



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Trindade Bacellar, Fátima Cristina; Akemi Ikeda, Ana  
Objetivos e Expectativas de Alunos de MBA Executivos

Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 3, septiembre-diciembre, 2005, pp. 70-90

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720430004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

# **RAU Revista de Administração da UNIMEP**

## **Objetivos e Expectativas de Alunos de MBA Executivos**

**Fátima Cristina Trindade Bacellar** (*IBMEC-RJ*) *timacris@uol.com.br*  
**Ana Akemi Ikeda** (*USP-SP*) *anaikeda@usp.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n. 3, Setembro / Dezembro– 2005

Endereço eletrônico deste artigo:

[http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/185.](http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/185)

---

©Copyright, 2005, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2005 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

---

**RAU Revista de Administração da UNIMEP**

## Resumo

Atualmente, existe uma enorme procura por cursos de pós-graduação. Cabe questionar se todos procuram os mesmos objetivos e benefícios ou se apresentam perfis diferenciados. A presente pesquisa foi desenvolvida visando atingir os seguintes objetivos: averiguar quais os objetivos e expectativas dos alunos em relação ao curso de pós-graduação pesquisado; avaliar quais os atributos considerados mais importantes para a escolha de um curso; e verificar se existem perfis característicos, ou seja, se seria possível definir uma tipologia de alunos baseada na importância atribuída aos diferentes atributos. A pesquisa foi feita em 3 fases sendo obtidos declarações individuais na primeira, avaliação de atributos escolhidos na segunda e discussão em grupo para determinação do que seria um bom professor, um bom curso e uma boa aula na terceira. Os resultados obtidos permitem afirmar que existe uma multiplicidade de objetivos declarados pelos alunos. Além disso, os atributos mais importantes dentre os pesquisados foram “Aprender coisas novas para aplicar no trabalho”, “Fazer um *networking* interessante” e “Ter uma aula estimulante”. Os menos valorizados foram “Ter aula com um professor de renome” e “Infra-estrutura da universidade”. Foram observados quatro diferentes perfis quanto à atribuição de importância aos atributos pesquisados. Sugestões para pesquisas futuras são fornecidas.

**Palavras-chave:** expectativas, alunos, pós-graduação

## Abstract

Currently, exists an enormous search for post-graduation courses. It is reasonable to argue if all of the students look for the same objectives and benefits or if they present differentiated profiles. The present research was developed aiming at to reach the following objectives: to inquire which are the objectives and expectations of the students with reference to the searched post-graduation course; to evaluate which the attributes are considered more important for the choice of a course; and to verify if exists characteristic profiles, or either, if it would be possible to define a typology of students based in the importance attributed to the different attributes. The research was made in 3 phases being gotten first individual declaration, the evaluation of attributes chosen in the second and debate in group in order to determinate how would be a good professor, a good course and a good lesson in third. The gotten results allow to affirm that there is a multiplicity of objectives declared by the students. Moreover, the attributes most important amongst the searched ones had been "To learn new

stimulant". The less valued had been "To have lesson with a professor of reputation" and "Infrastructure of the university". Four different profiles had been observed regarding to the attribution of importance to the searched attributes. Suggestions for future research are supplied.

**Key Words:** expectations, students, post graduation

## O Que Querem Nossos Alunos? Comprendendo Expectativas de Executivos em Cursos de MBA

### 1. Introdução

A proliferação de cursos de pós-graduação e sua enorme procura por parte de profissionais de várias idades e formações reflete o fato de que apresentar um diploma de graduação em Administração há muito tempo deixou de ser um diferencial para profissionais com maiores ambições de carreira e rendimentos. Dessa forma, existe uma enorme procura por cursos de pós-graduação sendo de grande importância e utilidade a reflexão sobre quais são as expectativas dos alunos que procuram esses cursos. Também cabe questionar se todos procuram os mesmos objetivos e benefícios ou se apresentam perfis diferenciados, implicando em uma segmentação dos alunos de cursos de MBA.

Esta pesquisa foi desenvolvida visando atingir os seguintes objetivos: (1) averiguar quais os objetivos e expectativas dos alunos em relação ao curso de pós-graduação pesquisado; (2) avaliar quais os atributos considerados mais importantes para a escolha de um curso; e (3) verificar se existem perfis característicos, ou seja, se seria possível definir uma tipologia de alunos baseada na importância atribuída aos diferentes atributos.

A primeira parte deste artigo apresenta uma breve revisão da literatura sobre educação para adultos em geral e para executivos especificamente. Um breve levantamento sobre segmentação de mercado, um conceito chave que permeia o estudo também foi incluído. Em seguida, são especificados os procedimentos metodológicos adotados. Por fim, são apresentados os resultados e analisadas suas implicações sobre os cursos de pós-graduação.

### 2. Revisão De Literatura

#### 2.1 Características dos adultos como alunos

Até mesmo com uma observação casual, percebe-se que adultos não aprendem da

diferenças. A primeira diferença óbvia entre crianças e adultos é que, ao contrário das crianças, adultos via de regra não se encontram em uma situação de ensino por obrigação, mas em geral se envolvem em uma atividade escolar formal espontaneamente. Pode-se argumentar que a sociedade, o trabalho e até mesmo os pais dos alunos podem exercer pressões que os “obrigam” a estudar, mas trata-se de uma situação bem diferente da de uma criança que não tem nenhuma escolha a não ser ir para a escola querendo ou não. O ponto importante é que existe uma motivação interna clara que impulsiona o indivíduo adulto a estudar, ou seja, existe uma predisposição para aprender, uma busca mais consciente pelo conhecimento e, por consequência, uma possibilidade de maior valorização do mesmo.

