amostra (15%).

Tabela 5 – Núcleo de disciplinas e EM dos respondentes

Núcleo de Disciplinas	Negociador	Conquistador		Especialista		Colaborador	$\Sigma$	
		Mantenedor	Competidor		Realizador			
Teorias da Administração	<b>10</b>	4	7	6	1	2	2	32
Planejamento Estratégico	6	6	<b>7</b>	5	3	1	1	29
Marketing	6	<b>8</b>	2	4	6	1	<b>0</b>	27
Produção e Logística	6	<b>9</b>	2	5	6	2	3	33
Recursos Humanos	<b>8</b>	4	5	4	6	6	6	39
Economia	6	<b>9</b>	6	1	2	4	1	29
Finanças	<b>8</b>	6	4	2	2	4	5	31
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>220</b>

E, ainda, 72% dos respondentes responderam que atuam na disciplina para a qual se consideram mais aptos a lecionar, conforme mostra a Figura 7.

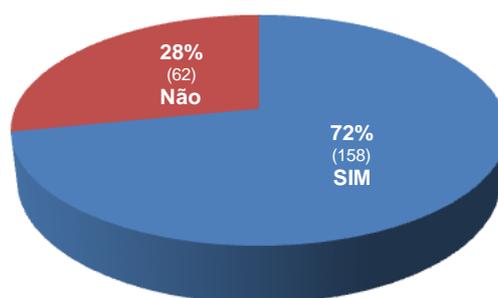


Figura 7 – Docentes que atuam na disciplina para a qual se consideram mais aptos

#### 4.4 Estilos de Mobilização e as Áreas de Formação dos Respondentes

Os respondentes são majoritariamente oriundos do curso de graduação em administração (50%), conforme mostra a Tabela 6, na qual também é possível se observar a representatividade de outros treze cursos na formação dos docentes, entre eles o de economia (15%) e o de psicologia (10%).

Tabela 6 – Formação dos respondentes

Primeira Graduação	Negociador	Conquistador		Especialista	Colaborador		Σ	
	Mantenedor	Competidor	Realizador	Realizador				
Administração	25	25	14	13	18	6	9	110
Análise de Sistemas	0	0	1	0	0	0	0	1
Ciência da Computação	0	0	0	0	0	1	0	1
Ciências Sociais	4	4	2	2	0	1	0	13
Comunicação	2	1	1	1	0	0	1	6
Contabilidade	2	3	1	1	0	1	1	9
Direito	3	1	2	0	1	0	0	7
Economia	6	5	8	2	1	7	3	32
Engenharia	1	0	0	0	0	0	1	2
Física	0	1	0	0	0	0	0	1
Letras	3	1	0	2	1	0	0	7
Matemática	1	2	1	2	1	0	1	8
Pedagogia	1	0	0	0	0	0	0	1
Psicologia	2	2	3	4	4	4	2	21
Sociologia	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>220</b>

## 5 Conclusões e Recomendações

Apresentam-se neste capítulo as conclusões gerais a partir das análises feitas com os dados obtidos na pesquisa de campo e das análises realizadas com a comparação dos resultados e a fundamentação teórica desenvolvida neste trabalho.

No sentido de permitir que a área de gestão de pessoas em IES e cursos de administração possam definir e planejar ações que levem a um maior ajustamento e, por decorrência, a um maior desempenho dos docentes, tendo em conta as transformações no perfil do corpo docente, o objetivo geral deste estudo foi identificar os estilos de mobilização dos professores de graduação em administração.

Os resultados dos estilos de mobilização para amostra da IES revelaram-se com uma maior concentração de (EM) Negociadores e de (EM) Mantenedores, assim como uma menor concentração de (EM) Colaboradores e (EM) Realizadores.

O curso de administração possui disciplinas decorrentes do contexto e da natureza das áreas do conhecimento da administração. Possui disciplinas teóricas da área e recebe contribuição de outras áreas para compor sua grade curricular. O estudo mostrou que os professores de estilo Negociador se sobressaem nos núcleos de disciplinas fundamentais teóricas e básicas em administração como Teoria da Administração, Recursos Humanos e Finanças. Já o professor de estilo Mantenedor tem maior representatividade em núcleos de disciplinas de áreas mais técnicas que contribuem para completar a grade curricular como Marketing, Produção e Logística e Economia. Isto aponta o indicador da maior concentração desses estilos de mobilização dos professores.

