

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

GESTÃO DE TALENTOS E O BOM PROFESSOR PARA ALUNOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE DE *CLUSTERS***YANA TORRES DE MAGALHÃES**

FUNCESI

yanamagalhaes@hotmail.com**SÍLVIA MENEZES PIRES DIAS**

FUNCESI

silvia.dias@funcesi.br**MÁRCIO CESAR FRANCO SANTOS**

FUNCESI/PUC MINAS

marcio.santos@funcesi.br**LILIAN PONZO RIBEIRO**

FUNCESI

lilianponzo@yahoo.com**IOLANDA MORAIS TORRES MAGALHAES**

UNILESTE

iolandamtmagalhaes@uol.com.br**ANA MARIA ALVES MACHADO**

FUNCESI

alvesmachadoanamaria@gmail.com**Resumo**

Esse artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar quais são os talentos dentre professores de cursos de pós-graduação *lato sensu* da área de Administração a partir dos tipos de bons sob a ótica de seus alunos. Buscou-se comprovar a tese de que não existe um tipo universal de bom professor, mas tipos diferentes entre si. As pesquisas sobre o bom professor em geral se limitam a apontar suas características. A síntese da revisão da literatura consolidou um modelo que considera, por parte do professor, três dimensões: formação, didática e personalidade. Por parte do aluno, foram consideradas as seguintes dimensões: características pessoais, nível socioeconômico, disponibilidade para estudo e características relacionadas ao curso. Foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter descritivo e quantitativo, com a aplicação de um questionário a 188 alunos de três cursos de pós-graduação *lato sensu* da área de Administração. Foi pedido a eles que nomeassem o melhor professor que tiveram ao longo do curso e que respondessem o questionário tendo esse professor como referência. A pesquisa quantitativa realizou a análise de *clusters*, com características dos alunos e dos bons professores, e revelou cinco tipos de bons professores: Relacional, Tradicional, Acadêmico Relacional, Acadêmico Relacional de Mercado e Artista. A pesquisa quantitativa corroborou a tese de que não há um tipo universal de bom professor e sua principal contribuição para a literatura é apresentar os cinco tipos encontrados. Isso significa que elencar as características de bons professores só faz sentido quando se sabe de que tipo de professor se está falando.

Palavras-chave: Talentos. Tipos de bons professores. Formação. Didática. Personalidade.

1 Introdução

A emergência da gestão de talentos, mais uma das etapas da gestão de pessoas, evidencia o papel estratégico conferido a determinados indivíduos na organização. Cabe questionar, a priori, o que/quem/como se caracteriza alguém como talento?

A despeito da demarcação gerencial, em que gerir talentos é apontado como tendência contemporânea na área de gestão de pessoas, qual a inspiração para tal denominação? Associa-se tal termo a habilidade, capacidade inata e diferenciada, habilidade extraordinária, capacidade de aprender, entre outros significados, para citar aqueles termos mais recorrentes em uma primeira reflexão. Conforme Rost (2010) a gestão de talentos surge em decorrência da acirrada disputa por profissionais diferenciados e disputados a peso de ouro no mercado. Evidencia-se que os trabalhadores são identificados como talento na medida em que se tornam um recurso central à organização.

Quando se trata de organizações universitárias, tem-se como trabalhador central o professor. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, considera que o professor é o elemento fundamental na execução das propostas pedagógicas nas instituições de ensino superior (IES) e cabe a ele criar situações de aprendizagem que contribuam para a vida dos alunos.

Para Garcia (1999), o professor é uma pessoa profissionalmente voltada para o ensino, é um profissional da educação que partilha sua função básica de ensino com outras pessoas, os estudantes. Tratando mais especificamente do professor universitário, Pimenta e Anastasiou (2008) afirmam que ele é o mediador entre sujeitos que são essencialmente diferentes na conquista do conhecimento. O saber do professor é um saber plural: o professor padrão é alguém que deve conhecer sua matéria, sua disciplina e seu programa, e que deve possuir certos conhecimentos das ciências da educação e da pedagogia, sem deixar de desenvolver um saber prático fundado em sua experiência cotidiana com os alunos.

Mas qual professor pode ser considerado um talento? Que critérios podem ser utilizados para se chegar a tal classificação? Partindo da definição de Rost (2010), o talento é um profissional diferenciado. Para McKinsey, talento é um termo que identifica os melhores e mais brilhantes (BEECHLER; WOODWARD, 2009), remetendo à noção anterior de ser diferente, sendo uma característica de alguns indivíduos apenas. Considerando essa visão acerca da definição do que é um talento, considera-se, neste trabalho, que em se tratando de docentes, o talento é aquele considerado um professor diferenciado, melhor que os demais. Assim, chega-se aqui ao termo bom professor.

Considera-se que a qualidade de ser bom professor não é algo que lhe pertence, como ser bom pesquisador, bom cirurgião ou, ainda, bom analista de investimentos. A profissão docente é exercida com base no relacionamento com os alunos, ou seja, ultrapassa o domínio do professor. Partindo desta perspectiva, o bom professor é assim considerado pelo grupo que o avalia e pode ser assim considerado apenas por este grupo.

Percebeu-se que, embora tenha aumentado o interesse pelo tema da capacitação do docente do ensino superior, as pesquisas sobre o bom professor se limitam a elencar as características dos bons professores, como as realizadas por Chaui (2001), Cataldi (2004), Zabalza (2004), Marsh et.al. (1998), Das (1996), Snadden (1996), Silva e Hernandez (2008), Feitoza, Cornelsen e Valente (2007), Cunha (2009), Bullentini (2006), Beishuizen (2001), Pachane (2012), Desai, Damewood e Jones (2001), Nunes e Helfer (2009). As características elencadas

mostram um perfil universal. Mesmo quando apontam o público que associa tais características ao bom professor (em geral alunos e, algumas vezes, colegas professores), não há a correlação entre as características do público pesquisado às do bom professor.