Esse ponto é enfatizado por Rogers (1996, p. 5-6), que sugere que todas as formas de ensino para adultos apresentam duas características em comum: os participantes são estudantes voluntários e vieram com uma finalidade específica. Segundo o autor, ainda que alguns possam ter vindo mais por razões sociais e outros possam não saber claramente o que querem ou podem querer algo e de fato alcançar outra coisa diferente, eles vêm com um propósito – e se não conseguirem atingi-lo, mais cedo ou mais tarde abandonarão o curso. As principais conclusões a que o autor chega são que o fornecedor do serviço de educação (a instituição) e o professor precisam atrair os alunos com sua oferta e que, de certa forma, mesmo que não seja explicitamente definido, existe um acordo entre ambas as partes.

Para aprofundar um pouco mais a questão da motivação dos alunos adultos, vale retomar a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Segundo Maslow, as necessidades humanas se hierarquizam sob a forma de uma pirâmide tendo por base as necessidades mais básicas (fisiológicas e de segurança), no meio as necessidades de *status* e de estima e no topo a necessidade de nível mais elevado, a auto-realização. Dessa forma, segundo o autor, algum tipo de luta pelo crescimento e auto-desenvolvimento são parte da natureza humana (MASLOW, 1999) de modo que indivíduos que se encontram na fase de busca de crescimento seriam aqueles com uma forte necessidade motivacional de melhorar ou crescer como pessoa, desenvolver suas capacidades e realizar seu potencial. Um ponto em específico chama a atenção e pode ser tomado como contraditório: como a necessidade impulsionadora da aprendizagem é por natureza a da auto-realização e muitos alunos vêm para cursos por necessidades sociais e de auto-estima, isso significa que eles estão sendo motivados por necessidades que deveriam ser atendidas ao menos parcialmente antes que a motivação para a aprendizagem de fato ocorra. Ou seja, um aluno que ingressa em um curso porque deseja ter uma maior projeção social, via um emprego de destaque, uma promoção ou

aprendizagem se seguirmos à risca a teoria da hierarquia das necessidades. O mesmo ocorre com um indivíduo que busca contatos sociais. Esse aspecto deve ser levado em consideração na elaboração, na condução e na avaliação de um curso ou programa, pois pode interferir na própria percepção da qualidade do ensino.

## 2.2 O ensino de executivos e os cursos de MBA

A busca de formação continuada por executivos de fato vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, chegando a taxas de 20 a 25% ao ano (PANORAMA..., 2001, p. 4). Isso também pode ser evidenciado pelo fato de terem surgido livros que abordam especificamente essa questão como, por exemplo, o livro de Gasalla (2004) que, após ressaltar a importância da formação continuada para executivos de Marketing, enumera cursos e sugere estratégias de ação.

No entanto, poucos estudos estão relacionados especificamente ao que motiva os alunos a fazerem um curso de MBA. Em um dos trabalhos encontrados, Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Miyazaki (2004) compararam as visões de alunos de diferentes níveis em relação à imagem da disciplina Marketing, o que eles preferem em termos de recursos didáticos utilizados pelos professores, formas de avaliação preferidas e as características que mais valorizam em seus professores. No que foi observado para os alunos de MBA, os autores descobriram que estes tendem a considerar a disciplina Marketing mais prática e próxima da realidade, também tendem a achar a disciplina mais ética e mais confiável. No que se refere a preferências de recursos didáticos, alunos de MBA preferem o uso de vídeos, recursos de informática e adoção de apostilas. Também mostraram preferência por resolução de exercícios em grupo feitos em sala de aula em relação a provas ou trabalhos para serem feitos em casa. Por fim, os atributos do professor ideal são pela ordem de importância “ser didático”, “ser acessível aos alunos”, “usar exemplos práticos” e “ter experiência de mercado”.

Em um outro estudo, Bacellar et al. (2003) realizando um levantamento junto a alunos de uma grande escola de Administração observaram 5 diferentes perfis de alunos quanto à escolha de disciplinas eletivas: (1) alunos que buscam efetivamente um desenvolvimento profissional e estão atentos para o que ocorre no mercado e na sua empresa (35,7%); (2) alunos sujeitos a influências mais de natureza pessoal, como por exemplo, o professor da disciplina, do que de natureza puramente profissional (19,8%); (3) alunos não têm problema

problemas de tempo e, portanto, acabam escolhendo as disciplinas tendo como base primordialmente o dia e o horário em que são oferecidas (13,5%); e (5) alunos que buscam apenas um diploma de pós-graduação sem maiores preocupações a não ser com o horário em que a disciplina é oferecida (11,1%). A principal contribuição desse estudo é mostrar que, mesmo dentro de uma única turma de um determinado nível podem existir diferenças claras entre os objetivos e, consequentemente, entre os perfis dos alunos.

Em outro estudo realizado por Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2003) com pesquisa junto a executivos que estavam se candidatando a um curso de MBA, foram observados como os três fatores mais relevantes para esse público na escolha de um curso a reputação da escola, a qualificação do corpo docente e o conteúdo programático. Além disso, utilizando frases para avaliar as expectativas dos candidatos ao curso, observou-se que as maiores concordâncias estavam relacionadas à possibilidade de haver muitas aulas com casos, muitos debates e discussões e muita aplicação prática.