Aqueles professores que possuem formação de graduação em Administração apresentam concentração de estilos de mobilização igual à obtida / dominante na amostra coletada. Há, porém, uma pequena representatividade de concentração nas formações de Psicologia e Economia. Este fato não se observa para as demais formações de professores, uma vez que para essas não foi obtida concentração de estilos.

Este estudo traz algumas implicações voltadas a estes estilos de mobilização do corpo docente do curso de administração e o atual perfil do corpo discente, representado por integrantes da geração y.

Indica que existe convergência na forma de agir em busca de resultados dos docentes de cursos de graduação em administração e alunos da geração y. Os alunos da geração y não acreditam em tudo que ouvem ou vêem e estão dispostos a ajudar desde que sua opinião seja levada em consideração. Gostam de mudanças, porém desenvolvem uma visão fragmentada e desorganizada das informações. Os professores de estilo de mobilização Negociadores apresentam flexibilidade no modo de agir, tem capacidade de convencer os outros e de realizar ajustes. Demonstra competência para comunicar-se e volta-se para processos e a geração de resultados. Este tipo de comportamento vai de encontro com o perfil dos alunos geração y em busca de compreender e equilibrar pontos de vista conflitantes e promovendo facilidades nas relações professor – aluno despertando as habilidades e formação de competências.

Já o professor de estilo Mantenedor terá que se esforçar mais no desenvolvimento de comportamentos voltados a flexibilidade do entendimento de diversidades, para poder lidar com os anseios e comportamentos dos alunos pertencentes da geração y. Isto porque apresenta uma forma organizada, persistente e metódica em relação às necessidades. Porém apresenta uma forte capacidade de assegurar a continuidade das ações, o que pode beneficiar na orientação dos discentes da geração y que desenvolvem tarefas múltiplas e nem sempre conseguem terminá-las, por terem um excesso de informações e não conseguem fazer a correlação dos conteúdos.

Partindo-se da importância do fator humano na organização, esse estudo demonstrou a psicodinâmica da IES por intermédio das relações entre o estilo de mobilização dos professores e o perfil dos discentes classificados como pertencentes da geração y. É importante ressaltar que para enfrentar os desafios apresentados pelas IES privadas em atrair novos alunos e mantê-los na instituição devido a competitividade do mercado, é necessário estar atento a esses estilos de mobilização dos professores e perfil da geração do alunado geração y para garantir a superação das fronteiras entre eles.

Sugere-se que estudos posteriores sejam realizados, relacionando outras áreas do sistema educacional superior, desenvolvidos com professores e alunos geração y. Também que um estudo similar possa ser desenvolvido em outras IES que atuem com diferentes políticas, privadas ou públicas, para que os resultados encontrados sejam validados dentro de maior de abrangência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANASTASI, A. **Testes psicológicos**. São Paulo: EPU, 1974.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **O professor e o ensino das Teorias da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Projeto pedagógico para cursos de administração**. São Paulo: Makron Books Ltda., 2002.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração: Das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Makron Books do Brasil Ed., 2007.
- AXLEY, S.; MCMAHON, T. Complexity: a frontier for management education. **Journal of Management Education**, v. 30, n. 2, p. 295-315, April 2006.
- AYRES, M.; AYRES JR., M.; AYRES, D. L. e SANTOS, A. S. **Bioestat 5.0: Aplicações estatísticas na área de Ciências Biológicas e Médicas**. Belém: Soc. Civil Mamirauá, 2009.
- BARROS, M. H.; LAQUIS, A. Metodologia transversal para curso superior de administração de empresas. **XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.
- BERTERO, C. O. A docência numa universidade em mudança. **Cadernos EBAPE**, v. 5, edição especial, 2007.
- BLOCH, H.; DEPRET, É.; GALLO, A.; GARNIER, P.; GINESTE, M.-D.; LECONTE, P.; LENY, J.F.; POSTEL, J.; REUCHLIN, M.; CASALIS, D. (Org). **Dictionnaire fundamental de la psychologie**. Paris: Larousse, 2002.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias. Uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BOWDITCH, J.L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CALLIARI, M. A cara da geração Y. **Revista Ensino Superior**, n.141, p.26-30, 2010.
- CASADO, T. **"Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional: o diálogo entre Jung e From"**. Dissertação – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1993.
- CASADO, T. **A Motivação e o Trabalho**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIA, R. Teaching paradigm shifting in management education. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 4, p. 409-428, 2000.
- CODA, R. **Diagnóstico M.A.R.E. de orientações motivacionais**. São Paulo: 2003.

