

FORMAÇÃO GERENCIAL: UMA ANÁLISE DA OFERTA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EMPRESARIAL DO RS/BRASIL

Tamara Cecilia karawejczyk Telles¹
Silvia Adriana da Silva Soares²

Resumo

O objetivo deste estudo é discutir o oferecimento de produtos e serviços, no âmbito dos programas em nível de pós-graduação *lato sensu*, pelas instituições de ensino superior do RS. O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo e exploratório, sendo que a coleta de dados ocorreu através de dados secundários, documentos institucionais e *sites* das IES e entrevistas semiestruturadas, com coordenadores dos programas e também com especialistas em formação gerencial. Os resultados são discutidos à luz de autores e pesquisas sobre formação gerencial, apontando que, se por um lado há uma crescente preocupação com investimentos neste tipo de formação, seja por parte das empresas ou por parte dos gestores que buscam estes programas, por outro ainda existe um longo caminho que as IES necessitam trilhar para uma contribuição efetiva neste tipo de formação.

Palavras-chave: Formação gerencial. Programas de pós-graduação *lato sensu*. MBA em gestão empresarial.

Abstract

The aim of this study is to discuss the products and services offered in the graduate specialization programs by institutions of higher education in RS. This study is classified as qualitative and exploratory, and data were collected through secondary data, institutional documents and higher education institutions websites as well as semi-structured interviews with coordinators of specialization programs and with experts on management training. The results are discussed in light of authors and research about management training, pointing out that, if on the one hand, there is a growing concern with investments in this sort of training, either by companies or by managers who seek these programs, on the other hand there is still a long way to be paved by higher education institutions for an effective contribution in this type of training.

Keywords: Management training. Graduate Specialization Programs. MBA in Business Management.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo foi elaborado a partir do projeto de pesquisa *A construção de sentidos em processos de mudança: o desenvolvimento de aprendizagens coletivas e individuais em sujeitos que atuam em cargo de gestão*, financiada por uma instituição de ensino superior privada nos anos de 2011 a 2013. Tal projeto tinha por objetivo identificar e analisar as contribuições para o desenvolvimento de competências de gestores que participavam de programas de educação gerencial em nível de pós-graduação *lato sensu*, mais

¹ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora da Graduação e do Programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais (mestrado e doutorado) da Universidade La Salle (Canoas/RS/Brasil). E-mail: tamara.telles@unilasalle.edu.br.

² Mestra em Educação. Secretária dos Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*, da Universidade La Salle (Canoas/RS/Brasil). E-mail: silviassadry@gmail.com.

especificamente os chamados de *Master in Business Administration* (MBA) em gestão empresarial.

Esse projeto tinha duas etapas distintas, sendo (a) uma primeira, que consistiu na identificação e discussão sobre o oferecimento de produtos e serviços, no âmbito dos programas em nível de pós-graduação *lato sensu*, pelas instituições de ensino superior [IES] do Estado do Rio Grande do Sul [RS], através da percepção dos coordenadores destes programas e também de especialistas em formação gerencial; e (b) uma segunda etapa, procurar compreender a apropriação do ensino oferecido por parte dos discentes frequentadores desses programas. Este artigo se configura mais especificamente como um subproduto da primeira parte desse projeto.

Os investimentos em formação gerencial crescem ano após ano (Raelin, 2006, 2011), porém se pode dizer que, tanto a literatura acadêmica quanto a pesquisa, ainda carece de um maior entendimento sobre a efetividade dos programas gerenciais oferecidos no mercado educacional (Antonello & Ruas, 2005). As IES, sejam públicas ou privadas, disponibilizam um pacote de serviços e produtos relacionados a esse tema, principalmente na extensão universitária e na pós-graduação *lato sensu* e, num fenômeno mais recente, nos mestrados profissionalizantes. Contudo, ainda existe certa incerteza com relação aos investimentos realizados: - o que é transmitido em sala de aula é efetivamente aprendido e colocado em prática? – qual a sustentabilidade e o efeito das experiências em educação executiva realizadas? – o que efetivamente traz mais retorno a educação formal ou a troca informal de experiências, ou um *mix* das duas formas? – o que deve ser preconizado: a formação ou a capacitação gerencial?

Formação gerencial, como categoria de análise, permite discussões iniciais relativas a duas categorias distintas: formação e capacitação. Maturana e Rezepka (2008) distinguem essas duas classes de fenômenos, esclarecendo que formação tem a ver com o desenvolvimento da pessoa e é um fundamento do processo educativo e a capacitação é a aquisição de habilidades e conhecimentos para a pessoa agir no mundo.

Por qualificação, compreende-se como “[...] um modelo que se consolidou a partir do taylorismo-fordismo, no qual se inscreveram padrões de formação, emprego, carreira e renda” (Ramos, 2002: 401). Os avanços dos modelos de organização do trabalho exigiram um novo tipo de gestor, onde a noção de qualificação formal para o cargo acabou não sendo mais suficiente, pois os “empregados passaram a lidar com dilemas de gestão, precisando tomar decisões complexas, em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções” (Vieira & Luz, 2003: 6). Nessa perspectiva, a noção de qualificação remete a um

julgamento legitimado, que reconhece uma pessoa capaz de exercer uma profissão ou assumir um papel profissional (Le Boterf, 2003).

A consolidação da noção de competência, que segundo Le Boterf (2003) não pretende ser uma oposição à noção de qualificação, mas sim apresentar uma relação dialética, imprimindo também um conteúdo social a uma formação gerencial, apontando um rompimento com uma visão pragmática de adequação da qualificação ao trabalho incorporando dimensões sociais, éticas, culturais e políticas.

Nesse contexto, este artigo procura identificar e discutir como está sendo oferecido o ensino gerencial aberto em IES do RS, mais especificamente os programas de pós-graduação *lato sensu*, MBA em Gestão Empresarial. Esta introdução é seguida de uma seção relacionada ao referencial teórico deste artigo, onde são sumarizadas as contribuições sobre pós-graduação *lato sensu* e formação gerencial. Logo a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para a coleta e análise dos dados, seguidos dos resultados obtidos e as discussões apontadas. Por fim, apresenta as conclusões desta etapa da pesquisa e recomendações para a segunda etapa, e também estudos futuros sobre o tema.