Um último estudo que vale a pena ser mencionado foi feito por Oliveira (2003) usando a técnica do *laddering* para levantar os valores de alunos de graduação, MBA e Mestrado/Doutorado relacionados aos cursos em que se encontravam. A autora descobriu que uma característica marcante do aluno de MBA é a sua preocupação com o imediatismo e com o resultado em curto prazo sendo que o aluno espera adquirir conhecimentos que possam ser aplicados rapidamente, se possível ainda durante o curso, em sua atuação profissional. Há uma ansiedade pelo domínio de técnicas e modelos com utilização direta na rotina de trabalho. Essa visão imediatista é derivada da postura da empresa e do mercado de trabalho, que pressiona para a obtenção de resultados em curto prazo, orientando toda a estrutura produtiva para tal finalidade. O curto prazo se reflete nos critérios de empregabilidade e, consequentemente, na ânsia do aluno em mostrar resultados rápidos para se manter interessante à organização e ao mercado.

Oliveira (2003) também observou que o exercício de realizar a ponte entre a teoria e a prática é, para o aluno, um papel que cabe também ao curso e que deve ser enfatizado no momento da aula e não somente por ele, que é a pessoa interessada. Ao perceber uma relação entre o conteúdo da disciplina e seu trabalho profissional, assim como, ao entender que o exemplo do professor se aplica em uma situação parecida com a que vive profissionalmente, o aluno sente que está atingindo os seus objetivos e consequentemente, aprendendo coisas que considera útil. Um outro aspecto abordado, a infra-estrutura do curso e da instituição tem participação como pano de fundo no aprendizado do aluno. Ele a entende como elementos que

criam pré-condições ao aprendizado. Se a infra-estrutura é adequada, o aluno não sente sua falta. Entretanto, quando é falha, reclama por ela, considerando-a uma condição básica.

### 2.3 O Conceito de Segmentação de Mercado e sua Aplicabilidade no Estudo

Um último ponto a ser enfocado na presente revisão de literatura diz respeito ao conceito de Segmentação de Mercado. Segundo Rocha e Christensen (1999), segmentar um mercado significa “reconhecer sua natureza essencialmente heterogênea” (p. 35), ou seja, entender como os consumidores buscam produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e que critérios eles utilizam para escolhê-los. Ainda segundo esses autores, qualquer mercado poderia ser segmentado e, para tal, é necessário definir as matizes que distinguem os diferentes segmentos, mais claramente, suas características.

Kotler (1998. p. 230-231) define o procedimento de segmentação de mercado em 3 estágios: levantamento, análise e classificação de perfil. Outros autores indicam esse mesmo procedimento dentre outros possíveis (Rocha e Christensen, 1999; Wedel e Kamakura, 1998). Este foi o procedimento utilizado nesse estudo conforme veremos adiante.

## **3. Metodologia**

A fim de averiguar os possíveis objetivos/motivações/benefícios procurados para a realização de um curso de MBA, foi feita uma pesquisa junto a três turmas de MBA Marketing, totalizando 99 alunos pesquisados. As três turmas estavam iniciando o curso e a pesquisa foi passada na primeira semana de aula de cada turma. O intervalo de início de um novo curso é de 6 meses, ou seja, as turmas foram pesquisadas em fevereiro de 2004, agosto de 2004 e fevereiro de 2005. O Quadro 1 em anexo apresenta o perfil de cada turma, assim como uma totalização geral.

A pesquisa do presente estudo foi realizada em 3 fases distintas e seqüenciais. Na primeira, solicitou-se aos alunos que prenchessem de próprio punho uma “declaração pessoal de objetivos” onde eles deveriam relatar qual(is) era(m) seu(s) objetivo(s) em relação ao curso que ora iniciavam. Nenhuma discussão prévia ou explicação adicional foram fornecidas e não foi permitida qualquer conversa entre os respondentes de forma que as respostas fossem totalmente pessoais. Os objetivos desta fase eram fazer com que os alunos transmitissem suas visões individuais e esperava-se que seus resultados ajudassem a compreensão do que seria obtido nas fases seguintes, assim como ajudassem a corroborar as escolhas dos atributos que estariam sendo pesquisados na fase seguinte.

Foi obtido retorno de 95 dos 99 (96%) alunos pesquisados, pois alguns não preencheram ou não entregaram suas declarações de objetivos. Para a análise dos resultados obtidos nessa fase foi feita uma análise de conteúdo das respostas individuais, verificando-se a ocorrência de objetivos semelhantes e agrupando-os dessa forma.

Na segunda fase, foi apresentado aos respondentes um questionário contendo 7 atributos/características dispostos em pares (totalizando 21 pares) e foi solicitado que os alunos escolhessem para cada par qual o atributo que consideravam mais importante. Mais uma vez, não foram fornecidas explicações adicionais nem permitidas conversas entre os respondentes. Nessa fase, foram obtidos um total de 93 questionários válidos. Os atributos pesquisados foram:

- Ter aula com um professor de renome
- Receber um diploma valorizado pelo mercado
- Aprender coisas novas para aplicar em meu trabalho
- Fazer um *networking* interessante
- Estudar numa universidade com boa infra-estrutura
- Ter uma aula estimulante
- Ter aula com um professor interessado nos alunos

O objetivo desta fase era obter uma ordenação dos atributos freqüentemente considerados como importantes para a decisão de fazer um curso de MBA. Optou-se por fazer a comparação par a par como forma de análise dos resultados dessa fase. Primeiro, foram comparados os resultados obtidos nas 3 turmas e, em seguida, foram agrupados todos os estudantes e foi realizada uma análise de conglomerados a partir da transformação de cada comparação de pares de atributos em variáveis *dummy*, designando aleatoriamente 0 ou 1 para cada um dos atributos escolhidos de forma independente entre as diferentes comparações. Foi utilizado o software MINITAB versão 14 para a realização dos cálculos estatísticos.

