

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**OSCAR MASSARU FUJITA**

**Educação a Distância, Currículo e Competência:  
uma proposta de formação *on-line* para a Gestão Empresarial**

**São Paulo  
Fevereiro - 2010**

**OSCAR MASSARU FUJITA**

**Educação a Distância, Currículo e Competência:  
uma proposta de formação *on-line* para a Gestão Empresarial**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de São Paulo (USP), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Educação.

Área de Concentração: Didática, Teorias de Ensino e Prática Escolares.

Orientadora: Profa. Dra. Vani Moreira Kenski

**São Paulo  
Fevereiro - 2010**

Oscar Massaru Fujita

Educação a Distância, Currículo e Competência: uma proposta de formação *on-line* para a Gestão Empresarial

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de São Paulo (USP), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Educação.

Área de Concentração: Didática, Teorias de Ensino e Prática Escolares.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Vani Moreira Kenski (orientadora)

Instituição: Universidade de São Paulo

Assinatura: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

*À minha esposa **Clarice Mayumi Oshika Fujita**,  
com amor, carinho  
e gratidão pelos momentos de incentivo,  
pela presença marcante e apoio durante a trajetória  
percorrida nesse trabalho de pesquisa.*

## AGRADECIMENTOS

Neste árduo, mas prazeroso caminhar, convivi com pessoas cuja presença amiga muito contribuiu na realização deste trabalho de pesquisa, e pôr conseguinte na concretização dos objetivos traçados. Meus sinceros agradecimentos:

- ◆ À Deus que me guia, me orienta, me conforta e que tem me iluminado em todos os momentos da minha vida;
- ◆ Ao amor de minha vida, Clarice, pelo incentivo e presença amiga apoiando, auscultando e acompanhando com paciência e dedicação ao longo desta caminhada. Aos nossos filhos, Julia e Felipe que são fontes de inspiração e de luta;
- ◆ À meus pais, Susumu e Helena, que dedicaram suas vidas aos seus filhos, proporcionando uma educação digna, pautada em simplicidade, honestidade e dignidade;
- ◆ Aos meus sogros, Hideo (*in memoriam*) e Toshiko, pelo constante apoio e prontidão nos momentos mais difíceis;
- ◆ Aos membros da família, Nair e Acácio, Eliza e Márcia e as minhas sobrinhas Kátia, Karina e Laura, pelo incentivo e apoio recebido;
- ◆ À minha orientadora, Profa. Dra. Vani Moreira Kenski, pelos desafios e desequilíbrios que me proporcionou, despertando-me novos horizontes e perspectivas para o meu crescimento profissional;
- ◆ Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de São Paulo (USP) pela competência profissional demonstrada no transcorrer desta e respeito aos saberes e sonhos de seus alunos;
- ◆ Aos amigos da USP: Adriana, Paula C., Constantino, Claudio, Jussara, Rita R., Paula M., Ítalo Oscar, Rosangela, Hildelano, Cacau, Juliana, Daniela, Renato Targa, Madureira e Hermani pela parceria e aprendizado;
- ◆ Aos amigos da UNESP: Alberto, Célia Guimarães, Arilda, Ana Maria, Paulo e Edméa e Paula pelo incentivo e apoio;
- ◆ Aos professores: Elisa T. M. Schlünzen, Maria Cândida Moraes, Maria Elisabette B. B. Prado, José Armando Valente, Jordi Q. Albalat; Lígia Rubim, Myrtes Alonso, Dirceu M. Guazzi, Rafael R. Negrão, Sonia H. de Labra pelo exemplo, parceria e amizade;

- ◆ Aos amigos do Grupo de Pesquisa NEC e TA pelo aprendizado colaborativo;
  
- ◆ Aos sempre amigos Tânia e Arthur, Denise, Miriam R. e Leandro por compartilharem deste meu sonho, apoiando e contribuindo para a conclusão desta pesquisa;
  
- ◆ Ao Conselho Federal de Administração (CFA) na pessoa do presidente do CFA Sr. Roberto Carvalho Cardoso pela disponibilização integral do relatório "Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador – 2006" e ao Prof. Oswaldo Scaico pela colaboração;
  
- ◆ Aos funcionários da secretaria da pós-graduação da FEUSP pela presteza e prontidão;
  
- ◆ A todos que, de uma maneira direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

*Ninguém nasce forte, torna-se forte.  
É pela repetição de atos, por pequenas vitórias e  
sacrifícios reiterados, que se consegue um  
coração generoso e uma grande coragem.*

P. de Ponlevoy

## RESUMO

FUJITA, O. M. **Educação a Distância, currículo e competências: uma proposta de formação *on-line* para a Gestão Empresarial**. 2010. 284 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2010.

A sociedade, de um modo geral, vem se transformando vertiginosamente em todos os sentidos. O avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tem contribuído significativamente para a aceleração do processo de mudança. Na atual sociedade do conhecimento, indivíduos compartilham virtualmente dos mesmos interesses e objetivos. Redes de informação e de conhecimento são construídas a todo momento. A globalização da informação e a acirrada competitividade têm afetado diversas áreas do conhecimento nas quais se insere a Educação e a Administração de Empresas, e conseqüentemente a formação e a qualificação dos profissionais dos níveis mais altos da organização: o Gestor Empresarial. É sobre essa formação, permeada pelos avanços das tecnologias digitais e suas possibilidades, que se insere a presente pesquisa. Ela foi desenvolvida segundo a abordagem qualitativa e como método de coleta de dados adotou-se a bibliográfica, cuja análise baseou-se eminentemente na análise documental. A investigação comprova a tese de que as diversas competências solicitadas pelo mundo do trabalho não estão sendo devidamente contempladas nos cursos de graduação de Administração de Empresas e também nos cursos de pós-graduação (*lato sensu*) de Gestão Empresarial no formato presencial tradicional. Para tal, identifiquei conceitos e competências necessárias ao perfil do profissional. Analisei focos, tendências e a prescrição curricular dos cursos de Gestão Empresarial ministrados no exterior e no Brasil e discorro sobre as especificidades da Educação a Distância (EAD) como modalidade de ensino-aprendizagem. Diante das informações obtidas ao longo da pesquisa, ao final faço uma proposta de formação na modalidade de Educação a Distância *on-line* para um curso de pós-graduação de Gestão Empresarial, utilizando como formato um “currículo em rede” para atingir as novas competências requeridas pela área, integrando simultaneamente espaços mais adequados e atualizados de formação nacionais e internacionais, por meio da fluência tecnológica digital e de um tratamento andragógico diferenciado em relação aos novos conteúdos para a formação de gestores empresariais.

**Palavras Chave:** Educação a Distância, Currículo, Competências, Gestão Empresarial, Ensino e Aprendizagem.

## ABSTRACT

FUJITA, O. M. **Distance Learning, curriculum and competences: a suggestion for graduation on Business Management on-line.** 2010, 284 p. Ph. D. Thesis. Department of Education, University of São Paulo (USP), São Paulo, 2010.

Society, in general, has been quickly changing in all senses. The development of Information and Communication Technologies (TICs) has significantly contributed to accelerate the process of change. Nowadays, individuals virtually share the same interests and goals within the knowledge realm. Information and knowledge nets are built every time. Information globalization and keen competitiveness have affected several fields of knowledge in which Education and Business Management are included. Consequently, preparing and qualifying professionals from the highest levels of an organization, the Business Manager, have also faced this challenge. The present paper is about such preparation which is always modified by the digital technology advancement and its possibilities. A qualitative approach was used and the data collection was bibliographic which analysis was mainly based on documental analysis. This research confirms the thesis that the several competences required by the job market are not being considered in traditional every-day-attendance undergraduate courses and graduate courses of Business Management. Thus, I identify the necessary concepts and competences for a suitable manager profile. I analyse places, trends, and the curricular requirements of Business Management courses offered abroad and in Brazil. I also discuss about the specifications of Distance Learning (EAD) as a modality of teaching-learning. With the information gathered along the research, I finally make a suggestion for graduation with the Distance Learning on-line approach for a graduate course on Business Management, using as a format “a web curriculum” in order to attain the new competences required by the field, simultaneously integrating places which are more suitable and more updated nationally and internationally through the digital technologic flow and a differentiated “adult education” approach regarding the new contents for graduation of Business Managers.

**Key Words:** Distance Learning, Curriculum, Competences, Business Management, Learning and Teaching.

## RESUMEN

FUJITA, O. M. **Educación a Distancia, currículo y competencias: una propuesta de formación on-line para la Gestión Empresarial.** 2010, 284 p. Tesis de Doctorado. Facultad de Educación, Universidad de São Paulo (USP), São Paulo, 2010.

La sociedad, de modo general, ha estado transformándose vertiginosamente en todos los sentidos. El avance de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) han contribuido significativamente para la aceleración del proceso de cambio. En la actual sociedad del conocimiento, los individuos comparten virtualmente los mismos intereses y objetivos. Redes de información y de conocimiento son formadas constantemente. La globalización de la información y la severa competitividad han afectado diversas áreas del conocimiento, entre ellas la Educación y la Administración de Empresas, y consecuentemente, la formación y la capacitación de los profesionales de los niveles más altos de una organización: el Gestor Empresarial. Es sobre esta formación, permeada de los avances de las tecnologías digitales y sus posibilidades, que trata la presente investigación. Ella fue desarrollada bajo el método cualitativo y la colecta de datos fue bibliográfica, y el análisis de dichos datos se basó eminentemente en el análisis documental. La investigación comprueba la tesis de que las diversas competencias requeridas por el mercado de trabajo no están siendo debidamente contempladas en los cursos de Licenciatura de Administración de Empresas ni en los cursos de postgrado (*lato sensu*) de Gestión Empresarial con el modelo cerrado tradicional. Identifico los conceptos y las competencias necesarias para perfil del profesional. Analizo focos, tendencias y la prescripción curricular de los cursos de Gestión Empresarial ofrecidos en Brasil y en el extranjero y discuto sobre las especificaciones de la Educación a Distancia (EAD) como una modalidad de enseñanza-aprendizaje. Con la información obtenida a lo largo de la investigación, finalmente planteo una propuesta de formación con la modalidad de Educación a Distancia *on-line* para un curso de postgrado de Gestión Empresarial, utilizando como formato un “currículo en red” para cumplir con las nuevas competencias requeridas por el área, integrando simultáneamente espacios más adecuados y actualizados de formación nacionales e internacionales, por medio del flujo tecnológico digital y de una orientación para “educación de adultos” diferenciado en relación a los nuevos contenidos para la formación de administradores de empresas.

**Palabras clave:** Educación a Distancia, Currículo, Competencias, Gestión Empresarial, Enseñanza y Aprendizaje.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tela principal do Site “Educação Digital para todos”	26
Figura 2 – Base do processo de construção	32
Figura 3 – Aspectos da Competência humana (ACHA)	50
Figura 4 – Eixos de formação das competências	54
Figura 5 – Teoria de instrução e teoria crítica	79
Figura 6 – Níveis de abordagem	126
Figura 7 – Comunidade de aprendizagem	137
Figura 8 – Estrutura organizacional básica de um curso EAD on-line	145
Figura 9 – Perfil do Profissional	164
Figura 10 – Rede Mundial de Computadores (internet)	168
Figura 11 – Rede com formato tradicional	168
Figura 12 – Formato de colméia	169
Figura 13 - Rede de dados e informações	170
Figura 14 - Comunidade virtual de aprendizagem	171
Figura 15 – Aspectos da competência	173
Figura 16 – Desenvolvimento da competência humana	173
Figura 17 – As competências no CURRÍCULO EM REDE	174
Figura 18 – Divergência na formação das competências	174
Figura 19 – Convergência no processo de formação	175
Figura 20 – Exemplos de eixos temáticos no CURRÍCULO EM REDE	177
Figura 21 – Construindo a REDE	178
Figura 22 – Oportunidades e perspectivas do CURRÍCULO EM REDE	179

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Currículo Mínimo de Administração (1966)	41
Quadro 2 – Currículo Mínimo de Administração (1993)	43
Quadro 3 – Competências para o profissional	51
Quadro 4 – As dezesseis competências referenciais	52
Quadro 5 – Sentido das requisições	75
Quadro 6 - Melhores MBAs em Gestão de língua inglesa (por categorias)	88
Quadro 7 - Melhores MBAs em Gestão Empresarial do exterior	91
Quadro 8 – Cursos classificados por Categoria de Público (exterior)	92
Quadro 9 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial - exterior (Iniciantes)	94
Quadro 10 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial - exterior (Sênior)	101
Quadro 11 - Melhores MBAs em Gestão Empresarial do Brasil	107
Quadro 12 – Cursos classificados por Categoria de Público (Brasil)	108
Quadro 13 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial – Brasil (Iniciante)	112
Quadro 14 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial – Brasil (Sênior)	115
Quadro 15 – Descrição dos níveis de abordagem	127
Quadro 16 – Características diferenciadas de aprendizagem	131

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formação acadêmica (Graduação e Pós-Graduação) dos administradores	59
Tabela 2 – Curso escolhido após a graduação dos administradores	59
Tabela 3 – Ocupação principal dos Administradores	60
Tabela 4 – Área funcional que dedica maior tempo dos administradores	60
Tabela 5 - Formação acadêmica (Graduação e Pós-Graduação) dos professores	61
Tabela 6 - Disciplinas que os professores mais lecionam	62
Tabela 7 - Atividades exercidas paralelamente a docência	63
Tabela 8 – Sugestões dos professores em relação a novos conteúdos	64
Tabela 9 – Indicador de qualidade nos cursos segundo os professores	65
Tabela 10 – Área atividade funcional	66
Tabela 11 – Atuação dos graduados em Administração nos níveis hierárquicos	66
Tabela 12 – Requisitos necessários para a contratação na visão dos Empregadores	67
Tabela 13 - Formação para o nível gerencial e complementar	68
Tabela 14 - Área que os colaboradores deveriam fazer a complementação	68
Tabela 15 – Característica diferenciada do profissional	69
Tabela 16 – Conhecimentos específicos	72
Tabela 17 – Habilidades	72
Tabela 18 – Atitudes	73
Tabela 19 – Competências	73
Tabela 20 – Lançamento de novos cursos – IES Pública	157
Tabela 21 – Lançamento de novos cursos – IES Privado	157

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Níveis educacionais mais procurados pelos alunos (2008)	156
Gráfico 2 - Faixa etária dos alunos matriculados (2008)	158
Gráfico 3 - Cursos na área de gestão e negócios (2008)	159

## LISTA DE SIGLAS

ABED	- Associação Brasileira de Educação a Distância
ACHA	- Aptidão, Competência, Habilidade e Atitude
AVA	- Ambiente Virtual de Aprendizagem
BA	- <i>Business Administration</i>
CFA	- Conselho Federal de Administração
CHA	- Competência, Habilidade e Atitude
CMC	- Comunicação Mediada por Computador
CRA	- Conselho Regional de Administração
DCN	- Diretrizes Curriculares Nacionais
EAD	- Educação a Distância
EAESP	- Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	- Escola Brasileira de Administração Pública
FAQ	- <i>Frequently Asked Questions</i>
FORGRAD	- Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras
FVG	- Fundação Getúlio Vargas
GGSB	- <i>Grenoble Graduate School of Business</i>
IES	- Instituição de Ensino Superior
IQA	- Índice de Qualidade Acadêmica
LMS	- <i>Learning Management System</i>
MBA	- <i>Master Business Administration</i>
NIED	- Núcleo de Informática Aplicada à Educação
OSM	- Organização Sistemas e Métodos
PCN	- Parâmetros Curriculares Nacionais
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TIC	- Tecnologia de Informação e Comunicação
UAB	- Universidade Aberta do Brasil
USAID	- Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos
USP	- Universidade de São Paulo
WEB	- Teia/ Rede de alcance mundial
WWW	- <i>World Wide Web</i>

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

I. Um pouco de minha trajetória	19
I.1 O interesse pela Educação a Distância (EAD)	25
I.2 Desafios e encorajamento	28
II. Objetivo da investigação	32
III. Delineamento metodológico da pesquisa	33

### CAPÍTULO 1

1. O processo de formação e as competências	38
1.1 O Ensino da Administração no Brasil e as propostas curriculares	38
1.2 O desenvolvimento de competências	48
1.2.1 Aspectos e abordagens sobre competências	49
1.3 Perfil e competências individuais na formação	55
1.3.1 As competências individuais	56
1.3.2 Metodologia utilizada na pesquisa realizada pelo CFA	56
1.3.2.1 Com relação aos Administradores	58
1.3.2.2 Com relação aos Professores	61
1.3.2.3 Com relação aos Empregadores	65
1.3.3 Análise do cenário e interpretação dos resultados	70

### CAPÍTULO 2

2. Currículo e suas implicações no cenário da Gestão Empresarial	78
2.1 Globalização e currículo prescrito	83
2.2 Cursos de Gestão Empresarial no exterior	86
2.2.1 Metodologia utilizada na coleta de dados dos cursos no exterior	86
2.2.2 Foco e tendências dos cursos no exterior	91
2.2.3 Análise dos resultados dos cursos no exterior	92
2.2.3.1 Os cursos iniciantes no exterior	93
2.2.3.2 Os cursos seniores no exterior	95
2.3 Cursos de Gestão Empresarial no Brasil	102
2.3.1 Metodologia utilizada na coleta de dados dos cursos no Brasil	105
2.3.2 Foco e tendências dos cursos de MBA no Brasil	107

2.3.3	Análise dos resultados dos cursos no Brasil	108
2.3.3.1	Os cursos iniciantes no Brasil	109
2.3.3.2	Os cursos seniores no Brasil	113
<b>CAPÍTULO 3</b>		
3.	A Educação a Distância (EAD) <i>on-line</i>	118
3.1	A EAD na sociedade da informação e do conhecimento	118
3.2	A evolução da Educação a Distância	120
3.3	Especificidades da EAD <i>on-line</i>	122
3.3.1	Conceitos da EAD	123
3.3.2	Tipos de curso e suas propostas	126
3.3.2.1	Aprendizagem colaborativa	130
3.3.3	Os professores e alunos no ambiente <i>on-line</i>	132
3.3.4	O ambiente virtual de aprendizagem (AVA)	136
3.3.4.1	Principais ferramentas do AVA	141
3.4	As funções dos personagens do processo de formação	144
3.5	A EAD na formação do Gestor Empresarial	150
3.5.1	Os números da formação em EAD	156
<b>CAPÍTULO 4</b>		
4.	Proposta de um curso de Gestão Empresarial na modalidade a distância <i>on-line</i>	163
4.1	Proposta de um CURRÍCULO EM REDE	167
4.2	Possibilidades e perspectivas do CURRÍCULO EM REDE	172
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS</b>		181
<b>REFERÊNCIAS</b>		190
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		202
<b>APÊNDICES</b>		217
<b>ANEXOS</b>		281

# **INTRODUÇÃO**

## I. Um pouco de minha trajetória

*Hoje, olhando para o passado e observando a trajetória percorrida até presente data, percebo que tudo faz sentido e que teve realmente uma razão de ser.*

Meu contato com as tecnologias de informação e comunicação - mais precisamente o computador – aconteceu logo no início de minha carreira profissional, em 1982, em uma empresa de processamento de dados. Os conceitos técnicos adquiridos nessa empresa e conseqüentemente o aprimoramento desses conhecimentos, levaram-me ao primeiro contato com uma sala de aula para ministrar pequenos cursos voltados para a operação de pacotes aplicativos e softwares comerciais desenvolvidos pela própria empresa. Também foi necessário desenvolver todo o material didático do curso (apostilas e manuais).

Por ser minha primeira experiência didática, desenvolvi-a de maneira tímida e intuitiva, isto é, da maneira como sempre havia visto em meus antigos professores.

Segundo Almeida (2000, p.79) essa prática intuitiva é uma ação do professor que:

[...] está sempre impregnada de teorias, muitas vezes ele não tem consciência disso, ou então sua visão teórica é incoerente com a sua prática. Assim suas reflexões devem permitir a busca de teorias que facilitem aprender o significado de sua prática, problematizá-la e identificar o seu estilo de atuação.

Paralelamente a essa atividade profissional, licenciava-me em Matemática pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Faculdade de Ciência e Tecnologia – Campus de Presidente Prudente-SP. Evidentemente que as relações profissionais e acadêmicas (teoria e prática) nesse período foram inevitáveis, justificadas pela própria citação acima de Almeida.

Devido a esse fato, algumas disciplinas possuíam maior significância que outras, como por exemplo: Processamento de Dados, Matemática Aplicada, Probabilidade e Estatística, Didática e Prática de Ensino (estágio supervisionado).

Essa última disciplina, chamou muito a minha atenção no último ano do curso (4º ano - 1986), pois seu objetivo principal era perceber que toda prática educativa decorria de um posicionamento do professor face à concepção de educação, do ensino e da aprendizagem. Juntamente com ela, vieram também os meus primeiros questionamentos

---

quanto à ação docente<sup>1</sup>, à inserção das novas tecnologias na educação e às metodologias didático-pedagógicas adotadas para tal. Evidentemente que nesse momento não havia dados, conhecimento teórico e prático suficientes para analisar tais aspectos e muito menos para propor alternativas para contribuir com a Educação.

Em 1988, fui contratado pelo SENAC (Serviço nacional de Aprendizagem Comercial) para exercer o cargo de monitor de desenvolvimento profissional (professor) na área de informática. Minha ação-docente ainda seguia a metodologia tradicional<sup>2</sup>. Em minha dissertação de Mestrado já apontava que:

replicar a postura de nossos antigos professores, torna-se um ato quase automático, pois apenas imitamos algo que estamos acostumados a observar, adicionado ao fato do desconhecimento de novas estratégias metodológicas existentes e das ferramentas que pudessem favorecê-las. (FUJITA, 2004, p.20)

Percebia que cada vez mais os microcomputadores – que em anos anteriores eram ferramentas manuseadas apenas por uma pequena elite (técnicos, analistas, programadores etc.) – passou a ser uma ferramenta mais acessível e cada vez mais utilizada, visto que, o valor para a aquisição dos mesmos declinava rapidamente. Essa popularização provocou mudanças no dia-a-dia das pessoas e conseqüentemente no cenário empresarial.

Devido ao rápido avanço tecnológico e à competitividade profissional cada vez mais acirrada pelas melhores posições, o mundo do trabalho também passou a exigir dos atuais alunos e futuros profissionais não apenas meras habilidades operacionais, mas sim, maior qualificação, habilidades e competências diferenciadas, como por exemplo: habilidade de trabalhar em equipe, iniciativa, liderança, capacidade de assumir riscos, adaptação às mudanças, execução de projetos em prazos estabelecidos, flexibilidade, criatividade, conhecimentos das TICs entre outras competências.

Não satisfeito com essa ação-docente tradicional e com os resultados obtidos até então, realizei algumas ações pedagógicas em minhas aulas, nomeadas por mim como “*pequenos ensaios pedagógicos*”.

---

<sup>1</sup> Ação-docente - termo utilizado para englobar a postura, a didática e a metodologia adotada pelo professor em sala de aula.

---

Freire (1996, p.37) afirma que:

Transformar a experiência educativa em puro treinamento técnico é amesquinhar o que há de fundamentalmente humano no exercício educativo: o seu caráter formador. Se respeitar à natureza do ser humano, o ensino dos conteúdos não pode dar-se alheio à formação moral do educando. Educar é substancialmente formar.

Esse tipo de educação e ação-docente tradicional é chamado por Freire (1970, p.35) de “Educação Bancária”:

[...] na qual o aluno é um ser passivo em quem são depositadas as informações, de modo a criar um banco de dados de respostas em sua mente. Nesta prática, as avaliações têm como objetivo testar a capacidade do aluno de memorizar e reproduzir os conteúdos.

No entanto, na época ainda à fiz de maneira intuitiva, na tentativa de unir teoria à prática, de instigar o aluno a compreender e analisar criticamente o mundo do qual fazia parte, melhorando assim o seu o desempenho e aproveitamento.

Diante dos resultados obtidos, considerei estar no caminho certo, pois segundo Valente (1993, p.33):

[...] o aprendiz constrói alguma coisa, sendo que este aprendizado é construído através do fazer, do “colocar a mão na massa”; e a outra diferença é o resultado do fato do aprendiz estar construindo algo de seu interesse para o qual ele está bastante motivado, onde este envolvimento afetivo torna a aprendizagem mais significativa, tudo isto, utilizando-se da informática.

Os aspectos citados acima são muito valorizados pelo mundo do trabalho, pois demonstram que o profissional, além do conhecimento teórico possui capacidade de aplicar a teoria à prática de modo produtivo e eficiente.

Quatro anos mais tarde (1992), no próprio SENAC fui promovido a Coordenador de cursos dessa mesma área (informática). Minhas atribuições para o exercício da cargo foram modificadas, evidentemente. Tinha agora como função fazer o planejamento dos cursos, acompanhar a ação-docente desenvolvida em sala de aula, verificar o relacionamento professor-aluno, analisar o processo avaliativo e o desempenho geral dos cursos.

Constatei que os professores contratados do curso possuíam um bom nível de conhecimento técnico, pois eram profissionais competentes dentro de sua área de atuação,

---

<sup>2</sup> Metodologia tradicional – tem como prioridade a aula expositiva, centrada na fala do professor, com repasse de

---

mas o aspecto pedagógico – principalmente a didática - precisava ser melhorado. Eram freqüentes comentários como: “*o professor é muito bom tecnicamente, mas não conseguimos entender o que ele diz*”. Essas observações e constatações detectadas por mim e por outros coordenadores de outras unidades foram relatadas e enviadas para o departamento de treinamento da empresa, através dos relatórios de avaliação.

Depois de quatro meses, as solicitações por treinamentos não apenas técnicos - como acontecia anteriormente -, mas também didático-pedagógico para fortalecer a base teórica de conceitos como aprendizagem e conhecimento, criação de condições favoráveis para a aprendizagem e aplicação prática através de atividades voltadas para a resolução de problemas, foram atendidas. As aplicações desses novos conhecimentos e estratégias adquiridos nos cursos da empresa tiveram resultados positivos.

Em meados de 1993, resolvi constituir minha própria empresa (CPD Computer), cuja atividade principal era voltada principalmente para cursos de aperfeiçoamento profissional na área de informática e desenvolvimento de softwares aplicativos.

A experiência na coordenação de cursos, juntamente com a técnica e a prática acumulada por mais de dez anos, permitiram-me aprimorar aquilo que chamara anteriormente de “*pequenos ensaios pedagógicos*” e aplicá-la de forma diferenciada do formato tradicional, que tem o professor como figura central, monopolizador de informação e cujo objetivo principal é apenas repassar dados e técnicas, não se preocupando com o aproveitamento, com a contextualização e a significância que o aluno tem sobre a temática.

A acirrada competição comercial exigia que essa “nova empresa” tivesse algo que a diferenciasse das demais até para sua própria sobrevivência. Ao invés de apenas repassar comandos de maneira **instrucionista** como a maioria das empresas o faziam, resolvi adotar como metodologia de trabalho a busca de informações significativas para compreender, representar e solucionar problemas aliando o conteúdo teórico à prática do dia a dia. Com a adoção dessa “nova” postura, constatei através dos comentários em sala de aula e confirmadas através dos relatórios nas avaliações realizadas no final de cada curso, que os alunos estavam conseguindo produzir trabalhos dentro de seu contexto de vivência, desenvolver conteúdos com mais facilidade e transformar dados e informações em

---

conhecimento propriamente dito de maneira **autônoma**. Nesse momento, percebi como professor que estava cumprindo com meu real papel que é o de gerar conhecimento.

Outra atividade da empresa era o desenvolvimento de softwares aplicativos comerciais. No entanto, minhas experiências e vivências no mundo corporativo sinalizavam que na maioria das vezes, o maior problema da uma empresa não está nos softwares aplicativos – como muitos pensam - e sim no modo como os dados e informações são tratados antes de sua inserção nos computadores. Sempre comento que: *o computador é “burro”. Faz apenas o que é programado para fazer. Se inserirmos dados errados ele processará esses dados e irá oferecer dados “errados organizados”. Em outras palavras: se entrar lixo, processa lixo e oferecerá lixo organizado.*

Diante dessa constatação, passei também a desenvolver trabalhos empresariais de organização, sistematização e metodologia (OSM) aplicadas ao ambiente empresarial. Dando prosseguimento ao meu aperfeiçoamento profissional e acadêmico, em 1999, fiz o curso de especialização “*lato sensu*” denominado **Consultoria Empresarial** e, desde então venho atuando como Consultor Administrativo (OSM) e de Tecnologias em empresas de médio e grande porte.

Em janeiro de 2000, fui convidado pela Associação Educacional Toledo de Pres. Prudente-SP, atualmente Faculdade Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” – instituição particular de ensino superior - para integrar o seu quadro docente. Inicialmente lecionei a disciplina Informática Aplicada no curso de Administração de Empresas.

Nesse primeiro ano, embora tenha tido resultados satisfatórios na disciplina, ficava ainda incomodado com alguns jargões que eram ditos nos corredores da instituição: “*a teoria é uma coisa e a prática é totalmente outra*”; “*na teoria é muito fácil, quero ver na prática*” ou “*é fácil falar, quero ver fazer*” entre outros.

Como professor iniciante do ensino superior, passei por dificuldades, senti angústias e muita ansiedade – sentimentos estes sentidos por grande parte dos professores. Masetto (1992, p.11) relata que viveu situação semelhante quando no “*ano seguinte a sua formatura, como Assistente d’aquela que fora seu Mestre, sem nunca ter tido qualquer preparação pedagógica para entrar em uma sala de aula e desempenhar competentemente um papel de Professor-Educador*” também teve que enfrentá-la. Essas situações foram importantes para que eu pudesse através delas, rever minha ação-docente e sempre me questionar sobre que tipo de profissional eu estava formando, ou queria ver formado.

Todas essas questões voltadas para a ação-docente, as estratégias didáticas utilizadas nos cursos, o planejamento e as propostas pedagógicas apoiadas pelas novas tecnologias despertaram em mim interesses pela Educação. Tal interesse levou-me, em outubro de 2001, ao **Programa de Pós-Graduação Mestrado em Educação** (Área de Formação de Professores, Linha de Pesquisa: Tecnologias e Educação), da Universidade Estadual Paulista (Unesp) “Júlio de Mesquita Filho”, sob a orientação do Prof. Dr. Klaus Schlünzen Junior e co-orientação da Profa. Dra. Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida (PUC-SP).

A pós-graduação – Mestrado em Educação deu-me a oportunidade de encontrar respostas a diversas inquietações que possuía, posicionar-me melhor diante dos desafios e identificar uma estratégia metodológica de ensino (Projetos de Trabalho<sup>3</sup>) que contemplasse realmente os conceitos não de forma dicotômica, mas que convergisse e unisse teoria à prática revelando assim, a importância de uma mudança na ação-docente visando a formação contextualizada<sup>4</sup> e significativa<sup>5</sup>.

[...] a partir da mudança pessoal e profissional é que se começa a refletir sobre a mudança da escola para uma escola que incentive a imaginação criativa, favoreça a iniciativa, a espontaneidade, o questionamento e a inventividade, promova e vivencie a cooperação, o diálogo e a solidariedade. (ALMEIDA, 2001, p.59)

Os resultados obtidos na disciplina Informática Aplicada já ministrada em 2002, após a adoção dessa estratégia metodológica, foram visíveis. Evidentemente que o conhecimento teórico sobre essa estratégia metodológica muito contribuíram para os resultados. Entretanto, não podemos deixar de citar que outros aspectos também influenciaram, como:

- maior experiência nas relações pessoais com os alunos, tentando sempre amenizar a difícil relação professor/aluno e vice-versa;

---

<sup>3</sup> Projetos de Trabalho é uma forma inovadora de romper com as prisões curriculares e dar um formato mais ágil, envolvendo um processo de construção, de participação, de cooperação e de articulação que propicia a superação de dicotomias e, conseqüentemente, a quebra de fortes paradigmas. (FUJITA, 2004, p.50)

<sup>4</sup> Contextualizada – global, algo que é desenvolvido a partir da vivência de quem o produz, e que esteja vinculado à realidade da pessoa ou local onde vai ser produzido, aplicado e utilizado.

<sup>5</sup> Significativa – algo que possua significado para aquele que o produz. Que expressa com clareza, que contém revelação interessante/expressivo.

- as experiências vivenciadas - como consultor administrativo e de informática - diretamente no “mundo real empresarial”, contribuíram para que eu pudesse dar maior significância ao exemplificá-los de forma diferenciada e variada em sala de aula;
- e maior cuidado ao auscultar o aluno sobre suas experiências e problemas que ocorrem em suas atividades profissionais.

Em contrapartida a todos esses aspectos, *“para mim, foi muito prazeroso verificar o aproveitamento, a produtividade e os objetivos alcançados pelos meus alunos. Também aprendi muito com eles.”*

[...] o educador é um eterno aprendiz, que realiza uma “leitura” e uma reflexão sobre sua própria prática. O professor procura constantemente depurar a sua prática, o seu conhecimento. Sua atitude transforma-se em um *modelo* para o educando, uma vez que “vivencia e compartilha com os alunos a metodologia que está preconizando”. (VALENTE; FREIRE, 1994, p.19),

Ao finalizar a investigação, intitulada “Formação do Administrador de Empresas: desenvolvendo Projetos de Trabalho com o uso da TICs<sup>6</sup>” e apresentá-la em junho de 2004, constatei que as TICs podem potencializar significativamente o ensino. Evidenciei também que grande parte do sucesso educacional está diretamente relacionado a proposta pedagógica (incluindo a ação-docente) e ao planejamento dos cursos. Espero sinceramente que essa produção tenha colaborado significativamente com os professores iniciantes, em formação e profissionais ligados à temática, para que tornemos a Educação de um modo geral cada vez melhor.

## **I.1 O interesse pela Educação a Distância (EAD<sup>7</sup>)**

Mesmo durante o transcorrer do Mestrado em Educação realizado na Universidade Estadual Paulista (UNESP) no período 10/2001 a 06/2004 - já tinha interesse e

---

<sup>6</sup> Dissertação de Mestrado – disponível em formato digital no endereço eletrônico [http://www.athena.biblioteca.unesp.br/exlibris/bd/bpp/33004129044P6/2004/fujita\\_om\\_me\\_prud.pdf](http://www.athena.biblioteca.unesp.br/exlibris/bd/bpp/33004129044P6/2004/fujita_om_me_prud.pdf)

<sup>7</sup> Educação a Distância é uma modalidade educacional - como a educação presencial também o é - na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorrem por meio de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA) em lugares e tempos diversos, apoiada por meios e recursos tecnológicos (TICs) e planejada por instituições de ensino.

objetivos futuros pela Educação a Distância. Sendo assim, participei de disciplinas ligadas direta ou indiretamente a temática, como por exemplo: Novas Tecnologias em Educação, Informática e Educação: possibilidades e dificuldades desse encontro e Formação de Professores para uma Escola Digital e Inclusiva<sup>8</sup> via EAD.