2 FORMAÇÃO GERENCIAL: DISCUTINDO CONCEITOS

Atualmente, há uma busca por programas que formem e capacitem gestores em vários níveis: graduação, pós-graduação (*lato e strito sensu*) e cursos de extensão oferecidos e com certificação por uma IES ou não, com o firme propósito de desenvolver novas competências gerenciais para gestores em exercício ou futuros gestores, promovendo a aprendizagem individual, adaptação organizacional e renovação (Ruas & Comini, 2007).

As investigações sobre formação e desempenho gerencial têm sido recorrentes na literatura acadêmica. Em uma visão panorâmica sobre a literatura da área, formação gerencial tem sido objeto de estudo tanto da área de negócios quanto da área educacional (Closs & Antonello, 2010).

A investigação sobre formação gerencial tem versado sobre: (a) os aspectos conceituais da formação gerencial, que estudam a evolução conceitual dos termos e sua apropriação para o ambiente dos negócios (Closs & Antonello, 2010); os aspectos do processo da formação gerencial dizem respeito à aprendizagem do nível gerencial e o seu desenvolvimento de competências para manter sua empregabilidade e conjuntamente a competitividade da organização (Perin *et al.*, 2009); e, por fim, os aspectos relacionados ao mundo do trabalho que influenciam na formação gerencial, através das discussões sobre

carreira e empregabilidade, enfatizando o aspecto educacional deste processo (Antonello & Ruas, 2005). Dentro dessa última vertente, é que é pesquisada a relação formação gerencial e IES, que, por razões de escopo, dar-se-á atenção aos estudos nacionais que tem examinado a relação entre formação gerencial e programas *lato sensu* (Antonello & Ruas, 2005).

Fazendo uma síntese de alguns estudos, Oliveira (1996) discute sobre o redesenho de um programa de MBA de uma IES privada, apresentando um formato inovador para a formação gerencial. Ruas (2003), por outro lado, introduz o tema competências para a formação gerencial, pensando na prática como os programas formais das IES podem incluir e gerar novas competências para os gestores. Antonello e Ruas (2005) propõem uma análise da efetividade dos programas de pós-graduação *lato sensu* e a questão da aprendizagem na ação, como forma de articular teoria e prática. Por fim, Frezatti e Kassai (2003) contribuem para esta discussão, analisando o impacto de um curso desta modalidade para a carreira dos egressos. O que esses artigos têm em comum é sua discussão sobre a real efetividade de um programa de pós-graduação na formação e carreira dos egressos.

A dimensão profissionalizante da educação superior discute a atualidade e efetividade dos programas de pós-graduação *lato sensu*, que se desdobram em cursos de aperfeiçoamento ou especialização, sendo a tendência mais recente no âmbito dos *stricto sensu*, os mestrados profissionalizantes. O ponto a ser destacado é “saber se o conteúdo da formação que é dado pelo sistema universitário brasileiro está sendo compatível com as demandas da sociedade” (Santos *et al.*, 2007: 491), mais especificamente com as demandas para a formação gerencial. A orientação basilar atual para os projetos pedagógicos de cursos é o desenvolvimento de competências em contraposição à noção de qualificação.

O conceito de qualificação se constrói e consolida dentro de um modelo específico de organização do trabalho (taylorista-fordista), gerando diretrizes para a área de gestão de pessoas sobre carreira, emprego e remuneração. Assim, diante deste debate conceitual, como entender a inserção da noção de competência no mundo organizacional e educacional?

A noção de competência ainda é uma definição em construção, porém em um contexto contemporâneo, o termo competência pode designar “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação” (Levy-Leboyer, 1996: 54). No Brasil, a noção e o uso do termo competência ganha força no final dos anos 90, passando a incorporar os discursos empresariais, educacionais e de formação do trabalhador.

Nesta definição de competência, existe um pressuposto de que deverá haver uma capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação do trabalhador às situações

novas e imprevistas (Le Boterf, 2003), envolvendo, além dos conhecimentos formais para o desempenho das atividades, um saber-fazer, que se refere à prática cotidiana de uma profissão; o saber-ser, que mobiliza estratégias (esquemas interpretativos e modelos mentais) para compreensão do mundo social; e um saber-agir, que se distingue pela ação do comportamento nas várias situações de trabalho.

Um ponto a ser abordado diz respeito ao deslocamento do fazer (qualificação) para o saber fazer e saber agir (competência). Com relação a isso, Ruas (2003: 7) comenta que “a efetividade dos processos de mudança estariam associados à revisão e ao desenvolvimento da maneira de pensar e atuar dos gestores, expressão essa muito próxima da noção de competência [...]”. Esse autor salienta que a adoção de uma das abordagens existentes sobre competências no âmbito gerencial deve ser definida de acordo com os objetivos de sua aplicação, e não como uma decisão teórica. Isso poderia pautar o desenvolvimento dos programas de formação gerencial oferecidos pelas IES.

Essa concepção é também reforçada por Le Boterf ao mencionar que: “o que irá diferenciar a competência de uma empresa ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é a competência de seus membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos, mas da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos” (Le Boterf, 2003: 22).

No âmbito educacional, para o desenvolvimento da noção de qualificação, as alternativas mais empregadas estavam relacionadas com sistemáticas de formação formal, como cursos, seminários, palestras e workshops, com um enfoque na dimensão conhecimento. Já para o desenvolvimento de competências, além das estratégias citadas, foram adicionados os jogos, simulações, vivências, estudos de caso, entre outras. Porém, essas abordagens acabavam sempre remetendo o desenvolvimento de novas competências para um ambiente simulado ou artificial, não atingindo os problemas gerenciais do cotidiano organizacional.