Na última fase, foi solicitado que os alunos se dispusessem em grupos e definissem em consenso o que, segundo seus pontos de vista, seria um bom professor, uma boa aula e um bom curso. Foram realizados 17 grupos (duas turmas fizeram 6 grupos e uma fez 5 grupos). Como na primeira fase, foi feita uma análise de conteúdo das respostas fornecidas pelos grupos.

#### **4. Resultados**

#### 4.1 Resultados obtidos na primeira fase

Nesta fase, de natureza qualitativa, foram obtidas as respostas individuais dos respondentes. De forma geral, foram observados os objetivos a seguir, agrupados pelas diferentes motivações segundo a hierarquia das necessidades de Maslow e exemplificados com textos literais dos respondentes. Deve ser ressaltado que os objetivos foram separados aqui como forma de ilustração, mas muitos entrevistados colocaram mais de um objetivo e, em alguns casos, não foi declarada nenhuma ordem de importância associada a cada um deles. Assim, o objetivo aqui não é “categorizar” os alunos e sim os objetivos declarados. Além disso, é importante enfatizar que, como o objetivo desta fase não era quantitativo, as respostas não foram contabilizadas, apenas separadas em categorias diferentes e analisadas como tal, não sendo levada em consideração a freqüência de cada categoria.

##### 1. Objetivos relacionados à necessidade de segurança:

- a) Obter conhecimentos específicos para aplicar no trabalho para indivíduos com formações diferentes: esses indivíduos buscam se manter e evoluir em novas posições recentemente adquiridas e, para tal, necessitam de conhecimentos específicos.

Estou iniciando em uma área onde a necessidade de inovação e mudança é latente. Preciso de conhecimento teórico e práticas de mercado inovadoras, para poder contribuir com a área e acelerar meu potencial de crescimento na empresa.

Trabalhei três anos em RH e fui reconhecida por isso, através da aquisição e responsabilidade por projetos importantes e trabalhos fora do país.

Em Marketing, preciso continuar este trabalho, tornando-me uma profissional mais generalista e potencial com o conhecimento, experiência e *network* que o curso irá me proporcionar.

Cheguei em um ponto e um momento de minha carreira onde vejo que se faz necessário seguir investindo na minha formação profissional. Como química, minha formação é altamente técnica. Ao longo da evolução da minha carreira, o foco das minhas atividades mudou para atividades relacionadas a marketing, pesquisa de mercado, planejamento estratégico. Hoje ocupo um cargo de liderança, e sinto que para continuar crescendo na minha carreira devo fortalecer meus conhecimentos na área de marketing através de uma sólida formação acadêmica nesta área.

- b) Manter a empregabilidade: os indivíduos se mostraram preocupados com a “concorrência” de outros profissionais buscando uma titulação para se manterem empregados em boas empresas e bons cargos.

Ter o grau MBA como forma de aumentar ou manter minha empregabilidade.

Adquirir um título de MBA como “ferramenta” diferenciada em meu currículo;  
**GARANTIR UMA COLOCAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO EM SÃO PAULO.** (escrito em caixa alta pelo próprio respondente)

Desenvolvimento pessoal e vivência acadêmica em um curso/instituição de alto gabarito, para uma eventual necessidade de recolocação no mercado de trabalho.

## 2. Objetivos relacionados a necessidades sociais

- a) Status de ter um título de MBA: para alguns respondentes, apenas ter o título já se mostra um fator motivador, sobretudo pelo fato de ser referendado por uma instituição considerada como de prestígio.

Enriquecer meu C.V. com o “status” de um MBA da [Faculdade X].

Agregar em meu CV o curso de MBA.

Complementar o currículo com uma boa escola de administração.

Upgrade em meu curriculum escolar com o prestígio que um MBA representa.

- b) Passar a trabalhar em uma área diferente: nesse caso, o aluno aspira a trabalhar na área de marketing e, para tal, se prepara com a aquisição de novos conhecimentos que, a seu ver o credenciam a concorrer a uma vaga, seja na empresa em que trabalha, seja em outra que venha a oferecer-lhe essa oportunidade. Nesse sentido, o desejo de “pertencer” a uma categoria profissional ou de passar a trabalhar em uma determinada empresa foi considerado como o fator motivador.

Adquirir conhecimentos mais aprofundados sobre os assuntos relacionados à marketing, pois pretendo seguir carreira na área de gerência de produto.

- Obter uma base acadêmica p/ o que eu acredito “levar jeito” ou ter personalidade para.
- Mudar de carreira, passar a trab c/ marketing, explorar esse potencial (jeito)
- Meu objetivo geral é trabalhar em uma empresa de grande porte que tenha marketing bem ativo... tipo AMBEV.

- c) Realização de um *networking* pessoal e profissional: deve ser ressaltado que esse é um objetivo muito mencionado pelos alunos. Muitas vezes, esse *networking* é associado à empregabilidade, ou seja, fazer contatos que poderão vir a ser úteis no futuro caso seja necessário, por exemplo, buscar uma recolocação. Em outros casos, o objetivo declarado é a “troca de experiências”.

Quanto ao “*network*”, citado por último, pretendo colaborar com colegas e ter contatos que possam me ajudar hoje e no futuro.

Melhorar meu *network* e minha empregabilidade.

