

Uma agenda de pesquisa: o pós-graduação *lato sensu* tem efeito sobre a carreira do profissional de Recursos Humanos?

Resumo

Este ensaio objetiva estudar os impactos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração nas carreiras dos profissionais de recursos humanos. A análise documental incluiu a legislação, as produções acadêmicas e também pesquisas nas quais foram encontradas tanto avaliações favoráveis quanto críticas em relação a essa modalidade educacional. Esta análise permitiu conjecturas sobre o aprimoramento de competências e a trajetória de carreira desse grupo de profissionais. Os estudos detectaram que há um complexo de variáveis na definição dos impactos das formações pós-graduadas nas carreiras de seus participantes. Quanto ao contexto dos profissionais de recursos humanos, percebeu-se como principais aspectos entre a formação e a carreira, a mudança do papel da área, o ideal de perfil dos profissionais, a constituição dos vínculos profissionais, e a transformação dos cargos/carreiras. Constatou-se ainda que os profissionais de recursos humanos lidam com forças diversas como as pressões organizacionais, do mercado de trabalho e das instituições de ensino no momento de escolher seu curso. Nota-se que as produções acadêmicas oriundas dos cursos *stricto sensu* mostram-se frequentemente críticas sobre a modalidade educacional do *lato sensu*, mas parecem não migrar para a realidade destes cursos para efetivamente compreendê-la. Em suas considerações finais, o ensaio apresenta diversos questionamentos e por meio deles propõem uma agenda de pesquisa aos pesquisadores sobre carreiras que subsidie a melhoria dos cursos em questão e assim beneficie os profissionais de recursos humanos.

Palavras chave: Pós-graduação, *lato sensu*, Recursos Humanos, Carreira

A research agenda: MBA courses has an effect on the career of professional Human Resources?

Abstrat

This essay aimed to study the impact of MBA courses over Human Resource professional careers. The analysis included legal rules over MBAs, academic papers and research reports that showed positive and negative points on this course. This analysis allowed

- 1 Doutoranda em Administração pela FEA/USP. Mestre em Administração pela EBAPE/FGV. Psicóloga formada pela Universidade Mackenzie, é Professora da Pós Graduação da FIA e do Senac, consultora na área de Recursos Humanos e Estratégia Organizacional. Experiência profissional desenvolvida em cargos de gestão em empresas nacionais e multinacionais.
- 2 Doutor em Administração pela FEA-USP. É professor do Programa de Pós Graduação em Administração da USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Também realiza pesquisas junto ao Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração - FIA. Tem experiência nas áreas de Economia e Administração (Recursos Humanos), com ênfase em Sindicatos, Relações de Trabalho e Emprego. wilsonamorim@bigghost.com.br
- 3 Doutor em administração pela FEA-USP, coordenador do MBA de Recursos Humanos da FIA, além de ser professor e coordenador do Laboratório de Ensino e Aprendizagem da FEA-USP. Desenvolve e aplica metodologias de pesquisa nas áreas de clima, cultura e aprendizagem organizacional. Coordena a pesquisa As melhores empresas para você trabalhar.

conjectures about competency improvement and the career of this professional group. The studies noticed that there is a complex of variables defining the MBA's degree impact over the student's career. About the HR professional context, we noticed that the main aspects between education and career were changes at the role of HR area, the ideal professional profile, professional ties, and the transformation of posts/careers. We noticed that HR professionals face pressures from their organizations, the labor market and the business schools when they decide about the course. The academic papers from master's degree courses usually criticize the MBA courses, but rarely tried to understand their reality. At the final observations, the essay shows several questions and proposes a research agenda for career researchers. This agenda may help MBA courses improvement and, at last, to benefit de HR professionals.
Keywords: MBA courses Human Resource Career

Introdução

Na modernidade a relação educação e trabalho, pautou-se na formação profissional como forma de geração de força de trabalho direcionada para a acomodação dos profissionais às normas de produção e à racionalidade da hierarquia na produção (ALBUQUERQUE in ALTHUSSER, 1985). Na sociedade contemporânea, porém, a educação precisa abranger os aspectos analíticos, reflexivos e afetivos que posicionem o trabalhador como protagonista da transformação social em atendimento as demandas de uma sociedade sem fronteiras (VEIGA-NETO, 2003; SANTOS, 2006).

Autores como Ferreti (1997) e Castells (1999) advogam que o novo sistema produtivo exige da força de trabalho a capacidade de absorver conhecimentos informacionais. Essa determinação é reconhecida como inerente ao paradigma pautado, ao mesmo tempo, na promoção do trabalho humano em um nível mais elaborado e complexo, e também na sua fragilidade, uma vez que tal sistema favorece a ameaça constante de exclusão daqueles que não o possuem. Esse contexto favorece a manutenção de um descompasso gerado pela acelerada transformação dos processos produtivos e pela lenta adaptação estrutural das universidades. Aí, justifica-se a existência e o espaço alcançado pela educação continuada nos ambientes acadêmico e corporativo.

O presente ensaio possui como propósito central verificar as intersecções entre os cursos de pós graduação lato sensu em administração, com o mercado de trabalho, e a carreira dos profissionais de recursos humanos. Para isto, analisou-se a literatura especializada que contempla a legislação pertinente ao assunto, e a produções acadêmicas que discorrem favoravelmente às contribuições de tais cursos, bem como de pesquisas realizadas que apontam críticas a essa modalidade de formação profissional. A partir daí, procurou-se conjecturar acerca do aprimoramento de competências desse grupo de profissionais que atendam as suas expectativas e as do contexto organizacional.

Esse ensaio visa contribuir para uma reflexão mais aprofundada sobre a constituição da grade curricular, conteúdo, metodologia de ensino, e seleção de professores dos cursos de pós graduação lato sensu em administração, tomando como base as proposições críticas da respectiva literatura e as conclusões dos estudos empíricos identificados.



Breves considerações entre educação e mercado de trabalho na sociedade contemporânea

Para Gadotti (2000), a ideia de educação para todos tomou novos rumos no final do século XX, com o fenômeno da globalização. Se até então a intenção educacional pautava-se no princípio de justiça social, a partir desse evento o foco direcionou-se para o atendimento de parâmetros curriculares comuns, oriundo das características da sociedade contemporânea.

Castells (1999, p.119) argumenta que um dos principais fatores de tal sociedade é a economia “informacional, global e em rede”. Nesta situação a produtividade e a competitividade dependem basicamente da forma como o conhecimento é administrado e organizado em uma dimensão de escala global, a partir da interação entre redes empresariais.

O modus operandi da sociedade contemporânea é caracterizado por fenômenos como o fluxo de inovações tecnológicas, a horizontalização dos processos produtivos, a adoção de novas propostas de vínculos que permeiam a relação capital-trabalho, a necessidade de se conciliar a centralização local com a descentralização global, a demanda relacionada a escala mundial, e a formação de alianças e parcerias organizacionais (PUCIK, THICHY, BARNETT, 1992; STOREY, 1995; BAUMAN;1998).

Consequentemente, as organizações, impelidas pelas pressões do mercado global, ao ajustarem-se a este cenário, passam a focalizar em seus negócios nas competências centrais e a adoção de novas formas de vínculos profissionais. Estes afetam sua relação com os profissionais, dado que há a necessidade de se adequar o nível educacional e o perfil de competências, e também de suas carreiras (BAUMAN, 1998; SENNET, 2006).