Assim, este estudo parte do pressuposto de que a formação gerencial precisa ser uma busca, tanto da organização quanto do indivíduo, independente do local em que a mesma aconteça. Também se entende que a efetividade do desempenho gerencial acontecerá na medida em que houver mobilização de novos esquemas interpretativos por parte dos gestores sobre seu papel e atividade no mundo organizacional contemporâneo. Acrescido a isso, a formação gerencial necessita ser revisitada pelas IES, através de programas de pós-graduação, com currículos atualizados, tanto no conteúdo quanto na metodologia, destacando o desenvolvimento de novas competências, tanto na teoria quanto na prática

gerencial, pois “a aquisição de conhecimento ocorre em qualquer lugar, a qualquer hora na sociedade interligada, em rede, não linear, nem previsível, incompatível com a ideia de caminhar do mais fácil para o mais difícil” (Schelemmer, 2002: 146).

3 PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*: OS PROGRAMAS DE MBAs

O segmento da pós-graduação *lato sensu* e os mestrados profissionalizantes se estruturam em velocidade crescente, mesmo com um controle mais efetivo da CAPES (Santos *et al*, 2007). No Brasil, as especializações foram criadas na década de 60 do século passado, com o intuito de qualificar o processo de formação profissional, complementando os estudos da graduação. A partir da década de 90, a crescente busca de qualificação da força de trabalho e sua reciclagem promoveram uma busca intensa pelos mais diversos tipos de programas de formação e educação, que ao invés de ser um complemento à graduação, volta-se para a possibilidade de ampliar a empregabilidade do profissional. Esse é um dos argumentos utilizados pelas IES para a disseminação e venda de programas de pós-graduação *lato sensu*, mais especificamente os chamados MBAs. Os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* presencial (nos quais se incluem os cursos designados como MBA), oferecidos por IES, independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, devendo obedecer a resolução CNE/CES nº 1, de 08 de junho de 2007.

Neste cenário, os cursos de pós-graduação assumiram um papel importante e estratégico, observado pelo crescimento e busca deste tipo de formação no mundo (Frezatti & Kassai, 2003) e no Brasil. Dados da Associação Nacional dos MBA [ANAMBA] indicam que a procura pela oferta deste tipo específico de produto educacional tem aumentado em 5% ao ano, sendo que essa mesma associação estima que atualmente existam cerca de 9.000 mil cursos de MBA no Brasil.

Diversos estudos apontam as razões para a busca de um MBA por um profissional, sendo as mais citadas: ampliação das oportunidades de mercado e carreira; mudança no perfil de competências para a carreira; obter noções sobre negócios e ampliar os conhecimentos intelectuais sobre um assunto (Baruch & Peiperl, 2000). Uma pesquisa divulgada recentemente pela ANAMBA (2011) sobre o perfil, expectativas e percepção de qualidade dos programas de MBA revelaram que: (a) 67% dos estudantes tem entre 28 a 38 anos; (b) 62% do nível hierárquico dos alunos deste tipo de programa se encontra no segundo e terceiros escalões; (c) 52% trabalham em empresas de grande porte; (d) que com relação a

modalidade de pagamento, 54% pagam integralmente ou parcialmente seus estudos; (e) nos motivos apresentados para cursar um programa deste tipo, 92% indicam a busca de novos conhecimentos e formação de *networking*; e (f) 71% escolhem o local em que farão o programa devido a fatores tipo tradição da escola e do curso.

Por outro lado, atualmente existem *rankings* que analisam e indicam cursos para o público em geral, tipo *Guia Você S.A.* ou publicações de jornais (*Folha de São Paulo* ou jornal *Zero Hora*/RS), que mesmo tendo uma abrangência de divulgação, a metodologia empregada muitas vezes é discutida nos meios acadêmicos (Frezatti & Kassai, 2003). As pesquisas acadêmicas sobre o assunto discutem desde questões relacionadas ao ensino à distância, as questões relacionadas à carreira (Baruch & Peiperl, 2000), o desenvolvimento de competências e aprendizagens (Antonello & Ruas, 2005), o impacto de um programa de MBA na evolução profissional (Frezatti & Kassai, 2003).

Existem críticos (Mintzberg & Lampel, 2001; Wood Jr., 2001) a esse tipo de formação, destacando que muitos empresários de sucesso não buscam um MBA para dar um *upgrade* nas suas carreiras e que o conceito de um programa de MBA nem sempre foi bem compreendido no Brasil, já que nosso país muitas vezes replica nomes, modas e modismos sem uma devida interpretação para o contexto brasileiro.

Assim, ainda existem lacunas e um campo fértil para pesquisa sobre este tema, que, ao contrário de ter se esgotado, parece-nos que está apenas iniciando os debates sobre sua real efetividade para o desenvolvimento de competências na formação gerencial.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma das estratégias orientadoras deste estudo é caracterizada pelo método qualitativo. Justifica-se a escolha deste método, pois segundo Marshall e Rossman (1999), os métodos qualitativos são apropriados para gêneros de pesquisas que são remetidos ao seu ambiente natural e com aproximações exploratórias de dados. Este estudo também pode ser classificado como exploratório, por proporcionar uma maior flexibilidade na busca de informações sobre um determinado problema ou investigação, com vistas a torná-lo mais claro, seja na construção de novas hipóteses, seja no aprimoramento de ideias sobre o tema (Gil, 1989).

Como este estudo é um recorte de um projeto de pesquisa com duração de dois anos, o mesmo foi dividido no que se denominou “momentos da pesquisa”. Aqui, é apresentado o chamado “momento um”, representando o primeiro e segundo ano da mesma (2011-2012). O

desenho da pesquisa previa a realização de um mapeamento do ensino gerencial oferecido por IES, públicas ou privadas, do RS. O objetivo principal foi o de identificar os tipos de produtos e serviços oferecidos para a formação gerencial. Consideraram-se os programas de pós-graduação *lato sensu*, mais especificamente MBA em Gestão Empresarial. A escolha desta modalidade de MBA não foi aleatória, e sim intencional, pois foi compreendida pela pesquisadora como um espaço de formação, em que profissionais de várias profissões e categorias buscam uma compreensão sobre o que é gestão e o que é ser um gestor.