A proposta dessa última disciplina era a criação de um portal denominado “Educação Digital para Todos”<sup>9</sup> (Figura 1), cujo objetivo era oferecer à educadores de um modo geral, um ambiente virtual para que pudessem interagir de forma amigável, organizada (através de bibliografias, *links* interessantes, eventos, murais, banco de experiências e diálogos (*chats*)) e com conteúdos específicos sobre inclusão digital.

Figura 1 – Tela principal do Site “Educação Digital para todos”



O portal oferecia aos participantes: apoio, princípios, relato de experiências, *cases* de sucesso e idéias para que, em futuro próximo, pudessem ter a oportunidade de transformar a sua prática pedagógica. Ao mesmo tempo, possibilitava uma formação continuada e em serviço desses mesmos educadores e também contribuiria para diminuir o isolamento dos personagens envolvidos, pois “a união e a proximidade fazem a força”.

A estratégia metodológica de Projetos de Trabalho adotada e utilizada pelos professores responsáveis por essa disciplina respeitou e valorizou cada um dos participantes, visto que a classe era bastante heterogênea. Os resultados comprovaram mais

<sup>8</sup> Disciplina ministrada pelos professores: Dr. Klaus Schlünzen Junior e Dra. Elisa Tomoe Moriya Schlünzen do programa de Pós-Graduação em Educação da FCT/Unesp – Presidente Prudente-SP.

<sup>9</sup> Portal “Educação Digital para Todos” - <http://www.nec.prudente.unesp.br/inclusao/index.htm>

---

uma vez a eficácia da metodologia, que conseguiu aliar teoria a prática, favorecendo o aprendizado dos alunos através do trabalho colaborativo<sup>10</sup>, realizado em ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e presencial (sala de aula e laboratório de informática).

Com o intuito de aprimorar meus conhecimentos na temática e fortalecer o aprofundamento na base teórica, após o término do Mestrado, participei de diversos cursos:

- **“Introdução à Educação a Distância”** promovida pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), coordenado pelo Prof. Dr. Angel Pena, cujo objetivo principal era o de apresentar: conhecimentos básicos de EAD a partir da utilização de ambientes computacionais (internet); aspectos pedagógicos e tecnológicos que permitissem a integração do espaço presencial e virtual considerando a interação educativa por meio digital; e incentivar a construção de projetos de educação a distância. Num primeiro momento, foi utilizada a plataforma WebCT<sup>11</sup> e, posteriormente, o TelEduc<sup>12</sup>;

- **“Capacitação em Ambiente Virtual para EAD”**, promovido pela Universidade Federal de Itajubá-MG, sob a coordenação da Profa. Dra. Lucia Regina Horta Rodrigues Franco. O objetivo geral do curso era o de atender às necessidades de capacitação de professores e pesquisadores para o uso e implantação de ambiente virtual de apoio à aprendizagem. Teve como tópicos norteadores: ambiente de aprendizagem (TelEduc), fundamentos, técnicas para produção em EAD via WEB, planejamento, gestão e projeto em EAD. Já preocupado com o planejamento de cursos em EAD, apliquei um questionário em todos os participantes do curso, com o objetivo de verificar os anseios, sentimentos passados durante o curso, dificuldades, pontos positivos e negativos em um curso dado nessa modalidade de ensino. Esses dados – juntamente com outros - serão discutidos e analisados no Capítulo 4.

---

<sup>10</sup> Aprendizagem colaborativa - define-se como um conjunto de métodos e técnicas de aprendizagem para utilização em grupos estruturados, assim como de estratégias de desenvolvimento de competências mistas onde cada membro do grupo é responsável, quer pela sua aprendizagem quer pela aprendizagem dos restantes elementos. (APRENDIZAGEM COLABORATIVA, [2000?]).

<sup>11</sup> WebCT - software desenvolvido pela University of British Columbia - Canadá e concebido com o objetivo de criar cursos e treinamentos pela WEB. Site: <http://www.webct.com/>

<sup>12</sup> TelEduc é um ambiente para a criação, participação e administração de cursos na WEB. Foi concebido tendo como alvo o processo de formação de professores para informática educativa, baseado na metodologia de formação contextualizada, desenvolvida por pesquisadores do Nied (Núcleo de Informática Aplicada à Educação) e Instituto de Computação (IC) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Site: <http://teleduc.nied.unicamp.br/teleduc/>

---

- **“Educação a Distância na Prática: Planejamento, Legislação e Implementação”**, promovido pela Coordenadoria Geral de Cursos de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão (Cogeae) da Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP) e coordenado pelas Profas. Dras. Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida e Maria da Graça Moreira da Silva. O curso tinha como objetivo preparar o aluno a criar, mediar e orientar cursos a distância em sua organização, compreendendo as etapas envolvidas no processo. O curso foi desenvolvido no sistema *blended learning*<sup>13</sup> com três encontros presenciais. Como projeto final de curso, foi solicitado a elaboração do projeto-piloto e a implementação de pelo menos um módulo e/ou tópico desse curso.

- **“Educação a Distância e Formação de Professores via EAD”**, promovido pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Programa de Pós-Graduação em Educação. O curso tinha como objetivo oferecer aos alunos do Mestrado desse programa conhecimentos básicos sobre EAD, contatos com um AVA e a adoção de estratégias didáticas para o ensino e aprendizagem nessa modalidade. Nessa ocasião, fui convidado pelos Prof. Dr. Klaus Schlünzen Junior e Profa. Dra. Elisa Tomoe Moriya Schlünzen para atuar como Formador Especialista do curso. Dessa experiência enriquecedora com os professores responsáveis pela disciplina, surgiram várias discussões e reflexões sobre o planejamento de curso nessa modalidade, o que aumentou ainda mais o meu interesse nesse assunto.

Com a consecução desses cursos, venho aperfeiçoando minha técnica em relação aos diferentes ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) e aprimorando meus conhecimentos no planejamento e desenvolvimento de propostas pedagógicas para a realização de futuros cursos nessa modalidade de ensino.

## **I.2 Desafios e encorajamento**

A Educação a Distância, devido à sua especificidade, possui diversos fatores que devem ser considerados: gestão escolar, projeto pedagógico da instituição, planejamento de curso, estratégias pedagógicas, tutoria, preparação e produção de material

---

<sup>13</sup> *Blended Learning (b-Learning)* – ou aprendizagem híbrida. Combinação de diferentes tecnologias e metodologias de aprendizagem (presencial e formação *on-line* simultaneamente). Tem como objetivo, melhorar a eficiência e eficácia da aprendizagem.

---

didático, recursos tecnológicos, avaliação entre outros. Esses aspectos aumentam ainda mais a sua complexidade. Em contrapartida, a toda essa complexidade também aumenta o meu encantamento sobre as potencialidades e as alternativas que ela oferece por meio das diferentes formas de interação para a reflexão, vivência e possibilidade de mudança das práticas pedagógicas atuais vigentes, sem falar na riqueza de possibilidades existentes na condução desses cursos.

Todos esses aspectos levaram-me, no ano de 2006, ao **Programa de Pós-Graduação Doutorado** da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP) - Linha de Pesquisa: Didática, Teorias de ensino e Práticas escolares, sob a orientação da Profa. Dra. Vani Moreira Kenski.

No primeiro semestre do curso, participei da disciplina “**Ensinando em Ambientes Virtuais I**” (EDM 5044) da Faculdade de Educação da USP, ministrada pela Profa. Dra. Vani Moreira Kenski. A disciplina foi desenvolvida no formato semi-presencial e utilizados três ambientes virtuais de aprendizagem: TelEduc, o COL<sup>14</sup> e o Moodle<sup>15</sup> consecutivamente.

A disciplina teve como objetivos principais: a reflexão sobre as possibilidades e limites oferecidos pelas tecnologias digitais para a educação na sociedade atual, vivenciar um modelo de “comunidade virtual” orientada para o desenvolvimento de aprendizagens colaborativas e elaborar projetos de ensino utilizando-se da internet. O grupo era heterogêneo em todos os sentidos (idade, experiências pedagógicas, experiências em ambientes virtuais, profissionais e pessoais). A metodologia adotada pela professora responsável baseou-se nas abordagens cooperativas e colaborativas, com alunos subdividindo-se em equipes de trabalho, com alternância na liderança dessas equipes. Através dessa metodologia foi possível criar uma “teia de saber”, uma “rede de conhecimento”, uma verdadeira “comunidade virtual de aprendizagem”.

---

<sup>14</sup> COL - Cursos *on-line*. Ferramenta gerenciadora de cursos Web está disponível para toda a USP. Atualmente está na v.4.1.1. É mantido pela Coord. de Tecnologia da Informação, pelo Centro de Computação Eletrônica e pelo Laboratório de Redes da Escola Politécnica. Através dele, os docentes podem criar e disponibilizar material didático para os alunos. Pode contar ainda com diversas ferramentas de interação, tais como chat e fórum, controle de atividades em grupos e criação de testes automatizados. <http://col.usp.br/portal/>

<sup>15</sup> Moodle – Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment. Software livre, criado em 2001 pelo educador e cientista computacional Martin Dougiamas e executado num ambiente virtual de aprendizagem. A expressão designa ainda o Learning Management System (Sistema de gestão da aprendizagem) em trabalho colaborativo baseado nesse programa.

---

No segundo semestre ainda de 2006, participei da disciplina **“Tecnologias para Educação Virtual Interativa”** (PCS 5757) da Escola Politécnica da USP, ministrada pelo Prof. Dr. Romero Tori e Profa. Dra. Itana Stiubiener. A disciplina abordou temas como: conceitos básicos de tecnologias interativas, as tecnologias de mídia, interatividade em sistemas de educação virtual (teleconferência), mídia e aprendizagem, metodologias e ferramentas para educação virtual interativa, tendências e perspectivas das tecnologias interativas na educação virtual (TV Digital) entre outras. O conhecimento sobre as diversas tecnologias, a análise técnica e a visão diferenciada dos professores e profissionais de outra área do conhecimento (engenharia) sobre os ambientes virtuais, estimulou-me a reflexão e alterou significativamente o modo e a maneira de pensar de como devo empregar esses recursos na área educacional.

Paralelamente a essa disciplina, participei de uma atividade programada denominada **“Ensinando em Ambientes Virtuais II”** da Faculdade de Educação da USP coordenada pela Profa. Dra. Vani Moreira Kenski. O objetivo principal era dar continuidade á disciplina do semestre anterior, visando aprofundar os conhecimentos na temática e a criação de um ambiente virtual de ensino e aprendizagem no AVA Moodle. Para dar significância aos trabalhos a serem desenvolvidos, cada participante teve a opção de escolher a equipe e a temática que melhor se encaixava com seus conhecimentos ou necessidades de aperfeiçoamento. Diversos materiais foram desenvolvidos e que serviram para auxiliar os próprios alunos na condução de seus trabalhos de mestrado e doutorado, assim como servir de aporte teórico e de base metodológica para outros profissionais ligados a área.

No segundo semestre de 2007, participei de uma disciplina intitulada **“A informação e eletrônica em questão: os pensadores do ciberespaço”** (CJE 5891), de outra área do conhecimento da USP, a ECA - Escola de Comunicação e Artes, ministrada pela Profa. Dra. Elizabeth Nicolau Saad Correa. A disciplina discutiu temas atuais como: computação ubíqua, web semântica, mídia locativa e redes de informação entre outras. Autores como Tim Berners-Lee, Mark Fischetti, Friedmann Mattern, Alexander Galloway, Vilém Flusser, Siegfried Zielinski, Michael Hanke, Dominique Wolton, Pierre Musso, Marshall McLuhan, Daniel Downes e Manuel Castells fizeram parte da rica relação bibliográfica da disciplina e que muito contribuíram para a composição do aporte teórico.

---

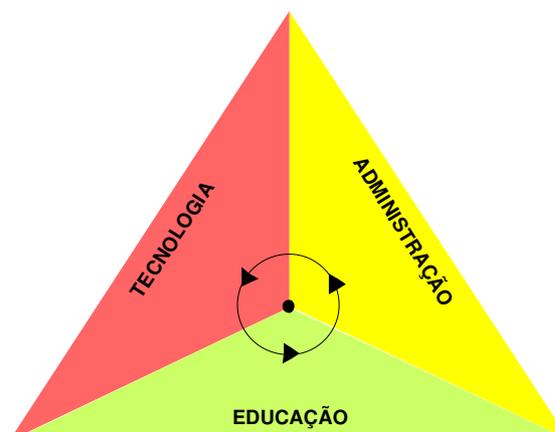
Em abril de 2008, fui convidado pela Profa. Dra. Elisa Tomoe Moriya Schlünzen a colaborar no “**Curso de capacitação de tutores a distância**” – 40 horas, promovido pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista FCT/UNESP, na função de formador. A capacitação dos tutores foi realizada em duas etapas: uma à distância e uma presencial. Sendo que a etapa à distância ocorreu por meio Ambiente Virtual de Aprendizagem (TelEduc) e a etapa presencial foi realizada nas dependências da FCT/UNESP de Presidente Prudente/SP. O objetivo era capacitar e selecionar 23 profissionais para atuarem no curso<sup>16</sup> de Tecnologia Assistivas, Projetos e Acessibilidade: promovendo a inclusão de deficientes, cujo período se deu de maio a outubro de 2008 – 120 horas. O curso foi promovido pela FCT/UNESP e subsidiado pelo Ministério da Educação (MEC/SEED) e contou com uma equipe de 23 tutores, 12 professores, cinco pesquisadores, um supervisor de EAD e uma coordenadora de cursos. Participaram da formação: 471 professores-cursistas de 23 cidades das mais diversas partes do país<sup>17</sup>. A taxa de evasão foi considerada baixa: 9,1%. Após a análise e da constatação de resultados tão expressivos, o Ministério da Educação (MEC) confirmou a execução da 2ª versão do curso no período de agosto a dezembro de 2009. Desta feita com: 560 professores-cursistas, 23 tutores, 8 professores, cinco pesquisadores, um supervisor de EaD, uma sub-coordenadora e uma coordenadora de cursos. Na função de Supervisor de EAD na 1ª e 2ª edição do curso experienciei oportunidades diversas: na concepção, no planejamento (seleção de conteúdos, análise das atividades e estratégias, critérios de avaliação e recursos tecnológicos) e na operacionalização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (TelEduc).

A presente trajetória foi marcada por experiências, vivências, aprendizagem e que permanecem ainda num contínuo e crescente processo de construção. Toda a base do processo de construção foi calcada em três pilares que acompanharam todo desenvolvimento da tese: a Tecnologia, a Educação e a Administração de Empresas (Figura 2).

---

<sup>16</sup> Curso de TA – informações disponíveis no site [www.ta.unesp.br](http://www.ta.unesp.br).

Figura 2 – Base do processo de construção



Estes três pilares, juntamente com a base teórica e metodológica adquirida ao longo dos anos, nortearam e continuam a me auxiliar no desenvolvimento de metodologias de ensino e aprendizagem, de estratégias didáticas, no planejamento dos cursos e de alternativas de ensino que permitam democratizar a Educação através de um maior acesso à informação e ao conhecimento, como por exemplo, a Educação a Distância. Todos esses objetivos e aspirações culminaram com o desenvolvimento desta pesquisa. São desafios que me encorajam e que ao mesmo tempo me fascinam devido à enorme complexidade, diversidade e de possibilidades existentes.

## II. Objetivo da investigação

A tese a ser defendida nesta pesquisa é a de que as diversas competências solicitadas pelo mundo do trabalho não estão sendo devidamente contempladas nos cursos de graduação de Administração de Empresas e também nos cursos de pós-graduação (*lato sensu*) de Gestão Empresarial no formato presencial tradicional.

Para discutir e comprovar a tese analiso a prescrição curricular dos melhores cursos de Gestão Empresarial ministrados no exterior e no Brasil, descrevo conceitos e identifico as principais competências necessárias no profissional.

Dessa análise, algumas questões emergem da pesquisa:

---

<sup>17</sup> Cidades nos quatro cantos do país: Porto Velho (RO), Mossoró (RN), Vargem Alta (ES) e Bagé (RS) entre outros.

- Que competências estão sendo solicitadas pelo mundo do trabalho?

Baseiam-se em que pressupostos?

- Que focos e tendências influenciam diretamente na formação dos profissionais que fazem cursos de pós-graduação (*lato sensu*) de Gestão Empresarial?

- Que diferencial um curso de pós-graduação de Gestão Empresarial na modalidade a distância *on-line* pode oferecer para alcançar e contemplar tais requisições e solicitações do mundo do trabalho?

Diante desse contexto e das informações obtidas ao longo da pesquisa, faço ao final uma proposta curricular para um curso de pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Empresarial na modalidade de Educação a Distância *on-line* que contemple as novas requisições solicitadas pelo mundo do trabalho, integrando espaços nacionais e internacionais de formação, por meio da fluência tecnológica digital.

### III. Delineamento metodológico da pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida segundo a **Abordagem Qualitativa**. O método de coleta de dados adotada foi a bibliográfica, cuja análise se baseou eminentemente na **análise documental**. Segundo Lüdke e André (1986, p.38), a análise documental “pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”. Ainda segundo os autores “os documentos constituem uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador” (Ibid, p.39). Laville & Dionne (1999, p.166) reforçam que esse tipo de análise abrange

desde *publicações de organismos* que definem orientações, enunciam políticas, expõem projetos, prestam conta de realizações [...] em que as pessoas contam suas experiências, descrevem suas emoções, expressam a percepção que têm de si mesmas. Passando por diversos *dossiês* que apresentam dados sobre a educação [...] sem esquecer *artigos de jornais e periódicos* nem as diversas *publicações científicas*: revistas, atas de congressos, e colóquios. Notemos de passagem que os dados estatísticos desempenham importante papel em muitas pesquisas. Os organismos nacionais ou internacionais são pródigos neles, a tal ponto que a maioria dos aspectos socioeconômicos de nossas vidas são objeto de tais dados [...]; poucas coisas escapam aos bancos de dados numéricos. (grifo do autor)

---

Sobre a pesquisa qualitativa de acordo com Bogdan & Biklen (1994, p.63)

é norteadora por cinco características:

- 1) *A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.* [...] a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada[...].
- 2) *Os dados coletados são predominantemente descritivos.* O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos; inclui transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos.
- 3) *A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto.* O interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.
- 4) *O “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador.* Nesses estudos há sempre uma tentativa de capturar a “perspectiva dos participantes”, isto é, a maneira como os informantes encaram as questões que estão sendo focalizadas.
- 5) *A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.* Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima.

A presente pesquisa justifica-se como qualitativa, pois das características apresentadas acima a 1), a 2) e a 3) estão presentes na pesquisa:

- 1) O pesquisador tem contato direto com o ambiente em que está inserida a pesquisa (ambiente empresarial) pois atua como consultor administrativo e leciona em curso de graduação de Administração de Empresas (disciplina Organização, Sistemas e Métodos) e em diversas IES de pós-graduação.
- 2) Uma parte do material foi extraído dos relatórios de pesquisas realizados pelo Conselho Federal de Administração (CFA) no período de outubro de 2005 a abril de 2006. Outra parte, consultada nos sites das melhores IES do Brasil e do exterior. Tais informações descritivas auxiliaram o pesquisador a definir as competências necessárias no profissional e determinar quais os focos e as tendências dos cursos de Gestão Empresarial, respectivamente.
- 3) O pesquisador analisou primeiramente o perfil dos respondentes do questionário realizado pelo CFA: administradores, professores e empregadores. Depois identificou quais eram as competências que eles achavam mais importantes no perfil destes

---

profissionais. Num segundo momento, ateu-se ao foco e às tendências apresentadas nos cursos de especialização em Gestão Empresarial (Brasil e exterior) com atenção especial voltada para a prescrição curricular dos mesmos, com o intuito de entender o processo de formação desses profissionais.

A pesquisa qualitativa focaliza principalmente os processos, os significados e a compreensão dos mesmos, sendo que o produto do estudo qualitativo é ricamente descritivo. (Merriam, 1998; Godoi & Balsini, 2006). Segundo Mazzotti & Gewandsznajder (1998, p. 164) “a observação de fatos, comportamentos e cenários é extremamente valorizada pelas pesquisas qualitativas”.

O **delineamento metodológico da pesquisa** será descrito diretamente no capítulo em que se desenvolve o referencial teórico respectivo à sua temática. Opto por fazê-la neste formato: apresentação dos dados (tabelas), apresentação dos resultados devidamente filtrados e suas respectivas análises, por entender que nessa diagramação seu entendimento e compreensão ficarão facilitados.

Para responder aos questionamentos e apresentar uma proposta de curso de Gestão Empresarial na modalidade a distância *on-line*, organizo e divido este trabalho de pesquisa em quatro capítulos além da **Introdução** e das **Considerações Finais e Perspectivas**.

No **Capítulo 1 – O processo de formação e as competências** - abordo os marcos teóricos que fundamentam o Ensino da Administração, o perfil desejado do profissional de Administração de Empresas segundo o MEC e suas propostas curriculares. Descrevo os aspectos e as abordagens que influenciam o desenvolvimento das competências nesses profissionais no contexto organizacional e individual. Para identificar as principais competências individuais necessárias no Gestor Empresarial, realizo uma minuciosa **análise documental** nos relatórios que compõem a “Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador – 2006” realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA). Extraio dessa análise os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) mais valorizadas pelos profissionais da área: os Administradores, os Professores e os Empregadores. Diante do cenário apresentado, analiso os resultados e apresento as principais competências requeridas no intuito de identificar o perfil do profissional.

---

No **Capítulo 2 - Currículo e suas implicações no cenário da Gestão Empresarial** - apresento um levantamento teórico sobre currículo, estabelecendo diferenças entre a teoria de instrução e crítica. Delineio sobre o cenário político e econômico atual e relato os efeitos da Globalização sobre a Educação. Em seguida, coletei dados das principais universidades e instituições de ensino superior (do exterior e do Brasil) que ministram cursos de Gestão Empresarial, com atenção especial ao foco e às principais tendências desses cursos. Concomitantemente, faço a análise do currículo prescrito com o intuito de verificar quais são as disciplinas mais enfatizadas nesses cursos e se as mesmas estão contemplando as competências solicitadas pelo mundo do trabalho.

No **Capítulo 3 - A Educação a Distância *on-line*** - relato sobre a importância da Educação a Distância na atual sociedade da informação e do conhecimento, descrevendo suas gerações e especificidades: conceitos, tipos de curso e seus diferentes níveis de abordagens, aprendizagem colaborativa, a postura do professor e do aluno no ambiente *on-line* e o ambiente virtual de aprendizagem. Formado por um grupo seleto de profissionais da educação, descrevo individualmente suas funções. E por fim, realizo uma análise sobre o atual conceito educacional vigente realizando um paralelo entre a EAD e a formação do Gestor Empresarial.

Finalmente, no **Capítulo 4 - Proposta de um curso de Gestão Empresarial na modalidade a distância *on-line*** - realizo uma retrospectiva dos principais marcos dos capítulos anteriores identificando conceitos, resgatando autores/pesquisadores e reavaliando os resultados obtidos. Como forma de avançar na temática, apresento uma proposta curricular denominada “**CURRÍCULO EM REDE**” que se baseia no desenvolvimento de competências (CHA), no conceito educacional andragógico, na Educação a Distância *on-line*, na aprendizagem colaborativa e na autonomia intelectual do aluno.

# **CAPÍTULO 1**

## 1. O processo de formação e as competências

Aquele que tem um porque para viver,  
pode enfrenta todos os cosmos.  
*Nietzsche*

*A história tem nos mostrado a fragilidade do processo de formação dos administradores no Brasil, tanto na graduação como na pós-graduação (lato sensu). O caráter tecnicista e instrucional priorizou nas estruturas curriculares dos cursos de Administração disciplinas desconectadas, independentes, sem contexto e sem o devido significado para os futuros profissionais da área. Como consequência, estamos formando profissionais com pouca ou nenhuma visão sistêmica do processo e com deficiências para promover ações inter e intra-departamentais.*

*Para entender o processo de formação do Administrador de Empresas, faço um pequeno resgate dos aspectos histórico e conjunturais que influenciaram o ensino de Administração no Brasil e de suas respectivas propostas curriculares, perpassando pela concepção do currículo mínimo exigido no curso de Administração de Empresas e de suas respectivas alterações prescritivas, com o intuito de verificar se as atuais propostas curriculares e suas indicações prescritivas estão atendendo as solicitações de competências exigidas pelo mundo do trabalho.*

*Logo após, descrevo os aspectos e as abordagens que fundamentam o desenvolvimento de competências, dando enfoque às competências individuais (definidas com base na pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração – CFA, 2006) que sinaliza as principais competências necessárias no profissional, remetendo para o perfil desejado.*

### 1.1 O Ensino da Administração no Brasil e as propostas curriculares

O ensino da Administração no Brasil possui uma história de vida relativamente curta comparado com o berço da Administração – os EUA – cujo primeiro

---

curso foi dado em 1881 pela Wharton School (University of Pennsylvania). O oferecimento dos primeiros cursos no Brasil<sup>18</sup> (Apêndice A), segundo Andrade (1995, p.41) aconteceram por volta de 1902 em duas escolas privadas: a Escola Álvares Penteado (RJ) e na Academia de Comércio (SP). Ainda segundo Andrade, até a Revolução de 1930, a educação não estava no rol das questões nacionais prioritárias. A educação era um privilégio para poucos. Em 1931, durante o governo de Getúlio Vargas, foi criado o Ministério da Educação, considerado por muitos como o marco inicial da estruturação do ensino no Brasil.

Através do Decreto 6.933 de 1938 foi criado o Departamento de Administração de Serviços Públicos (DASP) que segundo o CFA<sup>19</sup> (2006) tinha como objetivo “estabelecer um padrão de eficiência no serviço público federal e criar canais mais democráticos para o recrutamento de Recursos Humanos para a administração pública e privada, por meio de concursos de admissão”. A Fundação Getúlio Vargas (FGV) foi instituída a partir do DASP em 1944, com o objetivo de preparar pessoal especializado para a administração pública e privada (Conselho Federal de Educação, 1993, p.290). Atualmente a instituição é considerada uma das mais importantes instituições a desenvolver o ensino da Administração no país.

A FGV juntamente com a Universidade de São Paulo (USP) criada em 1934, são consideradas dois grandes marcos na evolução do ensino da Administração, devido à ênfase dada ao ensino e à pesquisa em temas relevantes da área.

A Faculdade de Economia e Administração (FEA-USP) foi criada apenas em 1946. Durante os seus vinte primeiros anos, foram oferecidos somente cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. As questões administrativas eram tratadas apenas como disciplinas ou tópicos especiais dentro de seus cursos. Mas, devido ao tipo de abertura imposta pelo governo do Presidente Juscelino Kubitschek (caráter internacionalista), houve uma acelerada expansão econômica, o que favoreceu o crescimento e a necessidade de profissionais devidamente qualificados para o exercício da função gerencial. Em atendimento a essas necessidades, foi criado em 1963, dentro da FEA/USP, o Departamento de Administração, com o oferecimento do primeiro curso de graduação em Administração de Empresas e Administração Pública.

---

<sup>18</sup> Apêndice A – Evolução histórica do ensino da Administração no Brasil.

<sup>19</sup> CFA - [http://www.cfa.org.br/html/f\\_prof/f\\_prof\\_hica.html](http://www.cfa.org.br/html/f_prof/f_prof_hica.html). Acesso em: 05 jan. 2009.

---

A Fundação Getúlio Vargas em 1952 criou a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) no Rio de Janeiro com o intuito de formar especialistas em administração pública. Dois anos mais tarde, desta feita em São Paulo, a mesma FGV criou a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) que segundo Motta (1983, p.24), tinha como objetivo formar profissionais especializados nas modernas técnicas de gestão. Para isso firmou convênio com a USAID (Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos). O convênio consistia de uma colaboração bilateral: uma parte dos especialistas em Administração de Empresas da EAESP seria recrutada da Universidade Estadual de Michigan (EUA). Em contrapartida, a FGV enviaria docentes aos Estados Unidos com o intuito de formar seus próprios docentes de pós-graduação. Inevitavelmente, a corrente europeia que tinha forte influência no Brasil até então, foi sendo substituída pela norte-americana. Isso ficou evidenciado principalmente nos currículos e nas bibliografias adotadas. A EAESP tornou-se em pouco tempo referência como centro de treinamento na área de negócios.

Segundo a Comissão de Especialistas de ensino de Administração (1997, p.25):

A criação e a evolução dos cursos de Administração na sociedade brasileira, no seu primeiro momento, foram feitas no interior das instituições universitárias, fazendo parte de um complexo de ensino e pesquisa. Essas escolas transformaram-se em pólos de referências para a organização e o funcionamento deste campo.

A comissão cita como aspecto positivo que a USP, EAESP e a EBAP mantidas pela FGV entre outras, tornaram-se instituições de referência e ao longo dos anos passaram a ter grande importância para a evolução do ensino da Administração. No entanto, segundo Nicolini (2002, p.3) o aspecto negativo é que:

a maior parte das instituições que ofereciam o curso de Administração estava desvinculada do processo de construção científica. Abriam mão do seu papel como sujeito da história administrativa, para apenas repetir o que já estava sistematizado por outras instituições no Brasil e, particularmente, no exterior. Descolaram-se de investigação e da discussão científica e da necessária redução sociológica do conhecimento que ministram.

A regulamentação da profissão só aconteceu com a promulgação da Lei nº 4.769, de 9 de setembro<sup>20</sup> de 1965. A presente Lei, no seu Artigo 3º, afirma que:

---

<sup>20</sup> 9 de setembro – Dia do Administrador.

o exercício da profissão de Técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil.

Um ano depois, através do Parecer nº 307 de 8 de julho de 1966, o Conselho Federal de Administração (CFA) fixou o **Currículo Mínimo**<sup>21</sup> para o curso de Administração. O Quadro 1 aponta as disciplinas que deveriam compor esse currículo:

Quadro 1 – Currículo Mínimo de Administração (1966)

Seq.	Disciplina
1	Matemática
2	Estatística
3	Contabilidade
4	Teoria Econômica
5	Economia Brasileira
6	Psicologia Aplicada à Administração
7	Sociologia Aplicada à Administração
8	Instituições de Direito Público e Privado <sup>22</sup>
9	Legislação Social
10	Legislação Tributária
11	Teoria Geral da Administração
12	Administração Financeira e Orçamento
13	Administração de Pessoal
14	Administração de Material

Fonte: Lei nº 4.769/65 - Parecer 307/66

Segundo seu relator Durmeval Trigueiro,

Cabe-nos contrapor a essa fórmula a solução estruturalista. Admitindo-se a unidade do real, que só se fragmenta por abstração e por conveniência de método, podemos igualmente admitir níveis diversos de integração do real no plano do saber. O currículo representa um processo dinâmico, impulsionado pela intencionalidade que o dirige no rumo da especialização, vinculando a esta a cada uma de suas partes. No currículo, parece aconselhável manter esse processo de condensação, pelo qual as matérias menos diretamente vinculadas aos seus fins específicos se transfundem nas que apresentam tal afinidade, assim procedendo segundo uma escala crescente de integração [...]. Não é o caso, porém, de destacar estes pressupostos transformando-os em disciplinas autônomas.

<sup>21</sup> Currículo Mínimo - [http://www.cfa.org.br/html/c\\_gestor/Par307\\_66.pdf](http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf) . Acesso em: 06 jan. 2009.

<sup>22</sup> Na disciplina de Instituições de Direito Público e Privado deveria ser incluído Noções de Ética Administrativa.

---

O problema, portanto, é condensar sem mutilar. A flexibilidade do currículo deve ser entendida também, e sobretudo, nesse sentido, de estabelecer dentro de uma estrutura formal o fluxo que articule internamente as matérias, as amplie ou restrinja, segundo os objetivos que se têm em mira. No fundo, trata-se da experiência (um tanto à maneira de Dewey), que se visa incorporar ao espírito do aluno, e que se enriquece sem deixar de ser contínua. O número de matérias não é tão importante, assinalando aspectos diferenciados da experiência: o importante é selecionar algumas matérias, suficientemente nucleares para integrarem, na sua fecundidade seguindo um método dinâmico, a maior quantidade possível desses aspectos. No fim de contas, com um repertório reduzido se pode atingir a mesma amplitude dos currículos excessivos, sem os inconvenientes da fragmentação e da sobrecarga.

Assegurar essa uniformidade, apesar da justificativa descrita pelo relator, trouxe em seu bojo outros complicadores. Devido ao elevado grau de exigência no detalhamento de disciplinas, na incorporação de disciplinas obrigatórias (direito administrativo, ou administração de produção e administração de vendas) e a exigência no cumprimento de cargas horárias, as instituições de ensino ficaram temerosas em inovar seus projetos pedagógicos e até em conceber novos cursos, sob pena do curso não ser reconhecido ou autorizado a funcionar. No Parecer 67/2003<sup>23</sup>, os relatores José Carlos Almeida da Silva e Lauro Ribas Zimmer confirmam o supracitado:

os currículos mínimos profissionalizantes não mais permitiam o alcance da qualidade desejada segundo a sua contextualização no espaço e tempo. Ao contrário, inibiam a inovação e a diversificação na preparação ou formação do profissional apto para a adaptabilidade! [...].

Essa configuração, parafraseando Nicolini (2002, p.4), começou a se tornar uma verdadeira “grade curricular” que aprisionava as instituições de ensino e os alunos com conteúdos previamente definidos e repassados na maioria das vezes sem significância e contextualização. Seu ensino era fragmentado, centrado na reprodução de conteúdos, desarticulado da realidade vivida pela empresa e **pouco voltado para o desenvolvimento de competências** realmente necessárias para as atuais demandas do mercado. Ainda segundo Nicolini, essa “formação do administrador se tornou então mecânica, pouco humanista, sem a noção de objetivos a alcançar nem a finalidade desse processo, e desprovida das práticas pedagógicas a serem utilizadas”. Essas características possuem foco e tendência tecnicista. Martins (1997, p.238) relata que esse tipo de estrutura

[...] parecem embriagar, com a ilusão da exatidão, as mentes dos formuladores e executores dos nossos programas de formação em administração, com graves prejuízos para o desenvolvimento de outras competências, como, por exemplo, as de natureza impessoal, capacidades críticas e criativas, cultura geral, grau de consciência e de responsabilidade (accountability?), todas essas, sem dúvida, de muito maior perenidade do que o domínio de técnicas fugazes.