A questão educacional, na contemporaneidade, parece surgir como uma falta de atualização da função primordial de transmissão dos conhecimentos, ou seja, proporcionar uma formação que abrangesse os aspectos criativos, culturais, teóricos, analíticos, experienciais, afetivos e locais. Tais conhecimentos seriam úteis se suportassem as tarefas de transformação social e formação da força de trabalho qualificada, dessa forma, inserindo o sujeito em uma perspectiva crítica e conscienciosa do mundo do trabalho. (VEIGA-NETO, 2003; SANTOS, 2006).

Os sujeitos, por meio da educação, se tornariam capazes de responder aos desafios do desenvolvimento tecnológico no espaço da produção, uma vez que sem tais recursos, as possibilidades de igualdade de oportunidades seriam bastante restritas. Em 2000 existiam aproximadamente 11 mil funções na sociedade, no Brasil, contra cerca de 60 profissões oferecidas pelas universidades. Isto torna perceptível o fato de que com a evolução acelerada das profissões, não é suficiente se preparar profissionalmente para um trabalho (GADOTTI, 2000).

Ferreti (1997) e Castells (1999) advogam que o novo sistema produtivo exige da força de trabalho a capacidade de absorver conhecimentos informacionais, sendo essa determinação reconhecida como inerente ao paradigma. Este paradigma é pautado, ao mesmo tempo, na promoção do trabalho humano em um nível mais elaborado e complexo, e também na sua fragilidade, uma vez que favorece a ameaça constante de exclusão daqueles que não há possuem.

Corroborando com tais autores, Antunes (2008) evidencia em seus estudos um aumento considerável na taxa de desemprego nos países de capitalismo avançado, somado a uma diminuição do que chamou de proletariado industrial, ou seja, do trabalhador “manual”, grande parte atribuída aos processos de automação, da robótica e da microeletrônica.

Gadotti (2000) afirma que apesar da sociedade já estar contextualizada como era do conhecimento, é grande o volume populacional excluído dessa realidade. Castells (1999) ao discorrer sobre os modelos de empresas informacionais classificadas como de economia de serviços e de produção industrial, explicita que ambos possuem como pontos convergentes a fundamentação da rápida eliminação do emprego tipicamente industrial e a eliminação dos empregos rurais, variando de intensidade de acordo com o modelo.

Apesar de Castells (1999) considerar que a emergência tecnológica não é uma fonte geradora de desemprego, mas sim uma mudança no tipo, quantidade, qualidade da natureza do trabalho, reconhece a tendência da consolidação de um mercado de trabalho global. Este, por sua vez, mantido por uma força de trabalho intermediada por empregos em multinacionais e suas coligadas, e pelas consequências da concorrência sem fronteiras e pelo gerenciamento flexível da mão de obra.

O gerenciamento do trabalho, para Antunes (2008) estaria dividido entre dois grupos. O primeiro constituído por um grupo central de gerentes ocupando funções de alto nível, e o segundo chamado de periferia. Este, por sua vez, seria constituído por outros dois sub-grupos. Um formado por empregados de tempo integral mas com qualificações facilmente mapeadas no mercados; e o outro que inclui os empregados de tempo parcial, ocasionais e temporários, e portanto, facilmente substituíveis e com alta rotatividade.

Tomando como referência os desafios engendrados pelas perspectivas do mercado de trabalho, desde a década de 90, cabe a afirmação de que o conceito de competência vem superando gradualmente o de qualificação (DESAULNIERS, 1993; HIRATA, 1994; MANFREDI, 1998). Isso porque com a reestruturação da produção, o trabalhador passa a ser exigido muito mais pelos componentes implícitos e não organizados de sua função, do que pelos componentes organizados e explícitos para os quais a educação escolar, técnica e profissional o preparou (HIRATA, 1994).

Para Carrilo (1994) há um novo conjunto de habilidades, conhecimentos, criatividade e responsabilidades requeridas dos trabalhadores nos novos postos de trabalho que inclui aspectos culturais colaborativo e participativo, demandantes de um novo modelo de formação profissional que ultrapassa à perspectiva meramente técnico-operacional, incluindo as dimensões de ordem subjetiva e de ordem psicossocial (MANFREDI, 1998).

Reafirmando tal entendimento, Hirata (1993, p. 100) descreveu que as necessidades educacionais estão atreladas a formação de competências, sendo estas definidas como: “designa saber ser, mais do que saber fazer e implica dizer que o trabalhador competente é aquele que sabe utilizar todos os seus conhecimentos — obtidos através de vários meios e recursos — nas mais diversas situações encontradas em seu posto de trabalho”.

Para Castells (1999) as competências profissionais informacionais se



estabelecem na constituição de três perfis de trabalhadores. O primeiro perfil seria o dos trabalhadores ativos na rede que possuem facilidade em estabelecer conexões por iniciativa própria e em decorrência disso circulam pelas estruturas diversas da empresa. Os passivos na rede, que apesar de estarem on-line são demandados por outras conexões; e os desconectados, são os que permanecem presos as suas tarefas específicas com relação unilateral e não interativa com as estruturas da empresa.

Para Deluiz (s./d.) a competência política deveria fazer parte do perfil no contexto tratado, pois essa permite ao profissional refletir e atuar criticamente no mundo do trabalho, fazendo uso de seus recursos como cidadão. A perspectiva de tal autor pode ser complementada pelo que Schön (1997) denominou de perfil reflexivo dos profissionais, sendo este estruturado por meio de três princípios, o primeiro do “conhecimento-na-ação”; o segundo da “reflexão-na-ação”; e o terceiro da “reflexão sobre a reflexão-na-ação”.

O “conhecimento-na-ação” traz consigo um saber espontâneo, intuitivo, experimental pertinente à ação em si. Este conhecimento permite ao profissional agir e enfrentar as dificuldades rotineiras em seu meio. A “reflexão-na-ação” está circunscrita ao ato de pensar na ação que está sendo desenvolvida com a finalidade de reordenar a própria ação; já a “reflexão sobre a reflexão-na-ação” diz respeito ao ato de pensar sobre uma ação já realizada, é uma forma de avaliar os resquícios do fato passado (SCHON, 1997).

Para Santos (2006) e Cruz (1993) a questão da educação para o trabalho na sociedade contemporânea parece ser constituída por um descompasso gerado entre a acelerada transformação dos processos produtivos por um lado, e por outro a lentidão de adaptação estrutural das universidades frente às demandas do mercado de trabalho. Ou seja, até então a ordenação vigente entre a oferta de educação e a oferta de trabalho era sequencial e estável. No entanto, na sociedade contemporânea, a duração do ciclo de formação universitária para o trabalho de um determinado perfil profissional é cada vez maior que a do ciclo de seu consumo produtivo.

Uma vez que a educação se torne posterior ou concomitante à educação, não apenas justifica-se, mas sustenta-se a expansão educação continuada, caracterizada como permanente, com caráter de reciclagem e reconversão profissional. Para Almeida et al (2005), com desenvolvimento da indústria brasileira, emerge a urgência de se favorecer a execução planejada, sistematizada e regularmente avaliada dos cursos pós graduados. Tais cursos estariam em busca da formação de uma massa crítica de especialistas, profissionais intelectuais do mais alto padrão, competentes no desenvolvimento de novos processos produtivos, inclusive em instâncias administrativas, em que a formação da graduação não se apresentou, no seu ponto de vista, como suficiente.