A coleta de dados aconteceu através de dados primários e secundários. A primeira estratégia de coleta de dados foi a dos dados secundários, que consistiu na visita aos *sites* das IES do RGS, obtidos através de relatórios fornecidos pelo Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa [INEP]. Para atingir os objetivos da pesquisa foram selecionadas quinze IES, uma pública e quatorze privadas, que tinham programas de pós-graduação *lato sensu*, do tipo MBA em Gestão Empresarial.

Após essa escolha foi realizada uma primeira visita ao site das IES escolhidas, coletando dados sobre sua localização, as principais descrições sobre o objetivo do programa e seus diferenciais.

Foram enviados e-mails, nos meses de junho a setembro de 2011, para todos os contatos que eram indicados no *site* (falar com o coordenador), apresentando a pesquisa e convidando este para uma entrevista. Das 15 instituições elencadas, cinco coordenadores se prontificaram a participar, compondo as entrevistas individuais em profundidade. As cinco IES que participaram da pesquisa disponibilizaram documentos como folders do curso, e algumas os seus projetos pedagógicos.

Os dados secundários compuseram a construção de um *corpus* documental que foram considerados como fontes de pesquisa. Em sua análise, lançou mão de referências da análise historiográfica, que é a produção de conhecimento histórico, isto porque, como diz Le Goff (2001: 54) “o documento não é inocente, não decorre apenas da escolha do historiador, ele próprio é parcialmente determinado por sua época e seu meio [...] ao mesmo tempo, é preciso delimitar, explicar lacunas, os silêncios da história, e assentá-la tanto sobre esses vazios quanto sobre os cheios que sobreviveram”.

Deve-se ressaltar aqui que uma análise historiográfica de documentos não é apenas uma montagem histórica dos documentos coletados, mas, antes de tudo, os documentos arquivados e dispostos à consulta são um legado de um determinado modo de arquivar, selecionar e dispor, que pode ser justificados tanto pelo critério econômico – custos para manutenção de documentos – quanto pela impossibilidade de guarda de todos os documentos,

mas, mesmo assim, essa guarda remete a uma época e história que o produziram (Le Goff, 2001).

Com relação aos dados primários, foram realizados dois tipos de entrevistas semiestruturadas com questões padrões abertas. Uma com os coordenadores das cinco IES participantes da pesquisa, e também foram entrevistados seis especialistas em formação gerencial, escolhidos por afinidade de relacionamento, utilizando-se a amostragem por julgamento (Malhotra, 2001).

Acertada a seleção final dos sujeitos a serem entrevistados, foram agendados os horários e realizadas as entrevistas, de forma individual e pessoal pela pesquisadora. As entrevistas ocorreram no período de agosto a dezembro de 2011. Em média, cada entrevista teve a duração de 60 minutos e, mesmo que seguissem um tópico guia, perguntas adicionais foram realizadas, para um melhor entendimento e/ou esclarecimentos das opiniões e percepções dos coordenadores e especialistas (Vergara, 2007). Essas entrevistas foram transcritas e revisadas pelos entrevistados e pesquisadora, constituindo textos digitados, que foram objetos de análise.

Com relação à análise das entrevistas realizadas, considerou que as entrevistas também representam um texto em que “as falas, referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam” (Bauer & Aarts, 2002: 189).

Para a apresentação dos dados foram gerados mapas, que adotou a ideia proposta por Deleuze e Guatarri (1995), uma vez que os mapas apresentam modos de reconfigurar o corpus documental, produzindo análises específicas dos locais e sujeitos entrevistados, sendo um exercício de análise, ancorado no real, não reproduzindo elementos fechados em si mesmo, mas sim em permanente construção e desconstrução dos dados, que auxiliam posteriormente a compreender as percepções dos entrevistados.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Optou-se por dividir a apresentação da análise de dados em duas partes, sendo elas: (a) uma análise da atual oferta de produtos e serviços, com relação à pós-graduação *lato sensu*, mais especificamente MBA em gestão empresarial oferecidos por Instituições de Ensino Superior, privadas e públicas, do Estado do Rio Grande do Sul; e (b) a percepção dos coordenadores e especialistas sobre esta oferta.

5.1 Oferta de produtos e serviços da pós-graduação *lato sensu*

A primeira informação com relação à oferta ou demanda por produtos e serviços de pós-graduação *lato sensu* em formação gerencial é encontrada nos *sites* das IES pesquisadas. Das quinze IES pesquisadas, somente uma pertence à esfera pública, sendo as demais do âmbito privado, onde oito não são filantrópicas, ou seja, atuam no ensino superior como uma opção de negócio.

No Brasil, apesar das IES, de cunho privado, não serem objeto sistemático de estudo e pesquisa, nota-se que um crescente número de IES do setor privado tem predominado. Segundo dados do INEP, as IES privadas já respondem por mais de 85% do total das IES do Brasil (Karawejczyk, 2005). O movimento para a criação de universidades privadas é recente e tomou forma a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996.

Esses dados corroboram os indicativos apontados para o crescimento da oferta de produtos e serviços em formação gerencial no País (Frezatti & Kassai, 2003), principalmente na esfera privada. Tanto Lobo Filho (1996) quanto Demo (1996) já discutiam o papel estratégico das IES privadas na formação do contingente de trabalhadores de modo geral, onde a universidade seria uma instituição que estaria na vanguarda do desenvolvimento, produzindo mudanças sociais e sinalizando rumos e novas oportunidades.

