

GENARO VIANA GALLI

**A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA CONSTITUIÇÃO DA PESSOA DO GESTOR  
EM MARKETING CONTEMPORÂNEO**

Porto Alegre

2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

GENARO VIANA GALLI

**A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA CONSTITUIÇÃO DA PESSOA DO GESTOR  
EM MARKETING CONTEMPORÂNEO**

Porto Alegre

2012

GENARO VIANA GALLI

**A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA CONSTITUIÇÃO DA PESSOA DO GESTOR  
EM MARKETING CONTEMPORÂNEO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Educação.

Orientador: Dr. Juan José Mouriño Mosquera.

Porto Alegre

2012

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G168e Galli, Genaro Viana  
A educação continuada na constituição da pessoa do gestor em marketing contemporâneo / Genaro Viana Galli. Porto Alegre, 2012.  
182 f. : il.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, PUCRS, 2012.

Orientador: Dr. Juan José Mouriño Mosquera.

1. Educação continuada. 2. Programas de pós-graduação lato sensu - Aprendizagem. 3. Gestor em Marketing - Desenvolvimento profissional. 4. Inteligência emocional. 5. Educação superior. I. Título. II. Mosquera, Juan José Mouriño.

CDU 378.046.4:658.8

GENARO VIANA GALLI

**A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA CONSTITUIÇÃO DA PESSOA DO ESPECIALISTA EM  
MARKETING CONTEMPORÂNEO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Educação.

Orientador: Dr. Juan José Mouriño Mosquera.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Juan José Mouriño Mosquera (PUCRS)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Inês Côrte Vitória (PUCRS)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marília Costa Morosini (PUCRS)

---

Prof. Dr. Edson Crescitelli (USP)

---

Prof. Dr. Roger Born (ESPM)

Porto Alegre

2012

## DEDICATÓRIA

*Dedico esta tese ao meu pai, Prof. Dr. Claudio Galli,  
o amigo que me inspirou a seguir a carreira acadêmica.*

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente agradeço à minha amada Marcinha, pelo companheirismo carinhoso em todos os momentos da minha vida.

Agradeço à minha mãe, Prof.<sup>a</sup> Jussara Galli, pela educação amorosa e por ter me ensinado com exemplos de vida o que é habilidade social.

Agradeço também:

Ao meu orientador, Prof. Dr. Juan José Mouriño Mosquera, pelos ensinamentos e pelo apoio constante ao longo da minha trajetória no doutorado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em especial, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Betina Steren dos Santos, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Inês Corte Vitoria, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marília Costa Morosini e Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus, pelos ensinamentos e conselhos acadêmicos ao longo da construção desta tese.

Aos colegas e amigos da ESPM, pelo constante auxílio ao longo da minha caminhada no doutorado, em especial, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Simão, Prof. Artur Vasconcellos, Prof. Dr. Edson Crescitelli, Prof. Dr. Richard Rigobert Lucht, Prof. Dr. Roger Born e minha assistente Elis Regina Venuzka.

A todos os coordenadores acadêmicos e gestores de marketing que foram entrevistados nesta tese, pelos ensinamentos e pela disponibilidade de tempo despendido para a coleta de informações da pesquisa de campo.

A todos os alunos e ex-alunos pelas trocas enriquecedoras.

A todos os amigos que me inspiram e apoiam.

## RESUMO

A visão contemporânea de competências para o trabalho ressalta o desenvolvimento do "ser", do "fazer" e do "conhecer", ou seja, possuir conhecimentos teóricos não significa ser competente. Diante desta abordagem, esta tese tem como objetivo contribuir para o aprimoramento da educação dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, visando ao desenvolvimento da pessoa do gestor em marketing contemporâneo para a realização de um bom trabalho. O bom trabalho é o exercício de uma atividade que abranja excelente qualidade técnica, que seja realizado com ética e responsabilidade socioambiental, que seja envolvente, agradável e que propicie prazer para a pessoa. Para atingir esse objetivo, buscou-se conhecimentos teóricos em diferentes campos do saber, estabelecendo um diálogo multidisciplinar com autores do campo da educação, psicologia positiva, gestão empresarial e marketing. A fim de aprofundar a investigação, realizou-se uma pesquisa empírica com coordenadores acadêmicos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing mais tradicionais do Brasil, assim como entrevistas em profundidade com gestores de marketing egressos desses cursos. A análise dos dados permitiu traçar a rota de aprendizagem do gestor em marketing contemporâneo, assim como identificar os elementos que constituem a construção dos seus saberes. As considerações finais do estudo destacam a importância de aprimorar habilidades sociais e emocionais de estudantes e profissionais para atingirem graus mais elevados de realização pessoal, de sucesso na carreira e o exercício de um bom trabalho.

**Palavras-chave:** Educação Continuada, Pós-Graduação *Lato Sensu*, Marketing, Gestor, Competências, Habilidades Sociais, Habilidades Emocionais.

## ABSTRACT

The contemporary view of skills for work emphasizes the development of "being", "doing" and "knowing", i.e., to have theoretical knowledge does not mean to be competent. Given this approach, this thesis aims at contribute to the improvement of the education at *lato sensu* post-graduation in marketing, aiming at the development of the contemporary marketing manager to perform a good job. Good work is the exercise of an activity that spans excellent technical quality, which is delivered with ethics and environmental responsibility. It also has to be engaging and pleasant. To achieve this goal, theoretical knowledge was sought in different fields of knowledge, establishing a dialogue with authors of the multidisciplinary field of education, positive psychology, business management and marketing. In order to further investigate, there was an empirical research with academic coordinators of most traditional marketing post-graduation courses in Brazil's as well as in-depth interviews with marketing managers graduated in these courses. The data analysis allowed tracing the route of learning in contemporary marketing manager. It also allowed the identification of elements that constitute the construction of their knowledge. The final considerations of the study emphasize the importance of improving social and emotional abilities of students and professionals to reach higher levels of personal achievement, success in career and to perform a good job.

**Keywords:** Continuing Education, *Lato Sensu* Post-Graduation, Marketing, Manager, Skills, Social Abilities, Emotional Abilities.

## RÉSUMEN

La visión contemporánea de competencias para el trabajo resalta el desarrollo del "ser", del "hacer" y del "conocer", o sea, tener conocimientos teóricos no significa ser competente. Frente a este abordaje, la presente tesis pretende contribuir para el aprimoramiento de la educación de los programas de posgrado *lato sensu* en marketing visando el desarrollo de la persona del gestor en marketing contemporáneo para la realización de un buen trabajo. El buen trabajo es el ejercicio de una actividad que abarque excelente calidad técnica, sea realizada con ética y responsabilidad socioambiental, sea agradable, involucre y posibilite placer a la persona. Para atingir el objetivo trazado fueron buscados conocimientos teóricos en distintos campos del saber, estableciendo un diálogo multidisciplinar con autores del área de la educación, psicología positiva, gestión empresarial y marketing. A fin de profundizar el estudio, fue realizada una investigación empírica con coordinadores académicos de los cursos de posgrado *lato sensu* en marketing más tradicionales de Brasil así como entrevistas en profundidad con gestores de marketing que son egresos de los cursos de posgrado *lato sensu* en marketing. El análisis de los datos permitió delinear el rumbo de aprendizaje del gestor en marketing contemporáneo bien como identificar los elementos que constituyen la construcción de sus saberes. Las consideraciones finales del estudio señalan la importancia en aprimorar habilidades sociales y emocionales de estudiantes y profesionales para que atinjan grados más elevados de realización personal, éxito en la carrera y el ejercicio del buen trabajo.

**Palabras Clave:** Educación Continua, Posgrado *Lato Sensu*, Marketing, Gestor, Competencias, Habilidades Sociales, Habilidades Emocionales.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da tese.....	3
Figura 2 – Aspectos temáticos que fundamentaram a base teórica.....	16
Figura 3 – Distribuição dos cursos de pós-graduação lato sensu no Brasil por área de conhecimento. ....	32
Figura 4 – Estrutura básica das escolas de negócios. ....	36
Figura 5 – Mobilização do saber teórico e do saber prático. ....	43
Figura 6 – Dimensões do desenvolvimento do especialista. ....	45
Figura 7 – Projeção da população do Brasil de 2010 a 2050.....	46
Figura 8 – Interação das três dimensões de competências. ....	61
Figura 9 – Dimensões de competências. ....	62
Figura 10 – Modelo das 24 competências da gestão. ....	65
Figura 11 – Os campos de análise de conteúdo. ....	90
Figura 12 – Fontes de desenvolvimento das habilidades sociais.....	131
Figura 13 – Fontes de educação adotadas pelos gestores em marketing contemporâneo. ....	142
Figura 14 – Rota de aprendizagem do gestor em marketing contemporâneo.....	143

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das diversas fases da vida adulta com as mudanças da vida profissional do passado e da contemporaneidade.....	49
Quadro 2 – As 24 competências de gestão. ....	66
Quadro 3 – Síntese do referencial teórico.....	79
Quadro 4 – Cronograma de desenvolvimento da pesquisa de campo.....	95
Quadro 5 – Síntese da metodologia adotada.....	96
Quadro 6 – Perfil dos sujeitos da pós-graduação <i>lato sensu</i> em marketing.....	102
Quadro 7 – Síntese da análise do sujeito da pós-graduação <i>lato sensu</i> em marketing.....	105
Quadro 8 – Síntese dos conhecimentos do gestor em marketing contemporâneo.	124
Quadro 9 – Síntese das habilidades e atitudes importantes para o gestor em marketing contemporâneo.....	133
Quadro 10 – Síntese das análises das competências demandadas ao gestor em marketing contemporâneo.....	134

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>6</b>
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
3.1 OBJETIVO GERAL.....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>4. JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
5.1 O DNA DO MARKETING BRASILEIRO.....	16
<b>5.1.1 A educação de marketing no Brasil</b> .....	<b>16</b>
<b>5.1.2 Perfil do profissional de marketing no Brasil e as estruturas de marketing</b> .....	<b>22</b>
5.2 EDUCAÇÃO DO ESPECIALISTA.....	27
<b>5.2.1 Educação continuada e permanente</b> .....	<b>27</b>
<b>5.2.2 Pós-graduação <i>lato sensu</i> e MBA</b> .....	<b>31</b>
<b>5.2.3 O Desenvolvimento do especialista adulto</b> .....	<b>41</b>
5.3 VIDA ADULTA E TRABALHO .....	45
<b>5.3.1 Vida adulta, educação e o mundo do trabalho</b> .....	<b>45</b>
<b>5.3.2 Trabalho, felicidade e sucesso</b> .....	<b>53</b>
5.4 DESENVOLVIMENTO DA PESSOA PARA O MUNDO DO TRABALHO .....	57
<b>5.4.1 Competências individuais</b> .....	<b>57</b>
<b>5.4.2 Inteligências múltiplas</b> .....	<b>69</b>
<b>5.4.3 Inteligência emocional e afetividade</b> .....	<b>72</b>
5.5 SÍNTESE TEÓRICA .....	78
<b>6. METODOLOGIA</b> .....	<b>81</b>
6.1 NATUREZA DO ESTUDO E TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	81
6.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	83
6.3 SUJEITOS SOCIAIS.....	85
6.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	88
6.5 ASPECTOS ÉTICOS .....	94
6.6 CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO .....	95
<b>7. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>97</b>

7.1 O SUJEITO E SUA RELAÇÃO COM A PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM MARKETING.....	97
7.2. A EDUCAÇÃO NOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM MARKETING.....	106
<b>7.2.1 Reflexão sobre os métodos de ensino e de aprendizagem praticados...</b>	<b>112</b>
7.3 O BOM TRABALHO: COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DO GESTOR EM MARKETING CONTEMPORÂNEO.....	119
7.4 A CONSTRUÇÃO DOS SABERES DO GESTOR EM MARKETING CONTEMPORÂNEO.....	134
<b>7.4.1 Paixão e propósito: o gestor em marketing e o trabalho.....</b>	<b>143</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista em profundidade – Coordenadores acadêmicos/Diretores de programas de pós-graduação <i>lato sensu</i> em marketing.....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista em profundidade – Gestores de Marketing.....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO B – Autorização da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM -Sul.....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO C – Parecer da Comissão Científica da PUCRS.....</b>	<b>182</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Dizem que todo pesquisador busca, no seu interior, compreender a própria vivência. Acredito que essa seja a principal motivação para desenvolver este estudo. Como profissional de marketing, professor há doze anos nesta área e diretor de programas de pós-graduação *lato sensu* na área de negócios, tenho me envolvido profundamente em desenvolver adultos, principalmente gestores, para o mundo do trabalho. Ao longo da minha trajetória percebo que a educação continuada formal dá pouca ênfase ao aprimoramento das habilidades e atitudes dos alunos, priorizando acima de tudo o conhecer, a transmissão de conteúdos. Entretanto, creio que a formação de um especialista deve abranger o desenvolvimento do "ser", do "fazer" e do "conhecer". A abordagem restrita à dimensão do conhecer é limitada, pois não permite o desenvolvimento integral da pessoa para lidar com a complexidade do trabalho nas organizações contemporâneas, bem como para realizar um trabalho eficaz, responsável e ético.

A abordagem de competências individuais para o trabalho, amplamente difundida no meio acadêmico e organizacional, entende a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa. Entretanto, os métodos de ensino e de aprendizagem praticados nas escolas de negócios possuem um enfoque em desenvolver conhecimentos técnicos que hoje podem ser facilmente acessados via as tecnologias de informação e comunicação. Além do que, observo, sobretudo nos alunos mais jovens dos programas de pós-graduação, a falta de consciência e o despreparo em relação às habilidades fundamentais para exercerem posições de gestor.

Dentro do amplo espectro de habilidades demandadas para o exercício da atividade de gestor, em especial do gestor em marketing, compreendo que as habilidades sociais e emocionais são fundamentais para ajudar estudantes e profissionais a atingirem graus mais elevados de realização pessoal e sucesso na carreira. Ademais, profissionais socialmente habilidosos contribuem para um ambiente de trabalho positivo, o que influencia diretamente no clima organizacional e na produtividade pessoal e da equipe de trabalho.

Dessa forma, esta tese tem como propósito contribuir para o aprimoramento da educação dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, visando ao desenvolvimento da pessoa do gestor em marketing contemporâneo para a

realização de um bom trabalho. Entende-se por bom trabalho o exercício de uma atividade que abranja excelente qualidade técnica, que seja realizado com ética e responsabilidade social, que seja envolvente, agradável e que propicie prazer para a pessoa (GARDNER, 2009).

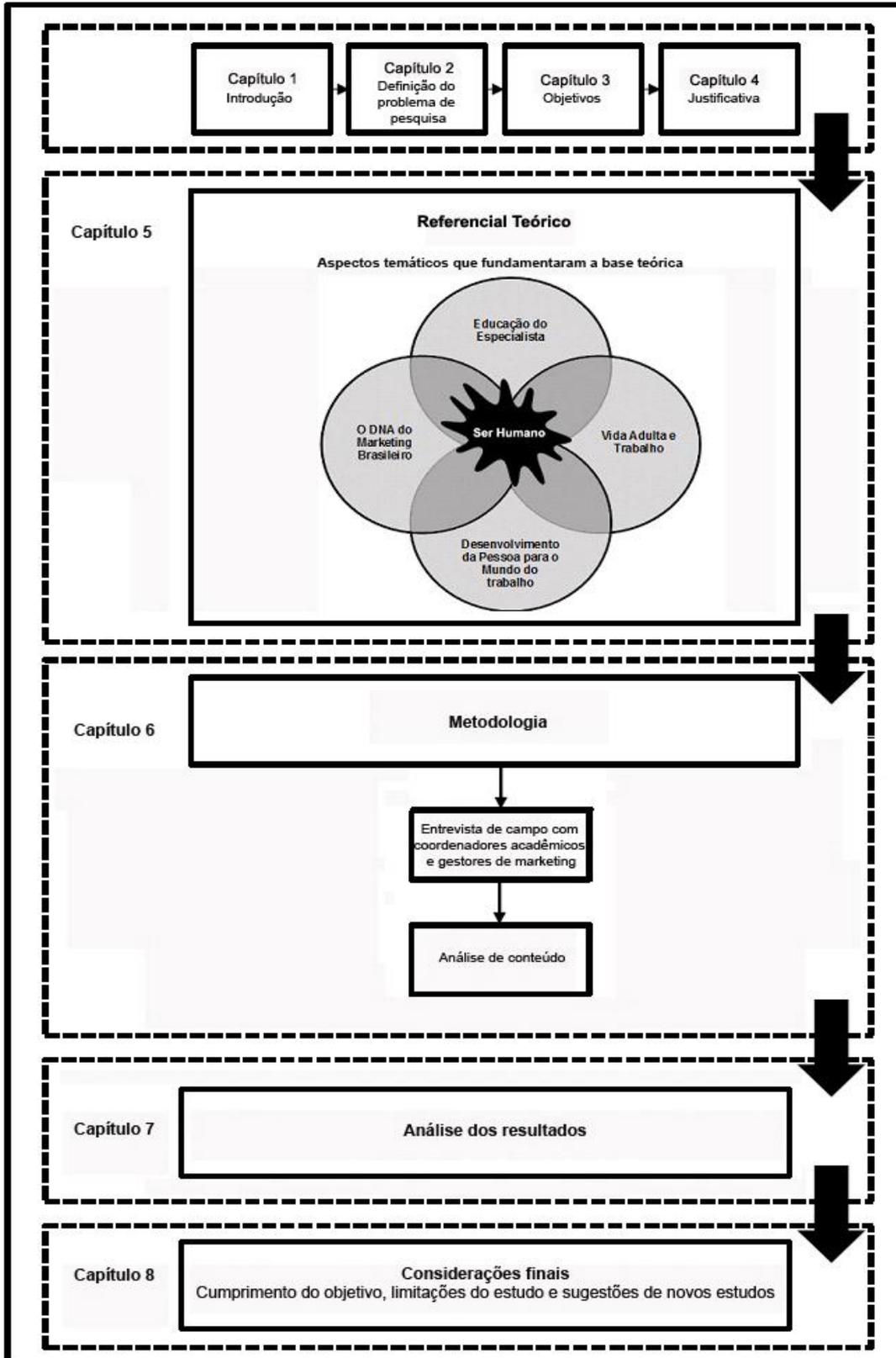
Para atender a este objetivo buscou-se conhecimentos teóricos em diferentes campos do saber, estabelecendo um diálogo multidisciplinar com autores do campo da educação, psicologia positiva, gestão empresarial e marketing. A abordagem multidisciplinar desta pesquisa propicia uma visão rica sobre a educação do especialista em marketing para o trabalho, permitindo um olhar sobre o tema a partir de diversas perspectivas.

Visando aprofundar a investigação, realizou-se uma pesquisa empírica com coordenadores acadêmicos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing mais tradicionais do Brasil, assim como entrevistas em profundidade com gestores de marketing egressos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing. A pesquisa empírica trouxe o olhar da academia e dos profissionais do mercado sobre as questões investigadas na tese permitindo que o autor correlacionasse os conhecimentos empíricos com os conhecimentos teóricos obtidos por meio do referencial teórico.

Os conhecimentos teóricos e empíricos utilizados ao longo da pesquisa permitiram a proposta de caminhos que, a meu ver, podem contribuir para o desenvolvimento da educação promovida nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing. As sugestões consideram que o desenvolvimento da pessoa do especialista em marketing deve envolver competências relacionadas ao "ser" e ao "fazer", e não somente ao "conhecer", assim como destacam o aprimoramento das habilidades sociais e emocionais como fundamentais.

Para atingir tais propósitos, a construção desta tese se deu a partir do encadeamento de ideias que são apresentadas ao longo dos capítulos, conforme ilustrados na Figura 1, e cada etapa contribuiu para o amadurecimento do autor em relação aos temas que nortearam a pesquisa. Segue uma breve descrição da abordagem de cada capítulo do estudo.

Figura 1 – Estrutura da tese.



Fonte: Elaborado pelo autor

O presente capítulo, Introdução, apresenta o tema de pesquisa e descreve as etapas que compõem o estudo.

O segundo capítulo, Definição do problema de pesquisa, discute a problemática do estudo que norteou o processo investigatório, a partir da argumentação do autor apoiada em referenciais teóricos.

O terceiro capítulo, Objetivos, descreve os resultados que foram perseguidos no decorrer da pesquisa.

O quarto capítulo, Justificativa, aborda a importância do estudo para a academia, mercado, sociedade e para o próprio autor.

O quinto capítulo, Referencial teórico, discute as principais temáticas relacionadas ao estudo tendo como base a revisão da literatura. O quadro teórico referenciado neste estudo possui uma abordagem multidisciplinar, contemplando saberes do campo da educação, da gestão empresarial, do marketing e da psicologia positiva. Visando a uma melhor organização da fundamentação teórica, optou-se por organizá-la em quatro aspectos temáticos: O DNA do marketing brasileiro, Educação do especialista, Vida adulta e trabalho e o Desenvolvimento da pessoa para o mundo do trabalho.

O sexto capítulo, Metodologia, detalha a abordagem metodológica da pesquisa em consonância com os objetivos traçados. A abordagem qualitativa mostrou-se mais adequada para dar o suporte necessário ao desenvolvimento desta tese, por propiciar uma maior interação com os sujeitos participantes, a fim de aprofundar e compreender os aspectos relacionados à formação do gestor em marketing contemporâneo. A coleta de dados da pesquisa se deu por meio de pesquisa bibliográfica e de entrevistas em profundidade. A análise dos dados foi realizada a partir da abordagem da análise de conteúdo lógico-semântico realizada a partir da análise categorial proposta por Bardin (2002).

O sétimo capítulo, Análise dos resultados, trata da análise dos dados coletados na pesquisa empírica. A apresentação e a discussão dos dados foram realizadas a partir da interpretação dos conteúdos expressos nas falas dos sujeitos investigados. O pesquisador fez inferências sobre os temas investigados, tendo como subsídio o referencial teórico pesquisado e seus conhecimentos.

Por último, o capítulo oito apresenta as considerações finais e discute o cumprimento dos objetivos e do problema de pesquisa proposto, assim como expõe as limitações desta pesquisa e as sugestões para o desenvolvimento de trabalhos

futuros.

Enfatizo que esta pesquisa não tem como propósito o desenvolvimento da pessoa do gestor em marketing visando gerar maior resultado financeiro para si e para as organizações. Creio que a educação do especialista para o trabalho tem um papel muito mais amplo, visto que o trabalho é um dos pilares centrais da vida adulta sadia, representando um dos aspectos mais relevantes da identidade individual. Quando exerce um bom trabalho, a pessoa faz um bem para si, para a organização onde atua e para a sociedade.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A educação promovida nos programas *Master of Business Administration* (MBA) passa mundialmente por profundas reflexões. As escolas de negócios estão em uma encruzilhada e devem repensar o seu modelo de educação (MINTZBERG, 2006), (DATAR; GARVIN; CULLEN, 2010) e (ONZOÑO, 2011).

O motivo dessa reflexão se dá porque as escolas de negócios não estão desenvolvendo líderes eficazes para lidarem com a atual e futura dinâmica de mercado. O foco dessas escolas tem sido a mera transmissão de conteúdos uma vez que este modelo de ensino apresenta lacunas, pois não desenvolve o "saber fazer" na vida profissional dos estudantes (DATAR; GARVIN; CULLEN, 2010), (COLEMAN; GULATTI; SEGOVIA, 2011) e (ONZOÑO, 2011). Para se manter relevantes as escolas de negócio terão que repensar muitos de seus pressupostos básicos. A realidade empresarial e social demanda profissionais capazes de mobilizar conhecimentos para atuarem em um mundo mais complexo e incerto (DATAR; GARVIN; CULLEN, 2010) e (ONZOÑO, 2011).

Outra questão que fundamenta a problemática desta pesquisa são as mudanças ocorridas na área de marketing. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) salientam que o marketing contemporâneo tem sofrido grandes mudanças impulsionadas, principalmente, pela preocupação social e ambiental dos consumidores, e também, pelas inovações tecnológicas, como as mídias sociais colaborativas. Para os referidos autores, o consumidor não é mais um simples comprador, ele tem preocupações coletivas e ambientais e aspira por uma sociedade melhor, além disso, existe atualmente o poder coletivo do consumidor. Através das redes sociais ele pode emitir sua opinião sobre marcas para centenas de pessoas, como pode contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos e serviços. Dessa forma, o marketing contemporâneo migra de uma postura de interrupção, onde as empresas ditam as regras para o mercado, para uma postura de relacionamento, onde as empresas devem buscar relacionamentos sinceros com seus consumidores na busca por soluções que atendam suas reais necessidades.

Diante desse contexto de reflexão da educação promovida nas escolas de negócios e de mudanças na área de marketing, surgem questionamentos acerca das competências que devem ser desenvolvidas na formação do especialista em

marketing contemporâneo. Tais questionamentos também surgem quanto à forma com que as escolas de negócio, particularmente os programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, podem auxiliar na educação de tais competências. Portanto, o pressuposto fundamental que antecede este estudo é a necessidade das pessoas desenvolverem competências para exercerem suas atividades profissionais. Considerando o papel da educação formal, pois esta intervém significativamente na (re)construção das competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional (MOROSSINI; CABRERA; FELICETTI, 2011).

As competências demandadas para os gestores estão associadas ao modelo de gestão das organizações, porém esses modelos encontram-se em permanente evolução. À medida que mudam os valores da sociedade e a dinâmica dos setores, mudam também os pontos de vista existentes e emergem novos modelos de gerenciamento que exigem dos profissionais um conjunto de competências específicas (QUINN ET AL. 2003). Le Boterf (2003) e Zarifian (1999) destacam que o aumento da complexidade do trabalho exercido nas organizações e o crescimento de eventos imprevistos da contemporaneidade requerem competências que vão além do domínio de conhecimentos técnicos. Para Datar, Garvin e Cullen (2010) há um grande conjunto de necessidades não satisfeitas que vão além do conhecimento técnico que as escolas de negócios precisam desenvolver, como as habilidades de liderança, de pensamento crítico, criativo e integrador, e o cultivo de uma maior autoconsciência por parte do aluno.

Salovey e Mayer (1990), Gardner (1995) e Goleman (1995) complementam que somente o domínio de conhecimentos técnicos não é suficiente para o êxito profissional e para a realização pessoal. Segundo os autores, a abordagem tradicional de visão unitária de inteligência, que prediz o desempenho escolar nas instituições tradicionais, não reflete de maneira satisfatória o desempenho em uma profissão. O que existe é uma pluralidade do intelecto, ou seja, outras inteligências como, por exemplo, as emocionais, de grande relevância para a atividade profissional.

Diante dessas abordagens, ser um profissional de marketing competente não se restringe somente em deter um conjunto de conhecimentos empíricos e teóricos. A competência está no "saber mobilizar", ou seja, não basta somente "o saber", é preciso saber "como" e "quando" aplicar esse saber (LE BOTERF, 2006). Para agir de forma pertinente, o profissional deve não só deter conhecimento, mas também

saber combinar e pôr em prática um conjunto coerente de recursos para atingir as metas organizacionais e o bem-estar social.

Nesse sentido, muitos profissionais que desejam especializar-se na área de marketing procuram nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, denominados por muitas instituições de MBA em marketing, uma fonte para desenvolver as competências demandadas pelas organizações, com o objetivo de conquistar êxito na sua atividade profissional (GALLI, 2011). Entretanto, deve ser feita uma reflexão acerca das competências que estão realmente sendo desenvolvidas nos egressos dessas escolas. Autores que se debruçaram sobre o tema, como Datar, Garvin e Cullen (2010) e Onzoño (2011), ressaltam que o foco central da educação de gestores tem sido a transmissão de conteúdos relacionados à formação técnica, mas habilidades sociais e de comunicação são pouco trabalhadas, apesar da relevância desses temas no universo da gestão.

Low et. al. (2004) ressaltam ainda que, apesar do desenvolvimento cognitivo ser ainda o objetivo central das escolas, faculdades e universidades, promover uma educação sem contemplar conhecimentos emocionais e afetivos pode ser desastroso. Abraham (2006) complementa que, os alunos das escolas de negócios precisam desenvolver habilidades relacionadas à inteligência emocional, já que ela é fundamental para uma carreira de sucesso e realização. Gardner (1995), Goleman (1995) e Mosquera e Stobäus (2006) afirmam que as competências relacionadas a aspectos sociais e afetivos são essenciais para a educação, performance pessoal, liderança e saúde pessoal.

Essa visão também é defendida por autores que desenvolvem estudos na área de competências gerenciais. Le Boterf (2003) e Quinn et. al. (2003) destacam que a educação de gestores não deve se limitar a conhecimentos técnicos, pois os profissionais que têm somente esses conhecimentos não sabem necessariamente mobilizá-los de forma pertinente em situação de trabalho. O ser competente realiza-se na ação, a mobilização requerida é múltipla e implica saber administrar a complexidade, saber integrar, mobilizar e combinar saberes múltiplos e heterogêneos para a resolução de problemas e desenvolvimento de soluções (LE BOTERF, 2006). Entretanto, esse saber agir deve ser responsável, uma vez que agrega valor econômico para organização e valor social ao indivíduo e ao meio ambiente (FLEURY; FLEURY, 2000). Conforme Drucker (2000) e Gardner (2009), as competências esperadas dos gestores extrapolam os aspectos técnicos e

profissionais; incluem atitudes ligadas à ética e à moral aplicadas ao comportamento do indivíduo.

Diante desse contexto de mudanças e complexidade que as organizações estão inseridas e da exigência de profissionais multifacetados é fundamental uma reflexão acerca das reais competências demandadas ao gestor de marketing contemporâneo, bem como a abordagem das principais escolas de pós-graduação *lato sensu* em marketing do Brasil no desenvolvimento de tais competências. Assim, emerge a indagação da investigação: Quais conhecimentos, habilidades e atitudes os programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing devem desenvolver para a formação da pessoa do especialista em marketing contemporâneo na atuação como gestor de marketing? Em torno dessa questão central surgem outras: Estariam os programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing desenvolvendo estas competências em seus alunos? Será mesmo relevante, para a formação da pessoa do especialista em marketing contemporâneo, o desenvolvimento de habilidades relacionadas à inteligência emocional e ao relacionamento interpessoal? Quais melhorias podem ser promovidas nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing visando uma educação relevante frente às atuais demandas empresariais e sociais? E, por último: Pode-se inferir que os programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing são os contribuidores-chave para o desenvolvimento das competências individuais do gestor de marketing contemporâneo?

A partir dessas indagações formulou-se a tese dessa pesquisa: a contribuição dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing para o desenvolvimento da pessoa do especialista em marketing será maior na medida em que este tiver projetos pedagógicos estruturados para o desenvolvimento de competências relacionadas ao "ser" e ao "fazer" e não somente ao "conhecer". O entendimento simplista, que enxerga as competências como um mero conjunto de conhecimentos técnicos, ampliou-se para uma visão de competências, que abrange a inter-relação de aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos para o exercício de uma atividade profissional, neste caso, a gestão de marketing. Esta abordagem se justifica, pois o critério básico de eficácia profissional nas organizações contemporâneas é a adaptabilidade, que tem como ênfase a criatividade na resolução de problemas, a inovação, a liderança de pessoas e o gerenciamento de mudanças (QUINN ET AL, 2003).

Assim, ressalto a importância de uma educação para o especialista em marketing que promova, além do gerencialismo restrito ao tecnicismo, o desenvolvimento de competências para auxiliarem-no a mobilizar conhecimentos para a sua prática profissional, considerando as atuais necessidades sociais, ambientais e empresariais. Dessa forma, deve-se desenvolver uma educação integral, que contemple a formação da pessoa do profissional de marketing, não se limitando a conceitos e técnicas, mas também contemple competências humanas relacionadas a habilidades sociais, emocionais, afetivas e interpessoais para execução do bom trabalho.

### 3. OBJETIVOS

Uma vez delimitado os problemas de pesquisa, pode-se especificar os objetivos que serão perseguidos durante a pesquisa.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Compreender o papel dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing na formação do gestor em marketing contemporâneo visando a realização de um bom trabalho.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessárias para a pessoa do especialista em marketing contemporâneo atuar como gestor de marketing;
- Identificar as fontes de conhecimento que compõem a construção dos saberes do gestor em marketing contemporâneo;
- Propor alternativas educacionais que possam contribuir para a melhoria dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, visando desenvolver competências requeridas na pessoa do gestor de marketing contemporâneo.

#### 4. JUSTIFICATIVA

A motivação para realizar esta pesquisa está apoiada em quatro aspectos: a importância crescente da educação continuada na sociedade contemporânea; a necessidade em promover uma educação, neste caso nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, orientada às reais necessidades organizacionais e sociais; a carência de estudos científicos direcionados à educação de gestores de marketing; e meu papel como educador e diretor dos programas de pós-graduação da unidade Sul da Escola Superior de Propaganda e Marketing em formar especialistas de marketing com postura ética e responsabilidade socioambiental que estejam conectados às atuais demandas organizacionais.

A educação continuada é uma das questões de extrema relevância para a educação do século XXI. Segundo o relatório para a UNESCO (1998) da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI, a educação ao longo de toda a vida é a chave que abre as portas para este século. O progresso científico e tecnológico e a transformação dos processos produtivos rapidamente tornam obsoletos os saberes e as competências adquiridas e exigem o desenvolvimento de uma formação profissional continuada ao longo da vida adulta. As mudanças promovidas na última década alteraram a ordem mundial drasticamente. Milhões de pessoas nas economias em desenvolvimento estão se juntando à classe média, os negócios estão se tornando mais globais com o crescimento do comércio transacional, além da crise econômica mundial de 2008 (COLEMAN; GULATI; SEGOVIA, 2012). Esse cenário dinâmico e complexo requer o desenvolvimento contínuo do profissional contemporâneo, bem como o aprimoramento de programas de educação continuada orientados à chamada sociedade do conhecimento (LÓPEZ-BARAJAS, 2007).

Dessa forma, a educação continuada deve levar em consideração a nova concepção de realidade, pois a educação não se evidencia como uma categoria fixa e imóvel. A característica de plasticidade do homem e as estimulantes necessidades sociais de formação fazem da educação um processo evolutivo, instável e dinâmico (COLON, 2004). Gardner (2005) ressalta que a inteligência é a capacidade de uma pessoa ou, neste caso, de um profissional, de resolver problemas e/ou criar soluções valorizadas em um ou mais ambientes culturais ou comunitários. Portanto, é de extrema importância uma educação que esteja orientada às atuais necessidades organizacionais e sociais.

Este contexto tem provocado inúmeras reflexões em relação à educação continuada promovida nas escolas de negócios. Para Datar, Garvin e Cullen (2010), as escolas de negócios estão em uma encruzilhada. Segundo os autores, é fundamental repensar o seu modelo de educação e seus currículos, pois a educação promovida nos programas MBA não prepara plenamente os alunos para lidarem com as atuais demandas profissionais. Mintzberg (2006) faz críticas duras em relação à educação promovida nos cursos MBA. Para o autor, a ênfase demasiada em modelos analíticos tem reduzido os egressos destes programas a meros analistas de mercado, e não a gestores eficazes.

O repensar dos cursos MBA abrange também uma reflexão da educação continuada de marketing. A área de marketing tem sofrido mudanças, impulsionadas principalmente pela preocupação social e ambiental dos consumidores e pelas inovações tecnológicas, como a conectividade com mobilidade e o uso de redes sociais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Essas transformações exigem uma nova postura das organizações e de seus gestores em relação aos consumidores e à sociedade em geral. Para Sheth, Sisodia e Wolfe (2008), diante desta nova dinâmica de mercado as organizações devem buscar desempenhos não apenas econômicos, mas também humanos, o que os autores denominam de uma "companhia humana", onde prevalecem as conexões emocionais entre os colaboradores da organização e nas relações com seus clientes. Entretanto, o foco central dos cursos de pós-graduação *lato sensu* tem sido a transmissão de conteúdos relacionados à formação técnica, apresentando carência de uma formação mais ampla, que desenvolva na pessoa do profissional de marketing habilidades humanas necessárias ao exercício da atividade de marketing no mundo contemporâneo.

Drucker (2000), Senge (2004), Born (2010) e Rogers (2011) ressaltam a importância da educação de gestores, visto que as organizações são dirigidas por pessoas e a aprendizagem organizacional não ocorre sem a aprendizagem individual. Porém, grande parte dos estudos relacionados à educação de adultos tem como foco a educação da classe operária, demonstrando uma lacuna em estudos de adultos envolvidos na tomada de decisão das organizações, ou seja, gestores. Born (2010) destaca que, apesar da importância da educação voltada para gestores, existe uma carência de estudos nessa área. Esta carência de estudos

sobre gestores apontada por Born (2010) também se reflete em pesquisas relacionadas à educação continuada em marketing.

Frente às justificativas expostas, as instituições de ensino, em particular os programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, poderão promover mudanças em conteúdos, métodos e práticas pedagógicas visando ao desenvolvimento de competências individuais requeridas para a pessoa do especialista em marketing atuar como um gestor de marketing conectado à atual dinâmica empresarial, social e ambiental. Essa preocupação está relacionada às teorias sociocognitivas da educação que, segundo Bertrand (2001), ressaltam a importância da compreensão do contexto em que o conhecimento será utilizado. Isso consiste em fornecer aos alunos conhecimentos úteis na vida cotidiana, que também diz respeito ao exercício da profissão.

Os programas MBA, com seu foco analítico, esperam que o aluno sempre encontre a resposta "certa", mas na prática profissional as organizações preferem uma resposta adequada, desde que possam ser implementadas de forma eficaz (BORN, 2010). Desta maneira, o gestor de marketing contemporâneo precisa compreender melhor as nuances de como mobilizar seus conhecimentos para a prática profissional no contexto dos ambientes organizacionais. Portanto, esta tese se justifica pela minha compreensão e preocupação, como diretor e professor de programas de pós-graduação *lato sensu*, em promover uma educação que tenha por princípios o desenvolvimento de competências que auxiliem o sujeito na mobilização de saberes junto ao seu contexto social e profissional.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

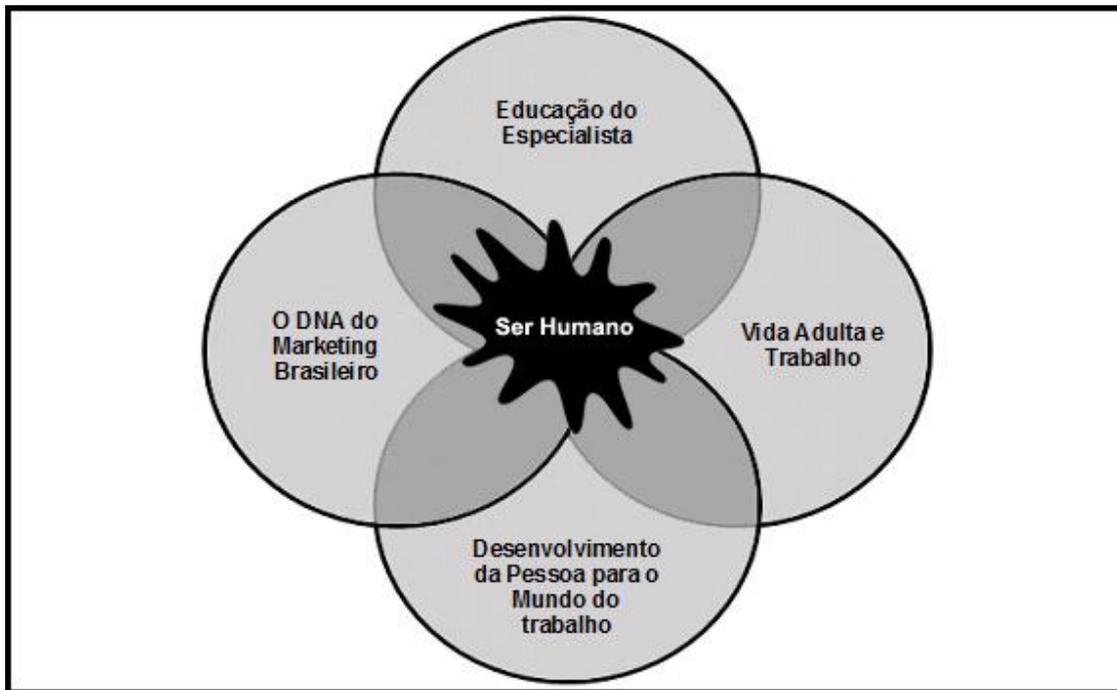
Neste capítulo, é apresentada a revisão da literatura sobre as principais temáticas relacionadas ao estudo, para a posterior análise dos dados coletados, a fim de alcançar os objetivos propostos.

O quadro teórico referenciado neste estudo possui uma abordagem multidisciplinar, contempla saberes do campo da educação, da gestão empresarial e da psicologia positiva. O estudo de teorias relacionadas a cada um desses campos permitiu um olhar multifacetado sobre as questões que nortearam a investigação, fornecendo embasamento para uma melhor compreensão dos aspectos que cercam a formação da pessoa do especialista em marketing contemporâneo. Para uma melhor organização da fundamentação teórica optou-se por organizá-la em quatro aspectos temáticos: O DNA do Marketing Brasileiro, Educação do especialista, Vida adulta e trabalho e o Desenvolvimento da pessoa para o mundo do trabalho.

Essas quatro temáticas constituíram cada um dos subcapítulos do referencial teórico. O primeiro subcapítulo discute a temática marketing, aborda o desenvolvimento do marketing no Brasil, o perfil do profissional de marketing e a evolução dos conceitos de marketing. O segundo subcapítulo contempla saberes do campo da educação e aborda questões relacionadas à educação do especialista, discutindo educação continuada, pós-graduação *lato sensu* e MBA. A partir dessas discussões, aprofunda-se o entendimento sobre vida adulta e o mundo do trabalho e os reflexos da psicologia positiva no trabalho e na educação. O último subcapítulo da fundamentação teórica contempla o desenvolvimento da pessoa para o mundo do trabalho. Aprofunda o entendimento de competências individuais, inteligências múltiplas, inteligência emocional e afetividade, a fim de estabelecer interfaces conceituais entre as competências contempladas na educação formal dos programas de pós-graduação *lato sensu* e as competências gerenciais exigidas ao profissional de marketing contemporâneo.

A Figura 2 apresenta graficamente os quatro aspectos temáticos que fundamentaram a base teórica deste estudo.

**Figura 2** – Aspectos temáticos que fundamentaram a base teórica



**Fonte:** Desenvolvido pelo autor

## 5.1 O DNA DO MARKETING BRASILEIRO

### 5.1.1 A educação de marketing no Brasil

O ensino e a pesquisa de marketing no Brasil tiveram sua origem em escolas de administração, na Universidade de São Paulo – USP, fundada em 1934, e no surgimento da Fundação Getulio Vargas – FGV, em 1944. Segundo Richers (2000) e Cobra (2005), essas escolas foram pioneiras na introdução da temática do marketing em seus currículos. Para Costa e Vieira (2007), com a FGV consolidada, surgiram no Rio de Janeiro a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, em 1952, e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP da FGV, em 1954. Essas escolas tinham como foco formar técnicos de nível superior em administração.

Em 1951, foi inaugurada em São Paulo a Escola Superior de Propaganda, hoje denominada Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Fundada por um grupo de profissionais da área da propaganda, foi a primeira escola brasileira focada na formação de profissionais de marketing e propaganda (COBRA, 2005).

Diferentemente das demais instituições, o DNA dessa escola não estava na administração, mas sim na propaganda. Para Cobra (2005), a ESPM teve grande importância na introdução do marketing no Brasil, oferecendo os primeiros cursos específicos da área.

Costa e Vieira (2007) observam que a USP, com a fundação da Faculdade de Economia e Administração – FEA, em 1946, iniciou discretamente sua trajetória no ensino e na pesquisa de marketing, contando também com cursos de Economia e Ciências Contábeis. Essa instituição envolvia na sua produção acadêmica temas relacionados à administração, entre eles o marketing. Entre tais produções, está o livro *Ciência da Administração*, lançado em 1947, pelo Professor Álvaro Porto Moitinho, primeira obra brasileira a adotar o termo "mercadologia" (SIMÕES, 1980).

Para Martins (1989), a FGV-EAESP foi também uma das grandes responsáveis pela introdução do pensamento de marketing no Brasil, principalmente pela sua associação com a *Michigan States University* – MSU, devido a um projeto governamental de formação dos cursos de administração de empresas no país. A MSU enviou ao Brasil uma equipe de professores para atuar na FGV-EAESP e, entre as disciplinas lecionadas, constava uma denominada "Marketing", a primeira ministrada no Brasil e trabalhada pelo professor Ole Johnson. Os professores da MSU permaneceram no Brasil até a consolidação do pensamento de marketing original, no início da década de 1960. No mesmo período, alguns professores da EAESP também foram a Michigan na MSU para buscar especialização em marketing. Entre eles estava Raimar Richers, um dos pioneiros no pensamento brasileiro em marketing (COBRA, 2005).

Os professores da FGV-EAESP, da USP e da ESPM integraram a primeira geração de professores e pesquisadores de marketing no Brasil. Cobra (2005) aponta os seguintes nomes como os professores pioneiros ligados à EAESP: Polia Lerner Hamburger, Orlando Figueiredo, Raimar Richers, Haroldo Bariani, Affonso Cavalcanti de Albuquerque Arantes, Alberto de Oliveira Lima, Gustavo de Sá e Silva e Bruno Guerreiro; os professores ligados à USP, Dílson Gabriel dos Santos, Marcos Campomar, Alexandre Berndt e Geraldo Luciano Toledo; e os professores da ESPM, Roberto Duailibi, Otto Scherb, Aylza Munhoz, Francisco Gracioso e José Roberto Whitaker Penteado, este último atual presidente da ESPM. Muitos deles, além de professores, eram profissionais de mercado atuando como executivos de multinacionais e de agências de propaganda.

As primeiras publicações nacionais sobre marketing, segundo Costa e Vieira (2007), tiveram influência dos professores norte-americanos da MSU, Donald Taylor, Leo Erickson e Dole Anderson, e de alguns professores brasileiros que lecionavam na área. Entre essas publicações estava a primeira edição da Revista de Administração de Empresas da FGV, a RAE, em agosto de 1961, seguida da Publicação do Glossário de Marketing, em 1962. Como descreve Costa e Vieira, 2007, destaca-se também o primeiro livro específico de marketing no Brasil publicado em 1972, denominado Administração Mercadológica: Princípios & Métodos (RICHERS, 2000).

É importante ressaltar que a história da origem do marketing no Brasil apresenta forte influência do modelo norte-americano. Essa influência veio da MSU e dos modelos de marketing das multinacionais norte-americanas, onde muitos dos professores atuavam, e das fontes bibliográficas adotadas. Conforme Guerreiro (1982), o conceito de marketing da *American Marketing Association* – AMA é amplamente adotado na academia brasileira. A pesquisa realizada por Cobra (2005) também revela a predominância de livros estrangeiros, principalmente norte-americanos, entre os livros indicados nas escolas brasileiras. As pesquisas desenvolvidas por Vieira (1998) confirmam a influência da bibliografia norte-americana na produção acadêmica nacional. Segundo Vieira (1998), o livro de marketing mais influente dos acadêmicos brasileiros é Administração de Marketing, do autor norte-americano Philip Kotler. Essa influência estrangeira, principalmente norte-americana, revela, segundo Costa e Vieira (2007), a conduta gerencial e acadêmica do marketing brasileiro, que carrega a ênfase no conteúdo prático, funcional e extremamente gerencialista.

De acordo com Costa e Vieira (2007), os principais acontecimentos históricos relacionados às políticas públicas brasileiras que impulsionaram a adoção das teorias de marketing no país foram: a Substituição das Importações, o Plano de Metas, o Milagre Econômico, a Década Perdida, a Abertura de Mercado e o Plano Real.

A Substituição das Importações foi um movimento do governo Getúlio Vargas, ocorrido principalmente entre 1950 e 1954, com ênfase na industrialização do Brasil. Segundo Covre (1981), esse movimento impulsionou o profissionalismo na gestão das organizações públicas e privadas. Consequentemente, foi nesse mesmo

período que as escolas de administração do país começaram seu desenvolvimento e, com isso, a temática do marketing.

O crescimento dos cursos de administração intensificou-se com o Plano de Metas traçado no governo Juscelino Kubitschek (1956-1961), cujo objetivo era promover o crescimento do Brasil por meio da industrialização. Uma das metas estabelecidas era a formação de pessoal técnico. Esse movimento, para Costa e Vieira (2007), resultou na liberação governamental para abertura das faculdades isoladas de administração e, com isso, aumentou a oferta de disciplinas de marketing.

Para Richers (2000), nesse período começou a surgir demanda para os primeiros executivos de marketing, principalmente pela popularização das práticas gerenciais da área, já adotadas pelas empresas americanas instaladas no Brasil. Conforme Richers (2000), a abordagem de marketing nesse momento estava voltada diretamente para uma orientação de "vendas", ou seja, as ações tinham como ênfase a promoção, a distribuição e a consolidação de marcas importadas no país devido à carência de marcas nacionais.

Nas empresas norte-americanas, os departamentos de marketing surgiram ao longo da década de 1950 (RACHMAN,1994). Segundo Shiraishi (2009), essa estrutura era constituída de departamentos especializados em torno das atividades de vendas, propaganda, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, assim como planejamento de produtos.

A disseminação de bens de consumo estrangeiros resultou, entretanto, em uma abordagem do governo brasileiro na década de 1960 que pretendia proteger as indústrias nacionais. Dessa forma, as empresas nacionais, e em especial seus profissionais de marketing, tinham o desafio de introduzir as marcas nacionais no mercado a partir de esforços de comunicação, o que, segundo Richers (2000), marcou as ações de marketing voltadas para a "propaganda". A orientação do marketing brasileiro para a "propaganda" se perpetuou ao longo do crescimento econômico da década de 70, época marcada por políticas públicas de grandes investimentos sustentadas por financiamentos internacionais.

A década de 80, por outro lado, denominada "Década Perdida", foi marcada por recessão econômica, altos índices de inflação e retração de consumo. Para Richers (2000), as práticas de marketing adotadas até aquela época com ênfase no modelo gerencialista são pouco eficazes em períodos de retração de consumo. O

autor enfatiza, então, que esse momento foi marcado pela abordagem mercadológica orientada para o "produto". A situação econômica começa a ser revertida nos anos 90 com a redução da inflação e a abertura de mercado, o que possibilitou o acesso a novas tecnologias e a produtos com preços mais baixos. Esse movimento de globalização levou a uma reestruturação do pensamento de marketing no cenário mundial e no Brasil, direcionando as empresas para uma abordagem de orientação para o "mercado". Nessa visão, a ênfase central estava em reconhecer e atender necessidades e desejos dos consumidores a partir de estratégias que favorecessem relações comerciais duradouras com eles.