Pós graduação lato sensu em Administração: contribuições favoráveis.

A educação subsequente à graduação vem se consolidando como forma de aprimoramento das formações profissionais exigidas pelo mercado de trabalho, a partir do atendimento às demandas oriundas da expansão e internacionalização da indústria brasileira. Esta se caracteriza pela necessidade de promover uma velocidade diferenciada de respostas às pressões operantes no mercado econômico e político mundial, pela necessidade constante de inovação tecnológica, e pelas mudanças no

conteúdo do processos e relações de trabalho (ALMEIDA et al, 2005; FONSECA, 2004).

Esse cenário permite a discussão da continuidade educacional sob três perspectivas: a primeira condicionada ao que Ferreti (1997) chamou de ponto crítico do mundo empresarial, ou como na visão de Doyle (1994) da formação profissional como ferramenta estratégica. Ou seja, a educação pós graduada como resolução das demandas de desenvolvimento de competências profissionais em curto prazo (mão de obra efetiva), e em longo prazo (mão de obra futura).

A segunda perspectiva trata a continuidade educacional como uma questão de necessidade e não de opção, por estar relacionada com o exercício da construção da carreira do ponto de vista do profissional. Assim, considerando que o aprendizado contínuo é considerado como fator condicionante para a entrada e a permanência no mundo corporativo por meio do domínio de uma especialidade (MELO, BORGES, 2005; PILATI, 2006; GIULLIANI et al, 2007).

A terceira baseia-se na visão da formação profissional como uma forma de inclusão de uma minoria, por meio do aumento da sua renda e reclassificação social proporcionada pelo desenvolvimento de habilidades práticas. Dessa forma, a educação foi se transformando ao longo dos anos em ferramenta de inserção na estrutura ocupacional da sociedade, tornando-se um patrimônio retratado como um conhecimento a ser disseminado dentro das organizações, por estudiosos e profissionais (PILATI, 2006; BERTERO, 2007).

As perspectivas citadas convergem com relação ao propósito conceitual dos cursos de pós graduação lato sensu em administração, considerando que esses visam capacitar ou atualizar profissionais, tanto da esfera privada quanto da pública. Para isso o conteúdo é desenvolvido nos princípios de gestão capazes de promover o intercâmbio entre a prática empresarial e o arcabouço teórico produzido no meio acadêmico. A promessa é de uma formação mais consistente e com maior legitimidade desvinculada do compromisso em produção de pesquisa (MASCARENHAS, ZAMBALDI E MORAES, 2011).

Neste ponto, é interessante uma breve abordagem ao cenário internacional da educação que sucede a graduação justifica-se em decorrência de sua influência na regulamentação e prática implementada dos cursos vigentes no âmbito brasileiro. No contexto norte-americano a pós graduação com enfoque na formação profissional em gestão é referenciada a partir de 1908 com a introdução dos Master in Business Administration - MBAs nas escolas de negócios e se apresentando como o principal programa de profissionalização de administradores de empresas. Sua consolidação ocorreu entre os anos de 1960 e 1970, tendo esse modelo se expandido por todo o continente, inclusive na Europa, onde várias universidades francesas criaram os seus MBAs (WOOD JR, PAULA, 2004; VERGARA, AFONSO, 2005; BERTERO, 2007).

No contexto brasileiro, Cunha (1974) e Giuliani (2010) consideram que os cursos de pós graduação foram estimulados, por um lado, pela necessidade de formação de recursos humanos, e por outro, como forma de evitar a queda da qualidade na graduação, uma vez que seu crescimento coincidia com o aumento do número de matrículas no ensino superior. A distinção entre a pós graduação stricto sensu e lato



sensu ocorreu na década de 1960, oriunda da Lei n. 4.024/1961 e do parecer CFE n. 977, de 3 de dezembro de 1965; além da sua referencia na lei n. 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (WOOD JR, PAULA, 2004; OLIVEIRA, BERGAMASCHI, 2011; GIULIANI, 2010).

Em 1982 os cursos de pós graduação organizados pelas instituição de ensino brasileiras que se apropriaram da nomenclatura MBA – Master Business Administration, e passaram a utilizá-la, são reconhecidos em sua origem como stricto sensu (VERGARA, AFONSO, 2005; IKEDA, 2005; GIULLIANI et al, 2007). Na década de 1990, a procura por esse tipo de programa se intensificou por parte das empresas que buscavam a capacitação para seus profissionais como forma de enfrentar a competitividade do mercado (BARBOZA, 2010).

Segundo os autores Wood Jr e Paula (2004), Pilati (2006), e Oliveira e Bergamaschi (2011), em 3 de abril de 2001 o Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Ensino Superior instituíram a Resolução CES/CNE no 1, este complementou a legislação vigente sobre o escopo dos cursos de pós graduação da modalidade lato sensu, definindo que estes:

- independem de autorização, reconhecimento e renovação da autorização para funcionamento, cabendo às instituições que oferecem os cursos serem credenciadas;
- são oferecidos a portadores de diploma de curso superior;
- corpo docente deverá ser constituído por pelo menos 50% de professores portadores de título de mestre ou doutor obtido em programa de pós-graduação stricto sensu reconhecido;
- devem ter duração mínima de 360 horas; e a frequência dos alunos deve ser de 75% mediante apresentação de trabalho de conclusão de curso.

Essa modalidade de estudo pós-graduado propõem-se a desenvolver uma visão global sobre as principais práticas e métodos de gestão contemporânea, alia em sua metodologia conhecimentos teóricos de administração às práticas dos negócios. Além disso, ofertam linhas de cursos que envolvem públicos distintos.

Em geral os públicos são constituídos ou por pessoas que, apesar de terem conquistado determinada ascensão na carreira não tiveram a educação formal em áreas funcionais pertinentes a um administrador com um destacado padrão de competência técnico-profissional; ou jovens profissionais egressos de cursos de graduação. Em ambos os casos o programa deve representar uma evolução no nível do saber profissional pautado nas competências técnicas, gerenciais e comportamentais (CAMPOMAR, 2005; BERTERO, 2007; RUAS, 2003).

O primeiro levantamento dos cursos de pós graduação lato sensu foi realizado em 1992 pela Capes, constatando a oferta de 1.427 cursos de especialização por 274 instituições credenciadas (SPAGNOLO, SEVILHA, 1994). Em um estudo realizado por Pilati (2007) verificou se que no período entre 2001 a 2003 houve um aumento de 47 % do número de instituições que oferecem cursos de especialização na modalidade lato sensu, em sua maioria em instituições privadas (84,9%).

Em 2004 a revista Carta Capital de 11 de fevereiro o número de cursos teria aumentado em quatro anos de 200 para 6.000 no Brasil; e em 2010 em novo levantamento a Capes verificou a oferta de 1.381 programas de pós-graduação em 5.282 Instituições de Ensino Superior (OLIVEIRA, BERGAMASCHI, 2011). Para Torres (2010) o número de cursos cadastrados no MEC já ultrapassam os 8.866, destes aproximadamente 30 mil classificados como MBA.