Em 1985, os profissionais devidamente graduados como bacharéis em Administração, através da Lei 7.321 tiveram sua denominação profissional alterada de Técnico em Administração para **Administrador**. No entanto, cabe salientar que os cursos que anteriores a essa lei eram denominados por exemplo de: Administração Bancária, Administração de Bares de Restaurantes, Administração Agroindustrial entre outros, não poderão mais utilizar essa nomenclatura. Terão que ser intitulados apenas como curso de bacharel em Administração. A ênfase dada a uma ou a outra especialidade deve estar descrita e inserida apenas no planejamento pedagógico da instituição promotora do curso.

A Resolução nº 2 de 4 de outubro de 1993 fixa em seu Art. 1º a prescrição curricular mínima exigida e a duração do curso de Graduação em Administração, tendo em vista o Parecer-CFE nº 433/93, conforme aponta o Quadro 2.

Quadro 2 – Currículo Mínimo de Administração (1993)

Seq.	Formação Básica e Instrumental
1	Economia
2	Direito
3	Matemática
4	Estatística
5	Contabilidade
6	Filosofia
7	Psicologia
8	Sociologia
9	Informática
	Total: 720 h/a (24%)

<sup>23</sup> Parecer 67/2003 – [www.portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0067.pdf](http://www.portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0067.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

(continuação)

Seq.	Formação Profissional
1	Teorias da Administração
2	Administração Mercadológica
3	Administração da Produção
4	Administração de Recursos Humanos
5	Administração Financeira e Orçamentária
6	Administração de Materiais e Patrimoniais
7	Administração de Sistemas de Informação
8	Organização, Sistemas e Métodos
	Total: 1.020 h/a (34%)
-	<b>Disciplinas eletivas e complementares</b>
	Total: 960 h/a (32%)
-	<b>Estágio Supervisionado</b>
	Total: 300 h/a (10%)

Fonte: Resolução nº 2 de 4 de outubro de 1993.

Comparativamente ao currículo mínimo estipulado em 1966, houve alterações significativas no que foi previsto em 1993. Disciplinas como Legislação Social e Legislação Tributária foram excluídas do currículo e adicionadas novas disciplinas como: Filosofia e Informática na Formação Básica e Instrumental, Administração Mercadológica, Administração de Produção, Administração de Sistemas de Informação e OSM na Formação Profissional.

Segundo o XII Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras – FORGRAD (1999):

Os recentes e intensos impactos socioeconômicos e culturais que se propagam com a velocidade do acontecimento, e que, graças à **evolução tecnológica**, afetam, em diferentes graus, as rotinas dos países do mundo, confirmam a natureza universal do atual processo de **globalização** da sociedade contemporânea. Este processo vem **gerando mudanças** que se tornam cada vez mais visíveis na vida cotidiana do cidadão. (grifo nosso)

Diante do anunciado, a inserção das disciplinas Informática, Administração de Sistemas de Informação e OSM são plenamente justificáveis, mas ainda são consideradas insuficientes. O Parecer CES/CNE 134/2003 caminhando nessa direção relata:

É evidente que as Diretrizes Curriculares Nacionais, longe de serem consideradas como um corpo normativo, rígido e engessado, a se confundirem com os antigos Currículos Mínimos Profissionalizantes, objetivam, ao contrário “servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos. Devem induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definirem múltiplos perfis profissionais, garantindo uma maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais”. Assim, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração devem refletir uma dinâmica que atenda aos **diferentes perfis** de desempenho à cada momento exigidos pela sociedade, nessa “heterogeneidade das mudanças sociais” sempre acompanhadas de novas e mais sofisticadas tecnologias, a **exigir contínuas revisões do Projeto Pedagógico** de um curso para que ele se constitua a caixa de ressonância dessas efetivas demandas, através de um profissional adaptável e com a suficiente **autonomia intelectual** e de conhecimento para que se ajuste sempre às necessidades emergentes. (grifo nosso)

Nesse mesmo sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) além de oferecer conceitos, subsídios, regras e normas às instituições de ensino, pedagogicamente minimizou os efeitos engessados do Currículo Mínimo de 1966 e 1993 e, passou a dar maior flexibilização e autonomia na elaboração das propostas pedagógicas realizadas pelas IES. (Art. 12, Inciso I).

Essa liberdade no encaminhamento de propostas pedagógicas, trouxe consigo novas responsabilidades a todos os personagens envolvidos no processo (diretores, coordenadores, professores e auxiliares, funcionários, pais, alunos e comunidade como um todo), através da necessidade de uma constante atualização dos projetos pedagógicos em atendimento à demanda dos mercados e de suas necessidades, conforme já mencionado no Parecer CES/CNE 134/2003.

Mas, o que as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN)<sup>24</sup> do curso de graduação esperam especificamente do curso de Administração de Empresas?

Segundo o

---

<sup>24</sup> Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005.

Art. 3º [...] deve ensejar, como **perfil desejado do formando**, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. (grifo nosso)

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes **competências e habilidades**:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. (grifo nosso)

As orientações realizadas pelos órgãos governamentais (MEC) a meu ver estão em consonância com as exigências do mundo do trabalho<sup>25</sup>. No entanto, por que **na prática** os cursos de graduação em Administração de Empresas e os cursos de pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Empresarial oferecidos atualmente parecem não estar cumprindo com as diretrizes curriculares e com as devidas propostas de seus respectivos projetos? O desenvolvimento das diversas competências solicitadas pelo mundo do trabalho está sendo devidamente contempladas nesses cursos?

---

<sup>25</sup> Exigência do mundo do trabalho e perfil requisitado – ver item 1.3.3 - p.70.

---

Demo (1999, p.42) sinaliza que não. Baseado nas atuais posturas dos professores e das instituições de ensino<sup>26</sup> elas:

- não estão orientando os alunos a aprender a aprender e a saber pensar;
- não estão exercitando as habilidades básicas de aprendizagem permanente;
- priorizam o processo cumulativo linear de aprendizagem;
- não orientam os alunos a recorrer à pesquisa como ambiente de aprendizagem e renovação infinda;
- e não orientam os alunos a elaborar por conta própria os saberes.

Corroboro com Demo e acrescento que a frágil estrutura curricular da maioria dos cursos de graduação em Administração de Empresas e de pós-graduação em Gestão Empresarial, juntamente com a postura tradicional de ensino adotada pela grande maior das IES e de seus professores, tem contribuído para esse cenário:

- enfoque fragmentado dos conteúdos e não relacionados;
- informações isoladas ofertadas nas disciplinas que compõem o curso;
- temáticas sem contexto e significância para o aluno;
- informações oferecidas numa seqüência rígida, com modelos e exemplos semi-prontos;
- adoção na maioria das vezes de uma única bibliografia: apostila ou livro da disciplina.

O professor continua sendo o personagem principal da sala de aula e o único informante e, o aluno continua sendo aquela pessoa dependente, no tocante ao seu aprendizado e ao seu próprio desenvolvimento.

[...] à formação profissional necessita de uma redefinição que possibilite acompanhar a evolução tecnológica que define os contornos do exercício profissional contemporâneo, considerando a formação acadêmica como tarefa que se realiza, necessariamente, em tempo diferente daquele em que acontecem as inovações [...]. (FORGRAD, 1999, p.5)

Portella (2003, p.42) vai mais além e acrescenta que as IES que não se adequarem a essa nova realidade, estarão fadadas ao fracasso. A “universidade na era do conhecimento, não será aquela que se limitar apenas a transmitir informações, mas que souber valorizar uma formação sólida” desenvolvendo **competências** necessárias para atender a um mundo do trabalho cada vez mais mutante e globalizado.

---

<sup>26</sup> Posturas dos professores e das IES - devidamente comprovadas no item 1.3.2.2, p.61.

---

Sendo assim, no próximo item descrevo os aspectos e abordagens que tem influenciado o desenvolvimento das competências nos dois campos: no campo organizacional e no de formação. Segundo Mills *et al.* (2002) as definições tendem a seguir dois direcionamentos: as que retratam sob a ótica organizacional (*competences*) e individual (*competency*). Seguindo essa linha de pensamento e corroborando com Fernandes (2006, p.49), o termo competência não pode ser tratada individualmente, pois as competências individuais juntamente com outros recursos, ajudam na composição das competências organizacionais.

competências individuais devem ser vistas como elementos fundamentais que sustentam as competências organizacionais. E diz que entende competências individuais como a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa e que contribui para os resultados da organização. (NISEMBAUM<sup>27</sup>, 2000, p.35 apud QUEZINI *et al.*, 2004, p.4)

Por esse motivo, descrevo primeiramente o termo de maneira genérica, devido a impossibilidade de dissociá-la, e num segundo momento (item 1.3), realizo um recorte enfatizando apenas das competências individuais na formação.

## 1.2 O desenvolvimento das competências

No contexto organizacional e acadêmico, devido à dinâmica do ambiente sócio-econômico das organizações e o modo como os profissionais estão sendo formados nos cursos de graduação e pós-graduação - em adequação a conjuntura atual -, o termo **competência** tem sido tema de debate e discussão de diversos autores e pesquisadores da área, devido ao grau de importância que possui na formação e no seu desenvolvimento.

Por ser ainda uma temática em fase de construção e possuir diferentes níveis de entendimento e aplicação, exponho nas linhas abaixo as principais tendências que influenciaram sua concepção e as diferentes definições embora congruentes e complementares.

Etimologicamente, segundo o dicionário Webster (1981, p.63), na língua inglesa a palavra competência é definida como “qualidade ou estado de ser funcionalmente

---

<sup>27</sup> Nisembaum, H. Entrevista concedida ao site [www.liderrh.com](http://www.liderrh.com) sobre Conceitos e instrumentos da Gestão Estratégica. Julho/Agosto, 2000.

adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Já o dicionário Aurélio da língua portuguesa, vai mais além e entende que seja a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão ou idoneidade”. Intuitivamente, quando dizemos que uma pessoa é incompetente, estamos nos referindo a uma pessoa com desempenho inferior ou que não tenha realizado tal tarefa de maneira satisfatória. Em muitos casos, chega a ser vista de maneira pejorativa e associada à falta de capacidade.

### 1.2.1 Aspectos e abordagens sobre competências

O início desse debate, segundo Fleury (2002), Fleury & Fleury (2004), iniciou-se em 1973 com a publicação do *paper* “*Testing for competence rather than intelligence*” (Avaliando a competência em vez da inteligência) do psicólogo americano David McClelland. McClelland foi contratado para realizar uma pesquisa no serviço diplomático americano com o objetivo de saber por que alguns embaixadores eram mais bem sucedidos do que outros, levando-se em consideração que, praticamente, todos possuíam a mesma formação acadêmica. Nos questionários, segundo a Revista *Veja*<sup>28</sup>, McClelland preocupou-se com as situações concretas de trabalho e concluiu que algumas atitudes se destacavam mais que outras, como por exemplo: capacidade de liderança, raciocínio lógico, criatividade, sociabilidade, espírito empreendedor entre outras. Assim sendo, o autor passou a chamar essas características ou qualidades de “**competência**”.

Para McClelland (1973), ainda nesse *paper*, competência “é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. Outros pesquisadores americanos como Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), McLagan (1997) e Durand (1998) também corroboram com McClelland e acrescentam conceituando “como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um **alto desempenho**, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas”. As definições segundo esses autores, a saber:

- **Conhecimento:** (conceito - saber) informações assimiladas e

estruturadas pelo indivíduo, que têm relevância e causam impacto em seu comportamento. O que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa. Discernimento, critério;

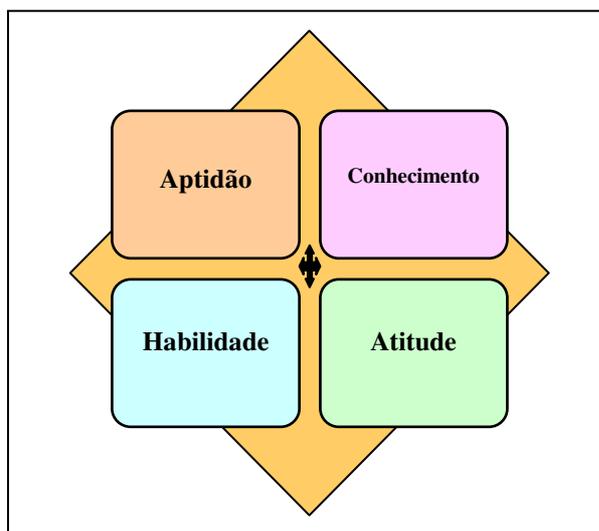
- **Habilidade:** (técnica - saber fazer) capacidade de aplicar o conhecimento adquirido. Demonstração de um talento particular na prática. Uso do conhecimento de forma adequada, produtiva. Exercícios ginásticos de agilidade e destreza;
- **Atitude:** (humana - saber ser/agir) predisposição em relação à adoção de uma ação.

Além desses (CHA), Mirabile (1997) acrescenta mais uma: a **aptidão**.

- **Aptidão:** (talento inato - ser) o que é natural da pessoa, que precede as características acima citadas. Exemplos: instinto, intuição, capacidade de julgar, o jeito etc.

Assim sendo, conforme indicado na Figura 3, aponto competência como sendo a somatória de aptidão, conhecimento, habilidades e atitude. A somatória desses aspectos nomearei de **ACHA**.

Figura 3 – Aspectos da Competência Humana (ACHA)



Fonte: inspirado nas obras de Boyatzis, Spencer e Spencer, McLagan, Durand, Mirabile e McClelland

Fleury & Fleury (2001) complementa reforçando que:

a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY & FLEURY, 2001, p.187)

<sup>28</sup> Veja Online - Edição 1860. 30 de junho de 2004. Disponível em: [http://veja.abril.com.br/300604/p\\_090.html](http://veja.abril.com.br/300604/p_090.html). Acesso em: 07 jan. 2009.

O Quadro 3 abaixo descreve o significado de cada uma dessas dimensões citadas por esses autores.

Quadro 3 – Dimensões da competência para o profissional

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury & Fleury (2001) inspirado em Le Boterf

As competências citadas acima por Fleury & Fleury, conjuntamente são denominadas de **conhecimento**. Segundo Villela & Leôncio (2000), suas pesquisas concluíram que “atualmente valoriza-se a capacidade de trabalho e o estoque de conhecimento de cada indivíduo”

Esse conhecimento (capital intelectual) citado por Villela e Leôncio, atualmente, tem um valor inestimável para as organizações, diferentemente do princípio taylorista-fordista que se baseava apenas na seleção de pessoas, no treinamento<sup>29</sup>, na recompensa e avaliadas pelas atividades descritas e prescritas na sua descrição de cargos (Fleury, M. T. L, 2002, p.54-55) e do modelo hierárquico-funcional de Fayol (simples uso de equipamentos de alta tecnologia) (Villela & Nascimento, 2003, p.2; Silva, A. B. 2001, p.6-14). Esses princípios baseavam-se apenas no conceito de qualificação e não propriamente de competência, que segundo Fleury & Fleury (2001) faz a relação profissional indivíduo/organização (contexto organizacional):

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. (FLEURY & FLEURY, 2001, p.183-186).

<sup>29</sup> Treinamento – Adestramento em qualquer ramo de atividades, destreza. Ato de se adestrarem pessoas ou animais para torneios ou festas de esportes. (AURÉLIO, v.3.0)

Essas abordagens ditas racionalistas segundo Sandberg (1994), não atendem mais às demandas globalizadas, ao mutável ambiente socioeconômico das organizações e às aspirações e necessidades individuais dos profissionais atuantes na área gerencial. Rocha-Pinto *et al.* (2003) afirmam que para ser competente é preciso:

[...] estar aberto às mudanças, ser flexível, ter iniciativa, vivendo um questionamento reconstrutivo, questionando e reconstruindo-se diariamente, num processo contínuo de construção, destruição e reconstrução; não pode ser concebido com um robô, que obedece cegamente às ordens de seu proprietário; logo aborda o trivial e o imprevisto de maneira adequada e inovadora.

McCauley (1989 apud Gramigna, 2007) caminha na mesma direção e complementa dizendo que para atender às atuais requisições do mundo do trabalho, anunciadas por Rocha-Pinto *et al.* (2003), é recomendável desenvolver primeiramente dezesseis competências considerados por ele como referenciais (Quadro 4).

#### Quadro 4 - As dezesseis competências referenciais

1. **Ser uma pessoa de muitos recursos:** saber adaptar-se a mudanças e situações ambíguas, ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão; liderar sistemas de trabalho complexos e adotar condutas flexíveis de resolução de problemas; capacidade de trabalhar eficazmente com os superiores em problemas complexos de gestão.
2. **Fazer o que sabe:** perseverar e se concentrar mediante obstáculos, assumir, saber o que é necessário e seguir adiante; ser capaz de trabalhar só e também aprender com os demais, em caso de necessidade.
3. **Aprender depressa:** dominar rapidamente novas técnicas.
4. **Ter espírito de decisão:** atuar com rapidez de forma aproximativa e com precisão.
5. **Administrar equipes com eficácia:** delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos.
6. **Criar um clima propício ao desenvolvimento:** ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe.
7. **Saber lidar com colaboradores** quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar colaboradores com problemas.
8. **Estar orientado para o trabalho em equipe.**
9. **Formar uma equipe de talentos:** contratar pessoas com potencial.
10. **Estabelecer boas relações na empresa:** saber como estabelecer boas relações trabalho, negociar quando houver problemas e conseguir cooperação.
11. **Ter sensibilidade:** demonstrar interesse pelos demais e sensibilidade ante as necessidades de seus colaboradores.
12. **Enfrentar os desafios com tranquilidade:** apresentar atitude firme, contrapor com base em dados, evitar censurar os outros pelos erros cometidos, ser capaz de sair de situações constrangedoras.
13. **Manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal:** estabelecer prioridades na vida profissional e pessoal de forma harmoniosa.
14. **Conhecer-se:** ter a idéia exata de seus pontos fracos e fortes e estar disposto a investir em si mesmo.
15. **Apresentar bom relacionamento:** manifestar-se afável e dar mostras de bom humor.
16. **Atuar com flexibilidade:** capacidade para adotar comportamentos que, a princípio, podem parecer opostos – exercer liderança e deixar-se liderar, opinar e aceitar opiniões dos demais, etc.

Fonte: McCauley (1989 apud Gramigna, M.R. 2007, p.24)

Embora a **corrente americana** de competência esteja intimamente ligada ao indivíduo, tem também uma forte relação com *core competences* (competências essenciais), isto é, que as competências necessitam estar alinhadas às descrições do cargo e às tarefas que esses profissionais desempenham nas organizações. Das competências referenciais

---

acima algumas tem relação direta com as organizações, como por exemplo: Administrar equipes com eficácia, saber lidar com colaboradores, estar orientado para a equipe de trabalho, formar uma equipe de talentos, entre outros. Sendo assim, é difícil dissociar uma da outra, pois são complementares e necessárias uma para com a outra.

Para Prahalad & Hammel (2000), competência, ainda nesse contexto, seria “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”, num verdadeiro “aprendizado coletivo [...], coordenando as diferentes habilidades produtivas e integrando múltiplas linhas tecnológicas e que dificilmente será imitada pelos concorrentes”.

Outra corrente que nasceu debatendo a linha de raciocínio da corrente americana é a **européia**. Questionava essas ditas “qualificações” e o seu processo de formação profissional, alegando que elas não estavam alinhadas às necessidades do mundo do trabalho. Preconizava um conceito que ia além do conceito de qualificação. Zarifian (2001) afirma que nessa linha de raciocínio “a competência se relaciona com capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros”. Essa tendência de modelo de competência para a gestão das organizações está focada em três tipos de mutações, conforme suas próprias palavras:

- noção de incidente, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- noção de Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

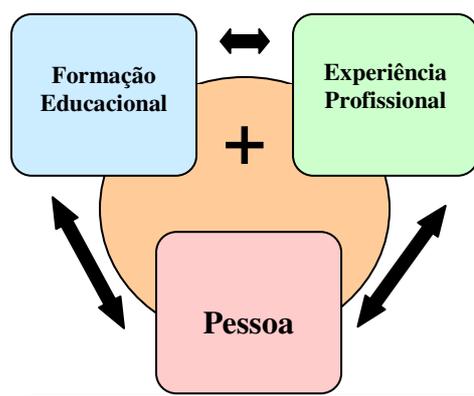
Ainda segundo o mesmo autor,

o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro. (ZARIFIAN, 2001, p.45)

No **Brasil**, corroborando com Ropé & Tanguy (1997), Dutra *et al.* (1998) e Fleury & Fleury (2001a) as correntes americanas e européias se fundiram. Le Boterf (1995) afirma que “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” e tricotomiza sua formação em eixos:

- **Pessoa** – histórico de vida, experiências adquiridas ao longo dos anos durante seu convívio social, constituindo-se a base dos outros eixos;
- **Formação educacional** – aprendizado formal adquirido aos longos dos anos na academia (bases teóricas);
- **Experiência profissional** – experiência adquirida no convívio e nas relações interpessoais do ambiente empresarial (aplicação e experimentação teoria/prática), conforme mostra a Figura 4:

Figura 4 – Eixos de formação das competências



Fonte: inspirado na obra de Le Boterf (1995)

A Figura 4 retrata que a formação das competências tem como base principal a **Pessoa**, sendo o somatório de uma adequada formação educacional com a experiência profissional adquirida ao longo dos anos no ambiente empresarial (profissional). A relação direta entre esses dois eixos: busca por novas teorias, conceitos e conhecimentos e a aplicação seguida de experimentação no ambiente de trabalho (prática), possibilita ao indivíduo “X” obter um maior ganho em competência individual aos demais “Ys”. Seguindo essa linha de pensamento, Dutra (2001, p.28) vai mais além e afirma que “o desenvolvimento [de um indivíduo dentro de uma organização] é a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade”. Hipólito (2001, p.68) complementa dizendo que “ao assumir mais responsabilidade e atribuições, a pessoa agrega

---

mais valor ao negócio. De certo modo, isso transparece nos diversos níveis hierárquicos da organização e nos diferentes patamares de remuneração”. Fernandes (2006) finaliza afirmando que “a empresa paga<sup>30</sup> mais porque o indivíduo agrega mais valor a organização; agrega mais valor porque assume mais responsabilidades de maior complexidade; e assume tais atribuições a medida que é mais desenvolvido”.

Por vivermos num mundo extremamente competitivo e complexo, os profissionais que assumem tais atribuições possuem competências individuais diferenciadas e possuem conseqüentemente maiores probabilidades de obterem sucesso profissional.

Diante dessa perspectiva, no próximo item faço um pequeno recorte na tentativa de definir o perfil ideal desses profissionais e que competências individuais estão sendo requeridas.

### 1.3 Perfil e competências individuais na formação

A sociedade, de um modo geral, vem se transformando vertiginosamente em todos os sentidos. Essas transformações são decorrentes de crenças, valores, mitos, ritos, hábitos, comportamentos e atitudes dos seres humanos que estão associados aos aspectos culturais de um grupo ou de um determinado povo. Segundo Silva, J. S. (1999, p.4), “a humanidade tem experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais”. Não há como negar que o processo de mudança na vida das pessoas é contínuo e que o crescente avanço da tecnologia tem influenciado a sociedade contemporânea e seus profissionais nos seus mais diferentes graus e instâncias. Essas alterações têm impactado significativamente nos requisitos solicitados pelos diferentes personagens da área:

- os profissionais já graduados atuantes da área (**administradores**);
- os profissionais que atuam na formação<sup>31</sup> (**professores**);

---

<sup>30</sup> Gestão baseado em competências – a avaliação por competência tem sido cada vez mais utilizadas como diferencial competitivo e estratégico das empresas. Maiores informações em HIPÓLITO, J. A. M. - A Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo (2001).

<sup>31</sup> Os profissionais que atuam na formação – fazem parte: diretores, coordenadores, professores e os auxiliares de instituição de ensino. Por motivo de simplificação, nomearei apenas como professores.

---

- e também dirigentes de organizações públicas e privadas que absorvem essa mão de obra (**empregadores**).

As diferentes visões desses personagens em relação ao perfil e as competências que julgam necessárias no profissional para o bom desempenho da função serão descritos a seguir.

### 1.3.1 As competências individuais

Na busca por relatórios confiáveis que pudessem oferecer informações relevantes sobre o perfil e as competências individuais requeridas no profissional de Administração de Empresas, nos deparamos com os relatórios do Conselho Federal de Administração (CFA)<sup>32</sup>.

O CFA, órgão máximo que regulamenta os profissionais formados em Administração de Empresas realizou diversas pesquisas (1994, 1998, 2003 e 2006) com o intuito - segunda a própria entidade - de “analisar cenários e identificar tendências para a profissão do Administrador no país, através de levantamento e diagnóstico da situação existente, envolvendo como públicos-alvo os Administradores, Coordenadores e Professores de cursos de graduação em Administração e dirigentes de Organizações públicas e privadas”. (CFA, 2006).

### 1.3.2 Metodologia utilizada na pesquisa realizada pelo CFA

Realizei inicialmente uma análise do relatório oferecido pelo site oficial da entidade<sup>33</sup> denominado “Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador – 2006” realizado no período de outubro de 2005 a abril de 2006 em diversos Conselhos Regionais de

---

<sup>32</sup> CFA - tem como **missão** o desenvolvimento de ações voltadas para a valorização da classe, colaborando para situá-la no dinâmico contexto sócio-econômico, onde as competências constituem-se em fatores predominantes para o desempenho profissional.

<sup>33</sup> CFA 2006: <http://www.cfa.org.br/arquivos/selecionaitem.php?p=selecionaitem.php&coditem=167>. Acesso em: 07 jan. 2009.

Administração (CRA): Região Norte (Pará-Amapá), Região Sul (Santa Catarina), Região Sudeste (Espírito Santo), Região Nordeste (Ceará e Alagoas), Região Centro-Oeste (Goiás / Tocantins e Mato Grosso). No entanto, da maneira como foi apresentado o relatório, não me permitiu uma análise minuciosa e mais apurada dos dados. Evidentemente que a apresentação e os resultados do relatório destinavam-se a um fim específico da entidade. Entretanto, pude perceber que para que o CFA pudesse chegar a tais resultados, haviam utilizado outros dados e que para a minha pesquisa e foco, seriam necessários, importantes e relevantes. Entrei em contato o coordenador do relatório o Prof. Oswaldo Scaico<sup>34</sup> e ele nos relatou que os dados que necessitava estavam realmente presentes no relatório final entregue ao CFA. Sendo assim, solicitei diretamente à Câmara de Formação Profissional do CFA a disponibilização integral da pesquisa. Através da correspondência eletrônica protocolada sob o nº 4896 foi autorizado e cedido em **caráter exclusivo** pelo presidente do CFA Sr. Roberto Carvalho Cardoso (CRA/SP nº 097) os referidos volumes, contendo todos os dados que constituíram a base para a elaboração do Volume I - Sumário Executivo (síntese das fases, resultados mais relevantes para os objetivos do projeto), Volume II – Relatório Técnico e o Volume III – Anexos.

Segundo a própria entidade, face à grandeza da pesquisa, o trabalho foi estruturado em três dimensões:

- a primeira, relativa à visão estratégica, construída a partir das percepções de 7 (sete) grandes Organizações brasileiras sobre assuntos relevantes explorados no conjunto da pesquisa, e vinculados ao **perfil do Administrador** e às exigências do mercado quanto a esse profissional;
- a segunda, com a **análise qualitativa** das discussões de 21 (vinte e um) grupos, reunidos em 7 (sete) capitais, representativas de todas as regiões do país;
- a terceira, referente à realização de **pesquisa quantitativa** com os 3 (três) segmentos considerados como fundamentais para o conjunto da análise pretendida. (CFA, 2006, p.12, grifo nosso)

A coleta de dados foi realizada nas dependências dos Conselhos Regionais de Administração (CRA) escolhidos para participarem da presente pesquisa e tiveram como base os modelos dos anos anteriores, salvo algumas adequações.

---

<sup>34</sup> Prof. Dr. Oswaldo Scaico - Doutor em Administração pela FEA-USP.

Em cada CRA foram reunidos grupos específicos da região:

- a) **Administradores** - profissionais graduados em administração, devidamente registrados nos CRA e residentes no Brasil;
- b) **Coordenadores / Professores** de Curso de Administração - docentes dos cursos de graduação em Administração das IES das regiões previamente selecionadas do Brasil;
- c) **Empregadores** - dirigentes de empresas e entidades dos diferentes setores de atividade (empresas privadas, mistas e públicas, administração direta e indireta, organizações não governamentais e outros) de todo o Brasil.

Os dados apresentados a seguir, foram construídos a partir da coleta realizada nesses três grupos. Logo em seguida, foram filtrados e reconstruídos segundo interesses específicos desta pesquisa de doutoramento.

A descrição do cenário dos respondentes me permitirá analisar que aspectos marcantes da sua formação (gerencial e complementar), das atividades desenvolvidas na empresa (ocupação principal, tempo de dedicação, níveis hierárquicos entre outros) influenciam diretamente nos resultados que definem o perfil desejado de profissional.

### **1.3.2.1 Com relação aos Administradores**

Foram entrevistados na pesquisa encomendada pelo CFA, aproximadamente 6.100 administradores das diversas regiões do Brasil dos quais 67,40% pertenciam ao sexo masculino e 32,60% ao sexo feminino. Com relação à faixa etária dos respondentes 37,03% possuíam até 30 anos, 15,86% possuíam entre 31 a 35 anos, 13,31% possuíam entre 36 a 40 anos, 12,08% possuíam entre 41 a 45 anos, 11,39% possuíam entre 46 a 50 anos e 10,33% mais de 50 anos.

Com relação à **formação acadêmica** na graduação e na pós-graduação, a Tabela 1 aponta o tipo da IES, a natureza e o ano de conclusão dos respondentes no período da coleta dos dados (outubro/2005 a abril/2006).

Tabela 1 - Formação acadêmica (Graduação e Pós-Graduação) dos administradores

	<b>Graduação (%)</b>	<b>Pós-Grad (%)</b>
<b>Tipo da IES</b>		
Privada	84,31	78,35
Pública	15,69	21,65
<b>Natureza da IES</b>		
Universidade particular	28,94	23,72
Fundação	10,37	18,01
Faculdades Integradas	23,44	13,82
Universidade Federal	9,14	12,37
Outras	3,55	8,10
Centro Universitário	11,53	7,49
Instituição isolada	5,81	7,00
Universidade Estadual	5,33	6,24
Instituição no exterior	0,50	1,96
Universidade Municipal	1,39	1,29
<b>Ano de conclusão da graduação</b>		
Entre 2000 e 2005	54,59	66,29
Entre 1990 e 1999	22,26	18,27
Entre 1980 e 1989	15,24	10,07
Entre 1970 e 1979	7,35	4,34
Até 1969	0,56	0,64

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

A Tabela 1 nos permite afirmar que a grande maioria dos Administradores, tanto na graduação como na pós-graduação, concluiu seus estudos em instituições privadas e que finalizaram seus estudos de pós-graduação recentemente (menos de quatro anos). Verifica-se também que os respondentes optaram por continuar seus estudos de pós-graduação na mesma linha de atuação (administração), como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Curso escolhido após a graduação dos administradores

<b>Curso escolhido após a graduação</b>	<b>(%)</b>
Espec. em Administração (Pós-Grad ou MBA)	62,09
Ciências Contábeis	4,27
Direito	3,48
C. Computação	2,31
Economia	2,07
Engenharia	2,00
Comunicação Social	0,47
Pedagogia	0,45
Psicologia	0,38
Sociologia	0,34
Outro curso	22,14

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Em relação as suas **atividades profissionais na empresa**, a pesquisa do

CFA constatou que 32,40% ocupam seus respectivos cargos a mais de cinco anos, 25,06% a uma ano, 14,57% a dois anos, 11,26% a três anos, 8,23% a quatro anos e 8,48% a cinco anos. Portanto, um terço dos respondentes pode ser considerado profissionais seniores ou com razoável experiência na área.

A Tabela 3 sinaliza a ocupação principal dos administradores respondentes. Os cargos de alto escalão (presidência/proprietário, vice-presidência e conselheiro) possuem percentuais menores, pois o número de vagas disponível para esses cargos na organização é bem restrito. Entretanto, pode observar que existe certo equilíbrio na distribuição dos percentuais em relação aos cargos medianos da organização, como por exemplo: gerência, assessoria, coordenação, assistência, supervisão e analista

Tabela 3 – Ocupação principal dos Administradores

Ocupação principal	%
Gerência	21,37
Assessoria / Coordenação	16,61
Assistência / Supervisão	13,11
Analista	12,75
Presidência / Proprietário	9,68
Auxiliar / Técnico	7,98
Diretoria	7,54
Outras	5,85
Função Pública	4,46
Vice- Presidência / Conselheiro	0,65

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

A Tabela 4, que mostra qual a área funcional que o administrador dedica maior tempo na execução de suas atividades e tarefas.

Tabela 4 – Área funcional que dedica maior tempo dos administradores

Área funcional que dedica maior tempo	%
Administração Geral	35,28
Financeira	14,28
Vendas	9,03
Recursos Humanos	6,73
Operacional (Produção)	5,63
Contábil (inclui Auditoria e Controladoria)	5,07
Tecnologia da Informação	4,88
Logística	4,69
Marketing	3,40
Outra	11,01

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

O destaque ficou por conta da área de Administração Geral - inclui planejamento estratégico – que obteve 35,28%, seguido da área de finanças 14,28%. Das áreas funcionais que os administradores dedicam maior tempo, apenas as áreas de Vendas, Marketing e Logística não pertencem a indicação prescritiva realizada pelo Currículo Mínimo de 1993.

### 1.3.2.2 Com relação aos Professores

Foram entrevistados aproximadamente 750 professores de universidades federais e estaduais e mais 13 coordenadores de destacadas IES das diversas regiões do Brasil. Quanto à **formação acadêmica** dos professores, a grande maioria (76,32%) é graduado em Administração de Empresas.