A orientação para o mercado estende-se até o período atual e ainda é a abordagem adotada nas escolas de negócios do Brasil. A prova disso é o uso massivo do livro *Administração de Marketing*, de Philip Kotler, atualmente com coautoria de Kevin Keller, nas disciplinas de marketing. O livro tem como tema central a orientação para o mercado, apesar de citar brevemente, em suas últimas edições, a abordagem de marketing societal e holístico, apontando um olhar mais abrangente do marketing, além de contemplar as questões de responsabilidade social e ambiental das organizações (KOTLER; KELLER, 2012).

Apesar de a abordagem para o mercado ser ainda predominante, o marketing contemporâneo tem sofrido grandes mudanças impulsionadas, principalmente, pela preocupação social e ambiental dos consumidores e pelas inovações tecnológicas como a conectividade com mobilidade e as redes sociais. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), em seu livro *Marketing 3.0*, destacam que o consumidor não é mais um simples comprador. Ele tem preocupações coletivas e ambientais e deseja uma sociedade melhor. As empresas devem, portanto, migrar de uma abordagem centrada no consumidor para uma abordagem centrada no ser humano, em que a lucratividade anda junto com a responsabilidade social corporativa. As mudanças apontadas por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) não se restringem somente à área de marketing, mas também se estendem para a gestão das empresas como um todo, fato comprovado pelo crescimento das áreas de responsabilidade social e ambiental nas organizações.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a abordagem de marketing evolui passando por transformações significativas, adaptando-se às mudanças da sociedade, economia e tecnologia. Segundo os autores, o marketing possui três fases: a do Marketing 1.0, a do Marketing 2.0 e a do Marketing 3.0. O Marketing 1.0

caracteriza-se por uma abordagem mais tática com foco na gestão do produto, onde se destaca o uso das ferramentas tradicionais de marketing, chamadas por Neil Borden na década de 50 de *mix* de marketing e popularizada por Jerome McCarthy na década de 60 com o uso do termo 4Ps. Os 4Ps abrangem de maneira objetiva as práticas para a gestão de produto, ou seja: desenvolver um Produto, determinar o Preço, realizar a Promoção e definir a Praça de distribuição. A natureza tática do modelo clássico de Marketing 1.0 ainda persiste em diversas organizações, entretanto, para estimular a demanda de produtos e serviços, o marketing evoluiu de um nível puramente tático para uma abordagem mais estratégica.

A introdução do modelo de marketing estratégico foi a origem do Marketing 2.0, cuja abordagem substitui o enfoque da gestão do produto para o enfoque na gestão do cliente. A globalização e o surgimento da Internet foram os grandes impulsionadores do Marketing 2.0. Na era da informação os consumidores têm acesso a inúmeros produtos e serviços, e a informação sobre as ofertas é abundante e de fácil acesso. Diante dessa realidade, os profissionais de marketing precisam diferenciar suas ofertas e direcionar estratégias para os segmentos de clientes que pretendem atender e não mais para uma grande massa. A proposta de valor das empresas não se restringe mais a benefícios funcionais do produto, mas contempla também benefícios emocionais, por meio da consolidação de marcas e da criação de vínculos afetivos com os clientes.

O Marketing 3.0, entretanto, marca o movimento de uma nova era, a era voltada para os valores. Um dos marcos deste movimento foi a revisão do conceito de marketing da *American Marketing Association* (AMA) em 2007, que diz: "Marketing é a atividade, conjunto de conhecimentos e processos para criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo" (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, P. 18). A revisão do conceito explicitou que a responsabilidade do marketing vai além dos consumidores e clientes, deve considerar também a sociedade. Nessa abordagem o marketing tem uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores, seu objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade. Esta era é marcada por três movimentos do meio: a participação/colaboração, o paradoxo da globalização e a sociedade criativa. O crescimento da conectividade e das redes sociais mudou as relações entre consumidores e entre consumidores e empresas. Dessa forma, as empresas devem desenvolver uma relação de participação e

colaboração com seus consumidores, o que se reflete no atendimento, na melhoria de produtos e na criação de novas soluções para o mercado. Outro movimento é o paradoxo da globalização: a globalização cria uma cultura global universal, mas ao mesmo tempo fortalece a cultura tradicional da região. Isso impacta as estratégias de marketing das empresas, que devem criar estratégias globais, respeitando os valores e as culturas locais, estando a par dos problemas comunitários relacionados com seu negócio. A terceira força que impulsiona o Marketing 3.0 é a ascensão da sociedade criativa e do espírito humano. A criatividade surge como resposta a problemas sociais e empresariais. Assim como as pessoas criativas, as empresas devem refletir sobre sua auto realização além dos objetivos materiais. O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição das empresas para o bem-estar humano. Em resumo, o Marketing 3.0 é uma tendência que representa a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor, em que o consumidor demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais.

Conforme discutido neste subcapítulo, a abordagem de marketing no Brasil e no mundo passou e passa por constantes modificações que impactam diretamente a educação de marketing, pois, segundo Huertas (2001), a cultura escolar é um cenário móvel que deve se modificar à medida que os indivíduos e a sociedade também mudam. Considerando que a aprendizagem organizacional não ocorre sem a aprendizagem individual e, lembrando que, segundo as teorias sociocognitivas de educação, o conhecimento deve levar em consideração o meio que será utilizado. No próximo tópico será discutido o perfil do profissional de marketing, bem como o papel das estruturas de marketing nas organizações brasileiras.

### **5.1.2 Perfil do profissional de marketing no Brasil e as estruturas de marketing**

O ambiente de negócios contemporâneo é marcado por um cenário de caos, riscos e incertezas. A turbulência é a nova normalidade pontuada por períodos que alteram prosperidade e crise (KOTLER; CASLIONE, 2009). Diante desse ambiente dinâmico em que as empresas estão inseridas, a única certeza que podemos ter é que mudanças constantes irão ocorrer. Em resposta a essas mudanças, as organizações devem desenvolver novas formas de atuação, revendo suas estratégias, suas estruturas e o perfil de seus profissionais (GUMMESSON, 2005). Para prosperar nesse ambiente, as organizações devem repensar suas estratégias

empresariais, bem como suas estruturas organizacionais, pois estas constituirão um dos pilares responsáveis pela execução da estratégia, além, obviamente, das pessoas. Segundo Born (2010), a estratégia não está dissociada da pessoa do gestor. São as pessoas, ou seja, os gestores, os responsáveis pela criação e execução das estratégias.

Diante desse contexto, a abordagem e as atividades do marketing, conforme discutido anteriormente, também se transformam e, como consequência, o perfil e as competências do gestor de marketing devem acompanhar tais movimentos. Segundo Morgan (1986), as competências gerenciais se modificam conforme as demandas e mudanças ambientais. A atividade gerencial na década de 70 e 80 demandava técnicas específicas para a função, ou seja, o gestor eficiente era aquele com capacidade para combinar habilidades técnicas, humanas e conceituais. Na década de 90, as competências gerenciais não se restringiam somente ao domínio de habilidades técnicas, mas também abrangiam o desenvolvimento de atitudes e de valores capazes de lidar com uma enorme variedade de forças internas e externas às organizações. Assim, para fazer face às demandas do avanço das tecnologias e dos padrões de competitividade do mercado, os profissionais em atuação em nível gerencial necessitavam, em curto intervalo de tempo, aprimorar e aprofundar os seus conhecimentos, assim como adquirir novas competências e habilidades.

A era atual, contudo, é marcada por uma das gerações mais educadas da história cujas pessoas estão em busca de experiências educacionais para se tornarem melhores gestores e líderes. Esse movimento geracional é uma consequência dos avanços tecnológicos, do incremento da globalização e das perspectivas incertas da economia (COLEMAN; GULATI; SEGOVIA, 2012). Diante desse contexto, o conceito de Marketing 3.0 cunhado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) apresenta caminhos para o marketing contemporâneo. Para os autores, as empresas devem estabelecer uma relação de confiança verdadeira com seus consumidores com base no desenvolvimento de valores e crenças organizacionais na busca da construção de um mundo melhor, nas relações colaborativas com seus consumidores e *stakeholders* para gerar inovação e melhoria nos seus produtos e serviços e um processo de comunicação baseado no uso intenso de tecnologia de comunicação para servir os membros das diversas comunidades virtuais. Segundo tal abordagem, o profissional de marketing

contemporâneo deve aprimorar competências e habilidades voltadas para as relações humanas e para o uso de tecnologias, pois diante do conceito do Marketing 3.0 as relações "verdadeiras" com clientes, *prospects*, fornecedores, parceiros e a sociedade são a base do marketing contemporâneo.

No entanto, existe uma carência de estudos sobre as competências e habilidades necessárias ao gestor de marketing contemporâneo brasileiro, tema que é abordado neste estudo. Por outro lado, existe uma pesquisa desenvolvida pela Associação Brasileira de Marketing e Negócios - ABMN - e pelo Instituto Ibope Inteligência, realizada entre 2008 e 2009, que investigou o perfil do gestor de marketing brasileiro, suas atividades e os desafios profissionais do marketing no Brasil (ARAÚJO, 2009).

Segundo Araújo (2009), diante desse ambiente de negócios dinâmico e competitivo, o objetivo central das atividades de marketing é o desenvolvimento de estratégias e planos eficientes para ampliar suas participações no mercado. Assim, identificam-se três tipos de profissionais de marketing: os precursores, os disseminadores e os viabilizadores. Esses perfis diferenciam-se de acordo com as funções dos gestores dentro das organizações.

Segue a caracterização de cada um dos perfis dos gestores de marketing identificados na pesquisa ABMN/Ibope (2009) Inteligência:

- a) Perfil Precursor: Caracteriza-se por estar à frente do seu tempo.
  - Incidência na amostra: 36% dos profissionais de marketing entrevistados;
  - Principal característica: Inovação;
  - Forma de atuação: Predominância de funções estratégicas;
  - Perfil: Ousados, apostam no desenvolvimento de inovação. Usam novas plataformas de mídias e novas tecnologias, buscam ferramentas e processos inovadores, criando, dessa maneira, novos modelos de negócios para as empresas. O trabalho em conjunto com o presidente da empresa exerce grande influência nas tomadas de decisão estratégica das corporações;
  - Estrutura do departamento: Esse tipo de profissional costuma trabalhar em uma estrutura generalizada em que cada departamento da empresa é responsável pelo marketing de sua área de negócios.
- b) Perfil Disseminador: Caracteriza-se por implementar práticas de marketing em outras áreas de negócios.
  - Incidência na amostra: 35% dos profissionais de marketing entrevistados;

- Principal característica: Integração;
- Forma de atuação: Mescla funções táticas e estratégicas de marketing;
- Perfil: Fornece serviços de marketing para diversas unidades de negócios das empresas. Coordena e implementa práticas padronizadas de marketing, além de investir em ações mais estratégicas, mas não tão inovadoras quanto as utilizadas pelos precursores. A questão da sustentabilidade aparece como uma das suas preocupações. Apesar de trabalhar alinhado com o presidente, nem sempre exerce influência na estratégia organizacional;

- Estrutura do departamento: Sistema segmentado em diretorias, cada qual com suas responsabilidades específicas (ex: produtos, comunicação e comercial).

c) Perfil Viabilizador: Caracteriza-se pela execução de ações táticas de comunicação.

- Incidência na amostra: 29% dos profissionais de marketing entrevistados;
- Principal característica: Gerenciar marcas e campanhas promocionais;
- Forma de atuação: Predominância de funções táticas;
- Perfil: É responsável pelo gerenciamento de marcas e campanhas de comunicação. Também faz a interface no relacionamento com as agências de comunicação. Exerce menos influência nas decisões estratégicas da organização por estar distante da presidência;

- Estrutura do departamento: Adota um modelo centralizado, no qual um gestor coordena todas as ações de marketing da empresa.

Sobre a qualificação e o desenvolvimento dos profissionais, o estudo aponta que 79% dos entrevistados acreditam que o trabalho realizado pela área de marketing exige um bom nível de formação do profissional. A necessidade de uma educação continuada é fundamental, visto que a área de marketing profissionalizou-se e exerce um papel cada vez mais estratégico nas empresas. Ou seja, com os anos, o marketing perdeu o *glamour*, mas ganhou importância dentro das empresas, dado o seu papel estratégico.

Além dessa diferença em relação ao marketing do passado e do presente, o estudo aponta a crescente preocupação com o tema sustentabilidade e conduta ética, questões apontadas na abordagem de Marketing 3.0. Apesar de destacar importantes aspectos sobre as atividades e o perfil do profissional de marketing contemporâneo, a pesquisa realizada pela ABMN e pelo Instituto Ibope Inteligência concentra-se em questões técnicas da atividade de marketing. Ela não explora

questões relacionadas às habilidades essenciais que devem ser desenvolvidas na pessoa do gestor de marketing, tampouco aborda os saberes necessários para o exercício da profissão.

Outro ponto que merece atenção é o contexto organizacional em que o profissional de marketing está inserido. A área de marketing pertence a um sistema, ou seja, uma estrutura organizacional composta por diversos departamentos e profissionais. A estrutura de uma organização é a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas e departamentos, e a forma como é feita a relação entre as áreas e os departamentos. A crescente importância do marketing como um dos pilares das estratégias organizacionais fez as atividades dessa área funcional refletirem em todos os níveis organizacionais. Para Kotler e Keller (2006), a tendência é o marketing deixar de agir a partir de um único departamento para tornar-se uma filosofia que permeia diversas áreas da organização.

Essa ainda não é uma realidade. De acordo com a pesquisa realizada pela ABMN e pelo Instituto Ibope Inteligência, existem três configurações organizacionais das estruturas de marketing nas empresas brasileiras pesquisadas. Há a Estrutura Centralizada em um só departamento, em que o gestor de marketing coordena todas as ações relacionadas ao marketing, a Estrutura Segmentada, na qual a área de marketing é dividida em diversas diretorias com funções específicas, e, por último, a Estrutura de Organograma Generalizado, em que a filosofia de marketing permeia várias áreas da empresa e cada área responde por determinadas ações. Esta última estrutura, segundo Kotler e Keller (2012), emprega a estrutura do marketing contemporâneo. Dessa maneira, quanto mais precursor é o profissional, mais o organograma será generalizado e com diversas áreas respondendo por determinada ação de marketing.

Assim, as atividades do marketing contemporâneo encaminham-se para uma abordagem cada vez mais estratégica, que não se restringe a um departamento, mas permeia diversas áreas da organização. Tais mudanças apresentam desafios tanto para a pessoa do gestor de marketing quanto para as escolas de negócios, pois evidenciam a necessidade do desenvolvimento de competências relacionadas à criatividade, à liderança, ao relacionamento interpessoal e à ética para a execução de um bom trabalho.

Segundo Soto (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas. Os líderes precisam desenvolver

três tipos de habilidades: técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica refere-se ao conhecimento e ao domínio de processos ou técnicas. A habilidade humana é a capacidade de trabalhar de maneira eficaz com as pessoas e com a equipe de trabalho. A habilidade conceitual é a capacidade de pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

Dessa forma, o gestor, independentemente da sua área de especialização, deve desenvolver múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto de natureza técnica. Ancoradas em valores e atitudes, essas habilidades lhes permitem lidar adequadamente com ambientes variados, dinâmicos e complexos. Nesse sentido, a educação continuada deve contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessárias ao gestor de marketing contemporâneo. Assim, no próximo subcapítulo será feita uma discussão sobre os aspectos que envolvem a educação do especialista.

## 5.2 EDUCAÇÃO DO ESPECIALISTA

### 5.2.1 Educação continuada e permanente

Peter Drucker apresentou no final do século XX o conceito de sociedade pós-capitalista. Segundo a visão do autor, o recurso econômico básico não é mais o capital, os recursos naturais nem a mão de obra, mas o conhecimento. Na sociedade pós-capitalista, o valor para as organizações é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais do conhecimento serão os "trabalhadores do conhecimento", ou seja, gestores que sabem como alocar conhecimento para adaptar-se às mudanças contínuas do ambiente (DRUCKER, 2000).

As discussões relacionadas à educação para o trabalho não são recentes, apesar de a temática ter sido intensificada com os movimentos de educação continuada da atual era do conhecimento. Em vários períodos da educação brasileira veio à tona a discussão do papel da educação voltada para o mundo do trabalho e sua relação com as mudanças ambientais. Como exemplo, cito o Manifesto de 1932, uma das reflexões mais marcantes sobre o papel da educação no Brasil. O Manifesto discutiu o desenvolvimento psicobiológico dos alunos visando à inter-relação da escola e do trabalho em favor do progresso, levando em

consideração as mudanças ambientais da época. Segundo o Manifesto, a evolução orgânica do sistema cultural de um país depende de suas condições econômicas. É impossível desenvolver as forças econômicas ou de produção sem o preparo intensivo das forças culturais e sem o desenvolvimento das aptidões à invenção e à iniciativa, fatores fundamentais do acréscimo de riqueza de uma sociedade (MAGALDI; GONDRA, 2003). O tema trabalho e educação é recorrente entre os pensadores da área educacional, entretanto, destaco que a educação de adultos não deve ser vista como simples elemento de aumento de competitividade ou reciclagem profissional, mas sim como uma fonte de desenvolvimento pessoal, cultural e social.

Diante do atual contexto, Drucker (2000) ressalta que os profissionais devem adotar uma postura de aprendizagem intensiva e constante, a fim de competirem na sociedade do conhecimento. Para Vasconcellos (2000), as atividades acadêmicas podem e devem contribuir para esse contexto baseado no conhecimento. Escolas e empresas devem ter papéis compatíveis e de colaboração mútua. Essa colaboração entre escolas e empresas é fundamental, pois existe uma distinção entre os tipos de conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os tipos de conhecimento podem ser classificados em: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito ou codificado é transmissível em linguagem formal, e o conhecimento tácito é aquele que está enraizado nas pessoas, adquirido por meio da experiência, da prática, da vivência, e que não se encontra formalizado em meios concretos. Codificar e tornar disponível o conhecimento tácito em explícito é o maior desafio para as escolas de negócio e para as organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram quatro formas de conversão entre conhecimento tácito e explícito:

1. Externalização: É o modo de conversão mais importante, pois permite a criação de novos conceitos a partir da transformação dos conhecimentos práticos. É importante por facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos, normalmente de difícil verbalização. Conforme os autores, esse processo estaria faltando na prática e na teoria organizacional ocidental.
2. Internalização: Neste processo, o conhecimento se dá por meio das experiências vivenciadas pelos profissionais, o "aprender fazendo".

3. Combinação: Este é o processo preferido no Ocidente, uma vez que se baseia na troca de informações explícitas por meio do uso de mídias, intranets e reuniões formais. A educação formal praticada nas escolas de negócios encaixa-se neste tipo de conversão.
4. Socialização: Ocorre nos processos vivenciados na prática. As experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito e as habilidades técnicas são criados.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), os processos de conversão de conhecimento tácito em explícito ocorrem em um ciclo ascendente de relacionamento entre o indivíduo, a organização e o ambiente. Nesse processo, o indivíduo assumiria o papel de criador; o grupo, o papel de sintetizador; e, por sua vez, a organização, o papel de amplificadora do conhecimento. A abordagem dos autores de que o conhecimento é adquirido a partir das interações sociais é compartilhada por Bandura e Vygotsky. Para os autores, a aprendizagem se dá por meio da influência mútua, em que a pessoa influencia o seu meio que, conseqüentemente, o influenciará (BERTRAND, 2001).

Educação permanente e educação continuada são terminologias adotadas para denominar o processo de educação ao longo de toda a vida. De acordo com Marin (1995), esses termos são considerados complementares, e não contraditórios. A educação continuada pode ser conceituada como todo o conjunto de práticas educativas subsequentes à formação inicial, que tem como foco o desenvolvimento profissional. A educação permanente é baseada no aprendizado contínuo para o desenvolvimento do sujeito, contemplando o auto aprimoramento pessoal, profissional e social.

A educação continuada e permanente é uma das questões de destaque na educação do século XXI. Segundo o relatório para a UNESCO (1998) da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI, a educação ao longo de toda a vida é a chave que abre as portas do século XXI. O progresso científico e tecnológico e a transformação dos processos produtivos rapidamente tornam obsoletos os saberes e as competências adquiridos e exigem o desenvolvimento de uma formação profissional permanente. Diante dessas mudanças sociais e profissionais, a educação continuada está presente na formação do sujeito ao longo de toda a vida. No entanto, apresenta um papel de destaque na vida adulta por ser a fase mais longa da vida humana e pelas crescentes demandas de qualificação profissional.

Entretanto, a educação permanente promovida pela UNESCO (1998) não se limita somente à educação profissional. Ela está baseada em quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. Esses são pontos fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo López-Barajas (2007), a educação permanente origina-se, de forma geral, nas necessidades formativas que surgem da chamada sociedade do conhecimento. O conhecimento, especialmente o técnico, cresce de forma acelerada na atualidade. Já o saber e, principalmente, o "saber como" se convertem em fonte de riqueza das pessoas e das organizações. Conforme o autor, os principais fatores que impulsionam a necessidade da educação continuada são os novos modelos produtivos baseados no uso intensivo de novas tecnologias e a migração das oportunidades de trabalho do setor industrial para o setor de serviços. O autor ressalta que, se por um lado, o desenvolvimento e a utilização massiva de tecnologia de informação permitem uma vida pessoal e social mais rica, por outro lado criam novas desigualdades sociais. Os programas de educação continuada devem considerar, portanto, valores fundamentais e universais próprios da dignidade humana como, por exemplo, o respeito à vida e aos demais.

É importante, contudo, ressaltar que o processo de ensino e aprendizagem não ocorre somente nas instituições de ensino. Segundo Brookfield (1986), a aprendizagem na vida adulta se dá de várias formas e naturezas – informal, auto direcionada e formal.

A educação informal ocorre nas relações sociais, nas trocas estabelecidas entre colegas de trabalho e em outros grupos de relacionamento. A cultura na qual o indivíduo está inserido é um fator de grande influência na educação informal.

Na aprendizagem auto direcionada o indivíduo orienta o seu processo de aprendizagem, estabelecendo seus objetivos e alocando os recursos apropriados. Esta abordagem se destaca na vida adulta, pois o indivíduo tem maturidade e conhecimento prévio dos conteúdos para orientar o seu desenvolvimento. É importante destacar que a abordagem auto direcionada não ocorre necessariamente de forma isolada, podendo sofrer influência de amigos, colegas de trabalho e tutores.

A educação formal é reconhecida oficialmente sendo exercida nas instituições de ensino com níveis, graus, programas, currículos e diplomas. A educação formal

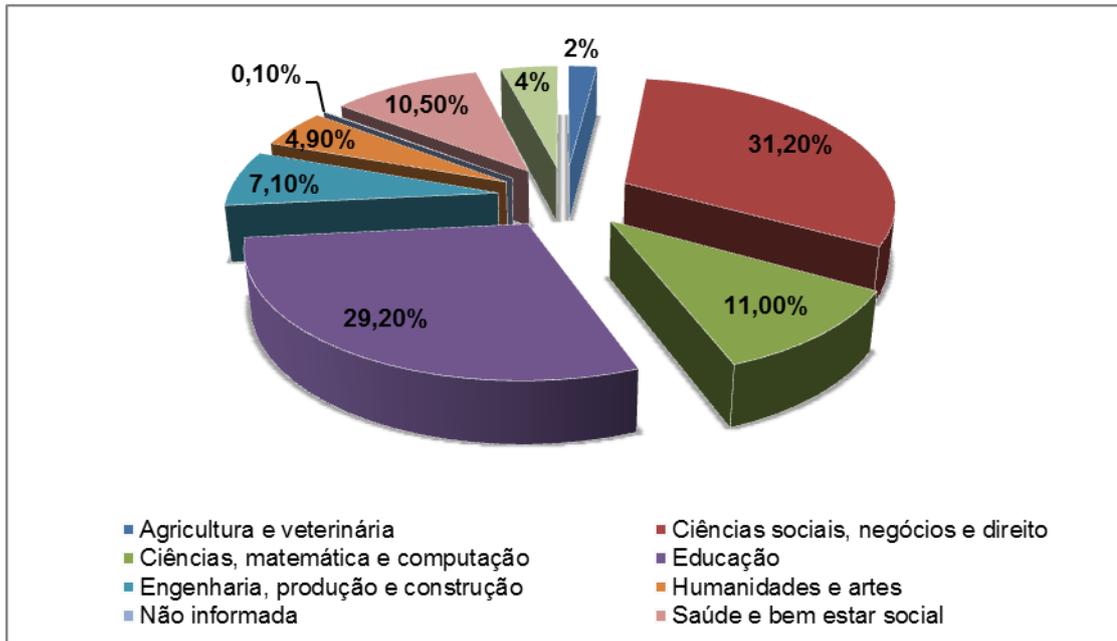
do especialista em marketing ocorre no ensino superior e nos cursos de pós-graduação *lato sensu*, a serem apresentados neste capítulo.

Apesar de a educação dos adultos ocorrer a partir dessas três naturezas, este estudo concentra-se na educação formal da pessoa do profissional de marketing, praticada nos cursos de pós-graduação *lato sensu*, tema que é discutido no próximo tópico.

### **5.2.2 Pós-graduação *lato sensu* e MBA**

Segundo San-Martin (1996), observa-se uma crescente demanda por atualização e aperfeiçoamento profissional por pessoas já inseridas no mercado de trabalho, que buscam aprofundamento e novos conhecimentos que propiciem o desenvolvimento de habilidades técnico-profissionais. A busca desse aperfeiçoamento se dá, em grande parte, por meio dos programas de pós-graduação. O grande número de oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil revela esse movimento. Segundo o Cadastro da Educação Superior (INEP, 2008), existiam 8.866 cursos de pós-graduação *lato sensu* em funcionamento no país naquele ano. A área de Ciências Sociais, que contempla os cursos de negócios e marketing, registra o maior percentual de cursos com 31,2% do total, conforme ilustrado na Figura 3.

**Figura 3** – Distribuição dos cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil por área de conhecimento.



Fonte: INEP, 2008.

A expansão da pós-graduação *lato sensu* no Brasil ocorreu pela demanda em formar e qualificar profissionais para o mundo do trabalho. Essa expansão foi impulsionada pelo movimento de internacionalização da economia, iniciado no governo do Presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961), e se intensificou com os governos militares (1964-1985), respondendo aos anseios sociais por graus mais elevados de ensino, impulsionada pela necessidade de profissionais com qualificação e titulação docente mais elevada (MEDEIROS, 2010).

Somente no ano de 1965 a pós-graduação foi homologada no Brasil pelo Parecer 977/1965 do Conselho Federal de Educação (CFE). Esse parecer, além de conceituar a pós-graduação, determinou suas funções e objetivos e estabeleceu os critérios para o funcionamento da pós-graduação no país. Segundo o referido parecer, a pós-graduação é composta por cursos *stricto sensu* e *lato sensu*. A pós-graduação *stricto sensu* é composta pelos cursos de mestrado e doutorado, e tem como ênfase a formação de professores, pesquisadores e profissionais de alto padrão acadêmico. Os cursos *stricto sensu* conferem grau acadêmico e destaque especial à produção do conhecimento e à atividade desinteressada.

A pós-graduação *lato sensu* é definida como todo e qualquer curso que segue-se à graduação, sendo devidamente regulamentada. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* são destinados ao aperfeiçoamento e à especialização, nas

partes que se compõem um ramo profissional ou científico. Seu objetivo é o domínio científico e técnico de certa e limitada área do saber ou da profissão, para formar o profissional especializado. Assim, destina-se a profissionais de nível superior e tem objetivo técnico profissional específico, sem abranger o campo total do saber em que se insere a especialidade.

Segundo estudo realizado por Medeiros (2010), a política de pós-graduação *lato sensu* no Brasil, no período de 1965 à 2007, pode ser classificada em três fases: implantação, normatização e institucionalização, e consolidação e tendências.

De acordo com Medeiros (2010), a primeira fase contempla as primeiras definições para a regulamentação da pós-graduação no Brasil (1965-1977) – compreende o texto fundante da pós-graduação brasileira, ou seja, o primeiro dispositivo legal para o setor, com o Parecer CFE/C.E.Su. nº 977/1965, até a Resolução CFE/C.E.Su. nº 14, de 1977, que materializou os consensos/dissensos sobre a pós-graduação *lato sensu* brasileira.

A segunda fase contempla a normatização e a institucionalização da pós-graduação no país, e compreende cinco anos de experimentação da primeira Resolução. Esse período caracteriza-se pelas tentativas de ajustes ao dispositivo legal em vigor. Surgem os primeiros abalos do período, em que se encontra o Parecer CFE/C.P. nº 2.120/1978, no qual o CFE aprecia indicação de alteração no dispositivo referente aos docentes que não possuíam a titulação mínima exigida. Os signatários da Indicação ao Conselho questionaram a exigência da titulação para os cursos não destinados à Carreira do Magistério Superior. Posteriormente, em 1979, o CFE aprovou essa solicitação por meio da Resolução CFE/C.P. nº 02. Ainda assim, o debate em torno da qualificação docente prosseguiu com o Parecer CFE/C.E.Su. nº 432/1983 (dentre outras questões), que propôs nova Resolução para a modalidade sob estudo.

Ainda na segunda fase, de acordo com Medeiros (2010), existe um momento de Nova Conformação (1983-1996) – que compreende o período superior a 12 (doze) anos de vigência, sem alterações, da Resolução da pós-graduação *lato sensu*. A Resolução CFE/C.P. nº 12/1983 demarcou uma nova conformação da modalidade no país. Sua finalidade consistiu na fixação das condições de validade dos certificados de cursos de aperfeiçoamento e especialização para o Magistério Superior no sistema federal.

O último momento da segunda fase caracteriza-se pelos Novos Abalos (1983-1996). Para Medeiros (2010), o contexto político e sociocultural compreende o processo de redemocratização da sociedade, com o fim da ditadura militar, em 1985. Nesse período, assiste-se ao acirramento das políticas do Estado em direção às novas orientações do capitalismo internacional, sobretudo a partir da década de 90.

Somente em agosto de 1996, com o Parecer do Conselho Nacional de Educação - CNE/CES nº 44, a Resolução CFE/C.P. nº 12/1983 sofreu seu primeiro abalo. O Parecer tratou dos cursos presenciais de especialização e aperfeiçoamento fora de sede, propondo sua regulamentação. Posteriormente, em maio de 1997, o Parecer CNE/CES nº 316 tratou da frequência em curso de pós-graduação *lato sensu*. O Parecer propôs alteração na Resolução CNE/C.P. nº 12/1983, definindo a frequência mínima em 75% e, neste caso, a alteração proposta foi fixada pela Resolução CNE/CES nº 04/1997 (Medeiros, 2010).

A Terceira fase, Consolidação e Regulação (2001-2008), compreende a normatização da pós-graduação *lato sensu* no país, desde a Resolução CNE/CES nº 01/2001 à atual Resolução CNE/CES nº 01/2007 e seus desdobramentos. Do ponto de vista político e sociocultural, esse momento, segundo Medeiros (2010), aponta a transição de um governo de orientação neoliberal para outro de características mais voltadas para o social, com um maior impacto na educação pública. Identificamos um reequilíbrio na economia nacional, com medidas políticas para conter a crise econômica e a intensificação do uso das tecnologias da informação e comunicação.

No período entre essas duas Resoluções (01/2001 e 01/2007), os fatos que se destacaram foram: o estabelecimento de normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação, a consulta dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos no Brasil por instituições estrangeiras, a consulta sobre titulação de programa de mestrado profissionalizante e a consulta sobre o reconhecimento de cursos pós-graduação *lato sensu* realizados no exterior, que deu origem à Resolução nº 1/2007, a qual regulamenta o funcionamento de cursos de pós-graduação *lato sensu* em nível de especialização até hoje.

Ao longo da história das políticas públicas para a pós-graduação *lato sensu* no Brasil, observa-se que as propostas realizadas foram superficiais, ou seja, não houve qualquer movimento consistente voltado para a qualificação dos cursos. Para Seidel (1999), por não estar diretamente vinculada à carreira docente de ensino

superior, a pós-graduação *lato sensu* permaneceu em um limbo conceitual e normativo, sendo normalmente percebida como pós-graduação profissionalizante, voltada para o aperfeiçoamento de profissionais do mercado de trabalho não acadêmico e considerada, por esse motivo, o lado menos nobre da pós-graduação.

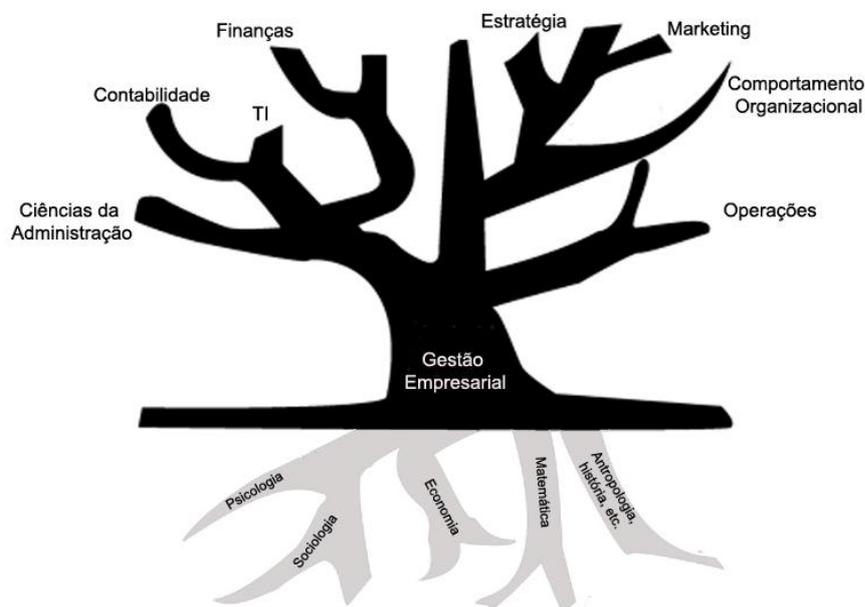
Outro ponto que fica claro é o papel da pós-graduação *lato sensu* na educação brasileira que, desde a sua homologação em 1965 até hoje, tem seu enfoque central na educação continuada com objetivo técnico-profissional específico. Segundo o Portal do MEC (2011), os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* são uma modalidade de pós-graduação voltada às expectativas de aprimoramento acadêmico e profissional, cuja duração, em geral, é de um a dois anos. É importante ressaltar que, segundo a definição do MEC (2011), os cursos designados como MBA – *Master of Business Administration* – ou equivalentes, nada mais são do que cursos de especialização em nível de pós-graduação na área de administração.

A denominação MBA no Brasil, portanto, é apenas um nome "fantasia" adotado por algumas instituições para identificar os programas de pós-graduação *lato sensu* da área de negócios. Ressalto que, com o atual movimento de educação continuada, cresce o número de instituições de ensino focadas no desenvolvimento de gestores. Atualmente as chamadas *business schools* compreendem um conjunto estimado em mais de 7,5 mil instituições distribuídas em cerca de 40 países (ALMEIDA, 2011). Uma das principais fontes da educação formal de gestores em nossa sociedade são os programas denominados MBA (MINTZBERG, 2006; MOLDOVEANU; MARTIN, 2008).

Atualmente, o título de um programa MBA é muito valorizado no universo corporativo e reconhecido mundialmente, tendo como enfoque central "formar profissionais para gerirem negócios" (Moldoveanu; Martin, 2008). No Brasil, a nomenclatura MBA passou a ser adotada a partir dos anos de 1990. Os cursos MBA oferecidos no Brasil possuem programas semelhantes aos desenvolvidos pelas escolas norte-americanas de negócios. O programa se constitui de um sofisticado domínio de ferramentas analíticas do ambiente de negócios e de disciplinas relacionadas às diversas áreas funcionais da gestão empresarial: Estratégia, Marketing, Finanças, Logísticas e Gestão de Pessoas; conforme ilustrado pela Figura 4 (MINTZBERG, 2006). A estrutura curricular básica dos atuais cursos *Master in Business Administration* foi herdada do conceito desenvolvido pela

*Graduate School of Industrial Administration (GSIA)* da Pennsylvania na década de 50. Datar, Garvin e Cullen (2010) também destacam que os cursos MBA apresentam estruturas muitas parecidas. Em análise feita nas principais escolas de negócios norte-americanas, os autores identificaram uma semelhança entre os conteúdos básicos dos cursos, que são compostos pelas disciplinas de finanças, contabilidade, marketing, gestão das operações, comportamento organizacional, macroeconomia e gestão do sistema de informações. Entretanto, após a crise econômica mundial de 2008, executivos e reitores das instituições norte-americanas identificaram lacunas nos programas MBA, principalmente nas áreas aplicadas, como: gestão de riscos, governança corporativa, gestão de sistemas complexos, relações governamentais e liderança socialmente responsável (DATAR; GARVIN; CULLEN, 2010). Após a crise mundial conteúdos de ética empresarial e responsabilidade social ganharam destaque nas escolas de negócios.

**Figura 4 –** Estrutura básica das escolas de negócios.



**Fonte:** MINTZBERG, 2006, p. 41.

Em relação aos métodos de ensino adotados, sobressai o método de estudo de caso (MINTZBERG, 2006) e (DATAR; GARVIN; CULLEN, 2010). Esse método foi herdado das escolas de direito e ainda é o principal método de ensino adotado pela Universidade de Harvard e seguido pelas principais escolas brasileiras de

administração. Segundo Datar, Garvin e Cullen (2010), o método de estudo de caso desenvolve nos alunos a habilidade de analisar uma situação vivenciada por uma empresa, identificando suposições, propondo alternativas de tomadas de decisão estratégica e defendendo-as, mas mesmo assim são incompletos, pois os estudantes aprendem a analisar, mas não a agir.

Sobre as inovações pedagógicas adotadas recentemente nos programas MBA, destaca-se o modelo *Blended*. Os cursos *Blended* MBA, se caracterizam por ser híbridos, mesclam parte do curso com carga horária presencial e a outra parte do curso é realizada a partir das tecnologias de educação à distância. A principal vantagem deste formato é possibilitar ao estudante maior conveniência para cursar os programas. As principais escolas de negócio do mundo já adotam este modelo (BUSINESSWEEK, 2010).

Mintzberg (2006) crítica severamente a educação promovida nos cursos MBA. Sua principal argumentação é baseada na pouca experiência prática e gerencial dos alunos. Segundo Mintzberg (2006, p. 20), "tentar ensinar gestão a alguém que nunca gerenciou é como tentar ensinar psicologia a alguém que nunca viu outro ser humano". Apesar das duras críticas feitas por Mintzberg à atual educação praticada para os gestores, Galli (2011) encara essa questão mais como um desafio para os gestores educacionais e docentes do que como um problema, pois os movimentos relacionados à educação continuada da sociedade contemporânea fazem os adultos jovens ingressarem nos programas de pós-graduação cada vez mais cedo. Dessa forma, as escolas devem considerar que os alunos que estão nas salas de aulas de MBA não são necessariamente executivos com anos de experiência de mercado; são muitas vezes jovens recém-graduados no início da vida profissional.

Onzoño (2011), ao referir-se aos críticos que afirmam que as escolas de negócio atraem as pessoas erradas e produzem graduados arrogantes e confiantes, ressalta: as escolas de negócios devem ter o seu foco em produzir bons gestores e não somente alunos com o título de MBA. Portanto, para o autor, independentemente do perfil dos alunos, a ênfase das escolas de negócios deve ser desenvolvê-los para o exercício da boa gestão. Assim, as escolas devem, acima de tudo, entender a verdadeira essência da gestão, devem acompanhar a dinâmica multifacetada do universo da gestão, visando formar alunos que promovam o bem estar social e empresarial.

Para Datar, Garvin e Cullen (2010), os cursos MBA estão em uma encruzilhada e devem repensar seus currículos e seu modelo pedagógico para desenvolver líderes eficazes e empreendedores conectados às atuais demandas sociais e organizacionais. Segundo os autores, os cursos MBA não estão preparando seus alunos para o "fazer". Dessa forma, propõem que exista o equilíbrio curricular para desenvolver competências que envolvam o "conhecer", que está relacionado ao enfoque conteudista e analítico, o "fazer", que é o desenvolvimento de competências voltadas para a prática profissional e o "ser", que se refere ao sentido de propósito e identidade do aluno como profissional. Desenvolver competências ligadas ao conhecer tem sido o enfoque central das escolas de negócios. Porém, apresentam carências nos aspectos relacionados ao "fazer" e ao "ser". A questão central é que sem promover o saber fazer, o conhecimento tem pouco valor para a prática profissional, e sem refletir sobre o papel do ser, o aluno tem dificuldade em agir de forma ética e profissional.

Segundo Onzoño (2011), a educação promovida nos MBA deve ser multidisciplinar, deve contemplar uma base de educação humanista que discuta Inteligência Emocional, habilidades de relacionamento e diferenças culturais. Pois os gestores lidam no seu dia a dia com situações que exigem habilidades que vão além do conhecimento técnico, atividades que demandam habilidades de liderança, relacionamento pessoal e compreensão de como funcionam diferentes pessoas e culturas.

Na pesquisa desenvolvida por Datar, Garvin e Cullen (2010), foram identificadas oito necessidades não atendidas pelos programas MBA, das quais muitas estão relacionadas ao saber fazer e ao ser. Cada uma dessas necessidades apresenta oportunidades para os programas MBA inovarem. São elas:

1. Ganhar perspectiva global: identificar, analisar e praticar o gerenciamento de negócios em economias e organizações de diferentes países e culturas. Entender o que significa ser um gestor em um mundo global considerando as diferenças nas normas, culturas e estruturas legais.
2. Desenvolver habilidades de liderança: entender as responsabilidades do líder, desenvolvendo abordagens para inspirar, influenciar e orientar os demais, reconhecendo o impacto de suas ações no comportamento dos outros.

3. Aprimorar habilidades de integração: pensar sobre as diversas perspectivas para resolver um problema tendo um olhar holístico, aprender a tomar decisões com informações desestruturadas.
4. Reconhecer realidades organizacionais e agir efetivamente: relacionar-se com os colegas nos ambientes organizacionais considerando a cultura organizacional, as regras que não estão escritas, as coligações políticas e a competição de pontos de vista.
5. Agir criativamente e inovar: solucionar problemas coletando, sintetizando e distinguindo um grande volume de dados, por meio de um pensamento lateral de forma criativa e inovadora.
6. Pensar criticamente e comunicar claramente: desenvolver uma articulação lógica, coerente, com argumentos persuasivos, baseado em evidências, distinguindo fatos de opiniões.
7. Entender o papel, as responsabilidades e a proposta do negócio: equilibrar objetivos financeiros e não financeiros considerando as diversas demandas dos componentes de uma organização, como, empregados, consumidores, parceiros e sociedade.
8. Entender os limites dos modelos de mercado: desenvolver questionamentos sobre os riscos das decisões tomadas, buscando entender o que poderia dar errado e as salvaguardas organizacionais que reduzem a sua ocorrência.

Essas necessidades apontadas por Datar, Garvin e Cullen (2010) estão relacionadas à abordagem de Quinn et al. (2003) que destaca que o critério básico de eficácia profissional nas organizações contemporâneas é a adaptabilidade, que tem como ênfase a criatividade na resolução de problemas, a inovação e o gerenciamento de mudanças (QUINN et al, 2003). Dessa forma, a educação contemporânea deve considerar o ambiente de não previsibilidade e de múltiplas informações em que vivemos (COLON, 2004). Portanto, os cursos MBA precisam repensar seu modelo pedagógico, desenvolvendo novas práticas que envolvam aprendizados experimentais, exercícios reflexivos apoiados por *coaching* individual para desenvolver habilidades de liderança (DATAR; GARVIN; CULLEN, 2010). Para Onzoño (2011), uma educação integral de gestores deve combinar métodos de ensino tradicionais, com acompanhamento individual do aluno, como tutoria e *coaching*. Este acompanhamento permite um melhor acompanhamento das

necessidades particulares de cada aluno, direcionando o processo de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento da pessoa.

Outra crítica que paira sobre os MBA é a real capacidade desses cursos em desenvolver líderes. Segundo Coleman, Gulati e Segovia (2012), as principais escolas de negócios do mundo têm em sua missão o desenvolvimento de lideranças:

- Missão da *Harvard Business School*: Desenvolver líderes que façam a diferença no mundo;

- Missão de *Stanford Business School*: Criar ideias que aprofundem e avancem a nossa compreensão de gestão e, com essas ideias, desenvolver líderes inovadores, com princípios, e perspicazes que mudem o mundo.

Para os autores, o atual modelo pedagógico dos cursos MBA não ensina seus alunos a serem líderes na prática, pois a ênfase das escolas tem sido a formação de analistas eficientes. Para Coleman, Gulati e Segovia (2012), a educação executiva deve focar mais a prática da liderança, desenvolver em seus alunos habilidades de relacionamento interpessoal e comunicação, preparando-os para dirigir equipes de trabalho e para a execução. Segundo os autores, a formação de líderes deve se dar a partir de prática e *feedback*, os alunos devem aprender pelo fazer e não somente pelo estudo, pois a partir da prática os alunos têm condições de falhar, adaptar e aprender com essas falhas. Dessa forma as instituições devem contemplar métodos de ensino que façam seus alunos exercitarem a liderança em aula e em atividades extraclases, como trabalhos voluntários e estágios.

Considerando as críticas e os movimentos sociais e de mercado, as instituições de ensino estão preocupadas em promover mudanças e inovações para melhorar a educação praticada nos cursos MBA. O principal espaço de discussão das tendências mundiais dos cursos MBA e suas melhores práticas de educação e gestão é a Conferência Anual do *Executive MBA Council* (EMBA), evento que reúne gestores e educadores das principais escolas de negócios do mundo. As plenárias da conferência realizada em Paris em outubro de 2012 tiveram como ênfase o desenvolvimento de competências humanas dos estudantes e o auxílio no desenvolvimento da carreira dos alunos (EMBA, 2012). Destacou-se no evento a preocupação em desenvolver nos estudantes habilidades que tenham um impacto mais duradouro ao longo da sua vida profissional, portanto, o desenvolvimento de competências interpessoais, de relacionamento e de identidade moral é fundamental

para uma formação sólida. O auxílio no desenvolvimento da carreira profissional do aluno se revela como outro tema de destaque nas escolas de negócio. Apesar da maioria das escolas já possuírem um departamento voltado para o auxílio no desenvolvimento da carreira dos alunos, na conferência foram apresentadas e discutidas formas de aprimorar estes serviços, visando a um assessoramento personalizando aos alunos e buscando parcerias com empresas. Observa-se que os temas centrais da conferência tiveram ênfase em desenvolver nos estudantes o ser e o fazer e não somente o saber.

Porém, o saber teórico promovido nos programas de pós-graduação *lato sensu* e MBA não é o único responsável para a formação do especialista em marketing. As experiências vivenciadas pelo profissional também representam um papel fundamental na formação do especialista, assim como o saber processual, que é a forma como o indivíduo organiza e mobiliza os conhecimentos teóricos. Assim, no próximo item as dimensões do desenvolvimento do especialista adulto são discutidas.

### **5.2.3 O Desenvolvimento do especialista adulto**

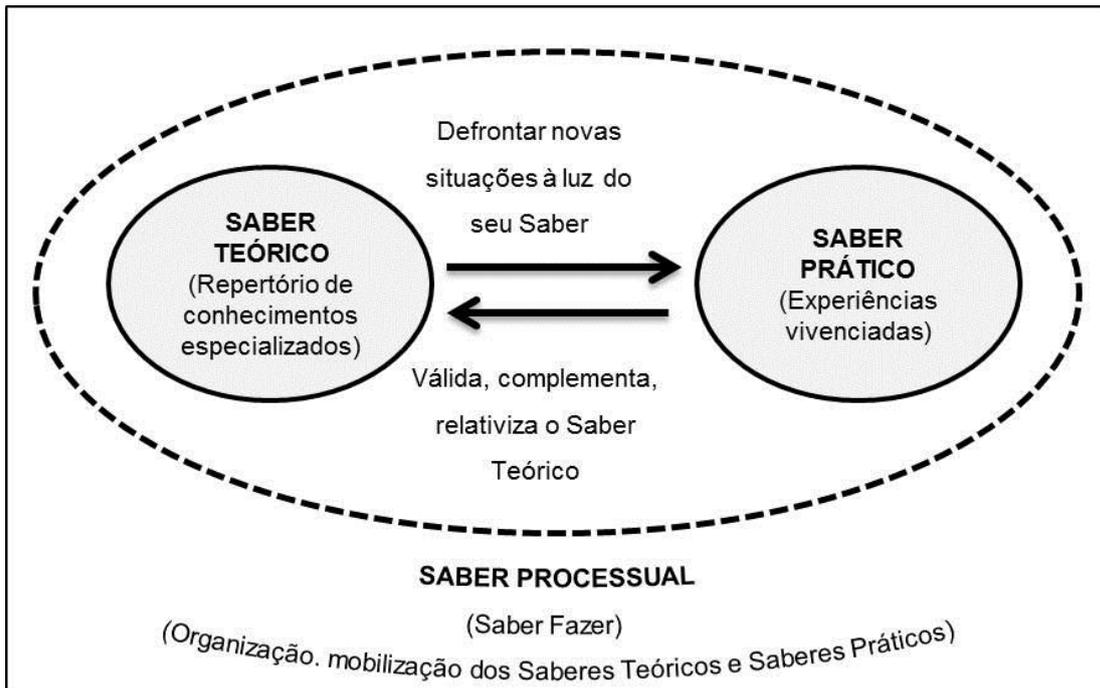
A sociedade contemporânea vive um verdadeiro culto à especialização. Nas mais altas esferas das organizações e nas tomadas de decisão mais importantes os especialistas estão presentes. Essa capacidade que caracteriza certos profissionais exige um longo período de desenvolvimento dedicado à aprendizagem e à integração de experiências práticas (HRIMECH, 1998). O principal critério que define um especialista é a performance superior em determinadas tarefas relacionadas à sua área de especialização. A performance superior do especialista chama a atenção por sua fluidez, velocidade e precisão, suas atividades são realizadas quase automaticamente. Porém, para conquistar a alta performance, o especialista deve desenvolver saberes altamente contextualizados, que podem ser classificados em saberes teóricos, saberes práticos e saberes processuais (DANIS; SOLAR, 1998).