Magalhães (2013) defende a inexistência de um perfil universal de bom professor e apresenta uma pesquisa com 347 alunos de nove cursos graduação em Administração que revelou cinco tipos de bons professores: relacionais, tradicionais, acadêmicos relacionais, acadêmicos relacionais do mercado e disciplinadores. Essa pesquisa reforça a ideia de que elencar as características de bons professores só faz sentido quando se sabe de que tipo de professor e de aluno se está falando.

Diante destas colocações é que se desenvolveu esta pesquisa cujo problema é: quais os tipos de bons professores em cursos de pós-graduação *lato sensu* da área de Administração sob a ótica dos alunos? Considera-se aqui que o tipo é um conjunto de características, uma classe. Para responder o problema de pesquisa foi traçado o objetivo de identificar os tipos de bons professores a partir de características de alunos de pós-graduação *lato sensu* da área de Administração.

Esse trabalho considera que não existe um tipo universal, mas tipos de bom professor. Espera-se ter contribuído para minimizar essa lacuna e orientar novos estudos. Considerou-se que o conhecimento sobre os tipos do bom professor pode ser importante para aperfeiçoar a sua formação e tornar mais efetivo o processo de ensino e aprendizagem.

2 Os bons professores e suas características

Caracterizar bons professores universitários exige relacionar seu perfil ao do aluno. Bons professores para determinados grupos de alunos podem ser mal avaliados por outros grupos com características diferentes. Nessa perspectiva, procura-se apresentar pesquisas que apontam características do bom professor publicadas em livros, periódicos e anais de eventos.

Partindo-se da tese de que há diferentes perfis de bons professores, que podem ser desvendados a partir dos tipos de bons professores identificados pelos alunos, a revisão de literatura acerca dos bons professores teve como fio condutor algumas questões: quais pesquisas relacionam os bons professores aos alunos? Há outro público, além dos alunos, identificando como são os bons professores? As pesquisas que associam os bons professores aos alunos analisam as características desses alunos relacionando-as com os bons professores definidos por esse público? A busca teórica realizada apontou quatro tipos de pesquisas sobre características de quem é considerado bom docente.

No primeiro tipo de pesquisa, Chauí (2001), Cataldi (2004) e Zabalza (2004), analisam o perfil do bom professor. Ao abordar o tema do bom professor, Chauí (2001) afirma que o professor excelente é aquele que apresenta aos estudantes os clássicos, os problemas e as inovações da área; utiliza bibliografia de trabalhos de pesquisa que está realizando; exige continuamente trabalhos escritos e orais dos estudantes; oferece aos alunos uma correção explicativa dos trabalhos exigidos para que eles possam fazer trabalhos cada vez melhores e incentiva novos talentos, sugerindo trabalhos que auxiliem os alunos a optar por uma área de trabalho acadêmico, de pesquisa ou profissional a ser exercida após sua graduação. Outras características dos bons professores são apontadas por Cataldi (2004): o bom professor deve ser justo, paciente, claro em suas explicações, disponível para explicar quantas vezes forem necessárias até que o aluno entenda o conteúdo e capaz de demonstrar interesse pelos estudantes. Zabalza (2004) também aponta características do bom professor sem fazer menção

aos alunos. Para este autor, o bom professor universitário: planeja o ensino, organiza as condições e o ambiente de trabalho, seleciona formas de apresentação interessantes, elabora materiais de apoio para os estudantes, aplica metodologias de ensino adequadas, incorpora novas tecnologias e usa recursos diversos, dá atenção e apoio aos estudantes e utiliza sistemas de avaliação adequados. Verificou-se que os autores citados sequer mencionam o aluno. Assim, se contrapõem à perspectiva deste estudo, que considera que o aluno é que define como é o bom professor.

Outras 10 pesquisas, que representam o segundo tipo, partiram da ótica do aluno para definir o bom professor, já se mostrando mais próximas a este estudo (PACHANE, 2012; CUNHA, 2009; SILVA; HERNANDES, 2008; FEITOZA, CORNELSEN ;VALENTE, 2007; BULLENTINI, 2006; MALM; LOFGREN, 2006; BEISHUIZEN, 2001; MARSH et. al., 1998; DAS, 1996, SNADDEN, 1996).

Pachane (2012) buscou características do bom professor para 76 universitários de cursos de licenciatura de uma IES de Minas Gerais. Nessa pesquisa a autora pergunta aos alunos quem foi seu melhor professor, as disciplinas por ele ministradas e as características desses profissionais. A pesquisa, que não aponta as características dos alunos pesquisados, e tampouco a relação entre essas e o bom professor, revela que os alunos gostam do professor que tem boa didática e domínio de conteúdo, é claro nas explicações, dá aulas dinâmicas e preocupa-se com a aprendizagem dos discentes, tem uma boa relação interpessoal com eles, mantém um clima favorável em sala de aula, é rigoroso e disciplinador, aplica avaliações adequadas, é organizado e objetivo, estimula a reflexão discente, é flexível e paciente.