A Tabela 5 aponta o tipo da IES, a natureza e o ano de conclusão dos professores na Graduação e Pós-Graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

Tabela 5 - Formação acadêmica (Graduação e Pós-Graduação) dos professores

	Graduação (%)	Pós-Grad (%)
<b>Tipo da IES</b>		
Privada	67,20	59,35
Pública	32,80	40,65
<b>Natureza da IES</b>		
Universidade particular	23,81	26,68
Universidade Federal	15,74	23,80
Fundação	9,66	12,04
Universidade Estadual	12,04	10,81
Faculdades Integradas	14,95	8,07
Centro Universitário	10,85	5,20
Instituição Isolada	8,47	5,06
Instituição no exterior	0,93	3,69
Universidade Municipal	1,72	1,50
Outra	1,85	3,15
<b>Ano de conclusão da graduação</b>		
Entre 2000 e 2005	21,32	8,24
Entre 1990 e 1999	35,36	66,90
Entre 1980 e 1989	26,62	20,19
Entre 1970 e 1979	14,12	4,26
Até 1969	2,38	0,41

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Verifica-se que a grande maioria dos professores se graduaram em IES privadas (67,20%). Na pós-graduação esse cenário também não se altera (59,35%). No entanto, se realizarmos uma comparação entre IES privada e pública, verificaremos que na graduação a diferença é de 34,40% e na pós-graduação é de 18,70%. Essa diferença de quase quinze pontos percentuais, significa que os professores possuem uma leve tendência em realizar os cursos de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado) em IES públicas.

A maioria dos professores respondentes trabalha em uma única IES (60,72%). Os restantes 22,91% lecionam três disciplinas, 18,46% lecionam uma, 15,23% lecionam quatro, 13,07% lecionam mais de quatro e 2,56% nenhuma no ato do questionamento. Abaixo (Tabela 6) às disciplinas que mais lecionam.

Tabela 6 - Disciplinas que os professores mais lecionam

Disciplina que mais lecionam	%
Teoria da Administração	19,18
Adm. de Marketing	15,10
Adm. Financeira	10,07
Adm. de Recursos Humanos	8,71
Adm. da Produção	5,03
Adm. de Sistemas da Informação	4,63
Empreendedorismo	4,08
Organização e Métodos	3,95
Adm. de Materiais	2,72
Contabilidade	2,59
Economia	2,04
Matemática	1,77
Informática	1,22
Estatística	1,22
Direito	1,09
Sociologia	1,09
Psicologia	0,68
Outras	14,83

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Desses professores, 8,76% possuem dedicação de 40 horas/semanais, 28,45% possuem dedicação entre 31 a 40 horas/semana, 13,81% entre 21 a 30 horas, 23,27% entre 13 a 20 horas/semana, 21,07% entre 6 a 12 horas e 4,64% até 5 horas/semana.

A Tabela 7 informa que a grande maioria dos professores respondentes realizou e/ou realiza consultoria empresarial paralelamente às atividades docentes. A opinião dos professores com dedicação exclusiva (40 horas) também foi computadas, pois levou-se

em consideração aqueles professores que já tenham executados pelo menos uma vez, mesmo diante da possibilidade de terem realizada tal atividade antes do compromisso de exclusividade.

Tabela 7 - Atividades exercidas paralelamente a docência

Atividades paralelas a docência	%
Faz consultoria empresarial	47,38
Realiza outras atividades	40,17
Administra negócio próprio	19,38
Assessora os alunos em empresa Júnior	17,96
Realiza ativ. Administrativas em empresas privadas	14,71
Realiza ativ. Administrativas em empresas públicas	13,44
Trabalha em associações civis, na concepção e desenvolvimentos de projetos sociais (ONGs, Terc. Setor)	11,88
Não exerce atividade não docente	-

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Quanto aos **aspectos pedagógicos**, foi constatado que a ação-docente do professor, ainda segue a metodologia tradicional: 88,49% ainda continuam a dar somente aulas expositivas, 79,97% já utilizam a discussões em grupo orientadas por exercícios e/ou estudo de casos, 33,81% seminários e apresentações, 28,84% filmes e recursos multimídia e 22,59 utilizam pesquisas realizadas com suporte conceitual e metodológico.

Com relação ao material didático utilizado - não poderia ser diferente -, 34,09% continuam a adotar um livro texto básico de autor nacional ou artigos complementares, 16,48% confeccionam apostilas para a disciplina, 16,19% utilizam vários livros e artigos sem indicação de preferência, 11,08% utilizam livro texto básico de autor nacional e 9,09% fazem anotações em sala e/ou disponibilizam slides de apresentação.

Diante das orientações do MEC referente à adequação de novos conteúdos a Matriz Curricular dos cursos de Administração em consonância aos desafios enfrentados por esses profissionais, os professores responderam<sup>35</sup> (Tabela 8):

<sup>35</sup> Os professores tiveram a possibilidade de escolher três conteúdos de sua livre escolha e que achassem as mais importantes para aprimorar o curso de graduação em Administração de Empresas.

Tabela 8 – Sugestões dos professores em relação a novos conteúdos

Sugestão de novos conteúdos	%
Desenvolvimento do empreendedorismo	46,03
Gestão de micro e pequenas empresas	27,34
Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável	23,51
Ética empresarial	20,11
Criatividade e inovação	17,99
Parcerias público-privadas, Cooperativismo e Terc. Setor	17,78
Construção de indicadores de resultados	16,01
Responsabilidade social da empresa	14,59
Construção de cenários	13,17
Processo decisório	12,32
Aplicativos de T. I. em Gestão Empresarial	12,32
Gestão Pública (licitação, orçamento público, etc.)	11,90
Raciocínio lógico	11,47
Modelagem organizacional e de processos	10,06
Negociação	9,49
Gerenciamento de conflitos	9,35

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

As três primeiras sugestões dos professores são fundadas e sintonizadas com o bom momento econômico que o Brasil vem atravessando desde a época da pesquisa (2006) - mesmo levando-se em consideração os aspectos da atual crise mundial (2009). Temas como empreendedorismo, gestão de micros e pequenas empresas e gestão ambiental e desenvolvimento sustentável, embora sejam muito abrangentes, são apontamentos que devem ser levados em consideração pelos coordenadores de curso, quando da concepção do projeto de sistema escolar e prescrição curricular. Essas importantes sugestões dos professores serão retomadas novamente no Capítulo 2 – item 2.3.3 (Quadro 13 e 14), quando serão analisadas as prescrições curriculares dos atuais cursos de Gestão Empresarial realizados no Brasil, levando-se em consideração o público iniciante e sênior.

E, finalmente a pesquisa questionou-os sobre qual seria o indicador que melhor representaria a qualidade nos curso de graduação (Tabela 9), levando-se em conta a sua visão como pessoa/empresário, sua experiência como docente/profissional de mercado e a sua relação com os alunos/funcionários.

Tabela 9 – Indicador de qualidade nos cursos segundo os professores

Indicador que traduz qualidades nos cursos	%
Compromisso da IES, da direção acadêmica e dos professores com a efetiva aprendizagem dos alunos	26,35
A empregabilidade assegurada pela formação	19,55
O equilíbrio existente entre a qualidade da form. acadêmica e a qualidade da experiência profissional apresentada pelos profs	15,86
A imagem do curso no mercado de trabalho	13,46
A adequação do projeto pedagógico do curso às demandas do mercado de trabalho	13,03
Os resultados das avaliações realizadas pelo MEC	4,11
Existência de ativs extracurriculares capazes de contribuir para ampliar e aprofundar a aprendizagem dos alunos	3,68
Nível de exigência para a aprovação adotada pelos professores	2,69
Outro	1,27

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

A qualidade de um curso está intimamente atrelada: a concepção e desenvolvimento do projeto de sistema escolar e do currículo<sup>36</sup> (prescrição curricular, seleção dos conteúdos programáticos e estratégias didáticas). A responsabilidade deste cabe aos personagens responsáveis pelo processo de formação: direção acadêmica, professores e auxiliares. Esse aspecto justifica o percentual de 26,35%.

### 1.3.2.3 Com relação aos Empregadores

Foram entrevistados aproximadamente 300 empregadores das diversas regiões do Brasil. Dos empregadores, 17,85% são de micro-empresas, 37,37% de empresas de pequeno porte, 19,87% de médio porte, 11,44% de grande porte e 13,47% de porte grande (superior) dos setores da indústria, comércio e serviços e também representantes do SEBRAE e do CIEE. A maioria tem nível hierárquico de proprietário (53,44%), seguido de 18,69% de gerentes, 9,18% de diretores, 1,31 de presidentes, 0,66 de vice-presidentes e 16,72 de outros níveis. Desenvolvem **atividades profissionais** ligadas à área de (Tabela 10):

<sup>36</sup> Currículo e suas implicações no cenário da Gestão Empresarial serão abordados no Capítulo 2, p.78.

Tabela 10 – Área atividade funcional

Área de atividade funcional	%
Administração Geral	42,76
Recursos Humanos	30,26
Financeira	6,58
Vendas	4,93
Contábil (inclui Auditoria e Controladoria)	4,61
Operacional / Produção	3,95
Tecnologia da Informação	1,64
Logística	1,64
Marketing	1,33
Outra	2,3

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Quanto ao perfil da organização, pode constatar na pesquisa realizada pelo CFA, que em relação aos três principais níveis hierárquicos da organização existe uma presença marcante dos profissionais graduados em administração, conforme mostra a Tabela 11. Embora tenhamos muitos casos em que profissionais ligados a gestão das empresas possuam graduação diferente da Administração de Empresas, os números comprovam na prática o conhecimento específicos dessa formação são extremamente importantes para a condução das empresas, conforme poderá ser verificado nas próximas tabelas.

Tabela 11 – Atuação dos graduados em Administração nos níveis hierárquicos

Atuação dos graduados em Administração	Pres. ou Vice %	Diretoria %	Gerência %
Ate 5%	57,42	60,56	53,41
Entre 5,1% e 10%	5,08	3,19	8,71
Entre 10,1% e 20%	5,86	5,58	6,82
Entre 20,1% e 30%	1,95	2,39	4,55
Entre 30,1% e 40%	2,73	4,78	5,68
Entre 40,1% e 50%	3,13	5,17	6,06
Mais de 50%	23,83	18,33	14,77

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Com relação á área com maior número de profissionais graduados em Administração, independentemente do cargo que ocupam, a área de Administração Geral concentra praticamente metade dos todos os graduados em administração (51,38%), seguido da área de Recursos Humanos (9,31%), Contábil (6,90%), Financeira (6,55%), Vendas

(6,55%), Operacional/Produção (5,52%), Marketing (3,10%), Logística (1,03%), Tecnologia da Informação (0,69%) e outras (8,97%).

Quanto aos **requisitos necessários no profissional a** Tabela 12 aponta o tipo da IES, a natureza da IES e o tempo de formação requerida pelos contratantes das empresas.

Tabela 12 – Requisitos necessários para a contratação na visão dos Empregadores

	<b>Graduação (%)</b>
<b>Tipo da IES</b>	
Indiferente	78,37
Privada	17,96
Pública	3,67
<b>Natureza da IES</b>	
Indiferente	84,02
Universidade particular	6,15
Universidade Federal	3,28
Centro Universitário	1,64
Faculdades Integradas	1,23
Outras	0,82
Instituição isolada	0,82
Universidade Estadual	0,82
Fundação	0,41
Instituição no exterior	0,41
Universidade Municipal	0,41
<b>Tempo de formação</b>	
Indiferente	56,22
Até 1 ano	5,63
Entre 2 e 5 anos	28,92
Entre 6 e 10 anos	7,23
Acima de 11 anos	2,0

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

A Tabela 12 me permite concluir que os Empregadores são totalmente indiferentes ao tipo da IES (78,37%). A instituição particular - inclusive - ficou à frente da pública com 17,96%.

Com relação à natureza da IES, mostraram-se novamente indiferentes. A Universidade Particular ficou à frente de todas as outras públicas, e, com relação ao tempo de formação são também indiferentes, seguido apenas de um pequeno grupo (28,92%) que preferem profissionais que tenham entre dois a cinco anos de experiência.

Embora os números da Tabela 10 sinalizem que os graduados em Administração ocupam mais da metade dos níveis hierárquicos mais altos da organização, aparentemente a Tabela 13 parece dizer o contrário, isto é, que não há necessidade do gestor

empresarial ter obrigatoriamente uma graduação em Administração de Empresas para ocupar níveis gerenciais (56,45%). No entanto, se observarmos cuidadosamente o dado seguinte dessa mesma tabela, verificaremos que embora a graduação em Administração de Empresas não seja uma exigência absoluta, existe por parte dos Empregadores uma preferência quase que natural, em selecionar ou requisitar profissionais cuja formação seja realizada em programas de especialização ou MBA (54,18%) de Gestão Empresarial.

Tabela 13 - Formação para o nível gerencial e complementar

Formação para o nível gerencial e complementar	%
Qualquer Graduação	56,45
Progr. de especialização (ou MBA)	54,18
Indiferente	34,66
Graduação em Administração	22,98
Qualquer grad. e espec. em Administração	16,13
Técnico em Nível Médio	11,69
Progr. de Mestrado ou outro progr. de graduação	9,96
Nenhuma exigência	8,87
Progr. de Doutorado e Pós-Doutorado	1,2

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Evidentemente que, embora haja uma distribuição balanceada entre todas as áreas funcionais da empresa conforme mostra a Tabela 14, os Empregadores tem preferência que seus colaboradores, caso necessitam de um aperfeiçoamento profissional, optem pela área de Gestão Empresarial com ênfase em planejamento estratégico (37,78%).

Tabela 14 - Área que os colaboradores deveriam fazer a complementação

Área que os colaboradores deveriam fazer a complementação	%
Administração (inclui planej. estratégico)	38,78
Marketing	8,16
Contábil (inclui Auditoria e Controladoria)	6,53
Recursos Humanos	5,31
Pedagogia	4,49
Operacional / Produção	3,67
Engenharia	3,61

(continuação)

Financeira	3,61
Direito	3,27
Logística	2,04
Comunicação Social	1,63
Tecnologia da Informação	1,63
Vendas	1,63
Economia	0,41
Psicologia/Sociologia	0,41
Outra	11,43

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Para atuar com visão sistêmica da organização/negócio (Tabela 15) – característica mais destacada pelos Empregadores-, o profissional precisa ter conhecimentos amplos sobre como lidar pessoas em todos os níveis hierárquicos; estar atento às ações do passado, do presente e principalmente antecipar-se e promover ações rápidas para o futuro, sendo um agente de mudança e transformação e precisa saber lidar com eventos internos e externos da organização.

Tabela 15 – Característica diferenciada do profissional

Característica diferenciada do profissional	%
Atuar com visão sistêmica da organização	36,59
Formar, liderar e motivar equipes de trabalho	17,89
Articular as diversas áreas da organização	15,85
Promover ações inter e intra-departamentais, criando sinergia entre inds e os recursos disponíveis gerando processos eficazes.	13,82
Negociar conflitos e interesses	6,91
Otimizar a utilização de recursos	5,28
Zelar pelo clima organizacional	-
Outra	3,66

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

Diante de todo esse conhecimento, possui habilidade suficiente para solucionar problemas, dimensionar recursos planejando sua aplicação, desenvolver estratégias, efetuar diagnóstico de situação etc.

### 1.3.3 Análise do cenário e interpretação dos resultados

A análise comparativa dos dados obtidos no cenário da pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA) denominado "Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador 2006" possibilitou-me concluir que:

1) a grande maioria dos Administradores se graduou e realizou sua formação educacional em pós-graduação em IES privada (Tabela 1). Entre os professores, existe um maior equilíbrio nessa formação. Mesmo com um percentual maior na pós-graduação (Tabela 5), percebo uma discreta tendência dos professores em realizar seus cursos de pós-graduação em IES públicas;

2) os Administradores que realizaram suas graduações em Administração de Empresas, continuam na área e voltaram a realizar seus cursos de pós-graduação também na mesma linha de atuação (Tabela 2);

3) a maioria dos Administradores possui como ocupação principal cargos de nível médio, isto é, assessoria, coordenação, assistência, supervisão e analista administrativo. Isso significa que a demanda por profissionais nessa faixa e a disponibilidade de vagas nesse nível hierárquico na organização é bem maior (Tabela 3);

4) a Tabela 4 sinaliza que os administradores dedicam a maior parte do seu tempo em áreas como: administração geral (incluindo planejamento estratégico), finanças, marketing/vendas e recursos humanos. Coincidentemente a Tabela 6 (disciplinas que os Professores mais lecionam) e a Tabela 10 (área de atividade dos Empregadores) sinalizam para a mesma área funcional. Isso significa que ter conhecimentos em nessas áreas funcionais especificamente é muito importante;

5) a grande maioria dos Professores ainda adota ainda a metodologia tradicional de ensino. As aulas são expositivas – tendo o professor como o centro das atenções e detentor do conhecimento – e o livro ou textos complementares, continua sendo o único recurso didático utilizado;

6) dos professores respondentes, 47,38% vivenciam/vivenciaram a consultoria empresarial e 40,17% realiza outras atividades práticas ligada a Administração paralelamente a docência. No entanto, os números sinalizam que a prática profissional – aqui representado pelos administradores e empregadores - está desconectado e muito distante do que é ofertado e valorizado pelos professores, como poderemos comprovar na análise dos

---

conhecimentos, habilidades e atitudes requisitadas no profissional;

7) a temática “empreendedorismo” foi o grande destaque dos Professores quanto a sugestões de novos conteúdos em adequação as exigências do MEC (Tabela 8);

8) o compromisso dos personagens envolvidos no processo educacional (instituição, direção acadêmica e professores) foi o quesito de maior peso quanto ao indicador de qualidade nos cursos (Tabela 9) segundo visão dos Professores;

9) os Empregadores são totalmente indiferentes quanto ao tipo, a natureza da instituição e o tempo de formação no momento da contratação. Houve um pequeno grupo com 28,92% que preferiu profissionais de 2 a 5 anos (Tabela 12) com tempo de formação;

10) para cargos de nível gerencial, os Empregadores se mostraram indiferentes quanto ao curso de graduação realizada pelo contratado, mas tem preferência por profissionais que possuem curso de pós-graduação (Tabela 13), principalmente aqueles voltados para áreas de Administração Geral (gestão) – Tabela 14.

Com o intuito de identificar o perfil desejado do profissional<sup>37</sup>, realizei uma análise comparativa sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) mais requisitados segundo a ótica dos Administradores (os profissionais graduados atuantes do mercado), dos Professores (os profissionais que atuam diretamente na formação desses profissionais) e dos Empregadores (dirigentes de organizações públicas e privadas que realizam a contratação dessa mão de obra). A pesquisa do CFA realizou perguntas diferenciadas<sup>38</sup> para cada um desses personagens obedecendo à seguinte ordem:

1 - O que o curso de graduação proporcionou? (Administradores);

2 - O que o curso efetivamente está proporcionando aos alunos?  
(Professores);

3 - O que deve ser priorizado na formação e exigido em futuras contratações? (Empregadores).

---

<sup>37</sup> Profissional – faço referência a Administrador de Empresas, Executivo Empresarial ou Gestor Empresarial.

Quanto ao quesito **conhecimentos** específicos,

Tabela 16 – Conhecimentos específicos

	1	2	3
<b>Conhecimentos específicos</b>	Admin	Profs	Empregadores
Administração de pessoas / equipes.	<b>62,19</b>	28,96	<b>54,55</b>
Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento.	<b>54,60</b>	<b>67,18</b>	<b>46,46</b>
Administração financeira e orçamentária.	<b>60,12</b>	23,55	<b>44,44</b>
Administração estratégica.	<b>57,45</b>	34,75	34,34
Administração de vendas e marketing.	<b>51,90</b>	22,39	33,33

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

os Professores possuem requisições bem diferenciadas dos Administradores e Empregadores. No quesito administração de pessoas/equipe e administração financeira e orçamentária, tanto os Administradores quanto os Empregadores tiveram seus percentuais mais altos, sendo que, para os Professores esse quesito possui importância relativa. O quesito visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento, foi o único quesito coincidentes entre os três respondentes em termos de percentuais maiores.

Quanto ao quesito **habilidades**,

Tabela 17 – Habilidades

	1	2	3
<b>Habilidades</b>	Admin	Profs	Empregadores
Relacionamento interpessoal.	<b>71,50</b>	41,70	<b>55,21</b>
Adaptação à transformação.	<b>61,79</b>	35,52	<b>52,08</b>
Visão do todo.	<b>74,04</b>	55,21	<b>50,00</b>
Criatividade e inovação.	<b>55,37</b>	28,57	38,54
Liderança.	<b>61,07</b>	31,27	37,50

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

os Administradores valorizam de uma maneira geral todos os quesitos. Os Empregadores novamente destacaram o relacionamento interpessoal, a adaptação a transformação e visão do todo. Novamente, os Professores possuem opiniões divergentes dos Administradores e Empregadores, apenas coincidindo no quesito visão do todo.

<sup>38</sup> As cinco respostas mais citadas nos anos anteriores a essa pesquisa (2006), foram selecionadas. Os respondentes puderam escolher entre as cinco a que possuía maior grau de importância.

Quanto ao quesito **atitudes**,

Tabela 18 – Atitudes

	1	2	3
<b>Atitudes</b>	<b>Admin</b>	<b>Profs</b>	<b>Empregadores</b>
Profissionalismo.	<b>73,05</b>	32,68	<b>61,22</b>
Comportamento ético.	<b>75,21</b>	45,53	<b>59,18</b>
Comprometimento.	<b>71,16</b>	30,35	<b>59,18</b>
Atitude empreendedora / Iniciativa.	<b>62,32</b>	48,64	<b>50,00</b>
Aprendizado contínuo.	<b>69,61</b>	41,25	41,84

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

os Administradores valorizaram novamente todos os quesitos (destaque para comportamento ético e profissionalismo) e os Empregadores apenas valorizaram um pouco menos o aprendizado contínuo, embora tenha recebido um percentual satisfatório. Comparativamente os Professores valorizam pouco os quesitos que, para os Administradores e Empregadores possui importância significativa.

E, finalmente como fechamento, o conjunto de todos esses aspectos: a

**competência:**

Tabela 19 - Competências

	1	2	3
<b>Competências</b>	<b>Admin</b>	<b>Profs</b>	<b>Empregadores</b>
Identificar problemas, formular e implantar soluções.	<b>71,19</b>	45,95	<b>60,61</b>
Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.	<b>60,50</b>	34,36	<b>53,54</b>
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional.	<b>63,13</b>	43,63	<b>46,46</b>
Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho.	<b>54,91</b>	28,19	37,37
Elaborar e interpretar cenários.	<b>46,80</b>	22,01	29,29

Fonte: Dados extraídos do relatório CFA(2006)

A competência mais valorizada pelos Administradores e Empregadores foi: identificar problemas, formular e implantar soluções. Igualmente valorizadas foram: assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle da empresa. Os Professores novamente divergiram em relação à valorização dessas competências.

Das tabelas apresentadas acima, podemos extrair informações importantes:

- é imprescindível que o profissional tenha **conhecimentos** amplos do processo, visão profunda e articulada do conjunto das área de organização. Indiscutivelmente esse foi o quesito de maior destaque entre os três personagens respondentes (visão macro);

- obter conhecimento sobre a Administração Geral pode continuar favorecendo profissionais que possuam cargos de assessoria, coordenação, assistência, supervisão e analistas administrativos, pois são cargos de demanda e de fácil empregabilidade. Para os cargos considerados elitistas, como: presidência, vice-presidência/conselheiro, diretoria e gerência, conhecimentos como planejamento estratégico podem potencializar e valorizar ainda mais o profissional. Entre outras não mais importantes estão: administração financeira e orçamentária, administração de vendas e marketing;

- para cargos de nível gerencial, a área de formação da graduação é indiferentes para os contratantes. No entanto, a pós-graduação deve ser necessariamente a área de Gestão, direcionada de preferência para a Administração Geral com ênfase em planejamento estratégico.

- a prescrição curricular de um curso deve estar totalmente sintonizada com as ocorrências econômicas nacionais e internacionais. A não prescrição de determinadas disciplinas pode comprometer o perfil desse profissional e conseqüentemente influenciar na sua área de atuação;

- a administração de pessoas é muito valorizado pelos Administradores e Empregadores, mas não pelos Professores. O baixo percentual atribuído pelos professores a esse quesito, indiretamente se justifica pela postura tradicional de ensino (metodologia e estratégias didáticas) que professores vem adotando em sala de aula. Essa ação-docente não favorece nem dá oportunidades aos alunos de desenvolverem essas e outras **habilidades** requisitadas pelo mundo do trabalho (liderança, iniciativa, relacionamento interpessoal, flexibilidade, trabalho em equipe, assumir risco, adaptação a mudanças etc), embora acreditem ser importante pois atuam ou já atuaram no mundo do trabalho. Se os professores acreditam ser importante essa habilidade, então porque não as desenvolvem em suas aulas? Na tentativa de explicar tal dilema, analisei mais detalhadamente a formação acadêmica dos Professores respondente. Detectei que 76,32% dos docentes atuantes nesses cursos são bacharéis graduados em Administração de Empresas. Isso significa que tais docentes não possuem teoricamente habilitação para atuarem como tal. Diante do apresentado, tudo me

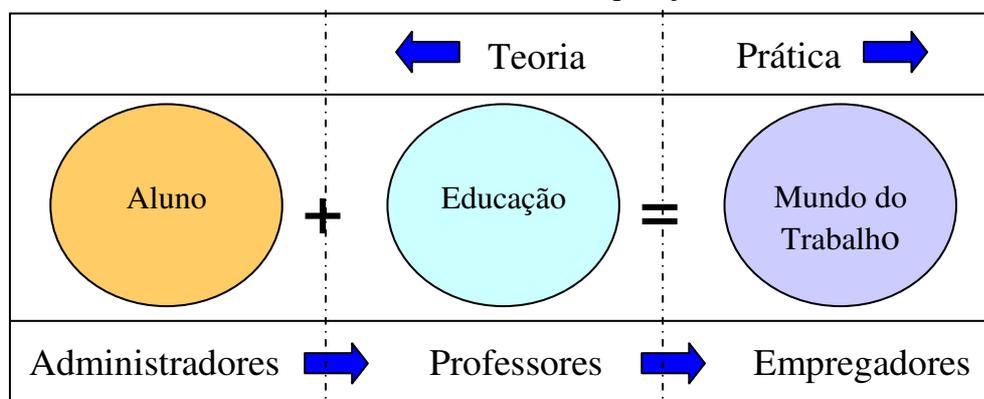
leva a acreditar<sup>39</sup> que o deficiente conhecimento sobre as bases teóricas e metodológicas educacionais, impossibilita os Professores a modificarem seus respectivos cenários. Um exemplo que comprova essa afirmativa é a própria IES que leciono: dos 22 professores que atuam no curso de Administração de Empresas, apenas cinco professores possuem curso de licenciatura, da qual me incluo.

- relacionamento interpessoal e visão do todo foram as habilidades mais valorizadas pelos três respondentes. Criatividade e inovação e liderança foram quesitos valorizados pelos Administradores e menos pelos Professores e Empregadores respectivamente.

- **atitudes** como: profissionalismo, ética, comprometimento, ação empreendedora/iniciativa e contínuo aprendizado são quesitos muito valorizados pelos Administradores e Empregadores. No entanto, para os professores possui importância relativa.

- no conjunto dos aspectos que compõem a **competência humana** (ACHA), as consideradas mais importantes para Administradores e Empregadores foram: identificar problemas, formular e implantar soluções; e assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle. No entanto, não são tão significativas na visão dos Professores. Tais informações comprovam que existe uma divergência muito grande entre a opinião dos Professores em relação a dos Administradores e Empregadores. Pude verificar que o aporte teórico, isto é, a teoria oferecida pelos Professores em sala de aula – parece caminhar em sentido contrário a prática (conhecimento, habilidade e atitude) requisitada pelos Empregadores (principal responsável pela contratação dos profissionais) conforme mostra ao Quadro 5.

Quadro 5 – Sentido das requisições



<sup>39</sup> Na coleta de dados do tipo documental, segundo Lüdke e André (1986, p.41) no processo de decodificação das mensagens, o receptor utiliza não só o conhecimento formal, lógico, mas também um conhecimento experimental, onde são envolvidas sensações, percepções, impressões e intuições.

---

Evidentemente que não podemos isolar o fato e colocar a culpa exclusivamente nos Professores. Existe toda uma estrutura educacional por trás do professor. O projeto de sistema escolar alicerça todas as ações da instituição como o próprio currículo e também envolve diversos personagens do processo: coordenadores, professores e auxiliares. No entanto, esse fato não condena isoladamente a instituição e muito menos isenta a figura do professor ou vice-versa.

A resposta para obtermos a desejada qualidade educacional e oportunizarmos os alunos a desenvolverem tais competências, já foi sinalizado pelos próprios professores na Tabela 9 - “compromisso da IES, da direção acadêmica e dos professores com a efetiva aprendizagem dos alunos”. A ação conjunta e compromisso entre a IES e os membros participantes do processo de ensino-aprendizagem inicia-se na construção do **currículo**, na somatória dos objetivos que permeiam o curso, na seleção das disciplinas e dos conteúdos e das estratégias didáticas. Perrenoud (2003, p.18) afirma que “ater-se ao currículo e as suas finalidades é, entretanto a única maneira coerente de colocar o problema dos critérios de sucesso”. Ainda segundo o autor,

o projeto do sistema escolar encarna-se no seu currículo e de conteúdos de formação. Apesar das controvérsias a respeito, nunca extintas, o currículo está inscrito em textos que tem a força de lei e não podem ser inconstitucionais, mesmo se subsiste certa margem de interpretação. Parece-me de bom senso tornar o currículo como a referência, a qual se reportam formas e as normas de excelência escolar. (Ibid, p.18)

Devido a importância do currículo no processo de formação, no próximo capítulo descrevo as principais tendências curriculares e suas implicações no cenário da Gestão Empresarial. Concomitantemente, faço a análise do currículo prescrito das principais universidades e IES (do exterior e do Brasil) referente ao curso especialização *lato sensu* em Gestão Empresarial, com o intuito de verificar quais são as disciplinas mais enfatizadas nesses cursos e se as mesmas estão contemplando as competências solicitadas pelo mundo do trabalho.

# **CAPÍTULO 2**

---

## 2. Currículo e suas implicações no cenário da Gestão Empresarial

Preste atenção na velocidade das mudanças  
e esteja pronto para mudar,  
para fazer tudo diferente.  
Sempre.  
*Pierrotti*

Sempre que fazemos referências aos Estudos Curriculares no sentido crítico do termo, nos deparamos com a seguinte situação: não conseguimos chegar a uma referência (o que não significa que não exista) ou encontramos várias, pois segundo Pacheco (2007) “cada um de nós se confronta com as suas próprias interrogações sobre o que é o currículo, dado que não existe um modo concreto de entendê-lo, tanto pelos olhares disciplinares quanto pela participação que temos na educação”. Pacheco esboça uma tentativa no intuito de suavizar a situação:

[...] o currículo emerge associado à organização escolar e infiltra-se cada vez mais noutras organizações ligadas à formação. Seja reconhecido ou não, o currículo é algo que transportamos sobre o nosso dorso, desde que iniciamos a escolarização e nos tornamos cidadãos de uma cultura tão intersectada pela instrução e profissão. O currículo define-nos, de forma progressiva e oculta, relativamente aos itinerários educativos que fazem parte do nosso quotidiano. (PACHECO, 2007, p.1)

Currículo se define em função destas asserções: é um projecto [sic] com itinerários de formação; é um projecto [sic] cultural com identidades no tempo histórico e no espaço social da sua construção; é um projecto [sic] ideológico que ocorre no contexto de uma dada organização. (Ibid, p.1)

Menegolla & Sant´anna colaboram dizendo que o currículo é

[...] algo abrangente, dinâmico e existencial. Ele é entendido numa dimensão profunda e real que envolve todas as situações circunstanciais da vida escolar e social do aluno. Poderíamos dizer que é a escola em ação, isto é, a vida do aluno e de todos os que sobre tudo e de todos que interferem no processo educacional da pessoa do aluno. (MENEGOLLA, M.; SANT´ANNA, I.M., 1991, p.50-60)

No discurso da maioria dos autores especialistas, o currículo sempre é referenciado de uma maneira direta ou indireta:

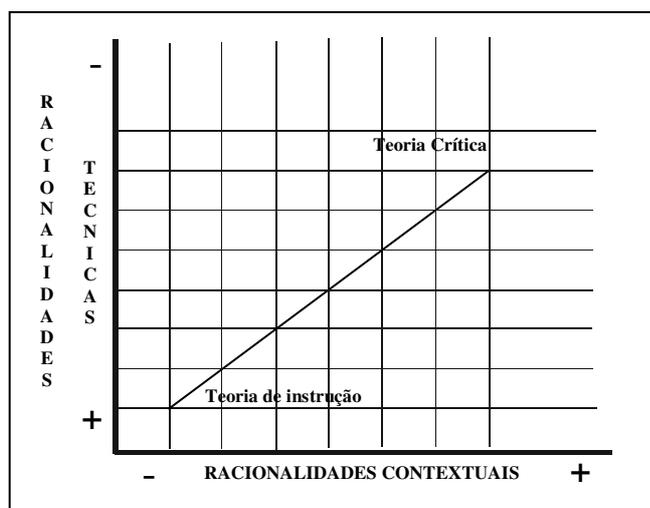
- com o cotidiano das pessoas - personagem que aprende;
- com o social - instituição de formação que promove a aprendizagem; e,

- com a cultura de um povo - proveniente das relações humanas realizadas dentro e fora do ambiente escolar.

Pacheco (2007, p.10) justifica essa referência, alegando que o currículo “é um espaço plural que une diferentes sujeitos em torno de um projecto [sic] de formação” e que esse projeto “é uma construção que ocorre numa rede de estruturas com finalidades, que definem lógicas de acção [sic] e marcas precisas de uma quotidianidade explícita e/ou implícita em cada decisão dos seus numerosos actores [sic]”. Como educadores, sujeitos e personagens que somos do processo de formação, fomos convocados por Pacheco (2007) em seu livro “Estudos curriculares: para compreensão crítica da educação”, a deliberar de que lado estamos posicionados: do lado da teoria de instrução ou do lado da teoria crítica?

Se observarmos os lados extremos de cada teoria (Figura 5) verificaremos que a teoria de instrução possui sua fundamentação baseada nas racionalidades técnicas – inversamente proporcional a teoria crítica que é baseada nas racionalidades contextuais.

Figura 5 – Teoria de instrução e teoria crítica



Fonte: Pacheco (2007)

Estar do lado da **teoria de instrução** é aceitar que a visão tecnicista e científica sejam predominantes nos currículos, que as principais decisões políticas são tomadas pela administração central, cabendo a instituição escolar e principalmente aos professores a função de implementar tais decisões.

os professores se enquadram numa lógica de cumprimento das normas da administração, elaborando os projectos [sic], que potencialmente lhes traria autonomia e identidade, de uma forma de ritualização de procedimentos. (PACHECO, J.A.; PEREIRA, N., 2007, p.25-26)

---

Nessa ótica, o currículo funciona como suporte teórico e como importante instrumento de decisão, que estruturam as práticas curriculares da instituição e que direcionam a ação-docente.