A performance superior do especialista está relacionada à extensão do seu saber teórico, ou seja, ao vasto repertório de conhecimentos do seu campo de especialização, este normalmente construído a partir de sua educação formal. Entretanto, a experiência prática também representa um papel fundamental na

formação do especialista. O saber prático serve para validar, complementar e relativizar o saber teórico. Gladwell (2008) ressalta a importância da prática para um profissional ter uma performance superior. Para o autor, são necessários no mínimo dez mil horas de treino para um profissional se tornar um especialista na sua área. Independentemente da quantidade de horas de dedicação, o papel da experiência prática surge como uma condição fundamental para o desenvolvimento da especialização, pois a especialização se desenvolve quando o indivíduo procura defrontar novas situações à luz do seu saber. Esse diálogo entre teoria e prática está no centro do processo evolutivo do indivíduo na busca pela especialização.

Somados ao saber teórico e ao saber prático, conforme ilustrado na Figura 5, o especialista dispõe de um saber processual. O saber processual está relacionado à forma que ele organiza e mobiliza os conhecimentos teóricos e práticos a fim de realizar tarefas e resolver problemas de seu campo, de forma ágil e eficaz. A organização dos saberes ocupa um lugar preponderante na vida do especialista, o saber do principiante é frequentemente fragmentado e pouco integrado. Por outro lado, a organização do saber que o especialista desenvolve com o acúmulo das experiências vivenciadas e de muitas horas de aprendizagem teórica propicia a ele a construção de esquemas que lhe permitem a performance superior (Hrimech, 1998). Um esquema é uma representação cognitiva que o indivíduo constrói e utiliza para reconhecer, representar e interpretar seus novos conhecimentos. Esses esquemas servem de modelo interno, com base no qual ele pode efetuar tratamentos hipotéticos e avaliar os seus resultados, antes de aplica-los à escala natural. Por meio destes modelos o especialista pode dar sentido à uma situação nova e fazer inferências e tomar decisões a partir de informações não completas.

**Figura 5** – Mobilização do saber teórico e do saber prático.



**Fonte:** Adaptado de Hrimech (1998)

Os estudos desenvolvidos por Onzoño (2011) com gestores corroboram com a visão de Danis e Solar (1998) em relação à formação do especialista. O modelo "The Learning Curve", apresentado por Onzoño (2011), destaca que o desenvolvimento dos especialistas em gestão, ou seja, gestores de alta performance, ocorre por meio de uma trajetória que se estende ao longo de toda a vida profissional. Nesta trajetória a "curva de conhecimento" do gestor se dá através da inter-relação de habilidades pessoais, educação continuada formal e prática profissional. Segundo o autor, a especialização implica um esforço constante do gestor, é um processo permanente e contínuo. Entretanto, Onzoño (2011) ressalta que o excesso de especialização pode trazer consequências indesejáveis, como a "síndrome do silo", ou seja, o gestor restringe seus conhecimentos à sua área de atuação. Para que isso não ocorra é fundamental que o especialista tenha uma visão mais ampla. Onzoño (2011) propõe que as escolas de negócios trabalhem nos seus programas, também, temas relacionados às outras áreas que não se restringem à gestão, como, por exemplo, a área de humanas.

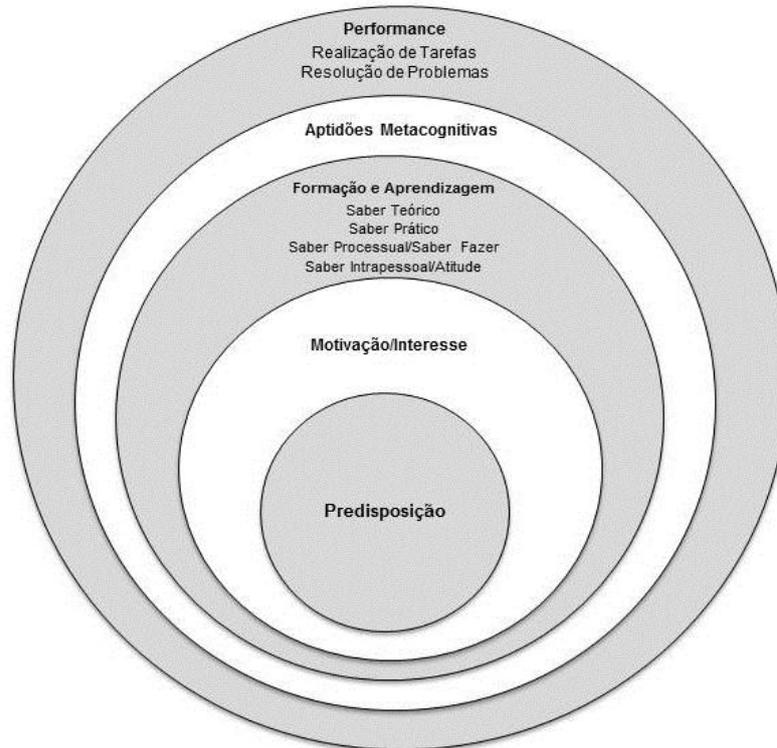
Segundo Hrimech (1998), os especialistas também possuem um saber metacognitivo. A metacognição refere-se aos conhecimentos que uma pessoa pode ter de seus próprios processos cognitivos e a reflexão sobre o seu próprio

funcionamento. Dessa forma, o especialista conhece a partir da reflexão, suas preferências, os seus métodos e as suas estratégias. Esse tipo de saber permite controlar e orientar o seu funcionamento cognitivo para resolver de forma eficaz os problemas com que se depara.

Dados essa dedicação e empenho necessários para um ser humano atingir o estágio de especialista, a motivação é um aspecto fundamental, estando na base do interesse, do empenho que faz certos indivíduos investirem tempo e esforços para buscarem a especialização. Somente as pessoas motivadas sujeitam-se a uma longa formação. Vale ressaltar que o desenvolvimento da especialização é um processo evolutivo e dinâmico, e não um estado alcançado ou adquirido de forma permanente. Esse processo exige uma evolução constante para a sua manutenção, dado principalmente à complexidade e dinamismo do ambiente contemporâneo. Isso requer uma formação contínua e permanente do especialista, para que ele acompanhe os movimentos da sua área de atuação.

O modelo apresentado na Figura 6 ilustra cada uma das dimensões discutidas anteriormente em relação ao desenvolvimento da especialização. No centro do desenvolvimento do especialista está a predisposição do indivíduo para determinada área de especialização, como uma determinada inteligência, característica ou habilidade. A segunda dimensão do modelo evidencia os aspectos afetivos, em especial a motivação para a pessoa se dedicar à determinada especialização. A terceira dimensão aborda a formação e aprendizagem, e contempla os diversos tipos de saberes fundamentais para a especialização: o saber teórico, que está relacionado ao domínio de conteúdos e temas da área; o saber prático, que está relacionado às experiências vivenciadas, o saber fazer, que diz respeito à capacidade de mobilizar saberes para a execução; e o saber relacionado às habilidades interpessoais e de relacionamento. É, sobretudo, nessa dimensão que as instituições de ensino e os educadores podem intervir, a fim de formar especialistas. A quarta dimensão diz respeito às aptidões metacognitivas, ou seja, ao conhecimento sob seus processos cognitivos e à reflexão sobre o seu próprio funcionamento. Por fim, a performance superior esperada dos especialistas nas tarefas e problemas relacionados ao seu campo de atuação.

**Figura 6** – Dimensões do desenvolvimento do especialista.



**Fonte:** Adaptado de Hrimech (1998)

Considerando a necessidade de um olhar mais amplo sobre a formação do especialista adulto, o próximo subcapítulo desse referencial teórico se debruça nos aspectos psicológicos e sociais da vida adulta contemporânea e na sua relação com o mundo do trabalho.

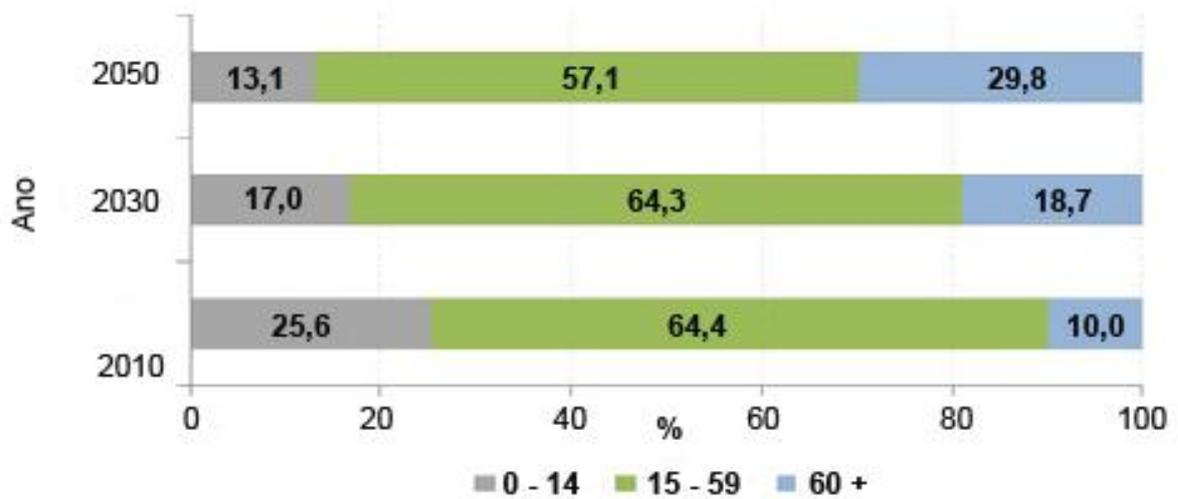
### 5.3 VIDA ADULTA E TRABALHO

#### 5.3.1 Vida adulta, educação e o mundo do trabalho

Os estudos sobre o desenvolvimento da vida adulta intensificaram-se a partir da década de 70, buscando uma melhor compreensão das transformações existentes nas perspectivas biológicas, familiar, profissional, social e psicológica. Atualmente, as investigações da idade adulta se justificam pelo crescimento da população adulta mundial e pelo aumento da longevidade. Segundo Santos e Antunes (2007), esses adultos terão uma vida mais ativa socialmente em todos os sentidos, a saber: empregabilidade, economia, cultura e aprendizagens. O Brasil, assim como os demais países do ocidente, também apresenta considerável

envelhecimento da população. De acordo com dados do IBGE, ilustrados na Figura 7, a população brasileira envelhecerá significativamente nas próximas décadas. A projeção prevê 29,8 milhões de pessoas para o ano de 2050. Outro dado relevante é o aumento da expectativa de vida dos brasileiros que, em 1981, era de 63 anos de idade, e em 2005 saltou para 70 anos. Esses dados ressaltam a importância de estudos para a compreensão do desenvolvimento da vida adulta.

**Figura 7 –** Projeção da população do Brasil de 2010 a 2050.



Fonte: IBGE, 2008.

Segundo Mosquera (1982), a vida adulta pode ser classificada em três fases: adultez jovem (20 a 40 anos), adultez média (40 a 65 anos) e adultez tardia (acima de 65 anos). É importante ressaltar que a classificação dessas fases não se restringe à idade cronológica, mas, sobretudo, às transformações biológicas e psicológicas que caracterizam cada etapa.

A vida adulta é considerada o período mais longo da vida humana, tendo seu início no final da juventude e estendendo-se até o final de nossas vidas. Essa longa fase é marcada por transformações físicas, psicológicas e sociais. No âmbito social, as mudanças estão centradas em dois polos: a família e o trabalho. O trabalho na vida do indivíduo não se restringe a uma mera forma de remuneração financeira, serve para dar significado à vida das pessoas. Segundo Schaie e Willis (2003), o trabalho é um dos constituintes da identidade pessoal e tem um papel decisivo na autorrealização do indivíduo e no seu reconhecimento social.

Para Erikson (1976), representa um dos aspectos mais relevantes da identidade individual, tal como o próprio nome, o sexo e a nacionalidade. Mosquera e Stobäus (2010) destacam que o trabalho contribui para a autoestima do indivíduo, pois por meio dele o ser humano pode adquirir domínio sobre a sua pessoa e o seu meio, e ao dedicar-se a atividades valorizadas pelo meio social, recebe um retorno positivo para a sua autoestima.

O sucesso e a satisfação no trabalho, portanto, reafirmam o senso de identidade individual e trazem o reconhecimento. Essa relação entre identidade e ocupação é mais verdadeira, todavia, para adultos que ocupam profissões com elevado destaque social, em que as características ocupacionais normalmente se refletem em atitudes e valores, associadas a fatores como classe social e status.

As pessoas possuem, contudo, relações distintas com o trabalho. De acordo com Carter e Cook (1995), existem indivíduos que têm um "baixo apego ao papel de trabalho". Para esses adultos, os motivos em relação à atividade profissional se restringem a aspectos financeiros e sociais. Outras pessoas necessitam ocupar um papel formal de trabalho para sentirem-se produtivas. Esse nível foi denominado "indivíduo produtivo" e existem indivíduos que têm o trabalho como pilar central de suas vidas, classificado como "trabalho como o *self*" (CARTER; COOK, 1995, p. 72-74).

Ulrich e Ulrich (2011) destacam que o envolvimento da pessoa com o seu trabalho está relacionado também ao perfil da organização e ao estilo das suas lideranças. Os autores apresentam o conceito de organizações significantes, que são empresas que visam atingir três objetivos: significado para seus funcionários, valor para os clientes e acionistas, e esperança para a humanidade. Segundo esta abordagem, o papel das lideranças nas organizações é de extrema importância, pois o líder tem o dever de auxiliar as pessoas de sua equipe a encontrar significado na vida e no trabalho, pois este é o elemento-chave da motivação do indivíduo.

A atividade profissional é um dos pilares que está presente ao longo da vida adulta, ou seja, inicia na entrada da vida adulta e estende-se até a aposentadoria. Independentemente da era em que vivemos, a atividade profissional sempre vai ter seu papel social e pessoal. Pode-se destacar, entretanto, algumas mudanças na relação da sociedade contemporânea com a vida profissional. Essas mudanças podem ser identificadas nas diferentes fases da vida adulta: na adultez jovem, na adultez média e na adultez tardia.

A passagem da adolescência para a adultez jovem é marcada pelo ingresso no mercado de trabalho e pela independência financeira. A escolha de uma carreira profissional é uma das decisões mais importantes na vida dos jovens. A família, o nível socioeconômico e a vocação pessoal são fatores que influenciam a escolha profissional. No passado, a orientação dos jovens era focada na busca por uma profissão tradicional que garantisse uma boa remuneração e uma carreira para toda a vida. A palavra carreira, nesse período, era vista como sinônimo de trabalho. A contemporaneidade, contudo, é marcada pela diversidade de papéis pessoais e profissionais (SCHAIE; WILLIS, 2003). Os jovens adultos buscam profissões que lhe tragam satisfação pessoal, além de desempenharem várias atividades e funções ao longo da sua carreira profissional, não se detendo a um "emprego" que lhe forneça uma carreira ao longo da vida adulta. As pessoas estão mais preocupadas com a construção de uma "rota de aprendizagem", ou seja, com o somatório de experiências de trabalho que formarão sua carreira profissional, do que com a garantia de uma vida profissional longa na mesma organização.

A adultez jovem é marcada na atualidade pelo fenômeno da Geração Canguru, chamado também de adulectescentes. São jovens com idade entre 25 e 35 anos que possuem uma atividade profissional e continuam morando na casa dos pais. Esse comportamento está relacionado ao postergamento das responsabilidades da vida adulta, ao conforto, à privacidade e à liberdade dentro da casa dos pais que antes não existia, à baixa remuneração salarial e à instabilidade do mercado de trabalho.

A fase da adultez média em relação ao trabalho é marcada por três grandes mudanças na contemporaneidade: a queda do tempo de permanência dos funcionários na empresa, a juniorização no perfil de quem assume os cargos e a educação continuada. Houve um tempo em que o profissional entrava em uma empresa e saía somente quando se aposentava. Atualmente, a "fidelidade" é algo que as empresas não querem prometer, e as pessoas também não mais a esperam. A carreira profissional é marcada por uma série de atividades e pela passagem em diversas organizações.

A juniorização nas empresas é outro fato marcante atualmente. Na busca de uma maior produtividade, as empresas apostam cada vez mais no público jovem para assumir cargos de gerência. Esse ambiente cada vez mais competitivo do mercado de trabalho acaba gerando uma maior demanda pela educação

continuada. O comodismo dos trabalhadores do passado agora é substituído por uma fase de constante atualização, os profissionais passam a se preocupar com a sua formação. Um reflexo disso é a crescente demanda por cursos de pós-graduação e outros programas de educação formal.

Na adultez tardia, o fato marcante relacionado à vida profissional é a aposentadoria. Atualmente, cresce o número de aposentados que continuam mantendo atividades profissionais em tempo parcial ou integral (SCHAIE; WILLIS, 2003). No Brasil, segundo dados do IBGE (2008), 48% dos adultos com idade acima de 50 anos estão economicamente ativos. Uma parcela desse público mantém-se ativa por imposição, ou seja, pela necessidade de renda, e a outra parte por prazer. Manter uma atividade por prazer nessa fase da vida é de suma importância, pois os estímulos sociais e intelectuais são fundamentais para uma adultez tardia sadia.

Vale ressaltar que as relações entre o indivíduo e o trabalho mudam de acordo com a sociedade e a era em que vivemos. O Quadro 1 apresenta uma síntese das mudanças da vida profissional do "passado" e da contemporaneidade discutidas anteriormente. As mudanças investigadas limitaram-se ao aspecto profissional, não considerando as transformações psicológicas e biológicas que as diversas fases e subfases da vida adulta representam.

**Quadro 1** – Comparativo das diversas fases da vida adulta com as mudanças da vida profissional do passado e da contemporaneidade.

<b>Fases da Vida Adulta</b>	<b>Vida profissional do passado</b>	<b>Vida profissional contemporânea</b>
<b>Adultez Jovem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de uma carreira profissional duradoura;</li> <li>• Escolha por profissões tradicionais que garantam bons salários (engenharia, medicina...);</li> <li>• Uma única carreira para toda vida;</li> <li>• Seguir carreira em uma mesma profissão e na mesma empresa;</li> <li>• Pouca atualização (educação continuada).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração Canguru;</li> <li>• Escolha por profissões que tragam prazer pessoal;</li> <li>• Priorizam empresas e atividades profissionais que estejam associadas a seus valores e crenças;</li> <li>• Desempenhar várias atividades profissionais simultâneas;</li> <li>• Conciliar vida profissional e qualidade de vida;</li> <li>• Busca de novas experiências através de trocas de empregos.</li> </ul>
<b>Adultez Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir carreira em uma mesma empresa;</li> <li>• Estabilidade profissional; Nenhuma atualização (educação formal);</li> <li>• Aposentadoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade profissional;</li> <li>• "Juniorização" nas empresas, busca por pessoas mais jovens para cargos de gerência;</li> <li>• Busca de educação continuada para se manter competitivo no mercado de trabalho.</li> </ul>

Fases da Vida Adulta	Vida profissional do passado	Vida profissional contemporânea
<b>Adulterz Tardia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposentadoria;</li> <li>• Desligamento total das atividades profissionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuam ativos no mercado de trabalho por imposição, por sobrevivência ou por prazer.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O envolvimento da pessoa com o trabalho também está relacionado ao perfil geracional, o estudo do comportamento das diferentes gerações, frente à atividade profissional e à educação formal e tem despertado o interesse de inúmeros autores. O comportamento da Geração Y, também chamada de Nativos Digitais (Prensky, 2001) ou Homo Zappiens (Veen; Vrakking, 2009), tem ganhado uma posição de destaque entre as pesquisas desenvolvidas. Esses são jovens e jovens adultos nascidos entre 1980 e 2000, período que o mundo estava se transformando em uma grande rede global. Para Prensky (2001), os Nativos Digitais representam as primeiras gerações que cresceram com as tecnologias digitais. Essa geração apresenta mudanças intensas que não se limitam a gírias ou estilo das roupas, como as transformações ocorridas nas gerações passadas. Esta mudança é motivada pela disseminação da tecnologia digital nas últimas décadas do século XX. O convívio com a tecnologia e a nova dinâmica social resultou em modificações significativas no comportamento e na forma com que estes jovens processam as informações, aprendem e produzem conhecimento (VEEN; VRAKING, 2009).

Os Nativos Digitais têm a habilidade de processar informações de forma muito rápida, gostam de processos paralelos e multitarefa, funcionam melhor quando conectados em rede, preferem os jogos e as dinâmicas ao trabalho "sério" e valorizam gratificações instantâneas e recompensas frequentes (PRENSKY, 2001). Veen e Vrakking (2009) destacam que, para os membros desta geração, a rigidez é substituída pela flexibilidade e o cognitivo é delineado pelas tecnologias e suas convergências digitais. Portanto, a tecnologia é parte indissociável da vida desta geração e faz desses alunos e profissionais seres com acesso à informação atualizada, principalmente para os temas que os motivam.

A diferença central entre a Geração Y e às outras gerações é o modo como se relacionam com as tecnologias. Os *Homo Zappiens* são íntimos da tecnologia, possuem um desenvolvimento tecnocognitivo, aprendem numa relação dialógica que se contextualiza pela prática e pela experimentação, enquanto as

gerações anteriores, chamadas por Prensky (2001) de Imigrantes Digitais, se submetem a um modelo de aprendizagem instrucionista, ou seja, se baseiam na instrução para efetivação da aprendizagem. A internet está para a Geração Y, assim como as bibliotecas ou bancas de revistas estão para as gerações anteriores. Esta geração possui características bem definidas: aprendem com a prática através da tentativa e erro, se utilizam do improviso, não costumam se planejar, são impacientes, não aceitam o autoritarismo e tem necessidade de ter voz ativa. Essas características afetam a maneira como esta geração, que já está nos programas de pós-graduação, se relaciona com a educação formal e o trabalho. Coleman, Gulatti e Segovia (2012) ainda acrescentam que esta geração é uma das mais educadas da história, buscam experiências educacionais diversas através da educação continuada e querem se tornar profissionais e líderes que promovam melhorias significativas para a sociedade e para o ambiente.

Entretanto, o aspecto geracional não é o único fator que influencia o comportamento e a carreira profissional. O indivíduo sofre influências da personalidade, do meio em que se desenvolveu e das características das demandas do contexto de trabalho. Uma das importantes teorias de desenvolvimento de carreira é a de interesses vocacionais proposta por J. Holland. Segundo o autor, os membros de uma mesma profissão possuem personalidades similares e também histórias similares de desenvolvimento pessoal.

A teoria tipológica proposta por Holland (1997) sofreu influência de diferentes origens, principalmente das teorias da personalidade, e partiu do pressuposto de que a escolha de uma profissão é uma expressão da personalidade, e que os inventários de interesse são também inventários de personalidade. Segundo Holland (1997), as ocupações refletem uma maneira de vida, mais do que um conjunto de funções e habilidades de trabalho, e os estereótipos vocacionais têm significados psicológicos e sociológicos. Assim, a escolha de uma ocupação constitui um ato expressivo que reflete a motivação, o conhecimento, a personalidade e a habilidade de uma pessoa.

A teoria tipológica de Holland (1997) foi sustentada em quatro eixos. O primeiro refere-se à classificação das pessoas em seis tipos: realista, investigativo, artístico, social, empreendedor e convencional, conhecido como RIASEC. Cada tipo é um produto da interação entre uma variedade de forças pessoais e culturais.

O segundo aspecto da teoria refere-se aos tipos de ambiente de trabalho, com a mesma nomenclatura anteriormente descrita: realista, investigativo, artístico, social, empreendedor e convencional. Assim, as designações dos tipos de ambientes são iguais às de pessoas, o que facilita o trabalho de relacionar tipos de pessoas e ambientes.

O terceiro aspecto aponta para o fato de que as pessoas procuram ambientes que lhes permitam exercer seus talentos, habilidades e valores, e procuram assumir problemas e papéis agradáveis. E o quarto aspecto propõe, conforme ideia já mencionada, que o comportamento é determinado pela interação da personalidade com o meio. Em face disso, a teoria de Holland (1997) tem sido descrita como um modelo de congruência entre os interesses e as habilidades de uma pessoa.

No que diz respeito à conceituação dos tipos de personalidades, o autor definiu o Realista (R) referindo-se ao aspecto masculino. Ele é pouco sociável; tem boa coordenação motora e rapidez. Prefere os problemas concretos aos abstratos; percebe-se agressivo e possui valores políticos e econômicos convencionais. Prefere as profissões voltadas para a área de engenharia, matemática e física, por exemplo. Por outro lado, o Investigativo (I) é hábil para manipular ideias e palavras; é analítico, introvertido e crítico. Possui uma necessidade permanente de compreender todas as questões. Prefere profissões como a medicina, química, botânica, zoologia. Já o Artístico (A) utiliza os sentimentos para enfrentar as situações cotidianas e prefere trabalhar como artista, escritor, poeta, decorador, ator e músico.

Por sua vez, o Social (S) é sensível e humorista. Costuma agir mais pela intuição do que pela razão. Possui capacidade verbal e interpessoal e prefere profissões como orientador, psicólogo, professor e pedagogo. O Empreendedor (E) é aventureiro, dominante, entusiasta, impulsivo e extrovertido. Possui boa capacidade verbal para trabalhar com vendas, por exemplo. Interessa-se por política e economia. Mostra preocupação com o poder, a posição social e a liderança. Prefere trabalhar como vendedor, comerciante, administrador e acionista. O Convencional (C) mostra-se eficiente em tarefas bem organizadas, identifica-se com o poder, valorizando os bens materiais e a posição social, mostrando ser inflexível, rígido e carente de criatividade. Prefere profissões como estatístico, policial, contador e economista.

É importante destacar que cada pessoa possui, em maior ou menor grau, características de todos os seis tipos de personalidade, embora os atributos de um determinado tipo sejam predominantes. Dessa forma, não existem tipos puros. O perfil de cada pessoa se dá a partir da combinação particular das características mais ou menos predominantes das descrições tipológicas propostas por Holland.

O tipo de personalidade é um dos fatores que compõem a força pessoal do indivíduo para conquistar o êxito e a felicidade no trabalho. De acordo com Seligman (2004), a satisfação no trabalho acontece quando os desafios que o profissional enfrenta combinam com a sua capacidade de enfrentá-los. No próximo tópico é aprofundada a discussão sobre os aspectos que estão associados à felicidade no trabalho, tema de grande relevância na vida profissional contemporânea.

### **5.3.2 Trabalho, felicidade e sucesso**

A relação entre trabalho, felicidade e sucesso é uma discussão presente ao longo da vida adulta das pessoas. A sociedade contemporânea está mudando de uma economia centrada no dinheiro para uma economia de satisfação. As pessoas começam a tomar consciência que além da segurança, o dinheiro acrescenta pouco ao bem-estar subjetivo (SELIGMAN, 2004). Estudos da Psicologia Positiva desenvolvidos por Martin Seligman e Shawn Achor apresentam achados importantes sobre os fatores que influenciam a felicidade autêntica dos indivíduos, bem como o impacto que a felicidade tem na produtividade e no desempenho das empresas.

Segundo Achor (2010), para se ter o entendimento da relação entre trabalho e felicidade é fundamental entender a conexão entre sucesso e felicidade. O autor destaca que a maioria das pessoas foram educadas por meio da lógica de que se trabalhassem duro e se dedicassem seria suficiente para conquistarem o sucesso e, finalmente, poderiam experimentar a felicidade. Entretanto, descobertas no campo da psicologia positiva e neurociência indicam que esta fórmula é realmente ao contrário, ou seja: é a felicidade que gera o sucesso. Este fato ocorre porque quando pensamos e agimos de forma positiva, nosso cérebro se torna mais engajado, criativo e produtivo, o que impacta positivamente na vida profissional (ACHOR, 2010).

A relação da pessoa com o trabalho e com os outros aspectos da vida também é muito relevante para a experiência do bem-estar e da felicidade. Para

Seligman (2004), as pessoas podem ter três tipos de orientações para o trabalho: orientação para a tarefa, orientação para a carreira e orientação para a vocação. A orientação para a tarefa caracteriza-se quando a motivação principal do indivíduo é o pagamento no final do mês. A para carreira, por outro lado, está vinculada a um investimento pessoal mais profundo, em que as realizações são marcadas pelo dinheiro e também pelo progresso profissional, em que cada promoção representa para o sujeito mais prestígio e poder, além do aumento de salário. No momento em que não existe mais possibilidade de promoção, ou seja, quando o sujeito chegou ao topo, começam a alienação e a busca por gratificação, reconhecimento e significado em outra empresa.

A vocação é representada por um compromisso apaixonado com o trabalho (SELIGMAN, 2004). Os indivíduos que têm uma vocação percebem o seu trabalho como uma contribuição para um bem maior, ou seja, o próprio trabalho é fator de realizações, mesmo que não haja dinheiro ou promoções. Vale ressaltar que qualquer tarefa pode tornar-se uma vocação, e qualquer vocação pode tornar-se uma tarefa. O que transforma uma simples tarefa em vocação é o fato de o profissional utilizar com frequência as suas forças pessoais no trabalho, além de perceber na sua atividade um propósito para um bem maior.

O aspecto que traduz a felicidade durante o trabalho é o *flow*, a experiência de fluir, de sentir-se completamente à vontade dentro de si (SELIGMAN, 2004). O conceito de *flow* foi proposto por Csikszentmihalyi (2004), renomado professor da Peter Drucker Scholl of Bussines, para designar uma motivação intrínseca que acontece quando alguém se propõe a enfrentar desafios. O *flow* acontece quando os desafios que você enfrenta combinam com a sua capacidade de enfrentá-los. Assim, é fundamental, segundo a psicologia positiva, que as pessoas conheçam as suas forças pessoais e seus talentos para conquistarem a felicidade no trabalho, lembrando que as forças pessoais são compostas por traços morais, os talentos não. Conhecendo suas forças pessoais, os profissionais têm maiores chances de buscar atividades em que estas são necessárias e, com isso, elevar seus níveis de felicidade tanto no trabalho quanto nas relações sociais.

O trabalho é uma das situações em que as competências do profissional são desafiadas diariamente, através do aumento da complexidade da atividade e dos novos desafios. Na experiência do *flow*, as competências da pessoa defrontam-se com desafios acima do padrão normal, o que leva ao aprendizado, pois a pessoa

precisará aperfeiçoar suas habilidades para poder dar conta dos desafios e entrar em *flow* (Csikszentmihalyi, 2004). Portanto, o *flow* ocorre quando as pessoas são desafiadas ou procuram novos desafios à medida que os presentes vão se esgotando. É importante destacar que o *flow* não ocorre durante toda a jornada diária de trabalho, é comum os profissionais sentirem estresse, tédio e, até, situações de desespero (Csikszentmihalyi, 2004).

Visando auxiliar estudantes e profissionais a encontrarem o sucesso no trabalho, Achor (2010) publicou os sete princípios da Psicologia Positiva que estimulam o sucesso e a performance no trabalho. O estudo teve como base pesquisas desenvolvidas com estudantes de graduação de Harvard e com gestores e profissionais de empresas, identificando os indivíduos "*outliers* positivos", ou seja, indivíduos que se destacam em termos de desempenho, criatividade, realização, produtividade, energia ou resiliência. Suas descobertas levaram-no a formular os princípios para alcançar o que o autor denomina "vantagem da felicidade". Os princípios são ações para estimular situações positivas visando mudar os padrões cerebrais e torná-los positivos e, assim, criar felicidade. O primeiro princípio é a própria vantagem da felicidade, que expõem uma lista de dicas de como treinar o nosso cérebro para capitalizar pensamentos positivos visando melhorar a produtividade e o desempenho. Os estudos desenvolvidos por Achor (2010), também identificaram fortes evidências de que as relações sociais são fundamentais para a felicidade, principalmente nos momentos de estresse onde o apoio social dos amigos, colegas, da família e de professores pode auxiliar na reversão do quadro.

Para Achor (2010), os elementos externos, como a estrutura e o ambiente de trabalho e estudo que cercam os indivíduos, não são suficientes para garantir a felicidade das pessoas. Esses elementos externos só podem prever 10% da felicidade de longo prazo, ou seja, 90% da felicidade não é prevista pelo mundo externo, mas pela maneira com que o cérebro do indivíduo processa e interpreta o mundo. Outro dado que o autor destaca é que somente 25% do sucesso profissional são previstos por QI, ou seja, 75% do sucesso profissional são previstos pelo nível de otimismo, suporte social e sua capacidade de ver o estresse como um desafio, em vez de uma ameaça. Esse fato converge com a teoria das inteligências múltiplas e inteligência emocional que são abordados nos próximos capítulos desta fundamentação teórica.

Outro aspecto que Achor (2010) questiona nos seus estudos é a forma equivocada com que as empresas em geral estimulam seus funcionários, ou seja, a maioria das empresas segue uma fórmula de sucesso que está relacionada ao pensamento: "se eu trabalhar duro serei mais bem-sucedido, e ao me tornar mais bem-sucedido, serei mais feliz". Essa lógica acaba influenciando o estilo de educação e de gestão das empresas, e acaba sendo a maneira pela qual motivamos o nosso comportamento. Porém, segundo o autor, esta lógica é cientificamente incorreta e retrógrada, pois cada vez que o cérebro tem um registro de sucesso você somente alterou a regra do que é sucesso. Por exemplo, se o aluno obteve boas notas, agora deve obter notas melhores, se o profissional conquistou um bom emprego, em breve deve conseguir uma promoção ou conseguir um emprego melhor, se o trabalhador atingiu as metas na sua empresa, no próximo mês as metas serão ainda maiores. Portanto, se a felicidade está no lado oposto do sucesso, o cérebro nunca vai alcançá-la, pois sempre vai querer ir além. Dessa forma, a lógica deve ser contrária: a felicidade gera o sucesso.

Para Achor (2010), se a pessoa conseguir elevar o nível de positivismo, seu cérebro terá a experiência chamada de vantagem da felicidade, ou seja, o cérebro no positivo desempenha uma performance significativamente melhor do que no negativo, aumentando a inteligência, a criatividade e o nível de energia dedicado à tarefa. Dessa forma, os seus resultados no trabalho e, conseqüentemente, das empresas, melhoram. De acordo com as pesquisas desenvolvidas pelo autor, o cérebro no positivo é 31% mais produtivo, pois o pensamento positivo libera a dopamina que aciona todos os centros de aprendizagem do cérebro permitindo adaptar-se ao ambiente de forma mais rápida e eficiente.

Assim, o cérebro humano pode ser visto como um processador capaz de dedicar uma quantidade finita de recursos para experimentar o mundo ao seu redor, e, dessa forma, a felicidade humana está relacionada com a forma que escolhemos para interpretar o mundo. Portanto, devemos treinar nosso cérebro para capitalizar possibilidades, vendo o mundo através de uma lente de gratidão, esperança, resiliência e otimismo. A experiência das emoções positivas, combinada com sentimentos de significado e propósito, pode proporcionar maior prazer, engajamento e significado, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional.

O pensamento e a atitude positiva discutidos por Seligman (2004), Csikszentmihalyi (2004) e Achor (2010) estão presentes na abordagem moderna de

competências para o trabalho. Segundo essa abordagem, as competências individuais não devem se restringir somente a aspectos cognitivos, técnicos, mas devem contemplar aspectos sociais e afetivos para a execução de um bom trabalho. No subcapítulo 5.4, é aprofundado o debate sobre o desenvolvimento da pessoa para o trabalho, tema de suma importância para a esta tese.

## 5.4 DESENVOLVIMENTO DA PESSOA PARA O MUNDO DO TRABALHO

### 5.4.1 Competências individuais

Competências são características demonstráveis de um indivíduo, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente à performance. Os estudos sobre competências seguem duas correntes: pode-se classificar uma delas como concepção comportamentalista, preconizada pelos autores norte-americanos, e outra de concepção psicocognitivista, oriunda de autores franceses.

Os autores precursores da corrente comportamentalista são David C. McClelland e Richard Boyatzis. McClelland publicou, em 1973, um artigo sobre competências individuais que se tornou referência, intitulado *Testing for competence rather than intelligence*. Neste estudo, o autor verificou que os testes de aptidão e inteligência não prediziam o desempenho no trabalho e o sucesso profissional. McClelland identificou que uma pessoa competente não é necessariamente aquela com conhecimento técnico aprofundado em determinado tema. Boyatzis (1982), na década de 80, destacou que as competências gerenciais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho.

Entretanto, a corrente psicocognitivista, introduzida pelos autores franceses na década de 70, surgiu do questionamento do conceito proposto pela corrente comportamentalista de restringir as competências à formação profissional técnica. Segundo Fleury e Fleury (2000), o conceito de competência, que emerge na literatura francesa dos anos 90, procurava ir além do conceito de qualificação.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), o debate dos autores norte-americanos destaca que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade dos indivíduos. Em outras palavras, a competência é percebida como o estoque de recursos que o indivíduo detém, o que fazia sentido em um modelo taylorista e fordista de organização do trabalho. Por outro lado, a

abordagem dos autores franceses, manifestada por uma insatisfação com o descompasso observado entre a educação e as necessidades do mundo do trabalho, apresenta uma visão de competência que vai além do acúmulo de conhecimentos, contemplando o como e quando aplicar esses conhecimentos.

Observa-se uma evolução conceitual do entendimento de competência ao longo do tempo. O entendimento simplista, que enxergava as competências como um mero conjunto de conhecimentos técnicos para exercer uma atividade, ampliou-se para uma visão contemporânea de competências, que abrange a inter-relação de aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade profissional.

Assim, neste item, será discutida a abordagem de competência de autores que seguem a corrente psicocognitiva, como Le Boterf (1995, 2000), Zarifian (1999) e Durand (1998), e posteriormente será apresentada a visão sobre competências do autor norte-americano Quinn, que apresenta um dos modelos mais adotados sobre competências de gestores. As discussões desses autores darão subsídios para as análises das competências demandadas ao profissional de marketing contemporâneo que serão realizadas neste estudo.

Le Boterf (2003) e Zarifian (1999) destacam que o aumento da complexidade do trabalho exercido nas empresas e, conseqüentemente, o aumento de eventos imprevistos, requerem competências que vão além do domínio de conhecimentos técnicos. Zarifian (1999) destaca três mudanças no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- A noção de evento: aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo para atrapalhar o desenvolvimento normal do sistema produtivo, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isso implica a necessidade do indivíduo de mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho.

- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar de acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

- Noção de serviço: atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser um foco central; esta comunicação é fundamental.

Segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com

mais força, na medida em que aumenta a complexidade das situações. Para Le Boterf (2003), a competência é constituída de três eixos: as características pessoais (sua biografia, socialização), a formação educacional e a experiência profissional. Dessa forma, a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas pela aprendizagem.

Le Boterf (2003) compara a competência a um "saber-mobilizar", ou seja, possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Assim, a competência não se restringe a um conjunto de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, ou seja, não basta somente "o saber", é preciso "como" e "quando" aplicar esse saber. Segundo o autor, as pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem necessariamente mobilizá-los de forma pertinente e no momento oportuno, em situações de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, por imposições temporais e por recursos, é reveladora da passagem à competência. É na ação, portanto, que se realiza a competência. Para Le Boterf (2003), a mobilização requerida é múltipla e implica saber administrar a complexidade, o que contempla o:

- Saber agir com pertinência.
- Saber mobilizar saberes e conhecimentos em contexto profissional.
- Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos.
- Saber transpor.
- Saber aprender e saber aprender a aprender.
- Saber envolver-se.

Segundo o autor, os modelos que não entendem a competência como uma súmula de saberes, de saber-fazer e de saber-estar, são insuficientes para os indivíduos atuarem com competência em um ambiente de complexidade e incertezas. Le Boterf (2003) considera que a dinâmica posta em prática por um profissional que age com competência é composta por três dimensões da competência:

A dimensão dos recursos disponíveis: São os conhecimentos, o saber-fazer, as capacidades cognitivas e as competências comportamentais que o profissional mobiliza para agir.

A dimensão da ação e dos resultados: São as práticas profissionais e de desempenho.

A dimensão da reflexividade: Composta pelo distanciamento em relação às duas dimensões anteriores.

A dimensão dos recursos a mobilizar é a dimensão mais clássica, a mais conhecida. Para agir de forma pertinente, um profissional deve não só deter conhecimento, mas também saber combinar e pôr em prática um conjunto coerente de recursos. Esse conjunto é composto pelos recursos pessoais e pelos recursos disponíveis. Os recursos pessoais são aqueles que o sujeito deve integrar e que se tornam intrínsecos à sua pessoa, são múltiplos e diversos: conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, recursos emocionais, competências comportamentais, saber-fazer oriundo da experiência. Por outro lado, os recursos disponíveis no contexto em que a pessoa está inserida são aqueles aos quais ela pode recorrer se for necessário, como: bases de dados, competências de colegas ou de pessoas de outras profissões, redes de cooperação, manuais de instruções. Dessa forma, para agir com competência, um profissional deve combinar e mobilizar tanto os recursos pessoais como os recursos do seu meio envolvente.

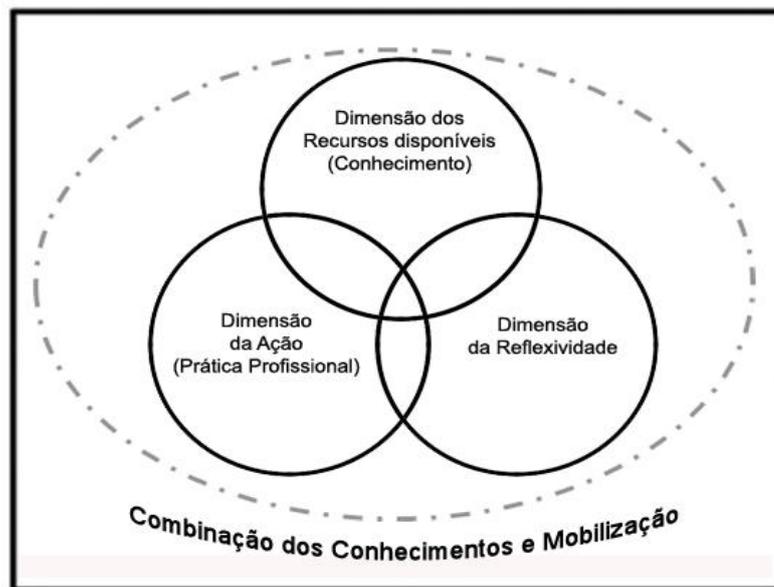
A dimensão da ação e dos resultados corresponde às práticas profissionais às quais se recorre em relação às exigências de uma situação profissional. Ser reconhecido como competente é ser visto como alguém capaz de conduzir práticas profissionais pertinentes em relação às exigências da sua atividade profissional. Dessa forma, o profissional demonstra competência por meio da ação. A prática profissional pode ser definida, segundo Le Boterf (2003), como o conjunto de atos que um sujeito executa para realizar uma atividade prescrita, para resolver um problema ou para confrontar um determinado acontecimento. Cada prática é singular, isto é, específica da pessoa que a executa. Não existe, porém, uma resposta única para um imperativo profissional; não há uma forma única de resolver um problema com competência; não existe um estilo único de dirigente: cada um exercerá sua prática em função das suas características e dos recursos pessoais. Nesse sentido, ao ser confrontado com um determinado problema, um profissional agirá de uma forma peculiar, aquela que lhe foi sendo ensinada pela experiência.

A terceira dimensão da competência é a do distanciamento ou da reflexividade. O profissional competente é aquele que não só é capaz de agir com pertinência numa dada situação, mas que compreende, igualmente, o porquê e o como agir. Assim, o profissional deve ser capaz de se distanciar, tanto em relação às situações que encontra, como em relação às suas práticas. Ele deve ser capaz de

reflexividade; esta reflexividade, entretanto, não leva à simples reprodução de como se agiu ou dos recursos utilizados, mas deve servir para uma reconstrução da realidade que contribuirá para a construção do profissionalismo da pessoa envolvida na atividade.

A interação entre estas três dimensões é ilustrada na Figura 8, portanto, o saber agir pressupõe ser capaz de combinar diferentes operações e não apenas ser capaz de efetuá-las separadamente. Para Le Boterf (2003), a construção das competências é uma combinação complexa de recursos: mescla os conhecimentos gerais e os conhecimentos profissionais. Essa combinação de conhecimentos está diretamente relacionada às experiências vivenciadas, ou seja, quanto maior a diversidade de situações às quais o indivíduo esteve exposto, mais amplo será o espectro para o qual ele poderá recorrer a fim de compor suas respostas.

**Figura 8** – Interação das três dimensões de competências.

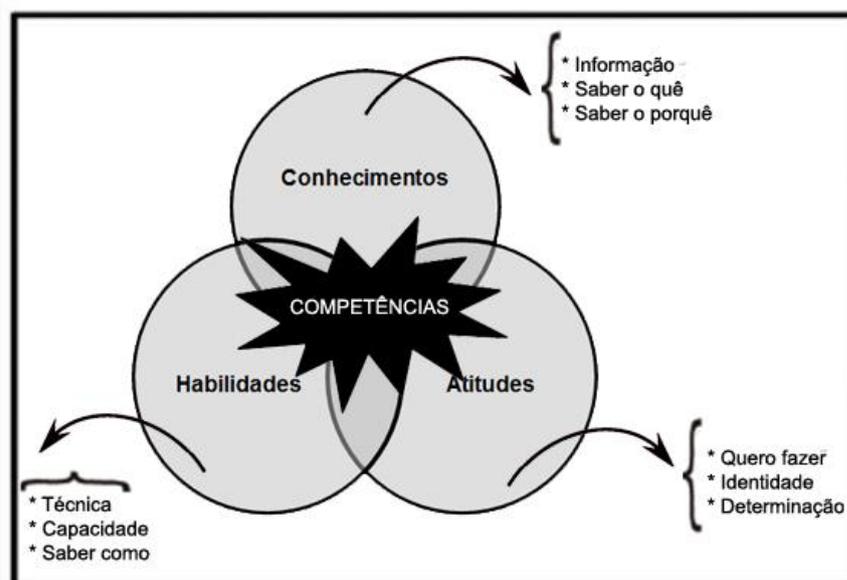


**Fonte:** Adaptado de LE BOTERF, 2006.

Outro autor que apresenta um modelo de competências que abrange as dimensões humanas e profissionais é Durand (1998). A abordagem de Durand (1998) tem influência da teoria de aprendizagem do pedagogo suíço Henri Pestalozzi, que idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand e heart*).

Durand (1998) construiu o conceito de competência baseado em três dimensões - *Knowledge, Know-How and Attitudes*, conhecido como C.H.A., ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos são as informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo; as habilidades são a capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido com vistas à consecução de um propósito definido, e as atitudes dizem respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados à atividade profissional, que explicam o comportamento normalmente experimentado pelo ser humano no seu ambiente de trabalho. Essas dimensões são interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico. Segundo Durand (1998), a competência é a somatória do que a pessoa assimilou de conhecimentos e também as suas experiências, ou seja, envolve a questão do saber e do saber-fazer, a questão intelectual e o discernimento comportamental. A Figura 9 ilustra as dimensões de competências proposta por Durand (1998).

**Figura 9** – Dimensões de competências.



**Fonte:** Adaptado de DURAND, 1998.

Del Prette e Del Prette (2001) ressaltam a importância das habilidades sociais no desempenho dos profissionais cuja atuação se dá por meio de relações interpessoais, como gerentes, supervisores e líderes. Segundo os autores, quando socialmente habilidosos, esses profissionais contribuem significativamente para a melhoria do clima organizacional, bem como para a qualidade das relações

peçoais. O conjunto de habilidades sociais pode ser organizado, segundo Del Prette e Del Prette (2001), em classes e subclasses de maior ou menor abrangência. Entre as principais classes, se encontram as habilidades de comunicação, as habilidades de civilidade, as habilidades assertivas de enfrentamento ou de defesa de direitos e de cidadania, as habilidades empáticas e de expressão de sentimento positivo e as habilidades sociais profissionais relacionadas à coordenação de grupo e a falar em público. Entretanto, na base de qualquer desempenho socialmente competente está a automonitoria, que é a habilidade da pessoa de observar, interpretar e regular pensamentos, sentimentos e comportamentos em situações sociais.

Para Del Prette e Del Prette (2001), as habilidades sociais são desenvolvidas ao longo da vida do indivíduo, porém, quando o meio social não é favorável para a aprendizagem dessas habilidades, o processo pode ser recuperado por meio de treinamentos sistemáticos.

Um dos principais estudos sobre educação e competência gerencial no trabalho foi desenvolvido por Quinn et. al. (2003). O modelo difundido pelos autores está entre os 40 modelos mais importantes da história da gestão e tem sido largamente utilizado na pesquisa organizacional há mais de 25 anos (HAVE; HAVE; STEVENS, 2003). Segundo Quinn et. al. (2003), a competência é uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho do trabalhador no contexto organizacional, que agrega valores ao indivíduo e à organização. O desenvolvimento de competências, por sua vez, ocorre por meio da aprendizagem e ao longo da vida de uma pessoa. Para Quinn et. al. (2003), as competências demandadas para os gestores estão associadas ao modelo de gestão das organizações. Nossos modelos e definições sobre gestão estão, contudo, em permanente evolução, à medida que mudam os valores da sociedade, mudam também os pontos de vista existentes e emergem novos modelos de gerenciamento. Lembro que essas mudanças ocorrem pela complexa interação de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, naturais e sociais.

Assim, Quinn et. al. (2003) identificaram quatro modelos de gestão, em que cada um apresenta um conjunto de competências necessárias. Vale ressaltar que as empresas não possuem apenas um dos modelos, mas vários, e eles apresentam uma íntima relação e entrelaçamento entre si, formando um conjunto que faz parte de um constructo maior, ou seja, da eficácia organizacional. Os modelos

identificados pelo autor são: Modelo das Metas Racionais, Modelo dos Processos Internos, Modelo das Relações Humanas e o Modelo de Sistemas Abertos.