Cunha (2009) investigou qual foi o melhor professor para alunos do 2º. e do 3º. graus e as razões que levaram esses alunos a defini-lo. O levantamento dos dados foi realizado em Pelotas, em oito cursos superiores da Universidade Federal de Pelotas, e em quatro escolas de segundo grau da cidade. Os bons professores, na pesquisa da autora, apresentam características que podem ser reunidas em cinco grupos: organização do contexto da aula, incentivo à participação do aluno, trato da matéria de ensino, variação de estímulo e uso da linguagem. No que se refere à organização do contexto da aula, o bom professor explicita o objetivo da aula, situa historicamente o contexto, relaciona o conteúdo com outras áreas do saber, apresenta o roteiro da aula, indica materiais de consulta. Quanto ao incentivo à participação do aluno, o bom professor valoriza o diálogo formulando perguntas, provocando os alunos para fazer perguntas e transferindo indagações de um aluno para outro, usa palavras de reforço positivo, ouve experiências cotidianas dos alunos. Em relação ao trato da matéria de ensino, o bom professor adota uma linguagem acessível, usa exemplos e utiliza resultados de pesquisa. Quanto à variação de estímulo, o bom professor usa adequadamente recursos audiovisuais, movimentando-se na sala de aula, estimula a divergência e a criatividade. Por fim, no que diz respeito ao uso da linguagem o bom professor é claro nas explicações e tem senso de humor (CUNHA, 2009).

Silva e Hernandez (2008) estudaram o bom professor a partir da ótica de 277 estudantes matriculados no primeiro semestre do curso de medicina. Para esse grupo de alunos, o bom professor é respeitoso, responsável, compreensivo, empático, pontual, inteligente, amável, claro nas explicações, organizado e motivador. Verifica-se que, neste estudo apresentado, as características estão relacionadas à personalidade do professor e à sua relação com os alunos.

Feitoza, Cornelsen e Valente (2007) analisaram as características dos bons professores sob a ótica de alunos do quarto ano do curso de arquivologia da Universidade estadual de Londrina.

Considerando a dimensão técnica, o bom professor deve ter dinamismo, clareza na exposição dos conteúdos, didática, domínio do assunto, controle da sala de aula, organização, experiência, capacidade para demonstrar a ligação da teoria com a prática, segurança e uso de linguagem adequada. No que diz respeito à dimensão humana, deve ser amigo, empenhado, demonstrar empatia, aceitar opiniões, ser compreensivo, respeitador, incentivador, imparcial, atencioso, educado, espontâneo, criativo, sensato, paciente, ter bom relacionamento interpessoal, amor pela profissão e simplicidade.

Outra pesquisa relacionada ao bom professor foi feita por Bullentini (2006), com 100 alunos do quarto ano noturno do curso de Administração da Faculdade de Administração de Campinas. Os resultados indicam que bons professores são aqueles que apresentam exemplos práticos relacionados à matéria, disponibilizam material de apoio para sua aprendizagem, se mantêm atualizados nos assuntos que lecionam, ensinam os alunos a pensar e refletir, são dinâmicos, prendem a atenção dos alunos, interagem com eles, utilizam estudo de caso como técnica de ensino simulando problemas reais, ensinam a matéria nova em pequenos passos, elogiam os alunos, encorajam, procuram manter uma relação próxima com eles, se mostram comprometidos com seu aprendizado, são entusiasmados, chamam atenção dos alunos que estão conversando, são flexíveis, ouvem seus problemas pessoais, são descontraídos, dão toda a matéria do programa, dividem a aula entre aula expositiva e outras atividades, anotam no quadro os pontos principais da matéria, esclarecem as dúvidas, utilizam jogos de empresas, dão aulas expositivas, utilizam formas diversas de avaliação dos alunos, dão provas em duplas ou grupos.

Malm e Lofgren (2006) analisaram as características dos bons professores sob a perspectiva dos alunos. Foi aplicado um questionário com 27 questões e uma escala de cinco graus a alunos de cinco escolas e 26 classes. A análise dos dados foi feita com a utilização dos softwares SPSS e Streams. A pesquisa apontou que os bons professores conseguem manter a ordem, a disciplina e a estruturação do ensino; detêm conhecimento do assunto e confiança nas suas áreas; oferecem feedback aos alunos dos alunos; consideram a individualidade dos alunos e são justos.

Beishuizen (2001) investigou as características do bom professor para alunos do ensino primário e do ensino médio. Foram pesquisados 198 estudantes de duas escolas primárias e uma escola de ensino médio. Os resultados indicam que duas dimensões caracterizam o bom professor: competência e personalidade. E os itens significativos da dimensão competência são: é capaz de ensinar várias disciplinas, cuida da ordem na sala de aula e é cuidadoso. Os itens mais significativos sobre a personalidade são: calma, capacidade de colocar as coisas numa perspectiva positiva e conquistar o respeito dos alunos.

Uma pesquisa feita com estudantes universitários chineses, realizada por Marsh *et.al.* (1998) detectou que há características consideradas relacionadas a uma boa docência por interferirem de forma positiva na forma como os estudantes se interessam pela disciplina e pelo curso. Assim, o bom professor oferece *feedback* da aprendizagem, é pontual e justo; prepara bem os materiais a serem utilizados; tem clareza nas explicações; pontualidade, entusiasmo e dinamismo; encoraja a participação dos alunos; é amigável, demonstra interesse pelos estudantes e disponibilidade para os atender; mantém o diálogo com os alunos, promove a autonomia dos estudantes, é educado com seus alunos (MARSH *et. al.*, 1998).

Segundo Das (1996), o bom professor para alunos do curso de medicina possui bom domínio do conteúdo, explica a matéria de forma clara, apresenta o conteúdo em ordem lógica e está

sempre atualizado. Em outra pesquisa também feita com alunos do curso de medicina, Snadden (1996) menciona que o bom professor para os alunos é aquele que mantém um clima de confiança, demonstra interesse pela aprendizagem dos alunos, oferece feedback e permite a participação ativa dos estudantes. As duas pesquisas citadas foram realizadas no Reino Unido, com estudantes de medicina.