Por outro lado, estar do lado da **teoria crítica**, segundo Pacheco (2007) é

trazer à realidade curricular os lados mais ocultos das práticas e, sobretudo, a geografia das relações, na medida em que se torna possível olhar criticamente para as diversas relações que existem quando se pensa no conteúdo e na forma daquilo que se faz no contexto das organizações escolares. (PACHECO, 2007, p.203)

Ainda segundo o mesmo autor, também é

[...] aceitar a pluralidade de perspectivas sobre a educação e a formação em contextos culturais e históricos específicos [...] por princípio, um espaço de contestação, uma outra forma de olhar a realidade e um compromisso político com o que pensamos e fazemos, na medida em que a neutralidade “existe” somente nas explicações técnicas.(Ibid, p.6)

Apple (1999) vai além e complementa que a teoria crítica é

um ambiente simbólico, material e humano que é constantemente reconstruído. Este processo de planejamento envolve não apenas o técnico, mas o estético, o ético e o político, se quisermos que ele responda plenamente tanto ao nível pessoal, quanto social. (APPLE, 1999, p.34).

Embora congruente, Santos (1999) contribui focando sob um outro prisma - além do cultural, social e técnico -, o lado político e econômico e sua dominação em sobreposição aos aspectos educacionais:

[...] a preocupação epistemológica com a natureza e validade do conhecimento científico, uma vocação interdisciplinar, uma recusa da instrumentalização do conhecimento científico a serviço do poder político e econômico [...]. (SANTOS, 1999, p.9).

[...] uma concepção de sociedade que privilegia a identificação dos conflitos e dos interesses [...] lutar contra o consenso como forma de questionar a dominação e criar o impulso de lutar contra ela. (Ibid, p.212).

Nesse mesmo prisma, Moreira (1999, p.10) afirma que a teoria crítica analisa

as diversas maneiras pelas quais conhecimento e poder se associam para atribuir uma dada coloração ideológica à forma e ao conteúdo do conhecimento curricular, procurando entender como a escola recebe, legítima ou rejeita as experiências e os saberes dos alunos/as e como estes/as se submetem ou resistem às determinações e normas escolares.

A teoria crítica ainda está em fase de contradições, ajustes e acertos. Mesmo diante de uma retórica eloqüente, os educadores críticos dessa teoria, defensores da orientação emancipatória e do comportamento crítico, esbarram na incapacidade de oferecer para a sociedade soluções pontuais que resolvam a questão da educação no presente.

[...] olhar de um modo transformador para as práticas curriculares, sabendo-se da impossibilidade de uma mudança total e da existência de muitos obstáculos, valorizando-se o lado marginal das escolas, cada vez mais submetidas a uma lógica de curricularização nacional, supranacional e transnacional em busca de padrões de qualidade, eficiência e eficácia e de uma lógica de verdade do conhecimento. (PACHECO, 2007, p.8)

Tratar o currículo com um projeto de médio ou longo prazo é o mesmo que dizer: “os jovens de hoje serão o futuro do amanhã”. Essa frase já pronunciamos à décadas e tudo ainda permanece inalterado ou pouca coisa se modificou. Essa postura apenas serve para transferir para terceiros uma responsabilidade que é pessoal. No caso específico da educação, não resolve e muito menos ajuda a amenizar a problemática atual.

A teoria crítica privilegia o modelo das racionalidades contextuais e adquire sentido com os trabalhos no âmbito das diversas abordagens estruturalista, pós-modernista e pós-estruturalista, contribuindo para a emergência de uma teorização curricular crítica, emancipatória, cujos traços de identificação têm sido marcados pela pluralidade de respostas teóricas e pela **ausência de contributos práticos**. (PACHECO, 2007, p.5, grifo nosso)

Mesmo assim, Moreira (1998, p.3) afirma que “apesar da propalada crise, a teoria curricular crítica constitui a mais produtiva tendência do campo currículo”. Com relação a esses aspectos e prisma, concordo com Moreira e Pacheco de que caráter reflexivo de suas críticas tem ofertado contribuições interessantes.

Deliberar sobre essas duas teorias “aparentemente” antagônicas, conforme solicita Pacheco, não é uma tarefa muito fácil. Compreendo essas teorias não como opostas, mas sim como complementares.

A teoria de instrução tem importante papel enquanto instrumento de estruturação, de apoio e de prescrição. No entanto, todos esses instrumentos têm sua base apoiadas na sustentação teórica advindas da teoria crítica, pois segundo MacDonald (1995) “o currículo deve ser perspectivado pela práxis, ou pela ação com a reflexão”.

Currículo não existe nem a partir de critérios meramente técnicos nem no corpo de sólidos argumentos teóricos. Nos Estudos Curriculares, a abordagem teórica é um trabalho de compreensão das práticas em função de referentes (políticos, profissionais, administrativos, jurídicos, entre outros) que permitem discutir quer o conhecimento transformado em conteúdo de aprendizagem, quer as formas da sua organização. (PACHECO, J.A.; PEREIRA, N., 2007, p.204)

---

Quando pensamos criticamente na sua forma, no seu formato e no seu conteúdo percebemos que ela está permeada de influências e tendências históricas, culturais, sociais e princípios de contestação e de conflito de interesses. Evidentemente, não podemos negar que indiretamente esses aspectos embora de maneira oculta - mas presente - possui como pano de fundo interesses políticos e econômicos.

Toda **política curricular** é, assim, uma política de constituição do conhecimento escolar: um conhecimento construído simultaneamente para a escola (em ações externas à escola) e pela escola (em suas práticas institucionais cotidianas). Ao mesmo tempo, toda política curricular é uma política **cultural**, pois o currículo é fruto de uma seleção da cultura e é um campo conflituoso de produção de cultura, de embate entre sujeitos, concepções de conhecimento, formas de entender e construir o mundo. (LOPES, 2004, p.111, grifo nosso)

Sobre essa ótica, o currículo tem como missão

intervir, questionar, problematizar no sentido de uma prática performativa, isto é, não na perspectiva da eficiência dos resultados, dos procedimentos algorítmicos, mas numa abordagem que nos revele um espaço narrativo que evidencie o contexto e os aspectos específicos, ao mesmo tempo em que reconheça os modos pelos quais tais espaços estão impregnados por questões de poder. (GIROUX, H.; SHANNON, P., 1997 apud PACHECO, 2006, p.11).

e que por esse motivo deve estar em permanente reconstrução.

Especificamente no **Brasil**, os Estudos Curriculares avançaram muito até o início dos anos 90. Até então o currículo, segundo Santos (2007), procurava “analisar e diagnosticar problemas, bem como elaborar sugestões e recomendações, com vistas à superação de crônicos problemas presentes no currículo escolar”. Ainda segundo o autor, criticava:

“a hegemonia da cultura acadêmica nos conteúdos curriculares; a hierarquização de disciplinas, no interior das propostas curriculares; as discriminações de classe, gênero e etnia presentes nos currículos oficiais como nos materiais didáticos e nas práticas escolares. Multiplicaram-se os trabalhos que defendiam os currículos integrados; a necessidade de conhecimento das culturas dos alunos; o respeito às diferenças culturais; a aproximação do currículo da vida cotidiana e da cultura da comunidade em que a escola se insere; a necessidade de a escola trabalhar não apenas conteúdos cognitivos, mas também valorizar e trabalhar o corpo, as emoções e as habilidades e valores sociais; a reorganização da sala de aula, no sentido do estabelecimento de práticas mais democráticas de ensino e o uso de materiais variados no ensino”. (SANTOS, 2007, p.292)

---

Mas, pouco a pouco foi perdendo a influência em propor alterações significativas para a educação brasileira, devido ao seu caráter complexo e abstrato e pela escassez de proposições oferecida aos profissionais da educação. Seu discurso pós-modernista e pós-estruturalista não foi suficiente para “superar o distanciamento entre a produção “teórica” e a realidade vivida no cotidiano das escolas” (Souza, 1983) e conseqüentemente nortear novas práticas escolares e suas reformas.

Moreira (2000, p.118) afirma que apesar dos esforços do governo federal em difundir seus Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) para todo país, outras propostas desenvolvidas com razoável grau de autonomia, destacaram-se, ampliando a iniciativas e os avanços da década anterior. Barreto (1998, p.27) complementa:

[...] as propostas pautaram-se na idéia de integração do currículo como recurso facilitador da postura reflexiva em relação ao saber constituído, reiterando o propósito de inserção do aluno na sociedade como cidadão autônomo, consciente e crítico.

Na tentativa de não padronizar os conteúdos das disciplinas, os procedimentos e os formatos de avaliação nas escolas das principais capitais do Brasil, mas sim de integralizar o conhecimento de maneira local – em contraponto ao saber sistematizado universal -, cada capital adotou seu próprio princípio de integração de currículo: interdisciplinaridade (São Paulo e Porto Alegre), eixos transversais e norteadores (Belo Horizonte) e princípios educativos e núcleos conceituais (Rio de Janeiro). Independentemente do termo utilizado, a verdade é que a definição do que deveria realmente ocorrer ficou a cargo do projeto de sistema escolar. Nesse sentido, a integração proporcionou vantagens, pois deu maior abertura na escolha dos objetivos e na seleção de conteúdos para cada curso. Diante desse contexto, corroboro com Moreira (2000, p.129) quando afirma que os princípios de Paulo Freire estão presentes em quase todas as propostas curriculares que enfatizam a integração curricular.

## **2.1 Globalização e currículo prescrito**

Devido à transformação vertiginosa que vem acontecendo nessas últimas décadas, o termo globalização<sup>40</sup> tem sido tema de um exaustivo debate entre os profissionais ligados a área da Administração, devido às mudanças que vem ocorrendo no cenário empresarial mundial e nacional, na forma de trabalho e nos processos administrativos impulsionados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, também na área da Educação – responsável pela formação educacional desses profissionais.

Segundo Kress (2003, p.115) “a globalização traz novos argumentos para o debate em torno da escola, com a pretensão de instaurar uma “pedagogia mundial”. Essa pretensão de universalizar o ensino, não é verdadeiramente uma novidade, pois desde o início dos movimentos transformadores, em sua famosa carta “Didática Magna”, Comênio (1562-1670) considerado o “pai da didática moderna” já tentava instaurar “arte de ensinar” que consistia em “um método universal de ensinar tudo a todos”. Atualmente, a Declaração de Bologna<sup>41</sup> é considerada um exemplo dessa universalização. Seu objetivo principal é propiciar aos alunos de graduação e aos professores do ensino superior um maior nível de mobilidade e um acesso equivalente, sem obstáculos em toda à União-Européia em detrimento da competitividade com seus concorrentes, principalmente dos Estados Unidos.

Robbins (1999, p.402) estava correto quando afirmara que uma mudança sempre acontece quando um ou mais desses seis aspectos são desencadeados: as tendências sociais, os choques econômicos, a concorrência, a natureza da força de trabalho, a política mundial e a tecnologia<sup>42</sup>. Nesse caso específico, aplicam-se todas as seis. Bologna tem como base o “conhecimento uniforme” imposta através de uma estrutura curricular padronizada, conteúdos compatíveis e a garantia de uma educação com qualidade.

As escolas seguem um plano curricular estruturado em disciplinas, cujos conteúdos, essencialmente daquelas que são mais estruturantes, tendem para a similaridade a nível mundial. (PACHECO, J. A.; PEREIRA, N., 2007, p.16)

Mais uma vez, percebemos que a globalização no âmbito educacional foi regulada novamente pela lógica do mercado com interesses econômicos, de competitividade e

---

<sup>40</sup> Globalização – Teichler (2004, p.22) define como sendo “atividades ambíguas, além-fronteiras, empregada com frequência para caracterizar as tendências mundiais e a crescente competição global”.

<sup>41</sup> Declaração de Bologna - assinada em 19 de julho de 1999, foi adotada inicialmente por 29 países europeus e aceita atualmente por 42 países. Suas reuniões são bianuais até 2010.

<sup>42</sup> Tecnologia – diversos autores citam a tecnologia como um dos grandes aspectos que tem influenciado a mudança na vida das pessoas e também das empresas.

---

empregabilidade com forte tendência a homogeneização, embora os discursos de diversos teóricos e críticos sejam por uma escola descentralizada e autônoma.

Dentro desse contexto, embora acredite ser também importante analisarmos as práticas curriculares a partir dos resultados dessas práticas<sup>43</sup> ou até mesmo compreendermos o que acontece no interior da escola - mais precisamente na sala de aula -, mas devido a extensão da temática e por possuir uma data finita para a conclusão, opto por encaminhar minha pesquisa para a análise do **currículo prescrito** das principais universidades e instituições de ensino superior (do exterior e do Brasil) que ministram cursos de especialização em **Gestão Empresarial**.

#### Segundo Veiga-Neto o currículo prescrito

guarda estreita correspondência com a cultura na qual ele se organizou, de modo que ao analisarmos um determinado currículo, poderemos inferir não só os conteúdos que, explícita ou implicitamente, são vistos como importantes naquela cultura, como, também, de que maneira aquela cultura prioriza alguns conteúdos em detrimento de outros, isto é, podemos inferir quais foram os critérios de escolha que guiaram os professores, administradores, curriculistas etc. que montaram aquele currículo. Esse é o motivo pelo qual o currículo se situa no cruzamento entre a escola e a cultura. (VEIGA-NETO, 2002, p.44)

O currículo prescrito possui, portanto em seu âmago – embora muitas vezes oculto – propostas, tendências culturais, históricas, sociais, políticas e econômicas. A análise profunda desses currículos prescritos possibilitará verificar qual o foco e suas principais tendências. Nas palavras de Martins (2007) essa análise nos permite pensarmos

[...] especialmente nos saberes do ensino e em sua seleção, que no código lingüístico curricular é quase sempre associada à seleção de conteúdo; nas funções sociais e nos objetivos que queremos alcançar com essa seleção e com sua aprendizagem; nos tempos e nos espaços de realização do ensino e aprendizagem desses conteúdos (a seqüência dos conteúdos e a organização estrutural dos saberes); nas formas e maneiras como esses conteúdos são desenvolvidos por agentes distintos (especialmente professores e alunos) com as questões da didática e das práticas do ensino); e pensamos, finalmente, nos **resultados dessa aprendizagem**, com o recente predomínio das questões de avaliação. (MARTINS, 2007, p.148, grifo nosso).

Preocupado com o resultado dessa aprendizagem nos cursos de graduação de Administração de Empresas e principalmente dos pós-graduados no formato presencial tradicional desses cursos, no período de dezembro de 2007 a maio de 2008, coletei dados, realizei estudos e analisei o currículo prescrito dos cursos de especialização em Gestão

---

<sup>43</sup> Práticas curriculares – FUJITA, O. M. (2004). Dissertação de Mestrado em Educação apresentado a Universidade Estadual Paulista (UNESP).

---

Empresarial das melhores universidades e IES no Brasil e em diversos países do mundo: Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, Dinamarca, Espanha entre outros, com o intuito de verificar focos e tendências que me orientassem na estruturação, na organização e no desenvolvimento de uma proposta de formação na modalidade de Educação a Distância *on-line* (Capítulo 4), objetivando atingir as novas competências requeridas pela área, integrando espaços nacionais e internacionais de formação, por meio da fluência tecnológica digital e de um tratamento pedagógico diferenciado adequado a nova realidade em que nos encontramos.

## 2.2 Cursos de Gestão Empresarial no exterior

Os cursos de pós-graduação no exterior, voltados à administração de empresas ou gestão de negócios são chamados de *Business Administration* (BA). A nomenclatura MBA - *Master Business Administration* ou *Master's Degree*, diferentemente do Brasil<sup>44</sup>, classifica-o como sendo um curso de grau **Mestrado** em Administração de Empresas (*stricto sensu*). Os cursos do exterior que possuem as mesmas características do curso de Gestão Empresarial que focamos - independentemente da carga horária - têm nomes variados: *Business* (Negócios), *Executive MBA* (MBA Executivo), *Entrepreneurship* (Empreendedorismo ou Novos Negócios) ou *Management* (Gerenciamento). Portanto, na presente pesquisa, farei referência apenas aos cursos que possuem essas características.

### 2.2.1 Metodologia utilizada na coleta de dados dos cursos no exterior

Diferentemente dos cursos de graduação que são avaliadas anualmente por seus respectivos Ministérios de Educação e que atribuem conceitos quantificando a **qualidade educacional** de seus respectivos cursos, os cursos de pós-graduação no exterior - igualmente no Brasil - não possui tal rigor. Por esse motivo, para selecionarmos as melhores

---

<sup>44</sup> MBA – Devido às interpretações equivocadas que o termo MBA e suas nuances possuem, o significado dessa sigla no Brasil será feita no Capítulo 2, item 2.3, p.102.

universidades que ofereciam esse curso, a opção foi realizá-la por meio dos *rankings* ofertado por conceituadas e reconhecidas entidades internacionais.

Inicialmente foram pesquisadas as melhores universidades de língua inglesa e espanhola. Evidentemente que, obter um único *report* ou listagem com as melhores universidades de língua inglesa do mundo, nas quatro categorias acima citadas, seria algo realmente impossível. Sendo assim, foi necessário realizar diversos cruzamentos de *reports* de conceituadas entidades internacionais. Para selecionar as oito melhores universidades americanas - berço do MBA – foram escolhidas:

1. a tradicional revista semanal americana USNews<sup>45</sup>, que tem como foco publicar *reports* de *rankings* sobre os mais diversos assuntos. Nesse caso específico, foram selecionadas as 10 primeiras da categoria “Business” do famoso relatório “Top Business Schools”<sup>46</sup> da America’s Best Graduated School 2008<sup>47</sup>;
2. as três primeiras da categoria "Executive MBA"<sup>48</sup>;
3. as três primeiras da categoria "Entrepreneurship"<sup>49</sup>;
4. e as três primeiras da categoria "Management"<sup>50</sup>.

Com o cruzamento das posições de cada uma no ranking, em suas categorias específicas, foram selecionadas as dez universidades que tiveram as melhores indicações, isto é, todas que ficaram em primeiro lugar, em qualquer uma dessas categorias, as que ficaram em segundo, em terceiro e assim por diante, até formar uma lista com as oito melhores (Quadro 6). A primeira coluna **Seq.** desse quadro indica a seqüência numérica das instituições, a coluna **Clas.** refere-se a que classificação pertence no *ranking* segundo a coluna **Fonte.**

<sup>45</sup> USNews - Mais informações sobre a credibilidade dessa fonte podem ser encontradas em <http://www.usnews.com/usnews/usinfo/history.htm>

<sup>46</sup> Top Business School - [http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/brief/mbarank\\_brief.php](http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/brief/mbarank_brief.php)

<sup>47</sup> America’s Best Graduated School 2008 - [http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/mbaindex\\_brief.php](http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/mbaindex_brief.php)

<sup>48</sup> Categoria Executive MBA: [http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/brief/mbasp07\\_brief.php](http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/brief/mbasp07_brief.php)

<sup>49</sup> Categoria Entrepreneurship: [http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/brief/mbasp06\\_brief.php](http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/brief/mbasp06_brief.php)

<sup>50</sup> Categoria Management: [http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/brief/mbasp03\\_brief.php](http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/grad/rankings/mba/brief/mbasp03_brief.php)

Quadro 6 - Melhores MBAs em Gestão de língua inglesa (por categorias)

Seq.	Clas.	Instituição	Categoria	País	Fonte
1	1	Babson College <a href="http://www3.babson.edu/eship/">http://www3.babson.edu/eship/</a>	Entrepreneurship	USA	USNews
2	1	Harvard University <a href="http://www.hbs.edu/">http://www.hbs.edu/</a>	Business/ Management	USA	USNews
3	1	Northwestern University <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>	Executive	USA	USNews
4	2	Northwestern University <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>	Management	USA	USNews
5	2	Stanford University <a href="http://www.gsb.stanford.edu/">http://www.gsb.stanford.edu/</a>	Business/ Entrepreneurship	USA	USNews
6	2	University of Pennsylvania <a href="http://mba.wharton.upenn.edu/mba/">http://mba.wharton.upenn.edu/mba/</a>	Executive	USA	USNews
7	3	Harvard University <a href="http://www.hbs.edu/">http://www.hbs.edu/</a>	Entrepreneurship	USA	USNews
8	3	University of Pennsylvania <a href="http://mba.wharton.upenn.edu/mba/">http://mba.wharton.upenn.edu/mba/</a>	Business	USA	USNews
9	3	University of Chicago <a href="http://www.chicagogsb.edu/">http://www.chicagogsb.edu/</a>	Executive	USA	USNews
10	3	University of Michigan-Ann Arbor <a href="http://www.bus.umich.edu/">http://www.bus.umich.edu/</a>	Management	USA	USNews
11	4	Massachusetts Institute of Technology <a href="http://mitsloan.mit.edu/mba/">http://mitsloan.mit.edu/mba/</a>	Business	USA	USNews
12	5	Northwestern University <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>	Business	USA	USNews
13	6	University of Chicago <a href="http://www.chicagogsb.edu/">http://www.chicagogsb.edu/</a>	Business	USA	USNews
14	7	Dartmouth College <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu/">http://www.tuck.dartmouth.edu/</a>	Business	USA	USNews
15	8	University of California – Berkeley <a href="http://www.haas.berkeley.edu/">http://www.haas.berkeley.edu/</a>	Business	USA	USNews
16	9	Columbia University <a href="http://www0.gsb.columbia.edu/">http://www0.gsb.columbia.edu/</a>	Business	USA	USNews
17	10	New York University <a href="http://www.stern.nyu.edu/">http://www.stern.nyu.edu/</a>	Business	USA	USNews
18		London School of Business & Finance <a href="http://www.lsbfi.org.uk/programmes/masters/mba/">http://www.lsbfi.org.uk/programmes/masters/mba/</a>	Business	UK	AMBA/ GEM
19		Robert Gordon University (Suécia) <a href="http://www.rgu.ac.uk/abs/">http://www.rgu.ac.uk/abs/</a>	MBA On-line	UK	AMBA
20		Aston University <a href="http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/">http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/</a>	DL MBA	UK	AMBA
21		Curtin University of Technology <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/">http://www.cbs.curtin.edu.au/</a>	Entrepreneurship	Austrália	AMBA
22		Copenhagen Business School <a href="http://uk.cbs.dk/">http://uk.cbs.dk/</a>	Business	Dinamarca	AMBA

Fonte: universidades supramencionadas. Organização FUJITA, O. M. (2007).

A **Babson College** e a **Harvard University** embora consideradas universidades de excelência dos USA não foram selecionadas, simplesmente por não possuírem características adequadas ao perfil do curso em análise, juntamente com a University of Pennsylvania, a Columbia University e a New York University.

Com a finalidade de selecionar outras universidades de língua inglesa fora dos USA, foi selecionado como fonte de pesquisa a AMBA - Association of MBAs<sup>51</sup> -, instituição com 40 anos de existência e reconhecida internacionalmente. As universidades de Curtin University of Technology<sup>52</sup> na Austrália, a de Copenhagen Business School<sup>53</sup> na Dinamarca foram selecionada devido a seu destaque junto à comunidade acadêmica. Outras universidades, como a Robert Gordon University<sup>54</sup> da Suécia e a Aston University<sup>55</sup> do Reino Unido, foram também pesquisadas; no entanto, não foram selecionadas, pois não possuíam o perfil desejado.

Na busca pela melhor universidade de negócios da Europa, foi selecionada a London School of Business and Finance que é a representante na Inglaterra da GGSB - Grenoble Graduate School of Business<sup>56</sup> -, universidade francesa eleita pela imprensa mundial como a melhor escola de negócios do continente.

Nos últimos anos, a Espanha tem sido considerada um dos países mais internacionalizados do mundo, devido ao seu enorme crescimento referente a importações e exportações de produtos e serviços. Por isso, mereceu destaque especial na investigação. No Brasil, esse país tem chamado muito a atenção dos investidores e executivos de gestão, pois os intensos investimentos espanhóis estão em quase todos os segmentos do mercado brasileiro (setor de telefonia, bancário, combustível, seguros, celulose, editoras, consultorias/assessorias administrativas, educação, entre outros). Sendo assim, selecionei os dois melhores MBA da Espanha<sup>57</sup>: IESE Business School - University of Navarra e a IE Business School - University of Madrid, segundo a Economist Intelligence Unit e Financial Times.

Como “estudo de caso” foi tentado em dezembro de 2008 um intercâmbio acadêmico com a IE Business School (Madrid) – instituição privada de ensino. A escolha dessa IES, deu-se porque era a única instituição de ensino da Europa que oferecia exatamente o curso de Gestão Empresarial na modalidade *online* há mais de cinco anos. Essa visita técnica “*in loco*” teria como principal objetivo obtermos conhecimento sobre o seu

---

<sup>51</sup> Association of MBAs - <http://www.mbaworld.com/>

<sup>52</sup> Curtin University of Technology - <http://www.cbs.curtin.edu.au/>

<sup>53</sup> Copenhagen Business School - <http://uk.cbs.dk/>

<sup>54</sup> Robert Gordon University - <http://www.rgu.ac.uk/abs/>

<sup>55</sup> Aston University - <http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/>

<sup>56</sup> GGSB - [http://www.grenoble-em.com/accueil\\_ecole.aspx?ecole=ggsb&lg=en](http://www.grenoble-em.com/accueil_ecole.aspx?ecole=ggsb&lg=en)

<sup>57</sup> EIU - ranking mundial de MBAs da EIU, organização de análises de negócios do grupo *The Economist*. Publica a conceituada revista *The Economist* e o guia *Which MBA* (17ª edição anual).

planejamento curricular, como era a utilização do ambiente virtual de aprendizagem: suas propostas e recursos, que estratégias didático-pedagógicas utilizavam e como estava sendo avaliados os alunos na modalidade Educação a Distância *online*. No entanto obtive a seguinte resposta:

Representante: *“Por mi parte le puedo ofrecer con mucho gusto la posibilidad de una reunión si en algún momento está en Madrid para comentar la experiencia del IE en este campo. Lo que no me será posible es facilitarle datos internos de la organización de nuestros programas ni planificar una estancia larga de investigación al respecto.*

Não satisfeito e acreditando que o representante da instituição não havia entendido meu foco de pesquisa e a proposta de coleta de dados, enviei novamente outra solicitação:

Fujita - ... *me gustaría saber cómo fue desarrollada la planeación didáctica-pedagógica del curso de Gestión Empresarial online en la versión española – solamente de ese curso. No tengo interés en los datos estadísticos o económicos. El relato educacional hace parte del Cap. 3 de mi tesis. El objetivo es verificar las tendencias y los focos de las diversas universidades del mundo y de Brasil y de una institución “in loco” (IE) como Estudio de Caso, con el objeto de plantear una propuesta de curso que atienda a las necesidades nacionales e internacionales (Cap. 4).*

No entanto, obtive a seguinte resposta:

Representante – *“Con respecto a su investigación le reitero que lo mas que podemos ofrecerle es una o dos reuniones conmigo para informarle de nuestro proyecto de educación online. En lo que respecta a mi área de responsabilidad funcionamos como una empresa y en ningún caso tenemos la posibilidad de que pueda realizar una investigación en profundidad durante un periodo prolongado de tiempo como es su deseo. Siento que no podamos serle de mayor utilidad pero estoy seguro de que entenderá nuestras razones”.*

Vale ressaltar que infelizmente os aspectos financeiros e comerciais do curso em questão sobrepuseram aos aspectos científicos e acadêmicos.

No cruzamento e seleção de todos os dados obtidos, tive como resultado o

Quadro 7.

Quadro 7 - Melhores MBAs em Gestão Empresarial do exterior

Seq.	Clas.	Instituição	Categoria	País	Fonte
1	1	Northwestern University <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>	Executive/ Management	USA	USNews
2	2	Stanford University <a href="http://www.gsb.stanford.edu/">http://www.gsb.stanford.edu/</a>	Business/ Entrepreneurship	USA	USNews
3	3	University of Michigan-Ann Arbor <a href="http://www.bus.umich.edu/">http://www.bus.umich.edu/</a>	Management	USA	USNews
4	4	Massachusetts Institute of Technology <a href="http://mitsloan.mit.edu/mba/">http://mitsloan.mit.edu/mba/</a>	Business	USA	USNews
5	5	Northwestern University <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>	Business	USA	USNews
6	6	University of Chicago <a href="http://www.chicagogsb.edu/">http://www.chicagogsb.edu/</a>	Business/ Executive	USA	USNews
7	7	Dartmouth College <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu/">http://www.tuck.dartmouth.edu/</a>	Business	USA	USNews
8	8	University of California – Berkeley <a href="http://www.haas.berkeley.edu/">http://www.haas.berkeley.edu/</a>	Business	USA	USNews
9		London School of Business & Finance <a href="http://www.lsbfi.org.uk/programmes/masters/mba/">http://www.lsbfi.org.uk/programmes/masters/mba/</a>	Business	UK	AMBA/ GEM
10		Curtin University of Technology <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/">http://www.cbs.curtin.edu.au/</a>	Entrepreneurship	Australia	AMBA
11		Copenhagen Business School <a href="http://uk.cbs.dk/">http://uk.cbs.dk/</a>	Business	Dinamarca	AMBA
12	3	IESE Business School - Navarra <a href="http://www.iese.edu/es/home.asp">http://www.iese.edu/es/home.asp</a>	Business/ Executive	Espanha	EIU/FT
13	9	IE Business School – Madrid <a href="http://www.ie.edu/IE/site/php/es/index.php">http://www.ie.edu/IE/site/php/es/index.php</a>	Business/ Executive	Espanha	EIU/FT

Fonte: universidades supramencionadas. Organização FUJITA, O. M. (2007).

### 2.2.2. Foco e tendências dos cursos no exterior

Para o estudo dos conteúdos dos cursos de Gestão Empresarial no exterior, utilizei como base de dados o Apêndice B (Melhores cursos de Gestão Empresarial do exterior). Nesse apêndice está descrito:

- o nome da universidade, curso e seu respectivo link de acesso;
- ementa e objetivo;
- a quem se destina;
- módulos e disciplinas que compõem o curso;
- carga horária total;
- relevâncias/ inovações e algumas observações pertinentes.

A análise do Apêndice B possibilitou-me verificar que os cursos possuíam focos e tendências diferentes dependendo do tipo de público que atendiam e que esses aspectos influenciavam diretamente nas cargas horárias dos cursos e na prescrição curricular. Para facilitar os estudos criei o Apêndice C (Focos e tendências dos cursos de Gestão Empresarial no exterior) apenas com os campos nome da universidade, nome do curso e seu respectivo link de acesso, categoria de público, foco e essência do curso, disciplinas que compõem o curso, carga horária total e observações pertinentes. Por meio desse apêndice, consegui subdividir os cursos por Categoria de Público (iniciante e sênior), conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8 – Cursos classificados por Categoria de Público (exterior)

<b>Cat. Público</b>	<b>Seq.</b>	<b>Universidade</b>	<b>Nome do curso</b>
<b>Iniciante</b>	6	University of Chicago – USA	Business / Executive
	7.1	Dartmouth College – USA	Business
	10.1	Curtin University of Technology – Austrália	Entrepreneurship
	13	IE Business School – Madrid – Espanha	Business / Executive
<b>Sênior</b>	1	Northwestern University – USA	Executive / Management
	2	Stanford University – USA	Business / Entrepreneurship
	3	University of Michigan - Ann Arbor – USA	Management
	4	Massachusetts Institute of Technology – USA	Business
	5	Northwestern University – USA	Business
	7	Dartmouth College – USA	Business
	8	University of California – Berkeley – USA	Business
	9	London School of Business & Finance – Inglaterra	Business
	10	Curtin University of Technology – Austrália	Entrepreneurship
	11	Copenhagen Business School – Dinamarca	Business
	11.1	Copenhagen Business School – Dinamarca	Business / Executive
	12	IESE Business School – Navarra – Espanha	Business / Executive

Fonte: universidades supramencionadas. Organização FUJITA, O. M. (2007).

### 2.2.3. Análise dos resultados dos cursos no exterior

---

Os resultados até aqui obtidos, me permitem afirmar que os cursos de Gestão Empresarial realizados no exterior possuem focos e tendências diferentes dependendo do tipo de público que atendem (iniciantes e sênior). Dessa forma, descrevo as características individualizadas de cada curso separado por categoria de público (iniciantes e sênior).

### **2.2.3.1 Cursos iniciantes no exterior**

- No curso da University of Chicago – USA (Seq. 6), os alunos residem no centro da cidade com os colegas de curso, o que torna a experiência ainda mais intensiva, por se tratar de uma grande área industrial, com empresas representantes de diversos setores. Além disso, nessa instituição os alunos contam com uma tutoria individual e treinamento personalizado.

- A Tuck Business Bridge Program, da Dartmouth College – USA (Seq. 7.1), possui também a versão *on-line* do curso. Com uma mentalidade cooperativa, o curso tem foco no trabalho em grupo, reconhecendo e trabalhando os pontos positivos de cada um, requisitos solicitados pelo mercado mundial. A ementa do curso considera a formação em negócios um fator de empregabilidade para qualquer área. Objetiva o desenvolvimento de um aluno com uma mentalidade fortemente analítica, mas privilegia o desenvolvimento da confiança e o aprimoramento nas relações entre os membros participantes, tornando-se parte de um potente network.

- A Curtin University of Technology da Austrália (Seq. 10.1), também oferece cursos em regime *party-time*, mas o tempo de duração se torna duas vezes maior. Nessa instituição, algumas disciplinas podem ser realizadas no período noturno. Seu curso Graduate Certificate in Entrepreneurship, visa especificamente desenvolver habilidades gerenciais com foco em elementos essenciais para a condução de pequenos negócios. Seu foco é em Entrepreneurship, aliás das universidades de língua inglesa, é o único curso específico em Entrepreneurship.

- O curso da IE Business School da Espanha (Seq. 13) tem duração de treze meses em regime *party-time*. Esse curso tem como objetivo oferecer uma base sólida de conhecimentos em técnicas inovadoras de gestão empresarial com ênfase nas novas tecnologias. Foca também no desenvolvimento de habilidades diretivas como diferencial

competitivo dos profissionais. Estabelece caráter proativo dos participantes no estudo de casos aprofundando seus conhecimentos e utilizando-se também das experiências de seus companheiros de classe. Possui também o curso na modalidade a distância *on-line* (língua espanhola<sup>58</sup>), com início todo ano em fevereiro, com duração igualmente ao presencial de treze meses. Possui dois encontros presenciais: um entre fevereiro a julho e outro entre setembro a março.