Pós graduação lato sensu em Administração: contribuições críticas.

A discussão da educação que sucede a graduação estar submetida aos princípios mercadológicos sustenta-se na argumentação da massificação e proliferação dos cursos em todo o país, em detrimento da qualidade do ensino. A premissa subliminar parece ser oriunda da flexibilização da regulação sustentada pela Resolução nº1 de 2.001. Para autores como Fonseca (2004), e Giulliani e outros (2007) esta pode ser interpretada como uma resposta à pressão imposta pelo setor privado e pelo mercado de trabalho por novas formas de formação profissional. Tais condições legalizariam a constituição e oferta de cursos desvinculados de critérios acadêmicos de qualidade.

As principais deficiências geradas pela chamada “massificação” dos cursos sem critérios acadêmicos são: turmas numerosas advindas de um processo seletivos com baixas exigências; distanciamento entre as metodologia, práticas de ensino e as necessidades empresariais; falta de alinhamento entre a oferta de cursos por parte das instituições e a demanda do mercado de trabalho; e o nível baixo de qualificação dos professores (OLIVEIRA, 1994; GROHMANN, 2004; GIULLIANI e outros, 2007).

Um segundo viés crítico a esse tipo de modalidade de pós graduação diz respeito ao fortalecimento do aspecto instrumental. Ou seja, os interessados nesses cursos, em geral, são absorvidos por expectativas promovidas por um discurso institucional pautado na promessa de resolução rápida de problemas profissionais. Autores como Gromann (2004); Antonello e Ruas (2005) e Bertero (2007) advogam que as metodologias empregadas por tais cursos são constituídas de instrumentos e técnicas de aplicação imediata de pouco enriquecimento pessoal, cultivo da inteligência e da sensibilidade. Além disso, também não parecem atender às demandas de formação gerencial, uma vez que essa metodologia seria incompatível com a complexidade atual do contexto do mundo dos negócios.

Em um estudo desenvolvido com seis programa de pós graduação, com foco em formação executiva, distribuídos em cinco estados brasileiros, Wood Jr e Paula (2004) apresentam desafios importantes a serem superados, tais como: conteúdos defasados e uso intensivo de material importado; uso generalizado dos mesmos materiais independentemente dos cursos; limites de interdisciplinaridade com pouco enfoque nas atividades de pesquisa; e desalinhamento entre as disciplinas e a adoção dos materiais didáticos. Para Bertero (2007), muitos dos conteúdos tratados em cursos dessa natureza podem ser considerados commodities, sem necessidade de se frequentar um curso para apreendê-los.

Complementam as críticas sobre a educação lato sensu as referentes a falta de profundidade dos conteúdos trabalhados, que pouco propiciam ao aluno o aprofundamento teórico e científico, sendo esses utilizados apenas mediante algum tipo de explicação ou generalização que se faça necessário. Essa situação demonstra ser coerente com a expectativa do participante, uma vez que este parece não buscar reflexões e análises críticas, mas sim almejam apenas um “canudo” dourado (RUAS, 2003; PILATI, 2006; BERTERO, 2007).

Essas três abordagens críticas sugerem a desvinculação dos cursos massificados de critérios acadêmicos de qualidade, dessa forma, significando, em muitos momentos, que esses não estão submetidos à qualquer tipo de avaliação sistemática que verifique os resultados educacionais. Os programas em questão por serem considerados inconstantes, dinâmicos e circunstanciais não são foco de avaliação da Capes, ficando essa relegada ao processo de credenciamento das instituições que os oferecem.



Segundo Fonseca (2004); Piloti (2006), e Oliveira e Bergamaschi (2011) como forma de manejar tal contexto, em 2004 foi publicada a Portaria no 1.180, de 6 de maio de 2004 que instituiu uma Comissão Especial de Acompanhamento e Verificação dos Cursos, sob a responsabilidade da Secretaria de Educação Superior (SESU) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). O papel da comissão foi circunscrito à supervisão dos elementos do Projeto Pedagógico dos cursos pertencentes às instituições credenciadas, ou seja, manutenção do processo.

Apesar de se reconhecer a Comissão como uma intervenção salutar ao contexto e críticas descritas, também evidencia-se a adoção de uma medida com foco limitado e restrito ao processo e não aos resultados proporcionados pelos cursos – resultados que deveriam ser evidenciados por meio da inserção dos participantes em uma nova ordem social, conforme defendido por Bertero (2007).

Discurso institucional e sua efetividade na realidade profissional: investimento em pós graduação lato sensu e impacto na carreira.

Em uma instância determinada, por um lado, pelas forças operantes entre as imposições advindas do mercado de trabalho requerendo profissionais cada vez mais capacitados, e por outro, pelas promessas configuradas de sucesso vigentes nos programas de pós graduação, a trajetória de carreira dos profissionais vai se constituindo por meio da mediação dos interesses de ambos. Estes assumem, em comum, como verdade, que as competências adquiridas ao longo da formação especializada podem contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais, e conseqüentemente para a ascensão profissional.

O fator motivacional para se cursar uma especialização/MBA, recorrente na literatura acadêmica, baseia-se na crença de que o investimento em educação por meio de tais programas são capazes de possibilitar a entrada na vida profissional, a ascensão na carreira ou uma forma de redirecioná-la inclusive para cargos gerenciais, sob a ótica do profissional (STEPHENS, 1994; MORAES et al, 2006; RODRIGUES, 2010; TORRES, 2010).

No presente estudo o conceito de carreira está sendo norteado por dois principais constructos de Hall (2002). São eles:

- Carreira como a mobilidade vertical na hierarquia organizacional, sendo portanto, uma sequência de promoções e movimentações ascendentes.
- Carreira como ocupações sistematicamente movimentadas progressivamente pertinente a um campo profissional gerador de status e diferenciação.

Dessa forma, a trajetória profissional de sucesso traduzida pelo exercício de uma carreira ascendente, e pelo atendimento das expectativas das organizações que habitualmente implicam gerar resultados e articular a instabilidade de posições, são possíveis de serem realizados a partir da renovação das competências técnicas e gerenciais proporcionadas pela formação educacional especializada (JACOMIO, 2001; RUAS, 2003; TORRES, 2010; OLIVEIRA, BERGAMASCHI, 2011). Cabe, portanto, a identificação de tais circunstâncias em produções realizadas sobre o referido tema, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Pesquisas que relacionam a formação pós graduada e a carreira no contexto brasileiro