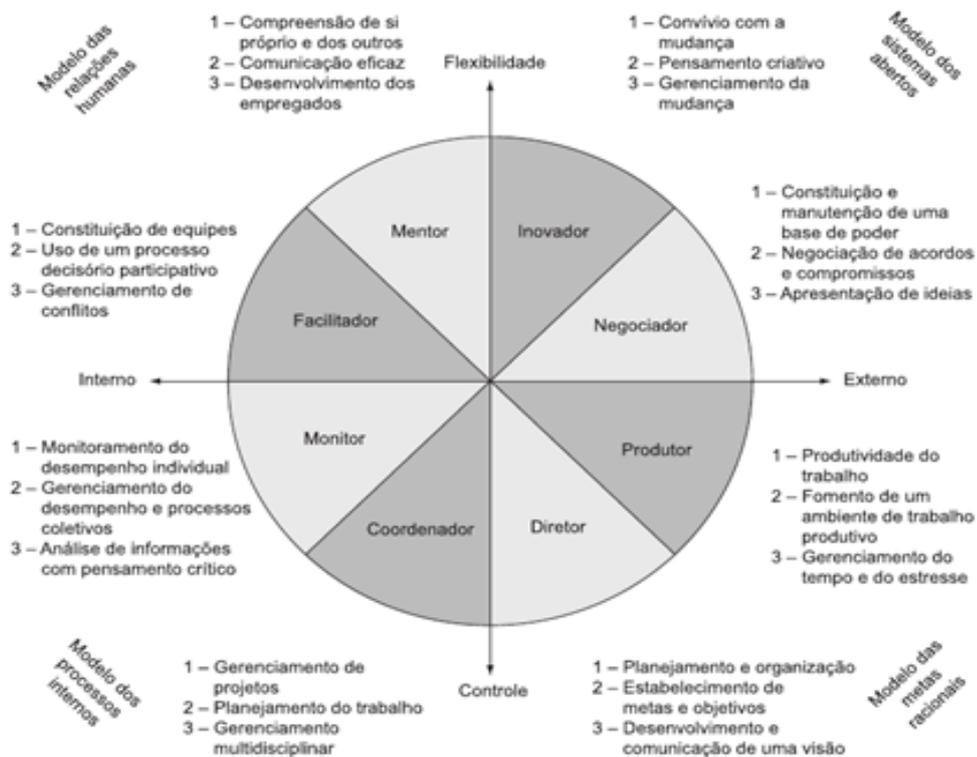
O Modelo das Metas Racionais tem seus fundamentos no início do século XX, caracterizado pela riqueza de recursos, mão de obra barata e baixíssimo nível de escolaridade. O foco central da gestão nesse modelo é a maximização do lucro e a produtividade, ou seja, a função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático. Esse modelo enfatiza que as metas, a análise racional e a tomada de iniciativas sejam explícitas. O Modelo dos Processos Internos é um complemento ao Modelo das Metas Racionais, conhecido também como "burocracia profissional". Nele, os critérios de eficácia baseiam-se na estabilidade e na continuidade e eficiência do fluxo do trabalho. A função do gerente consiste em ser um monitor competente e um coordenador confiável.

O Modelo das Relações Humanas emergiu, segundo Quinn et. al. (2003), no período de 1926 a 1950. Fatos como a quebra do mercado de ações de 1929 e o Pós-Segunda Guerra Mundial afetaram a vida e as perspectivas das futuras gerações. Durante esse período, a economia ruiu e recuperou-se oferecendo progresso em todas as áreas, sobretudo na agricultura, nos transportes e nos bens de consumo. Havia uma sensação de prosperidade e preocupação com a recreação, tanto quanto com a sobrevivência. Assim, os modelos das metas racionais e dos processos internos já não eram totalmente suficientes. O Modelo das Relações Humanas tem como ênfase central o compromisso, a coesão e a moral, e os valores demandados são a participação, a resolução de conflitos e a criação do consenso. Nesse modelo, a função principal do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.

O Modelo de Sistemas Abertos, segundo Quinn et. al. (2003), desenvolveu-se no período de 1951 a 1975, influenciado pela competitividade global, pelo progresso tecnológico e pela necessidade de compreender como administrar um mundo em rápida transformação e com intenso conhecimento. Nesse modelo, a organização depara-se com a necessidade de competir em um ambiente ambíguo e competitivo. Os critérios básicos de eficácia da organização são a adaptabilidade e o apoio externo, e têm como ênfase os processos de adaptação política, criatividade na resolução de problemas, inovação e gerenciamento de mudanças. Nesse modelo, espera-se que o gerente seja inovador, criativo, ou seja, alguém que faz uso de poder e pode influenciar na organização.

Os quatro modelos de eficácia organizacional propostos por Quinn et. al. (2003) são ilustrados na Figura 10. Cada quadrante do modelo exibe dois papéis cujas características estão associadas ao modelo teórico de performance organizacional e de gestão em questão. Os oito papéis de liderança identificados – inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor – compreendem três competências específicas de gestão. Assim, o modelo apresenta 24 competências, conforme ilustrado no Quadro 2. Nesse contexto, competência significa aplicar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel (QUINN et al., 2003).

**Figura 10 – Modelo das 24 competências da gestão.**



Fonte: QUINN et. al. (2003, p. 17).

De acordo com Quinn et. al. (2003), estas competências têm que estar presentes na vida do gestor contemporâneo, sendo mobilizadas de forma adequada em diferentes graus, de acordo com as situações que estão sendo geridas. Dessa forma, os papéis desempenhados pelos gestores demandam competências relacionadas a fatores emocionais, afetivos e técnicos, dada a natureza multidimensional e paradoxal do desempenho em gestão. Além disso, considerando

que os gerentes são fortes influenciadores da conduta e imagem própria dos funcionários, compete ao gestor criar um ambiente que, além de contribuir para o crescimento da instituição, seja favorável ao desenvolvimento individual dos membros de sua equipe de trabalho (NAISBITT; ABURDENE, 1990). Nesse sentido, outra questão que não está explícita nos modelos de competência apresentados é a conduta ética do profissional na realização do trabalho.

**Quadro 2 – As 24 competências de gestão.**

<b>Papel</b>	<b>Competências-chave</b>
Inovador	1. Conviver com a mudança 2. Pensamento criativo 3. A gestão da mudança
Negociador	4. Criar e manter uma base de poder 5. Negociar acordos e compromissos 6. Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes
Produtor	7. Produtividade e motivação pessoal 8. Motivar os outros 9. Gestão do tempo e do estresse
Diretor	10. Tomada de iniciativas 11. Fixação de metas 12. Delegação eficaz
Coordenador	13. Planificação 14. Organização e desenho 15. Controle
Monitor	16. Reduzir a sobrecarga de informação 17. Analisar a informação criticamente 18. Apresentar a informação: redigir com eficácia
Facilitador	19. Criação de equipes 20. Tomada de decisões participativas 21. Gestão do conflito
Mentor	22. Auto compreensão e compreensão dos outros 23. Comunicação interpessoal 24. Desenvolvimento dos subordinados

**Fonte:** Adaptado de QUINN et. al. 2003.

Drucker (2000) destaca que as competências esperadas dos gerentes na Era do Conhecimento extrapolam os aspectos técnicos e profissionais e incluem atitudes ligadas à ética e à moral aplicadas ao comportamento do indivíduo. Gardner (2009), nas pesquisas desenvolvidas no projeto Goodwork®, ressalta a importância da responsabilidade no trabalho, destacando valores, ética e moralidade na conduta profissional. Segundo Gardner (2009), a realização, ou não, de um bom trabalho leva em consideração a existência de quatro elementos distintos: o profissional

individual, o âmbito de atividade do trabalho, as forças do campo que operam no âmbito do trabalho e o sistema mais amplo de recompensa do entorno da sociedade.

Em relação ao profissional individual, estão presentes os padrões pessoais, o seu sistema de crenças, a sua motivação para realizar um bom trabalho, a sua personalidade, o seu temperamento e o seu caráter que, juntos, determinam se o padrão de trabalho que o indivíduo irá realizar será responsável ou irresponsável. No âmbito de atividade do trabalho, todas as profissões possuem um conjunto central de crenças e valores que devem ser respeitadas para o exercício de um trabalho responsável, explícito nos códigos profissionais ou nas próprias tradições da atividade. As forças do campo que operam no âmbito do trabalho são as "guardiãs" dos valores centrais da atividade, encontram-se em várias entidades de caráter social, tanto no âmbito epistemológico quanto na estrutura de conhecimento e valores, como indivíduos e instituições que possuem o poder para tomar decisões importantes. O sistema mais amplo de recompensas do entorno da sociedade engloba as três forças anteriores, essa sociedade mais ampla admite várias formas de sanções e de recompensas.

Esses quatro elementos encontram-se sempre presentes e atuantes. Segundo Gardner (2009), existe uma maior probabilidade do surgimento de um bom trabalho quando existe um alinhamento desses quatro elementos, ou seja, quando as crenças individuais, os valores do âmbito de atividade, as forças do campo e o sistema de recompensa da sociedade apontam na mesma direção. Esses elementos influenciam a motivação do indivíduo, que está diretamente ligada à competência e à sua conduta profissional (ZARIFIAN, 1999). A motivação está associada ao sentido que o indivíduo pode dar à sua atividade profissional, o que remete a três grandes registros: o sentido de utilidade do trabalho, os valores éticos e os projetos pessoais.

Segundo pesquisa realizada por Coleman, Gulatti e Segovia (2012) com alunos de cursos MBA, a motivação para o trabalho está relacionada ao desafio intelectual imposto pela atividade, à possibilidade de desenvolvimento pessoal que o trabalho proporciona e o potencial que a função exercida têm para promover mudanças significativas para o mundo. Para os autores, a motivação das novas lideranças está relacionada à busca de um significado para a sua vida e para as organizações onde atuam, ou seja, a realização de atividades que realmente tragam

um impacto positivo para um mundo melhor, baseado em dois pilares: paixão e propósito.

Diante da discussão teórica apresentada neste item, observa-se que a visão contemporânea de competências para a atividade de gestão vai além do simples acúmulo de conhecimentos. O desenvolvimento de habilidades e atitudes relacionadas ao saber agir com pertinência na prática profissional, saber mobilizar conhecimentos múltiplos e saber envolver-se são aspectos cada vez mais valorizados pelas organizações. Diversos pesquisadores e especialistas, como Gardner (1995), Goleman (1995), Mosquera e Stobäus (2006), Abraham (2006), Low et al. (2004), Quinn et. al. (2003), Durand (1998), Le Boterf (1995) e Coleman, Gulatti e Segovia (2012) destacam que as competências relacionadas a aspectos sociais e afetivos são essenciais para a educação, performance pessoal, liderança e saúde pessoal.

A teoria das inteligências múltiplas de Gardner (1995) e a popularização do conceito de Inteligência Emocional realizado por Goleman (1995), que serão discutidos posteriormente neste referencial teórico, chamaram a atenção da comunidade acadêmica e empresarial sobre a importância das competências relacionadas a aspectos emocionais, sociais e afetivos. Segundo Low et. al. (2004), o conhecimento das inteligências e habilidades emocionais serão a chave para melhorar a educação e ajudar a desenvolver estudantes e profissionais a atingirem graus mais elevados de realização pessoal e sucesso na carreira. Abraham (2006), em pesquisa realizada, destaca que a formação dos profissionais em competências relacionadas à inteligência emocional é essencial para formar as pessoas para uma carreira de sucesso e realização. Chia (2005) complementa, destacando que conhecimentos técnicos ensinados nas academias tornam-se menos eficazes devido à velocidade das mudanças no ambiente de negócios global. Assim, é fundamental também o desenvolvimento de habilidades emocionais.

As competências relacionadas às habilidades emocionais são chamadas no universo corporativo de *Soft Skills* e incluem a capacidade de liderança, de relacionamento, de comunicação e de negociação. Já as *Hard Skills* são as competências técnicas para o exercício da atividade. Segundo Mintzberg (2006), as escolas de negócios estão se concentrando apenas em transmitir conhecimentos teóricos para seus alunos, enquanto deveriam aprofundar as chamadas *Soft Skills*.

Diante da visão contemporânea de competências que destaca a importância em desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a aspectos emocionais, afetivos e interpessoais, os próximos tópicos deste referencial teórico discutem a teoria das inteligências múltiplas (IM) e a teoria da inteligência emocional (IE). Essas abordagens darão subsídio para um melhor entendimento das dimensões de competências que vão além do conhecimento técnico, bem como o seu impacto na educação.

#### **5.4.2 Inteligências múltiplas**

As Inteligências múltiplas surgiram do objetivo de chegar a uma visão mais ampla e abrangente do pensamento humano do que aquela aceita pelos estudos cognitivos. A insatisfação de Howard Gardner com as visões unitárias de inteligência, como o conceito de QI, que focalizam principalmente as habilidades importantes para o sucesso escolar, levou Gardner a redefinir inteligência à luz das origens biológicas da habilidade para resolver problemas, apresentando uma visão pluralista da mente (GARDNER, 1994).

Segundo Gardner (1994), as abordagens de QI focalizam um determinado tipo de solução de problemas lógicos ou linguísticos; todas falham em lutar corpo a corpo com os níveis mais elevados da criatividade; e todas são insensíveis à gama de papéis relevantes na sociedade. Portanto, a teoria das IM é uma crítica à visão padrão de "curva de Bell" da inteligência, que afirma (GARDNER, 1995):

- A inteligência é uma entidade única.
- As pessoas nascem com certa quantidade de inteligência.
- É difícil alterar a quantidade da nossa inteligência, pois está "em nossos genes".
- A inteligência pode ser medida a partir de testes de QI.

Em contraponto a essas abordagens, Gardner propôs um ponto de vista alternativo que focalizou as áreas negligenciadas por essas definições de inteligência. Assim, a teoria da IM revela a pluralidade do intelecto, ressalta que a inteligência humana não se restringe às inteligências linguísticas e às inteligências lógico-matemáticas.

Nesse sentido, o próprio conceito de inteligência é discutido pelo autor. Segundo Gardner (1994), a inteligência é a capacidade de resolver problemas ou de

elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes culturais ou comunitários. A noção de cultura é de extrema importância para a Teoria das Inteligências Múltiplas, visto que as inteligências são potenciais ou inclinações realizadas, ou não, dependendo do contexto cultural em que são encontradas. Gardner (1995) sugere que alguns talentos só se desenvolvem porque suas inteligências e habilidades são valorizadas pelo ambiente que os cercam.

O ponto essencial da Teoria das Inteligências Múltiplas é que não existe apenas uma capacidade mental subjacente. Pelo contrário, existem várias inteligências funcionando em combinação. Essa visão pluralista da mente, que considera as pessoas com forças cognitivas diferenciadas e estilos cognitivos contrastantes, permitiu a proposição, segundo Gardner (2000), de oito inteligências:

1. Inteligência linguística: é a sensibilidade para a língua escrita e para a língua falada;
2. Inteligência lógico-matemática: é a capacidade lógica e matemática como capacidade científica.
3. Inteligência espacial: é a capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial.
4. Inteligência musical: é a capacidade apresentada pelos artistas que sabem se manifestar por meio da música.
5. Inteligência corporal-sinestésica: é a capacidade de desenvolver problemas ou de elaborar produtos utilizando o corpo inteiro ou partes do corpo.
6. Inteligência interpessoal: é a capacidade de compreender outras pessoas e o que as motiva para o trabalho e para o trabalho cooperativamente.
7. Inteligência intrapessoal: é a capacidade voltada para dentro que permite formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida.
8. Inteligência naturalista: é a sensibilidade para compreender e organizar os padrões da natureza, talento para reconhecer e categorizar objetos naturais.

O autor investiga a possibilidade de uma nona inteligência, denominada Existencial, que abrange a capacidade do ser humano de refletir e ponderar sobre questões fundamentais da existência. Porém esta inteligência carece ainda de maiores evidências para a sua adoção.

Segundo Gardner (1995), todos os indivíduos possuem, como parte de sua bagagem genética, certas habilidades básicas em todas as inteligências. Os seres humanos dispõem de graus variados de cada uma das inteligências e de maneiras diferentes com que elas se combinam e se organizam. A forma como cada pessoa utiliza essas capacidades intelectuais para resolver problemas e criar produtos também se difere. A linha de desenvolvimento de cada inteligência, no entanto, será determinada tanto por fatores genéticos e neurobiológicos quanto por condições ambientais, como citado anteriormente.

Embora essas inteligências sejam, até certo ponto, independentes uma das outras, elas raramente funcionam de forma isolada. De acordo com Gardner (1995), cada domínio, ou inteligência, pode ser visto em termos de uma sequência de estágios. Na adolescência e na idade adulta, as inteligências revelam-se a partir de ocupações vocacionais ou não vocacionais. Nessa fase, o indivíduo adota um campo específico e focalizado, e se realiza em papéis que são significativos na sua cultura e na sua atividade profissional. Dessa forma, cada função a ser executada depende de uma combinação de inteligências, e jovens, como também adultos, refletindo sobre seus rumos profissionais, podem apresentar um conjunto de potencialidades não necessariamente relacionadas às inteligências linguística e lógico-matemática, que devem ser consideradas.

A teoria das IM parte do princípio de que todas as pessoas têm capacidade de desenvolver diversos tipos de habilidades, e o potencial de cada um é resultado da interação dessas competências, que aparecem em doses variadas ao longo da vida (GARDNER, 1995). Nesse sentido, as múltiplas inteligências são características significativas para a inserção no mundo do trabalho, tendo por base ações centradas em deveres e direitos para o bom convívio social. As instituições de ensino preocupadas com o melhor aproveitamento das potencialidades dos seus alunos, portanto, devem manter uma permanente discussão sobre a busca de práticas que permitam identificar e desenvolver as habilidades individuais de seus estudantes. Para Gardner, a abordagem tradicional das visões unitárias de inteligência que predizem o desempenho escolar nas instituições tradicionais não refletem de maneira satisfatória o desempenho numa profissão.

A Teoria das Inteligências Múltiplas apresenta grandes contribuições para a educação. A visão de Gardner (1995) da pluralidade do intelecto apresenta desafios para que as instituições de ensino sejam um ambiente propício para desenvolver

inteligências e, ainda, para ajudar as pessoas a atingirem objetivos de ocupação, adequados à sua gama de potencialidades. O autor ainda destaca que essas instituições têm o papel de identificar e desenvolver as diversas inteligências dos alunos, assim como orientar quais são as inteligências demandadas por cada profissão.

Outro desafio que a teoria das IM apresenta para as instituições de ensino é em relação à avaliação, uma vez que o aluno é basicamente avaliado pelo seu raciocínio lógico. Qualidades como compreensão, tenacidade, liderança e observação, bem como habilidades de relacionamento interpessoal, são de pouca valia no meio acadêmico. Diante da visão das IM, a avaliação pode ser usada como um instrumento para informar o aluno sobre a sua capacidade individual, e o professor sobre o quanto está sendo aprendido, não servindo apenas como maneira de classificar, aprovar ou reprovar os alunos. De acordo com os estudos de Gardner (1995), o foco de atenção de coordenadores, professores e psicólogos atuantes em instituições educacionais deve englobar tais questões anteriormente menosprezadas, seja na educação básica ou na educação profissional.

A Teoria das IM permite um olhar mais amplo sobre o sujeito, possibilitando um melhor aproveitamento dos alunos, pois permite um maior proveito das suas habilidades individuais. Assim, os estudantes podem desenvolver as suas capacidades e habilidades intelectuais. Dessa forma, as instituições de ensino deveriam tentar garantir que cada aluno recebesse a educação que favoreça o seu potencial individual, uma vez já sabido que os indivíduos têm perfis cognitivos diferentes uns dos outros. A Teoria das IM vai ao encontro da educação personalizada e individualizada. Esta abordagem considera o aluno em sua singularidade, criatividade, autonomia e comunicação, e visa à descoberta de suas excelências para a realização do seu projeto pessoal de vida (KLEIN, 1998).

#### **5.4.3 Inteligência emocional e afetividade**

A Inteligência Emocional pode ser entendida como um subconjunto das Inteligências Múltiplas, pois, segundo Salovey e Mayer (2004), refere-se à capacidade de avaliar e de expressar emoções, à capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional e à capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Bar-On (2002) ressalta que os

estudos sobre Inteligências Múltiplas de Howard Gardner contribuíram para a Teoria de Inteligência Emocional. O conceito inicial de IE proposto por Salovey e Mayer envolvia a auto percepção e a empatia, e referia-se à capacidade de utilizar informações emocionais para guiar a cognição e o comportamento, conceito que revela uma íntima relação com as inteligências interpessoais e intrapessoais propostas por Gardner (1995).

Salovey e Mayer (2004) foram os autores que apresentaram à comunidade científica o conceito de Inteligência Emocional, porém, o autor que popularizou esse pensamento, principalmente no meio empresarial, foi Daniel Goleman (1995) com o lançamento do livro Inteligência Emocional. Goleman (1995) relacionou a teoria da IE ao mundo do trabalho. Segundo o autor, essa inteligência é a capacidade mais importante na explicação do sucesso no trabalho. Esta afirmação influenciou muitas empresas na década de 1990 a investirem em treinamentos e considerarem os aspectos emocionais dos indivíduos nos processos seletivos.

Goleman (1995) também foi o grande responsável por difundir o conceito de QE, ou seja, coeficiente emocional. Para o autor, o QI – coeficiente de inteligência –, e o QE não são capacidades que se sobrepõem, mas sim capacidades distintas. Segundo Goleman (1995), o QE é cada vez mais importante para o sucesso e desenvolvimento das organizações, pois funcionários que possuem confiança em si, autocontrole, compromisso e integridade são mais exitosos, assim como as empresas onde atuam. Sheth, Sisodia, Wolfe (2008), assim como Goleman (1995), ressaltam que as organizações devem buscar desempenhos não apenas econômico, mas também humano, o que os autores denominam de uma "companhia humana", onde prevalece as conexões emocionais entre os colaboradores da organização e nas relações com seus clientes.

Contudo, para Salovey e Mayer (2004), a inteligência emocional não é contraditória à inteligência, ela é uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para auxiliar na resolução de problemas, ou seja, a inteligência emocional é uma intersecção entre as inteligências e as emoções. Salovey e Mayer (2004) identificaram quatro habilidades centrais da Inteligência Emocional, organizadas em níveis de complexibilidade, dos mais elementares aos mais complexos, estas habilidades são: percepção das emoções, facilitação ao pensamento, compreensão das emoções e o controle de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

A percepção das emoções refere-se à capacidade de identificar emoções em si e em outras pessoas, objetos, paisagem, sons e comportamento. Contempla também a habilidade de avaliar e expressar emoções relacionadas a sentimentos, assim como o discernimento de expressões falsas e verdadeiras. A segunda habilidade destacada pelos autores compreende a emoção como facilitadora do ato de pensar, ou seja, quando as emoções priorizam determinadas ideias por considerá-las mais relevantes ajudando no julgamento de situações. A terceira habilidade contempla a compreensão e análise de emoções, assim como o emprego do conhecimento emocional, ou seja, relaciona-se à capacidade de interpretar e compreender os significados das emoções que estão presentes nos relacionamentos interpessoais. A quarta habilidade refere-se ao controle reflexivo de emoções para o crescimento emocional e intelectual. Essa seria a capacidade de manter-se aberto a sentimentos, administrando a emoção em si mesmo e nos outros pela moderação das emoções negativas e valorização das emoções positivas (SALOVEY; MAYER, 2004).

As ideias de Salovey e Mayer (2004) estão intimamente relacionadas aos pensamentos de Maturana. Segundo Maturana e Varela (2001), todas as nossas ações estão fundamentadas no emocionar. Nosso viver se dá no entrelaçamento cotidiano entre razão e emoção, assim, todo sistema racional tem um fundamento emocional. O autor também destaca a importância de se estabelecer relações sociais sadias, considerando que o social é compreendido como domínio de condutas relacionais fundadas na emoção. Ao se referir à emoção, entretanto, o autor não se refere ao que convencionalmente chamamos de sentimento, mas afirma que emoções são disposições corporais dinâmicas que definem os diferentes domínios de ação em que nos movemos (MATURANA; VARELA, 2001). Dessa forma, a emoção faz parte de todas as relações sociais, é a emoção que constitui o domínio de condutas em que se dá a operacionalidade da aceitação do outro como legítimo outro na convivência. A importância das emoções e a visão sistêmica estão no centro das ideias propostas pelo autor. Segundo Maturana e Varela (2001), se queremos compreender qualquer atividade humana, devemos atentar para a emoção que define o domínio de ações no qual aquela atividade acontece e, no processo, aprender a ver quais ações são desejadas naquela emoção. Esse pensamento aplica-se nas diferentes relações sociais, ou seja, no trabalho, na educação ou no dia a dia.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002), de forma muito semelhante às habilidades apresentadas por Salovey e Mayer (2004), também dividem a inteligência emocional em quatro aspectos: autoconsciência, que é a compreensão das próprias emoções, possibilidades, limites, valores e motivações do sujeito; autogestão, que representa a capacidade de gerenciamento das próprias emoções; consciência social, que é a capacidade de perceber as emoções do outro; e administração de relacionamentos, que define o saber lidar com as emoções dos outros, a partir da consciência de suas próprias emoções.

Essa visão apresentada pelos autores de que o ser humano é capaz de crescer com o aprendizado e com a análise e compreensão de seus conteúdos emocionais, e dos que os cercam, está bastante relacionada com os pensamentos da psicologia positiva apresentados pelo psicólogo Martin Seligman (2004), que dizem que o conhecimento das forças e virtudes emocionais pode propiciar o "florescimento" (*flourishing*) das pessoas, comunidades e instituições, uma condição que permite o desenvolvimento pleno, saudável e positivo dos aspectos psicológicos, biológicos e sociais dos seres humanos.

A abordagem de Goleman (2001) sobre inteligência emocional apresenta grandes contribuições para o meio organizacional. Segundo o autor, as pessoas que possuem inteligência emocional desenvolvida têm as seguintes características: capacidade de liderar e organizar grupos ou rede de pessoas; capacidade de mediar e negociar soluções e acordos, evitando conflitos e disputas; capacidade de estabelecer bom relacionamento social; e capacidade para análise no meio social a partir dos sentimentos e preocupações das outras pessoas.

A Teoria das Inteligências Múltiplas, apesar de sua popularidade, recebe algumas críticas. Uma delas é se realmente a inteligência emocional pode predizer o desempenho profissional. Outro questionamento é se ela não seria apenas um traço de personalidade (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006; GONZAGA; MONTEIRO, 2011). Em pesquisa realizada por Cobêro, Primi e Muniz (2006), utilizando o teste de medição de inteligência emocional, Mayer, Salovey, Caruso *Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), confirmam-se as relações relatadas na literatura entre inteligência e desempenho no trabalho, ou seja, dessa forma, a probabilidade de uma pessoa inteligente emocionalmente ter desempenho superior no trabalho é maior do que de uma com baixa inteligência emocional. Assim, reforça-se a abordagem de Goleman (1999) de que as organizações devem considerar em sua avaliação aspectos

relacionados à inteligência emocional, levanto em conta, portanto, a forma com que as pessoas lidam com elas mesmas e com os outros, além da inteligência tradicional, da formação acadêmica e das experiências profissionais.

A respeito da crítica que considera a possibilidade de a inteligência emocional ser apenas um traço de personalidade, o estudo desenvolvido por Cobêro, Primi e Muniz (2006) concluiu que a inteligência emocional é um constructo novo associado à inteligência, mas praticamente distinto de medidas de personalidade. Esse resultado corrobora com a abordagem de Gonzaga e Monteiro, 2011, que considera o fato de as emoções abrangerem apenas uma das quatro bases de personalidade, sendo que as outras três (motivação, cognição e consciência) estão separadas da base emocional. Os dados e os fatos apresentados em relação às críticas realizadas evidenciam, portanto, a seriedade da teoria das inteligências múltiplas apresentada pelos autores citados nesta revisão bibliográfica.

A inteligência emocional, além de ganhar popularidade e se destacar no meio empresarial, também apresenta contribuições relevantes para o mundo acadêmico. Segundo Regô e Rocha (2009), durante muitos anos, os aspectos cognitivos racionais do educando foram supervalorizados em detrimento do conhecimento subjetivo. A educação com objetivos exclusivamente cognitivos, no entanto, tem se mostrado insatisfatória, e as novas gerações têm mostrado crescente falta de competência emocional e social (SANTOS, 2000). Mosquera e Stobäus (2006, p. 125) destacam que "... a afetividade é fundamental para a vida humana e representa um dos aspectos mais significativos na construção de seres humanos mais saudáveis e, especialmente, mais capazes de tomar decisões sábias e inteligentes." A educação emocional, portanto, é de extrema relevância para o desenvolvimento do ser humano. A pessoa emocionalmente educada é capaz de lidar com as emoções de modo a desenvolver seu potencial pessoal e sua qualidade de vida, pois cria possibilidades de afeto entre os demais, possibilita o trabalho cooperativo e desperta o sentido de comunidade.

A educação emocional é de grande importância para a educação de gestores. Segundo pesquisa desenvolvida por Abraham (2006), os alunos das escolas de negócio precisam desenvolver habilidades relacionadas à inteligência emocional, pois elas são fundamentais para uma carreira de sucesso e realização, e, complementa o autor, essa deve ser uma responsabilidade primordial dos educadores. Low et al. (2004) ressaltam que, apesar do desenvolvimento cognitivo

ser ainda o objetivo central das escolas, faculdades e universidades, pode ser desastroso promover uma educação sem contemplar conhecimentos emocionais e afetivos. Uma combinação de conhecimentos acadêmicos (cognitivos), comportamentais (ação) e afetivos (emocionais) é fundamental para os alunos enfrentarem as questões complexas com as quais irão se deparar, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional.

Hué (2008) chama a atenção para o problema das instituições escolares, centradas exclusivamente no desenvolvimento da inteligência racional, desconsiderando as questões passionais da conduta humana nos ambientes escolares. O autor destaca que os educadores e os gestores das instituições de ensino não podem ficar cegos frente à outra realidade da inteligência humana, frente à parte emocional da inteligência.

Outro ponto importante relacionado com a educação da emoção refere-se ao fato de que aquilo que é emocionalmente aprendido é mais difícil de ser esquecido (HUÉ, 2008). O fato de a memória relacionar-se com as emoções tem o sentido biológico da reação frente a uma situação. A base fisiológica das emoções não está no coração, mas no cérebro. Tem sua base fisiológica no centro do cérebro no paleocórtex, próximo ao nariz, por isso chama-se rinencéfalo, o que explica o fato de a primeira sensação das emoções ter origem olfativa. A zona cerebral responsável pelas emoções encontra-se também próximo aos lobos temporais, lugar em que podemos encontrar a base da memória humana, as datas e os acontecimentos marcantes, tudo fica gravado nesse local. Nossa vida está regida pelas emoções, permitindo recordar bons e maus momentos. Os bons podem nos levar a viver na ilusão, os maus, por vezes, nos levam a não realizar com plenitude nossas atividades pessoais e profissionais.

As emoções impulsionam o ser humano para a reação, ou seja, é o que faz a pessoa reagir. Por um lado, seus instintos, desejos e impulsos, e, por outro, os sentimentos, as emoções e os afetos. De acordo com Hué (2008), temos que aprender a conviver com as emoções positivas e negativas, os bons e maus momentos que podem ser recordados a qualquer tempo. Não podemos viver sem emoções. A alegria de viver está relacionada às mudanças, às tensões, às crises, ao enfrentamento de situações e às adversidades. Dessa forma, o ser humano precisa ser emocionalmente educado para conhecer as suas emoções e as alheias, sua

intensidade e suas causas e consequências, dando conta, assim, das suas próprias emoções, uma vez que está familiarizado com elas.

O sentimento é uma emoção pensada e repensada, uma vez que a realidade só existe na medida em que a pensamos. As emoções só existem na medida em que as valorizamos como negativas ou positivas. Para Hué (2008), é o pensamento positivo que regula o sentimento para o bem-estar, tudo está no pensamento. A verdadeira felicidade do ser humano, sua verdadeira realidade, encontra-se no pensamento e na capacidade de transformar emoções negativas em pensamentos positivos.

## 5.5 SÍNTESE TEÓRICA

Uma vez delineada a discussão teórica da tese, este subcapítulo apresenta a síntese dos principais temas, teorias e referências que fundamentaram a pesquisa. É importante destacar que este estudo tem uma abordagem multidisciplinar. Assim, o referencial teórico envolveu saberes do campo da educação, da gestão empresarial e da psicologia positiva. O Quadro 3 apresenta a síntese dos pontos de investigação, ou seja, temas e teorias pesquisados, bem como os respectivos autores que serviram como fonte.

Quadro 3 – Síntese do referencial teórico.

<b>PONTOS DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>PRINCIPAIS FONTES</b>
<b>A educação de marketing no Brasil</b>	COBRA, 2005 COSTA; VIEIRA, 2007 COVRE, 1981 GUERREIRO, 1982 MARTINS, 1989 RICHERS, 2000 SIMÕES, 1980 VIEIRA, 1998
<b>Perfil do profissional de marketing</b>	ABMN/IBOPE, 2009 ARAÚJO, 2009 KOTLER; CASLIONE, 2009 KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010 KOTLER; KELLER, 2012
<b>Gestão de marketing</b>	GUMMESSON, 2005 KOTLER; CASLIONE, 2009 KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010 KOTLER; KELLER, 2012 MORGAN, 1986 SHIRAISHI, 2009 SOTO, 2002
<b>Educação</b>	BERTRAND, 2001 BORN, 2010 BROOKFIELD, 1986 COLON, 2004 HUERTAS, 2001 KLEIN, 1999 MATURANA; VARELA, 2001 MOSQUERA; STOBÄUS, 2006 NONAKA; TAKEUCHI, 1997
<b>Educação continuada</b>	DRUCKER, 2000 LÓPEZ-BARAJAS, 2007 MAGALDI; GONDRA, 2003 MARIN, 1995 RELATÓRIO PARA A UNESCO DA COMISSÃO INTERNACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA O SÉCULO XXI, 1998
<b>Pós-graduação <i>lato sensu</i> e MBA</b>	ALMEIDA, 2011 CADASTRO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - INEP, 2008 COLEMAN; GULATI; SEGOVIA, 2012 DATAR; GARVIN; CULLEN, 2010 GALLI, 2011 MEDEIROS, 2010 MEC, 2011 MINTZBERG, 2006 MOLDOVEANU; MARTIN, 2008 ONZOÑO, 2011 SAN-MARTIN, 1996 SEIDEL, 1999
<b>O desenvolvimento do especialista adulto</b>	DANIS; SOLAR, 1998 GLADWELL, 2008 HRIMECH, 1998 ONZOÑO, 2011

PONTOS DE INVESTIGAÇÃO	PRINCIPAIS FONTES
<b>Vida adulta, educação e o mundo do trabalho</b>	SANTOS; ANTUNES, 2007 CARTER; COOK, 1995 ERIKSON, 1976 IBGE, 2008 MOSQUERA, 1982 MOSQUERA; STOBÄUS, 2010 SCHAIE; WILLIS, 2003 ULRIRCH; ULRICH, 2011
<b>Gerações</b>	PRENSKY, 2001 SCHAIE; WILLIS, 2003 VENN, VRAKING, 2009
<b>Psicologia positiva</b>	ACHOR, 2010 CSIKSZENTMIHALYI, 2004 SELIGMAN, 2004
<b>Competências individuais para o mundo do trabalho</b>	ABRAHAM, 2006 BOYATZIS, 1982 COLEMAN; GULATTI; SEGOVIA, 2012 DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001 DURAND, 1998 FLEURY; FLEURY, 2000 GARDNER, 2009 GOLEMAN, 1995 HAVE; HAVE; STEVENS, 2003 LE BORTEF, 2003, 2006 QUINN ET. AL, 2003 ZARIFIAN, 1999
<b>Teoria das Inteligências Múltiplas</b>	GARDNER, 1994, 1995, 2000
<b>Inteligência Emocional</b>	ABRAHAM, 2006 BAR-ON, 2002 COBÉRO; PRIMI; MUNIZ, 2006 GARDNER, 1995 GOLEMAN, 1995, 1999, 2001 GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002 GONZAGA; MONTEIRO, 2011 HUÉ, 2008 LOW ET AL., 2004 MOSQUERA; STOBÄUS, 2006 REGÔ; ROCHA, 2009 SALOVEY; MAYER, 2004 SANTOS, 2000 SHETH; SISODIA; WOLFE, 2008

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

O Capítulo 5 apresentou o referencial teórico, no qual discuti os principais temas relacionados à pesquisa desenvolvida. Como forma de aprofundar o conhecimento sobre as questões investigadas, apresenta-se nos próximos capítulos o detalhamento dos aspectos metodológicos envolvidos na pesquisa de campo, a análise dos resultados obtidos na pesquisa, bem como seus resultados.

## 6. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a estratégia metodológica traçada nesta pesquisa para atingir os objetivos propostos. A definição do método, aqui descrito, teve como base a escolha do caminho mais adequado para compreender as interpretações e percepções dos sujeitos investigados em relação ao objeto pesquisado. Buscou-se nesta etapa parâmetros para a coleta e análise de dados e informações que contemplassem os anseios apontados. Dessa forma, a abordagem qualitativa mostrou-se mais adequada para dar o suporte necessário ao desenvolvimento desta tese, por propiciar uma maior interação com os sujeitos participantes a fim de aprofundar e compreender os aspectos relacionados à formação do gestor em marketing contemporâneo.

Portanto, é detalhado neste capítulo o método adotado no estudo. Em um primeiro momento, é apresentado o tipo de estudo e a vertente de pesquisa adotada. Posteriormente, é descrita a técnica de coleta de dados e o perfil dos sujeitos entrevistados. Por fim, haverá a descrição do procedimento que foi adotado para análise dos dados.

### 6.1 NATUREZA DO ESTUDO E TIPIIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à natureza do estudo, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório. Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos. Os estudos exploratórios são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o tema, de tipo aproximativo, sendo adotados quando o tema investigado é pouco explorado. Portanto, a natureza exploratória da pesquisa se justifica pela carência de estudos voltados à educação de gestores, conforme apontado por Born (2010).

Assim, a vertente desta pesquisa é qualitativa. Segundo Minayo (2000), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos investigados. Para Bardin (2002) e Minayo (2000), os enfoques

qualitativos ultrapassam o alcance meramente descritivo das técnicas quantitativas para atingir interpretações mais profundas com base na inferência.

A pesquisa qualitativa, portanto, é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a transformação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, e sua análise não se dá por meio de tratamentos estatísticos. Lakatos e Marconi (1996) apontam que a pesquisa qualitativa é uma estratégia sistemática e empírica para responder questionamentos sobre os indivíduos em um determinado contexto social, procurando descrever e buscar o entendimento do que as pessoas dizem, fazem e relatam sobre suas experiências e percepções.

Bogdan e Biklen (1982) apresentam cinco características básicas que configuram esse tipo de estudo: (1) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (2) Os dados coletados são predominantemente descritivos. O material obtido nessas pesquisas é farto em descrições de pessoas, situações e acontecimentos. (3) A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. O interesse do pesquisador para estudar um determinado problema está em verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. (4) O "significado" que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial do pesquisador. Nesses estudos, há sempre uma tentativa de capturar a "perspectiva dos participantes", isto é, a maneira como os informantes encaram as questões que estão sendo focalizadas. (5) A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos.

A vertente de pesquisa qualitativa justifica-se, neste estudo, por sua riqueza em obter informações em profundidade e com alto grau de detalhamento. Nesse sentido, amplia o entendimento do tema central deste estudo a partir da investigação das experiências individuais e pessoais dos pesquisados e de suas percepções sobre as questões que norteiam a pesquisa. Ela também permite investigar com mais profundidade as experiências pessoais dos sujeitos entrevistados em relação às competências necessárias ao gestor de marketing contemporâneo, bem como o papel da educação continuada no desenvolvimento de tais competências.

A pesquisa qualitativa permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos pesquisados, pois os dados recolhidos são fartos em pormenores, privilegiando o entendimento do problema de pesquisa a partir da perspectiva dos

sujeitos da investigação. Além disso, a vertente qualitativa é a mais indicada para as investigações que têm como objetivo estudar questões que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos grupos e ambientes. Neste estudo, a abordagem qualitativa possibilitou um entendimento detalhado das percepções e vivências de diferentes grupos sociais, ou seja, gestores de marketing e coordenadores acadêmicos de cursos *lato sensu*, permitindo captar diversas perspectivas e olhares relacionados à formação dos saberes do gestor de marketing contemporâneo. Por essas razões a pesquisa qualitativa se demonstrou mais adequada, pois ela defende a necessidade de compreendermos as interpretações que os sujeitos têm do mundo, visto que são estes sujeitos que criam o próprio mundo social (BAUER, GASKELL e ALLUM, 2002).

## 6.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa se deu através de pesquisa bibliográfica e de entrevistas em profundidade. Segundo Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é o processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa. Assim, foram pesquisados livros, artigos científicos e publicações relacionados ao tema central do estudo e descritos ao longo do Capítulo 5. O objetivo principal da pesquisa bibliográfica é aprofundar o conhecimento sobre as principais temáticas relacionadas ao tema assunto, provendo o pesquisador de um maior conhecimento sobre as questões investigadas. Além disso, a pesquisa bibliográfica forneceu subsídios para a etapa de análise dos dados coletados na pesquisa de campo. A coleta de dados de campo se deu por meio da realização de 10 entrevistas em profundidade, realizadas pelo próprio autor da tese, e ocorreram no período de 20 de agosto de 2012 à 17 de outubro de 2012. O local e a forma da entrevista foram determinados considerando-se a conveniência para o entrevistado. Por meio de um primeiro contato por telefone ou e-mail foi realizado o convite ao entrevistado e explicado o escopo da pesquisa. A partir do aceite, foram determinados a data, o local e a forma de realização da entrevista. As entrevistas foram realizadas na própria empresa ou instituição de ensino do entrevistado de forma presencial ou através da tecnologia *Skype*, o que permitiu uma maior conveniência para os entrevistados e menor custo para o desenvolvimento da pesquisa, sem comprometer o caráter metodológico da entrevista em profundidade.

As entrevistas tiveram tempo de duração de uma hora à uma hora e meia; foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para serem analisadas.

Segundo Lüdke e André (1986), a entrevista é um dos principais instrumentos de coleta de dados adotado nas pesquisas das ciências sociais. Segundo as autoras, a grande vantagem dessa técnica é permitir a captação imediata e corrente da informação desejada, com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. A escolha da entrevista justifica-se por algumas vantagens: a possibilidade do encontro face a face com o pesquisado; a obtenção de dados com profundidade; a facilidade de cooperação do informante a partir da interação; a grande utilidade para se descobrir questões subjetivas e da perspectiva individual sobre o assunto; e a utilidade para se descobrir interconexões complexas em relações sociais (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Segundo Moreira (2002), a entrevista semiestruturada é aquela que apresenta um conjunto de questões pré-definidas, porém, o pesquisador pode acrescentar questões não previstas, dependendo das respostas dos respondentes. Foram elaborados três roteiros de entrevistas, com o objetivo de adequar os questionamentos a cada bloco de sujeitos entrevistados, ou seja, gestores de marketing, coordenadores de programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing e alunos egressos de programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing. Os roteiros utilizados como instrumentos de coleta de dados da pesquisa constam nos apêndices A e B, lembrando que esses instrumentos funcionaram como um guia para as entrevistas, pois de acordo com as interações com o entrevistado foram incluídas outras questões a fim de aprofundar o entendimento sobre os temas abordados.

Os roteiros das entrevistas foram elaborados pelo próprio pesquisador com o auxílio do seu orientador, nos quais buscou-se questões que contemplassem os objetivos e a problemática da pesquisa. Após a elaboração dos roteiros, os mesmos foram validados a partir de um pré-teste do instrumento realizado no mês de março de 2012 com um professor coordenador dos programas de pós-graduação *lato sensu* da ESPM e com um gestor de marketing. Além desse pré-teste, o instrumento também foi analisado pela professora da ESPM especialista em pesquisa e mestre em marketing, Liliane Rohde. Após o pré-teste, foram realizados pequenos ajustes nos instrumentos, a fim de deixar as questões mais claras.

### 6.3 SUJEITOS SOCIAIS

A pesquisa qualitativa deve privilegiar os sujeitos sociais, selecionando aqueles que possuem características e conhecimentos que o pesquisador necessita explorar para atender aos objetivos de sua investigação (MINAYO, 2000). Dessa forma, os sujeitos sociais foram selecionados por conveniência, ou seja, pessoas intencionalmente escolhidas pelo pesquisador, considerando as respectivas experiências e vivências dos entrevistados como gestores de marketing e egressos de programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing e como educadores e gestores de programas de pós-graduação *lato sensu*.

Considerando essas características pessoais e profissionais, os sujeitos pesquisados foram divididos em dois grupos, gestores de marketing e coordenadores acadêmicos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing das principais escolas de marketing do Brasil. Assim, foram entrevistados:

- Três coordenadores acadêmicos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing das principais escolas de marketing do Brasil.
- Sete gestores de marketing egressos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing. Estes gestores são diretores de marketing ou gerentes de marketing com larga experiência na área e atuam em empresas privadas reconhecidas pelo mercado por sua performance nos respectivos setores.

O objetivo dessa distribuição dos sujeitos pesquisados, ou seja, coordenadores acadêmicos e gestores de marketing é proporcionar o entendimento das questões relacionadas à formação e à atividade da pessoa do gestor de marketing contemporâneo a partir de diversas perspectivas. Isso revelará a perspectiva dos gestores de marketing, que a partir de sua prática profissional percebem as reais demandas e exigências da atividade profissional, e a perspectiva dos coordenadores de cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing, que trazem a visão da academia em relação à formação do especialista em marketing contemporâneo. Todos os gestores de marketing também são egressos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing, o que permitiu um olhar sobre a educação promovida nos cursos e sobre as demandas práticas da atividade do gestor de marketing. A investigação dos gestores de marketing se torna fundamental neste estudo, pois, segundo Hrimech (1998), conhecer os modos de funcionamento do especialista e, particularmente, as estratégias que ele aplica para esse

desenvolvimento, pode favorecer de forma mais eficaz a sua utilização para o desenvolvimento de novos especialistas.

Em relação ao critério adotado para a escolha dos gestores foi considerada a sua experiência profissional como gestor de marketing. Além desse critério, foi considerado o perfil da organização onde o gestor trabalha. Os gestores atuam em empresas com reconhecido destaque e performance no seu setor, além de serem empresas que possuem conduta ética e práticas de responsabilidade socioambiental. Existiu também a preocupação em escolher gestores que atuam em empresas de diversos setores, a fim de ter um olhar amplo e diverso acerca das demandas do gestor de marketing contemporâneo. Abaixo é descrita uma caracterização geral dos gestores de marketing entrevistados, pois foram as contribuições desses sujeitos e dos demais entrevistados que formaram o *corpus* da pesquisa.

- Aline Storchi Casagrande, 28 anos, atua como diretora de marketing para a Rede Record no sul do Brasil. Possui seis anos de experiência como gestora de marketing, é formada em administração com ênfase em marketing pela ESPM e possui pós-graduação *lato sensu* em marketing e comunicação na ESPM.
- André Abreu, 30 anos, atua como gerente de marketing sênior de produto na Natura. Possui oito anos de experiência como gestor de marketing, é formado em Publicidade e Propaganda pela PUC Minas de Belo Horizonte e possui pós-graduação em gestão de negócios com ênfase em marketing na ESPM.
- Jacques Fogliarini, 38 anos, atua como gerente sênior de marketing da Dell Computadores para o segmento *Medium Business*. Possui 10 anos de experiência como gestor de marketing, é formado em administração de empresas pela UFSM e possui pós-graduação *lato sensu* em marketing pela Fundação Getúlio Vargas. É professor há oito anos do programa de pós-graduação *lato sensu* em marketing da ESPM-Sul.
- João Pontes, 48 anos, atua como Diretor de Marketing na John Deere Brasil S/A. Possui oito anos de experiência como gestor de marketing, é formado em engenharia aeronáutica pelo ITA e possui MBA em marketing pela ESPM.
- José Ribeiro Suso Junior, 37 anos, atua como gerente de marketing na empresa Kley Hertz indústria farmacêutica. Possui oito anos de experiência como gestor de marketing, é formado em farmácia pela UFRGS e possui MBA

em administração empresarial com ênfase em marketing pela Fundação Getúlio Vargas.

- Marcelo Leite, 37 anos, atua como gerente de marketing da RBS – Rede Brasil Sul de Comunicação. Possui 16 anos de experiência como gestor de marketing, foi gerente de marketing da Dell Computadores durante sete anos, é formado em administração de empresas pela PUCRS e possui pós-graduação *lato sensu* em marketing pela Fundação Getúlio Vargas. É professor há seis anos do programa de pós-graduação *lato sensu* em marketing da ESPM-Sul.
- Tiago Febel, 30 anos, atua como gerente de marketing no Brasil da Stihl Ferramentas Motorizadas Ltda. Possui oito anos de experiência como gestor de marketing, é formado em administração de empresas pela Unisinos e pós-graduado em marketing estratégico pela ESPM.

Sobre a escolha dos coordenadores acadêmicos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing, foi adotado como critério básico a experiência do coordenador de cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing das escolas mais tradicionais na educação de marketing do Brasil. Portanto, foram considerados gestores das seguintes instituições: ESPM, FGV e USP. Segundo Richers (2000) e Cobra (2005), essas escolas foram pioneiras na introdução da temática do marketing no Brasil, sendo as escolas mais tradicionais na educação de marketing do país. Além desse critério, os coordenadores acadêmicos investigados deveriam possuir larga experiência como educadores de marketing, além de reconhecimento acadêmico na área. A seguir é descrita uma caracterização geral dos coordenadores acadêmicos entrevistados, destacando a instituição em que trabalham, o tempo de experiência como coordenador e sua titulação.

- Profa. Ana Akemi Ikeda, coordenadora do programa de pós-graduação *lato sensu* em marketing da USP. Possui 20 anos de experiência como coordenadora e como professora dos programas de pós-graduação. É formada em administração de empresas pela USP e possui mestrado e doutorado em administração de empresas pela USP. É associada ao *Business Association of Latin American Studies – BALAS* – e à *Academy of Marketing Science*.
- Prof. Antonio Jesus Cosenza, coordenador por sete anos dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing da FGV – SP, é formado em ciências

jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas – SP. É mestre em marketing pela Universidade de Paris I, Panthéon-Sorbonne, e possui doutorado em administração e economia pela Universidade de Paris I, Panthéon-Sorbonne. É Faculty Member do Texas Institute for Latin America Research, Austin e Adjunct Faculty Member da Ohio University.