De um modo geral, as universidades que oferecem cursos de Gestão Empresarial para iniciantes solicitam dos alunos/participantes dedicação em tempo integral (oito horas/dia) com duração aproximada de um a treze meses e na maioria dos casos, os alunos residem em moradias cedidas pela própria universidade ou próximos a ela. No entanto, algumas universidades já estão revisando essa exigência, pois diagnosticaram que os executivos possuem enorme dificuldade na administração do seu tempo (aperfeiçoamento profissional, atuação no mundo do trabalho, lazer/esporte e vida familiar. Segundo Bernhoeft (1991, p13) “um dos grandes aprendizados da vida adulta, para o qual nossa sociedade não nos prepara, mas precisa ser vivido a cada instante, é justamente a necessidade do equilíbrio entre trabalho e desfrute”. Por isso, para minimizar a problemática e atender as solicitações dos profissionais essas universidades já está adotando o regime *party-time* em seus cursos.

Quanto à prescrição curricular, verificou-se as disciplinas mais presentes nos cursos dessa categoria (Quadro 9).

Quadro 9 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial – exterior (Iniciantes)

Seq.	Disciplina / Universidade	6	7.1	10.1	13	Qtd
1	Análise Financeira	x	x		x	3
2	Contabilidade	x	x		x	3
3	Marketing	x	x			2
4	Estratégia Competitiva	x			x	2
5	Liderança Gerencial		x			1
6	Mercado de Capital	x				1
7	Empreendedorismo			x		1
8	Gerenciamento de RH				x	1
9	Políticas e Análise de Negócios				x	1
10	Comunicação nas Organizações			x		1
11	Práticas de Gerenciamento			x		1
12	Negócios Globais			x		1

Fonte: universidades supramencionadas. Organização FUJITA, O. M. (2007).

<sup>58</sup> Outros cursos diretos para executivos possuem cursos na língua espanhola e inglesa.

---

Além da falta de experiência profissional desse público, o leque de opções em relação às disciplinas ofertadas é relativamente pequeno. Prioriza o aprofundamento em disciplinas técnicas como análise financeira, contabilidade, marketing e estratégia competitiva, embora esses conteúdos já tenham sido estudados na graduação. Estimulam paralelamente a proatividade, a confiança e a criação de uma rede de relacionamentos indispensável para a sua futura colocação no mercado ou para possíveis promoções em sua área de atuação.

### **2.2.3.2 Cursos seniores no exterior**

- A Northwestern University de Evanston – USA (Seq. 1), tem como fator de destaque o incentivo a participação da família nos eventos sociais e esportivos do programa, numa demonstração explícita de respeito à vida pessoal do aluno. Seu formato de curso também está alinhado com esse diferencial, pois permite a conciliação de compromissos profissionais e pessoais. Suas aulas acontecem duas sextas-feiras por mês (full-time).
- O curso da Stanford University dos USA (Seq. 2) promove uma verdadeira imersão em Gestão Empresarial, na medida em que o aluno reside na universidade e se dedica a examinar as demandas econômicas, políticas, sociais e étnicas da alta liderança. Seu objetivo é prover ao executivo: conhecimentos, relacionamentos e ferramentas necessárias para conduzir resultados nos altos níveis do gerenciamento global. É um curso voltado para executivos seniors que trabalham em empresas globais, agências governamentais ou ONGs.
- A University of Michigan de Ann Arbor – USA (Seq. 3) oferece um curso que dá prioridade aos assuntos que envolvem o planejamento estratégico de negócios voltados para parâmetros econômicos, políticos, organizacionais e competitivos. O curso foca a valorização da habilidade de tomada de decisão estratégica para melhorar a competitividade

---

e agregar valores para os seus *stakeholders*<sup>59</sup>; promove a perspectiva multidisciplinar com um escopo internacional que integra questões de mercado, competição e organização; investigação de questões-chaves e plano de ações pertinentes para organizações individuais. Com o objetivo de explorar diversos assuntos que envolvem o gerenciamento de empresas multisetoriais e multinacionais, amplia conseqüentemente a visão de negócios do aluno. Possui forte tendência em dar oportunidade ao aluno de examinar assuntos corporativos e de negócios em âmbito multicultural e multidimensional.

- O programa de curso da Massachusetts Institute of Technology – USA (Seq. 4) é composto por três temas centrais: jogando o jogo global, liderando inovação e mudança e construindo discernimento de negócios, nos quais são agrupadas as 16 disciplinas do curso. Tais temas promovem estruturas e estratégias para: conduzir inovação e empreendedorismo em mercados estabelecidos e emergentes; criação de valor em suprimento global e cadeias tecnológicas; gerenciamento no ambiente empresarial distribuído, conduzir investimentos internacionais e análises de opções reais; entendimento da economia internacional, promovendo ética e gerenciando temas interculturais. Permite que seus participantes e conseqüentemente suas organizações: selecionem estratégias para atingir mercados novos, expansivos e mais lucrativos, criem uma cultura organizacional que promova inovação; aumentem a competitividade de empresas nacionais, entendam o mercado financeiro como um todo possibilitando a abertura de novos caminhos de inovação em meio aos desafios da globalização. Devido a esse contexto globalizado, as turmas são formadas também por alunos do MBA da Nanyang Business School, que está presente em mais de dez países da Ásia, incluindo China, Índia, Malásia, Singapura e Vietnã. Sua turma “global” promove perspectivas e situações ricas devido a sua diversidade cultural. Vai além de um MBA, já que seu escopo trabalha com conceitos avançados, ferramentas práticas e habilidades essenciais requeridas pelo ambiente global dos negócios.

- O curso dado na Northwestern University de Miami - USA (Seq. 5), possui um formato bem diferenciado do curso dado em Evanston (Seq. 1). Uma vez por mês o aluno passa cinco dias consecutivos na universidade, inclusive se hospedando lá. Igualmente ao curso dado em Evanston, o curso tem como objetivo o entendimento das áreas funcionais através de uma revisão de conceitos fundamentais e dos últimos pensamentos e ferramentas. O aluno desenvolve sólidas habilidades gerenciais e aprende a estruturar uma organização,

---

<sup>59</sup> *Stakeholders* - *Stake*: interesse, participação, risco. *Holder*: aquele que possui. Esse termo refere-se a todas as pessoas ou empresas que estejam envolvidos num determinado processo (clientes, fornecedores, colaboradores, diretores, entre outros) e que sejam influenciadas pelas ações dessas pessoas ou empresas.

---

mensurar e monitorar performances, identificar e implantar melhores práticas nas áreas funcionais de negócios. Tem como foco promover o desenvolvimento cultural da equipe, na medida em que visa oferecer o entendimento das diferenças existentes entre líderes e gerentes, dando diretrizes para ambos.

- O Tuck Executive Program da Dartmouth College – USA (Seq. 7), tem como foco examinar os componentes de sucesso do gerenciamento de negócios e desenvolver uma aproximação pessoal com a liderança no mercado competitivo atual. Ensina ao aluno como formular e executar estratégia, desenvolver e executar um modelo de liderança, efetuar e gerenciar mudanças considerando estratégias de integração de unidades de negócios e o ambiente agressivo da organização, alocar recursos necessários, interligando estratégias a clientes, concorrência e mercados. Visando aplicar as últimas tendências em pensamentos e práticas de negócios diante da grande variedade de desafios, o curso é dado por meio de aulas conceituais, atividades em pequenos grupos, estudo de casos, simulações e apresentações. Um grande diferencial desse curso é que a universidade oferece uma Avaliação de Liderança, que avalia o retorno do investimento, tanto para o empregado quanto para o empregador. A avaliação privilegia aspectos críticos de uma liderança global de sucesso: desenvolvimento de uma mentalidade global, compartilhamento de liderança, facilidade no gerenciamento de mudanças mantendo suas vantagens competitivas, apreciação da diversidade cultural, desenvolvimento de pessoas e domínio pessoal. Antes de começar o programa, as competências de liderança dos alunos são avaliadas pelos colegas, subordinados e supervisores de seu respectivo ambiente empresarial, que darão seus feedbacks no início do programa. Durante o programa, o aluno trabalhará com um facilitador (professor/tutor) para revisar sua avaliação de resultados e preparar um plano de ações personalizado. Um acompanhamento da avaliação é agendado seis meses depois do final do programa para verificar o progresso do plano de ações. Outra consideração importante dada pelo curso é quanto à seleção do perfil adequado de candidatos (com mais de 10 anos de experiência em gerenciamento, com uma carreira marcada por conquistas ou que estão esperando para assumir ainda maiores responsabilidades). Esses aspectos contribuem significativamente para sua especialização e experiências, interação com o grupo, fomentando a comunicação e o intercâmbio de conhecimento entre eles.

- Um curso com formato inovador é o Berkeley and Columbia Executive MBA Program – USA (Seq. 8) que é oferecido em conjunto por duas renomadas escolas (Berkeley-Columbia). As aulas acontecem em dois campus (Califórnia e Nova York), o que agrega maior valor educacional ao curso, pela proximidade com o Vale do Silício - centro de

---

inovação tecnológica conhecido mundialmente conhecido e Wall Street - coração financeiro de Nova York, onde está localizada uma das bolsas de valores mais importantes do mundo. Além disso, cada estudante participa de um seminário internacional de aproximadamente 7 dias. Uma tendência observada, também seguida por outros cursos, é a flexibilidade de horário das aulas, pois os encontros não são diários, permitindo a participação de quem não pode ficar muito tempo longe do trabalho. Tem como foco expor sólidos fundamentos profissionais, assim como às últimas idéias teóricas e práticas em negócios das duas cidades e do mundo. Durante as aulas, os alunos experimentam uma amostra do mercado global, num ambiente intensamente gratificante que prepara o aluno a se adaptar e prosperar em diversas condições.

- O diferencial da London School of Business & Finance – Inglaterra (Seq. 9) é que a instituição é reconhecida pela GGSB<sup>60</sup> (Grenoble Graduate School of Business). Com participantes de diversas áreas do conhecimento (ciências, humanas, letras, engenharia entre outras), o curso foi formatado para manter o aluno o mais perto possível do mundo real dos negócios, enquanto apresenta as últimas teorias de negócios. Uma parte significativa do ensinamento é baseada na vida-real dos negócios (estudo de casos). Os participantes trabalham em pequenos grupos multiculturais e multiprofissionais, detectando e encontrando soluções para problemas em negócios. Tem como objetivo oferecer conhecimentos essenciais das áreas funcionais de negócios, desenvolvendo habilidades técnicas e interpessoais necessárias para ser o gerente atual, estimular e encorajar iniciativas gerenciais e empreendedoras.

- O curso Postgraduate Diploma in Commerce, da Curtin University of Technology da Austrália (Seq. 10), é voltado para o desenvolvimento altamente eficaz e prático de empreendimentos de médio porte. Tem como objetivo desenvolver as habilidades em negócios e melhorar a sensibilidade estratégica.

- O Executive MBA da Copenhagen Business School – Dinamarca (Seq. 11) oferece aulas com participantes altamente qualificados, de diferentes talentos e perspectivas, que compartilham suas experiências e conhecimentos acumulados, além da análise de casos de sucesso. O desenvolvimento profissional e pessoal do aluno é composto e facilitado por um time integrado de profissionais: corpo docente internacional, composto por professores de liderança tanto da Dinamarca e como de outros países; o conteúdo é

---

<sup>60</sup> GGSB - Trata-se de um dos grupos de elite de escolas de negócios, reconhecidos mundialmente, que alcançou a tripla certificação: AMBA (*Association of MBAs*), AACSB (*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*), EQUIS (*European Quality Improvement System*).

---

qualificado e desafiador, com aulas de simulação que estimulam o compartilhamento das últimas pesquisas e de estudo de casos. Um time reconhecido de psicólogos industriais irá assistir e acompanhar o desenvolvimento de liderança dos participantes. Tem como objetivo proporcionar noções importantes de liderança e gerenciamento, deixando de ser um simples gerente funcional passando a exercer o papel de um gerente geral (visão macro). Um dos diferenciais do curso é que a instituição possui a certificação EFMD-European Foundation for Management Development, que significa que o curso é reconhecido internacionalmente. Segue a tendência mundial de permitir que o executivo concilie estudo e trabalho, já que é um curso party-time, com aulas à tarde e sábados de manhã.

- Já o Executive Certificate in Business Administration (Seq 11.1), também da Copenhagen Business School, é um curso baseado em pesquisa, porém, o conteúdo é permeado por questões do cotidiano de negócios. O curso permite que o participante ganhe um conhecimento geral de gerenciamento e aumente sua capacidade de liderança em sua organização. O diferencial desse curso é que inclui em sua programação duas semanas de Tour de Estudo, uma na Califórnia e outra na China. A estrutura flexível do curso permite ao aluno planejar seus estudos considerando seus compromissos do trabalho e de vida pessoal. As aulas acontecem duas vezes por mês, durante 13 meses.

E finalmente,

- a IESE Business School da – Espanha (Seq. 12) – possui uma característica diferenciada das demais: a faixa etária média de seus participantes para os cursos de iniciação é de 30 a 37 anos. Seus cursos são realizados em três formatos: quinzenal e semanal em Madrid ou semanal em Barcelona, com semanas intensivas na China Europe Internatinal Business School (Shanghai). Possui ainda uma plataforma de e-learning que complementa a formação presencial.

Os cursos dessa categoria (sênior) na sua maioria têm preferido selecionar profissionais em geral com experiência mínima de três a cinco anos, análise de currículo e que possam dedicar-se integralmente ao curso, pois consideram a troca de experiência, o estudo de casos reais e a formação do *networking* aspectos relevantes para o bom desenvolvimento e aproveitamento do curso.

Possuem um grande leque de opções no tocante a carga horária, a duração e ao valor. De um modo geral privilegiam cursos intensivos, com dedicação em tempo integral (2ª a 6ª feiras) – 8 horas/dia (*full time*), com duração aproximada de dois anos. Suas cargas horárias podem variar entre 100 a 770 horas, mas a média é de 500 horas, como é o

---

caso da University of Califórnia – Berkeley (USA), a London School of Business & Finance (Inglaterra) e a Copenhagen Business School (Dinamarca). No entanto, podem chegar a atingir 1.500 a 2.000 horas, com duração aproximada de 13 ou até 24 meses. A maioria das universidades já oferece esse curso em regime *party-time*: uma tarde e um sábado de manhã, meio período em dias alternados ou meio período com encontros quinzenais, devido a grande dificuldade que os executivos possuem em se aperfeiçoar e executar suas atividades profissionais simultaneamente.

Possuem na sua programação, seminários internacionais agendados de sete dias aproximadamente e seus títulos são reconhecidos internacionalmente devido aos convênios e acordos realizados entre universidades.

Os valores dos cursos de língua inglesa considerados nessa análise vão de 24.000 a 52.000 USD, sendo que os que ultrapassam 100.000 USD são os que promovem viagens para o exterior, como parte da agenda do curso.

Na grande maioria dos casos, o curso é considerado pelas empresas como um investimento de negócio. A Dartmouth College (USA) por exemplo, oferece a empresa um tipo de avaliação para que ela possa verificar se o seu executivo tem condições de retornar o investimento realizado em seus estudos por meio de avaliação de assimilação e desenvolvimento de competências. Essa avaliação “garante” que seu investimento num futuro próximo renderá ações administrativas positivas e ganhos reais para a empresa.

Mintzberg (2006, p.86) em seu livro “MBA, não obrigado!: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes” declara que a *Business Week* publicou um artigo intitulado “Obtendo o máximo do seu dinheiro aplicado na escola de negócios” que mostrava como calcular o retorno do investimento e classificava as universidades segundo esse critério. O resultado apontou a *Universidade of Pittsburgh* como vencedora, com uma taxa de 38% de retorno do investimento. Mintzberg afirma que o principal motivo foi “porque seu programa durava apenas um ano”. Portanto, precisamos estar atentos as diversas variáveis que qualificam um determinado curso como um de qualidade (carga horária, forma, formato, público, prescrição curricular etc).

Quanto a prescrição curricular dos cursos sêniores, verificou-se as disciplinas mais presentes nos cursos dessa categoria (Quadro 10).

Quadro 10 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial - exterior (Sênior)

Seq.	Disciplina / Universidade	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	11.1	12	Qtd
1	Finanças	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
2	Gerenc. de Marketing Estratégico	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x		x	11
3	Liderança, Mudanças e Inovação	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		10
4	Estratégia Corporativa	x	x		x	x	x	x			x		x	8
5	Economia	x		x	x	x		x	x				x	7
6	Gerenciamento de Negociação	x	x		x	x	x	x		x			x	7
7	Gestão de Pessoas (RH)	x			x	x				x	x		x	6
8	Contabilidade	x				x		x	x	x			x	5
9	Tecnologia da Informação e Decisão			x	x			x	x				x	5
10	Empreendedorismo				x		x	x		x				4
11	Mercado de Capitais e Investimentos		x					x			x	x		4
12	Macroeconômica		x	x							x	x		4
13	Estratégia de Cadeia de Suprimento						x				x	x		3
14	Gerenciamento Internacional		x						x	x				3
15	Comportamento Organizacional							x					x	2
16	Gerenciamento Estratégico										x		x	2
17	Comércio eletrônico		x							x				2
18	Processos de Plano de Negócios										x	x		2
19	Ética Profissional									x			x	2
20	Negócios Globais										x			1
21	Microeconomia		x											1
22	Competição Dinâmica		x											1
23	Governança Corporativa		x											1
24	Gerenciamento de Serviços				x									1
25	Setor Imobiliário							x						1
26	Direito de Negócios								x					1
27	Carreiras Profissionais												x	1
28	Gestão Empreendedora												x	1

Fonte: universidades supramencionadas. Organização FUJITA, O. M. (2007).

Comparativamente, verifica-se que o enfoque das disciplinas que compõem o Quadro 10 (sênior) é bem diferente do Quadro 9 (iniciante).

Disciplinas como: finanças; marketing estratégico; liderança, estratégia corporativa/ competitiva, e, mudança e inovação também aparecem como as mais ofertadas nos cursos para iniciantes. No entanto, percebi através das ementas das disciplinas que elas possuem um alto grau de interdisciplinaridade e flexibilidade no tocante ao grau de aprofundamento do tópico estudado.

Além das já citadas acima, oferecem conhecimento aprofundado em economia, gerenciamento de negociação, gestão de pessoas (RH), contabilidade, tecnologia da informação e decisão, empreendedorismo, mercado de capitais e investimentos e macroeconomia. O leque de opção de disciplinas é bem maior que do curso para iniciantes. Suas temáticas são atualizadas e sintonizadas com a atual realidade que passamos. Oferecem: comércio eletrônico, processos de plano de negócios, microeconomia, gerenciamento de serviços, setor imobiliário, direito de negócios, carreiras profissionais entre outros. Tem como foco o desenvolvimento das competências que o profissional já possui. Para isso incentiva-se muito a pesquisa, a apresentação de trabalhos, o desenvolvimento de **projetos corporativos** (*business plain*) e os **estudos de casos**<sup>61</sup>. O desenvolvimento dos dois últimos, tenta proporcionar ao aluno uma visão sistêmica do negócio e maior aplicabilidade dos conhecimentos, das habilidades e condições de verificar suas atitudes diante de situações reais.

Mintzberg (2006, p.158) faz uma crítica aos MBAs e declara: “os alunos têm o mesmo currículo e... completam o mesmo trabalho de curso.. a única diferença é como ele é ministrado e o alto nível de experiência dos aluno. [...] Por que não fazer algo com aquele alto nível de experiência?” Ainda segundo o autor, a Universit of Southern - Califórnia divulgava seus cursos como sendo um currículo que “simulava perfeitamente o ambiente de negócios”, com análise de casos, simulações em computadores, projetos industriais e de grupos, pesquisa de campo e assim por diante e critica: “mas porque a necessidade de simular [...] Por que pegar pessoas certas e repetir as formas equivocadas?”. O autor sugeriu que identificassem uma empresa real e de sua localidade, com determinado tipo de problema e que proponham soluções para tal. Somente assim conseguiriam dar soluções reais para problemas reais. Tudo ficaria mais verdadeiro!

### 2.3 Os cursos de Gestão Empresarial no Brasil

---

<sup>61</sup> Esses dois últimos itens somados, por exemplo, renderam em 2007 a *Harvard Business School* o equivalente a seis milhões de dólares, somente com a venda desses “produtos” para escolas, empresas e outras instituições de ensino.

Harvard Business School – é a mais antiga e a mais famosa dentre todas as universidades americanas. Em 2008, ela completa 100 anos de excelência na formação de líderes executivos. 33% dos alunos dos MBAs são estrangeiros, num total aproximado de 70 países. (Revista Você s/a. Edição 115 de janeiro de 2008, p.36.)

No Brasil, diferentemente de outros países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Dinamarca, Portugal, Espanha e Austrália classificam um curso MBA (*Master Business Administration*) de maneira diferenciada.

O aluno da graduação, após a conclusão do curso, “cola” grau em uma cerimônia denominada “colação de grau”. O termo colação vem do latim *collatione* que significa comparação, concessão de título, direito ou grau. Com essa colação, o aluno graduado pode ser comparado com um outro profissional já atuante no mundo do trabalho, tendo a mesma igualdade de grau e de direitos. Caso o graduado queira realizar outro curso após a graduação, com o objetivo de aprimorar a sua formação, visando cargos de gestão faria então um outro curso de pós-graduação *lato sensu* ou chamado também de especialização.

Na década de 90, o principal objetivo dos cursos de especialização era o de especializar profissionais para a área acadêmica, isto é, formar profissionais que pretendiam ser professores no ensino superior. Tinha um cunho mais conceitual e pedagógico. Suas atividades enfatizavam o desenvolvimento de habilidades voltadas para a pesquisa e o ensino.

Quanto à desmistificação do termo, no Brasil, o MBA foi degenerado do MBA “original” pois, comparativamente tudo é diferente. As cargas horárias são menores, variam em média de 360 a 550 horas/aula, a dedicação ao curso é geralmente de uma ou duas vezes por semana, sendo ainda possível conciliar trabalho, família e lazer concomitantemente. No entanto, a quantidade de conhecimento adquirido - justificado pela diferença de carga horária - é muito menor.

Mas, afinal de contas, qual a diferença básica entre um curso MBA e um curso de pós-graduação *lato sensu* “normal” ou especialização? Um curso MBA, do ponto de vista legal, não possui diferença alguma. A legislação CNE-CES nº 1, de 3 de abril de 2001, no seu Art 6º, parágrafo 1, diz: “Inclui-se na categoria de curso de pós-graduação *lato sensu* os cursos designados como MBA (*Master Business Administration*) ou equivalentes” – Anexo A. Aqui no Brasil, esse curso não é reconhecido como um curso de Mestrado (*stricto sensu*) como no exterior. No entanto, há de se reconhecer que a sigla MBA (*Master Business Administration*) teve grande aceitação no mercado brasileiro, além de ser uma sigla reconhecida internacionalmente. Em resposta a demanda, a grande maioria das IES no Brasil colocaram a sigla MBA em seus referidos cursos. Uma rápida pesquisa nos cursos da área de administração e negócios oferecidos no mercado mostrará essa realidade. Mas para o aluno, ter um curso de MBA no currículo dá “*status*” ao profissional ou ao candidato aspirante a uma vaga de emprego no ambiente corporativo. Segundo Mintzberg (2006, p.87) “o MBA é uma credencial conveniente para justificar a seleção de pessoal e ser contratado”.

A maioria, segundo a Revista Você s/a<sup>62</sup> disse que o investimento - dinheiro e esforço investidos no curso – valeu a pena e que teve compensações a curto prazo, como: aumento de salário, promoção de cargos e que receberam propostas de empregos durante ou após a conclusão do curso.

No tocante ao Regimento, nos últimos anos os cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil ou especialização, passaram por algumas alterações significativas. A resolução atual em vigor é a CNE-CES nº 1, de 8 de junho de 2007<sup>63</sup> - Anexo B. Essa resolução permite até com certa liberdade, que as universidades e centro universitários (previamente credenciados) ofereçam curso de pós-graduação *lato sensu*. Para que o curso seja oficializado, é necessário simplesmente que registrem seus respectivos projetos pedagógicos junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP/MEC)<sup>64</sup> num prazo de 60 dias após o início do curso.

A análise comparativa da resolução anterior (CNE-CES nº 3, de 5 de outubro de 1999) em relação à atual, sinaliza algumas alterações que merecem destaque:

Art. 4º O corpo docente de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, deverá ser constituído por professores especialistas ou de reconhecida capacidade técnico-profissional, sendo que **50% (cinquenta por cento)** destes, pelo menos, deverão apresentar titulação de mestre ou de doutor obtido em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido pelo Ministério da Educação.

Art. 5º Os cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, têm duração mínima de **360 (trezentas e sessenta) horas**, nestas não computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, para elaboração individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso.

Art. 6º Os **cursos de pós-graduação *lato sensu* a distância**<sup>65</sup> somente poderão ser oferecidos por instituições credenciadas pela União, conforme o disposto no § 1º do art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Parágrafo único. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos **a distância** deverão incluir, necessariamente, **provas presenciais e defesa presencial individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso**.

Art. 7º A instituição responsável pelo curso de pós-graduação *lato sensu* expedirá certificado a que farão jus os alunos que tiverem obtido aproveitamento, segundo os critérios de avaliação previamente estabelecidos, sendo obrigatório, nos **cursos presenciais**, pelo menos, **75% (setenta e cinco por cento) de frequência**. (grifo nosso)

<sup>62</sup> Melhores MBAs do Brasil – Revista Você s/a. Edição 112 de outubro de 2007, p.66.

<sup>63</sup> Resolução CNE-CES nº 1, de 8 de junho de 2007. [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001\\_07.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001_07.pdf).

<sup>64</sup> INEP - <http://www.inep.gov.br/>

<sup>65</sup> Cursos a distância (*lato sensu*) – será explanada no Capítulo 3.

O atual cenário educacional brasileiro tem favorecido as iniciativas educacionais dos cursos de pós-graduação (*lato sensu*). Suas características têm atraído cada vez mais os profissionais das diversas áreas do conhecimento na consecução desses programas de educação corporativa, aumentando significativamente a demanda por esse tipo de curso, a saber:

- aumento no número de alunos ingressantes em cursos superiores (graduação) - quando uma lacuna é atendida, outras se abrem e conseqüentemente novas necessidades são solicitadas (especialização);
- diferencial competitivo – além da necessidade dos alunos egressos estarem complementando e aprofundando os principais conceitos e práticas de gestão empresarial das principais áreas funcionais das empresas - exigências do mundo do trabalho -, possuem também como objetivo assumirem posições de futuros gestores. Esse tipo de curso tornou-se então, senão um diferencial competitivo significativo, quase que um pré-requisito para a disputa dos melhores cargos nas empresas.
- investimento educacional – além de ser considerado um investimento de curto prazo (mínimo de 360 horas – aproximadamente 1,5 ano), com a atual resolução (Art 4º) as IES que oferecerem cursos de pós-graduação *lato sensu*, devem compor seu corpo docente com o mínimo de 50% de mestre ou doutores. Sendo assim, os restantes 50% podem ser preenchidos por professores especialistas, grau esse concedido aos concluintes desse tipo de curso;
- dedicação à carreira acadêmica - numa progressão natural da carreira acadêmica, os profissionais iniciam fazendo curso de pós-graduação ou especialização (*lato sensu*), depois mestrado e doutorado (*stricto sensu*) posteriormente.

### **2.3.1 Metodologia utilizada na coleta de dados dos cursos de MBAs no Brasil**

Para o levantamento de dados no Brasil, inicialmente foi pesquisado o Relatório Trienal 2007 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) - MEC. Percebi através das análises que os cursos (com conceitos iguais ou

superiores a cinco) de Mestrado, Doutorado e Mestrado Profissional na área de negócios ou Gestão Empresarial não atendiam os critérios da pesquisa quanto ao foco e as cargas horárias (superiores a 1.500 horas/aula). A solução foi pesquisar diretamente nas IES públicas e privadas que possuíam curso de pós-graduação (*lato sensu*) de Gestão Empresarial. O Ministério da Educação através do CNE-CES nº 1 de 8 de junho de 2007, regulamentou, mas ao meu ver, não tem feito um devido acompanhamento dos cursos e nem fiscalizado com rigor essas instituições. As ações efetivas que aconteceram nesse último ano foram suficientes para comprovar a má qualidade educacional de alguns cursos e automaticamente promover o seu descredenciamento.

Por não possuir conceitos ou classificações numéricas para selecionar as melhores IES, minha única opção foi selecioná-las através dos *rankings* ofertado por conceituadas entidades da área de negócios.

Optei por pesquisar o *ranking* 2006 oferecido pela Revista Você s/a (8ª edição consecutiva) que avaliou 210 cursos de 60 escolas brasileiras. Foram entrevistados 3.634 alunos. A Revista Você s/a contou ainda com a participação da *Nielsen Customized Research* (líder global em pesquisas de mercado) e da *QualiBest* (pioneira em pesquisa de mercado por meio da internet). Segundo a revista, para a obtenção do Índice de Qualidade Acadêmica (IQA) foi necessário compor avaliações de alunos formados, coordenadores e professores das instituições e de indicação de gestores de Recursos Humanos. As questões que compõem este índice consideram fatores relacionados aos critérios de seleção de alunos, conhecimento, habilidade, dedicação e formação do corpo docente, qualidade das aulas, serviços oferecidos, infra-estrutura, possibilidades geradas aos alunos no mercado de trabalho e parcerias com instituições no exterior. (Revista Você s/a, 2007)

A base de dados original foi extraída do *ranking* “Melhores MBAs do Brasil 2006”, segundo a Revista Você s/a e após análise minuciosa deste ranking foi criado o Apêndice D (Melhores MBAs em Gestão Empresarial do Brasil) com a seleção apenas das IES que possuíam cursos de MBAs em Gestão Empresarial ou similar e que atendiam as especificidades da pesquisa. O Quadro 11 apresenta de maneira sucinta estas instituições. A primeira coluna à esquerda mostra uma seqüência numérica crescente (**Seq**) e a segunda (**Clas.**) indica a real classificação que a IES pertence no quadro original oferecido pela revista.

Quadro 11 - Melhores MBAs em Gestão Empresarial do Brasil

Seq.	Clas.	Nome da Instituição	Nome do Curso	C. H. Meses aprox.	Valor de Invest. R\$
1	2	Fund. Instituto de Administração (SP) – FIA <a href="http://www.fia.com.br">http://www.fia.com.br</a>	MBA em Gestão Empresarial	710 h/aula 18 meses	34.220,00
2	3	IBMEC (SP) <a href="http://www.ibmecsp.edu.br">http://www.ibmecsp.edu.br</a>	MBA Executivo	642 h/aula 22 meses	37.940,00
3	4	Fundação Dom Cabral <a href="http://www.fdc.org.br">http://www.fdc.org.br</a>	MBA Executivo	990 h/aula	39.850,00
4	5	Fundação Getulio Vargas (RJ) <a href="http://www.fgv.br">http://www.fgv.br</a>	MBA em Gestão Empresarial	432 h/aula	16.500,00
5	11	Fund. Armando Álv. Penteado (FAAP-SP) <a href="http://www.faap.br">http://www.faap.br</a>	MBA em Gestão Empresarial	508 h/aula 24 meses	23.090,00
6	12	Brazilian Business School (BBS) <a href="http://www.bbs.edu.br/programa.asp">http://www.bbs.edu.br/programa.asp</a>	MBA Executivo	520 h/aula 24 meses	24.000,00
7	16	Univ. Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) <a href="http://www.unisinos.br">http://www.unisinos.br</a>	MBA em Gestão Empresarial	363 h/aula	9.980,00
8	17	CEDEPE Business School (CBS) <a href="http://www.cedep.com.br/">http://www.cedep.com.br/</a>	MBA Executivo Empresarial	588 h/aula 18 meses	17.780,00
9	18	Inst. Nacional de Pós-Graduação (INPG-SP) <a href="http://www.inpg.edu.br/">http://www.inpg.edu.br/</a>	MBA em Gestão Empresarial	420 h/aula 22 meses	12.078,00
10	19	Universidade Anhembi Morumbi <a href="http://portal.anhembi.br/">http://portal.anhembi.br/</a>	MBA em Gestão Empresarial	400 h/aula	14.500,00
11	20	Inst. Nacional de Pós-Graduação (INPG-SC) <a href="http://www.inpg.org">http://www.inpg.org</a>	MBA em Gestão Empresarial	420 h/aula	14.160,00
12	24	IBMEC (MG) <a href="http://www.ibmecrj.br/sub/MG">http://www.ibmecrj.br/sub/MG</a>	MBA Executivo	436 h/aula 18 meses	16.990,00
13	26	Business School São Paulo (BSP) <a href="http://www.bsp.com.br">http://www.bsp.com.br</a>	MBA em Gestão Empresarial	363 h/aula	17.500,00
14	28	Faculdade Prudente de Moraes (FPM) <a href="http://www.fpm.edu.br/mba/">http://www.fpm.edu.br/mba/</a>	MBA Executivo	460 h/aula	9.540,00
15	31	Instituto Mauá de Tecnologia <a href="http://www2.maua.br/">http://www2.maua.br/</a>	MBA Executivo	360 h/aula	17.600,00

Fonte: Revista Você s/a, 2007, p.45.

### 2.3.2 Foco e tendências dos cursos de MBA no Brasil

Igualmente ao estudo realizado nos conteúdos dos cursos de Gestão Empresarial no exterior (2.2), também foi realizado o estudo nos cursos de MBA do Brasil.

A base de dados utilizada foi o Apêndice D (Melhores MBAs em Gestão Empresarial do Brasil). Nesse apêndice está descrito:

- o nome da instituição superior de ensino (IES) e seu respectivo link;
- o nome do curso;
- a ementa e o objetivo;
- a quem se destina;

- módulos e disciplinas que compõem o curso;
- carga horária total;
- e algumas observações pertinentes.