Autor/Ano	Público Participante	Principais Achados
Machado (2003)	Profissionais que concluíram curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> na UFPE, no período compreendido entre 1988 a 2001	Verificou-se que durante o curso seis pessoas mudaram de emprego, sendo que destas quatro reconheceram a contribuição do curso. Após o curso 12 pessoas mudaram de emprego, tendo cinco afirmado ter sido o curso de especialização determinante para esta mudança.
Martins, Silva, Bulgarelli, Scara (2007)	223 estudantes de pós-graduação, modalidade <i>lato sensu</i> em administração	71% dos respondentes atribuem ao seu chefe a importância da realização do curso, e 80% atribuem a importância a empresa em que trabalham. Além disso, 66% das pessoas concordaram totalmente que o curso enriqueceu o currículo, e 29% das pessoas concordaram parcialmente com essa afirmação.
Instituto Datafolha (2010)	200 profissionais da Grande São Paulo que fizeram MBA nos últimos três anos	Verificou-se que para 36% dos respondentes o estudo foi fundamental para a vida profissional, para 59% o curso ocasionou uma melhoria na carreira, e 72% acham que os contatos profissionais estabelecidos no período foram úteis nos negócios.
Figueiroa, Silva e Garcia (2007)	310 estudantes de pós-graduação <i>lato sensu</i> em administração	O fator mais importante do curso foi a confiança de que a sua titulação iria diferenciar os alunos em termos de competitividade profissional, por meio da valorização do seu currículo, melhoria e diversificação das suas habilidades profissionais, e das disciplinas adequadas às suas necessidades. O quarto fator responsável pela escolha da escola foi a credibilidade desta junto aos <i>head hunters</i> , aos selecionadores das empresas, e a sua visibilidade na mídia. A qualidade do corpo docente foi o quinto fator motivador da escolha da escola.
Oliveira e Bergamaschi (2011)	100 egressos de cursos de Pós-Graduação <i>lato sensu</i>	A maior parte dos participantes resolveram se qualificar por exigência da empresa e pela titulação, consideraram como preponderantes na escolha da instituição de ensino a grade curricular, a tradição, e o nome da instituição. Além disso, consideraram que o curso acrescentou no desenvolvimento profissional e foi fundamental para a vida profissional.

Fonte: Autores a partir de artigos pesquisados.

As pesquisas citadas acima parecem evidenciar algum tipo de relação entre a formação pós graduada e seu impacto na carreira dos participantes. Percebe-se que esta relação sugere uma composição complexa de variáveis. Ou seja, os fatores motivacionais da decisão de se realizar o curso dependem de aspectos e crenças subjetivas do indivíduo, como por exemplo, necessidade de ascensão profissional.

Além disso, há também a influência das instâncias externas, como imposições por parte das empresas do participante do curso. A complexidade aumenta com a interferência de outras questões, tais como o reconhecimento da marca da instituição de ensino. Tais condições de análise corroboram com os estudos desenvolvidos por Fabrini em 2010 que demonstram uma limitada relação direta entre o curso de pós graduação e a carreira do participante. Os resultados também não remeteram a garantias de sucesso profissional, ou seja o diferencial que um MBA pode



proporcionar ao profissional depende de um conjunto de variáveis que envolvem desde a escolha da escola, até da experiência prévia do aluno. Apesar disso, o autor assume que um executivo que fez MBA possui características pessoais mais valorizadas.

A articulação de ideias discorridas a respeito dos programas de pós graduação lato sensu em administração, inclusive sendo decorrentes de críticas traçadas, demonstra já ter conquistado seu espaço tanto por parte do público interessado, quanto por parte das instituições de ensino e do mercado empresarial. Piloti (2006) defende que continuarão em destaque no sistema de pós graduação brasileiro, mesmo porque, os centros de produção científica e tecnológica fazem uso desse espaço na promoção da disseminação dos resultados alcançados.

Conjeturando: a carreira do profissional de Recursos Humanos, seu mercado de trabalho, e suas relações com o curso de pós graduação lato sensu em administração

As diferentes mídias especializadas e direcionadas ao universo corporativo parecem sustentar um discurso recorrente com relação a importância e a contribuição oferecida às organizações e seus negócios, por parte da área de Recursos Humanos. Tal discurso pode ser representado pela afirmação de Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.2): “nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje”. Porém, em sua contramão, parte das produções acadêmicas parecem demonstrar uma redução das perspectivas de carreiras dos profissionais de recursos humanos, uma vez que alguns autores advogam que tais carreiras estão sendo gradativamente substituídas, modificadas ou redirecionadas.

Autores como Storey (1995), Fischer (1998) e Kiliminik e Sant’anna (2008) advogam que o mercado de trabalho constituído por profissionais pertinentes a área em questão vem demonstrando sofrer influências de situações que envolvem decisões corporativas referentes à redução de custos, aquisição de novas tecnologias, e transferência de práticas que originalmente estavam sob a responsabilidade da gestão de Recursos Humanos. Isto enfraquece, portanto, o seu escopo de atuação, uma vez que muitas das suas atividades reencaminhadas para outras áreas das organizações.

Uma consequência inerente ao processo de enfraquecimento de escopo de atividades é a demanda, aos que permanecem na área, de um novo perfil de competências, de uma atuação diferenciada, e em muitos casos de novos vínculos de trabalho. Assim, exigindo do profissional de Recursos Humanos que se mantém no mercado, e que se dispõe em ascender em sua trajetória de carreira, o repensar efetivo do seu papel e a promoção da transformação da área.

Para Ulrich, Younger, Brockbank (2008) os profissionais de recursos humanos alinhados com os novos contextos de mercado devem priorizar as ações relacionadas ao atendimento das necessidades dos negócios que atendem. Seu propósito seria fortalecer os resultados organizacionais, posicionando-se como um prestador de serviços baseado na sua competência técnica multifuncional, na operação eficiente das práticas, e na visão estratégica capaz de antever problemas.

No que tange as competências dos profissionais de recursos humanos, estas foram descritas por Milkovich e Boudreau (2000) como sendo: o conhecimento do negócio a partir dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais; a elaboração e fornecimento das políticas e práticas relacionadas à gestão de pessoas; e a administração de mudanças fazendo uso da inovação e criatividade. Esse grupo de competências tomam uma proporção equivalente a inferida por Veiga-Neto (2003), Santos (2006), e Castells (1999) quando tratam da educação na contemporaneidade, ou seja, a sua abrangência envolve aspectos necessários para a superação dos desafios pertinentes ao mercado de trabalho.

É possível citar como um exemplo de adaptação da área e da carreira às novas exigências, a mudança no cargo dos profissionais de recursos humanos, até então conhecidos como analistas, para o cargo e ou a atuação como consultor interno de recursos humanos. De acordo com Alberton, Mancina, Borba (2009), a atuação nessa nova posição necessita de uma qualificação diferenciada do profissional habituado na estrutura departamentalizada. Isso porque, há a transposição do papel de especialista em determinado processo de recursos humanos para a visão generalista. Além disso, o papel de consultor interno está pautado no apoio aos diversos líderes, na utilização de métodos de diagnóstico, intervenção, e aconselhamento.

Verificou-se em um estudo de caso de abordagem qualitativa realizado com 32 profissionais de recursos humanos que participaram de um curso de Formação em Consultores Internos que, em suas percepções, os pontos fundamentais para a atuação nesse papel dependiam de uma forte base conceitual como forma de suportar a capacidade de influenciar os clientes; a manutenção de uma escuta especializada, e um questionamento constante e reflexivo ao cliente (ALBERTON, MANCINA, BORBA; 2007, 2008).

Um outro exemplo de alteração na carreira, é o processo de internacionalização do profissional de recursos humanos, considerado até então pouco usual, e que atualmente está se tornando mais comum. Criar uma mobilidade global para esse grupo de profissionais significa uma oportunidade para os próprios departamentos se especializarem como trabalhadores multiculturais. Essa situação corrobora com as proposições de Castells (1999) relacionadas com o mercado de trabalho globalizado de mão de obra especializada oriunda de uma economia informacional.