Conhecer pessoas e estabelecer novo *network/trocarr* experiências.

*NETWORK*: troca de experiências profissionais c/ pessoas que atuam em diversas áreas.

### 3. Objetivos relacionados a necessidades de auto-estima

- a) Conseguir um título como “sonho pessoal”: neste caso, o aluno exprime um desejo de ter um título como realização pessoal, no sentido de ter conseguido atingir um determinado ponto em sua carreira profissional e em sua vida pessoal. O termo “sonho pessoal” foi usado literalmente como mostra o relato abaixo.

Realização de sonho “PESSOAL” já que considero um MBA-[da Faculdade X] um grande desafio. “Acertar as contas” comigo mesmo, já que na época de faculdade, era

- b) Se sentir um profissional atualizado e capacitado: também foi observado que alguns alunos nutrem essa necessidade de conquistar algo que os façam sentirem-se melhores e/ou mais valorizados pessoalmente, tendo também sido mencionada a vontade de melhorar seu auto-conhecimento.

Atualização de conceitos e reciclagem do aprendizado, já que me distanciei dos estudos (falta de atualizações)

Identificar potencialidades e oportunidades de auto-conhecimento, facilitando o planejamento de carreira.

#### 4. Objetivos relacionados a necessidades de auto-realização

- a) Aprender simplesmente pelo fato de adquirir novos conhecimentos e progredir como pessoa: nesse caso, o aprendizado não sendo necessariamente relacionado a um fim específico, mas a vários, ou seja, estudar como exercício mental. Cabe ressaltar que não foram muitas as menções a esse tipo de objetivo.

Hoje, meu objetivo em relação ao MBA Marketing é o de aprender.

Aprender a me conhecer melhor. Saber quais são meus pontos fortes, fracos e desenvolvê-los.

Aprender um pouco mais do mercado. O que acontece em cada empresa, como acontece e como se pode administrá-las.

Aprender a gerenciar meu futuro. Sei que o que eu queria há um ano já não é o que eu quero hoje, mas como poderei tomar as decisões para ser feliz pessoal, profissional e financeiramente?

Aprender sobre as pessoas que de certa forma também buscam evoluir.

Aprender a formatar trabalhos e idéias.

Aprender, Aprender, Aprender!

“Usar” o curso para voltar a estudar (“fazer a cabeça voltar a pensar”) já que estou há 8 anos fora da vida acadêmica.

## 1. Comparação entre as turmas

O primeiro passo foi comparar as três turmas a fim de avaliar se existiriam diferenças significativas entre as turmas que poderiam, de alguma forma, influenciar no posterior agrupamento dos alunos.

A Figura 1 em anexo apresenta os resultados agrupados para cada um dos atributos testados, sendo que este agrupamento foi feito simplesmente contabilizando a freqüência total com que cada atributo era considerado mais importante no total geral das comparações. A ordem de importância foi a mesma para as turmas A e C e apresentou duas inversões na turma B como se pode observar na Tabela 1. Comparando as turmas com as médias gerais, não observou-se diferenças significativas.

Assim, no geral, o atributo mais valorizado foi “Aprender coisas novas para aplicar em meu trabalho” seguido por “Fazer um *networking* interessante” empatado com “Ter uma aula estimulante”. Por outro lado, os dois menos valorizados foram “Ter aula com um professor de renome” e “Estudar numa universidade com boa infra-estrutura”.

Nesse ponto, cabe fazer algumas considerações. Em primeiro lugar, não se pode afirmar categoricamente que esses dois atributos não sejam considerados importantes posto que esses alunos já tinham ingressado em uma escola considerada de renome e com excelente infra-estrutura. Dessa forma, esses atributos poderiam ter simplesmente sido considerados como já existentes e, portanto, não foi conferido especial valor a eles. Se uma pesquisa semelhante fosse feita junto a interessados em fazer um curso de MBA, esses resultados talvez fossem diferentes. Por outro lado, é interessante observar que o atributo “Ter uma aula estimulante” é mais valorizado que os atributos referentes ao professor. Ou seja, não se trata de ter um professor interessado nos alunos nem tampouco um professor de renome. Isso lança a questão sobre o que então seria considerado um bom professor e, principalmente, uma boa aula. Esses são tópicos investigados na terceira fase que será apresentada adiante. Antes, veremos se é possível agrupar os alunos em diferentes segmentos a partir de suas avaliações dos atributos testados, o tema do próximo tópico.

## 2. Agrupamento dos alunos segundo avaliação dos atributos testados

Nesta parte, a mesma contagem de escolhas foi feita individualmente para cada um dos alunos levando-se em conta todas as 21 combinações sendo designado a cada atributo um valor de 1 a 7 na ordem individual sendo 1 o atributo considerado mais importante e 7 o

transformadas a fim de descobrir padrões de comportamentos semelhantes. Foram obtidos 4 diferentes grupos (clusters) apresentados na Tabela 2 em anexo com seus respectivos valores centróides para cada atributo. Embora todos tenham como atributo mais valorizado “Aprender coisas novas para aplicar no trabalho”, as posições dos demais atributos variam consideravelmente entre os grupos. Os fatos importantes de serem ressaltados são:

- Não parece existir um único aluno típico posto que os quatro grupos apresentam participações representativas
- Embora tenha sido muito mencionado na literatura e observado nas avaliações individuais com grande freqüência, fazer um *networking* é o atributo menos importante para um dos grupos (Cluster 4).
- Por outro lado, a obtenção de um diploma reconhecido pelo mercado é o segundo atributo mais importante para um dos grupos (Cluster 2).