A análise do Apêndice D possibilitou-me verificar que os cursos possuíam focos e tendências diferentes dependendo do tipo de público que atendiam e que esses aspectos influenciavam diretamente nas cargas horárias dos cursos, na prescrição curricular e conseqüentemente na escolha das disciplinas. Novamente, para facilitar os estudos criei o Apêndice E (Foco e tendências dos cursos de Gestão Empresarial no Brasil) apenas com os campos nome da instituição, nome do curso e seu respectivo link de acesso, categoria de público, foco e essência do curso, disciplinas que compõem o curso, carga horária total e observações pertinentes. Por meio desse apêndice, subdividi os cursos por Categoria de Público (iniciante e sênior), conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12 – Cursos classificados por Categoria de Público (Brasil)

Cat. Público	Seq.	Instituição de Ensino Superior	Nome do curso
Iniciante	2	Ibmec (SP)	MBA Executivo
	6	Brazilian Business School – BBS	MBA Executivo
	7	Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS	MBA em Gestão Empresarial
	8	Cedepe Business School – CBS	MBA Executivo Empresarial
	9	Instituto Nacional de Pós-Graduação (SP) - INPG	MBA em Gestão Empresarial
	10	Universidade Anhembi Morumbi	MBA em Gestão Empresarial
	11	Instituto Nacional de Pós-Graduação (SC) - INPG	MBA em Gestão Empresarial
	12	Ibmec (MG)	MBA Executivo
	13	Business School São Paulo – BSP	MBA em Gestão Empresarial
	14	Faculdade Prudente de Moraes – FPM	MBA Executivo
	15	Instituto Mauá de Tecnologia	MBA Executivo
Sênior	1	Fundação Instituto de Administração (SP) - FIA	MBA em Gestão Empresarial
	3	Fundação Dom Cabral	MBA Empresarial
	4	Fundação Getulio Vargas (RJ)	MBA em Gestão Empresarial
	5	Fundação Armando Álvares Penteado (SP) - FAAP	MBA em Gestão Empresarial

Fonte: universidades supramencionadas. Organização FUJITA, O. M. (2007).

### 2.3.3 Análise dos resultados dos cursos no Brasil

Os resultados até aqui obtidos, me permitem afirmar que a grande maioria das IES do Brasil tem preferido oferecer os cursos de Gestão Empresarial para um público iniciante<sup>66</sup>, por entender que conseguiriam atingir um público maior e conseqüentemente um maior número de profissionais. Essa decisão altera significativamente o projeto de sistema escolar e conseqüentemente a prescrição curricular do curso.

Quanto ao público - diferentemente da minha suposição inicial - as análises mostraram que a grande maioria dos profissionais que necessitam e que atualmente freqüentam esse tipo de curso são aqueles que não possuem formação específica em Administração e pertencem as mais diversas áreas do conhecimento: economistas, contadores, engenheiros, médicos, farmacêuticos, fisioterapeutas, educadores, advogados, psicólogos, designers, publicitários, entre outros. Sem conhecimentos específicos de gestão, procuram obter conhecimento, habilidades e atitudes que os capacitem a trabalharem como gestores de seu próprio negócio ou como gestores empresariais no ramo de sua formação acadêmica inicial. Por esse motivo, vêem os cursos *lato sensu* como uma grande oportunidade de complementar seus conhecimentos dando um *upgrade* em sua carreira profissional. O mercado (nesse caso específico representado pelas IES) por sua vez, percebeu a demanda e oferecem cursos voltados para essa clientela.

### 2.3.3.1 Os cursos iniciantes no Brasil

- O curso da IBMEC/SP - MBA Executivo (Seq. 2) tem carga horária de 642 horas/aula, com duração aproximada de 22 meses. Suas aulas são ministradas de terças e quintas-feiras no período noturno. Sua grade curricular é composta por quatro módulos: equalização, currículo obrigatório, monitorias e algumas disciplinas optativas. Possui um módulo específico para *business game*. Sua metodologia baseia-se na discussão de *cases* sendo participativo centrado no aluno. Proporciona uma visão pragmática do mercado e a aplicação imediata dos conteúdos aprendidos em sala no seu dia-a-dia profissional.

- Na Brazilian Business School - BBS (Seq. 6) o aluno tem a opção de escolher 2 dias da semana no horário noturno entre segunda e quinta-feira ou então optar por

---

<sup>66</sup> Comparar Quadro 12 - Cursos classificados por Categoria de Público (Brasil) com o Quadro 8 – Cursos classificados por Categoria de Público (exterior).

---

fazer o curso apenas aos sábados das 09h00 as 16h00. Prioriza o desenvolvimento do conhecimento nas áreas estratégicas de negócios. No rol de disciplinas está o Business Game (simulador do ambiente empresarial). Possui ainda um aperfeiçoamento de cinco semanas na University of Richmond, Virginia, EUA.

- A Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (Seq. 7) divide seu curso de Gestão Empresarial em 8 módulos com carga horária média de 60 horas/cada. Tem como objetivo principal o aprofundamento de conceitos e práticas que envolvam a estruturação, o planejamento e o controle de processos relacionados às funções administrativas, adequando-as ao atual padrão global de competitividade. No Módulo VI, aplica o Business Game e promove seminários com temas relacionados à estratégia e competitividade, ética no negócio e redes de negócios.

- No Centro de Desenvolvimento Pessoal e Empresarial - CEDEPE Business School (Seq. 8) o conteúdo de suas disciplinas vai desde o diagnóstico organizacional, passando por estudos práticos de gestão financeira, fortalecimento da gestão comercial, inovações na gestão da qualidade de TI, de processos e de projetos, preparando-os para as tendências do mundo organizacional. Possui uma carga horária de 588 horas, que devem ser finalizados num prazo máximo de 18 meses.

- O Instituto Nacional de Pós-Graduação – INPG/SP (Seq. 9) tem como foco principal o business. Seu curso prepara o aluno não apenas para administrar empresas nas questões do dia-a-dia, mas estar inserido na “estratégia do negócio”, conforme anunciado no próprio site da instituição.

- O currículo prescrito da Universidade Anhembi Morumbi (Seq. 10) inclui disciplinas e temas fundamentais de gestão (estratégia, marketing, financeiro e pessoas), módulos específicos de negócios (empreendedorismo, estratégias de negociação, comércio exterior entre outros) e disciplinas práticas de aplicação dos conceitos (business game e plain). O módulo internacional é opcional para os alunos interessados.

- O Instituto Nacional de Pós-Graduação – INPG/SC (Seq. 11) tem como foco o desenvolvimento de competências: visão empreendedora e sistêmica, desenvolvimento de um plano de vida e de carreira e desenvolvimento profissional com integração da teoria e prática. Divide seu curso em sete módulos, sendo que o último módulo (internacional de 60 horas) é opcional. Os alunos que desejam direcionar suas carreiras também para a área acadêmica, a instituição oferece o módulo “Acadêmico Lato Sensu” que também é opcional.

- A IBMEC – MG (seq. 12) tem como objetivo desenvolver o executivo focando no pensamento sistêmico e nas habilidades de liderança, de trabalho em equipe e de tomada de decisão. Possui um módulo inicial de nivelamento com contabilidade financeira e métodos estatísticos (32 horas/aula). Possui uma disciplina dentro do módulo de Pensamento Estratégia chamado Governança Corporativa e Responsabilidade Social.
- A Business School São Paulo – BSP/SP tem foco mais técnico e estratégico com enfoque prático. Divide seu curso em três módulos: fundamentos, funcionais e integrativas (TI, Empreendedorismo e Inovação, Finanças, Governança Corporativa e Estratégia Empresarial).
- O curso MBA Executivo da Faculdade Prudente de Moraes – FPM (Seq. 14) é dividido em quatro módulos: fundamental, instrumental, estratégico e pesquisa. No módulo estratégico foi incluída a disciplina Gestão de Carreira, sendo que das 24 horas, 8 são desenvolvidos em sala de aula e 16 são realizados atendimento personalizado ao aluno.
- O curso do Instituto Mauá de Tecnologia destina-se principalmente para engenheiros e profissionais de tecnologia que desejam ter um conhecimento maior em business. O curso é dividido em 4 grandes blocos: Bloco A (disciplinas técnicas), Bloco B (desenvolvimento de habilidades), Bloco C (ferramentas indispensáveis) e Bloco D (TCC com desenvolvimento de plano de negócios de investimento em ativos).

Os cursos para iniciantes têm em média uma carga horária de 400 horas/aula<sup>67</sup>. Em sua maioria, privilegiam o aprofundamento da base teórica e principalmente o desenvolvimento de competências que não desenvolveram na graduação. A grande maioria dos profissionais que freqüentam esses cursos não possuem formação específica em Administração e portanto, não possuem conhecimentos da área de gestão, pois são de outras áreas do conhecimento.

Já adotam o regime *party-time* (um dia inteiro da semana, um sábado inteiro, uma sexta-feira à noite e sábado de manhã/tarde com encontros duas semanas sim e outra não ou quinzenais). Dependendo da carga horária, seus cursos podem durar de 13 a 18 meses aproximadamente. Tem como forte apelo de venda o *networking* formado durante o curso. O valor aproximado da hora/aula de cada disciplina é de R\$ 35,00 e o valor médio de investimento em cursos dessa natureza é de aproximadamente R\$ 15.000,00.

---

<sup>67</sup> Carga horária mínima exigida pelo MEC para cursos *lato sensu* é de 360 horas/aula.

Quanto a prescrição curricular, verificou-se as disciplinas mais presentes nos cursos dessa categoria (Quadro 13).

Quadro 13 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial – Brasil (Iniciante)

Seq.	Disciplina / IES	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Qtd
1	Marketing Estratégico	x	x		x	x	x	x	x	x	x	9
2	Gestão Estratégica de Pessoas		x	x	x	x	x	x		x	x	8
3	Planejamento Estratégica com BSC		x	x	x		x	x	x	x	x	8
4	Métodos e Técnicas de Negociação	x	x		x	x	x	x			x	7
5	Ética, Liderança e Comport.Orgl	x			x	x	x		x	x	x	7
6	Métodos e Técnicas de Pesquisa		x	x	x	x	x		x	x		7
7	Gestão Estratégica de TI		x	x	x			x	x	x		6
8	Gestão de Qualid., Oper. e Logística			x	x	x	x			x	x	6
9	Administração Financeira	x	x	x		x	x		x			6
10	Economia Empresarial	x						x	x	x	x	5
11	Finança Corporativa	x		x				x		x	x	5
12	Business Game	x	x			x		x			x	5
13	Gestão Internacional e Com. Exterior		x			x	x				x	4
14	Contabilidade Gerencial	x						x	x	x		4
15	Gestão de Oper., Manuf e Serviços		x		x			x	x			4
16	Empreendedorismo e Inovação					x		x	x			3
17	Governança Corportiva						x	x	x			3
18	Gestão de Carreira				x		x			x		3
19	Negócios e Sustentabilidade (M.Amb)	x				x	x					3
20	Gestão de Processos		x								x	2
21	Gestão Estratégica de custos e preços		x				x					2
22	Tomada de Decisão			x				x				2
23	Gestão do Conhecimento		x				x					2
24	Direito Empresarial								x	x		2
25	Teoria Organizacional			x								1
26	Gestão Organizacional		x									1
26	Metodologia do Ensino Superior						x					1
27	Business Intelligence	x										1
28	Gestão de Projetos					x						1
29	Gestão Estratégica de Vendas					x						1

Fonte: universidades supramencionadas. Organização FUJITA, O. M. (2007).

As disciplinas que compõem esse tipo de curso (Quadro 13) possuem foco voltado principalmente para o conhecimento técnico e de estratégia: marketing estratégico;

---

gestão estratégica de pessoas; planejamento estratégico com BSC; métodos e técnicas de negociação; ética, liderança e comportamento organizacional; métodos e técnicas de pesquisa; gestão estratégica de tecnologias da informação; gestão de qualidade, operações e logística; administração financeira; economia empresarial; finança corporativa e business game. Promovem também diversos seminários e *workshops*.

Por não possuírem experiência profissional e automaticamente na bagagem cases de “sucesso/fracasso”, para desenvolverem o pensamento estratégico, utilizam como recurso e estratégia didática os simuladores gerenciais, também chamados de *business game*<sup>68</sup>. Evidentemente que, apesar dos esforços dos professores em simular num software educacional uma determinada situação real de mercado, de cambio, de taxas e juros, todo o stress, toda a pressão e todo o risco do seu negócio, jamais serão iguais como no mundo “real”. Entretanto, oportuniza o aluno a ter visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento, inclusive assumindo o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle, já mencionadas como importantes no Capítulo 1 (Tabela 19 - Competências). Adicionada a esses, não deixa de ser mais uma estratégia didática e um instrumento de ensino e aprendizagem.

Ao final do curso é exigido um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) visando à aplicação dos conceitos teóricos e práticos desenvolvidos ao longo do curso. Comumente, os alunos-profissionais aproveitam essa oportunidade para concretizar seus verdadeiros projetos profissionais. Esse aspecto é importante pelo lado educacional, pois dá mais significância e contexto a pesquisa realizada.

### **2.3.3.2 Os cursos seniores no Brasil**

- O curso da Fundação Instituto de Administração – FIA/SP (Seq. 1) é voltado para o aprimoramento de executivos, com pelo menos três anos de experiência profissional na área de administração, formação universitária em qualquer área do conhecimento e perspectivas de assumirem posições de gestores. Possui caráter generalista com foco principalmente na visão estratégica. Seu curso tem carga horária de 710 horas/aula, com duração de 18 meses.

---

<sup>68</sup> Business Game – 50% das universidades pesquisadas desta categoria utilizam esse recurso.

---

- A Fundação Dom Cabral (Seq. 3) possui uma das cargas horárias mais altas de todas as instituições pesquisadas: 990 horas/aula, sendo 365 horas/aula presenciais e 625 horas/aula a distância e desenvolvimento de um projeto empresarial. Seu foco é auxiliar líderes a desenvolverem seu espírito crítico, para atuarem como agentes transformadores em seus ambientes empresariais. Para isso requisita alunos que tenham experiência mínima de cinco anos.

- A Fundação Getúlio Vargas – FGV/RJ (Seq. 4) possui foco no desenvolvimento da eficiência profissional na tomada de decisões, capacidade de analisar, estruturar e sintetizar as informações relacionadas à área de administração. Para isso enfatiza disciplinas como: economia, gerência, finanças e administração de pessoas, além de capacitá-lo tecnicamente e desenvolver sua visão estratégica do negócio.

- A Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP/SP (Seq. 5) tem foco na estratégia do negócio. Baseia-se no desenvolvimento do CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitudes dos participantes perante os desafios da moderna gestão das empresas que desejam mudanças com sustentabilidade, adequando-se à realidade econômico-cultural brasileira. Exige de seus alunos experiência mínima comprovada de três anos em posições de liderança. Possui como diferencial um módulo intensivo composto de duas etapas: a primeira no Brasil com 54 horas/aula e a segunda no exterior, com duração de duas semanas (36 horas/aula com visitas a empresas).

De um modo geral, essa categoria (sênior) tem uma carga horária média de 650 horas/aula de curso. A análise comparativa das disciplinas sinaliza que todas as quatro IES pesquisadas, possuem disciplinas voltadas para economia, finanças e contabilidade empresarial, cultura organizacional, gestão estratégica de marketing, gestão estratégica de pessoas e liderança, gestão de produção, operação e logística. Embora muitas dessas disciplinas também estejam presentes nos cursos da categoria iniciantes, o foco é totalmente diferente. Priorizam o conhecimento “macro” da gestão empresarial, para a efetiva condução e visão global do negócio incrementado por novos conceitos gerenciais indispensáveis para enfrentar um mercado tão competitivo e globalizado. Para isso utilizam como “cases” as próprias situações vivenciadas pelos participantes em seu ambiente de trabalho.

A média dos valores de investimentos em cursos dessa natureza chega a casa dos R\$ 30.000,00 e o seu valor hora/aula de R\$ 45,00 aproximadamente.

Quanto a prescrição curricular, verificou-se as disciplinas mais presentes nos cursos dessa categoria (Quadro 14).

Quadro 14 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial – Brasil (Sênior)

Seq.	Disciplina / IES	1	2	3	4	5	Qtd
1	Economia	x	x	x	x	x	5
2	Finanças e Contabilidade Empresarial	x	x	x	x	x	5
3	As Organizações e Cultura Organizacional	x	x	x	x	x	5
4	Gestão Estratégica de Marketing	x	x	x	x	x	5
5	Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança	x	x	x	x	x	5
6	Gestão de Produção, Operação e Logística	x	x	x	x	x	5
7	Simulação Empresarial / Business Game		x	x	x	x	4
8	Estratégia Empresarial		x	x	x		3
9	Governança Corporativa		x	x		x	3
10	Negociação		x		x	x	3
11	Gestão Estratégica da Informação		x		x	x	3
12	Negócios Internacionais	x		x			2
13	Direito Empresarial	x			x		2
14	Gestão da Qualidade				x	x	2
15	Gestão Estratégica de Custos				x	x	2
16	Gestão de Projetos		x		x		2
17	Gestão da Inovação		x			x	2
18	Orçamento e Controle				x	x	2
19	Administração Geral	x					1
20	Métodos Quantitativos	x					1
21	Informações Gerenciais	x					1
22	Empreendedorismo	x					1
23	Sistemas Integrados de Gestão	x					1
24	Macroambiente			x			1
25	Globalização e Competitividade					x	1
26	Mercado Financeiro e de Capitais					x	1
27	Estratégia de Produtos e Serviços					x	1
30	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos					x	1
31	Gerência de Marcas					x	1
32	Ética e Compliance					x	1
33	Comércio Eletrônico					x	1

Fonte: universidades supramencionadas. Organização FUJITA, O. M. (2007).

A prescrição curricular do Quadro 14 (sênior) possui algumas disciplinas diferentes comparadas às disciplinas que compõem o Quadro 13 (iniciante). Enquanto no curso para iniciantes enfatizam conteúdos de cunho técnico como: métodos e técnicas de negociação; ética, liderança e comportamento organizacional; gestão pela qualidade, operação e logística, o curso para os seniores enfatiza conteúdos que proporcionem o desenvolvimento

de competências no tocante a visão global e sistêmica do negócio: estratégia empresarial, governança corporativa e as organizações e cultura organizacional.

A disciplina *Business Game* também foi bem citada nessa categoria. No entanto, os cases testados no simulador são as dos próprios alunos-profissionais. Verificam se a decisão tomada no momento em que se defrontou com a problemática, foi realmente à acertada, visto que os fatores externos (política, cambio, investimentos entre outras) podem alterar significativamente no resultado. Os resultados da tomada de decisão são analisados e a aprendizagem é assimilada através dos erros e dos acertos.

# **CAPÍTULO 3**

### 3. Educação a Distância *on-line*

*Nunca se deve engatinhar  
quando se tem o impulso de voar.*  
Helen Keller

Antes de dar luz aos conceitos, contextualizarei a fase atual da Educação a Distância (EAD) a fim de revelar quão impactantes foram as últimas transformações sociais mundiais impulsionadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), instrumento este, que está no cerne desta questão. Sua importância e atuação poderão ser observadas em todo o desenvolvimento deste capítulo.

Posteriormente, retroagirei um pouco para conhecermos as gerações antecedentes à EAD *online*, com o objetivo de compreender o seu desenvolvimento diante das correspondentes conjunturas sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

#### 3.1 A EAD na sociedade da informação e do conhecimento

Vivemos um momento histórico de transformação social e econômica. A modernidade avança sob os pilares do positivismo, do liberalismo e da dialética, e do capitalismo atual que vem sofrendo, desde meados do século XX, fortes abalos em seus pilares.

Em menos de duas décadas, a economia mundial<sup>69</sup> tornou-se global, graças em grande parte, à nova infra-estrutura proporcionada pelas TICs.

As bases filosóficas que dão sustentação ao sistema econômico vigente, também cunham o sistema social e educacional, provocando transformações significativas nas formas do “saber fazer” e do “fazer saber”. Uma nova forma de informar e educar entra em

---

<sup>69</sup> Economia Mundial - Segundo Fernand Braudel e Immanuel Wallerstein, citado por Castells (1999, p.142) a economia mundial é uma economia em que a acumulação de capital avança por todo o mundo; existe no Ocidente, no mínimo, desde o século XVI. Economia global é algo diferente: é uma economia com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária.

---

cena nessa nova sociedade do conhecimento, diminuindo assim o distanciamento entre a teoria e a prática, entre o fazer e o compreender. Uma nova cultura audiovisual linkada uns aos outros e de redes se formam por meio da comunicação mediada por computadores (CMC), compartilhando virtualmente dos mesmos objetivos e interesses. “Teias” virtuais do saber surgem a todo momento. Todo o processo de aprendizagem ganha novas formas e escalas, sustentadas e impulsionadas pelas TICs.

É nesse contexto atual - na sociedade da informação e do conhecimento<sup>70</sup> -, que a Educação a Distância (EAD) assume seu importante papel e apropria-se de novos paradigmas nascidos a partir da Era da Informação. Quando nos referimos a EAD, quatro aspectos necessitam ser conjuntamente destacados:

- a interatividade: que dá voz e poder de atuar e interferir a quem jamais teve anteriormente essa oportunidade, favorecendo inclusive a dialética. Permite uma atitude mais ativa que pode ser revelada nos processos comunicacionais e de aprendizagem. Qualquer um pode ser autor e construtor de conhecimento e não apenas um receptor passivo de informações;

- colaboração: traz à tona a necessidade e a importância das intra e inter-relações sociais. Tal pressuposto torna qualquer iniciativa mais produtiva, já que o que prevalece não é a disputa e sim a soma de conhecimentos objetivando um bem comum;

- nova organização do espaço: que independe de aproximação física, e

- nova organização do tempo: que permite longo alcance de conexões simultâneas, viabilizando comunicação instantânea, conversas em tempo real, ganhos com a redução de deslocamentos desnecessários e com a velocidade das comunicações (Castells, 1999).

Paralelamente, nos deparamos involuntariamente com duas vertentes:

- **de um lado:** possibilidade de democratizar o saber através de um maior acesso à informação e ao conhecimento, e para isso a EAD:

- diminui a separação física entre professor e aluno;

- flexibiliza o processo: permite que o aluno escolha o local de estudo (onde?), tempo/horário (quando?) e o ritmo, definindo assim o melhor caminho para sua aprendizagem;

---

<sup>70</sup> Sociedade do conhecimento - é uma organização sociotecnológica que gera conhecimento “sem fronteiras”, sendo as suas características: a inovação, a digitalização, a virtualização, a convergência tecnológica, a interatividade, a **prosumición**, a velocidade e a reticularidade. (Toffler, 1998 apud Silvio, 2000, p.41, grifo do autor)

---

- desenvolve uma metodologia centrada na aprendizagem colaborativa, na qual os membros/alunos analisam sob diferentes prismas os problemas propostos, produzem significados diferentes ou não, e propõem soluções através de uma compreensão partilhada e compartilhada;

- incita o aluno a todo momento a responsabilizar-se pelo seu próprio aprendizado e a desenvolver sua autonomia intelectual na resolução de problemas e na busca de informação; e

- **de outro lado:** a marginalização de grande parte da população seja por acesso estrutural, conceitual e cultural das TICs, seja por se situar em regiões longínquas e/ou pela falta de oportunidade de um maior aperfeiçoamento profissional simultaneamente atuando no mercado de trabalho.

Diante dessas vertentes, é necessário iniciativas em função do acultramento digital e esforços no desenvolvimento de conteúdos inteligíveis para uma grande e heterogênea massa de excluídos, diminuindo assim o fosso digital mundial e a democratização do conhecimento.

### 3.2 A evolução da Educação a Distância

Os aspectos econômicos e políticos sempre determinaram as questões tecnológicas: tipos de recursos, matrizes energéticas e tecnologias (propriamente ditas) usadas por uma sociedade e o conseqüente desdobramento social que elas proporcionam. Nessa ótica, podemos afirmar que o desenvolvimento da Educação a Distância no mundo tem relação direta com esses aspectos. De acordo com Taylor<sup>71</sup> (2001, p.3) a Educação a Distância já passou por quatro gerações e atualmente estamos vivenciando a quinta.

A **Primeira Geração** surgiu em meados do século XIX, prosperando até os anos 60. Ficou caracterizada pela instrução por correspondência, sendo sustentada e impulsionada, principalmente, pela expansão dos correios no início do séc. XX. A demanda do mercado vigente na época, como fruto da Revolução Industrial, era pelo desenvolvimento e aprimoramento de adultos (treinamento profissional), cursos técnicos para a nova força de

---

<sup>71</sup> Jim C. Taylor - docente da Universidade de Southern Queensland, Austrália.

---

trabalho, além da alfabetização de comunidades rurais. Utilizando-se de meios impressos (apostilas, manuais, folhetos entre outros), os materiais abordavam os conteúdos de maneira seqüencial, praticamente uma réplica do ensino presencial tradicional. Não havia interação entre instituição/professor e aluno.

Com a chegada dos novos meios de comunicação de massa (rádio, televisão e vídeo) no início da década de 70, a **Segunda Geração** ficou conhecida pela associação dos recursos multimídias aos materiais impressos utilizados na Educação a Distância. Nesse modelo, o processo de ensino-aprendizagem continuava sendo de viés individual e o processo comunicativo unidirecional reforçava a auto-instrução, embora alguns materiais impressos eram acompanhados de emissões radiofônicas (fitas cassetes) e apresentações de vídeo. Por mais que o aluno utilizasse outros canais para se comunicar com o professor, não chegava a estabelecer propriamente um diálogo real. Estabeleceu-se aí um dos grandes problemas da EAD: a interatividade. Outro ponto nevrálgico desse modelo foi a reprodução em série dos conteúdos, uma “educação para as massas”, que desconsiderava as necessidades individuais e a experiência adquirida anteriormente pelos alunos.

Assumindo a Educação como um processo de comunicação, a **Terceira Geração** também chamada de EAD informatizada, nasce a partir da década de 90 e teve como base a comunicação multidirecional e síncrona (*real time*) facilitada pelo avanço das TICs, representadas por um modelo de aprendizagem por conferência. Com as atividades síncronas perdeu-se umas das maiores vantagens da EAD: a flexibilidade de tempo (horário marcado) e de espaço (local das conferências). Esse modelo foi adotado principalmente pelas IES (inicialmente) dos Estados Unidos.

A **Quarta Geração** é marcada pela flexibilização do processo de ensino-aprendizagem. Capitalizando todas as características e vantagens da geração anterior, possibilita que o processo de ensino-aprendizagem seja realizado por meio de uma aprendizagem não linear, interativa e principalmente colaborativa baseada na WEB 2.0<sup>72</sup>. Incentiva-se, nesse modelo, a livre exploração e a busca de informações complementares. O que era considerado um problema na geração anterior, a interatividade nessa geração tornou-se imprescindível e um importante instrumento no processo de ensino-aprendizagem. As videoconferências, são recursos por exemplo que diminuem a “sensação” de distanciamento

---

<sup>72</sup> WEB 2.0 - Termo que simboliza as relações estabelecidas entre os internautas: troca de informação, a cooperação, a aprendizagem colaborativa, o relacionamento interpessoal (*networking*) e a alimentação e também a retro-alimentação de conteúdos nos ambientes digitais (Sites, AVAs, Webquest, Blogs entre outros).

físico. Por meio dos enormes recursos disponíveis na internet, surgem os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs)<sup>73</sup>. Quando a interatividade não era possível pelo AVA em tempo real (principalmente os *chats*), o apoio ao estudante pode ser dado pelos correios eletrônicos do próprio AVA ou por outros mecanismos de mensagens instantâneas externo ao ambiente virtual de aprendizagem, como por exemplo: MSN, Skype, Yahoo entre outros. Todos esses aparatos possibilitam reflexões, possibilidades e oportunidades jamais pensadas em gerações anteriores.

De acordo com o Taylor, atualmente nos encontramos na **Quinta Geração** da EAD, cujos alicerces continuam sendo as TICs, porém, numa exploração ainda maior de suas particularidades e peculiaridades. Esse modelo busca sucintamente a criação de **sistemas automatizados de resposta**, com o propósito de diminuir o custo com tutoria *online* (tempo e quantidade) e ofertar educação e capacitação em escala global, segundo seus idealizadores e especialistas da University of Southern Queensland (Austrália). Ainda segundo esses mesmos especialistas, as solicitações intermináveis dos alunos por *feedback*, sobrecarregam significativamente professores e tutores. Uma base de dados inteligentes que armazenem e os classifique de forma estruturada, pode se tornar uma rica fonte de consulta para os cursos nesse modelo de aprendizagem.

Estamos tendo, sem dúvida, a possibilidade de refletir, de analisar possibilidades e de nos defrontarmos com inúmeras oportunidades jamais pensadas em outras épocas na educação. No item a seguir, descrevo os aspectos diferenciados da Educação a Distância *online* pertencente mais precisamente à Quarta Geração.

### 3.3 Especificidades da EAD *on-line*<sup>74</sup>

Início diferenciando a expressão Ensino a Distância e Educação a Distância. A expressão “Ensino” sugestivamente nos remete ao paradigma do ensino presencial tradicional, ao papel do professor: considerado o centro das atenções, personagem

---

<sup>73</sup> AVA – considerado no ambiente virtual um simulador da sala-de-aula presencial. Esse e mais outros aspectos serão discutidos mais detalhadamente no item 3.3.4, p.136.

<sup>74</sup> O termo EAD *online* refere-se à Educação a Distância por meio da TICs, principalmente a internet (WEB e seus recursos, pertencente à 4º Geração).

que ensina, que conduz o aluno ao aprendizado. Particularmente, prefiro a expressão “Educação” a Distância por entender que a palavra Educação possui um significado mais amplo quanto ao ensino e à aprendizagem dos membros de uma comunidade virtual, quanto à participação, à cooperação e à colaboração na aprendizagem, à diversidade de propostas que podem ser empregadas e à estrutura curricular que formaliza determinado curso nessa modalidade.

### 3.3.1 Conceituando EAD

A legislação brasileira em seu Decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, Art. 80 da LDB lei n.º 9.394/96, conceituou Educação a Distância como:

uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.

Dada a velocidade e a força das transformações dessa modalidade de ensino, em 2005 redefiniu-se<sup>75</sup> esse conceito:

Educação a Distância (EAD) é a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, envolvendo estudantes e professores no desenvolvimento de atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Uma das grandes dificuldades de conceituar EAD é encontrarmos primeiramente, uma definição para o termo “distância”. Belloni (2002, p.1) afirma que:

o próprio conceito de distância está se transformando, como as relações de tempo e espaço, em virtude das incríveis possibilidades de comunicação a distância que as tecnologias de telecomunicações oferecem. Também o conceito de interatividade carrega em si grande ambigüidade, oscilando entre um sentido mais preciso de virtualidade técnica e um sentido mais amplo de interação<sup>76</sup> entre sujeitos, mediatizada pelas máquinas.

---

<sup>75</sup> Redefinição do termo: Decreto 5.622, de 19.12.2005 (que revoga o Decreto 2.494/98), e que regulamenta o Art. 80 da Lei 9394/96 (LDB).

<sup>76</sup> Interação e Interatividade: a interação pode ocorrer diretamente entre dois ou mais entes atuantes, ao contrário da interatividade, que é necessariamente intermediada por um meio eletrônico. (Montez; Becker, 2005, p.49)

Moran (2002, p. 2) complementa que EAD

é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. Apesar de não estarem juntos, de maneira presencial, eles podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a internet.

Os autores acima, sempre fazem referências ao aspecto tempo e espaço e, inevitavelmente, a grande maioria da população, os alunos, alguns professores e profissionais, acabam também fazendo comparações desse tempo e espaço virtuais com o do ensino presencial tradicional. Como sempre tiveram contato apenas com o ensino presencial tradicional, involuntariamente o fazem. Intuo ser perfeitamente compreensível e perdoável a comparação. Mas, na verdade, não cabe aqui, nenhuma comparação, pois são modalidades de ensino diferentes em muitos aspectos, embora não sejam antagônicas.

Segundo Kenski (2003, p.68),

o ambiente educacional virtual não suprime o espaço educacional presencial. Ao contrário, ele o amplia. Os projetos de educação permanente, as diversas instituições e os vários cursos podem ser oferecidos para todos os níveis de ensino e para todas as idades, a internacionalização do ensino - através das redes - criam novas dimensões para o acesso à educação, novas possibilidades de comunicação e agregação, novas oportunidades para o avanço na ação e na formação do cidadão que habita os múltiplos espaços das escolas - e das suas múltiplas linguagens.

Levy (1999) corrobora com os autores acima e esclarece que “o virtual não se opõe ao real, mas se manifesta como uma potência”. Araujo & Marquesi (2009, p.358) afirmam que a virtualidade “potencializa a comunicação sem restrição de tempo e espaço” e que “os recursos que permitem o virtual são as TICs. Estas constituem os recursos tecnológicos, softwares e hardware que realizam as tarefas de receber, processar, distribuir e armazenar os dados e informações, permitindo a interação e interatividade [...]”. Ainda segundo os mesmos autores, na “verdade, as situações do presencial e a do virtual promovem a aprendizagem de maneira diferenciada e podem complementar-se”. (Ibid, p.360)

Ainda sobre o aspecto tempo e espaço, é sabido que a educação presencial tradicional nunca foi totalmente presencial. Na educação presencial sempre tínhamos “tarefas para fazer em casa” e trabalhos individuais e/ou grupos que eram realizados fora da sala de aula (nos corredores ou na biblioteca da escola, na biblioteca pública da cidade, na residência do aluno entre outros) e também em outro momento à tarde, à noite, no sábado, no domingo... Esses são exemplos que comprovam verdadeiramente que já se fazia educação a distância no ensino presencial (FUJITA, 2007a, p.9).

Na EAD, também não é diferente. Dependendo da metodologia pedagógica adotada, podemos ter cursos híbridos (*blended learning*), isto é, cursos a distância intercalados com encontros presenciais. Almeida (2003) esclarece que as interações presenciais dentro dos cursos a distância, somente têm aspectos positivos, pois após os encontros presenciais os alunos podem

[...] continuar o diálogo de qualquer outro espaço físico que permita o acesso à Internet e em qualquer momento que se tenha disponível. Rompe-se assim com a limitação espaço-temporal da aula, o que possibilita a abertura da sala de aula e dos espaços pedagógicos para o mundo, bem como a integração das organizações educacionais com os demais setores da atividade humana que também constituem espaços produtores de conhecimento. (ALMEIDA, 2003, p.208)

Independente do objetivo do curso, sempre que possível evidentemente, é recomendável termos momentos presenciais nos cursos a distância. O “olho-no-olho”, o contato físico e pessoal faz parte do ser humano, pois por natureza, somos seres sociáveis.