Outra informação retirada dos documentos das IES diz respeito a uma falta de clareza entre os produtos e serviços oferecidos na pós-graduação, afinal: é especialização ou MBA? Apesar de essas duas modalidades serem consideradas cursos *lato sensu*, os programas de MBA apresentam-se como um curso voltado para o público executivo que buscam ampliar suas competências sobre sua atuação (Baruch & Peiperl, 2000), com um formato distinto de um programa de especialização, principalmente na metodologia, com a utilização do método do caso. O trecho retirado da fala de um dos coordenadores demonstra isto.

[...] tínhamos a especialização em gestão empresarial, aí surgiu, acho que há uns 10 anos, alguma coisa, um movimento do MBA e naquela época eu lembro que eu fui pesquisar alguma coisa sobre o MBA, quais as características do que devia contemplar e me pareceu que ele teria que ter uma condição mais prática, mais aplicável do que apenas aquela referência acadêmica. Só, então, o termo aplicabilidade ter essa inserção com organizações e alguma coisa nesse sentido. Mas foi em cima disso aí, aí foi mudado o termo pra MBA (Entrevista C5, 2011).

Esse relato exemplifica as confusões de terminologia que ocorrem na pós-graduação *lato sensu*. Santos *et al.*(2007) defende que investir em especializações como instrumento complementar à formação da graduação, ampliando a capacitação dos discentes, não se justifica atualmente.

A falta de uma distinção clara para as IES sobre este assunto vai ao encontro do que Wood Jr. (2001) apresenta como crítica, ou seja, as réplicas de nomes e conceitos importados, relacionados à gestão e nem sempre bem compreendidos na realidade brasileira. Este fato também pode gerar percepções mercadológicas equivocadas no oferecimento deste tipo de produto, pois o público-alvo, tendo acesso as mais variadas mídias, busca através dos *sites* das IES um esclarecimento inicial sobre onde cursar (instituições) e o que cursar.

O primeiro mapa (figura 1), intitulado os objetivos dos MBAs em gestão empresarial no RS, produzido com dados encontrados nos *sites* das IES.

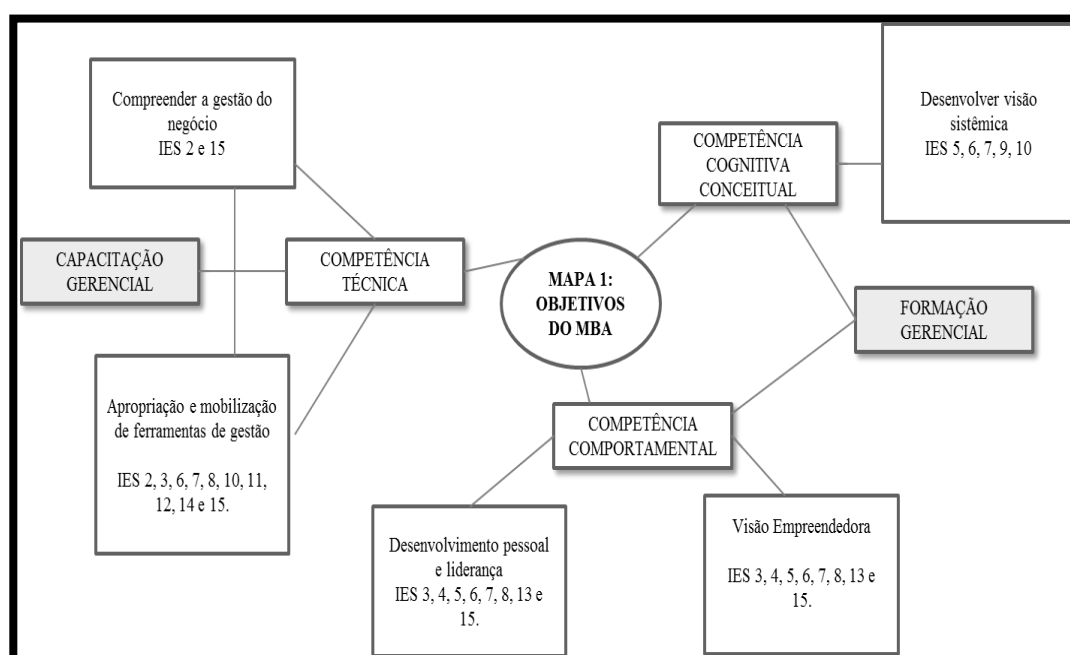


Figura 1. Objetivos do MBA

Fonte: dados da pesquisa

Analisando o mapa 1, sobre os objetivos de um MBA, inicia-se pelas competências dos egressos, ou seja, o que é oferecido como diferencial num MBA. Os programas que participaram deste estudo são voltados para suprir lacunas dos egressos da graduação, nas competências conceituais, comportamentais e técnicas dentro do que seria preconizado para uma formação gerencial.

Num estudo sobre o trabalho gerencial, Mintzberg (1990) também concluiu que os gerentes deveriam desempenhar papéis relacionados a estas três esferas, ou seja, a interpessoal (comportamental), informacional (técnica) e decisório (conceitual), agregando maior valor à ação gerencial. Porém, as pesquisas de Motta (2000: 27) já apontavam que o aprendizado e domínio de habilidades técnicas e/ou comportamentais não seriam suficientes para a formação de um gestor, pois “capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades

mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança, e enfrentar riscos e incertezas [...] sendo que estas capacidades só se conseguem através de aprendizado gerencial na prática”.

O que chama a atenção na figura 1 é a falta de conteúdos relacionados à ética, valores, o saber-agir, crenças e tantos outros elementos que tornam o aprendiz como sujeito coensinante e coaprendente da sua própria formação. Para Maturana e Varela (2002) a configuração do espaço de convivência na formação de uma pessoa ocorre quando o ser humano representa sua percepção e perspectiva, considera legítima a representação do outro, estabelece perturbação entre as diferentes representações e compensa esta perturbação na construção de novas representações, em congruência com o meio na qual está inserido.

5.2 A percepção dos coordenadores e especialistas sobre a oferta de produtos e serviços da pós-graduação *lato sensu*

O papel do coordenador de um curso de pós-graduação seria o de implementar o curso no seu dia-a-dia. O mapa 2 (figura 2) foi produzido a partir dos dados coletados nas entrevistas com os cinco coordenadores.