Ou seja, se antes as carreiras não contemplavam em seu planejamento vivências internacionais, nas atuais circunstâncias, além de ser uma realidade no mercado de trabalho de recursos humanos, é um outro ponto que abrange a formação que sucede a graduação. É importante o questionamento com relação aos conteúdos trabalhados nos cursos vigentes, ou seja, se há a consideração desse cenário, uma vez que, habitualmente são os programas *stricto sensu* que possuem conexão direta com as produções internacionais.

Vamos a algumas constatações sobre o quem vem sendo discutido no presente tópico do presente estudo:

Figura 2: Pesquisas sobre aspectos que envolvem a formação e a carreira dos profissionais de recursos humanos no Brasil

Autor/Ano	Público Participante	Principais Achados
Kalirouk e Rodrigues (2000)	Investigaram longitudinalmente a transição e trajetória de carreira de seis profissionais de recursos humanos, compreendidos na faixa etária superior a 40 anos e com 22 anos de carreira profissional, em média, entre o período de 1997 a 1999.	A maioria parte dos profissionais estudados passou pela experiência de desânimo e retomaram ao emprego formal, tendo como motivos a necessidade de segurança e estabilidade profissional oferecidas pelas empresas. Principalmente porque muitos dos profissionais de meio período tinham participado em cursos de sociologia profissional mediante a justificativa de falta de tempo ou de recursos financeiros.
Hamzahiro, Talcian e Zekiceto (2001)	50 profissionais de recursos humanos (80% gestores) atuantes em grandes empresas localizadas no Sul e Sudeste do país	Os gestores consideraram que contribuíam com informações e participavam do processo decisório estratégico tratando as estratégias de RH, ainda que de forma reativa aos objetivos da empresa. Esse fato foi corroborado com a constatação de que tal público afirmou que com os processos técnicos, como os relacionados à contratação, que incorporavam a sua atuação, em detrimento da articulação com os gestores de linha para a análise de problemas e busca de soluções. Apesar disso, os respondentes consideraram que atuavam como agentes de transformação contínua da cultura com elevada frequência, no entanto, não consideraram na mesma proporção a divulgação dos valores da empresa.
Ruth e Souza (2008)	Profissionais de recursos humanos atuantes em empresas de Guaranguava e região	Verificaram que 50% dos entrevistados eram pós-graduados, que a renda média pessoal de 28% estava concentrada entre 04 e 11 salários mínimos, e 22 % recebiam acima de 15 salários mínimos, sendo a variação de renda oriunda das diferentes políticas de remuneração adotadas pelas empresas em decorrência de seus portes e segmentos. Um outro resultado relevante foi que os participantes consideraram como fatores determinantes para o sucesso profissional a atualização e a melhor qualificação.
Kalirouk e Sant'Anna (2008)	102 profissionais de recursos humanos cadastrados na Associação Brasileira de Recursos Humanos ABRH/BR	Concluíam que as trajetórias de carreira desses eram, predominantemente, de vínculos assalariados (46%), apesar de 60% dos respondentes já terem vivenciado a experiência de sair da posição de assalariado e passar para autônomo. Complementam os resultados a informação de que 53% pretendiam atuar ou continuar atuando como autônomo, e 29% tinham interesse em continuar ou vir a trabalhar como assalariado, sendo que mais de 60% dos respondentes tinham idade superior a 36 anos, e 78% em nível de pós-graduação.
ABRH-Nacional em (2008)	1979 profissionais de recursos humanos	Aproximadamente 80% dos participantes possuíam especialização em gestão de pessoas e afirmaram perceber no mercado uma maior valorização da área de RH. Além disso, demonstraram a necessidade de serem preparados para dar as respostas que as organizações precisam. Relataram sobre a pressão por melhor se qualificar, e reconheceram que estão buscando se atualizar. O estudo também evidenciou que a carreira generalista é mais valorizada após alguns anos de carreira, e nos cargos de chefia, e 63% dos profissionais de RH sem cargo de chefia afirmaram que buscam desenvolver uma carreira generalista.
ABRH-Nacional (2011)	379 profissionais da área de recursos humanos	Obtiveram como resultados que 73,4% dos profissionais acreditavam que a área de recursos humanos será mais relevante, reconhecida e valorizada nas organizações nos próximos três anos. Os jovens profissionais de recursos humanos quando questionados sobre suas ambições de carreira, cerca de 60% afirmaram pretendem se tornar diretores de RH.

Tendo como estratégia de análise a extração dos pontos relevantes que validam, ou não, as afirmações anteriores sobre a formação e carreira dos profissionais de recursos humanos, é possível destacar que, em geral:

- os profissionais que não se reciclaram ou se aperfeiçoaram ao longo dos anos por meio de uma formação estruturada e formal correram o risco de serem excluídos do mercado de vínculo celetista;
- a mudança do escopo da área de recursos humanos ainda não está consolidada em um nível estratégico, talvez pelo fato de que os profissionais atuantes ainda não estejam preparados para tal desempenho;
- parece existir uma relação entre a formação pós graduada e o aumento de renda, ou seja, quanto mais alta o título, maior a renda como significado de sucesso profissional;
- a carreira do profissional é alterada ao longo dos anos, passando da especialização para a generalização mediante a ascensão de cargos e a sua capacidade de aquisição de novas competências.

Os parágrafos anteriores e a Figura 2 trazem em seu conjunto, pontos relevantes que contribuem para uma análise integradora sobre a formação pós graduada e seus impactos nas carreiras de seus participantes. Entre eles: a mudança do papel da área de recursos humanos, o perfil demandante dos profissionais, as articulações relacionadas aos vínculos profissionais, e os novos cargos/carreiras que surgem dentro do contexto contemporâneo, como resposta as pressões das configurações mercadológicas.

Dessa forma, a formação pós graduada, para não ser posicionada como reativa e para cumprir com suas promessas institucionais de alavancagem de carreira, em primeira instância, deveria manter o alinhamento do conteúdo oferecido com as reais necessidades profissionais. Para isso, contaria com uma reavaliação constante de suas grades curriculares, já que o desenvolvimento do perfil do profissional de recursos humanos descrito acima não se promoverá em cursos de curta duração.

Uma dúvida pode ser gerada por tal proposição: como sanar a necessidade de formar um profissional globalizado, sem no entanto, explorar com profundidade os contextos internacionais nas salas de aula dos programas lato sensu em administração, uma vez que a superficialidade parece permear, de forma geral, a realidade de tais cursos?

Em segunda instância há a necessidade de se constituir disciplinas intercambiadas para suportar a articulação de, por exemplo, uma base conceitual substancial e integrada. Aplicam-se aqui as críticas não apenas com relação a superficialidade na transmissão dos conteúdos, mas também da adoção de bibliografias padronizadas. Mais dúvidas ainda são elencadas: de que forma proporcionar ao profissional de recursos humanos o desenvolvimento das competências relacionadas a uma “escuta especializada” diante das críticas de ausência de abordagens pedagógicas que explorem aspectos analíticos e reflexivos profundos, indo muito adiante das “receitas de bolo”?