No que se refere a características demográficas associadas a cada grupo, não se pôde observar diferenças significativas.

#### 4.3 Resultados obtidos na terceira fase

Finalizando, foi feita uma terceira fase em que se pedia para os alunos se juntarem em grupos (segundo critério de proximidade física com disposição dos alunos em sala de aula designada ao acaso) e definirem o que entendiam por um bom curso, uma boa aula e um bom professor. A partir da análise de conteúdo das respostas foram obtidas os seguintes resultados:

##### 1. Com relação ao curso:

- A maioria dos grupos mencionou a expectativa de conciliação ou (“ponte” como mencionada por um dos grupos) entre a teoria e a prática e a possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso nas respectivas empresas ou no dia-a-dia.
- Duas expectativas também foram mencionadas: a possibilidade de realizar ou ampliar um *networking*, sendo que alguns grupos destacaram esse aspecto com letras maiúsculas ou com o símbolo ↑; e a possibilidade de alcançar crescimento/promoção profissional.
- A expectativa de um alto nível de discussões em sala de aula também foi muito mencionada.

- O renome da instituição, associado ao reconhecimento do diploma pelo mercado também foi mencionado.

2. Com relação às aulas:

- Duas questões se mostraram mais relevantes por terem sido mencionadas por uma grande quantidade de grupos: (1) a questão de gerar motivação/atenção por parte dos alunos, o que mostra que existe uma grande expectativa de que as aulas sejam bem preparadas, atrativas e estimulantes; e (2) a questão da interatividade entre alunos e professor e dos alunos entre si.
- A preocupação com o conteúdo das aulas também foi bastante mencionada, mas poucos grupos se mostraram preocupados com a qualidade/quantidade de conteúdo, mas sempre relacionado com práticas de mercado em equilíbrio com conceitos e teorias. Um grupo demonstrou maior preocupação com a transmissão do mesmo.

3. Com relação ao professor:

- A expectativa mais freqüente se refere à experiência/vivência de mercado dos professores.
- A questão da didática, que muitas vezes aparece associada ou confundida com a capacidade de comunicação do professor foi bastante mencionada.
- Outra expectativa que merece destaque é a capacidade do professor associar as diferentes experiências dos alunos à teoria.
- Por fim, que este professor motive a turma, desperte o interesse pelo assunto ou que seja dinâmico.

Os resultados obtidos nessa terceira e última fase ajudam a esclarecer alguns pontos que não tinham ficado claros com os resultados das fases anteriores. Em primeiro lugar, o atributo de um bom professor para um curso de MBA parece estar ligado a sua experiência de mercado. Embora isso possa ser entendido em parte como o “renome” do professor, aparentemente os alunos podem não ter entendido dessa forma de modo que, em uma pesquisa futura, pode ser interessante substituir o atributo “Ter aula com um professor de renome” por “Ter aula com um professor com vivência de mercado”. A questão da didática poderia ter sido abordada especificamente, incluindo-se um atributo “Ter aula com um

professor que domine a didática”, ou usando este atributo em substituição ao atributo “Ter aula com um professor interessado nos alunos”.

Um aspecto importante de ser ressaltado se refere ao que o aluno entende por uma “boa aula” ou, no caso do atributo testado na segunda fase, “uma aula estimulante”. A ênfase maior foi dada aos aspectos interativos da aula, sobretudo a preocupação com a forma de apresentação da mesma. O uso de recursos didáticos aparentemente exerce um papel importante nesta questão. No que se refere ao conteúdo da aula, a maior preocupação é que ela seja muito pragmática, isto é, voltada para aplicações práticas. O desejo de aprender pelo prazer de aprender não parece de fato muito estimulante, corroborando o que foi observado na primeira fase em que as necessidades de auto-realização não foram tão mencionadas como as de segurança, sociais e de estima.

De uma forma geral, observa-se que os resultados obtidos confirmam o que foi observado na revisão de literatura, em especial com relação aos estudos de Oliveira (2003) e de Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Myiazaki (2004).

## 5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivos: (1) averiguar quais os objetivos e expectativas dos alunos em relação ao curso de pós-graduação pesquisado; (2) avaliar quais os atributos considerados mais importantes para um curso de MBA; e (3) verificar se existem perfis característicos para definir uma tipologia de alunos baseada nos atributos escolhidos como mais importantes.

Quanto ao primeiro, os resultados obtidos permitem afirmar que existe uma multiplicidade de objetivos declarados pelos alunos e, considerando-se a hierarquia das necessidades de Maslow, foram observadas necessidades de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização, embora este último grupo não tenha ocorrido com grande freqüência. Poder-se-ia especular que, em cursos de Mestrado e Doutorado, essas necessidades seriam mais freqüentes. Esse seria um ponto a ser explorado por pesquisas futuras.

Para o segundo objetivo, a segunda fase da pesquisa mostrou que, na média, os atributos mais importantes dentre os pesquisados foram “Aprender coisas novas para aplicar no trabalho”, “Fazer um *networking* interessante” e “Ter uma aula estimulante”. Os menos valorizados foram “Ter aula com um professor de renome” e “Infra-estrutura da universidade”.