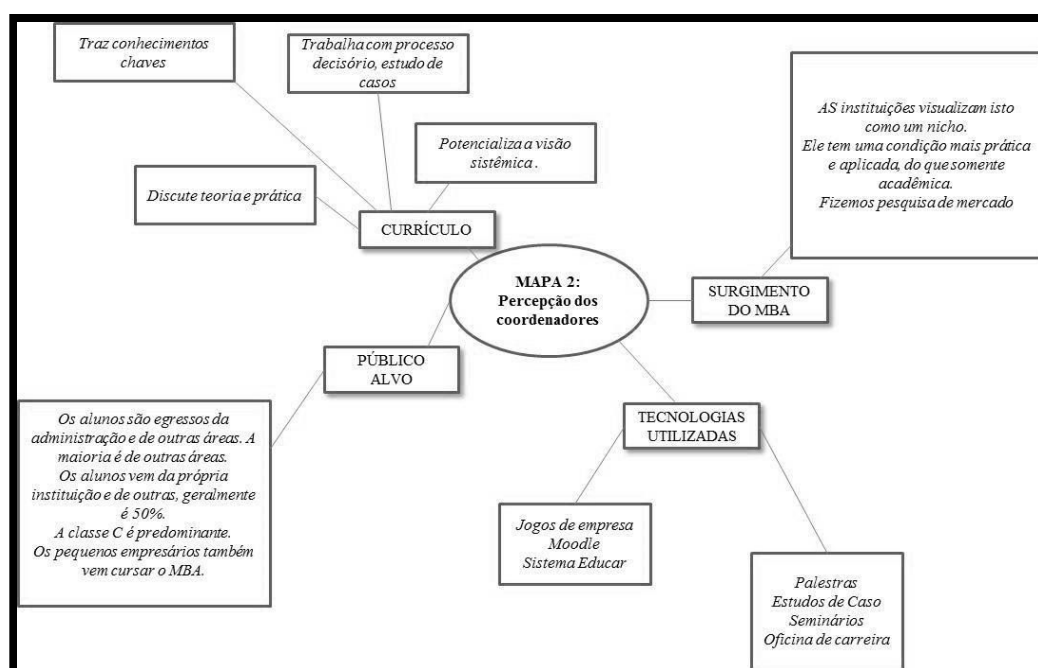


Figura 2. Percepções dos coordenadores

Fonte: dados da pesquisa.

A primeira variável a ser analisada é o surgimento deste tipo de programa em uma IES. Os coordenadores entrevistados consideram que a busca por qualificação gerencial aumentou por vários motivos: (a) o próprio reconhecimento de ter um certificado de uma IES reconhecida no mercado de trabalho; (b) proporcionar um *upgrade* na carreira profissional; (c) muitos gestores não tem como formação de base um curso de administração e vem buscar o MBA para ampliar competências.

Alguns trechos, abaixo, das falas dos coordenadores expressam isto: “eu vejo o MBA com esse foco bem *Lato Sensu*, assim ele tem que desenvolver capacidades de atualização” (Entrevista C4, 2011). [...] “Vem muito mais em busca de elementos como liderança, como disseste formação de equipe e atualização de conhecimentos em área, por exemplo, como Marketing, Logística, própria questão estrutural e gerencial” (Entrevista C5, 2011).

Importante a ser observado é que ainda faltam pesquisas de mercado para identificar as próprias necessidades gerenciais. Uma das explicações possíveis é que os coordenadores de uma IES que oferece um MBA na área de gestão empresarial, geralmente, são oriundos do mercado de trabalho, como consultores ou gestores, assim há um pressuposto que estes sabem o que é esperado para este tipo de programa, utilizando sua experiência profissional e também percepções e *insights* na construção do currículo.

Uma segunda variável a ser analisada são os próprios currículos destes programas e as tecnologias e ferramentas utilizadas. A concepção do projeto político pedagógico de um curso deve refletir as competências que o egresso deveria ter ao terminar sua formação acadêmica. A concepção curricular não é somente um dispositivo de disciplinas e seminários alocados em um determinado espaço-tempo, porque, desta forma, “[...] o conjunto daquilo que se ensina e daquilo que se aprende, de acordo com uma ordem de progressão determinada, no quadro de um determinado ciclo de estudos” (Forquin, 1996: 188), gerando a fragmentação do currículo em disciplinas ou núcleo de matérias. Mesmo que o currículo seja uma forma de prescrever o que deve ser ensinado no sentido de homogeneizar, igualar, regular e normatizar os saberes escolares dentro do sistema educativo, a concepção inovadora e contemporânea de currículo, em tempos multiculturais e midiáticos, deixa de responder o quê, como, quando e quais os melhores meios e os resultados obtidos, e passa a questionar os saberes hierarquizados e fragmentados, procurando elaborar um currículo local, para um determinado grupo com características culturais distintas, neste caso, o desenvolvimento gerencial local atento ao global.

Desta forma, é importante revisitar novas estratégias de ensino aprendizagem, incluindo a utilização da tecnologia digital virtual (TDV). O trecho a seguir explicita isto:

[...] a gente vive cada vez mais num mundo virtual, então o MBA vai ter que encarar essa realidade, presencialidade, essa limitação temporal e espacial que a sala de aula hoje apresenta. Ela vai ter que ser diminuída, nunca vai deixar de existir a sala de aula, alguns momentos da sala de aula são muito importantes, mas alguns momentos que hoje em sala de aula não são importantes, então a gente vai ter que trabalhar o virtual junto como esse processo, até porque o virtual causa uma mudança de comportamento no aluno que é muito positiva, o aluno sai de uma posição passiva em sala de aula, uma posição ativa (Entrevista C3, 2011).