- Prof. Edson Crescitelli, atua há oito anos como coordenador dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing da ESPM – SP e tem 12 anos de experiência como professor dos programas de pós-graduação. É formado em comunicação social pela Fundação Armando Álvares Penteado, possui pós-graduação *lato sensu* em marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, é mestre em administração pela PUC-SP, realizou doutorado em marketing pela FEA-USP, especialização em business management pela *Robert Anderson Graduate School of Management/University of New Mexico* e possui pós-doutorado em marketing pela *Chapman Graduate School of Business/Florida International University – FIU*.

Para contatar os sujeitos entrevistados na pesquisa, utilizou-se a técnica metodológica *snowball*. Essa técnica, baseada em cadeias de referências, é muito utilizada em pesquisas sociais, e se constitui da indicação de novos participantes pelos primeiros entrevistados que, por sua vez, indicam novos entrevistados e assim sucessivamente (ROESCH, 2005). Dessa forma, os primeiros entrevistados foram indicados pelo grupo de relacionamento do próprio pesquisador, e os demais entrevistados foram contatados utilizando-se a técnica *snowball*.

#### 6.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir de análise de conteúdo. Essa é uma das técnicas mais adotadas para a análise de dados de pesquisas qualitativas, segundo Minayo (2000). A análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que tem como ponto de partida a mensagem (BARDIN, 2002). Para Bardin (2002), a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações com o objetivo de obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos ao objeto de estudo. A autora complementa que a análise

de conteúdo possibilita o reconhecimento de ideias que se enquadram em determinadas categorias relacionadas ao objetivo do estudo. Essas categorias são identificadas pelos pesquisadores que refletem, após minuciosa e exaustiva análise do material, os pensamentos, as representações, as crenças e os valores dos sujeitos de pesquisa sobre os temas propostos. A análise de conteúdo permite revelar os sentidos que os sujeitos constroem em sua prática social, neste caso, relacionados à formação continuada dos gestores em marketing contemporâneo, expressos por meio da linguagem. A análise também desvela o conteúdo das entrevistas realizadas, tendo por referência os valores, os conceitos e as crenças verbalizados.

A análise de conteúdo, segundo Minayo (2000), tem como objetivo ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica em relação à comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou observação. De acordo com Roesch (2005), a estruturação da análise de conteúdo se dá a partir dos seguintes procedimentos: ler com atenção os depoimentos, analisar as entrevistas, destacar elementos do texto, elaborar categorias, identificar a frequência em que ocorre o fenômeno e buscar padrões nos casos analisados.

Segundo Franco (2008), os métodos de análise de conteúdo podem seguir três abordagens, conforme ilustrado na Figura 11. Na fronteira com a linguística tradicional, encontram-se os métodos lógicos estéticos que buscam os aspectos formais típicos do autor ou do texto. Nessa abordagem, a ênfase é o estudo dos efeitos do sentido, da retórica da palavra que evolui para a análise do discurso. No outro extremo, encontram-se os métodos puramente semânticos, fundamentados na tradição hermenêutica. Essas metodologias de análise devem ser consideradas como uma das dimensões do exercício de compreensão e interpretação a ser enfrentado pelo analista social, uma vez que não exclui radicalmente uma análise lógica, formal e objetiva (FRANCO, 2008). No centro dessas duas abordagens, localiza-se o grupo dos métodos lógico-semânticos. São denominados lógico-semânticos porque o pesquisador exerce a função de um classificador. Essa classificação, por sua vez, é uma classificação lógica dos conteúdos narrados pelos entrevistados.

**Figura 11** – Os campos de análise de conteúdo.

<b>Domínio da Linguística</b>	Métodos Lógico- Estéticos e Formais	<b>Métodos Lógico- Semânticos</b>	Métodos Semânticos e Semânticos- Estruturais	<b>Hermenêutica</b>
-------------------------------	---	---------------------------------------	--	---------------------

**Fonte:** FRANCO, 2008.

A abordagem da análise de conteúdo adotada nesta pesquisa é a lógico-semântico realizada a partir da análise categorial. Segundo Bardin (2002), esse é o tipo de análise mais antiga e, na prática, a mais utilizada. Ocorre a partir do desmembramento do texto em unidades, em categorias temáticas construídas conforme os temas que emergem da transcrição das entrevistas. Para classificar os elementos em categorias será identificado o que eles têm em comum, bem como os objetivos específicos dos estudos. Essa é uma ferramenta que permite a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. Assim, os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa tendo como base as falas, que são os manifestos capturáveis dos sujeitos investigados (FRANCO, 2008).

Para a operacionalização da Análise de Conteúdo desta pesquisa foram seguidas algumas regras, por meio das quais se parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado. Segundo Bardin (2002), o processo – a sistematização e a expressão do conteúdo de mensagens –, promovido pela análise de conteúdo é organizado em três fases:

1ª Fase - Pré-análise: fase de organização e sistematização das ideias a partir da escolha dos documentos a serem analisados; retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado; e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final. Nesta fase, o pesquisador realiza uma leitura minuciosa do material de análise e realiza a constituição do *corpus*, que envolve a organização do material de forma a responder critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

2ª Fase - Exploração do material: trata-se da fase em que os dados brutos do

material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte e classificação, ou enumeração em função de regras previamente estipuladas.

3ª Fase - Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: realiza-se a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e diferenciações, com posterior reagrupamento, em função de suas características comuns. A partir dessas informações, o investigador propõe suas inferências e realiza suas interpretações de acordo com o referencial teórico e os objetivos propostos, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material.

4ª Fase: Nesta fase é realizada a interpretação dos conteúdos expressos nas falas dos sujeitos investigados, interpretando os significados expressos por meio das categorias de análise, o que permite uma compreensão mais aprofundada das questões que norteiam a pesquisa.

O procedimento para a análise de conteúdo desta pesquisa foi baseado, portanto, nas quatro fases propostas por Bardin (2002). Na pré-análise buscou-se a estruturação do *corpus* da pesquisa. Segundo Bardin (2002), a primeira atividade do pesquisador é realizar uma leitura flutuante dos instrumentos analisados. Assim, a leitura flutuante se deu por meio da leitura das transcrições das entrevistas, o que permitiu as primeiras impressões em relação à investigação. Foi realizada uma leitura minuciosa de cada uma das transcrições por grupo de investigados, ou seja, primeiramente do grupo dos gestores de marketing e, após, o grupo dos coordenadores acadêmicos. Destacou-se nos textos os elementos relacionados aos objetivos do estudo, determinando os agrupamentos que definem a ordem do discurso. Essa leitura possibilitou conhecer as experiências individuais dos entrevistados, bem como colocá-las em um contexto de análise coletiva, por meio de agrupamentos de registros que apresentavam pontos comuns e controversos dentro de cada grupo de entrevistados. Nesta fase buscou-se a identificação de descobertas acerca das questões que nortearam a pesquisa, encontrando uma coerência entre os discursos dos entrevistados e o referencial teórico.

Na fase de exploração do material foi realizado o desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrindo os diferentes núcleos de sentido do texto associados aos objetivos específicos do estudo e, posteriormente, se realizou o seu reagrupamento em categorias. Para Franco (2008), essa fase se caracteriza pela

determinação de unidades de análise. Segundo a autora, dividem-se em unidades de registro e unidades de contexto. O objetivo dessa fase foi identificar os núcleos de sentidos nas falas dos entrevistados. Foi realizada mais de uma leitura de cada uma das respostas emitidas pelos gestores, coordenadores acadêmicos e alunos egressos, buscando a essência de seus posicionamentos. Assim, foi elaborado um quadro, no qual foi relacionado o recorte das citações das respostas dos entrevistados para cada questão feita, o que demonstra o posicionamento dos sujeitos sobre os temas inquiridos.

A partir da exploração do material, foi realizada a categorização temática, que consiste na classificação dos elementos segundo os pensamentos, as representações, as crenças e os valores dos entrevistados em relação aos temas propostos. A categorização proposta nesta pesquisa surge de uma análise semântica, realizada através do agrupamento das informações que convergem nas falas dos sujeitos participantes da pesquisa. A partir da categorização foram realizadas as inferências do pesquisador considerando o referencial teórico e os objetivos propostos, a fim de identificar achados e atingir os objetivos propostos na pesquisa.

Segundo Franco (2008), a criação das categorias é o ponto crucial da análise de conteúdo. O autor recomenda, para a definição das categorias, que o pesquisador seja guiado pela sua competência, sua sensibilidade e sua intuição. Para a criação das categorias podem ser seguidos dois caminhos: categorias criadas *a priori* e *a posteriori*. Em relação à definição das categorias de análise deste projeto, optou-se por ambas, ou seja, pela criação de um conjunto de categorias *a priori*, mas também de categorias que emergiram *a posteriori*. Dessa forma, chegou-se à definição de quatro categorias de análise da pesquisa, que são:

- O sujeito e sua relação com a pós-graduação *lato sensu* em marketing;
- A educação nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing;
- Competências individuais do gestor em marketing contemporâneo;
- A construção dos saberes do gestor em marketing contemporâneo.

Estas categorias foram criadas tendo como base as principais questões relacionadas ao tema do estudo, ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. As categorias compõem os blocos de questões dos roteiros de entrevistas que foram aplicados. Os roteiros propostos estão nos anexos deste documento. O pesquisador estava aberto para analisar possíveis categorias que

surgissem *a posteriori*. Segundo Franco (2008), as categorias *a posteriori* emergem da fala do discurso e vão sendo criadas de acordo com sua relevância em relação ao tema investigado. Entretanto, não surgiu uma categoria *a posteriori* durante as entrevistas; os temas que surgiram estavam associados às categorias definidas *a priori*.

O critério adotado para o procedimento da análise de conteúdo foi o de categorização temática, ou seja, as narrativas foram agrupadas de acordo com o tema de cada categoria. A análise temática é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um mesmo conjunto (FRANCO, 2008). Dessa forma, as transcrições das entrevistas foram analisadas, e as citações consideradas relevantes foram agrupadas de forma temática às categorias definidas. Foi realizada a interpretação dos conteúdos expressos nas falas dos sujeitos investigados, onde buscou-se interpretar os significados expressos por meio das categorias de análise permitindo uma compreensão mais aprofundada das questões que nortearam a pesquisa.

Uma importante finalidade da análise de conteúdo é o pesquisador produzir inferências. A inferência é o procedimento intermediário que permitirá a passagem da descrição para a interpretação (FRANCO, 2008). Produzir inferências é a razão da análise de conteúdo, portanto, na etapa de análise dos dados o pesquisador fez inferências sobre os temas investigados, tendo como subsídio as transcrições das falas dos sujeitos pesquisados, as bibliografias pesquisadas e seus conhecimentos. Para Franco (2008), um dado sobre o conteúdo de uma mensagem não tem sentido até que seja relacionado a outros dados, neste caso as mensagens dos sujeitos foram relacionadas às teorias investigadas no capítulo do referencial teórico. Franco (2008), ainda ressalta que o tipo de comparação é ditado pela competência do investigador no que diz respeito a seu conhecimento sobre o tema e sobre as abordagens teóricas.

Desta forma, optou-se por adotar neste estudo o método de análise de conteúdo denominado por Franco (2008), Lógico-Semântico. Este método se justifica, pois a classificação das falas dos sujeitos investigados em categorias tem como base uma classificação. Esta é, portanto, uma classificação lógica dos conteúdos manifestos, feita após a análise e interpretação dos valores semânticos desses mesmos conteúdos.

A etapa final da análise constituiu a descrição e interpretação dos dados. A

descrição consiste na apresentação das informações obtidas. Após serem organizadas, optou-se pelas citações diretas dos entrevistados incorporadas no corpo do trabalho. As citações procuram revelar os significados extraídos das unidades de análise selecionadas, permitindo uma compreensão aprofundada dos conteúdos expressos nas falas dos gestores, coordenadores e alunos egressos. As citações foram acompanhadas de um texto desenvolvido pelo próprio pesquisador, que procurou revelar os significados extraídos das unidades de análise selecionadas com o referencial teórico do estudo. Esta relação de citações, teorias e interpretação do pesquisador permite um melhor entendimento dos fundamentos que levaram o autor da tese a realizar as respectivas inferências.

## 6.5 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre. A coleta das informações somente se iniciou após a aprovação da Comissão Científica e Comitê de Ética e Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, presente no anexo C.

Os sujeitos entrevistados receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, presente no anexo B, para ser assinado em duas vias, permanecendo uma com o pesquisador e a outra com o sujeito participante da pesquisa, que foi orientado quanto à finalidade da pesquisa e os objetivos, bem como a metodologia utilizada no estudo. Foram esclarecidas quaisquer dúvidas referentes ao estudo e assegurada a liberdade de recusa em dar informações ou a possibilidade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo profissional ou pessoal.

As entrevistas em profundidade com os sujeitos foram gravadas em áudio, mediante autorização dos depoentes, e as gravações foram destruídas após serem transcritas as falas, que só foram utilizadas para fins deste estudo.

Os participantes do estudo receberão os resultados da pesquisa após a defesa desta tese.

## 6.6 CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

O cronograma da realização da pesquisa é apresentado no Quadro 4.

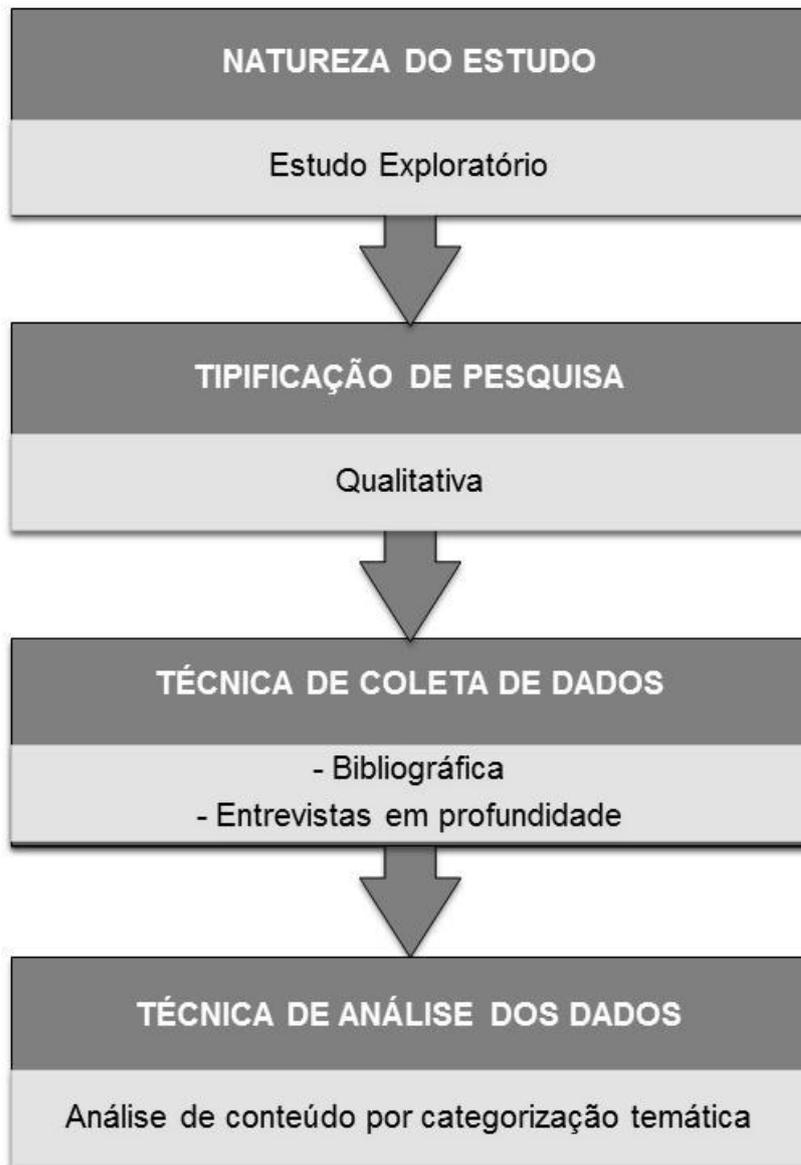
**Quadro 4** – Cronograma de desenvolvimento da pesquisa de campo.

Etapas	Jan. 2011 à Dez. 2011	Jan. 2012	Fev. 2012	Mar. 2012	Abr. 2012	Mai. 2012	Jun. 2012	Jul. 2012	Ago. 2012	Set. 2012	Out. 2012	Nov. 2012	Dez. 2012
Revisão da literatura													
Pesquisa de campo													
Análise dos dados													
Considerações finais e fechamento do documento													

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 6.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA

Uma vez delineados os procedimentos que foram empregados na pesquisa, esta seção apresenta a síntese da metodologia da pesquisa. O Quadro 5 apresenta o delineamento da pesquisa discutida ao longo deste capítulo.

**Quadro 5** – Síntese da metodologia adotada.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise e a discussão dos dados são apresentadas neste capítulo com o aporte metodológico da Análise de Conteúdo de Bardin (2002). Optou-se por apresentar a análise contemplando as quatro categorias de análise da pesquisa: O sujeito e sua relação com a pós-graduação *lato sensu* em marketing; A educação nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing; Competências individuais do gestor em marketing contemporâneo; e A construção dos saberes do gestor em marketing contemporâneo.

A apresentação e a discussão dos dados foram realizadas a partir da interpretação dos conteúdos expressos nas falas dos sujeitos investigados, que aparece em itálico. O pesquisador fez inferências sobre os temas investigados, tendo como subsídio o referencial teórico pesquisado e seus conhecimentos.

### 7.1 O SUJEITO E SUA RELAÇÃO COM A PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM MARKETING

Esta categoria de análise tem como propósito investigar a relação do sujeito com a pós-graduação *lato sensu* em marketing. Para tanto, foram analisados o perfil desses alunos, suas motivações e o papel que tais programas exercem na sua trajetória profissional. Segundo Bertrand (2001), a compreensão do sujeito é fundamental para o entendimento do processo de ensino e de aprendizagem, pois o aluno é um dos polos fundamentais da educação.

Essa análise foi realizada com base nas entrevistas realizadas com os coordenadores acadêmicos dos cursos e com os gestores de marketing. Pela larga experiência e vivência que possuem com diversas turmas, a percepção dos coordenadores acadêmicos foi considerada, pois proporciona um conhecimento sobre o perfil dos alunos e sobre as mudanças que vêm ocorrendo em relação a esse perfil. A visão dos gestores permitiu um olhar de quem é egresso desses programas e, portanto, já passou por esta experiência educacional.

Por meio das informações levantadas a partir das entrevistas em profundidade realizadas com os coordenadores acadêmicos dos cursos observa-se que o perfil do aluno de pós-graduação tem mudado nesta última década. Uma das

constatações é que os alunos que frequentam estes cursos são cada vez mais jovens. Esta opinião é unânime entre todos os coordenadores acadêmicos.

*"Antigamente a gente tinha uma faixa etária de 35 em média, e havia muitos alunos com 40 e poucos anos. Agora essa faixa baixou pra uns 28 seguramente na média." (Coordenador 2)*

*"O perfil desse cara é assim: ele é um cara cada vez mais jovem, hoje na faixa de 24, 26 anos, que está recém-graduado." (Coordenador 3)*

*"Antes o que a gente via era executivo querendo melhorar a sua posição competitiva pra subir na carreira. Eles ainda existem, mas em número menor." (Coordenador 1)*

Portanto, observa-se um predomínio de jovens-adultos nas salas de aula destes programas, pertencentes à geração Y. A adultez-jovem, segundo Schaie e Willis (2003), é marcada pelo ingresso no mercado de trabalho e pela independência financeira. A escolha de uma profissão e o desenvolvimento de uma carreira são as decisões mais importantes nesta fase da vida. Assim, a educação continuada tem um papel preponderante no aprimoramento profissional desses alunos. Segundo Coleman, Gulatti e Segovia (2012), essa geração é uma das mais educadas da história, pois buscam experiências educacionais diversas por meio da educação formal e não formal. A tecnologia também é parte indissociável da vida desta geração e faz desses alunos seres com acesso a mais informação, principalmente para os temas que os motivam.

A presença de alunos mais jovens, entretanto, também acarreta grupos com menos experiência profissional, mais imaturos e imediatistas.

*"O cara que é novo, conseqüentemente ainda é pouco experiente em termos de mercado, então ele usa o curso pra conviver com outras pessoas, trocar ideias e experiências..." (Coordenador 3)*

*"Os alunos usam a sala de aula pra fazer consultoria a respeito dos problemas e das oportunidades que eles imaginam ter identificado na área de atividade. O professor acaba respondendo questões deles o tempo inteiro..." (Coordenador 2)*

*"Acho que eles (os alunos) são mais imaturos... eles gostam de aparecer no grupo de se destacar..." (Coordenador 1)*

As citações dos coordenadores acadêmicos destacam que a pouca experiência profissional dos alunos se reflete em uma maior sede pela prática, o que impacta conseqüentemente no perfil do professor destes cursos.

*"Ele (o aluno) não quer um professor acadêmico. Ele quer um professor que esteja no mercado, que seja consultor ou que seja executivo, ou que tenha o próprio negócio, porque a experiência fala mais do que o conceito que ele acha que pega no livro ou na internet." (Coordenador 2)*

Esta valorização pela busca da prática profissional também se destaca nas entrevistas realizadas com os próprios gestores entrevistados.

*"O que eu mais gostava das aulas eram os cases práticos e os palestrantes que eram trazidos, pois eram gestores, traziam a prática, isto me motivava muito..." (Gestor 5)*

*"...as aulas que mais me motivavam eram as que o professor tinha vivência e experiência prática." (Gestor 6)*

Para Hrimech (1998), o saber do principiante é fragmentado e pouco integrado, fato que se dá pela carência de experiências vivenciadas e pela pouca bagagem teórica. Conforme observado, os alunos buscam nos programas de pós-graduação não somente conhecimentos teóricos, mas também buscam suprir as lacunas da pouca experiência prática na área de marketing. Porém, este conhecimento prático narrado por professores que são profissionais de mercado pouco contribui para a real construção dos saberes dos alunos, apenas ilustra a aplicação prática da teoria. O saber processual do especialista, ou seja, o saber fazer é construído por meio da confrontação dos conhecimentos práticos vivenciados pelo sujeito com seus conhecimentos teóricos.

Esse perfil de alunos menos experientes nas salas de aula dos cursos MBA é alvo de uma das principais críticas feitas por Mintzberg (2006). Segundo o autor, as pessoas que estão nas salas de aula dos MBA não são adequadas para estes cursos, pois os MBA são formatados para gestores experientes e não novatos. Entretanto, os coordenadores entrevistados não encaram esta questão como um problema, mas sim, como um movimento da atualidade.

*"O que as escolas devem fazer é se adequar a este novo perfil de aluno, pois esta é a realidade." (Coordenador 1)*

Para Onzoño (2011), independentemente do perfil dos alunos a ênfase das escolas de negócios deve ser desenvolvê-los para o exercício da boa gestão, visando formar alunos que promovam o bem-estar social e empresarial. Entretanto, Galli e Born (2007) acrescentam que esta sede pela prática, predominante nos alunos mais jovens, acaba criando uma resistência às bases teóricas apresentadas ao longo do curso. O aluno, por vezes, encara a teoria e a prática como dois mundos independentes, porém, esta percepção equivocada compromete a sua aprendizagem.

Outra característica que foi constatada em relação ao perfil dos alunos é o aumento da presença de mulheres nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing.

*"Cresce a presença de mulheres, hoje são 50% das turmas." (Coordenador 1)*

*"A proporção de mulheres vem crescendo, e hoje é relativamente equilibrado, mas com a ligeira tendência pra mulher. Então o perfil está ficando mais feminino e mais jovem." (Coordenador 3)*

Esta questão relaciona-se ao aumento do número de mulheres ocupando cargos de gestão. Segundo Maitland e Wittenberg-Cox (2008), observa-se um crescimento do número de mulheres ocupando posições de gestoras apesar desse crescimento ainda ser tímido. Os autores ressaltam que existe um movimento explícito por parte das principais escolas de negócios do mundo para aumentar o número de estudantes mulheres nos cursos MBA, porém, observa-se, segundo as entrevistas com os coordenadores acadêmicos, que este movimento acontece naturalmente no Brasil sem nenhuma ação específica por parte das escolas de negócios. Um aspecto que emergiu das entrevistas com os gestores é o fato de o meio corporativo ser ainda muito machista, o que requer, por parte das mulheres, resiliência para conquistarem o seu espaço.

*"Não é fácil... a gente ainda sofre muito preconceito no mercado... eu canso de ir em reuniões que têm homens mais velhos e eu sou a tomadora de decisão e muitas vezes já me deparei com situações delicadas..." (Gestor 5)*

Identificou-se também na pesquisa que cresce nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing a presença de alunos oriundos de outras áreas de conhecimento, ou seja, graduados em cursos não relacionados ao marketing.

*"... os alunos são pessoas que querem aprender a gestão de marketing pra tocar o seu próprio negócio, seja um negócio de varejo, seja um negócio de consultoria... Tem muito profissional liberal e de outras áreas querendo aprender marketing porque ele não teve isso na faculdade." (Coordenador 3)*

Este movimento relaciona-se ao fenômeno apontado por Krznaric (2012). As inúmeras possibilidades de trabalho da era contemporânea fazem com que muitas pessoas na fase adulta repensem a sua carreira e busquem novas experiências em outras áreas. Já percebe-se este fenômeno na pós-graduação *lato sensu* em marketing, ou seja, profissionais de outras áreas que buscam na Pós-Graduação conhecimentos que lhes permitam migrar para uma nova carreira ou empreenderem. Este fato também foi identificado nas entrevistas com os gestores.

*"Na verdade eu nem pensava em marketing, fui fazer farmácia e na época que eu saí eu vi a necessidade de fazer alguma coisa fora... então resolvi fazer um mestrado na área de cosmetologia... depois de alguns meses comecei a ter aula de marketing daí eu disse nossa eu acho que é isso que eu quero, porque eu fiquei simplesmente fascinado..." (Gestor 7)*

*"... quando eu fiz pós-graduação, a minha sala, a minha classe, ela era composta por, sei lá, dois profissionais de marketing ou três profissionais de marketing, o resto era profissionais que queriam migrar para a área, eram educadores físicos, engenheiros, farmacêuticos... é óbvio que, quando alguém de uma outra formação de graduação acadêmica procura uma pós-graduação, ele não tem conhecimento nenhum de nada." (Gestor 1)*

Por outro lado, existe o perfil de alunos que se identificaram com a área de marketing já na graduação e se definiram pela carreira desde jovens.

*"Eu sempre gostei de inventar histórias, desde piá quem inventava as brincadeiras era eu, sempre tive muita criatividade, então ou eu ia para uma área de criação (...) ou eu ia para uma área de marketing." (Gestor 5)*

*"Desde a graduação, era a disciplina em que eu mais me identificava mais gostava era o marketing só que com outra vertente, mais da comunicação, da propaganda..." (Gestor 1)*

*"Eu entendia muito bem o conceito de marketing na teoria, mas não na prática." (Gestor 1)*

Portanto, conforme ilustrado pelo Quadro 6, percebe-se três perfis distintos de alunos no que tange a definição pela carreira profissional e o nível de conhecimentos práticos e teóricos na área de marketing. O perfil que deseja migrar de outras áreas e carreiras profissionais para a área de marketing é denominado neste estudo por imigrantes de outras áreas. O perfil denominado, neste estudo, de carreirista em marketing é integrado por alunos que se definiram pela carreira de marketing ainda jovens e o perfil executivo é composto por profissionais de marketing que já atuam como gestores. Esses perfis identificados apresentam níveis de conhecimentos distintos em relação aos conhecimentos teóricos e práticos em marketing. Os alunos do perfil imigrantes de outras áreas possuem pouco ou nenhum conhecimento teórico e prático na área de marketing. Os alunos com o perfil carreirista em marketing possuem conhecimentos teóricos fundamentais, mas não necessariamente experiência prática. Já o perfil executivo, detém experiência prática, mas não necessariamente tem conhecimentos teóricos atualizados.

Estes perfis heterogêneos apresentam um desafio para os educadores, pois possuem características e expectativas distintas em relação ao curso. Mainardes (2006) destaca que a heterogeneidade de uma turma demanda uma reorientação da prática pedagógica do professor. Dessa forma, o docente deve ser preparado para o

atendimento das classes heterogêneas. Contudo, existe uma riqueza potencial nas turmas heterogêneas, e o intercâmbio de experiências entre os alunos pode ser utilizado para a aprendizagem.

**Quadro 6** – Perfil dos sujeitos da pós-graduação *lato sensu* em marketing.

<b>Perfil</b>	<b>Características</b>
Imigrante de outra área	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jovens adultos e adultos médios que estão migrando para a área de marketing.</li> <li>- Conhecimento prático limitado ou nenhum na área de marketing.</li> <li>- Conhecimento teórico limitado ou nenhum na área de marketing.</li> </ul>
Carreirista em marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jovens adultos que optaram desde jovens pela área de marketing.</li> <li>- Conhecimento prático limitado.</li> <li>- Conhecimento teórico fundamental.</li> </ul>
Executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jovens adultos e médios adultos.</li> <li>- Conhecimento prático elevado.</li> <li>- Conhecimento teórico atualizado limitado.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Em relação ao perfil comportamental dos alunos de hoje foi destacado o aspecto de serem menos criativos. Este fato se relaciona à atual abordagem de marketing adotada pelas empresas, ou seja, o enfoque é mais estratégico e menos voltado para a comunicação. Conforme Richers (2000), com o passar dos anos, o marketing perdeu o *glamour*, dado o seu papel mais estratégico.

*"Ele é menos criativo, por incrível que pareça bem menos criativo, talvez até pela pressão de ter que ganhar dinheiro por conta própria, que ele é mais empreendedor. Ele quer tocar a rotina, o dia a dia, e precisa ganhar dinheiro imediatamente. Mas esquece que quanto mais criativo ele continuar sendo, mais fácil vai ser pra ele continuar a se diferenciar dos seus concorrentes de mercado."* (Coordenador 2)

Outro aspecto fundamental para o entendimento do sujeito que estuda na pós-graduação *lato sensu* em marketing é entender as motivações que levaram os gestores a cursarem tais programas. De acordo com as entrevistas realizadas, destacaram-se as seguintes motivações: busca por conhecimentos teóricos, busca e troca de experiências práticas, busca de relacionamento interpessoal com profissionais da área, esta traduzida muitas vezes pela expressão *networking*. Essas motivações identificadas estão diretamente relacionadas ao papel da educação continuada, que, segundo Marin (1995), é o aprendizado contínuo para o desenvolvimento do sujeito, contemplando o auto aprimoramento pessoal, profissional e social.

Em relação ao aprimoramento pessoal e profissional ressaltou-se a busca por conhecimentos voltados para a aplicação na sua prática profissional.

*"Eu busquei a pós para buscar mais conhecimentos... eu tinha um desafio muito grande, para quem tinha acabado de sair da faculdade, assumir uma empresa daquele tamanho, que não existia departamento nenhum de marketing..." (Gestor 5)*

*"O conhecimento que a gente busca numa pós-graduação ou especialização é para encurtar o caminho, quer dizer alguém já percorreu aquele caminho, alguém já desenvolveu essa estratégia, daí dá para diminuir essa curva de aprendizagem..." (Gestor 1)*

Segundo López-Barajas (2007), a busca do conhecimento para o trabalho emerge das necessidades da sociedade do conhecimento. O conhecimento, especialmente o técnico, cresce de forma acelerada na atualidade, pois o saber e, principalmente, o "saber como" se convertem em fonte de riqueza das pessoas e das organizações.

A busca de relacionamento interpessoal com alunos, professores e profissionais da área de marketing surge também como uma das motivações para cursar o curso de pós-graduação *lato sensu* em marketing. Esta motivação se destaca tanto nas entrevistas com os gestores quanto na percepção dos coordenadores acadêmicos.

*"Eu tinha muita vontade de discutir os conceitos que eu tinha aprendido na faculdade, mas não tinha essa oportunidade e além disso eu era muito jovem então resolvi fazer uma Pós." (Gestor 1)*

*"...eu busquei networking e algumas visões com o professor, sei lá... eu busquei informação." (Gestor 6)*

*"o que eu tava procurando no curso... eu queria escutar de profissionais de marketing o que eles estão fazendo em suas empresas que pode me agregar, e que eu traga pra dentro da empresa que eu estou." (Gestor 2)*

*"Tem aqueles que vêm buscar networking, outros querem ter maior domínio de teorias. Acredito que estes são os principais motivos: networking, domínio de teorias e trocas com outros profissionais." (Coordenador 1)*

*"O cara que é novo, conseqüentemente, ainda é pouco experiente em termos de mercado, então ele usa o curso pra conviver com outras pessoas, trocar ideias e experiências..." (Coordenador 2)*

A motivação dos sujeitos pela interação social e para estabelecer trocas com o grupo está associada à própria essência do conceito de marketing. O marketing por ser uma ciência social aplicada, aborda aspectos relacionados ao comportamento social e à comunicação social. Assim, o perfil do estudante e

profissional dessa área tende a ser de pessoas mais abertas para as relações sociais.

*"Tem esta coisa do marketing deles quererem se comunicar, querem aparecer, se destacar no grupo." (Coordenador 1)*

Esta motivação pela busca de interações com outras pessoas da área vai ao encontro da teoria sociocognitiva da educação. De acordo com Bertrand (1998, p. 120), "a teoria sociocognitiva assenta na influência mútua de fatores socioculturais, pessoais e comportamentais, na aprendizagem e na ação", ou seja, os acontecimentos que se dão no meio, as características da pessoa e os comportamentos, influenciam-se mutuamente no conhecimento e na ação. Bandura (2008) ressalta que as pessoas influenciam o seu meio, que também as influenciam, ou seja, existe uma aprendizagem indireta, as pessoas aprendem pela via da observação dos resultados dos atos dos outros, assim como aprendem por mimetismo, imitando o comportamento dos outros. Portanto, os alunos aprendem observando os resultados dos outros e aprendem a partir dos resultados do seu comportamento. Relacionando a abordagem da teoria sociocognitiva com as motivações de relacionamento pessoal narradas pelos entrevistados observa-se uma predisposição dos sujeitos para tal abordagem teórica.

Entretanto, é importante ressaltar que as motivações citadas na pesquisa, ou seja, a busca por conhecimentos teóricos, a busca por trocas de experiências práticas e a busca de relacionamento com outros profissionais da área representam meios para uma motivação maior do sujeito, que é ter prosperidade e sucesso na carreira profissional. Cursar um programa de pós-graduação em uma instituição de renome representa, por vezes, a fórmula para os alunos conquistarem o êxito profissional.

Conforme discutido no capítulo do referencial teórico, o sucesso no trabalho representa um importante papel na fase de vida desses estudantes, não somente pelo aspecto da remuneração financeira, mas por ser um dos constituintes da identidade pessoal do indivíduo, influenciando diretamente a sua autorrealização e o seu reconhecimento social (SCHAIE; WILLIS, 2003) e (MOSQUERA; STOBÄUS, 2010). Portanto, os cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing exercem um papel de extrema importância na vida adulta desses sujeitos, pois representam para os alunos uma das principais fontes de conhecimento para o seu sucesso profissional, fonte de conhecimentos teóricos e teóricos aplicados para o seu

aprimoramento pessoal, profissional e social. É importante destacar, porém, que o desenvolvimento e a aprendizagem do aluno dependem acima de tudo do seu próprio esforço e dedicação além, é claro, da sua capacidade de mobilizar conhecimentos.

Identifica-se também que a pós-graduação *lato sensu* em marketing exerce um papel que vai além de ser fonte de conhecimento. A pós-graduação é um dos pilares constituintes da identidade pessoal dos alunos nessa fase da vida, considerando que a profissão e o trabalho são componentes importantes na formação da identidade da pessoa. O convívio com outros profissionais do meio reforça a posição social do aluno e sua aspiração de especialista em marketing, proporcionando engajamento e sensação de pertencimento à área de marketing. Segundo Schaie e Willis (2003), um dos eventos mais marcantes da adultez jovem, ou seja, a fase em que os alunos da pós-graduação estão é prosperar na carreira profissional. Observa-se que a pós-graduação serve como suporte para esta fase, não somente como fonte de conhecimentos, mas também reduzindo as incertezas em relação à profissão e influenciando na autoimagem do sujeito.

O Quadro 7 apresenta a síntese das características do sujeito, ou seja, do aluno da pós-graduação *lato sensu* em marketing, bem como as motivações para cursar o programa e o papel que tais cursos têm na carreira do gestor de marketing contemporâneo.

**Quadro 7 – Síntese da análise do sujeito da pós-graduação *lato sensu* em marketing.**

Características demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jovens Adultos</li> <li>- Cresce a presença Geração Y</li> <li>- Cresce a presença de mulheres</li> <li>- Cai a presença de executivos</li> </ul>
Características comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca experiência prática</li> <li>- Imediatistas</li> <li>- Multiconectados</li> <li>- Comunicativos</li> </ul>
Motivações para cursar a pós-graduação <i>lato sensu</i> em marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca por conhecimentos teóricos</li> <li>- Busca por conhecimentos práticos</li> <li>- Busca por relacionamento interpessoal com outros profissionais da área</li> <li>- Prosperar na carreira</li> <li>- Ter sucesso profissional</li> </ul>
O papel da pós-graduação <i>lato sensu</i> em marketing para o sujeito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alavancar a vida profissional</li> <li>- Fonte de conhecimentos teóricos</li> <li>- Constituinte da identidade pessoal</li> <li>- Engajamento e pertencimento à área de marketing</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 7.2. A EDUCAÇÃO NOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM MARKETING

Nesta categoria são analisados os aspectos relacionados à educação promovida nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing. A análise foi realizada a partir de duas perspectivas: a dos coordenadores acadêmicos de curso das instituições selecionadas neste estudo e a dos gestores de marketing entrevistados. O cruzamento através dessas perspectivas permitiu um olhar pela ótica da academia e pela ótica de profissionais do mercado que cursaram tais cursos.

Considerando que o conhecimento é um dos pilares das competências individuais, inicialmente é feita uma discussão dos conteúdos promovidos nesses cursos. Os conteúdos compõem uma das dimensões dos saberes do especialista, chamado por Danis e Solar (1998) de saber teórico. Segundo as autoras, para conquistar a alta performance, o especialista deve desenvolver saberes teóricos altamente contextualizados da sua área de atuação. Le Boterf (2003) considera que os conhecimentos são componentes fundamentais dos recursos disponíveis do sujeito para o trabalho.

Com base nas entrevistas realizadas com os coordenadores, identifica-se que os conteúdos lecionados na pós-graduação *lato sensu* em marketing estão divididos em dois eixos: o eixo das disciplinas da área de marketing e o eixo das disciplinas da área de gestão empresarial. As disciplinas do eixo de marketing que se destacaram estão relacionadas aos seguintes conteúdos: marketing estratégico, segmentação, posicionamento, comportamento do consumidor, gestão da marca, marketing digital, trade marketing, gestão de marketing, vendas, pesquisa de marketing e plano de marketing. As disciplinas do eixo de gestão empresarial que foram citadas abrangem os temas de: gestão estratégia de negócios, finanças corporativas, contabilidade gerencial, gestão de operações, logística, tecnologia da informação, gestão de pessoas e liderança.

*"No curso tem as disciplinas da área de gestão, como, finanças, ambiente econômico, logística, gestão de pessoas; está é a base né, e as disciplinas de marketing: gestão de marcas, comportamento de consumo, marketing estratégico..." (Coordenador 1)*

*"Tem os conteúdos tradicionais de marketing, segmentação, posicionamento, comportamento do consumidor, plano de marketing, tem*

*simulador de negócios, o que entra de novo é a disciplina de marketing digital..." (Coordenador 1)*

*"A gente trabalha hoje em algumas áreas que são assim, a visão estratégica, em termos de planejamento, que é um grande bloco, o bloco digital, que ainda aparece como um bloco, não transversal, ainda parece que é a parte digital... a parte de trade marketing, que é o relacionamento com o canal, que é uma coisa importante, e conhecimento do consumidor." (Coordenador 3)*

Uma das tendências dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing apontadas de forma unânime entre os coordenadores acadêmicos é o aumento de conteúdos de marketing e comunicação digital. Outros temas que vêm ganhando espaço na área de marketing, segundo os entrevistados, é o trade marketing e o marketing de relacionamento, além de um tema considerado inovador pelos entrevistados que é a neurociência aplicada ao consumo. Em relação à neurociência aplicada ao consumo, identificou-se que este tema é pouco abordado nos cursos de pós-graduação.

*"Como tendência, acredito que seja incluir mais disciplinas de marketing digital..." (Coordenador 1)*

*"... a comunicação digital é um novo meio. As escolas devem acompanhar esta tendência..." (Coordenador 2)*

*"Ganhando espaço, a gente vê dentro da comunicação, todos os meios digitais em detrimento da comunicação via meios tradicionais, ganha espaço hoje, o trade marketing. Que é a relação com o canal, porque o canal de vendas está se tornando muito forte na cadeia, ele é um elo importante, então as empresas com pouco canal começam a investir nessa questão." (Coordenador 3)*

*"Ganha espaço também hoje a questão de relacionamento, o marketing de relacionamento, como uma ferramenta estratégica importante. (...) Esses temas eu diria hoje, que demandam mais..." (Coordenador 3)*

*"A neurociência aplicada ao marketing, ao entendimento do comportamento do consumidor também é uma grande tendência..." (Coordenador 2)*

Constata-se que os cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing dessas instituições possuem estruturas muito semelhantes, assim como existe convergência nas respostas dos entrevistados em relação aos conteúdos que são tendência na área de marketing. Os conteúdos lecionados nesses cursos, principalmente do eixo de gestão empresarial, assemelham-se à estrutura básicas dos MBA das escolas norte-americanas de negócios analisadas por Mintzberg (2006), ou seja, disciplinas das áreas funcionais da gestão empresarial: Estratégia, Finanças, Logística e Gestão de Pessoas.

Observa-se que os conteúdos trabalhados nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing das instituições dos coordenadores acadêmicos entrevistados apresentam uma forte convergência com os conhecimentos teóricos apontados como importantes para a formação do gestor de marketing contemporâneo, ilustrados no subcapítulo 7.3. Constata-se que existe uma relação principalmente nos conhecimentos especializados em marketing e nos da área de gestão, porém, os conhecimentos na área de Ciências Humanas citados como importantes, ou seja, antropologia, sociologia e psicologia, não foram evidenciados, pelo menos de forma explícita, como conteúdos trabalhados nos respectivos cursos de pós-graduação. Outro fato que se observa é a predisposição e o dinamismo para incluir nos programas dos cursos temáticas que vêm ganhando espaço nas práticas das empresas. Há uma preocupação latente dos coordenadores acadêmicos em atualizar os currículos dos cursos acompanhando os movimentos sociais e profissionais do mercado. Portanto, percebe-se que o mercado profissional influencia a academia, pois esta bebe nessa fonte para atualizar seus cursos e, por outro lado, a academia influencia o mercado na medida em que os profissionais formados pela academia vão promover transformações no mercado.

Outro aspecto analisado nesta categoria é como as habilidades e as atitudes sociais demandas para a atividade de gestão em marketing são desenvolvidas nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing, bem como a percepção dos coordenadores acadêmicos em relação a importância do desenvolvimento de tais habilidades e atitudes. Segundo as narrativas dos coordenadores acadêmicos, as habilidades e as atitudes sociais são desenvolvidas nos alunos nas disciplinas de gestão de pessoas e liderança, e em palestras pontuais com executivos e profissionais da área de carreiras como, por exemplo, *headhunters*.

*"Trazemos palestrantes como headhunters... tentamos mostrar a importância disso para o alunos ... disciplinas específicas somente as disciplinas de Gestão de pessoas e liderança que exploram estas questões." (Coordenador 1)*

*"É papel sim do pós trabalhar essas questões, porque isso é importante, então a gente tem que trabalhar liderança, gestão de equipe, gestão de projetos, desenvolvimento de carreira, tudo isso, eu acho que é importante e a gente tem que trabalhar como temas básicos. Isso é importante..." (Coordenador 3)*

É unânime a opinião dos coordenadores acadêmicos entrevistados em relação à importância do desenvolvimento das habilidades e atitudes sociais.

Entretanto, em relação à melhor forma de aprimorar tais questões nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing, eles não consideram que seja a partir do aumento de disciplinas sobre o tema, pois isso poderia tirar o foco da especialização do curso em marketing, e talvez não fosse eficaz. Segundo os coordenadores acadêmicos entrevistados, é difícil desenvolver essas habilidades e atitudes nos alunos, pois estão associadas ao perfil de cada um. De fato, conforme Del Prette e Del Prette (2001), as habilidades sociais geralmente não são aprendidas na escola, são internalizadas ao longo da vida da pessoa. Porém, os autores destacam que a partir de programas estruturados é possível, sim, desenvolver as competências sociais, mesmo na fase adulta da pessoa.

*"Eu não aumentaria a dosagem dessas áreas, porque senão você transforma o programa em um programa de mestrado em psicologia. Ele só precisa saber que isso existe, qual é a função que isso tem na gestão dos negócios e como ele pode se beneficiar a partir do momento que ele tenha uma inteligência emocional equilibrada e assim por diante. Mas depois se ele quiser se aprofundar, de novo, a bibliografia é uma maneira de ele, se interessando, poder se aprofundar nisso." (Coordenador 2)*

*"A pessoa que não tem essas habilidades, a gente não vai criar. A gente vai melhorar o nível do cara seja o estágio que ele tem. Isso é meio nato, tem gente que tem facilidade pra isso, e tem gente que não tem. Claro que a gente ensina, desenvolve, estimula, oferece condições pro cara evoluir daquele estágio que ele tava. Mas não que o cara vá entrar aqui de um jeito e mudar o perfil psicológico dele, comportamental, em 3 ou 4 matérias sobre esse assunto. Mas ele evolui. De qualquer forma isso é importante, isso vai ajudar." (Coordenador 3)*

Percebe-se, portanto, que existe a consciência dos coordenadores acadêmicos sobre a importância em desenvolver habilidades e atitudes sociais nos alunos dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, porém, observa-se a carência de projetos estruturados para o desenvolvimento de tais competências, assim como incertezas de como trabalhar nos cursos esta questão. Entretanto, constata-se que a questão central em relação ao desenvolvimento dessas habilidades e atitudes está no "como", nas metodologias de ensino-aprendizagem, e não somente em trabalhar conteúdos teóricos sobre habilidades e atitudes. Os gestores entrevistados, por já terem cursado programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, destacam que as escolas de negócios devem trabalhar as habilidades e atitudes sociais, porém, não acreditam que seja por meio de disciplinas específicas.

*"Estas habilidades e atitudes devem sim ser desenvolvidas nos programas de Pós, mas até que ponto uma disciplina de liderança e relacionamento interpessoal desenvolve estas questões, não sei se conseguem*

*desenvolver. Este tipo de competência deve sempre ser puxada, mas de outra forma." (Gestor 3)*

*"Eu não tenho uma ideia formada sobre isso (sobre habilidades e atitudes). Mas não adianta ter uma disciplina sobre isso. Cada professor das várias disciplinas tem que trabalhar isso daí ao longo do curso..." (Gestor 2)*

*"Agora, o que eu acho que talvez possa se fazer é trazer o alunos pra essa consciência, e aí, eu acho que a abordagem que a Pós usou comigo, que eu achei interessante, foi falar: 'olha pessoal, vocês vão encontrar com um monte de gente por aí, que pensa diferente de vocês. Para vocês terem algum sucesso, têm que aprender a se relacionar com essas pessoas de uma maneira harmônica.'"(Gestor 1)*

As narrativas desses gestores vão ao encontro das teorias sociocognitivas de aprendizagem, de propiciar um ambiente escolar que favoreça o crescimento individual e social. Segundo Bertrand (1998), a teoria sociocognitiva assenta na noção de influência mútua dos fatores socioculturais, pessoais e comportamentais na aprendizagem e na ação do indivíduo.

Os gestores entrevistados também ressaltaram que as instituições de ensino onde estudaram não deram ênfase ao desenvolvimento de habilidades e atitudes sociais, além disso, manifestaram dúvidas em relação à forma como tais conteúdos são abordados nas escolas.

*"Poderia estar mais presente, poderia... eu não me lembro de ter trabalhado isso na pós." (Gestor 5)*

*"Essa parte comportamental eu acho que não... eu conheço várias pessoas de outras instituições de ensino e não me lembro de nenhuma delas ter trabalhado isso. Trabalhei no meu mestrado, eu li Daniel Golemann, eu trabalhei isso no meu passado em Barcelona ainda na Espanha... mas aqui eu não vejo as instituições trabalharem isso." (Gestor 6)*

*"Achei fraca esta parte comportamental...a gente fala de recursos humanos, se trabalha mais ... liderança, mas eu acho que é uma parte muito superficial que é o que ser líder e o que não é ser um líder. Mas umas coisas muito superficiais, esse equilíbrio emocional que tem que ter, né? Essa parte não é trabalhada." (Gestor 7)*

*"É importante (sobre habilidades e atitudes) só que tem que ser repensada a maneira como vai ser apresentado, porque ok, falta essa disciplina, essa competência a ser desenvolvida... mas tem que ser pensado no resto." (Gestor 7)*

A discussão sobre o desenvolvimento de habilidades e atitudes nas escolas de negócios é fomentada por diversos autores. Segundo Coleman, Gulati e Segovia (2012), a educação executiva deve desenvolver em seus alunos habilidades de relacionamento interpessoal e comunicação, preparando-os para dirigir equipes de trabalho e para a execução. Para Onzoño (2011), a educação promovida nos MBA deve contemplar uma base de educação humanista, que discuta inteligência

emocional, habilidades de relacionamento e diferenças culturais. A justificativa desses autores para tal abordagem é que o gestor contemporâneo lida no seu dia a dia com situações que exigem habilidades que vão além do conhecimento técnico, atividades que demandam habilidades de liderança, relacionamento pessoal e compreensão de como funcionam diferentes pessoas e culturas.