Até aqui foram apontadas três pesquisas que sequer mencionam o público que definiu o bom professor (CHAUI, 2001; CATALDI, 2004; ZABALZA, 2004) e 10 que partiram da ótica do aluno para definir o bom professor (PACHANE, 2012; CUNHA, 2009; SILVA; HERNANDES, 2008; FEITOZA, CORNELSEN ;VALENTE, 2007; BULLENTINI, 2006; MALM; LOFGREN, 2006; BEISHUIZEN, 2001; MARSH *et. al.*, 1998; DAS, 1996, SNADDEN, 1996).

No terceiro grupo de pesquisa, estão os estudos de Nunes e Helfer (2009), e de Desai, Damewood e Jones (2001). Nunes e Helfer (2009) realizaram uma pesquisa qualitativa com professores e estudantes universitários. A pesquisa revela que, para essa população, o bom professor demonstra respeito aos alunos; interesse pela aprendizagem do estudante, valorizando sua participação e encorajando seus questionamentos; é claro e preciso na comunicação do conteúdo; demonstra conhecimento do conteúdo da disciplina/área; demonstra planejamento das aulas; utiliza metodologias, técnicas e recursos compatíveis com os objetivos de ensino aprendizagem; aproveita adequadamente o tempo da aula; indica material para estudo; aplica instrumentos de avaliação correspondentes aos conteúdos desenvolvidos na disciplina/área; retoma e discute os resultados das avaliações; estimula a reflexão e a crítica. Desai, Damewood e Jones (2001) realizaram uma investigação com 461 alunos e 172 professores de graduação e de pós-graduação de uma universidade norte americana de cursos diversos, como Administração, enfermagem, ciências e medicina. As características apontadas como inerentes ao bom professor são: dar incentivo à participação dos alunos, disponibilizar-lhes materiais, encorajar -lhes, ouvir-lhes as opiniões, ser assíduo, explicar as formas de avaliação dos estudantes, ser flexível, justo e imparcial, usar variadas técnicas de ensino, ser atencioso, atender os alunos que estão com dificuldades de aprendizado e demonstrar entusiasmo.

As pesquisas de Nunes e Helfer (2009), e de Desai, Damewood e Jones (2001) relatam que o bom professor é assim definido por docentes e discentes, mas tem em comum com as 10 pesquisas que definem o bom professor a partir dos alunos o fato de não relacionarem as características do público pesquisado às do bom professor. Ao fazer isso, os autores acabam por considerar que há um tipo universal de bom professor, detentores de características a ele relacionadas, o que é contrário à tese aqui apresentada. Nessa mesma perspectiva de bom professor universal estão os três primeiros estudos apresentados (CHAUI, 2001; CATALDI, 2004; ZABALZA, 2004), que sequer definem um público que apontou as características pelos autores mencionadas.

Apenas um estudo, considerado o quarto tipo de pesquisa, realizado por Magalhães (2013), partindo da revisão de literatura sobre as pesquisas relativas ao bom professor, aponta a inexistência de um perfil universal de bom professor. A partir da revisão bibliográfica, a autora chegou às características dos alunos e do bom professor presentes na literatura revisada. A síntese da revisão da literatura consolidou um modelo que considera, por parte do professor, três dimensões: formação, didática e personalidade. Por parte do aluno, foram consideradas as seguintes dimensões: características pessoais, nível socioeconômico, disponibilidade para estudo, características relacionadas ao curso e relacionadas à instituição

de ensino. O modelo proposto levou à elaboração de um questionário que solicitou de 347 alunos de nove cursos de Administração de Minas Gerais que nomearam o melhor professor que tiveram ao longo do curso. Eles foram orientados a responder um questionário tendo esse professor como referência. A pesquisa quantitativa realizou a análise de *clusters*, com características dos alunos e dos bons professores, e revelou cinco tipos de bons professores: relacionais, tradicionais, acadêmicos relacionais, acadêmicos relacionais do mercado e disciplinadores. Complementando o estudo, procedeu-se a uma investigação qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com professores de cada tipo de forma a compreender as trajetórias profissionais destes docentes.

Optou-se, aqui, por utilizar a síntese apresentada por Magalhães (2013) quanto às características já relacionadas aos bons professores nas investigações citadas. Elas estão classificadas em categorias agrupadas em três dimensões: formação, personalidade e didática. Foi feita uma adaptação no sentido de melhor adequação de características às categorias, resultando na mudança de características da dimensão didática para a dimensão personalidade.

A Figura 1 apresenta a síntese das características do bom professor, na dimensão formação. Após a análise das variáveis citadas por cada um dos autores pesquisados, chegou-se à síntese com três características teóricas do bom professor na dimensão formação.

Figura 1- Características dos bons professores na dimensão formação

Características da formação do bom professor

Tem conhecimento do conteúdo

Tem experiência acadêmica

Tem experiência profissional

Fonte: Elaborada pelos autores

Verifica-se que a formação docente não é vista, considerando toda a literatura, como apenas a obtenção de um diploma formal. Ela envolve conhecimento e experiência. Cabe dizer aqui que o exercício da docência exige formação com conhecimentos específicos ou obtenção de habilidades vinculadas à atividade para melhorar sua qualidade. A LDB determina que pelo menos um terço dos docentes de uma IES deve ser composto por mestres e doutores (BRASIL, 1996).

Na Figura 2 está a síntese das 20 características do bom professor, na dimensão personalidade.

Figura 2- Características dos bons professores na dimensão personalidade

Características da personalidade do bom professor

É empenhado

É seguro

É dinâmico

É sensato

É espontâneo

É simples

É inteligente

É calmo

É assíduo e pontual

É educado

É criativo

É amigo

É organizado

É flexível

É otimista

É empático

É respeitador

Tem amor pela profissão

É responsável

Tem senso de humor

Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 3 apresenta as características do bom professor relacionadas à dimensão didática.