Ainda com foco na superação das “receitas de bolo”, a atuação em um mundo do trabalho repleto de contradições e exigências que flutuam entre os níveis operacional, tático e estratégico pressupõe uma formação educacional profissional pautada no desenvolvimento de competências, e não mais em qualificações. A competência política descrita por Deluiz (s/d) que permite ao profissional atuar criticamente no trabalho, somado por um perfil reflexivo defendido por Schön (1997) poderiam fornecer



os principais direcionadores de desempenho no contexto citado.

Considerando o que Castells (1999) nomeou como o “aumento da economia de serviços”, pode-se sugerir que o profissional de recursos humanos especializado ou informacional seria aquele que utilizaria suas competências como forma de prestar serviços. Para isso, ele relacionaria suas motivações para a carreira direcionadas para a venda de seu conhecimento, pelo desafio da realização e da própria mobilidade sem fronteiras.

Cabe aqui, questionar de que forma os cursos de pós graduação lato sensu estão transpondo a proposta de desenvolvimento de uma visão global sobre as principais práticas e métodos de gestão contemporânea aliadas ao universo do mundo dos negócios (RUAS, 2003; CAMPOMAR, 2005; BERTERO, 2007) em suas estruturas didático-pedagógicas? E mais, de que forma, mensuram se tal transposição está atendendo as reais necessidades dos alunos, uma vez que não há cobrança por parte das instituições que regulamentam tal modalidade de ensino, e que, segundo autores como Pilati (2006) e Bertero (2007), a educação profissional torna-se, em muitos contextos um patrimônio?

Como é possível que 80% dos profissionais de recursos humanos serem pós graduados em sua área de atuação, e continuarem com a sensação de que ainda não estão preparados para os desafios, conforme demonstrou o estudo da ABRH em 2008? Se por um lado a pós graduação esteve presente, é possível questionar em que instância? Em que medida falhou? Poderia sim, se justificar por meio das críticas já descritas e relacionadas à sua estrutura curricular operante? Ou em que medida essa “sensação” de falta de preparo descrita foge a instância acadêmica, ou mesmo se esta acaba por fazer uso dessa “sensação”, que mesmo não sendo proporcionada por ela, acaba sendo favorável?

Somam-se a todas as interrogações já realizadas a afirmação de Albuquerque (1999, p.228) : “o atual sistema de escolaridade formal e de formação de Recursos Humanos não vem atendendo adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade industrial. A revolução na educação e na formação de Recursos Humanos é imperativo consensual restando discutir as formas e iniciar a ação.”

Diversas conjecturas foram traçadas, reflexões foram sugeridas, ao se construir o presente ensaio. Nele, verificou-se que as críticas sobre a pós graduação lato sensu em administração possui desafios a serem superados, principalmente os relacionados com a mediação de um contexto contraditório, muito pertinente à sociedade contemporânea. Se por um lado, as instituições de formação sofrem pressões mercadológicas, de atendimento em larga escala, e com características de prestação de serviço; por outro, tentam suprir a necessidade de formação de um profissional reflexivo, com conhecimento suficiente para sustentar uma argumentação, e que não pode estar limitado aos saberes tradicionalmente oriundos da atividade de recursos humanos.

As implicações do presente ensaio se baseiam no fato de que ao se direcionar a análise ao público específico de recursos humanos é possível identificar poucos avanços nas produções acadêmicas. Em especial ao se tratar de uma área que, ao mesmo tempo, é cobrada pelas empresas por ser responsável pela promoção de mudanças culturais; também tem seus resultados pautados na dependência executiva dos seus pares e clientes internos. Consequentemente, há limitações das informações oriundas de fontes com credibilidade assegurada, como são as produções acadêmicas.

Assim, o que se pode sugerir é que traçar conjecturas sobre os impactos das

formações pós graduadas nas carreiras de seus participantes envolve um complexo de variáveis, havendo, no entanto, estudos que demonstram tal ligação. No que tange especificamente o contexto dos profissionais de recursos humanos, percebe-se como principais aspectos de mediação entre a formação e a carreira, a mudança do papel da área, o ideal de perfil dos profissionais, a constituição dos vínculos profissionais, e a transformação dos cargos/carreiras.

Os profissionais em si, de certa forma, continuam rendidos na luta de forças entre as pressões organizacionais, o mercado de trabalho e as ofertas das instituições de ensino. Isto por que, mesmo as produções acadêmicas oriundas dos cursos stricto sensu sobre o assunto parecem não migrar para a realidade lato sensu, contrariando o que sugeriu Piloti (2006), e contribuindo para o fortalecimento das críticas a tal modelo educacional. E como considerações finais do presente estudo, ficam os diversos questionamentos realizados, como uma proposta de agenda que possa subsidiar a melhoria dos cursos em questão, e o benefício secundário aos profissionais de recursos humanos e aos estudiosos do tema de carreiras.

Referências Bibliográficas:

ALBERTON, D.M.; MANCIA, L.T.; BORBA, P.M. O Papel do Consultor Interno de Recursos Humanos. In **Enanpad**, set, 2009.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos humanos e competitividade. In: **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. Marcelo Milano Falcão Vieira, Lúcia Maria Barbosa de Oliveira (organização). – São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA JUNIOR, A. e outros. Parecer CFE no 977/65, aprovado em 3 dez. 1965. **Revista Brasileira de Educação**, n. 30, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S141324782005000300014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20.02.2012.

ANTONELLO, C.S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. In **RAC**, 9(2):35-58, abr/jun, 2005.

BARBOZA, N. MBA: diferencial na carreira e no currículo. Disponível em: <<http://www.guiamba.com.br/mba-diferencial-na-carreira-e-no-curriculo/>>. Acesso em 15/02/2012.

BERNARDES, J. F.; MELO, P. A. O papel dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, no desenvolvimento de políticas em Administração e Gestão Universitária. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/colquio04/completos/Jos%E9%20Francisco%20Bernardes%2020O%20papel%20dos%20Programas.doc>>. Acesso em 15/02/2012.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. Lei 9394/96, de 20/12/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, n. 248, 23 dez. 1996.

_____. Estabelece normas gerais para criação dos cursos de pós-graduação no país. Parecer n. 977, de 3 de dezembro de 1965. Brasília, 1965. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 15/02/2012.

_____. Estabelece as normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. Brasília, 2001. Resolução n. 1 CNE/CES, de 3 de abril de 2001. Disponível em: <www.mec.gov.br>.



PUC-SP



FEA/USP

mec.gov.br>. Acesso em: 15/02/2012.

CARRILLO, Jorge. "Flexibilidad y calificación en la encrucijada industrial". In: **Lecturas de Educación y Trabajo**, no 3, Red Latino - Americana de Educación y Trabajo, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAMPOMAR, M. C. **Carta aos coordenadores de cursos de especialização: MBA, do departamento de Administração do FEA/USP, de outros cursos de outros departamentos ou diretores do FIA e de outras fundações**. São Paulo, nov. 2002.

CUNHA, L. A. C. R. A pós-graduação no Brasil: função técnica e função social. In **Revista de Administração de Empresas**, 14, (5):66-70, set/out, 1974.

CRUZ, C.H.C. Influências da pós-modernidade na escola. In **Rev de Educação AEC** 22(89):99-125, out/dez, 1993.

DELUIZ, N. **A globalização econômica e os desafios à formação profissional**. S./d. (mimeo.).