Esse perfil de gestor contemporâneo traçado por Onzoño (2011) e Coleman, Gulati e Segovia (2012), está associado ao perfil dos alunos que os coordenadores acadêmicos desejam formar nos cursos que atuam. Os coordenadores desejam formar executivos de "ponta", analistas capazes de aprender e articular, construir e resolver problemas.

*"Desejamos formar executivos de ponta, não apenas um gestor de marketing, mas profissionais que no futuro assumam cargos executivos de alto escalão nas empresas." (Coordenador 1)*

*"Nós queremos formar acima de tudo a pessoa, não somente o profissional, pois o conteúdo muda. Temos que formar uma pessoa, um analista capaz de sempre apreender." (Coordenador 1)*

*"O que a gente tenta, e é o que a gente gostaria, é que o cara saia daqui com capacidade de discernimento, com capacidade de olhar a situação, construir, identificar o cenário, identificar oportunidades, problemas e saber onde buscar recursos pra resolver. Onde ele pode se informar melhor, que tipo de fornecedor ele pode contratar pra resolver aquele problema, então, a expectativa não é que ele saia dominando tudo, a expectativa é que ele saia com uma noção do que existe, e principalmente, com a capacidade de saber qual é o caminho que ele tem que tomar pra resolver. Essa é a expectativa." (Coordenador 2)*

Outra atitude que deve ser desenvolvida nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing que emergiu das entrevistas foi a postura e a conduta ética. Segundo os coordenadores acadêmicos, as instituições de ensino trabalham a conduta ética dos alunos por meio de disciplinas ministradas como ética nas organizações e ética nos negócios. Esta é uma forma de conscientizar os alunos da importância do comportamento ético nas organizações e também na vida pessoal, conforme as citações:

*"Tem uma disciplina no curso que trata deste tema: ética nas organizações. Mas eu digo que marketing é como uma faca, você pode usar para o bem ou para o mau, temos que mostrar para o aluno como usar para o bem." (Coordenador 1)*

*"Há uma disciplina de ética, não só ética nos negócios, como ética para a vida como um todo, também com a mesma metodologia: com casos pra ele avaliar a ética existente naquela situação, naquele contexto, ou a falta de ética existente naquela situação e naquele contexto. Então essa disciplina, de novo, era uma forma de você dar um alerta da importância da atitude do comportamento ético, seja no negócio, seja na vida pessoal." (Coordenador 2)*

*"Ela é importante, ela é essencial. A escola tem que bater nessa tecla, tem que insistir e ensinar, sempre sobre a ótica ética, e estimular isso sobre qualquer circunstância. Acho que é inegociável e a escola tem que manter isso, tem que ensinar isso. Tem que manter. E de novo, pra mim, ética não é uma disciplina, não é uma área. Ela tem que permear todo o curso." (Coordenador 3)*

Na visão dos gestores entrevistados, as questões éticas são transmitidas nos cursos de pós-graduação também pelo comportamento e pela conduta dos professores. Esse comportamento acaba servindo de exemplo e inspiração para os alunos. Conforme descreve a citação:

*"Eu percebi a forma ética como os professores trabalhavam aqui dentro e isso sempre foi exemplo... acho que vocês professores dando exemplo de ética aqui dentro é o suficiente, a gente não tem como mastigar tudo para os alunos e entregar para eles ...." (Gestor 5)*

Portanto, constata-se que o desenvolvimento de uma atitude ética deve ser trabalhado principalmente pela conduta e atitude dos professores. Segundo Gardner (2007), os educadores devem proporcionar exemplos e oferecer lições que estimulem a postura ética. Para o autor, os modelos estabelecidos por professores são um ponto de partida crucial, pois os alunos prestam muita atenção no modo como os professores se comportam. A abordagem de Gardner relaciona-se com as teorias sociocognitivas de educação que destacam o professor como modelo para os alunos.

### **7.2.1 Reflexão sobre os métodos de ensino e de aprendizagem praticados**

Outro aspecto analisado nesta categoria é relativo aos métodos de ensino e de aprendizagem adotados nos programas de pós-graduação. Entende-se por métodos de ensino e de aprendizagem o caminho para se chegar ao objetivo proposto. No caso da educação, o objetivo principal é a aprendizagem do aluno de maneira eficaz. Os métodos de ensino e de aprendizagem abrangem o "como" do processo de ensino, englobando um conjunto de ações, passos e procedimentos (LIBÂNEO,1994).

Segundo os coordenadores entrevistados, os métodos de ensino e de aprendizagem praticados nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing em que atuam envolvem: aulas expositivas, estudos de caso, palestras com empresários e gestores convidados, visitas técnicas em empresas, leituras técnicas, trabalhos e avaliações individuais e em grupo e o trabalho final aplicado do curso.

*"Os métodos são prova, estudo de caso, projetos individuais e em grupos e trabalho final. Os alunos devem apresentar os trabalhos, os projetos, isto é uma forma de estressar ao máximo o aluno para simular a vida profissional real que é de muita pressão." (Coordenador 3)*

*"Aula expositiva. Nós na escola focamos muito o conteúdo, estudo de caso também... Oferecemos também palestras com professores, inclusive de outros países, isto é importante para os alunos perceberem que estamos também trabalhando com conteúdos de ponta. Trabalhamos com os métodos tradicionais, não tem muita inovação, os alunos devem estudar." (Coordenador 1)*

*"Pra mim... essas ações, devem ser constantes em qualquer sala de aula: Dizer, discutir, fazer e aplicar. E aí você tem estudo de caso, você tem dinâmica em grupo, você tem reflexão individual, reflexão em grupo, reflexão em equipe, você tem ida ao mercado, visita monitorada, levantamento de dados que estejam no ponto de venda." (Coordenador 2)*

Constata-se uma grande semelhança nos métodos de ensino e de aprendizagem praticados nas escolas dos coordenadores entrevistados. Percebe-se o predomínio de aulas expositivas, estudos de caso, visitas técnicas e palestras. O método de estudo de caso, segundo Mintzberg (2006) e Datar; Garvin e Cullen (2010), ainda é o principal método de ensino adotado nas principais escolas de negócios do mundo. Para os autores, esse método é incompleto, pois desenvolve nos alunos a habilidade de analisar uma situação vivenciada por uma empresa, mas não necessariamente como agir em uma situação prática onde nem todas as informações estão disponíveis e estruturadas para a tomada de decisão. Conforme ressaltado por um dos coordenadores, o método de estudo de caso deve sempre ser aplicado associado à uma base conceitual do aluno sobre o tema analisado. Sem esta base teórica o método se mostra pouco eficiente.

*"... mas estudo de caso sem conteúdo eu acho que é picaretagem, o aluno não tira proveito, não se desenvolve... eu fiz o curso de aplicação do método do estudo de caso em Harvard... e não adianta ficar discutindo o caso das empresas sem relacionar com teoria..." (Coordenador 1)*

O método de estudo de caso foi destacado entre os gestores como um dos métodos que ajudou no seu desenvolvimento. Entretanto, os gestores destacaram que nem sempre o estudo de caso era relacionado diretamente com o conteúdo trabalhado na sala de aula e que, muitas vezes, o caso não era aprofundado, ou seja, a análise ficava muito superficial.

*"Assim, eu gostava muito dos cases, eu acho que analisar case, trazer isso para os alunos, e isso foi fundamental para minha carreira. Hoje quando eu recebo um desafio lá dentro da empresa, eu me lembro muito das aulas que eu tive ... dos exemplos dos cases ... eu acho que o fato de trazer um case, fazer a pessoa pensar, dá resultado imediatamente trazendo onde que ela errou, assim... é uma experiência incrível." (Gestor 5)*

*"Eu sou sempre a favor do estudo de caso... o que tem que ficar claro no estudo de caso não é a essência, é um complemento do que quer se traduzir, eu quero, por exemplo, um conhecimento ou uma competência, eu trago um estudo de caso, daí é mais na parte de administração ou marketing, eu trago um estudo de caso para exemplificar como foi feito." (Gestor 7)*

Foi identificado também um movimento das escolas em adotar métodos que propiciem para os alunos uma experiência internacional. Segundo Datar, Garvin e Cullen (2010), desenvolver nos alunos uma perspectiva global é fundamental para o gestor contemporâneo. O gestor deve estar preparado para o gerenciamento de negócios em economias e organizações de diferentes países e culturas. Segundo os coordenadores entrevistados, são adotadas práticas nesse sentido.

*"O aluno pode também optar por cursar o módulo internacional em alguma escola conveniada em outro país..." (Coordenador 2)*

*"Oferecemos também palestras com professores... inclusive de outros países, isto é importante para os alunos perceberem que estamos também trabalhando com conteúdos de ponta..." (Coordenador 1)*

Houve convergência nas entrevistas com os coordenadores e gestores em relação aos métodos que acreditam ser os mais adequados para desenvolver uma educação eficaz nos alunos de pós-graduação *lato sensu* em marketing. Ambos ressaltaram o uso de métodos experienciais que ajudem os alunos a colocarem a teoria em prática, métodos que façam o aluno experienciar "o mercado real", as práticas de marketing. O colocar a "mão na massa", o praticar, foi destacado pelos entrevistados. A base do conceito de marketing é orientação para o mercado, assim, o aluno deve vivenciar questões reais de mercado, o que muitas vezes não é possível em uma sala de aula.

*"Eu acho que o que seria legal, é o que eu tento fazer aqui, na medida do possível, é de ver cada vez mais a prática... Porque viver a prática e discutir é uma coisa, outra coisa é discutir praticando, com a mão na massa. Há uns anos atrás, era um aluno mais sênior, ... A gente vinha pra escola à noite e discutíamos como esse cara tá ficando cada vez mais jovem, ele teve pouca oportunidade de botar a mão na massa. E quando põe, ele nunca tem um cargo de decisão. O que eu gostaria pra poder compensar isso, é fazer essa discussão com o cara com a mão na massa. O problema é que na nossa área, fazer o cara botar a mão na massa é muito complicado. O meu sonho, a minha diretriz, é caminhar nesse sentido, dentro do que vai ser possível, é trazer um cara pra uma situação real, levar o cara para visitar uma situação real, pra ver o que está acontecendo numa empresa, nesse sentido que eu vejo o futuro." (Coordenador 3)*

*"Eu tenho visto como importante mais a prática mesmo... A pesquisa de campo, o aluno se engaja numa pesquisa e tem que trazer um resultado prático que foi fruto do que ele conseguiu investigar naquela pesquisa. Seja uma pesquisa antropológica, seja uma pesquisa etnográfica, seja uma*

*pesquisa até de acompanhamento de shopper (comprador)." (Coordenador 2)*

*"Eu vejo cada vez mais o uso dessas metodologias de pesquisa, pra que todos os alunos consigam ter colocar a mão na massa. Não é só saber reproduzir por escrito aquilo que foi perguntado, mas é a questão de dar a demonstração do que foi a experiência dele, a partir da aplicação do conceito que ele viu, sendo utilizado pelo consumidor, na prática." (Coordenador 2)*

*"... você tem ida ao mercado, visita monitorada, levantamento de dados que estejam no ponto de venda porque a rigor, marketing acontece no dia a dia, toda hora, a cada momento você tem as portas abertas do shopping, você tem as portas abertas de um teatro, você tem as portas abertas de um cinema." (Coordenador 3)*

*"... eu tive uma cadeira em gestão de negócios que foi muito bacana, sabe? a gente tinha tempo de fazer uma parte de negociação, então, prática embasada nisso e depois de tudo isso o professor ia passando por todos esses grupos, né? A gente conseguia ver e se tirava fotografia desses grupos, para ver o posicionamento ou se filmava, ou se gravava alguma coisa para ver aonde que estavam os erros e aonde que estavam os acertos e isso foi uma ferramenta visual e auditiva que ajudou muito a fixar aquilo e aprender de uma maneira bem bacana ..., eu acho que é melhor a prática." (Gestor 6)*

Observa-se que os métodos de ensino e de aprendizagem que relacionam a teoria com a prática e, acima de tudo, promovem a experiência prática dos alunos com os temas estudados se destacam na percepção dos entrevistados como os mais eficazes na educação de marketing. Segundo os entrevistados, o aprendizado se demonstra mais eficaz quando os alunos vivenciam aspectos reais de mercado. Percebe-se que os métodos que aliam teoria, experiência e prática são relevantes por três aspectos: o primeiro aspecto é pelo perfil do público da pós-graduação, que é cada vez mais jovem, dinâmico e com pouca prática; o segundo aspecto é pela própria característica da temática marketing, que tem como princípio a orientação para o mercado, dessa forma, é no mercado, no campo, que o marketing e suas teorias se evidenciam; e o terceiro aspecto é pela eficácia desses métodos na educação de adultos. Segundo Rogers (2011), as experiências vivenciadas são muito importantes para a aprendizagem dos adultos. O uso de métodos que apliquem a teoria em uma realidade prática se revela como um dos mais eficazes, principalmente quando o foco é a educação para o trabalho.

Essa relação entre teoria e prática a partir das experiências vivenciadas é destacada em diversas teorias da educação, sobretudo na corrente psicocognitiva. As teorias psicocognitivas, por terem na sua essência a construção do conhecimento a partir da interação do sujeito com a sociedade e os conteúdos, acreditam que as

práticas experienciais estimulam a reestruturação de ideias e a construção do saber. Segundo Becker (2001), a abordagem construtivista, que segue a corrente psicocognitiva, crê que as experiências vivenciadas pelos alunos servem de patamar para o processo de aprendizagem. Essa abordagem sustenta que é necessário retirar os conhecimentos do seu contexto escolar e recolocá-los no seu contexto original de educação, ou seja, a pessoa aprende em situações reais, é a partir das experiências vivenciadas que os conhecimentos são contextualizados. A aprendizagem experiencial também é considerada na corrente humanista de educação, na qual Carl Rogers destaca a importância da aprendizagem experiencial. Segundo o autor, esta aprendizagem faz-se em profundidade e muda os comportamentos e as atitudes dos estudantes (ZIMRING, 2010). Porém, é importante destacar que independentemente da corrente de educação adotada é fundamental para uma aprendizagem experiencial o compromisso pessoal do estudante, pois a aprendizagem assenta no envolvimento e nas iniciativas do próprio estudante.

Em relação aos aspectos metodológicos que podem ser melhorados nos programas de pós-graduação, segundo a percepção dos gestores, foi ressaltada a falta de relacionamento entre as disciplinas do curso. Conforme descrito pelos gestores:

*"Deve melhorar o relacionamento entre as disciplinas. São isoladas, como relacionar isso tudo no ciclo de vida do cliente? Os mais jovens não conseguem relacionar isto na sua cabeça." (Gestor 3)*

*"... então, alguma maneira de integrar os conteúdos. Uma maneira mais prática, sem perder obviamente a abordagem acadêmica, porque nunca vai ser possível você fazer o que você faz..."(Gestor 1)*

Segundo as narrativas dos entrevistados, observa-se uma fragmentação dos conhecimentos teóricos nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing. Para Santomé (1998), esta é uma característica dos métodos de educação tradicional que não proporcionam oportunidades que possibilitem a formação de um pensamento não fragmentado. A fragmentação do conhecimento manifesta-se inicialmente no currículo do curso, no qual já existe uma separação por disciplinas, e muitas vezes, aparece de maneira desvinculada. A consequência da fragmentação do conhecimento é muitas vezes a perda de sentido, da visão do todo, conforme descrito nas citações dos gestores.

É importante ressaltar que a aprendizagem é relacional. As pessoas aprendem relacionando novas informações a conhecimentos anteriores, pois assim as informações ganham sentido e, conseqüentemente, ocorre a aprendizagem (SANTOMÉ, 1998). Segundo o autor, os alunos frequentemente têm dificuldades de aprendizagem nos currículos por disciplinas, já que precisam direcionar sua atenção de uma disciplina para outra e fazer as conexões entre as disciplinas. Esta fragmentação prejudica a formação integral do aluno, pois restringe a capacidade de pensar de forma interdisciplinar certo problema. A maneira de minimizar essa fragmentação do conhecimento é a partir da interdisciplinaridade que, segundo Lück (1994), é o processo que envolve a integração e o engajamento de educadores, em um trabalho conjunto, de interação das disciplinas do currículo escolar entre si e com a realidade, de modo a superar a fragmentação do ensino, objetivando a formação integral dos alunos. Dessa forma, a interdisciplinaridade exige o engajamento dos professores, porém a equipe de professores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing é formada normalmente por professores convidados que dividem a atividade de docência com outras atividades profissionais, como as de gestor ou consultor. Assim, a implementação de métodos interdisciplinares apresenta um grande desafio para as escolas de negócios.

Outro ponto destacado pelos gestores em relação aos aspectos metodológicos que podem ser melhorados nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing foi o uso das experiências dos próprios alunos no processo de ensino e de aprendizagem.

*"... é necessário pensar uma maneira de como aproveitar as experiências e conhecimentos dos alunos para o aprendizado da turma. Os professores precisam promover a troca entre os alunos..." (Gestor 5)*

*"Eu acho que essa troca entre os alunos, ela ainda é muito pobre... Isso ia ajudar muito na relação entre os alunos... Um cara que é de uma indústria, um cara que é do comércio... Ah, o professor juntou tudo e saiu essa informação." (Gestor 6)*

*"Eu acho que falta ainda uma maneira de organizar, como que eu posso tirar de cada aluno, a melhor contribuição pro restante da classe. Não tenho resposta, e não sei o modelo, mas eu acho que é o que falta, e acho que eles sentem falta disso." (Gestor 2)*

Essa crítica aos métodos de ensino e de aprendizagem remete a uma educação tradicional, baseada em aulas expositivas, nas quais o aluno tem um papel passivo e seus conhecimentos e experiências são pouco considerados. Na abordagem tradicional de educação, segundo Bertrand (1998), o foco maior é no

conteúdo, as aulas são logicamente organizadas, a matéria é apresentada ao estudante por ordem lógica e o professor é o perito e o modelo a adotar, ou seja, o professor está voltado para o quê ensinar e não no como ensinar; ele apresenta o conteúdo ao estudante e ajuda a absorvê-lo. A principal crítica a esta abordagem é que não são considerados os fatores culturais, sociais e emocionais na construção do conhecimento, assim como não é considerado o conhecimento prévio dos alunos, como citado pelas narrativas dos gestores.

Legendre (1998) salienta que um processo de formação não pode privar-se dos saberes já existentes do sujeito, uma vez que eles constituem a matéria-prima com base na qual se constrói o novo saber. Portanto, formar ou ensinar não se resume em transmitir conteúdos julgados como essências para a formação do especialista em marketing, mas, sim, intervir sobre as representações iniciais do sujeito para transformá-las. Segundo Born e Galli (2007) há uma riqueza de experiências nas salas de aula dos cursos de pós-graduação, existem alunos com experiências variadas. A vivência deste grupo é uma matéria-prima rica para o processo de aprendizagem. Porém, a transição de uma abordagem de transmissão de conhecimento para a abordagem de construção do conhecimento requer grandes mudanças. Becker (2001) destaca que, para reverter esse quadro educacional o docente deve assumir uma postura interacionista, mudança esta que não é fácil, pois muitos professores foram educados de forma tradicional e estão presos à repetição de conhecimentos já elaborados e não à construção dos mesmos.

A abordagem tradicional de educação pode ser desmotivadora para os alunos desses cursos, pois, segundo esta pesquisa, uma das principais motivações dos estudantes da pós-graduação *lato sensu* em marketing são a busca por relacionamento interpessoal e as trocas de experiências entre os colegas, conforme destacado no subcapítulo 7.1.

*"Sabe, ainda fica muito focado em o que o professor vai trazer para nós hoje! E tá, daí o professor vai se esforçar, vai trazer conteúdo dentro do conhecimento dele, vai mostrar o que ele viu, e muitas vezes pode ser fantástico. E outras vezes pode ser muito mais fantástico se tiver a contribuição dos alunos." (Gestor 7)*

A educação centrada no professor apresenta outras desvantagens, pois a responsabilidade do curso ou da disciplina está única e exclusivamente nas mãos do professor.

*"Então tem professores que simplesmente... que tu sai encantado da aula, tu sai motivado, tu sai com vontade de estudar mais, em compensação tem outros que não conseguem passar isso da mesma maneira." (Gestor 6)*

A partir da investigação dos métodos de ensino e de aprendizagem adotados nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing constata-se que não existe um método oriundo de uma única teoria de educação. São adotados métodos de ensino e de aprendizagem que transitam em diversas correntes educacionais. Observa-se o predomínio de práticas educacionais relacionadas às teorias tradicionais de educação, às teorias sociocognitivas e às teorias psicocognitivas de educação. Entende-se que a abordagem do conteúdo a partir de aulas expositivas está associada a uma corrente tradicionalista, aos estudos de casos e à construção do conhecimento a partir das práticas vivenciais, tende a uma abordagem psicocognitivista. Já as atividades voltadas às interações sociais com colegas, professores e o meio empresarial relacionam-se às teorias sociocognitivas da educação.

É importante ressaltar que não existe uma única teoria da educação capaz de por si só tratar do desenvolvimento integral dos alunos. Entende-se que é rico este entrelaçamento de práticas que bebem em correntes distintas. Entretanto, deve haver uma reflexão por parte dos coordenadores e educadores sobre qual corrente educacional dará o norte para a educação promovida nestes programas, assim como devem ficar claros os papéis e objetivos das diversas práticas adotadas ao longo dos cursos. Segundo as entrevistas com os gestores e com os coordenadores, constata-se que existe uma convergência desses públicos em relação à promoção de práticas de ensino e aprendizagem que relacionem a teoria com experiências práticas. Esta constatação pode indicar um caminho da corrente de abordagem educacional a ser seguida pelas instituições de ensino para a formação dos especialistas em marketing.

### 7.3 O BOM TRABALHO: COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DO GESTOR EM MARKETING CONTEMPORÂNEO

Nesta categoria de análise são identificadas e analisadas as competências individuais demandadas para o exercício de um trabalho eficiente para a atividade de gestão em marketing. Entende-se nessa pesquisa por trabalho eficiente a

realização de um bom trabalho, que segundo Gardner (2009), é o exercício de uma atividade com excelente qualidade técnica, ética e responsabilidade social. A competência descreve a capacidade de um indivíduo para desempenhar tarefas com precisão, eficácia e ética. É passagem obrigatória para se elevar do estágio de principiante para o estágio de especialista.

A análise das competências necessárias para o bom trabalho do gestor de marketing contemporâneo é realizada por meio da investigação das três dimensões de competências propostas por Durand (1998), ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos são as informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo; as habilidades são a capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido com vistas à consecução de um propósito definido; e as atitudes dizem respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados à atividade profissional, que explicam o comportamento normalmente experimentado pelo ser humano no seu ambiente de trabalho. A identificação das competências requeridas para o exercício da atividade de gestão de marketing fornece subsídio para uma educação capaz de responder às exigências da sociedade e das organizações. Para a realização desta análise foram consideradas as percepções dos coordenadores dos cursos e dos gestores de marketing entrevistados.

Inicialmente, são identificados nesta categoria de análise os conhecimentos que o gestor em marketing deve deter para o exercício de um bom trabalho. Segundo a perspectiva dos coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, o profissional de marketing precisa ter um entendimento amplo do mercado e visão crítica. Analisando as narrativas dos coordenadores, constata-se que os conhecimentos teóricos importantes para este gestor podem ser classificados em três grupos: conhecimentos específicos da área de marketing, conhecimentos relacionados à gestão empresarial e conhecimentos relacionados a outras áreas. Os conhecimentos específicos da área de marketing que se destacaram são as teorias de: marketing estratégico, comportamento de consumo, marketing e comunicação digital, e métricas de marketing.

*" É imprescindível que o profissional saiba trabalhar com conhecimentos tradicionais de marketing: segmentação de mercado, posicionamento, plano de marketing, marketing digital e gestão de mercado." (Coordenador 1)*

*"E dentro da área de marketing que é a que eu costumo chamar de gestão de mercado, ele deve dominar todos os conteúdos tradicionais da área." (Coordenador 2)*

*"Então ele tem que entender que, de todas essas áreas do conhecimento humano, todas elas partem de uma lógica digital. Então não existe sociologia ou engenharia digital, a digital permeia a sociedade inteira, então ele tem que saber enxergar todas essas áreas pela lógica digital." (Coordenador 3)*

*"A questão do domínio de tecnologia também é fundamental em virtude do marketing digital." (Coordenador 1)*

Em relação aos conhecimentos relacionados à gestão empresarial destacou-se: gestão de pessoas, gestão financeira, gestão de processo, logística e economia. Sobre as demais áreas de conhecimento, foram citados pelos coordenadores conhecimentos de ciências humanas, com ênfase na área de sociologia e psicologia.

*"... ele tem que ter uma visão geral de tudo, tem que ter uma noção de economia, de sociologia, de finanças e tem que ter visão crítica, pra poder interpretar o mercado, porque no fundo ele tem que interpretar a sociedade, porque é isso que se espera hoje de um gestor." (Coordenador 1)*

*"Tem que dominar finanças, processos e, acima de tudo, ele tem que ser um cara que tenha visão crítica e capacidade de discernimento, senão, nunca ele vai ser um bom gestor em marketing." (Coordenador 2)*

*"Eu vejo as áreas fundamentais de gestão. Gestão de pessoas, gestão financeira, gestão de processos ou de operações. Eu acho que ele tá pecando por não inovar. O conteúdo de inovação é fundamental. Como é que ele vai conseguir vantagem competitiva?" (Coordenador 2)*

Porém, foi ressaltado pelos coordenadores que o conhecimento de outras áreas não deve ser necessariamente um conhecimento aprofundado. O profissional deve ter o domínio dessas áreas para ter uma visão mais abrangente e fundamentada, permitindo recorrer a este conhecimento quando for necessário na sua prática profissional.

*"Eu considero... que o profissional de marketing, ele tem que ser um generalista, então ele tem que entender um pouco de quase todas as áreas do conhecimento humano. Entender, não quer dizer ser um especialista, mas ele tem que ter essa noção, tanto de exatas, quanto de humanas, saber lidar com números, com pessoas, ele pode vir de engenharia, de psicologia, se ele não tiver o perfil de generalista, ou seja, de se interessar por várias áreas, ele nunca vai ser um profissional de marketing." (Coordenador 3)*

Na perspectiva dos gestores entrevistados, também identificou-se um conjunto de conhecimentos relacionados diretamente ao marketing, bem como, conhecimentos da área de gestão empresarial e de outras áreas de conhecimento. Em relação aos conhecimentos especializados em marketing, destacaram-se as

teorias tradicionais de marketing, marketing estratégico, marketing *mix*, gestão de marcas, gestão do cliente, comunicação contemporânea, marketing e comunicação digital. A questão de o profissional saber transitar tanto nos ambientes *online* como *offline*, ou seja, o digital e o marketing tradicional foi ressaltado pelos entrevistados.

*"O gestor em marketing deve estar mais focado no lado estratégico, deve entender de estratégia..." (Gestor 3)*

*"Eu acho que tem que entender muito de comunicação contemporânea. Eu acho que de todos os elementos do mix de marketing, eu acho que assim, tem dois elementos que são, invariavelmente, muito fortes, muito relevantes para o resultado do negócio como um todo que é comunicação e produto. O foco é entender comunicação depois da internet. Como a gente se relaciona com a internet, mudou a forma como a gente se comunica. A gente vê cada vez mais offline comportamentos que antes eram associados ao meio online, a questão da brincadeira, da sacanagem, a questão dos memes, a questão vital, né, cada vez mais aplicada a coisas que não tem a ver com internet, mas a lógica da disseminação como elemento importante das estratégias de comunicação cada vez mais forte." (Gestor 4)*

*"Entender os 4ps (marketing mix) é incrível, é realmente como vi em sala de aula, as estratégias e gestão dos 4ps é tudo no meu dia a dia... gestão de marca também é muito importante... a questão da comunicação digital, isto está mudando o meu negócio." (Gestor 5)*

Como saberes complementares ao profissional de marketing foram citados pelos gestores conhecimentos de economia, tecnologia, filosofia, antropologia, sociologia e psicologia. Além destes, destacou-se a necessidade de dominar finanças. Os gestores, por serem cobrados em suas atividades por métricas e resultados, salientam a importância do profissional deter conhecimentos de finanças para o exercício da profissão.

*"Eu não entendo de macroeconomia nem de economia não, mas você saber quais movimentos da economia que vão influenciar nos mercados é muito importante. Outra coisa é sobre comportamento humano, sempre recomendo ler filosofia, antropologia, sociologia, psicanálise..." (Gestor 1)*

*"Um profissional de marketing deve dominar finanças, né. Então se tu não gosta de matemática tu tem um problema. Saber gostar de número também é muito importante. Tu tem que ter uma base analítica bem forte." (Gestor 2)*

*"Eu não dominava finanças... tive que correr atrás, pois a minha atividade demanda muito métricas, resultado..." (Gestor 4)*

*"Saber de economia, política, tem que estar dentro de todos os cenários que fazem parte do nosso mundo." (Gestor 5)*

*"Eu acho que administração, gestão, nós usamos muito lá de uma certa maneira a parte contábil e financeira, para nós lá é muito importante a parte financeira..." (Gestor 6)*

*"Tem que entender de gestão de pessoas, liderança... você acaba sendo um gestor de equipe, tem se preparar para isto..." (Gestor 7)*

Constata-se uma convergência nas percepções dos coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing e dos gestores de marketing em relação aos conhecimentos necessários para o gestor em marketing contemporâneo. Estes dois grupos de entrevistados manifestam como importante um conjunto de conhecimentos teóricos técnicos específicos da área de marketing, um conjunto de conhecimentos da área de gestão empresarial e o domínio de conhecimentos de outras áreas do conhecimento, em específico, antropologia, sociologia e psicologia.

Em relação aos conhecimentos específicos de marketing destacou-se o marketing e a comunicação digital, o que traduz o movimento digital da sociedade contemporânea. O crescimento da conectividade e das redes sociais mudaram as relações entre consumidores e entre consumidores e empresas, o que, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), é uma das grandes mudanças que influenciam a forma de fazer marketing. No entanto, observa-se que este entendimento de marketing tradicional e marketing digital, ou marketing *online* e marketing *offline*, é apenas uma distinção adotada neste período que vivemos, que é um divisor de águas. Segundo os entrevistados, ao se falar atualmente de gestão de marketing já se pressupõe que este abranja tanto as tecnologias digitais como as tradicionais.

*"Pra mim, desde agora já é um jogo só. Tem que transitar nos dois meios, online e offline. A primeira coisa antes de transitar nos dois é saber onde o teu cliente mais consome conteúdo. Vai variar de acordo com a tua indústria. Às vezes vai ser meio a meio, outras vezes vai ser muito mais online do que offline..." (Gestor 1)*

*"Isso é só uma transição. É mania das pessoas dizerem que o marketing morreu, agora é marketing digital... Nada morreu! São ferramentas adicionais que você tem para facilitar o trabalho de aplicação do marketing. Essas disciplinas, elas vão integrar todo o conceito básico de marketing, que a gente continua administrando nas escolas." (Gestor 2)*

Percebe-se que os conceitos tradicionais de marketing, como marketing estratégico e o clássico marketing *mix*, ainda são percebidos como conhecimentos necessários e fundamentais. Sobre os conhecimentos relativos à gestão empresarial, o domínio de finanças foi citado por todos os grupos de entrevistados como fundamental, dado o enfoque das empresas por busca de resultado. Como conhecimentos complementares destacou-se a área de antropologia, sociologia e psicologia, principalmente para entender o comportamento dos consumidores e dos grupos sociais.

O conhecimento de marketing e comunicação digital, e a preocupação em entender os movimentos sociais, estão relacionados à abordagem de Marketing 3.0

proposta por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Nesta abordagem, o marketing tem uma contribuição maior em termos de valores para a sociedade, e é marcada por três movimentos do ambiente: a participação/colaboração proporcionada pelos meios digitais, o paradoxo da globalização e a ascensão da sociedade criativa e do espírito humano.

O Quadro 8 apresenta uma síntese dos conhecimentos identificados como relevantes para o gestor em marketing contemporâneo.

**Quadro 8** – Síntese dos conhecimentos do gestor em marketing contemporâneo.

Conhecimentos especializados em Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing Estratégico</li> <li>- Marketing <i>Mix</i> (4Ps)</li> <li>- Comportamento do Consumidor</li> <li>- Gestão do Cliente (B2C e B2B)</li> <li>- Gestão de Marcas</li> <li>- Marketing e Comunicação Digital</li> <li>- Comunicação Contemporânea</li> <li>- Métricas de Marketing</li> <li>- Gestão Comercial/ Vendas</li> </ul>
Conhecimentos na área de Gestão Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia Empresarial</li> <li>- Gestão de Pessoas</li> <li>- Gestão de Processos</li> <li>- Logística</li> <li>- Finanças</li> <li>- Economia</li> <li>- Inovação</li> </ul>
Conhecimentos na área de Ciências Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antropologia</li> <li>- Sociologia</li> <li>- Psicologia</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Analisando os conhecimentos descritos como relevantes para o gestor de marketing contemporâneo, observa-se um perfil especialista com visão generalista, um profissional que tenha conhecimentos especializados em marketing, que domine as áreas funcionais da gestão empresarial e que tenha uma visão de outras áreas de conhecimento, principalmente das ciências humanas. Outra característica importante é ser bem informado, antenado, em relação a assuntos da atualidade, principalmente política, economia e comportamentos sociais. A raiz do conceito de marketing está em identificar e atender necessidades e desejos do mercado. Dessa forma, o sujeito deve deter conhecimentos que lhe permitam captar e interpretar os movimentos de mercado.

*"Esse cara tem que ser um cara que tenha um conhecimento da área, mas que seja um generalista, que tenha noções de todas as áreas, não ser só especialista, ter noção de todas as áreas."*(Coordenador 3)

*"Uma pessoa com muito conhecimento do macro, do que o concorrente tá fazendo, tem que ser uma pessoa superinformada." (Gestor 5)*

*"Eu acho que tem que tá sempre muito antenado em tudo que tá acontecendo, não só do seu ramo, do seu segmento..." (Gestor 6)*

Com base nas análises, percebe-se que o conhecimento é uma das razões da excelência do especialista. Conforme destacado por Hrimech (1998), o especialista deve possuir sempre um vasto conhecimento especializado relativo à sua área de atuação, porém, conforme identificado na pesquisa, o especialista também deve ter o domínio de conhecimentos de outras áreas que estejam relacionadas ao seu foco de especialização. Entretanto, o que melhor distingue o especialista não é a quantidade de conhecimentos que ele possui, mas é, sobretudo, a forma como esses conhecimentos são organizados. A organização do conhecimento é o elemento central, pois mesmo um conhecimento aprofundado de uma determinada área não constitui uma especialização se não for bem estruturado.

A fim de complementar o mapeamento das competências demandadas ao gestor de marketing contemporâneo, foram identificadas e analisadas as habilidades e atitudes necessárias para o exercício dessa atividade. Segundo Le Boterf (2003), a competência é o "saber-mobilizar", portanto, ser competente não se restringe ao domínio de um conjunto de conhecimentos teóricos e empíricos, é preciso saber "como" e "quando" aplicar esse saber, aspectos estes relacionados às habilidades e atitudes do profissional.

Ao analisar as narrativas dos coordenadores dos cursos de pós-graduação em relação às habilidades e atitudes necessárias para o gestor em marketing contemporâneo destacaram-se as habilidades de relacionamento interpessoal, de comunicação e controle emocional. O relacionamento interpessoal, segundo os entrevistados, refere-se à habilidade do profissional de se relacionar com os colegas de equipe, com os subordinados, com os superiores, com os clientes, com os parceiros e com os diversos *stakeholders*. Outro aspecto que se destacou é a habilidade desse profissional de trabalhar em equipe com pessoas de diferentes culturas e formação.

*"Tem que ter essa capacidade de desenvolver essas habilidades, inteligência emocional, de relacionamentos, de como interagir com as pessoas, de como trabalhar em equipe, de como trabalhar em equipes multidisciplinares." (Coordenador 3)*

*"Ele deve ter experiências multiculturais, habilidade de relacionamento interpessoal. Esta é uma característica importante, pois o marketing é uma ciência social." (Coordenador 1)*

*"Ele deve aprender a trabalhar em grupo, e se ele usar toda a rede social que ele cria já para entretenimento e pra lazer e conseguir não estar em conflito com essa rede social, isso já é uma grande habilidade que ele leva para a vida profissional porque ele aprende a conviver com contrários e aprende a aceitar as diferenças individuais, dos integrantes das redes, seja rede profissional, seja rede social." (Coordenador 2)*

A habilidade de saber lidar com a pressão do dia a dia profissional e manter o equilíbrio frente à adversidade também foi ressaltada pelos entrevistados.

*"É fundamental, sem dúvida, isto faz parte da vida de qualquer profissional saber lidar com pressão, se relacionar com outras pessoas, saber se comunicar." (Coordenador 1)*

Sobre as atitudes consideradas importantes, foi citada pelos coordenadores acadêmicos a preocupação com os detalhes, pois o profissional de marketing lida com a imagem da marca da empresa e com a percepção de produtos e serviços. Segundo os entrevistados, o sucesso ou não de uma estratégia de marketing está nos detalhes.

*"Atitude que acho que é fundamental é a preocupação quase que obsessiva pelo detalhe. Pra mim, marketing está no detalhe, são nas pequenas diferenças que o marketing dá resultado." (Coordenador 2)*

Analisando as narrativas dos gestores em marketing, observa-se uma convergência com a visão dos coordenadores acadêmicos em relação às habilidades e atitudes. O relacionamento interpessoal e a capacidade de comunicação e expressão foram amplamente citados. Entretanto, a habilidade de relacionamento e comunicação abordada pelos gestores é mais voltada para o ambiente corporativo, relacionada ao *networking*, à capacidade desse gestor em "vender internamente", ou seja, na empresa, suas ideias e projetos.

*"Habilidades de saber se relacionar, ter um bom networking, saber se vender ou vender os seus projetos é extremamente importante." (Gestor 2)*

*"Eu acho que ele deve ter um bom relacionamento. E bom relacionamento é tanto interno, com os stakeholders da empresa, né..." (Gestor 2)*

*"Eu acho que primeiro de tudo é a capacidade de expressão e de relacionamento interpessoal." (Gestor 1)*

*"O que é importante em todos os profissionais é a habilidade de relacionamento de comunicação. Relacionamento interpessoal." (Gestor 3)*

As habilidades de relacionamento interpessoal, de saber se comunicar e de liderança se destacaram nas entrevistas com os gestores, apresentando uma

convergência com as narrativas dos coordenadores acadêmicos. Esta habilidade de relacionamento é ressaltada quando os gestores falam que o profissional de marketing deve "gostar de pessoas".

*"Tem que ser uma pessoa que goste de gente, porque tem que gostar de conversar, tem que gostar de se meter, de vivenciar, de ter experiências com o cliente..." (Gestor 7)*

*"É um cara que tem que gostar de humanidades. A matéria-prima do cara é gente. Mesmo sendo B2B é gente. Fantasiado, mas é gente. Então o cara tem que gostar disso, e não pode ser um cara que não tenha saco com pessoas." (Gestor 4)*

*"Tem que visitar cliente, ir até o ponto de venda ou, "xeretar" online, ver qual vai ser o teu canal de atuação... tem que gostar de pessoas porque não se consegue fazer nada sozinho." (Gestor 2)*

*"O entendimento das relações entre pessoas, do comportamento humano das relações interpessoais é muito importante, tem que saber lidar com as pessoas sabendo que um tipo de ação vai gerar uma reação... isso faz a diferença inclusive na negociação porque a área de marketing está negociando o tempo todo, seja com funcionário enfim..." (Gestor 7)*

*"Em primeiro lugar uma pessoa que tenha habilidade de interagir com outras pessoas, a gente fala aqui de gestão, de pessoas, no departamento de marketing nós interagimos muito com outras pessoas, e outros departamentos." (Gestor 6)*

*"Tem que ser um bom gestor, tem que ser um líder, tem que ser uma pessoa que fundamentalmente saiba gerir uma equipe e que tenha conhecimento de todas essas áreas para saber o que tá fazendo." (Gestor 5)*

A comunicação não está somente vinculada ao relacionamento interpessoal, mas principalmente à capacidade de expressão e persuasão. Os entrevistados destacam a habilidade do gestor de se comunicar com pessoas de diversas áreas da organização.

*"Ele tem que ter habilidade da fala, da persuasão, mais uma vez eu vou falar que tem que saber transitar em vários mundos e saber muito se expressar para vários tipos de pessoa." (Gestor 6)*

Outra habilidade que foi levantada pelos gestores é a criatividade. Segundo os entrevistados, a criatividade deve estar associada a uma atitude voltada para a transformação e busca de resultados empresariais.

*"Criatividade é essencial para o profissional de marketing, não somente para criar e buscar soluções, mas principalmente para transformar." (Gestor 4)*

*"Tem que ser transformador, tem que ser criativo, tu não pode aceitar o jeito que tá hoje, a única conectante é a mudança, tem que estar sempre se adaptando, e tem que instigar isso na equipe." (Gestor 1)*

*"Atitude de ter o poder da transformação. Tem que ser criativo. Tem que transformar aquilo e estar questionando o tempo inteiro. Uma atitude de busca de resultados incessante." (Gestor 2)*

A habilidade de liderar também é muito enfatizada pelos gestores, mencionada neste caso como a capacidade de inspirar e motivar a equipe de trabalho em busca de soluções.

*"Liderança, tem que conseguir motivar o time de marketing para buscar soluções, inspirar o time, engajar a equipe." (Gestor 3)*

*"Tem que ter liderança para fazer uma correta gestão da tua equipe. Saber quem são as pessoas e colocar elas no lugar certo pra render o máximo. Todo mundo trabalha hoje a 120%. Não tem pessoas sobrando pra fazer atividades..." (Gestor 2)*

*"É importante que se tenha uma boa liderança, pra estimular a equipe e saber tirar o melhor dela." (Gestor 1)*

Em relação às atitudes, os gestores mencionaram: ser executor e ter proatividade e comprometimento com o resultado. Esta habilidade está vinculada com a capacidade de assumir desafios, ser proativo frente às oportunidades de mercado a fim de buscar os resultados empresariais, demandando, assim, uma atitude do gestor de ser empreendedor e ter compromisso com os resultados empresariais e sociais.

*"Tem que ser empreendedor, eu acho que tem que tá sempre muito antenado em tudo que tá acontecendo, não só do seu ramo, do seu segmento, mas acho que também um pouco em tudo porque pode surgir uma oportunidade para traçar alguma coisa...sei lá..." (Gestor 5)*

*"Tem que ter responsabilidade e comprometimento, tem que buscar resultado... eu tenho cinco pessoas abaixo de mim, cada uma é responsável por um grupo de produtos e cada um deles tem metas para bater..." (Gestor 6)*

*"Então eu acho que o cara conseguir executar, é uma capacidade, habilidade, fundamental! E o cara conseguir conectar uma ponta com a outra. Esse é um outro ponto, a habilidade interpessoal é uma coisa que é cada vez mais forte." (Gestor 4)*

*"Tem que ser uma pessoa voltada para resultado, tem que ter comprometimento para buscar os números..." (Gestor 3)*

*"Ter uma atitude de olhar o que está acontecendo e propositiva de: ah, tá acontecendo isso e isso, e acho que a gente tem que fazer tal coisa. Tem que ser um cara muito forte em execução." (Gestor 4)*

O profissional de marketing, portanto, deve ter habilidade analítica. Esta habilidade permite ao profissional ter uma leitura do mercado e das diversas variáveis do ambiente, auxiliando na sua tomada de decisão.

*"Gestor em marketing tem que ter uma habilidade analítica bem forte. Primeiro pra analisar os números, e segundo pra provar que o que tu quer colocar em prática faz sentido..." (Gestor 2)*

Os gestores também destacam a habilidade de saber lidar com pressões profissionais e ter resiliência. A atividade de marketing está muito atrelada a resultados, além de ser uma área dinâmica que se relaciona com diversos departamentos, clientes e fornecedores, assim como as situações de conflito e ambiguidades fazem parte do dia a dia do profissional. Portanto, o gestor de marketing deve ter controle emocional e resiliência para lidar com essas questões.

*"Eu acho que tem dois aspectos aí. Tem que saber lidar sob pressão, mas eu não diria que é algo específico do marketing, está em todas as áreas..." (Gestor 4)*

*"Resiliência é outra palavra da moda que, um dia tu tá bem, e no outro dia os resultados estão terríveis, e amanhã tu vai ter que acordar e fazer esses resultados terríveis ficarem bons! As notícias não são boas, e tu vai ter que aprender a ser um profissional que saiba que não tem só tempo bom. E também não tem só tempo ruim, tem que saber se equilibrar e perseverar naquilo que tu acredita. Nunca perder os seus valores, mas ser resiliente." (Gestor 2)*

*"Tem uma que faz parte do nosso dia a dia que é lidar com ambiguidades! Ambiguidades têm um problema. Lidar com ambiguidades é saber que o teu orçamento pode ser que não seja aprovado e talvez tu vai ter que dar um pedaço dele pro teu vizinho, que agora precisa nesse momento, que tem o lançamento de um produto dele. E aí, vamos pensar na empresa como um todo, e o saber qual é o melhor a ser feito." (Gestor 2)*

Em relação à inteligência emocional, é possível observar que as narrativas estão relacionadas ao equilíbrio emocional do gestor frente às situações que podem desestabilizar ou alterar o seu estado emocional. Destaca-se também a habilidade de ser resiliente.

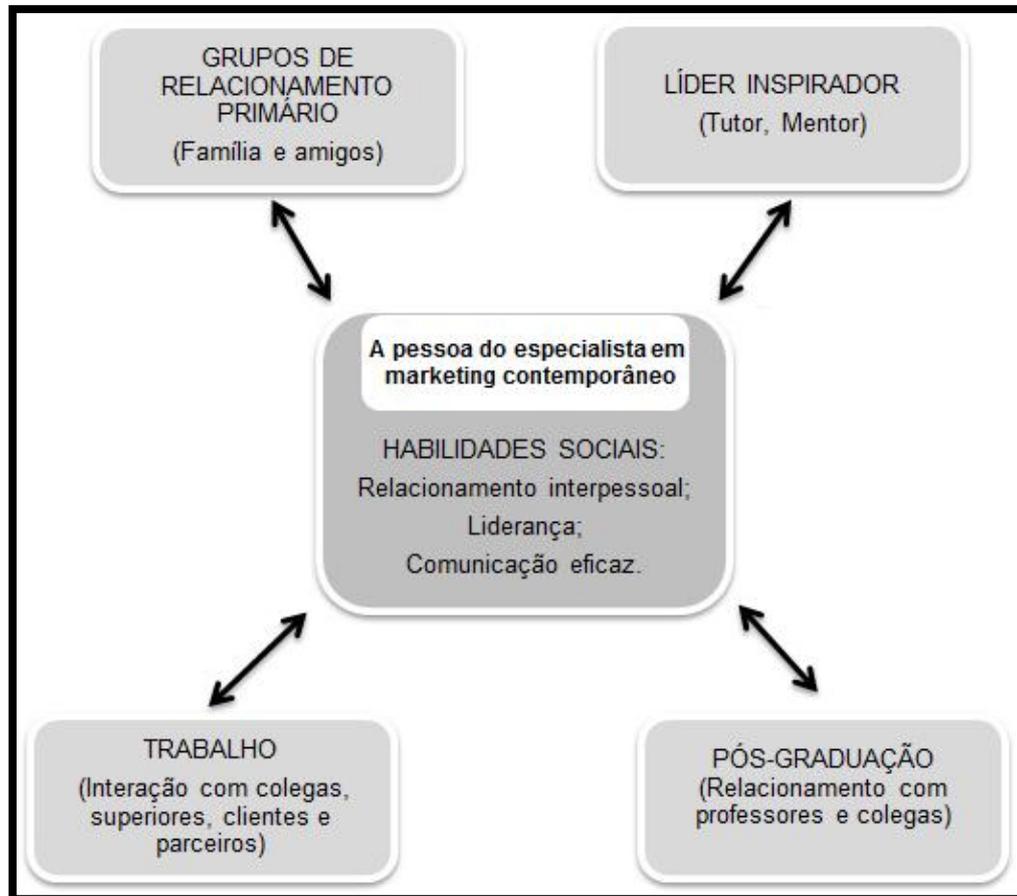
*"Às vezes tu pode gerar um certo choque com a área, então depende de como tu vai chegar para conversar com o pessoal, tem que sempre buscar o equilíbrio emocional." (Gestor 6)*

*"A resiliência eu acho que é uma coisa importante, porém, o profissional não pode ser avesso a mudanças, tem que estar disposto a mudar, porque a única coisa que a gente tem certeza quando a gente trabalha numa área dessas é que tudo pode mudar, uma simples ação ou mudança no contexto onde a empresa está inserida muda tudo." (Gestor 7)*

Fazendo uma síntese das análises das narrativas dos dois grupos de entrevistados em relação às habilidades consideradas importantes para o gestor em marketing contemporâneo, é possível perceber uma convergência nas percepções dos entrevistados em relação às habilidades de relacionamento interpessoal, comunicação e de liderança. Essas habilidades são denominadas, segundo Del

Prette e Del Prette (2001), habilidades sociais. Observa-se que as habilidades de relacionamento interpessoal e de comunicação estão relacionadas à própria raiz do conceito de marketing. Por ser uma ciência social aplicada, o marketing tem na sua essência o relacionamento com pessoas e grupos sociais; em relação à comunicação, a comunicação social é uma das ferramentas de marketing, dessa forma, o profissional de marketing deve estender para a sua prática as habilidades compatíveis com o propósito do seu campo de atuação. Durand (1998) destaca que a habilidade de um profissional está diretamente relacionada com a prática do trabalho, englobando a capacidade de saber como trabalhar o conhecimento técnico que possui e a execução.

As três habilidades que se destacaram na pesquisa, ou seja, a habilidade de relacionamento interpessoal, a habilidade de comunicar-se e a habilidade de liderar pessoas, abrangem as habilidades denominadas sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001). Essas habilidades, assim como outras citadas (saber lidar com pressão, ser resiliente e ser flexível), estão intimamente associadas à teoria da inteligência emocional. De acordo com Salovey e Mayer (2004), a inteligência emocional refere-se à capacidade de avaliar e de expressar emoções, a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Segundo Goleman (1995), funcionários que possuem confiança em si, autocontrole, compromisso e integridade são mais exitosos. O desenvolvimento das habilidades sociais do gestor se dá ao longo da sua vida a partir da influência de diversas fontes de aprendizagem. As interações sociais estabelecidas com o seu grupo de relacionamento e o comportamento do seu grupo de referência, ou seja, líderes inspiradores, chefes, colegas e professores constituem fontes importantes para o aprimoramento das habilidades sociais, conforme ilustrado na Figura 12.