Por fim, no que se refere ao terceiro e último objetivo, foram observados quatro diferentes perfis quanto à atribuição de importância aos atributos pesquisados. Embora todos tenham assinalado o atributo “Aprender coisas para aplicar no trabalho” como o mais importante, existem diferenças entre as posições dos demais atributos para cada grupo. Dois grupos valorizam em segundo lugar o atributo “Ter uma aula estimulante” enquanto um dos grupos confere maior importância ao atributo “Receber um diploma valorizado pelo mercado” e outro ao atributo “Fazer um *networking* interessante”. Igualmente importante de ser enfatizado, para um dos grupos, o atributo relacionado ao *networking* aparece em último lugar em importância contrariamente ao que se poderia imaginar pela literatura de que todos os alunos de MBA estão muitos e, sobretudo, igualmente interessados em fazer essa rede de relacionamentos.

Como qualquer pesquisa, este estudo tem suas limitações. A primeira se refere à amostra. Como se trata de uma amostra de conveniência, feita em uma escola específica, seus resultados não podem ser generalizados para todos os tipos de MBA. Isso é ainda agravado por se tratar de uma escola de renome, consequentemente, de alto custo e não acessível a todos os possíveis interessados em um curso deste tipo.

Outra limitação é derivada das escolhas metodológicas realizadas, em especial, do tipo de questionário desenhado para a segunda fase. Talvez uma simples ordenação de preferências entre os atributos pudesse trazer resultados diferentes. No entanto, fica difícil avaliar qual seria a resposta realmente correta. O ponto a ser enfatizado aqui é que esta escolha traz consequências para os resultados obtidos.

Por fim, diversas pesquisas poderiam ser sugeridas a partir do presente estudo, incluindo a questão relacionada aos atributos de um bom professor para um curso de MBA. Poderia ser interessante estudar os atributos “Ter aula com um professor com vivência de mercado” e “Ter aula com um professor que domine a didática”. Também seria interessante replicar esta pesquisa em outras escolas com diferentes perfis de estudantes e em diferentes tipos de MBA que não fossem relacionados a Marketing o que traria uma nova luz para as descobertas aqui apresentadas, confirmando-as ou mostrando diferenças entre escolas, perfis de alunos e cursos.

## 6. Bibliografia

BACELLAR, Fátima C. T.; AGUIAR, Silvana; CASTILHO, Newton Jr. (2003). “Tipologia dos Alunos de um Curso de Pós-Graduação em Administração com Base na Escolha de

Disciplinas Eletivas”. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.

GASALLA, José M. (2004). Marketing e formação de executivos: o novo executivo na cultura da aprendizagem. São Paulo: Qualitymark.

IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M. (2005). “Educação continuada para executivos: considerações sobre as expectativas e os atributos importantes para o aluno em um MBA”. Revista de Economia e Administração, 2 (jul./set.), 11-25.

IKEDA, Ana A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M. e MIYAZAKI, Marcelo. (2004). “A disciplina de marketing na perspectiva discente: um estudo comparativo com estudantes de graduação e pós-graduação”. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17, 2004, Anais... Itapema.

KOTLER, Philip. (1998). Administração de marketing – Análise, Planejamento Implementação e Controle. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.

MASLOW, Abraham. (1999). Toward a psychology of being. 3a. ed. Nova York: John Wiley & Sons.

OLIVEIRA, Tânia M. V. de. (2003). Valor em serviços educacionais: um estudo sobre o marketing educacional no contexto da teoria das cadeias meios-fim. Dissertação (Mestrado em Administração) apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP.

PANORAMA setorial. (2001). Gazeta Mercantil, São Paulo. Cursos & Carreiras III, Administração, p. 4.

ROCHA, A. da e CHRISTENSEN, C. (1999). Marketing: Teoria e Prática no Brasil. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas.

ROGERS, Alan. (1996). Teaching adults. 2<sup>a</sup> ed. Buckingham: Open University Press.

WEDEL, M. e KAMAKURA, W. A. (1998). Market Segmentation – Conceptual and Methodological Foundations. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

## Anexos

Tabela 1 – Comparaçāo dos perfis das turmas pesquisadas

	<b>TURMA A</b>	<b>TURMA B</b>	<b>TURMA C</b>	<b>TOTAL</b>
Aprender coisas novas para aplicar no trabalho	26%	23%	25%	25%
Fazer networking	18%	18%	18%	18%
Ter uma aula estimulante	16%	21%	18%	18%
Receber um diploma valorizado	16%	15%	15%	15%
Ter aula com professor interessado	7%	12%	12%	10%
Infraestrutura da universidade	8%	5%	7%	7%
Ter aula com professor de renome	9%	6%	6%	7%
	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborada pelas autoras

Tabela 2 – Comparaçāo dos centróides dos diferentes grupos (clusters) observados

Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3		Cluster 4	
35%		30%		19%		15%	
Trabalho	1,42424	Trabalho	1,92857	Trabalho	1,11111	Trabalho	1,57143
Aula	2,24242	Diploma	2,10714	Networking	1,83333	Aula	2,64286
Networking	2,90909	Networking	2,25000	Aula	3,77778	Diploma	2,92857
Interessado	3,84848	Aula	3,92857	Diploma	4,00000	Renome	4,78571
Diploma	5,33333	Interessado	5,35714	Universidade	4,27778	Interessado	5,14286
Universidade	5,66667	Renome	5,60714	Renome	4,66667	Universidade	5,14286
Renome	6,24242	Universidade	6,42857	Interessado	6,16667	Networking	5,64286