Por fim, analisando o público-alvo que busca este tipo de formação, observa-se que a formação acadêmica de base é a mais variada possível, muitas vezes dificultando o avanço e aprofundamento das discussões sobre o estado da arte das práticas e modelos de gestão. Em torno de 50% dos alunos são egressos da própria IES, e a inserção no mundo do trabalho acontece via graduação e pós-graduação, para aumento da sua empregabilidade. Os dados encontrados são coerentes com as pesquisas (Frezatti & Kassai, 2003) realizadas sobre o papel que os cursos de pós-graduação assumiram no cenário nacional. Também corroboram a pesquisa da ANAMBA (2011).

Contribuindo com esta discussão, os profissionais que atuam com formação gerencial, como consultores ou docentes de programas de pós-graduação *lato sensu*, ao serem questionados sobre suas percepções com relação à oferta deste tipo de programa (figura 3), apontam a mescla teoria e prática que um programa de pós-graduação deveria proporcionar, concordando o exposto na figura 1 sobre os objetivos de um programa de pós-graduação *lato sensu*, no que tange a capacitação e formação gerencial.

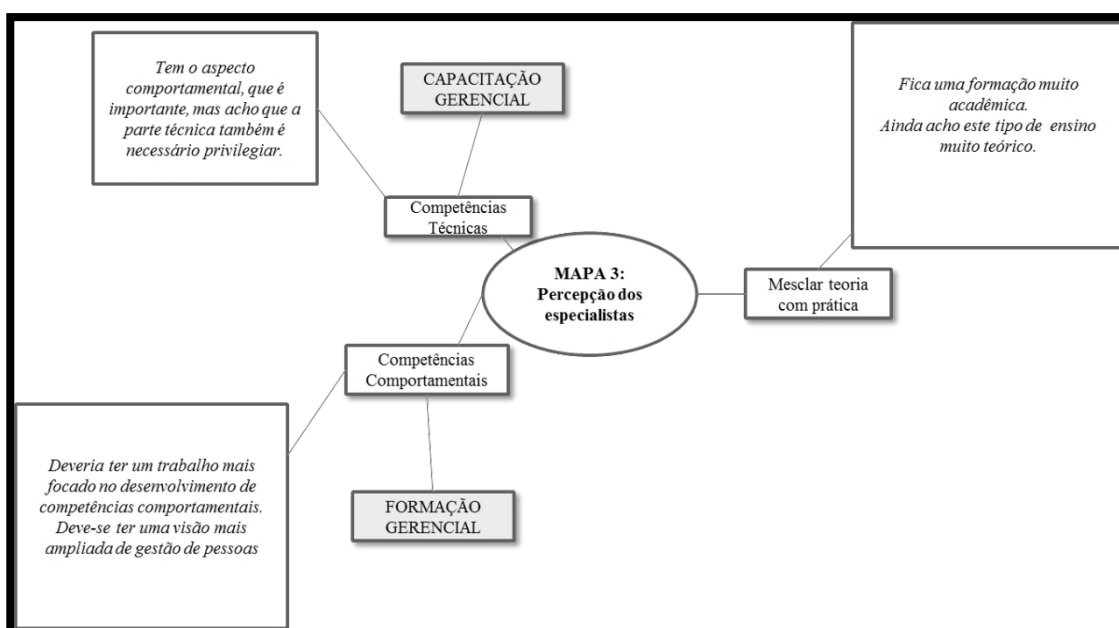


Figura 3. Percepção dos especialistas

Fonte: dados da pesquisa

Ao reforçarem a mistura entre teoria e prática, estes especialistas acreditam que:

[...] a empresa identifica uma necessidade ou, em alguns casos, muitos poucos casos, a universidade participa de um diagnóstico e depois faz uma proposta, mas posso te dizer que 95% dos casos a empresa vem com uma demanda, teoricamente já teria um diagnóstico que tem uma demanda específica e a universidade customiza um produto, ou seja, um projeto de desenvolvimento de competências em função dessa demanda. (entrevista E5, 2011). [...] como preparar esse gestor pra lidar com essa série de situações que estão acontecendo, por exemplo, a rotatividade das pessoas, a geração y, as pessoas, essas geração y querendo crescer dentro das organizações com muita rapidez e os gestores não conseguindo acompanhar isso, a empresa não conseguindo oferecer nessa mesma proporção (Entrevista E4, 2011). [...] percebo um grande esforço de busca, de aperfeiçoamento, de atualização, de buscar novos assuntos (Entrevista E6, 2011).

Neste sentido, a reflexão sobre o que é inovar em educação deve estar imbricada a estes elementos. Rios (2002) considera que o termo inovação vem atrelado à novidade, porém, ela traz benefícios? É renovadora? Implica em melhoria? Inovação na educação deveria ser entendida como ruptura paradigmática (Palma & Foster, 2011), que aconteceria tanto no projeto político pedagógico, expresso em um currículo contemporâneo, como na contribuição da TDV, observada no incremento de soluções tecnológicas, suscitando um novo conceito de aprendizagem, a *extrema*, que potencializa e acrescenta novas abordagens em sala de aula. Tais soluções seriam o uso de *podcasting*, blogs em tempo real, *webcasts*, *focus group*, *m-learning*, *second life* entre outros, ampliando a conexão entre teoria e prática na formação gerencial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avanços nas pesquisas sobre as organizações permitem uma ampla discussão sobre a efetividade dos programas de pós-graduação relacionados com a formação gerencial. Observa-se, cada vez mais, uma crescente preocupação com os investimentos realizados e a incorporação na vida organizacional, de conceitos, práticas e princípios que ajudem as empresas e seus gestores a resolverem problemas e tomarem decisões mais assertivas e com perspectiva sistêmica. A perspectiva de que a certificação que um programa de pós-graduação *lato sensu* geraria maior empregabilidade à força de trabalho gerencial deve também ser analisada através de indicadores globais da economia do País.