**Figura 12** – Fontes de desenvolvimento das habilidades sociais

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As narrativas dos entrevistados em relação às habilidades emocionais estão relacionadas às quatro características da inteligência emocional propostas por Salovey e Mayer (2004): a autoconsciência, que é a compreensão das próprias emoções; a autogestão, que representa a capacidade de gerenciamento das próprias emoções; a consciência social, que é a capacidade de perceber as emoções do outro; e a administração de relacionamentos, que define o saber lidar com as emoções dos outros, a partir da consciência de suas próprias emoções.

A habilidade de relacionamento interpessoal, citada de forma unânime nas entrevistas, está ligada à inteligência interpessoal e à inteligência intrapessoal propostas por Gardner (2000). De acordo com o autor, a inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas, é o que as motiva para o trabalho e para o trabalho cooperativamente; o relacionamento interpessoal possibilita ao gestor lidar com diversos perfis de pessoas, com diferentes potenciais e culturas, criando um ambiente de trabalho sadio e produtivo. A inteligência intrapessoal serve

como um apoio para a inteligência interpessoal. É a capacidade voltada para dentro do indivíduo que permite formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar de forma eficaz na vida e no trabalho. Para Gardner (2000), as inteligências na vida adulta revelam-se a partir de ocupações vocacionais ou não vocacionais. Nessa fase, o indivíduo adota um campo específico e focalizado, e se realiza em papéis que são significativos na sua cultura e na sua atividade profissional. Dessa forma, percebe-se que a atividade de gestão de marketing tem uma carga significativa de inteligência interpessoal e intrapessoal.

Em relação às atitudes demandadas ao gestor em marketing contemporâneo, as respostas dos entrevistados demonstraram uma convergência nas atitudes voltadas para executar, para realizar, para empreender e para buscar resultados. Essas questões estão associadas ao componente comportamental da atitude, que segundo Robbins (2002), refere-se à intenção de se comportar de uma determinada maneira com relação a uma atividade. Para Durand (1998), a atitude está intimamente relacionada ao juízo de valor acerca da pertinência da ação, e sua relação com a qualidade do trabalho pode ser resumida no querer fazer e na determinação do profissional. Consta-se que as habilidades citadas pelos entrevistados como importantes para o gestor servem como base para as atitudes que são esperadas na sua atividade, ou seja, o relacionamento interpessoal, a liderança, a comunicação eficaz e a criatividade são habilidades que permitem ao gestor ter atitudes de realizador, executor, transformador e de comprometimento com os resultados.

As habilidades sociais identificadas estão associadas diretamente à capacidade de liderança do gestor conforme defendido por Datar, Garvin e Cullen (2010). Segundo os autores, o desenvolvimento de habilidades de liderança compreende entender as responsabilidades do líder, desenvolver abordagens para inspirar, influenciar e orientar os demais e reconhecer o impacto de suas ações no comportamento dos outros. Para Datar, Garvin e Cullen (2010), apesar de as principais escolas de negócios do mundo terem como missão formar líderes, seus cursos MBA estão muito aquém desse objetivo.

O Quadro 9, apresenta uma síntese das habilidades e atitudes consideradas importantes para o gestor em marketing contemporâneo segundo a análise da pesquisa realizada.

**Quadro 9 – Síntese das habilidades e atitudes importantes para o gestor em marketing contemporâneo.**

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento interpessoal</li> <li>- Liderança</li> <li>- Comunicação eficaz</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Visão analítica</li> </ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometimento com o resultado</li> <li>- Realizador/Executor</li> <li>- Empreendedor/Transformador</li> <li>- Postura ética</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As habilidades e atitudes identificadas nessa análise estão associadas aos papéis do gestor inovador, negociador, produtor e mentor, conforme fundamentado por Quinn et. al. (2003) e discutido no referencial teórico deste estudo. Segundo o autor, estes papéis demandam as seguintes competências-chave: conviver com a mudança, pensar positivamente, criar e manter uma base de poder, negociar acordos e compromissos, dominar apresentações verbais, ter motivação pessoal, motivar os outros, auto compreensão e compreensão dos outros, comunicação interpessoal e desenvolvimento dos subordinados.

Portanto, as habilidades e atitudes identificadas traduzem a dimensão da ação, os resultados esperados do gestor em marketing contemporâneo na sua prática profissional. Segundo Le Boterf (2003), ser reconhecido como competente é ser visto como alguém capaz de conduzir práticas profissionais pertinentes em relação às exigências da sua atividade profissional. No entanto, é importante ressaltar que cada prática é singular, isto é, específica da pessoa que a executa. Não existe, porém, uma resposta única para um imperativo profissional; não há uma forma única de resolver um problema com competência; não existe um estilo único de gestor; cada um exercerá sua prática em função das suas características e dos seus recursos pessoais.

O Quadro 10 apresenta a síntese das análises das competências demandadas ao gestor em marketing contemporâneo contemplando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes identificadas como importantes para o exercício desta profissão.

**Quadro 10** – Síntese das análises das competências demandadas ao gestor em marketing contemporâneo.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos especializados em Marketing</li> <li>- Conhecimentos na área de Gestão Empresarial</li> <li>- Conhecimentos na área de Ciências Humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento interpessoal</li> <li>- Liderança</li> <li>- Comunicação eficaz</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Visão analítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometimento com o resultado</li> <li>- Realizador/ Executor</li> <li>- Empreendedor/ Transformador</li> <li>- Postura ética</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir da análise dos aspectos que compõem as competências desse gestor, percebe-se que o perfil do gestor de marketing contemporâneo tem características predominantes do tipo de personalidade Social e Empreendedor, segundo a tipologia de personalidade proposta Holland (1997). Segundo o autor, o tipo Social é sensível e humorista, possui capacidade verbal e interpessoal. Já o tipo Empreendedor é aventureiro, dominante, entusiasta, impulsivo, extrovertido e possui boa capacidade verbal. De acordo com Holland (1997), as pessoas possuem todos os seis tipos de personalidade propostas pelo seu modelo, mas os atributos de um determinado tipo de personalidade é predominante. O autor ainda ressalta que membros de uma mesma profissão possuem personalidades similares e também histórias similares de desenvolvimento pessoal. Esse aspecto foi verificado nas análises desta pesquisa, e as habilidades e atitudes identificadas como importantes para o gestor em marketing contemporâneo convergem para o tipo de personalidade Social e Empreendedor.

Segundo Seligman (2004), o tipo de personalidade é um dos fatores que compõem a força pessoal do indivíduo para conquistar o êxito e a felicidade no trabalho. Para o autor, a satisfação no trabalho acontece quando os desafios da profissão combinam com a sua capacidade de enfrentá-los. Na próxima categoria de análise desta pesquisa é analisada a relação do gestor de marketing com a sua prática profissional.

#### 7.4 A CONSTRUÇÃO DOS SABERES DO GESTOR EM MARKETING CONTEMPORÂNEO

Nesta categoria são identificadas e analisadas as fontes de aprendizagem que compõem a construção dos saberes do gestor em marketing contemporâneo. A análise teve como base as narrativas dos gestores entrevistados.

Em relação às fontes de conhecimento adotadas pelos gestores de marketing, foram identificadas fontes de educação formal, não formal e informal. Segundo Libâneo (2008), a educação formal é aquela que está presente no ensino escolar institucionalizado, cronologicamente gradual e hierarquicamente estruturado, neste caso cursos de graduação, pós-graduação e mestrado. A educação informal são os conhecimentos adquiridos por meio das experiências vivenciadas e das relações pessoais. A educação não formal define-se como qualquer esforço educacional organizado que, normalmente, se realiza fora dos quadros do sistema formal de ensino, como, por exemplo, palestras e workshops.

Na dimensão da educação formal, os cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* se destacaram como as principais fontes de conhecimentos teóricos. Na graduação, segundo os entrevistados, é adquirida a base conceitual da área de marketing, porém, é na pós-graduação que os conhecimentos são consolidados. Na rota de aprendizagem do gestor em marketing, a pós-graduação *lato sensu* é um espaço para a consolidação dos conhecimentos teóricos especializados da área de marketing, no qual seus conhecimentos teóricos e práticos são confrontados com as teorias estudadas e com os saberes dos professores e colegas. Este confronto possibilita a mobilização de saberes práticos e saberes teóricos, permitindo a construção de saberes especializados em marketing.

*"Eu diria principalmente que... a pós-graduação, ela me trouxe muita referência, outra questão que eu sempre acreditei muito é a construção da carreira na administração e no marketing, marketing estratégico que foi minha pós-graduação que foi meu caso e de saber, de conseguir trazer... de refletir um pouco mais profundo do que se faz no dia a dia e o que dá para agregar do conhecimento teórico, da fundamentação conceitual que está sendo apresentada e principalmente o que está sendo apresentado nos cursos..." (Gestor 7)*

*"O que acho que quando tu vai te especializando a gente vai conhecendo um pouco mais a fundo da área de está ou que pretende seguir, depende do profissional, enfim, começa a conhecer como um todo que ela faz parte de um sistema, é importante a visão holística de todo o negócio e ver onde você está inserido ali." (Gestor 6)*

Esta mobilização de conhecimentos práticos e teóricos que a pós-graduação propicia ao gestor é percebida, conforme as narrativas, como uma forma de acelerar o seu desenvolvimento, ou seja, acelerar o seu saber processual. Segundo Hrimech (1998), o saber processual é a forma com que o sujeito organiza e mobiliza os conhecimentos teóricos e práticos a fim de realizar tarefas e resolver problemas de

seu campo, de forma ágil e eficaz. Dessa forma, a pós-graduação tem um papel fundamental para acelerar a curva de aprendizagem do sujeito.

*"Eu acho que a pós-graduação foi extremamente útil..., pra mim, no sentido de acelerar o meu desenvolvimento, eu teria que viver um pouco mais, experimentar um pouco mais, e conseqüentemente passar mais tempo pra ter exposição... a pós-graduação conseguiu acelerar esse processo, pra eu ter a experiência dos outros. Eu tive vários professores com um misto de bagagem acadêmica legal e experiência profissional relevante..." (Gestor 4)*

*"O conhecimento que a gente adquire numa pós-graduação ou especialização é para encurtar o caminho, quer dizer, alguém já percorreu aquele caminho, alguém já desenvolveu essa estratégia, daí dá para diminuir essa curva de aprendizagem, então busca as referências e vai atrás." (Gestor 7)*

Um dos aspectos que se destacou na aprendizagem promovida nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing foram as relações estabelecidas com professores e colegas. Os relacionamentos interpessoais propiciados ao longo dos cursos contribuíram não somente para o sujeito aprimorar seus conhecimentos, mas também para o desenvolvimento de habilidades e atitudes. Existe uma construção social do conhecimento dentro do espaço da pós-graduação, que se dá por meio da aprendizagem indireta e da aprendizagem por meio de modelos. Entretanto, percebe-se que os gestores entrevistados, ao referirem-se às relações interpessoais no espaço dos cursos de pós-graduação, não têm plena consciência de todas as dimensões dessa aprendizagem social, pois reduzem este aprendizado somente à dimensão dos conhecimentos, não o estendendo ao plano das habilidades e atitudes.

*"E o que eu estava procurando era justamente assim, que eu queria escutar de profissionais de marketing, o que eles estão fazendo em suas empresas que pode me agregar, e que eu traga pra dentro da empresa que eu estou hoje, pra que eu cresça profissionalmente. Simples assim. E foi assim, entre altos e baixos, que eu consegui atingir esse objetivo." (Gestor 2)*

*"Com certeza eu diria que tão importante quanto foi a ampliação do network porque conheci pessoas, inclusive fiz muitos amigos, amigos que até hoje são grandes amigos, mais contatos profissionais não só para trabalhar com a pessoas, mas se tu precisa de alguma coisa em que a pessoa é especialista ou que a empresa dela pode contribuir, aí começa a formar ou ampliar essa rede, além de ampliar não só os conhecimentos técnicos, a gente começa a abrir a cabeça, a gente começa a enxergar diferente, se questionar, refletir, então acho que trouxe bastante contribuições nesse sentido." (Gestor 7)*

Conforme abordado por Bandura (2008), sabe-se que os padrões culturais e sociais fornecem o guia de ação a qualquer ato humano, ao crescimento e à compreensão. Assim, as inter-relações pessoais estabelecidas na pós-graduação

contribuem tanto para a aprendizagem de conhecimentos quanto para a aprendizagem de habilidades e atitudes. A aprendizagem social se evidencia de forma mais clara para os gestores entrevistados nas fontes de educação informais.

As fontes informais de educação também desempenham um importante papel na construção de saberes do gestor em marketing. A prática profissional, as experiências, a trajetória profissional, os líderes, as pessoas que inspiraram e as leituras se destacaram nas entrevistas. O exercício da prática profissional é percebido como uma das principais fontes de aprendizagem. O aprender fazendo, realizando, executando foi ressaltado por todos os gestores. Constata-se que o contato direto com o campo, com a criação e implementação de estratégias de marketing e as interações com os colegas de trabalho reforçam e complementam as teorias aprendidas nas fontes formais. Nas narrativas observa-se que o exercício da prática representa uma importante fonte de aprendizagem para o gestor, pois é na prática que o profissional é desafiado a mobilizar conhecimentos para atender as demandas do trabalho. Além disso, é na prática que se evidencia o domínio das teorias de marketing, ou seja, onde o gestor tem a convicção de que aprendeu.

*"Fui responsável pela pesquisa de segmentação de mercado tanto de consumidores como de mercados, então foi quando eu aprendi de fato o que era segmentação de mercado, e tudo o que era pesquisa daí a gente sentou para fazer um estudo de segmentação de preço então eu aprendi tudo o que era relacionado à gestão de preço, posicionamento de preço."* (Gestor 6)

*"Um Diretor me convidou para ser gerente de uma marca, então era fazer o lançamento de uma dessas marcas, eu tive o contato com todo o marketing mix propriamente dito. Então esse processo foi meu grande aprendizado tanto que eu tava achando superinteressante a pós-graduação e como esse projeto todo aconteceu em menos de seis meses, eu passei na frente da pós-graduação e eu comecei a achar meio chato..."* (Gestor 1)

*"Se tem que fazer, vai lá aprender, é como a gente brinca, trocar a roda do carro andando. A gente aprende fazendo, pilota e, deu certo? Beleza! Vamos fazer. Deu errado? O que deu errado? Por que deu errado? Melhora e pilota de novo. Realmente é aprender no dia a dia."* (Gestor 2)

*"É meter a mão na massa. Eu acho que talvez esse seja um dos grandes aprendizados e invariavelmente as minhas experiências mais marcantes são nessa direção... Então assim, sempre a experiência prática de tu usar o teu background conceitual pra te dar uma direção, vou por aqui e vamos ver o que acontece, na vida real é muito legal."* (Gestor 4)

*"Foi quando eu tive que criar e implementar as estratégias de marketing para a empresa que atuo que foi quando realmente tinha aprendido mesmo marketing."* (Gestor 5)

*"A principal fonte de aprendizagem para o profissional de marketing é sem dúvida o On the Job. Você pode chegar lá com todos os conceitos, ver*

*alguém que você admira e tal, mas assim ... se você não colocar a mão na massa não consegue aprender." (Gestor 3)*

Para Danis e Solar (1998) e Hrimech (1998), essa relação entre teoria e prática profissional é fundamental para a construção dos saberes do especialista. Segundo Danis e Solar (1998), o especialista deve desenvolver saberes altamente contextualizados, saberes estes que combinam saberes teóricos e práticos. A performance superior do especialista está relacionada à extensão do seu saber teórico, ou seja, ao vasto repertório de conhecimentos do seu campo de especialização, este normalmente construído por sua educação formal (HRIMECH,1998). A experiência prática exerce um papel fundamental na formação do especialista servindo para validar, complementar e relativizar o saber teórico. Observa-se que os gestores entrevistados combinam constantemente a teoria e a prática para a construção dos saberes especializados de marketing.

Outra fonte de aprendizagem citada foram as inter-relações com o próprio cliente.

*"A primeira fonte de aprendizagem foi o cliente, entender o cliente e atender o que ele deseja. Ter vivido com o cliente no dia a dia, na prática, esta foi a principal fonte de aprendizagem que me permitiu ter uma capacidade analítica." (Gestor 3)*

*"O próprio trabalho é uma aprendizagem não ficar sentado dentro da empresa fazendo a gestão dentro da empresa, fazer a gestão também do lado de fora da empresa, de sair com a equipe de vendas, uma vez por semana eu me reunia com eles, saíamos a campo para ver o que realmente estava acontecendo,...conversar com o cliente, eu acho que esse foi meu grande aprendizado." (Gestor 7)*

Esta dimensão da aprendizagem está associada à base conceitual do marketing orientado para o mercado, onde o cliente é o elemento central. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), essa abordagem é denominada de Marketing 2.0. Para os autores, o Marketing 2.0 é o que ainda predomina nas organizações contemporâneas. Nessa abordagem, os profissionais de marketing precisam diferenciar suas ofertas e direcionar suas estratégias para os segmentos de clientes que pretendem atender através de uma proposta de valor que não se restrinja a benefícios funcionais do produto, mas contemple também benefícios emocionais, fomentando a criação de vínculos afetivos com os clientes. Essa necessidade do gestor em marketing relacionar-se com o cliente e entender suas motivações ilustra a importância que a habilidade de relacionamento pessoal tem para o exercício dessa atividade.

Os líderes inspiradores também são outra fonte que se destacou na formação dos saberes dos gestores. Os líderes inspiradores são pessoas que serviram como modelo e inspiração para os gestores, e, além de ser fonte de aprendizado, exercem uma grande influência na formação da identidade do gestor. São referências pessoais e profissionais e fontes de inspiração. De acordo com os entrevistados, esses líderes inspiradores foram seus chefes, colegas e/ou familiares.

*"Um profissional de marketing que foi o diretor e que eu acho que a figura dele teve um grande impacto na minha formação, na minha decisão, na minha formação mesmo, quer dizer, eu me inspirei muito nele... eu acho que uma grande parte do meu aprendizado se deu porque eu observava muito os profissionais de marketing que eu admirava, no caso esse diretor que eu admirava." (Gestor 1)*

*"Meus líderes e pessoas que trabalhavam comigo sempre foram inspirações importantes pra mim. Eu aprendo muito com exemplos (...) mas eu colocaria numa categoria assim: líderes que foram como um espelho, uma referência." (Gestor 4)*

*"Acho que o meu primeiro tutor foi o Sr ... gerente da principal marca de um grande laboratório e que eu sentava muito com ele, algumas vezes por dia e ele me deu muita direção, me deu muita noção do que se fazia e como se fazia..."(Gestor 6)*

*"O principal tutor na minha carreira foi meu tio. Ele já trabalhava como consultor então desde novo eu acompanhava ele nas empresas, ele me deu toques importantes em relação à minha carreira." (Gestor 7)*

*"Na empresa que trabalho temos programas estruturados de mentoring e coaching internos..." (Gestor 2)*

Observa-se que as relações sociais estabelecidas no meio corporativo e a figura do líder inspirador, que muitas vezes exerce o papel de tutor e mentor, são elementos importantes para a aprendizagem desses gestores. Os colegas e superiores que os gestores admiram servem como referência e modelo, influenciando seus comportamentos. Para Bandura (2008), o ser humano aprende a se comportar por meio da observação dos modelos que ele tiver à sua volta, as pessoas adotam os comportamentos de certas pessoas que consideram modelos. Entretanto, constata-se que a relação do gestor com o líder inspirador vai além da simples observação e imitação de seus comportamentos e se estende para um vínculo emocional, afetivo. Conforme Mosquera e Stobäus (2009, p.45), "a afetividade está organicamente vinculada ao processo de conhecimento, orientação e atuação do ser humano, no complexo meio social que o rodeia". Portanto, a figura desse líder inspirador é de grande valor para a formação do gestor em marketing,

pois contribui para o seu desenvolvimento técnico e comportamental, principalmente na formação de valores.

Ainda na dimensão da educação informal, os gestores citaram uma constante busca de informações na leitura de livros, revistas de marketing, negócios, jornais diversos e na internet. Esta fonte é adotada para se atualizarem sobre temas relacionados ao marketing e suas áreas de atuação no mercado. As fontes citadas são muito diversas, mas as leituras técnicas de gestão e negócios predominaram.

*"Primeiro assim: livros com certeza! Faz parte, principalmente quando eu comecei a ver database em marketing, eu tive que ler muito porque na época, não existia uma cadeira de database em marketing." (Gestor 2)*

*"Eu leio muita revista eu tô sempre lendo Dinheiro, Exame..." (Gestor 5)*

*"Busco também ler livros sobre os principais fundamentos, sou autodidata, mas neste momento de vida isto ocorre de forma mais eventual..." (Gestor 3)*

*"Eu tô dedicando grande parte do meu tempo livre hoje em dia a estudar, ler sobre transmídia. Pela minha necessidade profissional. A estratégia de comunicação da empresa que atuo hoje passa por este tema..." (Gestor 4)*

Um fato que se destacou é que a busca ocorre em fontes de informação prioritariamente técnicas, relacionadas à área de atuação específica do especialista, temas sobre projetos que estejam executando, economia e negócios. Esta atitude traduz uma forte ênfase do gestor pela busca constante da especialização. Porém, conforme destacado por Onzoño (2011), o excesso de especialização pode trazer consequências indesejáveis, como a "síndrome do silo", ou seja, o gestor fica com uma visão muito restrita do mundo. Para o gestor em marketing, isso pode trazer uma consequência ainda mais grave, pois as estratégias de marketing estão voltadas para o mapeamento de tendências sociais e comportamentais que, necessariamente, não estão nas fontes de informação da área. Houve também, entretanto, a citação de leituras de livros de outras áreas, porém visando dar subsídio para as estratégias de marketing na empresa em que atua:

*"Na empresa em que atuo eu tenho que ler muito mais filosofia para poder inovar, porque lá a inovação vem de conceitos filosóficos etc. Então o conceito geral é a leitura de fontes diversas..." (Gestor 1)*

Já na educação não formal, os gestores citaram como fonte de informação a participação em cursos livres, palestras, treinamentos na própria empresa e workshops. A opção por estes programas de curta duração se dá por ser uma forma de atualização rápida, focada, dinâmica e menos formal. Os programas cursados

pelos gestores têm como ênfase a especialização, sendo da sua área específica de atuação.

*"Faço cursos de curta duração na escola..., vou em palestras da ADVB, quer dizer eu estou acompanhando o acontece na minha área." (Gestor 5)*

*"Eu costumava ir a cursos e seminários sobre database, que é bem a área em que atuo..." (Gestor 2)*

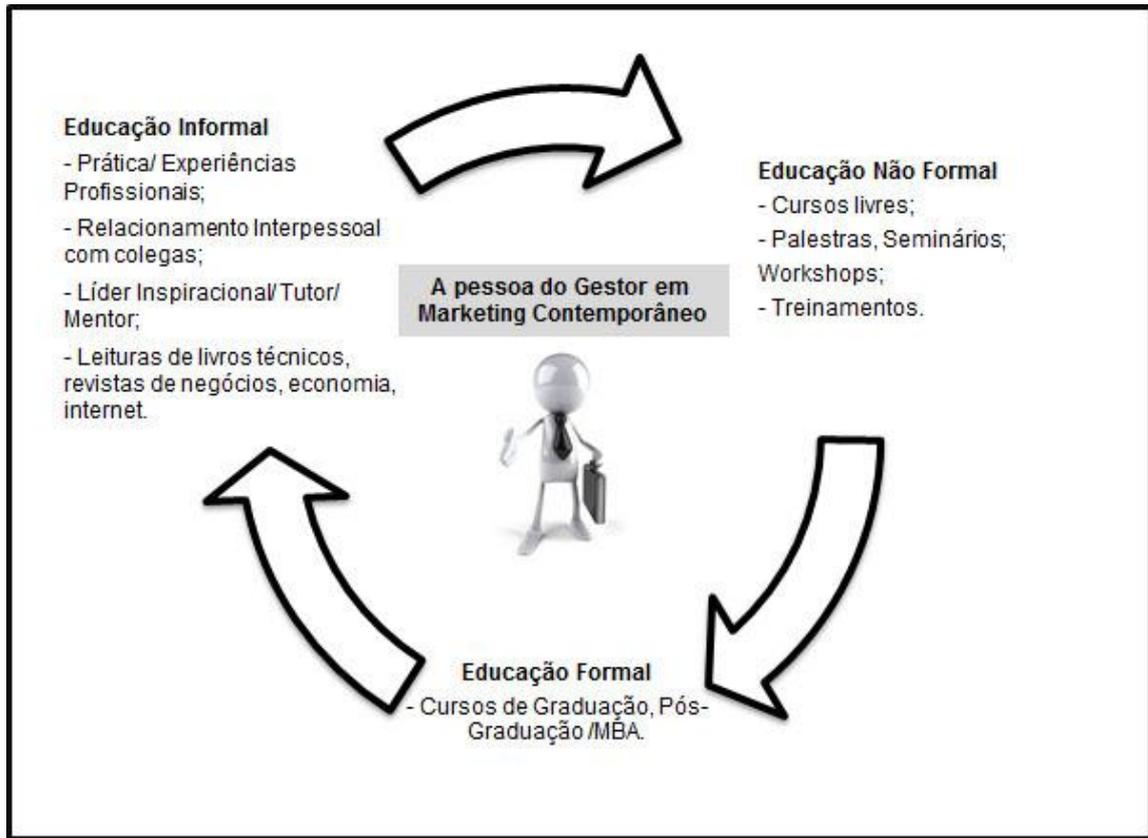
*"Aqui na empresa, nós temos frequentemente treinamentos internos com consultorias e escolas de negócios." (Gestor 3)*

*"Recentemente fiz um curso curto sobre marketing digital... quero conhecer mais sobre este tema..." (Gestor 4)*

A partir das análises das entrevistas constata-se que a construção dos saberes do gestor em marketing contemporâneo se dá por meio de uma rota de aprendizagem composta pelo entrelaçamento de diversas fontes de educação: formal, informal e não formal. Esta rota de aprendizagem é denominada por Onzoño (2011) de "curva de conhecimento". Segundo o autor, o desenvolvimento dos gestores de alta performance ocorre por meio de uma trajetória que se estende ao longo de toda a vida profissional. Essa especialização implica um esforço constante do gestor e é um processo permanente e contínuo.

A Figura 13 apresenta uma síntese das fontes de educação adotadas pelos gestores para a construção de seus saberes. Lembrando que foram consideradas somente as fontes de educação da vida adulta dos gestores para esta análise.

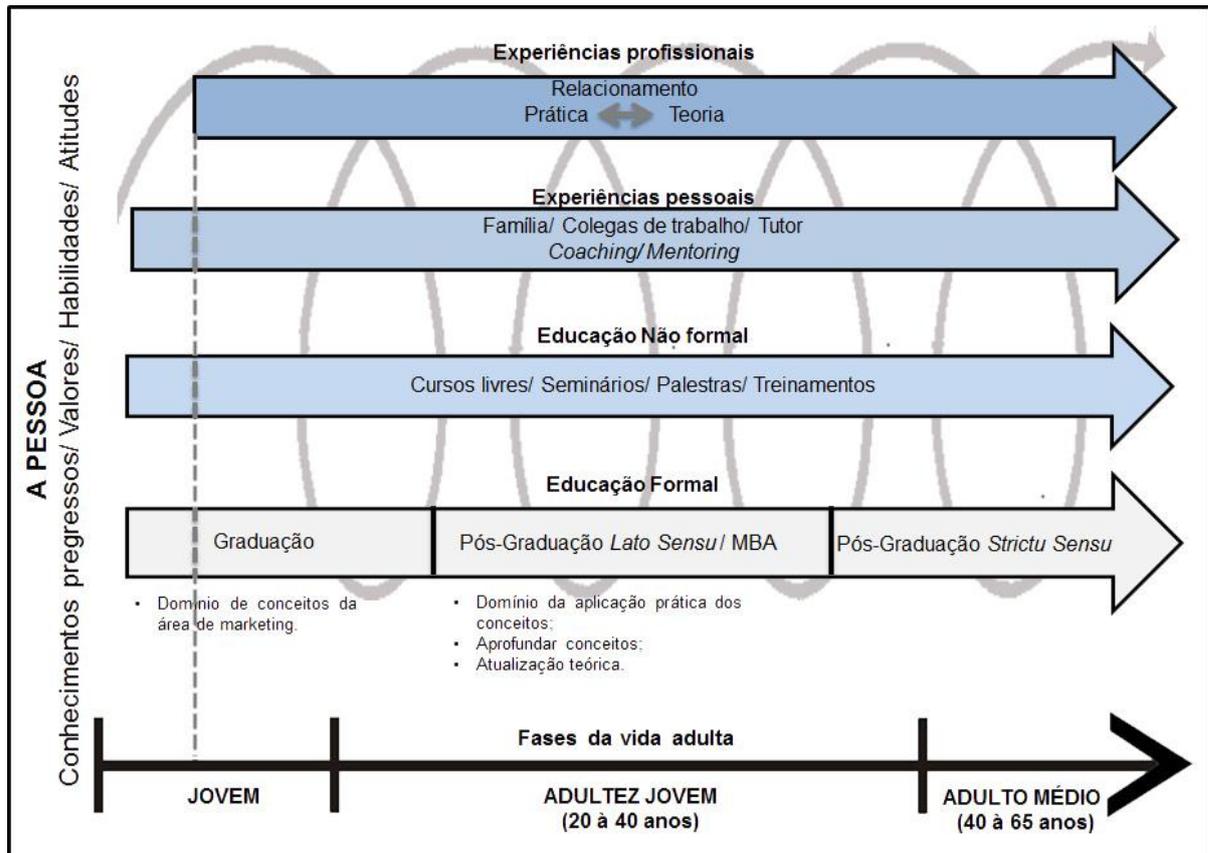
**Figura 13** – Fontes de educação adotadas pelos gestores em marketing contemporâneo.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Figura 14 ilustra a rota de aprendizagem do gestor em marketing contemporâneo destacando as principais fontes de conhecimento de cada fase da vida adulta. É importante destacar que esta rota de aprendizagem não se dá através de uma acumulação quantitativa de conhecimentos. Segundo Legendre (1998), a aquisição de uma competência exige um processo de transformação das representações iniciais do sujeito, no qual o sujeito é o principal ator. Portanto, o desenvolvimento da pessoa está associado ao seu processo de aprendizagem. As diversas fontes de conhecimento da rota de aprendizagem representam oportunidades de reorganização das representações iniciais do sujeito resultando no seu desenvolvimento. Assim, as competências do gestor em marketing contemporâneo são desenvolvidas por meio das muitas aprendizagens efetuadas pelo gestor, seja no contexto de aprendizagem formal, informal ou não formal.

**Figura 14** – Rota de aprendizagem do gestor em marketing contemporâneo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que este processo de aprendizagem não ocorre de forma linear, assim como trilhar esta trajetória não garante que o profissional alcance a posição de gestor em marketing, pois existe uma dimensão da formação do especialista que é muito particular do sujeito, ou seja, a forma que este mobiliza seus conhecimentos. Segundo Hrimech (1998), isso é chamado de saber metacognitivo. A metacognição refere-se aos conhecimentos que uma pessoa pode ter de seus próprios processos cognitivos e a reflexão sobre o seu próprio funcionamento. Este saber permite controlar e orientar o seu funcionamento cognitivo para resolver de forma eficaz problemas com que se depara, neste caso particular, os da prática de gestão de marketing.

#### 7.4.1 Paixão e propósito: o gestor em marketing e o trabalho

Como destacado no referencial teórico deste estudo, o trabalho é um dos pilares da vida adulta sadia, sendo um dos constituintes da identidade pessoal e

fonte para sua autoestima e realização. Além disso, é no trabalho que se dá a prática de uma profissão, onde as competências do indivíduo são colocadas à prova, por meio do aumento da complexidade e dos novos desafios. Assim, nesta categoria, é analisada a relação do gestor de marketing com o trabalho, através da investigação das suas atividades práticas e de suas motivações, bem como o significado de satisfação e sucesso profissional.

Analisando as entrevistas dos gestores de marketing foi possível identificar as principais atividades relacionadas a esta função. Um dos aspectos que se ressaltou foi que esse gestor transita do nível de tomada de decisão estratégica de marketing até o acompanhamento da implementação tática das ações, ou seja, a sua prática profissional vai de identificar oportunidades e movimentos de mercado, criar estratégias de marketing e dar suporte à implementação das ações. Dessa forma, o gestor de marketing representa um elo importante da empresa com o mercado.

*"O profissional de marketing é responsável por perceber e entender a realidade de mercado e traduzir em ações para o crescimento da empresa. Ele deve ser a liga da empresa para interpretar os movimentos de mercado e executar as ações..." (Gestor 3)*

*"A gente (os gestores) tem que buscar vantagens competitivas sustentáveis e posicioná-las de forma vencedora... eu acho que essa é a função do profissional de marketing, ela transcende a gestão funcional do dia a dia de marketing e aí as outras coisas todas podem ser mais ou menos importantes dependendo do mercado e da indústria, mas essa eu acho que é uma coisa fundamental do cara. É uma missão do cara de marketing." (Gestor 4)*

*"Agimos em uma dimensão mais estratégica... Mas eu fui lá hoje de manhã no cliente 'x' tem que ser também tático ." (Gestor 4)*

Outro ponto que se destacou nas entrevistas é que a atividade desse gestor continua muito atrelada à gestão das ferramentas do marketing mix (4Ps), ou seja, produto, preço, praça e promoção (comunicação). Entretanto, de acordo com as características e o setor em que a empresa está inserida, o gestor focará mais a sua prática em determinadas ferramentas.

*"... durante o dia tu toca nos 4Ps, por exemplo, o meu P de distribuição eu não chego perto dele porque não sou eu quem faz a distribuição do canal para a TV, não tem como gerir quantas cidades estão pegando ou assistindo a Record porque eu não sou técnica, entendeu? Eu tenho simplesmente esse dado e faço disso uma comunicação, agora eu não tenho como tocar nesse P de distribuição. E no jornal é a mesma coisa, quer dizer, não está sob o escopo do marketing esse P, mas a promoção, preço, a parte de envolvimento com a marca de criar projetos, do desafio mercadológico, acho que não pode sair nunca do escopo do marketing, eu acho que o profissional de marketing tem que ser o interno e o externo e envolvendo sempre a marca que ele tá gerindo." (Gestor 5)*

Entre as atividades do gestor de marketing relacionadas ao marketing *mix* destaca-se a gestão produtos e de marcas. Segundo as entrevistas, a responsabilidade do gestor está muito atrelada à construção e à gestão de marcas (branding) e ao desenvolvimento e gestão de produtos.

*"Lá na Natura, por exemplo, eu acho que é um outro segmento, em que a comunicação é importante, ela aparece como função do profissional de marketing, mas lá o profissional é muito mais encarado como homem de negócios do que qualquer outra coisa, né? E homem de negócios entenda-se como o dono da lojinha, vamos chamar assim, então eu tenho duas marcas sobre minha gestão, e eu vou decidir desde o conceito de marca, do posicionamento de marca propriamente dito, quais pontos e conceitos de branding mesmo, então lá trabalha muito branding, como que eu vou construir, como essa marca constrói para a marca mãe etc." (Gestor 1)*

*"A outra coisa que varia de intensidade assim, de indústria para indústria, mas sempre é relevante, é a questão de cuidado com a marca, é a questão de assegurar que a gente tenha uma marca que faça sentido, que seja relevante para o cliente, seja quem for o cliente, e que se sustente no longo prazo, acho isso importante, e gerar negócio! Acho que o marketing tem que estar sempre muito orientado pra viabilizar vendas." (Gestor 4)*

*"Uma questão muito interessante é a questão da marca, porque a marca normalmente é corporativa, mas quem consegue dizer se a marca tá no caminho certo, está posicionada de forma correta, tem as estratégias mercadológicas adequadas, é a área de marketing, porque ela consegue ter a visão, se for uma indústria da produção até a ponta que é o cliente, e se não for indústria, for um serviço, ela consegue ver a necessidade do cliente e trazer para a organização como adequada, aí vem a comunicação, o desenvolvimento de produto, de mercado, o que na verdade é consequência de tudo isso que culmina até na mudança de uma estratégia, que foi o caso do que aconteceu na empresa onde eu trabalho." (Gestor 7)*

*"A visibilidade de produto, o posicionamento de uma marca, de como ela vai estar ou não, planejamento desta marca não só agora, mas a curto e em longo prazo também, né? Ter essa visão de longo prazo, do que pode acontecer." (Gestor 6)*

Ao comparar as atividades do passado desse gestor e as atividades contemporâneas destacou-se o uso de ferramentas de marketing digital. Os gestores ressaltam que as redes sociais, o e-commerce e as demais ferramentas digitais estão cada vez mais presentes em suas atividades. Estas ferramentas aumentam ainda mais o dinamismo e o diálogo com o mercado.

*"Pra mim o que mudou foi o aspecto online, foi essa mudança. Antes nós tínhamos um profissional que simplesmente passava a mensagem pro mercado e ok, vamos ver depois o que vai acontecer. Hoje, se eu lanço uma campanha, em dois minutos eu já sei o que tá acontecendo. ....Pode ser positivo, negativo, e eu tenho que tá pronto pra participar desse diálogo. Antes não existia diálogo, tu lançava uma campanha e ok, ia saber numa pesquisa, seis meses depois, qual que era o recall e assim por diante. Hoje o twitter vai me dizer se a minha campanha tá indo bem ou não, se a quantidade de acessos no google, ahm, eu vou saber quanto a minha campanha foi procurada na internet, e por isso a questão da agilidade estratégica ...*

*o feedback também é muito mais rápido. Tu sabe se funcionou muito mais rápido, e tu sabe se deu errado muito mais rápido. Eu acho que se no passado se lançava duas ou três campanhas em um ano, hoje se faz duas disso em um mês." (Gestor 2)*

Segundo as análises realizadas, percebe-se que as atividades do gestor em marketing contemporâneo transitam do nível estratégico ao nível tático. Portanto, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), pode-se dizer que a abordagem dos gestores está associada ao Marketing 1.0 e ao Marketing 2.0. O Marketing 1.0 caracteriza-se por uma abordagem mais tática com foco na gestão do produto, na qual se destaca o uso das ferramentas do marketing *mix*, teoria que foi difundida por Jerome McCarthy na década de 60. Já o Marketing 2.0 segue uma abordagem estratégica, voltada para construir valor para os clientes através da consolidação de marcas e da criação de vínculos afetivos com os clientes. Apesar de essas duas abordagens predominarem, percebe-se elementos da abordagem de Marketing 3.0 na prática dos gestores, principalmente no que tange o uso de ferramentas de marketing e comunicação digital. Entretanto, observa-se uma consciência dos gestores entrevistados sobre postura ética e a relação do marketing com responsabilidade socioambiental, temas que são pilares do Marketing 3.0.

*"Na empresa que eu trabalho hoje, isso (a responsabilidade social) é um indicador de desempenho... a Natura, eu acho que é um excelente exemplo disso... quando a gente fala: 'Nós não vamos chamar um produto pro rosto de anti-idade. Não existe anti-idade! Se você falar pra uma mulher que ela vai perder dez anos, isso é uma mentira cruel. Ela vai pagar 60 reais num potinho, vai passar no espelho e vai ver que não mudou, ela se maquiou, né. Então a gente usa lá, é, antissinais, que é o que a gente pode prometer. 'Vou te dar um cosmético que vai suavizar os sinais do seu rosto.' Agora, na comunicação a gente fala: 'Não brigue com o tempo, envelhecer faz parte do processo. É humano, então o que você tem que fazer é as pazes. Já que você não pode brigar com o tempo, faz as pazes com ele. Fica bonita, fica feliz do jeito que você está hoje e cuide-se pra que você fique assim pelo maior tempo possível.'" (Gestor 1)*

*"Eu acho que tem bons indícios das empresas andando nessa direção (responsabilidade social), mas ainda é muito incipiente. Muitas vezes é meio que aproveitando o momento, e mais do que realmente ter um programa sério pra atuar em cima disso. Nos próximos anos vai se tornar cada vez mais importante, e vai ser uma coisa que vai partir do mercado pras empresas." (Gestor 2)*

*"Em relação à questão social, o profissional de marketing tem responsabilidades importantes, pois tem voz ativa na forma com que a empresa se relaciona com o mercado, pares, sociedade, clientes..." (Gestor 3)*

*"Eu acho que tem duas visões, sendo mil por cento honesto, tem um enorme espelho de fumaça oportunístico em torno disso, de sustentabilidade, de empresa responsável socialmente, etc. Sempre que o cara faz alguma coisa pensando equilibradamente ou majoritariamente na*

*promoção ou na associação da sua marca com determinados conceitos... O cara não faz por crença, ele faz porque olha só que legal, por aqui tem um caminho de diferenciação, tem um caminho de colar atributos legais à nossa marca e tal... eu acho pouco honesto, via de regra." (Gestor 4)*

Segundo as narrativas dos gestores, percebe-se dois tipos de abordagem em relação ao marketing e à conduta socialmente responsável: existem empresas que praticam marketing de valores, ou seja, um marketing socialmente responsável, pois esta atitude condiz com as crenças e com os valores da organização, mas, por outro lado, existem empresas que têm um discurso socialmente responsável de forma oportunista, apenas para ter benefícios em relação à imagem de suas marcas e obter ganhos financeiros.

Segundo Gardner (2007), a conduta ética, ou como o autor denomina a mente ética, reflete sobre a natureza do próprio trabalho e sobre os desejos e as necessidades da sociedade. Como o marketing tem, na sua essência, atender necessidade e desejos do mercado e da sociedade, o gestor de marketing exerce influência na conduta das empresas, principalmente no que tange as estratégias de produto, marca e comunicação. Contudo, a forma como o gestor de marketing age em relação à postura socialmente responsável está relacionada a seu propósito profissional e a seus valores, ou seja, à sua ética.

*"Tem que fazer parte dos teus valores. Tem algumas empresas que levam isso mais a sério, e tem gente que não leva tão a sério. Depende de qual empresa tu vai querer trabalhar. Tem aquelas que não levam tão a sério... vai dos teus valores." (Gestor 2)*

*"Eu acho que, de todas as disciplinas gerenciais, o marketing é a mais propensa à desonestidade intelectual, aí entram as crenças e os valores do profissional." (Gestor 4)*

*"É extremamente importante as pessoas terem um propósito em cima do que elas fazem, isto depende do compromisso com o cliente, meio ambiente e ser humano. Deve haver um significado por parte da empresa para engajamento, ética e comprometimento com valores e fundamentos. Existem poucas empresas que realmente colocam isto em prática. A ligação com o cliente ajuda o profissional a enxergar este impacto na vida do cliente, ele irá te dar o melhor feedback. Gera um ciclo de comprometimento com a empresa, profissional e cliente. Não tem como agir sem pensar em ética, valores..." (Gestor 3)*

Nesta categoria de análise emergiram as motivações dos gestores em relação às suas atividades como gestor de marketing. Identificou-se uma forte convergência nas repostas dos entrevistados. A motivação está muito relacionada ao aspecto de realizar, criar, ou seja, ver o êxito de uma ação que o gestor participou ativamente do processo de criação e execução.

*"O que me motiva é o desafio de colocar a campanha, o programa, a estratégia e lá no final tu vê que funcionou... e que lá no final a gente conseguiu ser bem-sucedido. Isso é o que me motiva mais." (Gestor 2).*

*"Diagnosticar... traçar um projeto e esse projeto ter êxito,... esse sucesso é o que nutre a gente, que dá vitória, enfim, ver que tu realmente foi assertivo, que eu acho que te dá muita garra para ir para novo projeto, para ir para um novo desafio." (Gestor 6)*

Outro aspecto que se revelou como grande motivador dos gestores é a questão de criar algo que tenha um propósito, que tenha valor para o cliente.

*"O meu sonho profissional é lançar um produto ou uma marca que vire história. Que seja clássico. Que mude hábitos, que entre na vida das pessoas de uma maneira relevante." (Gestor 1)*

*"Discutir um produto brilha o meu olho, sabe? Sobre a ótica de assim, entregar algo de valor para o cliente, que ele não tinha antes de fazer essa interferência, esse negócio vai aumentar o resultado que ele espera desse produto seja ele qual for..." (Gestor 4)*

As narrativas dos gestores denotam uma vocação para a atividade que realizam. Segundo Seligman (2004), a vocação é representada por um compromisso apaixonado com o trabalho. As pessoas que têm uma vocação percebem o seu trabalho como uma contribuição para um bem maior, mesmo que não haja dinheiro. Aliás, a questão da remuneração não apareceu na narrativa dos entrevistados, quando questionados sobre motivações e sucesso. O dinamismo da atividade do gestor de marketing também é citado como fator de motivação.

*"A capacidade de andar em diversos mundos diferentes e não ficar sempre focado numa coisa só, a capacidade de criar, de descobrir alguma coisa, uma estratégia onde ninguém via e isso foi o que me motivou muito." (Gestor 6)*

Assumir desafios profissionais e transformá-los em resultados para a organização é um aspecto também apontado como motivador: forma de satisfação no trabalho e sucesso profissional, conforme ilustra a citação do gestor 5:

*"O tamanho do desafio era muito grande e a minha obrigação de buscar as alternativas era absurda, eles dependiam 100% de mim, sabe? Então esse foi o maior desafio... foi um desafio muito grande, que hoje a gente tá começando a encontrar os resultados." (Gestor 5)*

A motivação dos gestores em relação à sua atividade profissional está associada aos momentos de prazer no trabalho. Os picos de sensação de prazer intenso da pessoa são chamados por Csikszentmihalyi (2004) pela palavra *flow*. Para o autor, a experiência do *flow* ocorre quando as competências da pessoa defrontam-se com desafios acima do padrão normal. O *flow* no trabalho ocorre quando as pessoas tem êxito frente aos desafios profissionais. O dinamismo da área

de marketing impõe constantes desafios. Envolver-se com esses desafios e ver seus resultados, que em grande parte são as respostas positivas do mercado, propicia momentos de grande satisfação dos gestores, permitindo a experiência do *flow*. A sensação de sucesso para os gestores está relacionada ao reconhecimento por parte da empresa e por parte do mercado das ações que ele criou, desenvolveu.

*"A tua ação pode ser uma mudança da marca, pode ser uma campanha nova que tu lançou, pode ser uma alteração estratégica de como tu quer ser percebido, e isso pode estar sendo reconhecido no mercado, e eu acho que isso é um bom reconhecimento..." (Gestor 2)*

*"Ter sucesso é desenvolver uma estratégia e aplicar esta estratégia, e ser percebido/reconhecido pelo cliente, ver a marca da empresa ser reconhecida ver o resultado da estratégia." (Gestor 3).*

A sensação de felicidade do gestor está atrelada ao sucesso, mas conforme defendido por Achor (2010), observa-se que a felicidade vem em primeiro plano, o sucesso vem como consequência da realização de uma atividade que o deixa feliz.

*"Cara, eu acho que ter sucesso é fazer algo que te deixe feliz. É aquela parcela do teu trabalho que se te chamassem aqui num domingo de manhã pra tu fazer de graça, tu viria. Se tu conseguir maximizar o percentual do tempo que tu passa no teu dia, fazendo atividades dessa natureza, pra mim, isso é sucesso profissional." (Gestor 4)*

*"Eu tenho que estar feliz naquilo que eu faço... a felicidade é uma escolha e é assim que eu levo a minha vida e a minha carreira. Se eu começar a acordar e não tá legal e eu não tiver com o tesão matinal de ir trabalhar com certeza eu faço mudanças." (Gestor 7)*

*"Isso é gostoso, isso eu quero continuar fazendo depois que terminar o expediente, sabe? Eu gosto de chegar em casa e contar pros meus filhos o que eu faço. Eu acho que o cara de sucesso é o cara que consegue fazer uma grande parcela disso." (Gestor 4)*

Constata-se que a atividade de gestão em marketing demanda uma postura positiva de seus profissionais, pois demanda na sua prática habilidades e atitudes de relacionamento interpessoal, liderança, empreendedorismo e criatividade. Dessa forma, o gestor deve ter postura positiva para superar os seus desafios em busca das realizações.

*"O profissional de marketing tem que ser uma pessoa positiva... não é qualquer pessoa que sabe ser marketing e eu me identifiquei muito em saber ser e saber fazer acontecer." (Gestor 5)*

O pensamento e a atitude positiva, segundo Seligman (2004), Csikszentmihalyi (2004) e Achor (2010), estão presentes na abordagem moderna de competências para o trabalho. Pessoas com pensamentos e atitudes positivas se destacam em termos de desempenho, criatividade, realização, produtividade,

energia e resiliências, aspectos fundamentais para a atividade de gestão de marketing. A experiência das emoções positivas combinada com sentimentos de significado e propósito pode proporcionar maior prazer, engajamento e significado, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O amadurecimento profissional da pessoa do gestor em marketing contemporâneo passa por uma rota de aprendizagem composta pelo entrelaçamento de fontes de conhecimentos formais, não formais e informais. As diversas fontes de conhecimento que compõem essa rota de aprendizagem constituem oportunidades de reorganização das representações iniciais dos conhecimentos dos gestores resultando no seu desenvolvimento. Dessa forma, o caminho trilhado pelo gestor não é um simples acúmulo quantitativo de conhecimentos, mas um processo de transformação e desenvolvimento no qual o gestor é o principal ator. Assim, constata-se que a aquisição das competências do gestor em marketing contemporâneo ocorre a partir de um processo intenso de transformação das suas representações iniciais, processo este que ocorre ao longo da sua vida, porém com maior presença na fase da adultez jovem do sujeito.