Figura 3- Características dos bons professores na dimensão didática

| Características didáticas do bom professor | |
|--|---|
| Planejava as aulas | Contextualizava o assunto |
| Preparava bem os materiais | Relacionava o conteúdo com outras áreas do saber |
| Fazia bom uso do tempo das aulas | Usava adequadamente recursos audiovisuais |
| Demonstrava interesse pelo aprendizado dos alunos | Anotava no quadro os pontos principais da matéria |
| Era claro nas explicações | Dava toda a matéria do programa |
| Considerava a individualidade dos alunos | Prendia a atenção dos alunos |
| Utilizava exemplos práticos e/ou resultados de pesquisas | Utilizava estudo de caso |
| Disponibilizava materiais para leitura | Utilizava jogos de empresas |
| Incentivava a participação dos alunos | Dava aulas expositivas |
| Ensinava várias disciplinas | Utilizava estratégias de ensino variadas |
| Estimulava reflexão e crítica | Explicava as formas de avaliação |
| Estimulava a divergência e a criatividade | Utilizava instrumentos de avaliação adequados |
| Incentivava a autonomia dos alunos | Utilizava formas diversas de avaliação |
| Oferecia feedback aos alunos | Dava provas em duplas ou grupos |
| Apresentava o conteúdo em ordem lógica | Demonstrava interesse pelos estudantes |
| Apresentava o roteiro da aula | Conquistava respeito dos alunos |
| Esclarecia as dúvidas dos alunos | Mantinha a ordem na sala de aula |
| Explicitava o objetivo da aula | Mantinha clima de confiança |
| | Mantinha diálogo com os alunos |

Fonte: Elaborada pelos autores

Com a elaboração da síntese, foram encontradas 60 variáveis relacionadas ao bom professor. Tais variáveis, aqui denominadas características, foram utilizadas na etapa empírica deste estudo, conforme relatado a seguir.

3 Metodologia

Realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva, caráter quantitativo. O método utilizado foi a pesquisa de campo. Segundo Gil (1999), o estudo de campo permite coletar informações de um grupo de pessoas, buscando aprofundar as questões propostas. Outra característica deste método, segundo o autor, é o estudo de uma determinada comunidade buscando a interação entre seus membros. Como nesta pesquisa buscou-se conhecer os bons professores e para chegar a este grupo partiu-se da interação deles com seus alunos, considerou-se a pesquisa de campo o método mais indicado.

A população desta pesquisa foi formada por alunos e professores de cursos de pós-graduação *lato sensu* de três instituições de ensino superior mineiras: Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Itabira, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Universidade Fumec. A partir da população chegou-se à amostra, formada pelos 188 alunos

de nove turmas de cursos de pós-graduação *lato sensu* da área de Administração que estavam matriculados no segundo semestre de 2014 e que se dispuseram a participar da pesquisa. Ao todo eram 212 alunos matriculados. Assim, a amostra deste estudo foi definida por tipicidade (estar matriculado) e acessibilidade (se dispuseram a participar).

Para alcançar o objetivo do estudo buscou-se um instrumento capaz de levantar as características dos alunos pesquisados, quem é o bom professor para eles, e quais as características deste bom professor. Para fins de realização desta pesquisa, foi utilizado um questionário dividido em dois blocos. No primeiro, constam 60 afirmativas relacionadas ao perfil do bom professor, advindas da revisão bibliográfica apresentada (Figuras 1 a 3), divididas em três dimensões: formação (três afirmativas), didática (37 afirmativas) e personalidade (20 afirmativas) e, no segundo bloco, estão 13 questões relacionadas ao perfil dos discentes. O questionário é uma técnica estruturada para coleta de dados, que consiste em uma série de perguntas que o entrevistado deve responder (MALHOTRA, 2001). O instrumento utilizado foi estruturado e auto preenchível, por ser um tipo que possibilita, ao pesquisado, privacidade, confiança e anonimato, e que, em consequência, garante aos pesquisadores a obtenção de respostas mais sinceras.

Os dados de cada dimensão (formação, didática e personalidade) passaram pelo teste de Alfa de *Cronbach*, que avalia a consistência interna das questões que visam mensurar um mesmo construto, neste caso uma mesma dimensão, e foi feito com o auxílio do SPSS®. Segundo Hair Jr et. al. (2005), valores do Alpha de *Cronbach* acima de 0,70 fornecem evidências a favor de um grau de confiabilidade aceitável. Já De Vellis (1991) considera que valores iguais ou superiores a 0,60 já indicam uma confiabilidade aceitável.

Os itens que compõem a dimensão formação conferem confiabilidade a esta dimensão, já que o valor do Alpha foi de 0,798. Nas dimensões de personalidade e didática os valores foram, respectivamente, 0,856 e 0,935. Assim, conclui-se que, a partir das definições de Hair Jr et. al. (2005) e De Vellis (1991), e considerando os valores de Alfa de *Cronbach* aqui apresentados, as três dimensões apresentam nível de confiabilidade aceitável.

Consideradas confiáveis todas as dimensões, foi realizada a análise de *clusters*, ou agrupamentos, técnica de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características. A escolha da análise de *cluster* se justifica pela necessidade de formar agrupamentos que contenham características de alunos e de bons professores. Como explica Reis (2000) com a adoção da análise de *cluster*, ou agrupamento, os indivíduos pertencentes a um grupo são semelhantes entre si e diferenciados dos restantes. Assim, nesta pesquisa, o resultado da análise de *cluster* foi uma série de agrupamentos, sendo que em cada um deles apresenta uma relação entre as características do aluno e as características do bom professor para este perfil de aluno. Cada um dos *clusters* é apresentado no capítulo seguinte, da análise dos resultados.