CODA, R. Understanding intrinsic motivation: a research among Brazilian professionals. **Proceedings of Annual Research Conference of Academy of Human Resource Development**, Raleigh-Durham, North Carolina, 2000.

CODA, R., CESTARI, R. V. A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho nem estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário. **Revista de Administração e Contabilidade**. v. 5, n.1, Jan./Abr. 2008.

CODA, R.; RICCO, M. F. F. Estilos de Comportamento de Profissionais de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.3, art.7, PP.516-531, Mai./Jun. 2010.

CONGER, J. Quem é a geração X? **Revista HSM Management**. n.11, nov./dez. 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVIDOFF, L.L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FELDMAN, R.S. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

FISCHER, T. M. D. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 123-139, 2001.

FRANEK, M.; VECERA, J. **Personal characteristics and job satisfaction**. E+ M Ekonomie a management. Liberec, 2008.

FRIGA, P. N.; BETTIS, R. A.; SULLIVAN, R. S. Mudanças no Ensino em Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 96-115, 2004.

FROMM, E. **Análise do homem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1983a.

FROMM, E. **Meu encontro com Marx e Freud**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FROMM, E. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1983b.

GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY JR., J.H.; KONOPASKE, R. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GURGEL, A. O “y” da questão. **Revista Razão Contábil**, v. 73, p. 42 – 44, 2010.

- JUNG, C. G. “**Tipos psicológicos**”. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1967.
- JUNG, C.G. **Fundamentos de psicologia analítica**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- KATZELL, R. A.; THOMPSON, D.E. An integrative model of work attitudes, motivation and performance. **Human Performance**, 3, p. 63-85,1990.
- KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- KRUGER, F. L.; CRUZ, D. M. Jogos (virtuais) de simulação da vida (real): a geração Y e o The Sims. **Congresso Brasileiro de Comunicação**. Porto Alegre, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo–SP: Atlas, 2005.
- LESZCZYNSKI, L. A cara da geração Y. **Revista Ensino Superior**, n.141
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.
- MACULAN, N.; RIBEIRO, C. C.; HADDAD, F. Program Prouni: Changing The Panorama of Access to Higher Education in Brazil. **IAU Horizons**, v.12, n. 2, p. 9, 2006.
- MAROCO, J. **Análise estatística: com a utilização do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2005.
- MASSETO, M.T. Professor universitário: um profissional da educação na atividade docente. In: MASETTO, M. (org.). **Docência na Universidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.
- MCADAMS, D. P. The five- factor model in personality: a critical appraisal. **Journal of Personality**, 60, p. 329- 361, 1992.
- MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educando Administradores Além das Fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 29- 43, 2003.
- MORIN, E. M.; AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORRIS. C. G.; MAISTO. A. A. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- NICOLINI, A. A Trajetória do Ensino de Administração Analisada por um Binóculo Institucional: Lições para um Novo Caminho. **XXVIII Enanpad**, Curitiba, 2004.
- OLIVEIRA, F. B. A contribuição estratégica da educação. In: OLIVEIRA, F. B. (Org.). **Tecnologia da informação e da comunicação: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, S. **Geração Y Era das conexões Tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos autores, 2009.

OLIVEIRA, S. **Geração Y- O nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

OZER, D. J.; REISE, S.P. Personality assessment. **Annual Review of Psychology**, 45, p. 357-388, 1994.

PAULA, A. P. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, edição especial Minas Gerais, p. 10-22, 2006.

REVELLE, W. Personality processes. **Annual Review of Psychology**, 46, p. 295-328, 1995.

RICCO, M. F. F. **Construindo Perfis Comportamentais em Ambiente Organizacional**: Os Estilos de Mobilização dos Gestores Brasileiros. São Paulo. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**, São Paulo: Saraiva, 2003.

SPSS – **Statistical Package for the Social Sciences. Base 12.0 User's Guide**. Chicago: SPSS, 2003.

TAPSCOTT, D. **Geração Digital: a crescente e irreversível ascensão da geração Net**. São Paulo: Makron Books, 1999.

TREMBLAY, M.; WILS, T. La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. **Gestion**, 30, p. 37-49, 2005.

WEITEN, W. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WERNECK, H. **Se você finge que ensina eu finjo que aprendo**. São Paulo: Vozes, 2006.

ZOUAIN, D.; OLIVEIRA, F. B. Relevância do Ensino Superior para o Desenvolvimento Social: contribuição da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da fundação Getúlio Vargas. In: **Anais do IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública**. Madrid, Espanha, 2004.