A rota de aprendizagem trilhada pelos gestores em marketing investigados se mostrou muito semelhante, com destaque para as experiências profissionais vivenciadas, a influência dos líderes inspiradores e as experiências educacionais proporcionadas nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing. A prática profissional se evidencia como uma das principais fontes de aprendizagem do gestor, e os desafios impostos nessa prática representa uma fonte fundamental para a formação dos seus saberes. No exercício da profissão os gestores são desafiados constantemente a mobilizar seus conhecimentos teóricos e práticos para atender às demandas impostas, e essa experiência auxilia o gestor a validar, a complementar e a relativizar o seu saber teórico. É na experiência profissional que o gestor submete seus conhecimentos em marketing ao exame da realidade, portanto, é na prática profissional que o gestor tem as evidências do domínio dos seus conhecimentos especializados em marketing. Esses conhecimentos, por sua vez, são a matéria-prima base para o gestor construir seu novo saber. Dessa forma, a confrontação dos conhecimentos práticos com os conhecimentos teóricos é um processo cíclico e contínuo que resulta na formação dos saberes especializados em marketing.

Observa-se, contudo, outra dimensão de aprendizagem relacionada à atividade prática do gestor, é a aprendizagem que ocorre a partir das inter-relações sociais estabelecidas no ambiente organizacional. Os colegas de trabalho e as

lideranças que o gestor admira são referências e modelos de comportamento, exercendo grande influência no desenvolvimento das habilidades e atitudes do gestor, aspectos fundamentais para a composição dos seus saberes. Essa influência ocorre, sobretudo, na dimensão das habilidades sociais, na medida em que o gestor percebe, a partir do convívio, que profissionais socialmente habilidosos contribuem significativamente para a melhoria do clima organizacional, para a produtividade e para o exercício de um bom trabalho. O desenvolvimento das habilidades e atitudes do gestor em marketing ocorre ao longo de toda sua vida, entretanto, constata-se que é na fase da vida adulta, principalmente na adultez jovem, que os colegas e as lideranças influenciam significativamente na construção de suas habilidades sociais e no seu estilo de trabalho.

A figura do líder inspirador também exerce uma influência significativa para o desenvolvimento das habilidades do gestor. Os líderes inspiradores são chefes, colegas ou familiares mais experientes que orientam o gestor tanto em aspectos técnicos da área de marketing quanto comportamentais. Este líder serve como uma espécie de tutor, mentor para a carreira do gestor. Observa-se que este líder inspirador surge nas suas primeiras experiências profissionais, é uma pessoa que o gestor elege e vice-versa, e a relação estabelecida entre eles vai além de uma simples orientação profissional, pois existe um vínculo afetivo entre o líder e o gestor que proporciona uma aprendizagem rica para o desenvolvimento das habilidades sociais. Esta aprendizagem ocorre de forma explícita, ou seja, através de conselhos do líder inspirador e por meio da aprendizagem indireta, que consiste na observação dos comportamentos e atitudes do líder.

A pós-graduação *lato sensu* em marketing ocupa um papel de destaque na rota de aprendizagem do gestor representando uma das suas principais fontes de conhecimentos técnicos especializados em marketing. Percebe-se que os conhecimentos construídos na graduação representam a base conceitual, mas é na pós-graduação que o sujeito consolida os conhecimentos especializados a partir da confrontação dos seus conhecimentos práticos com os conhecimentos teóricos. É importante destacar que esta confrontação não é unilateral, ela ocorre nos dois sentidos. Portanto, a mobilização destes conhecimentos, teórico e prático, estimula o saber processual do gestor propiciando confirmações e achados que o auxiliam a resolver os problemas do seu campo de atuação de forma ágil e eficaz. Na mobilização dos conhecimentos práticos e teóricos existe outra dimensão

fundamental, a reflexividade. O gestor competente é aquele que não só é capaz de agir com pertinência em uma determinada situação, mas que compreende, igualmente, o porquê e o como agir. A reflexividade não leva o sujeito à simples reprodução de como se agiu ou à reprodução dos recursos utilizados, mas serve para uma reconstrução da realidade que contribuirá para a construção dos saberes do gestor.

Os conhecimentos construídos na pós-graduação não se limitam aos conhecimentos teóricos, abrangem também o desenvolvimento das habilidades e atitudes dos alunos. Entretanto, observa-se que o aprimoramento das habilidades e atitudes do gestor no espaço da pós-graduação não ocorre a partir dos meios formais de educação, mas por meio da construção social do conhecimento, da aprendizagem indireta. Esta aprendizagem indireta ocorre através das relações sociais estabelecidas com professores, colegas e profissionais de marketing estabelecidas ao longo do curso, mas não necessariamente no espaço das salas de aula.

Constata-se que a pós-graduação desempenha outro papel importante na vida do gestor: ela representa um dos pilares constituintes da identidade pessoal do sujeito na fase da vida em que o gestor a cursou. O convívio com outros profissionais da área de marketing, como professores, colegas e palestrantes convidados, propicia a sensação de pertencimento e engajamento à área de marketing reforçando a posição do sujeito como especialista e influenciando sua autoimagem e autoestima. Portanto, pode-se dizer que a pós-graduação ocupa um papel de destaque na rota de aprendizagem do gestor em marketing contemporâneo, oferecendo não somente conhecimentos teóricos especializados em marketing, mas também uma educação indireta que influencia na formação da identidade profissional do gestor.

Isto posto, constato que os saberes do gestor em marketing contemporâneo são construídos a partir de uma rota de aprendizagem que abrange diversas fontes. Nesta rota destacam-se as experiências profissionais, as influências dos líderes inspiradores e as experiências vivenciadas nos programas de pós-graduação *lato sensu*. As diversas experiências vivenciadas ali constituem o caminho para o gestor desenvolver o conjunto de competências individuais demandas para o exercício da sua atividade. Contudo, ressalta-se que este processo de aprendizagem não ocorre de forma linear, bem como trilhar este caminho não garante que o profissional

alcance a posição de gestor. Existe uma dimensão muito particular do sujeito que é o saber metacognitivo, ou seja, a maneira como a pessoa mobiliza seus conhecimentos. Assim, destaco que o principal ator nessa rota de aprendizagem é o próprio sujeito.

Considerando que o trabalho é um dos pilares da vida adulta sadia de uma pessoa e ocupa um papel importante na rota de aprendizagem do sujeito, traço algumas considerações que se destacam na pesquisa sobre a relação dos gestores com o trabalho. Acredito que essa relação poderia ser resumida pelas palavras paixão e propósito. Ao longo da análise das entrevistas dos gestores percebi que eles realmente têm uma paixão pela área de marketing, pela atividade que exercem e que o trabalho tem um peso importante na sua vida. Pode-se inferir que são pessoas orientadas para o trabalho. A principal fonte de motivação dos gestores para o trabalho está em criar uma estratégia de marketing, executar e ter a reposta positiva do mercado. O objetivo do gestor de marketing está em criar algo que tenha valor para o cliente e traga resultados para a organização e para a sociedade. Esse reconhecimento por parte do mercado e da empresa propicia momentos de grande satisfação, permitindo a experiência do *flow*. Entretanto, saliento que para atingir os momentos de *flow* os gestores devem ter resiliência e uma postura positiva, pois sua prática profissional apresenta situações adversas e obstáculos diversos. Dessa forma, a resiliência e a postura positiva se revelam fundamentais para o gestor em marketing, pois sua atividade requer uma atitude empreendedora e realizadora. Constata-se, portanto, que o êxito e a realização do gestor no trabalho ocorrem quando os desafios impostos pela sua profissão combinam com a sua capacidade de enfrentá-los, ou seja, suas competências.

As competências individuais do gestor em marketing contemporâneo para a realização de um bom trabalho combinam conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas três dimensões são interdependentes e necessárias à consecução do seu trabalho. Na dimensão dos conhecimentos necessários, constatou-se uma convergência entre a visão da academia, representada neste estudo pelos coordenadores, e a visão do mercado, representada neste estudo pelos gestores. Ambos consideram importante o domínio de conhecimentos teóricos especializados em marketing, o domínio de conhecimentos da área de gestão empresarial e o domínio de conhecimentos relacionados à antropologia, sociologia e psicologia.

Logo, verifica-se que o gestor em marketing contemporâneo deve ser um generalista especialista, ou seja, um profissional que domine um conjunto de conhecimentos aprofundados na área de marketing, mas também detenha conhecimentos de gestão empresarial que lhe permitam transitar nas demais áreas funcionais da administração, de forma que ele tenha uma visão holística da organização. Os conhecimentos de antropologia, sociologia e psicologia surgem como base conceitual para o entendimento de questões relacionadas ao comportamento do consumidor e a grupos sociais.

A respeito dos conhecimentos especializados em marketing, o gestor deve dominar desde as teorias tradicionais de marketing, como marketing estratégico, aos temas contemporâneos, com destaque para o marketing digital. Sobre os conhecimentos em gestão empresarial evidencia-se a gestão financeira, fato que ilustra o enfoque da área de marketing orientado para resultados financeiros.

Na dimensão das habilidades importantes para o gestor em marketing contemporâneo, ou seja, a sua capacidade de aplicar e fazer uso dos conhecimentos com vistas à consecução de um propósito definido, averigua-se a existência de dois grupos de habilidades consideradas fundamentais para o gestor, o grupo das habilidades sociais e o grupo das habilidades emocionais. As habilidades sociais referem-se ao repertório de comportamentos para lidar com situações de relacionamento interpessoais, as quais se destacaram a habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação e liderança. As habilidades emocionais relacionam-se com a teoria da inteligência emocional e compreendem a capacidade do gestor de lidar com as pressões profissionais e ser resiliente. Porém, sabe-se que como base para essas habilidades o gestor deve ter a habilidade de auto monitoria, que consiste na capacidade de observar, interpretar e regular pensamentos, sentimentos e comportamentos em situações sociais. O conjunto dessas habilidades sociais e emocionais se evidencia fundamental para o gestor de marketing contemporâneo, o que ressalta a importância deste profissional ser socialmente habilidoso em todas suas relações pessoais.

Constata-se que as habilidades sociais do gestor são aprendidas ao longo da sua vida, a partir das relações com familiares, amigos, colegas de trabalhos, líderes inspiradores, assim como nas inter-relações com colegas e professores da pós-graduação. Portanto, a aprendizagem de tais habilidades ocorre por meio da construção social de conhecimento resultado da interação pessoa-meio. Desse

modo, percebe-se que os cursos de pós-graduação não são os contribuidores-chave para o desenvolvimento das habilidades sociais, representam apenas uma das dimensões para esta aprendizagem. Porém, evidencio, quando o meio social não é favorável para a aprendizagem das habilidades sociais, o processo pode ser recuperado por meio de treinamentos sistemáticos, que podem ser promovidos nos cursos de pós-graduação.

Na dimensão das atitudes fundamentais para o gestor em marketing contemporâneo, ou seja, o comportamento esperado do profissional no ambiente de trabalho verifica-se que o gestor deve ter um conjunto de atitudes voltadas para a execução, realização e busca de resultados organizacionais. A atitude esperada do gestor de marketing contempla comportamentos voltados para a ação: uma pessoa que seja realizadora, que crie e planeje, mas, acima de tudo, implemente com êxito e postura ética. A conduta ética do gestor em marketing se destaca na atualidade principalmente pelo movimento do Marketing 3.0, que tem como fundamento o agir de forma socioambientalmente responsável. Apesar de ainda não ser uma abordagem amplamente seguida pelo mercado, encara-se essa postura como fundamental para a realização de um bom trabalho em marketing. Observa-se que a ética do gestor está associada a seus valores e crenças que são construídos ao longo da sua história de vida e da sua rota de aprendizagem.

A partir da identificação das diversas dimensões que compõem as competências do gestor em marketing contemporâneo, evidencia-se que seu tipo de personalidade tende para a personalidade social e empreendedor, conforme classificação proposta por Holland (1997). Ressalto que a identificação de tais competências fornece subsídios para uma educação capaz de responder às demandas organizacionais e socioambientais.

Resgatando o objetivo geral deste estudo e o enfoque desta pesquisa na educação continuada, são tecidas considerações em relação à educação promovida nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, pois estas representam uma das importantes fontes de conhecimento para a formação dos saberes da pessoa do gestor em marketing.

Constata-se que atualmente os alunos estão cursando a pós-graduação cada vez mais cedo dada a atual dinâmica da sociedade do conhecimento. Conseqüentemente, muitos alunos que estão nas salas de aulas desses cursos possuem pouca experiência prática na área de marketing e gestão, o que dificulta a

mobilização dos seus saberes, pois, conforme sabido, a combinação dos conhecimentos práticos e teóricos é fundamental para tal mobilização. A expectativa de ter nas salas de aula um público maduro formado por gestores e executivos experientes é suplantada por um público jovem, pouco experiente e com características comportamentais da geração Y. Este perfil de aluno representa um dos grandes desafios da educação promovida na pós-graduação. Alguns coordenadores acadêmicos e educadores, ao confrontarem-se com esta questão, sugerem uma abordagem seletiva que restrinja o acesso somente a alunos com experiência. Particularmente não acredito que este seja o caminho ideal, pois esta questão não é pontual, ela reflete um movimento social da atualidade. Acredito que um dos caminhos para o desenvolvimento desses alunos esteja nas práticas de ensino e de aprendizagem que promovam experiências vivenciais das teorias estudadas, de forma que os alunos evidenciem os conceitos estudados.

No entanto, percebe-se, nas escolas de negócios, o predomínio de métodos de ensino e de aprendizagem típicos da educação tradicional, voltados para a transmissão de conhecimentos em que a ênfase está no professor e nos conteúdos. Esta abordagem proporciona uma visão fragmentada dos conteúdos por parte do aluno, não estimulando trocas entre os colegas da turma e não necessariamente considerando os conhecimentos prévios dos alunos.

Salienta-se que este enfoque demasiado na abordagem tradicional de educação pode limitar o processo de ensino e de aprendizagem dos alunos, principalmente para os mais jovens, que estão predispostos a uma abordagem mais dinâmica e interativa, voltada para construção do saber. Além dessa questão, constatou-se que uma das principais motivações dos gestores quando cursaram tais programas era a troca de experiências entre os colegas da turma. Aliás, esta foi uma das principais críticas dos gestores entrevistados em relação à educação dos cursos de pós-graduação, que existe pouco estímulo para a troca de experiências entre os alunos.

Em relação aos conhecimentos, ou seja, aos conteúdos trabalhados ao longo dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing, evidenciou-se uma consonância entre os conteúdos apontados pelos gestores como importantes para a formação do gestor em marketing contemporâneo e os conteúdos abordados nos programas de pós-graduação. Percebe-se que existe um dinamismo por parte das escolas de negócios em atualizar seus programas de acordo com as temáticas

praticadas pelo mercado, o que faz com que os conteúdos trabalhados nas escolas estejam conectados à realidade profissional da gestão de marketing. Este alinhamento da academia com o mercado também acontece, pois muitos professores que lecionam nestes programas também são profissionais que atuam no mercado.

Em relação ao desenvolvimento das habilidades sociais e emocionais nos programas de pós-graduação, averigua-se que existe uma consciência e preocupação dos coordenadores em desenvolver tais habilidades, bem como são consideradas de grande importância para a formação do gestor em marketing. Porém, percebe-se que a educação formal promovida na pós-graduação pouco contribui para o desenvolvimento de tais habilidades. Constata-se que existem divergências em relação ao papel dos cursos de pós-graduação em desenvolver tais habilidades. Além disso, há incertezas em relação à maneira de aprimorar tais habilidades nos alunos. Evidencia-se certo receio em dar ênfase para tais habilidades e retirar a ênfase do curso nos conteúdos da área de marketing, além de existir a crença de que discutir este tema nas disciplinas de gestão de pessoas seja suficiente para conscientizar os alunos sobre a importância destas habilidades. Contudo, acredito que o caminho não seja simplesmente abordar as habilidades nas disciplinas relacionadas à gestão de pessoas, mas elaborar um projeto que envolva treinamentos sistemáticos, a partir da conscientização de professores e alunos, bem como o exercício de tais habilidades de forma interdisciplinar ao longo do curso.

Diante dessas considerações sobre a educação praticada nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, observo que não existe uma corrente da educação clara seguida pelas escolas de negócio. Existe um conjunto de práticas pedagógicas nos cursos que transita em diversas correntes da educação, com destaque para a abordagem tradicional de educação. Acredito que seja importante promover uma discussão entre coordenadores acadêmicos e educadores para refletir sobre qual corrente deve ser seguida, visando ao alinhamento dos métodos e das práticas de ensino e de aprendizagem que devem ser adotadas, bem como avaliar de que maneira estas práticas contribuem para o especialista que desejam formar.

Diante da pesquisa realizada, creio que as correntes da educação sociocognitivas e psicocognitivas são as que mais se relacionam com os métodos de ensino e de aprendizagem voltados para a troca de experiências entre o grupo e a

construção do conhecimento promovida a partir das experiências práticas vivenciadas pelos alunos. Esses métodos foram apontados por coordenadores e gestores como os mais eficazes e, dessa forma, devem ser intensificados na educação das escolas de negócios. Creio que a abordagem sociocognitiva da educação pode contribuir principalmente para o desenvolvimento comportamental dos alunos, suscitando interações entre professores e alunos e entre os alunos que os influenciam de forma positiva. A abordagem psicocognitiva, principalmente a corrente construtivista, pode colaborar com a educação dos gestores a partir do envolvimento dos alunos na construção do conhecimento considerando a realidade vivida por eles, seus conhecimentos prévios, os problemas sociais e organizacionais e os conhecimentos já existentes na área.

Reforço que o repensar da educação promovida nos cursos de pós-graduação é de grande relevância, pois esses programas exercem papel importante na rota de aprendizagem da pessoa do gestor em marketing. Constata-se também que as expectativas do sujeito em relação à pós-graduação são muito elevadas. Cursar este programa representa para o aluno um dos principais meios para acelerar o processo de desenvolvimento rumo ao sucesso profissional. No entanto, sugiro que haja um alinhamento das expectativas dos alunos, pois os alunos devem ter consciência do seu papel no processo de ensino e de aprendizagem. É importante clarificar para os alunos que eles são os principais atores desse processo. Aprender é, acima de tudo, tornar-se capaz de atribuir significado às informações acessadas, mas o significado é construído na mente do aprendiz. Portanto, cursar uma pós-graduação por si só não é garantia de aprendizagem e de sucesso profissional.

Diante das constatações feitas ao longo deste estudo, sugiro práticas de ensino e de aprendizagem para a melhoria da educação promovida nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing, visando ao desenvolvimento da pessoa do profissional de marketing para a realização de um bom trabalho. Tais sugestões vêm no sentido de ampliar a contribuição prática deste estudo, trazendo contribuição para coordenadores acadêmicos, educadores da área de marketing, profissionais de marketing e para aqueles que desejam seguir carreira nesta área. As principais recomendações são as seguintes:

- a) Educar os professores em relação às teorias de ensino e de aprendizagem, construção de saberes, habilidades sociais e psicologia positiva. Uma vez que muitos professores que lecionam nos programas de pós-graduação são

oriundos de áreas técnicas, não tiveram formação para lecionar. Acredito que promover treinamentos sistemáticos sobre estes temas irá ampliar a visão dos professores sobre educação, permitindo melhorias nas suas práticas como educadores.

- b) Educar os alunos sobre o processo de aprendizagem, construção de saberes e psicologia positiva. Criar um módulo, pré-requisito, para ser lecionado no início dos cursos de pós-graduação que tenha como ênfase preparar o aluno para o processo de aprendizagem, apresentando como ocorre a formação dos saberes, a fim de auxiliá-los na construção de uma rota de aprendizagem, bem como comprometê-los com o processo de educação, clarificando que o sujeito é o principal ator deste processo. Os princípios da psicologia positiva devem ser compartilhados com os alunos de maneira que eles possam desenvolver uma consciência para adotar uma postura positiva ao longo do curso de pós-graduação e de suas vidas.
- c) Instituir no curso a figura do mentor para orientar o aluno no desenvolvimento de competências para a sua vida profissional. O mentor deve ser um professor do curso, com a devida formação, que acompanhe o aluno no decorrer do programa tendo encontros periódicos, visando a uma educação individualizada. O mentor é recomendado principalmente para os alunos jovens que não têm uma rota construída para a sua carreira e que possuem dúvidas em relação aos caminhos que devem seguir. O mentor, por ser uma figura mais próxima do aluno, pode auxiliá-lo no desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais.
- d) Promover a consciência nos alunos em relação à importância das habilidades sociais, aprofundando este tema nas disciplinas de gestão de pessoas e exercitando estas habilidades de maneira interdisciplinar nas demais disciplinas ao longo do curso. Sugiro também considerar na avaliação do aluno a sua atitude em relação às habilidades sociais de forma que tenha *feedbacks* periódicos para o seu desenvolvimento. Pode-se também adotar treinamentos sistemáticos extraclasse para o aprimoramento dessas habilidades, principalmente para alunos pouco habilidosos socialmente. Este treinamento pode ser indicado principalmente para os alunos recomendados pelos mentores.

- e) Desenvolver práticas de ensino e de aprendizagem que promovam a experiência vivencial dos alunos com as teorias estudadas por meio de desafios mercadológicos reais impostos por empresas, estudos de casos vivenciais e atividades práticas de campo. Apesar de as escolas de negócio já adotarem tais práticas, a proposta é realizar estas atividades de forma estruturada e não pontual, promovendo uma série de práticas ao longo das disciplinas do curso, com propósitos claros, mostrando para os alunos o objetivo de cada atividade e quais teorias estão vinculadas às respectivas práticas.
- f) Criar uma espécie de "Laboratório de Marketing", aproximando as empresas da academia de forma que estas possam servir de laboratório para os alunos. Esta prática pode auxiliar, sobretudo, no desenvolvimento de alunos menos experientes em marketing, de forma a oferecer condições para que relacionem os conhecimentos práticos e teóricos.
- g) Relacionar os conteúdos de marketing digital de forma interdisciplinar nas demais disciplinas do curso. Dada a importância deste tema na contemporaneidade, os conteúdos de marketing digital não devem se restringir a somente uma disciplina, com uma abordagem isolada e, por vezes, desconectada das demais temáticas do curso. Ele deve ser abordado de forma interdisciplinar em diversas disciplinas como, por exemplo, pesquisa de marketing, comportamento do consumidor e gestão de marcas.
- h) Estimular a troca de experiências e vivências entre os alunos da turma e do curso. Desenvolver práticas educativas que estimulem os alunos a compartilharem as suas experiências profissionais com os colegas e professores, relacionando-as como os temas estudados. A partir dessa prática os professores podem utilizar os conhecimentos prévios dos alunos para construir conhecimentos relacionados aos respectivos temas. Para estimular a troca de experiências entre os alunos do curso, podem ser realizados eventos periódicos extraclasse de forma que eles compartilhem as suas experiências profissionais: "cases pessoais" .
- i) Conscientizar os professores em relação à aprendizagem social por modelização. Os professores exercem uma influência indireta sobre o comportamento dos alunos. Ao observarem os professores que admiram, os alunos tendem a adotar seus comportamentos. Desta forma, cabe aos

docentes encontrar modelos de comportamento a ensinar e apresentá-los (BANDURA, 1986). Acredito que a aprendizagem social seja uma das principais formas para ensinar conduta ética e atitudes para a realização de um bom trabalho.

A fim de tecer as considerações finais do estudo, retoma-se a tese traçada. A tese defendida é que a contribuição dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing para o desenvolvimento da pessoa do especialista em marketing será maior na medida em que este tiver projetos pedagógicos estruturados para o desenvolvimento de competências relacionadas ao "ser" e ao "fazer", e não somente ao "conhecer". Assim, deve-se desenvolver uma educação integral, que contemple a formação do ser da pessoa do profissional de marketing, não se limitando a conceitos e técnicas, mas que também contemple competências humanas relacionadas a habilidades sociais e emocionais.

De acordo com a extensa bibliografia pesquisada e a investigação de campo, constata-se que é fundamental para a profissão do gestor em marketing contemporâneo possuir um conjunto de habilidades sociais e emocionais para a realização de um bom trabalho. Autores pesquisados neste estudo de diversas áreas do saber (educação, psicologia e gestão empresarial) ressaltam a importância do desenvolvimento das habilidades sociais e emocionais na formação da pessoa do gestor. Estudos desenvolvidos por Gardner (1995), Goleman (1995), Del Prette e Del Prette (1999), Fleury e Fleury (2000), Le Boterf (2003) e Quinn et. al. (2003) discutem por meio de diferentes perspectivas que o simples domínio de conhecimentos técnicos não é suficiente para o gestor atender às atuais demandas organizacionais e socioambientais, bem como, deter somente conhecimentos técnicos não é suficiente para o êxito profissional e para a realização da pessoa.

Esta discussão permeia também a educação promovida nas escolas de negócios. Datar, Garvin e Cullen (2010) e Onzoño (2011) destacam que o foco da educação de gestores tem sido a simples transmissão de conteúdos relacionados à formação técnica, e que as habilidades sociais são pouco trabalhadas, apesar de sua relevância na atualidade empresarial. As discussões promovidas na Conferência Anual do *Executive MBA Council* (EMBA) de 2012 destacaram também a importância do aprimoramento de competências humanas dos estudantes para auxiliar no desenvolvimento da carreira profissional. Assim, as diversas referências bibliográficas pesquisadas neste estudo evidenciam a importância de se desenvolver

na educação dos programas de pós-graduação da área de negócios competências relacionadas ao "ser" e ao "fazer", e não somente ao "conhecer", com destaque para as habilidades sociais e emocionais.

As pesquisas de campo realizadas com os coordenadores acadêmicos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing e com os gestores de marketing revelaram também um consenso em relação à importância do gestor de marketing deter habilidades sociais e emocionais para o exercício de um bom trabalho. Entretanto, observa-se que a educação formal promovida nos programas de pós-graduação não apresenta de forma estruturada programas para o desenvolvimento de tais habilidades. Porém, existe consciência e pré-disposição dos coordenadores acadêmicos para o desenvolvimento das habilidades sociais.

As análises realizadas nesta pesquisa reforçam o argumento central desta tese que constitui-se na proposição de uma educação que não tenha como foco somente o domínio de conhecimentos técnicos, mas desenvolva habilidades e atitudes que preparem o especialista em marketing para exercer o trabalho de forma eficaz, ética e socioambientalmente responsável. A intenção é que coordenadores acadêmicos, educadores, alunos de programas de pós-graduação em marketing e gestores de marketing percebam a importância do desenvolvimento das competências humanas na rota de aprendizagem do especialista em marketing a fim de preparar profissionais para lidarem com a complexidade do ambiente de negócios e para conquistarem resultados organizacionais e sociais.

Por fim, se tratando de uma pesquisa qualitativa, admite-se que as considerações apresentadas revelam a interpretação do pesquisador sobre a percepção dos entrevistados em relação aos temas investigados. Bem como, correspondem a uma leitura particular dos sujeitos participantes da pesquisa sobre a realidade observada. Outra limitação a citar é que o estudo teve como recorte somente gestores em marketing que cursaram programas de pós-graduação *lato sensu* na área, porém, existem gestores de marketing que trilharam outros caminhos a não ser a educação continuada formal, ou seja, pressupõe-se que trilharam outros caminhos na sua rota de aprendizagem.

Ressalto que este estudo não tem como pretensão traçar definições conclusivas e definitivas sobre os caminhos que os programas de pós-graduação em marketing *lato sensu* devem seguir para desenvolver a pessoa do gestor em marketing, As considerações apontadas devem ser encaradas como contribuições

para uma reflexão sobre a educação promovida no espaço dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing e sobre o seu papel no desenvolvimento da pessoa do gestor em marketing contemporâneo para a realização de um bom trabalho.

Os interessados no desenvolvimento responsável do gestor em marketing contemporâneo e em promover ambientes organizacionais sadios e produtivos poderão beneficiar-se desta tese para a melhoria de suas práticas, bem como promover novas pesquisas sobre o tema. Como sugestão, aponto o aprofundamento de práticas direcionadas ao aprimoramento das habilidades sociais e habilidades emocionais na educação executiva, assim como, o estudo de métodos de ensino e de aprendizagem experienciais que possibilitem o exercício da teoria em situações práticas.

Por fim, ressalto que o aprimoramento do "ser" e do "fazer" são tão importantes quanto o desenvolvimento do "conhecer". Existe, entretanto, uma visão equivocada por vezes por parte da sociedade contemporânea de que o "conhecer" é suficiente para o sujeito prosperar na vida profissional. Contudo, destaco que sem o "ser" e o "fazer", o "conhecer" de pouco vale.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, A. The need for the integration of emotional intelligence skills. **The Business Renaissance Quarterly**, Califórnia, 1(3), 65-79, 2006. Disponível em: <<http://www.brqjournal.com/>>. Acesso em: 30 set. 2011.
- ACHOR, S. **The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work**. Washington D.C. Crown Business, 2010.
- ALMEIDA, E. de. Entre o ensino, o negócio e o futuro. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 89, n. 6, p. 80-84, jun. 2011.
- ARAUJO, A. G. DNA do marketing. **Revista Marketing**, São Paulo, ano 42, n. 438, p. 44-49, 2009.
- BANDURA, A. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed Editora S/A. 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BAR-ON, R. Inteligência social e emocional: visões do emotional quotient inventory. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (Eds.). **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 266-283.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George & ALLUM, Nicholas C. **Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões**. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, G. (ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*; tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis : Vozes, 2002, p.17-36.
- BECKER, F. **Educação e Construção do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BERTRAND, Y. **Teorias contemporâneas da educação**. 2. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S.K. **Qualitative Research for Education**. Boston: Allyn and Bacon inc., 1982.
- BORN, R. **Saberes estratégicos: é preciso mais do que conhecimento para a Gestão Empresarial**. Porto Alegre: Sulina, 2010.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. Nova York: John Wiley, 1982.
- BROOKFIELD, S. **Understanding and facilitating adult learning**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.

BUSSINESSWEEK. **Economist Rates Online MBA Programs**. 2010. Disponível em:  
<[http://www.businessweek.com/bschools/blogs/mba\\_admissions/archives/2010/02/economist\\_rates\\_online\\_mba\\_programs.html](http://www.businessweek.com/bschools/blogs/mba_admissions/archives/2010/02/economist_rates_online_mba_programs.html)>. Acesso em: 10 out. 2012.

CARTER, M.; COOK, K. Adaptation to retirement: role changes and psychological resources. **The Career Development Quarterly**, Oklahoma, v. 44, n. 1, p. 67-82, Sep. 1995.

CHIA, Y.M. Job offers of multi-national accounting firms: the effects of emotional intelligence, extra-curricular activities, and academic performance. **Accounting Education**, v. 14, n. 1, mar. 2005.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Cobra Editora & Marketing, São Paulo: 2005.

COBÊRO, C., PRIMI, R.; MUNIZ, M. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho**: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 16, n. 35, p. 337-348, dez. 2006. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2006000300005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2006000300005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 abr. 2009.

COLEMAN J.; GULATI D.; SEGOVIA W. O. **Passion and Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders**. Boston, Massachusetts. Harvard Business Press Books, 2012.

COLON, A. **A (Des)construção do conhecimento pedagógico**. Artmed Editora, Porto Alegre: 2004.

COSTA, C. R. F.; VIEIRA F. G. D. **Marketing no Brasil**: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica. Caderno de Administração. Maringá, v. 15, n.2, p. 39-48, jul./dez. 2007.

COVRE, M. de L. M. **A formação ideológica do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1981.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Gestão qualificada**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DANIS, C.; SOLAR, C. (Coord.). **Aprendizagem e desenvolvimento dos adultos**. Lisboa, Pt: Instituto Piaget, 2001.

DATAR, S. M.; GARVIN, D. A.; CULLEN, P. G. **Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads**. Boston, Massachusetts. Harvard Business Press Books, 2010.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. D. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DURAND T. Forms of incompetence. In: International Conference on Competence-Based Management, 4., 1998; Oslo (NW). **Proceedings...** Oslo (NW): Norwegian School of Management, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 2000.

EMBA. **Conference 2013**. 2012. Disponível em:  
<<http://www.emba.org/conference.htm> >. Acesso em: 17 out. 2012.

ERIKSON, E. **Identidade, juventude e crise**. 2. ed. Rio Janeiro: Zahar, 1976.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, M. **Análise do conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2008.

GALLI, G. **Perfil e motivações dos alunos dos programas de pós-graduação lato sensu da área de gestão empresarial**. CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO, 7., 2011, São Leopoldo. Anais. São Leopoldo: Casa Leiria, 2011. p. 247-262.

GALLI, G. BORN, R. **Uma reflexão sobre os cursos MBA**. CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO, 5., 2007, São Leopoldo. Anais. São Leopoldo: Seiva Publicações, 2007.

GARDNER, H. **Responsabilidade no trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_. **Cinco mentes para o futuro**. São Paulo: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_. **Inteligência um conceito reformulado**. Rio de Janeiro, 2000, ed. Objetiva.

\_\_\_\_\_. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 1995.

\_\_\_\_\_. **Estruturas da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artmed, 1994.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLADWELL, M. **Fora de série – Outliers**: descubra por que algumas pessoas tem sucesso. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2008

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 45. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. **Psicologia: pesquisa e teoria**, Vale dos Sinos, n. 2, p. 225-232, 2011.

GUERREIRO, B. A. de M. Mercadologia e administração mercadológica. In: ARANTES, Afonso C. A. et al. **Administração mercadológica: princípios e métodos.** 4. ed. São Paulo: FGV, 1982. p. 3-32.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAVE, T. S.; HAVE, T. W.; STEVENS, A. F. **Key management models: the management tools and practices that will improve your business.** London: Prentice-Hall, 2003.

HOLLAND, J. L. **Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments.** Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, 1997.

HRIMECH, M. O desenvolvimento da especialização no adulto: papéis da motivação, da metacognição e da auto-regulação. In: DANIS, C.; SOLAR, C.L (Coord.). **Aprendizagem e desenvolvimento dos adultos.** Lisboa, Pt: Instituto Piaget, 1998.

HUÉ, C. **Bienestar docente y pensamiento emocional.** Madrid: Wolters Kluwer, 2008.

HUERTAS, A. J. **Motivación: querer aprender.** Madrid: Aique, 2001.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 12 jul. 2008.

INEP (**Brasil**). Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em: 20 set. 2008.

KLEIN, L. F. S.J., **Educação Personalizada: desafios e perspectivas.** São Paulo, Loyola, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. **Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRZNARIC, R., **Como encontrar o trabalho da sua vida.** Rio de Janeiro, Objetiva,

2012.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa**. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_. **Reflexão do RH**: avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. Revista Pessoal, Portugal, Lisboa, p. 60-63, 2006.

LEGENDRE, M. Contribuição do modelo da equilibrção para o estudo da aprendizagem no adulto. In: DANIS, C.; SOLAR, C.L (Coord.). **Aprendizagem e desenvolvimento dos adultos**. Lisboa, Pt: Instituto Piaget, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos pra quê?** 10 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_, J.C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LÓPEZ-BARAJAS, E. **Estrategias de formación em el siglo XXI**. Barcelona: Ariel, 2007.

LOW, G. R.; LOMAX, A.; JACKSON, M.; NELSON, D. B. **Emotional intelligence: a new student development model**. Disponível em:  
<[http://www.tamuk.edu/edu/kwei000/Research/Articles/Article\\_files/ACPA04.pdf](http://www.tamuk.edu/edu/kwei000/Research/Articles/Article_files/ACPA04.pdf)>  
Acesso em: 25 out. 2010.

LÜCK, H. **Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológicos**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MAGALDI, A. M. B. de M.; GONDRA, J. G. **A reorganização do campo educacional no Brasil**: manifestações, manifestos e manifestantes. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. Educação e Sociedade. Campinas, v. 27, no 94 - pp. 01-21, Jan/Abr. 2006.

MAITLAND, A. WITTENBERG-COX, A. **A Era da mulher**. São Paulo: Campus, 2008.

MARIN, A. J. **Educação Continuada**: introdução a uma análise de termos e concepções. Cadernos Cedes. Campinas, n. 36, p. 13-20, 1995.

MARTINS, C. B. **Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil (1952-1983)**. Ciência e Cultura, São Paulo, v. 41, n. 7, p. 663-676, jul. 1989.

MATURANA, H.; VARELA F.J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Athena, 2001.

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for "intelligence"**. 1973. American Psychologist Vol. 28, Janeiro. p. 1-40. PMID: 4684069. Disponível em < <http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf> > Acesso em: 10 mar. 2012.

MEDEIROS, C.A. **Política de pós-graduação *lato sensu* no Brasil: configuração no período de 1964 a 1985**. 2010. 201 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-16092010-135926/pt-br.php>>. Acesso em: 12 out. 2010.

MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINTZBERG, H. **MBA, não obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOLDOVEANU, M.; MARTIN, R. **The Future of the MBA: Designing the thinker of the future**. New York: Oxford University Press, 2008.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, G. **Images of organization**. Beverly Hills: Sage, 1986.

MOROSINI, M.C.; CABRERA, A.F; FELICETTI, V. L. **Competências do pedagogo: uma perspectiva docente**. Educação. Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 230-240, 2011.

MOSQUERA, J. J. M. Vida Adulta: visão existencial e subsídios para teorização. **Educação**, Porto Alegre, n. 5, p. 94-112, 1982.

MOSQUERA, J. J. M.; STOBÄUS, C. D. Afetividade: a manifestação de sentimentos na educação. **Educação**, Porto Alegre, n. 58, p. 123-133, 2006.

\_\_\_\_\_. Pessoas, trabalhos e Motivações. In: SANTOS, B. S.; CARREÑO, A.B. (Org.). **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: Edipucrs, 2010.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Reinventar a empresa**. 2. ed. Lisboa: Presença, 1990.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ONZOÑO, I.de. **The Learning Curve : how Business Schools are Re-Inventing Educations**. Madrid: IE Business Publishing, 2011.

PRENSKY, M. **Digital natives, digital immigrants**. In: On the Horizon, 1-6, 2001.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RACHMAN, D. J. **Marketing strategy and structure**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

RÊGO, C. C. de A. B.; ROCHA, N. M. F. Avaliando a educação emocional: subsídios para um repensar da sala de aula. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 62, p. 135-152, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v17n62/a07v1762.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2010.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROGERS, J. **Aprendizagem de adultos: fundamentos para a educação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional Intelligence: imagination, cognition and personality. In: SALOVEY, P.; MAYER, J. D.; BRACKETT, M. **Key readings on the Mayer and Salovey model**. New York: Dude Publishing, 2004. p. 1-27.

SAN-MARTIN, M. R. Reflexões sobre políticas para a pós-graduação lato-sensu. **ENPROP - Encontro Nacional de Pró-reitores de Pesquisa e pós-graduação das IES Brasileiras**, 12., João Pessoa: 1996.

SANTOMÉ, J. T. **Globalização e Interdisciplinaridade: o currículo integrado**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SANTOS, J. O. **Educação emocional na escola: a emoção na sala de aula**. Salvador: Faculdade Castro Alves, 2000.

SANTOS, B. S.; ANTUNES, D. D. Vida adulta, processos motivacionais e diversidade. **Educação**. Porto Alegre, ano XXX, n. 1, p. 149-164, jan./abr. 2007.

SCHAIE, K. W.; WILLIS, S. L. **Psicologia de la edad adulta y la vejez**. Madrid: Pearson, 2003.

SEIDEL, T. T. **Análise da pós-graduação lato-sensu: institucionalização, política e estratégias**. 1994. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SHETH, J. N.; SISODIA, R.; WOLFE, D. **O segredo das empresas mais queridas**. 1 ed., Porto Alegre, ARTMED Editora, 2008.

SHIRAIISHI, G. F. **Estratégias da empresa e as estruturas de marketing**. 2009. 280 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SIMÕES, R. **Iniciação ao marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UNESCO. **Educação, um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Tradução de: José Carlos Eufrazio. São Paulo: Cortez, 1998.

Ulrich, D.; Ulrich, W. **Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem**. 1ª edição. Porto Alegre: Bookman. 2011.

VASCONCELOS, M. C. R. L. **Cooperação universidade/empresa na pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira**. 2000. 257 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

VEEN, W.; VRAKING, B. **Homo Zappiens: Educando na era digital**. Artmed: Porto Alegre, 2009.

VIEIRA, F. G. D. Por quem os sinos dobram? Uma análise da publicação científica na área de marketing do ENANPAD. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZIMRING, F. **Carl Rogers**. Recife: Editora Massangana, Fundação Joaquim Nabuco, 2010.

**APÊNDICE A** – Roteiro de entrevista em profundidade – Coordenadores acadêmicos/Diretores de programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing

1. Perfil do entrevistado

1.1 Nome:

1.2 Idade:

1.3 Formação:

1.4 Instituição de Ensino:

1.5 Há quanto tempo atua como coordenador/professor de programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing? Teve experiência em outras instituições de ensino? Quais?

Bloco 1: A pessoa do especialista em marketing

1. Qual é o perfil do atual estudante de pós-graduação *lato sensu* em marketing? Quais mudanças o(a) sr.(a) percebe no perfil dos estudantes do passado e de hoje? Quais são as mais significativas?
2. Qual é fase da vida que os alunos dos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing estão vivendo?
3. O que esses estudantes esperam do curso? Quais são suas expectativas?
4. Como o(a) sr.(a) percebe a capacidade dos alunos em articular conhecimentos para realizar um bom trabalho na sua atividade profissional?
5. Descreva o perfil do especialista em marketing contemporâneo.

Bloco 2: Competências individuais

6. Quais saberes e conhecimentos o profissional de marketing contemporâneo deve desenvolver para exercer um bom trabalho? Por que esses conhecimentos são considerados importantes?

7. Quais são as atitudes e habilidades demandadas para o profissional de marketing exercer um bom trabalho? Por que essas atitudes e habilidades são importantes?
8. As competências relacionadas à inteligência emocional, às relações interpessoais e à afetividade são importantes para o profissional de marketing contemporâneo exercer um bom trabalho? Por quê?
9. Quais mudanças nas competências exigidas no passado e as exigidas atualmente o(a) Sr.(a) percebe? E quais são as mudanças mais significativas?
10. Quais são as principais lacunas que os estudantes apresentam em relação às competências individuais demandadas para exercer um bom trabalho nas organizações?
11. Qual é a performance esperada pelo mercado de trabalho do profissional de marketing contemporâneo?

Bloco 3: A educação nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing

12. Que tipo de sujeito deseja formar nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing que o Sr.(a) coordenada?
13. De que forma os cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing contribuem para o desenvolvimento das competências demandadas para o exercício de um bom trabalho. Quais questões podem ser aprimoradas no processo de educação?
14. Fale sobre a relação entre teoria e prática na educação promovida pelos cursos que o Sr.(a) coordenada. Como é promovida? Como os alunos exercitam a prática?

15. Quais são os métodos de ensino praticados nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing da instituição que o(a) Sr.(a) coordena? Nos últimos anos foi empregada alguma mudança na metodologia adotada? Qual?
16. Quais métodos de avaliação são adotados para avaliar os alunos? O(a) Sr.(a) acredita que esses métodos são capazes de avaliar tanto os conhecimentos técnicos como as habilidades e atitudes necessárias para o profissional de marketing realizar um bom trabalho?
17. O(s) curso(s) que o(a) Sr.(a) coordena trabalha explicitamente o desenvolvimento de competências relacionadas à inteligência emocional, às relações interpessoais e a afetividade? De que forma? O(a) Sr.(a) considera importante o desenvolvimento de tais aspectos?
18. De que forma o(s) curso(s) que o(a) Sr.(a) coordena trabalha as questões relacionadas à ética e à conduta do profissional de marketing contemporâneo?
19. Gostaria de acrescentar mais alguma questão relacionada a temática desta pesquisa?

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista em profundidade – Gestores de Marketing**

### 1. Perfil do entrevistado

1.1 Nome:

1.2 Idade:

1.3 Formação:

1.4 Empresa que trabalha:

1.5 Há quanto tempo atua como profissional de marketing? Teve experiência em outras organizações? Quais?

### Bloco 1: A pessoa do especialista em marketing

1. Fale um pouco sobre o desenvolvimento de sua carreira. Qual foi a sua trajetória para se transformar em um gestor de marketing?
2. Ao longo da vida, quais foram as suas principais fontes de aprendizagem que contribuíram para o(a) Sr.(a) se transformar em um gestor de marketing?
3. Fale sobre a sua atual fase da vida. Quais são suas principais prioridades em relação aos aspectos pessoais e profissionais? Como o(a) Sr.(a) divide o seu tempo em relação aos aspectos pessoais e profissionais?
4. Quais são as principais responsabilidades de um profissional de marketing dentro de uma organização? E no seu contexto social?
5. Qual deve ser o perfil do profissional de marketing contemporâneo? O(a) Sr.(a) percebe mudanças no perfil demandado pelos profissionais do passado e de hoje? Quais são?
6. Quais são os traços de personalidade demandados para um bom profissional de marketing?
7. Descreva o especialista em marketing contemporâneo.

8. Descreva o que é ter sucesso para um profissional de marketing?

#### Bloco 2: Competências individuais

9. Quais saberes e conhecimentos o profissional de marketing contemporâneo deve desenvolver para o exercício de um bom trabalho? Por que esses conhecimentos são considerados importantes?

10. Quais são as atitudes e habilidades demandadas para o profissional de marketing exercer um bom trabalho? Por que essas atitudes e habilidades são importantes?

11. Quais são as mudanças nas competências exigidas no passado para o profissional de marketing e as exigidas atualmente? Quais são as mudanças mais significativas?

12. As competências relacionadas à inteligência emocional, às relações interpessoais e à afetividade são importantes para o profissional de marketing contemporâneo exercer um bom trabalho? Por quê?

#### Bloco 3: Sobre a educação nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing

13. Você cursou algum programa de pós-graduação *lato sensu* em marketing? Caso sim, de qual forma ele contribuiu para a sua prática profissional? Quais aspectos poderiam ser melhorados no programa cursado?

14. Como os cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing podem contribuir para a formação de um gestor de marketing de sucesso? Quais aspectos devem ser mais explorados ou aprimorados nesses cursos?

15. Em relação aos conteúdos técnicos trabalhados ao longo da pós-graduação *lato sensu* em marketing, o(a) Sr.(a) acredita que são suficientes para um profissional exercer as suas funções de um gestor de marketing? Quais melhorias podem ser incrementadas?

16. Qual a sua percepção em relação aos métodos de ensino praticados nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em marketing? Quais melhorias podem ser incrementadas?

17. O(a) Sr.(a) acredita que o(s) curso(s) de pós-graduação *lato sensu* em marketing desenvolvem competências relacionadas à inteligência emocional, às relações interpessoais e à afetividade? De que forma? O(a) Sr.(a) considera importante o desenvolvimento de tais competências?

18. O(a) Sr.(a) acredita que o(s) curso(s) de pós-graduação *lato sensu* em marketing desenvolvem questões relacionadas à ética e à conduta do profissional de marketing contemporâneo? De que forma? O(a) Sr.(a) considera importante o desenvolvimento de tais competências?

**ANEXO A** – Termo de consentimento livre e esclarecido

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Pesquisa:** A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA CONSTITUIÇÃO DA PESSOA DO ESPECIALISTA EM MARKETING CONTEMPORÂNEO**Pesquisador:** Genaro Viana Galli**Orientador:** Dr. Juan José Mouriño Mosquera

Você está sendo convidado/a participar desta pesquisa, que tem por objetivo construir um conjunto de recomendações que possibilitem melhorias para a formação da pessoa do especialista em marketing contemporâneo, na busca por resultado empresarial e harmonia social e ambiental. Para isso, pretende-se compreender as competências necessárias para o profissional de marketing atual, bem como entender como se dá o desenvolvimento pessoal desse profissional, salientando as experiências de aprendizagem na educação dos programas de pós-graduação *lato sensu* e sua relação com o desenvolvimento de competências exigidas pela atividade profissional. A intenção final do estudo é fornecer subsídios para a melhoria da educação praticada nos programas de pós-graduação *lato sensu* em marketing. Sua participação é voluntária, através de entrevistas, gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

Se você decidir não participar ou optar por desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Sua participação lhe trará o benefício de saber que contribuiu para a melhor compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico

Ao assinar este termo estará declarando que foi informado claramente sobre os objetivos do projeto de pesquisa, da garantia de requerer resposta a qualquer dúvida a cerca dos riscos, benefícios e outros assuntos relacionados à investigação, da liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo, bem como da segurança de que não será identificado e que será mantido o caráter confidencial das informações fornecidas.

Caso necessite algum esclarecimento sobre sua participação no estudo, poderá contatar com a resposta do pesquisador do projeto, através do telefone (51)

9982 5927. Para esclarecimentos de dúvidas sobre aspectos éticos, o telefone do Comitê de Ética da PUCRS é (51) 3320-3345.

Nome do sujeito participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do sujeito participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

OBS. Documento em duas vias. Uma para o sujeito participante e outra para pesquisador.



## ANEXO C – Parecer da Comissão Científica da PUCRS

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE  
DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**COMISSÃO CIENTÍFICA**

PROCOLO DE PESQUISA Nº .....<sup>59</sup>

**Título do Projeto:**

**'A educação continuada na constituição da pessoa do especialista em marketing contemporâneo'.**

**Pesquisadoras:**

Genaro Viana Galli (doutorando)

Juan José Mouriño Mosquera (orientador)

O projeto de pesquisa de doutorado apresentado atende aos requisitos teórico-metodológicos de uma Tese. O Referencial teórico está bem estruturado, possibilitando ao leitor acompanhar os rumos pretendidos. A parte metodológica expressa a utilização de coleta qualitativa de dados, com narrativas de sujeitos através de entrevistas, que serão analisados através da Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin.

O cronograma prevê seu início em maio/junho e defesa até o final do ano (convém ajustar para junho).

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está em anexo, contém os elementos éticos essenciais (informa, convida à participação, contém telefones, indica a possibilidade de sair da pesquisa, coloca a participação voluntária e delimita a participação em responder a entrevista).

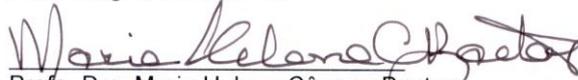
Existe a carta de consentimento para a realização do local de pesquisa.

Apresenta os custos, bancados pelo doutorando.

O projeto em questão está aprovado na Comissão Científica da Faculdade de Educação.

Consideramos relevante encaminhar ao Comitê de Ética da Universidade, ficando essa deliberação a cargo dos pesquisadores, inclusive com vistas a publicações posteriores.

Porto Alegre, 16/05/2012.



Profa. Dra. Maria Helena Câmara Bastos  
Comissão Científica da FACED