4 Principais resultados

Partindo da constatação da confiabilidade do questionário aplicado, passou-se à formação de *clusters* que agrupassem características de alunos e bons professores considerados por eles, de forma a descobrir que tipos de bons professores estão relacionados a cada conjunto de características dos alunos. Com a análise de *clusters*, cinco conjuntos foram formados, cada um deles contendo discentes e docentes.

Foram então analisados estes cinco *clusters*. Tendo em vista as características do bom professor de cada *cluster*, buscou-se denominar cada um deles. Chegou-se aos seguintes tipos de bons professores: Relacional, Tradicional, Acadêmico Relacional de Mercado, Acadêmico Relacional e Artista.

Com a pesquisa ficou evidente que a situação profissional, o número de filhos e o tipo de bolsa são categorias que não diferenciam os alunos pesquisados, pois as respostas são as mesmas em todos os *clusters*.

Figura 4- Características dos bons professores na dimensão formação

| <i>Cluster</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|------------|-------------|---------------------------------|----------------------|---------|
| Tipo de bom professor | Relacional | Tradicional | Acadêmico Relacional de Mercado | Acadêmico Relacional | Artista |

Fonte: Elaborada pelos autores

A seguir serão descritas as características de cada grupo considerado um *cluster* válido nessa pesquisa. O *cluster* 1 é formado por 50 alunos das três diferentes instituições diferentes. As características dos alunos deste *cluster* são:

- 59,9% possuem faixa etária entre 30 e 34 anos;
- 61,7% são do sexo masculino;
- 76,7% possuem emprego em empresas privadas;
- 56,9% possuem renda individual de 1 a 3 salários mínimos;
- 67,5% possuem condições de arcar sozinhos com mensalidade;
- 49,6% foram motivados a escolher o curso pelo crescimento profissional;
- 59,5% são solteiros;
- 72,4% não possuem filhos;
- 58,4% têm de 2 a 4 horas de estudo disponíveis por semana;
- 74,1% não possuem nenhum tipo de bolsa.

Na Figura 5 estão as características dos bons professores Relacionais, representantes deste *cluster*. Verifica-se que os alunos do *cluster* 1 só associam ao bom professor uma característica pertencente à dimensão formação: o domínio do conteúdo. Das 14 características dos docentes deste grupo 10 estão na dimensão personalidade e três estão associadas à didática. Optou-se pelo nome Professor Relacional pelo fato de a maioria de suas características estarem voltadas para questões que dizem respeito à forma de ser e de se relacionar.

Figura 5- Características do Professor Relacional

| Dimensão | Características dos bons professores |
|-----------------|--|
| Formação | Tem conhecimento do conteúdo |
| Didática | Demonstra interesse pelo aprendizado Esclarece as dúvidas Mantém diálogo com os alunos |
| Personalidade | É educado É dinâmico É empenhado É inteligente É organizado É respeitador |

| | |
|--|---|
| | É responsável É seguro É sensato Tem amor pela profissão |
|--|---|

Fonte: Elaborada pelos autores

O *cluster 2* é formado por 12 alunos de duas instituições de ensino. As características que definem os alunos deste grupo são:

- 62,1% possuem faixa etária superior ou igual a 40 anos;
- 56,5% são do sexo feminino;
- 41,5% possuem emprego em empresas privadas;
- 23,6% são solteiros;
- 39,7% não possuem filhos;
- 55,5% possuem renda individual de 1 a 3 salários mínimos;
- 63,3% possuem condições de arcar sozinhos com a mensalidade;
- 89,9% não possuem nenhum tipo de bolsa;
- 30,3% foram motivados a escolher o curso para manter sua atividade profissional.

As características dos bons professores do *cluster 2*, denominados Tradicionais, foram apresentadas a partir das três dimensões definidas no modelo desta pesquisa e estão na Figura 6. Os alunos apontaram nove características dos bons professores deste grupo e cinco delas estão na dimensão personalidade.

Figura 6- Características do Professor Tradicional

| Dimensão | Características dos bons professores |
|-----------------|---|
| Formação | Tem conhecimento do conteúdo |
| Didática | É claro nas explicações Esclarece as dúvidas Planeja bem as aulas |
| Personalidade | É inteligente É organizado É responsável É seguro Tem amor pela profissão |

Fonte: Elaborada pelos autores

O professor Tradicional tem domínio do conteúdo, explica bem os conteúdos, esclarece dúvidas e planeja as aulas. Tais características remetem à ideia de que o professor precisa passar o conteúdo aos alunos, ou seja, ele é o centro do processo de ensino, e por isso o docente deste *cluster* recebeu tal denominação.

O *cluster 3*, do professor Acadêmico Relacional de Mercado, é composto por 32 alunos, pertencentes às três instituições. Neste grupo os alunos possuem as seguintes características:

- 48,5% possuem faixa etária entre 25 e 29 anos;
- 67% são do sexo feminino;
- 61,3% possuem emprego em empresas privadas;
- 73,4% são solteiros;
- 77,2% não possuem filhos;
- 56,6% possuem renda individual de 1 a 3 salários mínimos;

- 39,6% possuem condições de arcar sozinho com a mensalidade do curso;
- 68,9% não possuem nenhum tipo de bolsa;
- 46,2% foram motivados a escolher o curso pelo crescimento profissional.

É possível verificar, na Figura 7, que o bom professor do *cluster* 3, o Acadêmico Relacional de Mercado, possui características das três dimensões propostas no modelo desta pesquisa.