Fonte: Elaborada pelas autoras

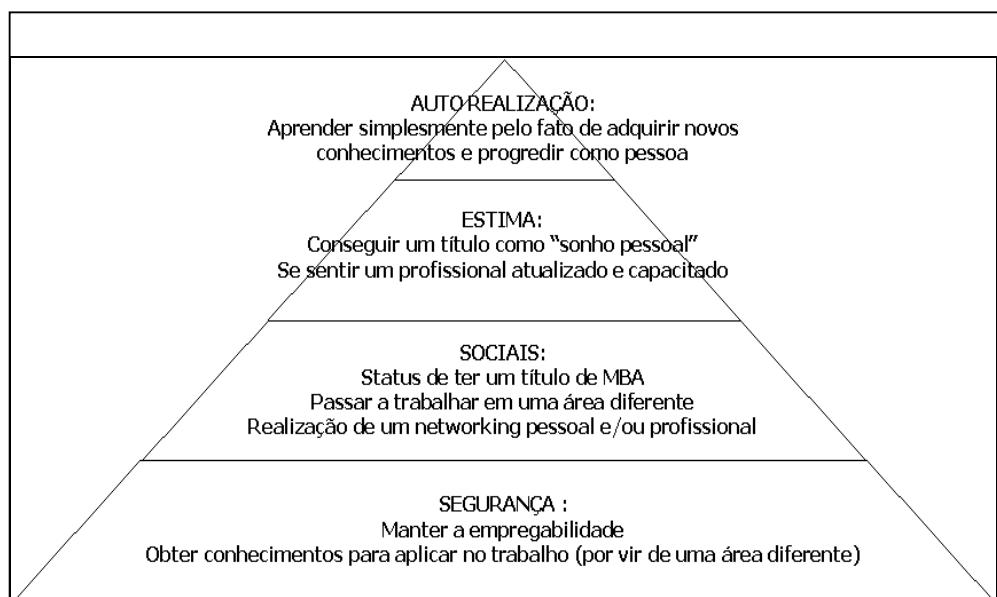
Quadro 1 - Perfil das turmas

<b>Característica</b>	<b>Turma A</b>	<b>Turma B</b>	<b>Turma C</b>	<b>Total</b>
Número de alunos	34	30	35	99
Homens:Mulheres	19:15	19:11	26:9	64:35
Média de idade	33	32	32	32
Média de tempo de experiência profissional	12	11	11	11
Formação	Engenharia –	Administração	Engenharia –	Administração

predominante	diversas áreas (14 alunos)	(11 alunos) Engenharia – diversas áreas	diversas áreas (11 alunos)	(33 alunos) Engenharia – diversas áreas
Já tinham feito alguma outra pós-graduação anteriormente	13	12	11	36

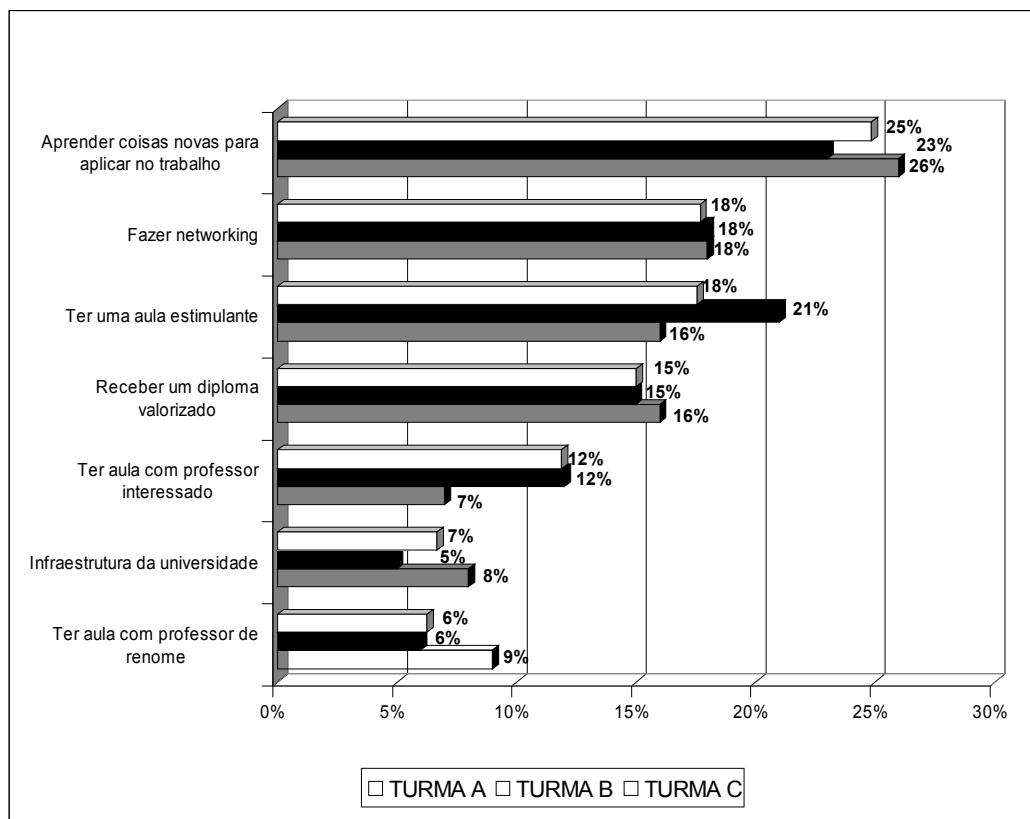
Fonte: Elaborado pelas autoras

Figura 1 - Representação das necessidades declaradas dos respondentes da presente pesquisa na forma da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Elaborada pelas autoras

Figura 2 - Ordenação das preferências dos atributos comparando os resultados das três turmas pesquisadas



Fonte: Elaborada pelas autoras

Artigo recebido em 26/04/2005

Artigo aprovado em: 30/05/2005