O discurso atual sobre trabalho, qualificação e competências aponta o conhecimento e a inovação como fatores de competitividade, que, se por um lado o mundo organizacional reconhece que a aprendizagem é um dos fatores de produção, sendo o indivíduo um bem de

capital, por outro ainda preconiza que o capital tangível é que merece investimentos. Eis aqui um nó a ser desfeito, pois pensar sobre as noções de qualificação e competência na formação gerencial é investir na formação e capacitação dos próprios gestores, oferecendo maior autonomia e poder decisório, delegando e descentralizando as informações e conhecimentos, no dia-a-dia organizacional. Pensar em formação gerencial é também considerar que o indivíduo está ligado ao seu contexto e o processo de construção da sua identidade, com o desejo de tornar-se indivíduo, de criar uma história pessoal, de atribuir significado a todo conjunto de experiência da vida individual. Impõe-se, assim, verificar as reais possibilidades de ampliação desta formação gerencial com as possibilidades reais de autonomia e superação do trabalho prescrito e enriquecimentos das atividades, para além dos portões das fábricas e escritórios.

As IES vislumbram o longo caminho pela frente, gerando grandes desafios para alinhar os programas de pós-graduação *lato sensu*, ou seja, promovendo a articulação, de forma complexa e sistêmica, desde a concepção do programa, que procuraria integrar formação e ação, gerando uma práxis formativa, até a incorporação de características de uma educação e formação gerencial crítica, envolvendo reflexões sobre o conteúdo dos programas (objetivo e currículo), o processo (ensinar e aprender) e contexto regional no qual é oferecido este programa.

Os resultados encontrados neste estudo, ao contrário de ser considerado como algo acabado e finito, podem seguir novos caminhos e rumos, oportunizando novas indagações e reflexões sobre os temas em estudo. Mesmo tendo como aspecto limitador a quantidade de IES pesquisadas, há indícios de que, mesmo no âmbito nacional, a situação da oferta deste tipo de produto e sua real contribuição para a formação de um gestor, não avançam na construção de um sujeito crítico e emancipado.

REFERÊNCIAS

- Associação Nacional de MBAs - ANAMBA. (2011). *Cursos de especialização em nível de pós-graduação lato sensu*. Recuperado de www.anamba.com.br.
- Antonello, C. & Ruas, R. (2005). Formação gerencial: pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades de práticas. *Revista de Administração Contemporânea*, (9)2, 1-17.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000) Career management practices: An empirical survey and implications. Volume 39, Issue 4, 347-366, Winter.

- Bauer, M. & Aarts, B. (2002). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: Bauer, M. & Askeel, G. (Org.). *A pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.
- Closs, L. & Antonello, C. (2010). Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. *Cadernos Ebape*, (8)1, artigo 2.
- Deleuze, G. & Guatarri, F. (1995). *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Editora 34: Rio de Janeiro.
- Demo, P. (1996). *Os desafios modernos da educação*. Petrópolis: Vozes.
- Forquin, J. (1996). As abordagens sociológicas do currículo: orientações teóricas e perspectivas de pesquisa. *Educação e Realidade*, (21)1, 187-198.
- Frezatti, F. & Kassai, S. (2003). Estudo do impacto de um curso MBA em controladoria na evolução dos seus egressos. *Revista Contabilidade e Finanças*, vol.14, I edição comemorativa, 54-65.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Karawejczyk, T. (2005). *A articulação entre mudança e aprendizagem organizacional*. 2005. Doutorado (Tese em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo as competências dos profissionais*. (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Le Goff, J. (2001). *A história nova*. São Paulo: Martins Fontes.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Lé bilian de compétence*. Les Editions d' Organisation: Paris.
- Lobo Filho, R. (1996). Novos rumos do ensino privado. *Folha de São Paulo*, São Paulo, seção tendências e debates, 23.
- MALHOTRA, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação prática*. (3a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Maturana, H. & Varela, F. (2002). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena.
- Maturana, H. & Rezepka, S. (2008). *Formação e capacitação humana*. Petrópolis: Vozes.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, (16)8.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (2001). Do MBAs make better CEOs? Sorry, Dubya it ain't necessarily so. *Fortune*, (19)142, 244-248.

- Motta, P. (2000). *Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de ser Dirigente*. (10a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Oliveira, F. (1996). Inovando na pós-graduação: a experiência do MBA da EAESP/FGV. *Revista de Administração de Empresas*, (36)1, 6-12.
- Palma, G. & Forster, M. (2011). Inovação e educação superior: rupturas e continuidades. *Educação Unisinos*, (15)2, 149-157.
- Perin, M., Sampaio, C., Becker, G. & Fernandes, B. (2009). O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. *Brazilian Business Review*, (6)1, 104-120.
- Raelin, J. (2006). Developing managers as learners and researchers: using action learning and action research. *Journal of Management Education*, (30)5, 670-689.
- Raelin, J. (2011). Updating the state-of-the-practice of emotions in management education: the integrated emotions exercise. *International Journal of Management Education*, (9)4, 13-24.
- Rios, T. (2002). Competência ou competências: o novo e o original na formação de professores. In: Rosa, D., Sousa, V. C. & Feldman, D. (Org.) *Didáticas e práticas de ensino: interfaces com diferentes saberes e lugares formativos*. Rio de Janeiro: DPA&A.
- Ruas, R. (2003). Mestrado Modalidade Profissional: em busca da identidade. *Revista de Administração de Empresas*, (43)2, 55-63.
- Ruas, R. Comidi, G. M. (2007). Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. *Cadernos EBAPE.Br.*, v. V, edição especial, 1-14.
- Santos, R., Teixeira, F., Ribeiro T. & Santos, T. (2007). Uma reflexão metodológica sobre a pós-graduação *lato sensu* no Brasil. *Revista ANGRAD*, (8)4, 489-499.
- Schlemmer, E. (2002) *Ava: um ambiente de convivência interacionista sistêmico para comunidades virtuais na cultura da aprendizagem*. 2002. Tese (Doutorado em informática na educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Vergara, S. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vieira, A. & Luz, T. (2003). Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e competência. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Wood Jr., T. (12, dez. 2001). *Cuidado: MBAs pensando*. *Carta Capital*.