No que diz respeito à formação, esse tipo de professor pode ser considerado completo, pois possui, segundo os alunos, conhecimento do conteúdo, experiência acadêmica e experiência profissional. Quanto à didática, este professor tem características que estão relacionadas ao planejamento das aulas, execução e relação com os alunos. Estratégias de ensino e avaliação não estão relacionadas a este profissional. Com relação à terceira dimensão do modelo de pesquisa, a personalidade, seis características foram relacionadas ao docente do *cluster* 3: é inteligente, responsável, organizado, flexível, seguro e tem amor pela profissão.

Figura 7- Características do Professor Acadêmico Relacional de Mercado

| Dimensão | Características dos bons professores |
|-----------------|--|
| Formação | Tem conhecimento do conteúdo Tem experiência acadêmica Tem experiência profissional |
| Didática | Planeja bem as aulas Demonstra interesse pelo aprendizado Conquista o respeito Contextualiza os assuntos Dá toda a matéria do programa Demonstra interesse pelos estudantes É claro nas explicações Prende a atenção dos alunos Apresenta conteúdo em ordem lógica Estimula reflexões/crítica Incentiva participação Incentiva autonomia Oferece feedback Prepara bem materiais |
| Personalidade | É inteligente É organizado É responsável É flexível É seguro Tem amor pela profissão |

Fonte: Elaborada pelos autores

Partindo destes resultados encontrados chegou-se à conclusão de que o docente que possui estas características é o Acadêmico Relacional de Mercado. Acadêmico pela formação e experiência acadêmica e pelas características didáticas relacionadas ao planejamento e execução das aulas. Relacional por possuir características que estão diretamente vinculadas à relação professor aluno, como o interesse pelos estudantes e o feedback. É também um professor com experiência de mercado, de acordo com os alunos, que citaram sua experiência profissional.

O *cluster* 4 é composto por 20 alunos das três instituições de ensino. Seguem as características dos alunos deste grupo:

- 37,5% possuem faixa etária entre 25 e 29 anos;
- 58,8% são do sexo feminino;
- 41,6% possuem emprego em empresas privadas;
- 89,6% não possuem filhos;
- 47,9% possuem renda individual de 1 a 3 salários mínimos;
- 66,7% não possuem nenhum tipo de bolsa;
- 62,5% têm condições de arcar sozinhos com a mensalidade;
- 37,5% foram motivados a escolher o curso pelo interesse nos temas relacionados.

Para esses alunos o bom professor é o Acadêmico Relacional, que tem características relacionadas às três dimensões do modelo desta pesquisa, conforme a Figura 8.

No que diz respeito à formação, ele só não é mais completo do que o *cluster* 3, pois os bons professores não são os que possuem experiência profissional. Das 19 características relacionadas ao docente desse grupo, 11 estão nas dimensões didática e personalidade. Quanto à didática, embora predominem atributos de execução e relacionamento, há também menção à forma de avaliação deste docente.

Figura 8- Características do Professor Acadêmico Relacional

| Dimensão | Características dos bons professores |
|-----------------|--|
| Formação | Tem conhecimento do conteúdo Tem experiência acadêmica |
| Didática | É claro nas explicações Demonstra interesse pelo aprendizado Contextualiza os assuntos Prende a atenção dos alunos Faz bom uso do tempo Utiliza instrumentos de avaliação adequados |
| Personalidade | É educado É dinâmico É empenhado É inteligente É organizado É respeitador É responsável É seguro É sensato É calmo Tem amor pela profissão |

Fonte: Elaborada pelos autores

O *cluster* 5 é composto por 74 alunos das três instituições de ensino. É o maior grupo no que diz respeito ao número de alunos. Seguem as características dos alunos deste conjunto:

- 35,5% possuem faixa etária entre 30 e 34 anos e outros 35,5% possuem faixa etária entre 35 e 39 anos;
- 52,8% são do sexo feminino;
- 71,6% possuem emprego em empresas privadas;

- 79,3% não possuem filhos;
- 39,2% possuem renda individual de 3 a 5 salários mínimos;
- 76,7% não possuem nenhum tipo de bolsa;
- 72,5% têm condições de arcar sozinhos com a mensalidade;
- 37,5% foram motivados a escolher o curso pela possibilidade de crescimento profissional.

Para esses alunos o bom professor é o Artista, que tem características relacionadas às três dimensões do modelo desta pesquisa, conforme a Figura 9.

Figura 9- Características do Professor Artista

| Dimensão | Características dos bons professores |
|-----------------|---|
| Formação | Tem conhecimento do conteúdo Tem experiência acadêmica Tem experiência profissional |
| Didática | Era claro nas explicações Considerava a individualidade dos alunos Utilizava exemplos práticos e/ou resultados de pesquisas Apresentava o conteúdo em ordem lógica Apresentava o roteiro da aula Esclarecia as dúvidas dos alunos Explicitava o objetivo da aula Contextualizava o assunto Relacionava o conteúdo com outras áreas do saber Usava adequadamente recursos audiovisuais Anotava no quadro os pontos principais da matéria Prendia a atenção dos alunos Utilizava estudo de caso Utilizava jogos de empresas Utilizava estratégias de ensino variadas Utilizava formas diversas de avaliação Dava provas em duplas ou grupos |
| Personalidade | É dinâmico É inteligente É organizado É responsável É assíduo e pontual É criativo É flexível Tem senso de humor Tem amor pela profissão |

Fonte: Elaborada pelos autores

No que diz respeito à formação, ele é tão completo quanto o docente do *cluster* 3, pois conhece o conteúdo, tem experiência acadêmica e profissional. Quanto à didática, ele tem características relacionadas ao planejamento e à execução das atividades, demonstra domínio de estratégias de ensino e aprendizagem e tem ainda o foco nas atividades avaliativas. A sua

personalidade envolve dinamismo, criatividade, flexibilidade, bom humor, paixão pela profissão, dentre outras características. Diante de tantas características distintas entre si, contemplando todos os aspectos da formação, todas as atividades didáticas e ainda reunindo questões de personalidade tão complementares, esse docente recebeu a denominação de Artista.