DESAULNIERS, J.B.R. Formação, ou qualificação, ou competência. In **Revista Veritas**, 49(38): 95-103, mar, 1993.

DOYLE, M. Organisational transformation and renewal: a case for reframing management development? In **Personnel Review**, Farnborough, 24(6):6-18, 1994.

BERTERO, C.O. Educação executiva – mercado de esperanças. In **GV executivo**, 6(5), set/out, 2007.

FABRINI, R. O papel do MBA na carreira do executivo. In: **Conferência Anamba e Encontro Regional Latino Americano do Emba Council**, INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa, mar, 2010.

FERRETI, C. J. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90. In **Educação & Sociedade**, ano XVII, n 59, ago, 1997.

FERRETTI, C. J. e outros. **Tecnologias, trabalho e educação**. 3a ed. Petrópolis, Vozes, 1994.

FISCHER, A. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: ESP, 1998.

FIGUEIROA, H.; SILVA, D.; GARCIA, M.N. Fontes de referência que formam os fatores motivadores da escolha de uma instituição para cursos pós-graduação lato sensu em administração na cidade de São Paulo. In **ENEPQ**, 2007.

FONSECA, D. M. Contribuições ao debate da pós-graduação lato sensu In **R B P G**, v. 1, n. 2, p. 173-182, nov. 2004.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. In **Revista São Paulo em Perspectiva**. 14 (2), 2000.

GATTI, B. A. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. In **Revista Brasileira de Educação**, 13(37), jan/abr, 2008.

GIULIANI, A. C. Perfil profissional dos egressos do programa de mestrado profissional em administração de uma instituição de ensino do interior do estado de São Paulo. In **Revista Administração UFSM**, 3(1):94-108, jan/abr, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. In **RAE – Revista de**

Administração de Empresas, 37(3):10-19, jul/set, 1997.

GOMES, C. A. Pós-Graduação Lato Sensu: Terra de Ninguém. In **Infocapes** 7(2), 1999.

GOMES, J.B.; CASAGRANDE, S.D.R. A educação reflexia na posmodernidade. In **Revista Latino Americana Enfermagem**, 10(5):696-703, set/out, 2002.

HALL, D. T. Potential for career growth. **Personnel administration**, 34, 1971. _____. **Career in organizations**. Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976.

_____. An overview of current career development theory. In: HALL, D. e Associates. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986a.

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZEBINATO, A.N. Os Papéis Desempenhados pelos Profissionais de Recursos Humanos Contribuem para a Vantagem Competitiva Sustentável? In **Enanpad 2001**.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: Ferretti, C.J. et al. (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: Um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1994.

IKEDA, A.; CAMPOMAR, M. C.; OLIVEIRA, T. M. V. A pós-graduação em Administração no Brasil: definições e esclarecimentos. In **Revista Gestão e Planejamento**, 6(12), jul/dez, 2005.

KILIMNIK, Z.M.; RODRIGUES.S.B. Trajetórias, transições e âncoras de carreiras: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. In **O&S**, 7(17), jan/abr, 2000.

KILIMINIK, Z.M.; SANT'ANNA, A.S. O profissional de recursos humanos: trajetórias de carreira, percepções e aspirações quanto ao mercado de trabalho. In **Revista Gestão & Tencologia**, 8(2):1-19, jul/ago, 2008.

LEITE, A. C. T.; LIMA, C. A. Técnicas e habilidades: educação continuada para a formação do administrador atual. In **Anais do ENANGRAD**, 1997.

MACHADO, M. R. O resultado econômico-financeiro proporcionado aos profissionais mediante conclusão de cursos de pós-graduação lato sensu em contabilidade, 1988-2001. In **Dissertação de mestrado apresentada ao programa multiinstitucional e inter-regional de pós-graduação em contábeis da Universidade Federal da Paraíba – UFPB**, 2003.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. In **Educ. Soc.** 19(64), set, 1998.

MASCARENHAS, A.O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E.A. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. In **RAE**, 51(3):265-279, mai/jun, 2011.

MARTINS, D.S.; SILVA, G.S.; BULGARELLI, L.H.P.; SCARE, R.F. Atitude do Mercado Potencial frente aos Cursos de Pós-Graduação em Administração Lato Sensu. In **EnEPQ**, nov, 2007.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas.2000.

MINTZBERG, H. **Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2004.

MORAES, E. A.; GRAEML, A.R.; SANCHEZ, O.P.; MESQUITA, F.S.B. Seleção de cursos de educação continuada por executivos de empresas. In **RAE-eletrônica**,



5(2), jul/dez, 2006.

OLIVEIRA, BERGAMASCHI, CABANÃS, VIOTTO E TÓFOLI. In Portal Estudos & Pesquisas da UNILINS, 2(1), 2011.

PILATI, O. Especialização: falácia ou conhecimento aprofundado? In **RBPG**, 3(5):7-26, jun, 2006.

PUCIK, W.; THICHY, N.M.; BARNETT, C.K. **Globalization and human resource management: crating and leading the competitive organization**. New York: John Wiley, 1992.

RESENDE, E. J. A gestão de pessoal nas empresas brasileiras: o curto e o longo prazo. In **Tendências do Trabalho**, 238:7-12, mai, 1994.

RODRIGUES, M. Fazer ou não uma pós-graduação? Disponível em: <<http://www.vestibular.brasilecola.com/especial/fazer-ou-nao-uma-posgraduacao.htm>>. Acesso em 15/02/2012.

RUAS, R. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. In **RAE**, abr/ mai/jun, 2003.

RUTH, E. L.; SOARES, A. C. C. O perfil dos profissionais de recursos humanos das empresas de pequeno, médio e grande porte de Guarapuava. In **UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu**. Ed.4 Ano: 2008.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 2006.

SANTOS, C. M. Tradições e contradições da Pós-Graduação no Brasil. In **Educação e Sociedade**, 24(83): 627- 641, ago. 2003.

SCHÖN D.A. **The reflective practitioner**. New York (EUA): Basic Books; 1983.

_____ **Educating the reflective practitioner**. New York (EUA): Jossey-Bass; 1987.

Site da ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos.

SPAGNOLO, F.; SEVILHA, M.A.F. A situação atual da pós-graduação lato sensu. In **Infocapes**, 2(3):7-12, jul/set, 1994.

STEPHENS, G. K. Crossing internal career boundaries: The state of research on subjective career transitions. In **Journal of Management**, 20(2): 479-501, 1994.

ULRICH, D.; LOSEY, M. R.; LAKE, G. **Tomorrow's HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change**. New York: John Wiley and Sons, 1997.

VEIGA-NETO, A. Pensar a escola como instituição que pelo menos garanta a manutenção das conquistas fundamentais da modernidade. In Costa, M.W. **A escola tem futuro?** DP&A, 2003.

VERGARA, S.C.; AFONSO, C. W. MBA e MPA: diferenças e similaridades. In **RAP**, 39(6):1283-1302, nov/dez, 2005.

VOCÊ S/A. **Guia MBA 2004**. São Paulo: Abril, Edição Especial, dez, 2004.

WEINBERG, M. MBA: um impulso na carreira. In Revista Veja, edição 2054, 2 abr. 2008.

WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. O fenômeno dos MPAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. In **RAE**, 44(1), jan/mar, 2004.