5 Considerações finais

Apesar de ter-se verificado que as características dos bons professores já foram citadas em diversos trabalhos analisados, não há a definição, em nenhum deles, dos tipos de bons professores para alunos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração. Na verdade, a partir do levantamento teórico realizado, apenas a pesquisa de Magalhães (2013), considera a inexistência de um tipo único de bom professor, tendo sido realizada em cursos de graduação em Administração.

Aqui considerou-se que não existe um tipo universal, mas tipos de bom professor. Com este trabalho, espera-se ter contribuído para minimizar essa lacuna e orientar novos estudos. O interesse pelo tema, reforçado pela ausência de pesquisas que levem a tipos de bons professores de pós-graduação *lato sensu* em Administração assim definidos pelos seus alunos. Optou-se, então, por sintetizar todas as características que os autores pesquisados relacionaram ao bom professor, classificadas em categorias e agrupá-las em três dimensões: formação, didática e personalidade. A essa síntese foi acrescentada outra, com as características de alunos do ensino superior, obtida por meio de revisão bibliográfica. De posse da síntese teórica, partiu-se para a pesquisa de campo, de caráter descritivo. Buscou-se, com uma investigação quantitativa, identificar o perfil dos alunos de pós-graduação *lato sensu* em Administração pertencentes à amostra e também as características que eles relacionam ao bom professor, no intuito de identificar os tipos de bons professores a partir de características destes discentes.

Foi aplicado um questionário, com 60 questões relacionadas ao bom professor e 13 que dizem respeito ao perfil dos alunos, a 188 discentes de três IES de Minas Gerais. Com a análise de clusters, cinco conjuntos foram formados e, a partir da descrição de cada um dos clusters, chegou-se a cinco tipos de bons professores: Tradicional, Relacional, Acadêmico Relacional, Acadêmico Relacional de Mercado e Artista. A pesquisa quantitativa corroborou a tese de que não há um tipo universal de bom professor, já apresentada por Magalhães (2013), e encontrou um tipo de bom professor que não foi descoberto na pesquisa da referida autora: o Artista.

A principal contribuição deste trabalho é, portanto, a confirmação de que há tipos diferentes de bons professores, e que novos tipos podem ser conhecidos e estudados ampliando-se o número de estudos e diversificando o perfil dos discentes pesquisados. Cabe lembrar que considera-se que o bom professor é assim considerado por um tipo de aluno. Conhecendo melhor os tipos de bons professores, as instituições de ensino superior podem buscar docentes que não só atendam a questões formais, como titulação e publicação, mas que sejam capazes de satisfazer os alunos e gerar um ambiente mais favorável de ensino e aprendizagem. É possível ainda aplicar as políticas e práticas de atração e retenção de talentos.

Referências

BEISHUIZEN, J.J.; et. al. Students`and teachers`cognitions about good teacher. **British Journal of Educational Psychology**, n.71, p. 185-201, 2001.

BULLENTINI, E.B. **O professor universitário para o curso de Administração sob a ótica dos alunos**. Campinas: PUC-Campinas, 2006. 138p. (Dissertação de Mestrado).

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

CATALDI, Z. Un nuevo perfil del profesor universitario. **Revista de informática educativa y medios audiovisuales**, 1(3):28-33, 2004.

CHAUI, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora da UNESP, 2001.

CUNHA, M.I. **O bom professor e sua prática**. 21. ed. São Paulo: Papyrus, 2009.

DAS, M. Student y faculty perceptions of the characteristics o fan ideal teacher in a classroom setting. **Medical Teacher**, 18:141-6, 1996.

DE VELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. Newbury Park: Sage,1991.

DESAI, S.; DAMEWOOD, E.; JONES, R. Be a good teacher and be seen as a good teacher. **Journal of Marketing Education**, Boulder, v. 23, n. 2, p. 136-144, Aug. 2001.

FEITOZA, L.A.; CORNELSEN, J.M.; VALENTE, S.M.P. Representação do bom professor na perspectiva dos alunos de arquivologia. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.2, p.158-167, maio/ago.2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAGALHÃES, Y. T. **Bons professores de Administração na perspectiva dos alunos: uma análise dos tipos e suas trajetórias**. Belo Horizonte: PUC-Minas, 2013. 164p. (Tese de Doutorado).

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSH, H.W. *et al.* Confirmatory factor analyses of chinese students' evaluations of university teaching. **Structural Equation Modeling**, n.5, v.2, 1998, p. 143-164.

PACHANE, G.G. Quem é seu melhor professor universitário e por que? Características do bom professor universitário sob o olhar de licenciandos. **Educação**. Santa Maria. v.37. n. 02. p. 307-320, maio/agosto, 2012.

REIS, E. A Análise de Clusters e as Aplicações às Ciências Empresariais: uma visão crítica da teoria dos grupos estratégicos. In: REIS, E.; FERREIRA, M.A. **Métodos Quantitativos**. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

ROST, K. The Rise in Executive Compensation - Consequence of a 'War for Talents'? **CREMA Gellertstrasse**, p. 1-38, 2010.

SILVA, D.C.; HERNÁNDEZ, N.N. Conceptualización de los Estudiantes sobre el buen profesor universitario em lãs carreras de la salud de La universidad de la frontera- Chile. **International Journal of Morphology**, v.26, n.24, Temuco, 2008.

SNADDEN D. General practice and medical education: what do medical students value?. **Medical Teacher**, 8:31-4, 1996.

ZABALZA, M. A. **Competencias docentes Del profesorado universitario:calidad y desarrollo profesional**. Madri: Narcea, 2004.