Para Lima (1998), essas relações e o ambiente de sala de aula (seja ela física ou virtual) estão tomando novos rumos e dimensões. Em “Mutações em educação segundo McLuhan”, Lima esclarece que concorrência e competição são frutos de uma sociedade meritocrata, cujas bases se firmaram na economia industrial, quando a educação era restrita somente ao conhecimento oferecido pelo professor e pelo livro didático (único instrumento de consulta) e que as potencialidades e vivências individuais dos alunos eram desprezadas. Ainda segundo o autor, na sociedade da informação, o conhecimento extrapola os limites das escolas e passa a contar com os meios de comunicação de massa (internet e chats, videoconferência, teleconferência) – como extensão do ser humano - e a educação começa a ser vista como um processo de comunicação e de permuta. A competição não é mais a mola propulsora do sucesso e sim a colaboração, a união das diferenças, a qual se dá por meio do que McLuhan chama de discussões em grupo, que compreende um processo coletivo de engajamento, integralidade, diversificação - aprendizagem colaborativa.

Mesmo diante dessa pluralidade, sabemos que todo o processo coletivo somente poderá ser concretizado a partir das escolhas corretas que os dirigentes das IES fizeram quando da confecção do projeto político-pedagógico do curso. Essas escolhas refletem diretamente na qualidade educacional do curso e na sua qualificação profissional.

Dentre essas escolhas, uma das mais importantes a serem realizadas está no tipo de curso e nas propostas pedagógicas (que discutiremos a seguir) que conduzem um curso a distância.

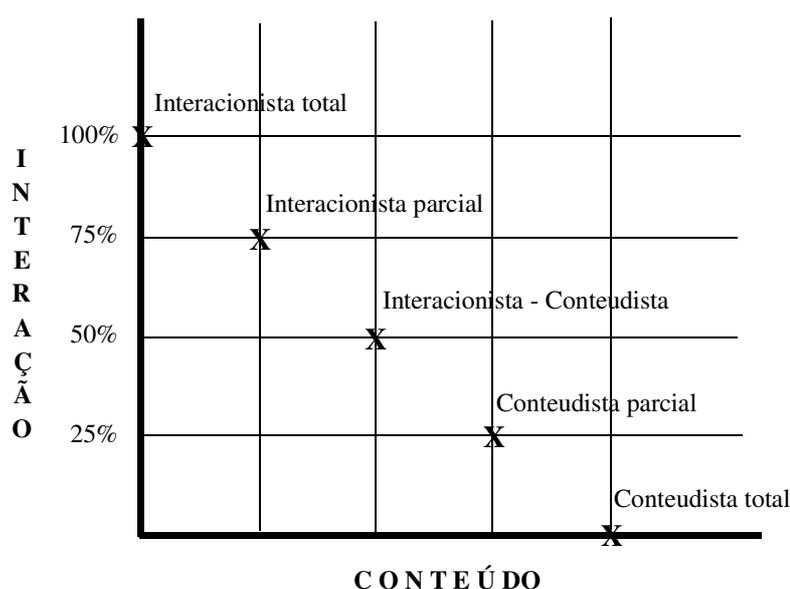
### 3.3.2 Tipos de curso e suas propostas

Na concepção do projeto de sistema escolar (político-pedagógico), foram realizadas escolhas quanto ao tipo de curso e as propostas pedagógicas: objetivos do curso<sup>77</sup>, a prescrição curricular, a seleção dos conteúdos programáticos e das estratégias didáticas, seleção e organização dos recursos midiáticos, dos instrumentos de avaliação entre outros.

A escolha do tipo de curso está relacionada diretamente à abordagem: **interação versus conteúdo**. Evidentemente que para cada um desses tipos, são direcionadas ações e procedimentos em seus mais diferentes níveis (Figura 6).

Não há um modelo único de educação à distância! Os programas podem apresentar diferentes desenhos e múltiplas combinações de linguagens e recursos educacionais e tecnológicos. A natureza do curso e as reais condições do cotidiano e necessidades dos estudantes são os elementos que irão definir a melhor tecnologia e metodologia a ser utilizada. (MEC, 2007)

Figura 6 – Níveis de abordagem



Fonte: Fujita (2007, p.5)

A abordagem pedagógica **Conteudista Total**, por exemplo, privilegia a disponibilização de uma grande quantidade de conteúdo teórico com baixa interação entre aluno-aluno e aluno-formadores<sup>78</sup>. Devido à baixa interação, a quantidade de aluno por turma

<sup>77</sup> Objetivos do curso: Os objetivos gerais são alcançados a longo prazo, os objetivos específicos a médio e os operacionais a curto prazo. (Menegolla, M; Sant'Anna, I.M, 1991, p.83-84)

<sup>78</sup> Formadores – estou considerando nesse papel: o coordenador do curso, o supervisor de EAD, o professor da disciplina, os tutores a distância e suporte técnico.

tende a ser maior que nas outras abordagens e o tipo de aprendizagem é realizado praticamente por auto-instrução. É recomendado para cursos de curta duração, caso contrário, corre-se o risco de se ter um grande percentual de evasão no curso.

A abordagem pedagógica **Interacionista Total** privilegia a interação entre todos os membros envolvidos no curso (aluno-aluno, aluno-formadores). Tem como objetivo principal a aprendizagem por meio da colaboração.

Nas situações virtuais de ensino, é importante assegurar a interação, pois ela permite a presença social. Assim, podemos estimular a interação em AVAs por meio de estratégias que permitam que o professor se faça presente tanto nos textos teóricos por ele produzido para o ambiente virtual quanto nas demais situações que o AVA propicia. (ARAUJO; MARQUESI, p.363)

A disponibilização de conteúdo/material didático é considerada neste tipo de abordagem um aspecto secundário ou um simples apoio para o desenvolvimento de discussões, análises, trocas de experiências e relato de *cases*, cujo objetivo principal é afetar diretamente o desenvolvimento cognitivo do aluno.

Outras abordagens pedagógicas com mais conteúdo e menos interação ou mais interação e menos conteúdo podem ser analisadas melhor no Quadro 15 que descreve detalhadamente o nível de interação X conteúdo, a relação e o tipo de aprendizagem.

Quadro 15 – Descrição dos níveis de abordagem

Tipo de abordagem pedagógica	Conteúdo X Interação	Descrição da relação	Tipo de aprendizagem
Conteudista Total	Disponibilização total de conteúdo - totalmente auto-instrutivo	Grande quantidade de conteúdo teórico, interação mínima entre os alunos participantes do curso e também com os formadores	Auto-instrução Total
Conteudista Parcial	Disponibilização parcial de conteúdo - auto-instrução mediana	Grande quantidade de conteúdo teórico, algumas interações entre os alunos participantes do curso e com os formadores	Auto-instrução Mediana
Interacionista-Conteudista	Disponibilização de conteúdo e auto-instrução e aprendizagem colaborativa	Quantidade mediana de conteúdo teórico e de interações entre os alunos participantes do curso e também com os formadores	Auto-instrução e Aprendizagem Colaborativa
Interacionista Parcial	Disponibilização mediana de conteúdo e aprendizagem colaborativa mediana	Quantidade mediana de conteúdo teórico e constantes interações entre os alunos participantes do curso e com os formadores	Aprendizagem Colaborativa Mediana
Interacionista Total	Disponibilização mínima de conteúdo e intensa aprendizagem colaborativa	Quantidade mínima de conteúdo teórico, constantes e intensas interações entre todos os alunos participantes do curso e com seus formadores	Aprendizagem Colaborativa Total

Fonte: Fujita (2007, p.5)

Abaixo alguns exemplos de aplicações que podem ser realizadas dependendo do tipo de curso escolhido:

Exemplo 1: Suponhamos que a escolha pelo tipo de abordagem do curso tenha sido do tipo **Conteudista Parcial**. Esse tipo de abordagem disponibiliza para o aluno uma grande quantidade de conteúdo teórico, na intenção de que ele leia, compreenda e transforme em conhecimento. Devido à baixa interação entre os alunos e seus formadores, a aprendizagem é praticamente auto-instrutiva. Dentro desse contexto, é recomendável que as atividades relacionadas com o material disponibilizado obedeçam a certos parâmetros de leitura. Segundo Draves (2000, p.37), por estimativa, observou-se que o tempo de leitura de um aluno adulto é de aproximadamente:

- 10 páginas/hora: para um assunto altamente técnico;
- 20 páginas/hora: para um tema de não ficção; e
- 40 páginas/hora: para um de ficção.

Por meio desses dados é possível quantificar a quantidade de páginas para leitura em relação ao tempo disponível para a execução da atividade, respeitando assim tempo de estudo e o ritmo de aprendizagem de seus alunos, sempre em consonância com os objetivos do curso. Caso não se respeite ou não se tenha conhecimentos de tais informações, corre-se o risco do aluno não entregar as atividades nas datas indicadas, desanimar e conseqüentemente abandonar o curso.

Exemplo 2: Imagine um curso com carga horária total de 80 horas. O coordenador do curso solicita como pré-requisito que os alunos tenham uma disponibilidade de uma hora/dia para o curso. Portanto isto significa cinco horas/semana, com duração aproximada de quatro meses. Se o tipo do curso escolhido for o **Interacionista-Conteudista**, é recomendável que o professor não crie atividades por dia, pois toda a flexibilidade (tempo/espço) que a EAD propicia a seus alunos será anulada. É recomendável que o professor trabalhe as atividades programadas por semana com datas pré-fixadas para postagem de atividades. Essa estratégia didática favorece a interação entre os alunos do curso e também com seus formadores. Pode-se inclusive propor atividades em grupos despertando liderança, iniciativa, flexibilidade, pontualidade na entrega de projetos entre outros. Embora atividades em grupos demandem certo tempo para execução, possibilitam, por outro lado, que os alunos interajam, reflitam e apresentem propostas e análises devidamente fundamentadas, fruto de um trabalho baseado na aprendizagem colaborativa. Esse tipo de atividade, segundo Kenski (2005, p.4) é importante, pois:

interação e a cooperação entre os professores, aluno e demais participantes de um curso a distância visa não apenas instruir, treinar ou adquirir conhecimentos e habilidades. Essas atividades buscam ir além dos conteúdos previstos e desenvolver comportamentos de interação, sociabilidade e comprometimento social, essenciais para a formação de bons cidadãos.

Exemplo 3: Um curso no qual os alunos participantes e seus formadores têm constantes e intensas interações e a quantidade de conteúdo disponibilizado é mínima, possui características de uma abordagem do tipo **Interacionista Total**. Esse tipo de abordagem privilegia basicamente a aprendizagem por meio da colaboração. Portanto, é importante que todos os personagens do curso se identifiquem. Para isso, é recomendável atividades de “quebra-gelo”, isto é, uma apresentação pessoal<sup>79</sup> com a possibilidade de postar por exemplo, uma pequena foto na ferramenta perfil no AVA. Após alguns dias, o professor pode promover um pequeno chat para que os alunos possam debater sobre suas afinidades e pontos em comuns ou postar uma discussão inicial sobre um determinado ponto da temática, a fim de incentivar a interatividade. Atividades como essas tem proporcionado resultados muito positivos.

Para cada um desses tipos de curso – conforme já foi dito anteriormente - direciona-se um tipo de abordagem.

Apesar da possibilidade de diferentes modos de organização, um ponto deve ser comum a todos aqueles que desenvolvem projetos nessa modalidade: é a compreensão de Educação como fundamento primeiro, antes de se pensar no modo de organização: a distância. Assim, embora a modalidade a distância possua características, linguagem e formato próprios, exigindo administração, desenho, lógica, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos, de infra-estrutura e pedagógicos condizentes, essas características só ganham relevância no contexto de uma discussão política e pedagógica da ação educativa. (MEC, 2007)

Sendo assim, as estratégias didáticas que podem ser incorporadas aos cursos de EAD utilizando as diversas ferramentas<sup>80</sup> de um AVA, são as mais diversas possíveis. Nesse momento, o professor do curso deve colocar em prática toda a sua habilidade de planejador e visão de estrategista, visando a atingir os objetivos educacionais propostos. Para isso, deve utilizar sua criatividade e imaginação para desenvolver atividades e exercícios que possibilitem ao aluno executar, refletir, buscar novos conhecimentos, interagir com outros alunos, motivando-o a adquirir as diversas competências - já mencionadas no item 1.3.1, p.56

<sup>79</sup> Apresentação pessoal - recomenda-se disponibilizar um pequeno roteiro como guia para os alunos.

<sup>80</sup> As ferramentas disponíveis num AVA serão descritos mais adiante no item 3.3.4.1, p.141.

- e que são requisitos essenciais para que o aluno/profissional possa obter o sucesso que tanto almeja no mundo do trabalho. O desenvolvimento de competências diferenciadas exige também um modelo diferenciado de aprendizagem. Para tanto, sugiro a adoção da **aprendizagem colaborativa**.

### 3.3.2.1 Aprendizagem colaborativa

Quando realizamos uma determinada atividade, é comum dividirmos a atividade em várias partes iguais para cada um de seus membros. O produto final da atividade é o somatório das partes entregues pelos membros da equipe/grupo. Nesse caso específico, houve aprendizagem, no entanto, ela foi individual. Cada membro somente aprendeu a parte que lhe foi designada a pesquisar. Chamamos esse tipo de aprendizagem de **cooperativa**. Diferentemente, a aprendizagem **colaborativa** visa à interação entre todos os membros da equipe/grupo e conseqüentemente à sua aprendizagem. Moraes (1997, p.66) entende que essa relação por meio da interação reconhece

que sujeito e objeto são organismos vivos, ativos, abertos, em constante intercâmbio com o meio ambiente, mediante processos interativos indissociáveis e modificadores das relações sujeito-objeto, a partir dos quais um modifica o outro, e os sujeitos se modificam entre si. É uma proposta sociocultural, ao compreender que o “ser” se constrói na relação [...]

e que costumeiramente, gosta de viver em grupos e aprende em comunhão.

Nesses tempos em que os problemas do mundo são sistêmicos, transdisciplinares<sup>26</sup>, não há como não aprender a trabalhar em grupo, a agir sinergicamente com o outro, multiplicando os conhecimentos para um bem comum, negociando e ampliando os espaços de participação. (ALMEIDA, F.J.; FONSECA JR, F.M., 2000, p.15)

Esses aspectos ficam ainda mais acentuados quando trabalhados no ambiente virtual. Segundo Villardi & Oliveira (2005) quando se adota a aprendizagem colaborativa como estilo de aprendizagem

---

<sup>26</sup> Transdisciplinar – sua finalidade é a compreensão do mundo presente, onde um dos imperativos é o conhecimento. Consiste em concentrar naquilo que está entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de toda disciplina.

[...] tal perspectiva exige ambientes educacionais dinâmicos e participativos, onde o valor maior recai sobre a interação, sobre o contato com a multiplicidade de visões, sobre a possibilidade de interpenetração de vivências e culturas diversas, sobre a possibilidade de compartilhar e de aprender no espaço da diferença. (VILLARDI; OLIVEIRA, 2005, p. 53)

Diante do contexto apresentado, verifico que o ambiente virtual *online* apresenta características diferenciadas em relação à aprendizagem presencial tradicional e que, conseqüentemente, interferem diretamente na maneira e na forma de ensinar e de aprender. Baseado em Behrens (2000), Almeida (2001), Palloff & Pratt (2002), Harasim (2003), Moran (2007), descrevo no Quadro 16 as principais características:

Quadro 16 – Características diferenciadas de aprendizagem

	<b>Aprendizagem presencial tradicional</b>	<b>Aprendizagem colaborativa virtual</b>
Papel da escola	Transmitir informações	Transformar cidadãos críticos e preparados para enfrentar mudanças
Material didático	Livro didático	Acesso à informação por meio das TICs
Ambiente	Sala de aula	Ambiente virtual de aprendizagem
Estudo	Tempo definido Espaço fixo	Atemporal Espaço variável
Papel do Professor	Responsável pelo aprendizado do aluno	Condutor do processo de desenvolvimento do aluno
Estilo de ensino	Instrução	Instigador, facilitador, consultor e tutor
Conteúdo programático	Disciplinas fragmentadas	Programa interdisciplinar e transdisciplinar
Postura didática do professor	Aula expositiva Seqüencial/ Linear	Articulador do conhecimento Não seqüencial/ Não linear
Processo	Ensino: processo de instrução	Ensino-aprendizagem: processo de construção
Atitude do aluno	Passivo, reativo	Ativo, proativo
Tipo de aprendizagem	Individual	Responsável pela sua aprendizagem e dos parceiros
Estilo de aprendizagem	Memorização	Aprofundamento com transformação
Tipo de inteligência	Inteligência única	Inteligência múltipla
Resultado da aprendizagem	Avaliação formal Avaliação quantitativa	Projetos colaborativos Avaliação qualitativa

Fonte: Baseado em Behrens (2000), Almeida (2001), Palloff & Pratt (2002), Harasim (2003), Moran (2007)

A base da aprendizagem colaborativa no ambiente virtual se dá por meio da **intensa mediação** realizada entre os formadores e os alunos e entre os alunos com os próprios alunos do curso.

---

Deve haver igualdade entre as interações participante-facilitador e participante-participante. As experiências mais poderosas são aquelas em que a participação ocorre envolvendo todo o grupo, em vez de se dar apenas entre um participante e o facilitador. A melhor facilitação é aquela em que se modela a metodologia, isto é, aquela em que se atua como um membro do grupo que contribui para o processo de aprendizagem. (PALLOFF; PRATT, 2002, p.42 )

Quando isso acontece, eles trocam informações, compartilham dúvidas, revêem conceitos e fazem constantes reflexões sobre determinado assunto de maneira conjunta, compartilhada e complementar. Uma colaboração preocupada com o aprendizado da equipe/grupo como um todo.

A mediação pedagógica implica um entrelaçamento entre conteúdos, estratégias, linguagens e formas de representação, envolvendo aspectos didático-pedagógicos e técnicos. A mediação pedagógica pode afastar ou aproximar as pessoas, conforme variações do nível do diálogo entre o formal e o afetivo, e da estrutura da linguagem entre rígida e flexível (Bouchard, 2000<sup>81</sup>), embora as tecnologias em uso possibilitem níveis de diálogo de acordo com suas características estruturais, as quais interferem na distância transacional e, conseqüentemente, nas possibilidades interativas. (ALMEIDA, 2005, p.78)

Os aspectos relevantes de “nova” relação entre os formadores, mais precisamente entre os professores e seus alunos no ambiente *on-line* serão descritos a seguir.

### **3.3.3 Os professores e alunos no ambiente *online***

A maioria dos professores que atuam em cursos a distância *online* são ou já foram professores do ensino presencial tradicional. No entanto, se os ambientes são diferentes, se requer logicamente que a sua ação-docente também deva ser diferente, correto? Errado. Ainda uma parcela minoritária de educadores acredita que trabalhar no ambiente *online* seja relativamente fácil e que o único procedimento supostamente trabalhoso seria o de virtualizar os conteúdos, isto é, digitalizar: slides, textos, figuras e postar nos AVAs. Kenski (2007, p.104) reforça que

---

<sup>81</sup> BOUCHARD, Paul. Autonomia e distância transacional na formação a distância (2000).

o professor precisa ter mais consciência de que sua ação profissional competente não será substituída pelas tecnologias. Elas, ao contrário, ampliam o seu campo de atuação para além da escola clássica. O espaço profissional dos professores, em um mundo em rede, amplia-se em vez de se extinguir. Novas qualificações para esses professores são exigidas, mas, ao mesmo tempo novas oportunidades de ensino se apresentam.

Harasim *et al.* (2005, p.197) complementa que “a adoção das redes de aprendizagem exige que os indivíduos mudem sua visão dos processos e dos papéis educacionais e das oportunidades de utilizar e tirar proveito das redes”.

Nesse novo ambiente, os professores terão que propor a seus alunos novos desafios compatíveis com a sua realidade, propor atividades que eles possam selecionar, descrever, executar, depurar, analisar os resultados e refletir (individualmente ou coletivamente) com ou sem a ajuda do professor.

Levy (1999, p.171) reconhece que o

[...] professor não pode mais ser uma difusão de conhecimentos, que agora é feita de forma mais eficaz por outros meios. Sua competência deve deslocar-se no sentido de incentivar a aprendizagem e o pensamento. O professor torna-se um **animador da inteligência coletiva** dos grupos que estão a seu encargo. Sua atividade será centrada no acompanhamento e na gestão das aprendizagens: o incitamento à troca de saberes, a mediação relacional e simbólica, a pilotagem personalizada dos percursos de aprendizagem etc. (grifo do autor).

Então, como deve ser o novo perfil do professor no ambiente virtual e como fazer para atingi-lo?

É necessário que o professor:

- primeiramente, crie um ambiente de confiança, de parceria e comprometimento (em um grupo heterogêneo) na sala de aula;
- seja o consultor, o articulador, o orientador e o facilitador do processo de desenvolvimento do aluno;
- respeite os diferentes estilos e ritmos de aprendizagem dos alunos;
- estimule a aprendizagem colaborativa;
- desafie o aluno em um nível de pensamento superior ao trabalhado, para que ele possa pesquisar e se aprofundar cada vez mais nos diversos temas;
- incite o aluno a aprender sempre, desenvolvendo assim suas próprias estratégias de aprendizagem, seus métodos, suas técnicas, e sua **autonomia intelectual**.
- além da humildade, não deverá ter inibições ao reconhecer seus próprios conflitos, erros e limitações em relação ao conhecimento, pois agora não é mais o único detentor do “saber”. Deverá sair da sua “zona de conforto” e mostrar para o seu aluno

que, como articulador, facilitador do processo de aprendizagem e como “ser humano”, também poderá/estará aprendendo simultaneamente ao instigar, ao sinalizar os prováveis caminhos do saber. O aluno, por sua vez, perceberá que além de aprender também poderá compartilhar seu conhecimento e colaborar com a comunidade virtual a que pertence.

O Professor que se coloca como um facilitador, incentivador ou motivador da aprendizagem, que se apresenta com a disposição de ser uma ponte entre o aprendiz e sua aprendizagem – não uma ponte estática, mas uma ponte “rolante”, que ativamente colabora para que o aprendiz chegue aos seus objetivos. [...] coloca em evidência o papel de sujeito do aprendiz e o fortalece como ator de atividades que lhe permitirão aprender e conseguir atingir seus objetivos; e dá um novo colorido ao papel do professor e aos novos materiais e elementos com que ele deverá trabalhar para crescer e se desenvolver. (MASETTO, 2000, p. 144).

Essa nova ação-docente, indiretamente provocará outras mudanças, principalmente na **forma de ensinar**:

- a seqüência dos conteúdos deixa de ser linear e passa a ser flexível;
- as atividades e exercícios deixam de ser “modelos prontos” para ter uma análise mais global da realidade;
- o conteúdo não mais gerará o problema e sim o problema irá gerar o conteúdo dentro de um contexto estabelecido;
- por meio da internet, será possível acessar diversas fontes de consultas: livros, artigos, apostilas, bibliotecas virtuais entre outros;

e também na **forma de aprender**<sup>82</sup>:

- o aluno passa a ser um personagem ativo, questionador, conhecedor de seus direitos e também de seus deveres, participando ativamente do processo de construção de sua aprendizagem e desenvolvimento;
- torna-se responsável pelo seu próprio aprendizado;
- incitado, torna-se independente, iniciando seu processo de transformação em direção à **autonomia intelectual** na resolução de problemas e na busca de informação. Percebe que pode aprender por meio da auto-aprendizagem, mas verifica que poderá aprender mais rápido e em maior quantidade/qualidade na EAD por meio da aprendizagem colaborativa. Algumas atitudes e posturas diferenciadas necessitam ser adotadas pelo aluno quando a aprendizagem se faz por meio da Educação a Distância. Exercitando sua autonomia intelectual terá que:

---

<sup>82</sup> Novas formas de aprender – a adoção dessas novas posturas está em consonância com o conceito educacional andragógico, que será discutido no Capítulo 3, item 3.5, p.149.

---

- explorar seus pontos fortes e fracos;
- conhecer suas limitações;
- fazer as atividades solicitadas em “seu tempo”;
- adequar-se ao seu ritmo e estilo de aprendizagem, respeitando evidentemente os prazos estipulados;

• selecionar o que é interessante ou não para o seu aprendizado. Seu aprendizado terá um melhor rendimento se:

- escolher um local adequado para se concentrar;
- procurar horários em que tenha maior produtividade;
- habituar-se a estudar sistematicamente e ter como meta “aprender a aprender”;

- utilizar métodos e técnicas que achar mais adequados;

- ler textos procurando os pontos-chaves, anotando sempre as dúvidas.

Comumente, a quantidade de informações disponibilizada e compartilhada com os outros alunos é enorme. Quando não se consegue ler tudo, recomenda-se salvar os arquivos em diretórios devidamente nomeados por assunto, para que após o término da disciplina possa resgatá-los; e

- perseverar e estar sempre motivado.

Para um melhor acompanhamento e aproveitamento do curso no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), recomenda-se ao aluno:

- quando acessar a internet, coloque como página inicial o endereço eletrônico do curso a distância;

- acesse o AVA de seu curso diariamente, verificando o andamento e novidades postadas;

- leia cuidadosamente as orientações contidas na Agenda/ conteúdos, pois elas serão o seu guia/roteiro para cada aula e suas atividades;

- acesse sempre a ferramenta Lição/ atividade/ unidades de aprendizagem/ tarefa. Nela, os formadores colocarão as tarefas de cada aula e os esclarecimentos necessários para realizá-las, assim como os instrumentos utilizados na avaliação das mesmas;

- organize-se de modo que possa realizar e postar as atividades nas datas indicadas pelos formadores. Procure realizá-las dentro do prazo. “*Não deixar para amanhã o que pode ser feito hoje*”. Disciplina é fundamental!
- acesse a ferramenta Quadro de avisos/ mural: lá, geralmente são postados *links* interessantes, curiosidades, recados, divulgação de encontros/simpósios da área entre outros;
- utilize a ferramenta Mensagem/ correio/ comunicação do próprio AVA para enviar e receber e-mails, pois assim toda comunicação fica registrada para uma posterior consulta. O correio eletrônico é um poderoso instrumento de comunicação do aluno com seus formadores e também entre todos os outros membros do curso (seus parceiros de aprendizagem).

### 3.3.4 O ambiente virtual de aprendizagem (AVA)

O Ambiente Virtual de Aprendizagem<sup>83</sup> (AVA) é um software WEB cujo ambiente possibilita gerenciar conteúdos e administrar cursos virtuais integrando diversas ferramentas (síncronas e assíncronas<sup>84</sup>) devidamente organizadas. Por meio dessas ferramentas é possível disponibilizar conteúdos, criar debates, promover chats, enviar mensagens e acompanhar constantemente o desenvolvimento cognitivo do aluno. Têm como intencionalidade auxiliar o professor em suas funções e dar suporte ao processo de ensino-aprendizagem do aluno. As interações realizadas entre formadores/aluno e aluno/aluno podem variar dependendo do tipo de curso escolhido pela IES.

Até recentemente, as IES que ofertavam cursos de EAD *online* não utilizavam os AVAs. Utilizavam apenas as páginas de internet (*sites*) para divulgar informações estáticas da instituição, do curso, da prescrição curricular e disponibilizar

---

<sup>83</sup> AVA – no Brasil também é referenciado como SGC (Sistema Gerenciador de Cursos) ou plataforma virtual. Internacionalmente é conhecido como LMS (*Learning Management System*), CMS (*Course Management System*), LCMS (*Learning Content Management System*), MLE (*Managed Learning Environment*), LSS (*Learning Support System*), LP (*Learning Platform*), LIMS (*Learning Information Management System*) ou ainda *e-learning*.

<sup>84</sup> Comunicação assíncrona – tipo de comunicação onde a mensagem emitida por uma pessoa é recebida e respondida num tempo posterior ao emitido, isto é, acontece em tempos diferentes.

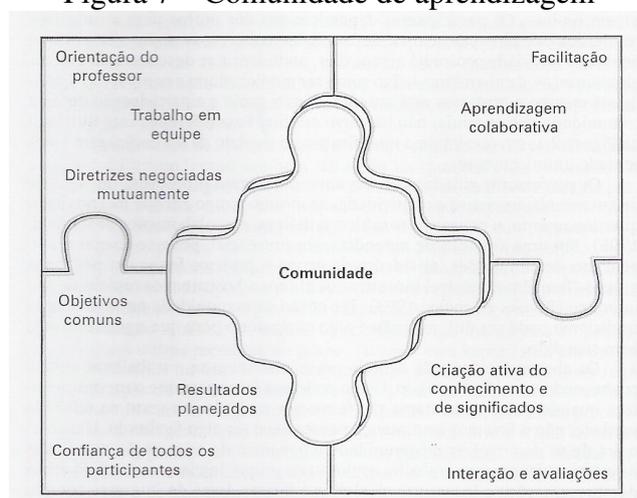
Comunicação síncrona – tipo de comunicação que possibilita que as pessoas se comuniquem em tempo real, isto é, acontece simultaneamente.

conteúdo técnico das disciplinas. A comunicação com os alunos era assíncrona por meio do endereço eletrônico (*e-mail*) dos próprios alunos. Nos AVAs atuais, os alunos participantes de curso de Educação a Distância (EAD) vêem esses espaços como ambientes que simulam a antiga sala de aula. Consideram esses ambientes uma verdadeira comunidade virtual de aprendizagem, com algumas vantagens: o novo ambiente é **flexivo, dinâmico, versátil e atemporal**. Mesmo com essas vantagens - parafraseando Palloff & Pratt (2002) - seria impossível aprender em um curso *online* sem a efetiva participação e apoio dos membros dessa comunidade que se formou.

A comunidade é o veículo através do qual ocorre a aprendizagem on-line. Os participantes dependem um dos outros para alcançar os resultados exigidos pelo curso. Se um deles conectar-se a um site em que nenhuma atividade ocorre há alguns dias, pode sentir-se desestimulado ou ter uma sensação de abandono – algo como ser o único aluno a comparecer quando até mesmo o professor está ausente. Sem o apoio e a participação de uma comunidade que aprende, não há curso on-line. (PALLOFF; PRATT, 2002, p. 53)

Na Figura 7, os autores reforçam suas afirmações, colocando a comunidade, isto é, as pessoas no centro do processo adicionadas a outras também importantes.

Figura 7 – Comunidade de aprendizagem



Fonte: Palloff & Pratt (2002, p.54)

Ainda segundo os autores, uma verdadeira comunidade virtual de aprendizagem se forma a partir dos objetivos comuns, das diretrizes negociadas e da criação ativa do conhecimento e dos significados desenvolvidos pelos participantes dessa comunidade. O desenvolvimento desses aspectos podem ser facilitados/dificultados

dependendo do tipo de aprendizagem adotada pelo professor. Caso a escolhida seja a aprendizagem colaborativa, favorece a interação, os trabalhos em equipes e o desenvolvimento da confiança entre todos os participantes da comunidade. O professor tem como principal missão orientar e facilitar o processo de aprendizagem do aluno buscando atingir os resultados planejados e definidos no projeto político-pedagógico do curso. Por meio da avaliação<sup>85</sup> formativa e diagnóstica prioriza os aspectos qualitativos em detrimento ao quantitativo.

No Brasil, dentre os AVAS<sup>86</sup> mais conhecidos podemos destacar:

- **TelEduc**<sup>87</sup> : é um ambiente para a criação, participação e administração de cursos na WEB. Foi concebido tendo como alvo o processo de formação de professores para informática educativa, baseado na metodologia de formação contextualizada, desenvolvida por pesquisadores do NIED (Núcleo de Informática Aplicada à Educação) e Instituto de Computação (IC) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp);

- **Moodle**<sup>88</sup> – Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment. Software de código aberto e livre (gratuito), criado em 2001 pelo educador e cientista computacional Martin Dougiamas. A expressão designa ainda o *Learning Management System* (Sistema de gestão da aprendizagem) com trabalho colaborativo. Segundo Guimarães (2008, p.67), o Moodle “é um ambiente aberto, modular, dinâmico, que tenta dar suporte pedagógico [...], considerando que na aprendizagem *on-line*, a pedagogia e o design de software devem estar intimamente ligados, pois a “forma” do software pode ajudar ou atrapalhar o professor nas situações de aprendizagem.

- **WebCT**<sup>89</sup> - software desenvolvido pela University of British Columbia - Canadá e concebido com o objetivo de criar cursos e treinamentos pela WEB. Atualmente a WebCT pertence a Blackboard;

---

<sup>85</sup> Avaliação formativa e diagnóstica (Azzi, 2002) – **contínua, cumulativa** não no sentido de acumular resultado, mas no sentido de que o conhecimento não pode ser avaliado de maneira fragmentada; **abrangente** no sentido de verificar se o aluno possui uma visão macro da problemática; **sistemática** e finalmente **flexível**, no sentido de poder ser avaliada a qualquer momento, em qualquer tempo

<sup>86</sup> Comparação de diversos softwares LMS disponíveis no mercado mundial. Alguns deles utilizados também no Brasil. [http://www.edutools.info/item\\_list.jsp?pj=4](http://www.edutools.info/item_list.jsp?pj=4). Acesso em: 01 set. 2009.

<sup>87</sup> TelEduc - <http://teleduc.nied.unicamp.br/teleduc/>

<sup>88</sup> Moodle - <http://www.moodle.org>

<sup>89</sup> Webct - <http://www.webct.com/>

---

• **Blackboard**<sup>90</sup> – Blackboard Learning System foi desenvolvido pela Blackboard, Inc. em 1997. Tem como função o gerenciamento, desenvolvimento de conteúdo, avaliações e promoção de atividades de colaboração no ambiente *on-line*;

• **e-Proinfo**<sup>91</sup> – ambiente colaborativo de aprendizagem que permite a concepção, administração e desenvolvimento de cursos a distância, em complementação a cursos presenciais, projetos de pesquisa, projetos colaborativos e diversas outras formas de apoio a distância e ao processo ensino-aprendizagem. Iniciativa da Secretaria de Educação a Distância - SEED do Ministério da Educação - MEC e disponibilizado para as instituições de ensino público através de convênios. (MEC, 2009);

• **COL**<sup>92</sup> - Cursos *on-line*. Ferramenta gerenciadora de cursos Web está disponível para toda a USP. Atualmente está na v.4.1.1. É mantido pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação, pelo Centro de Computação Eletrônica e pelo Laboratório de Redes da Escola Politécnica. Através dele, os docentes podem criar e disponibilizar material didático para os alunos. Pode contar ainda com diversas ferramentas de interação, tais como chat e fórum, controle de atividades em grupos e criação de testes automatizados;

• **TIDIA-AE**<sup>93</sup> - Programa de Tecnologia da Informação no Desenvolvimento da Internet Avançada – aprendizagem eletrônica, financiado pela FAPESP, foi criado em 2001 para incentivar a pesquisa científica e tecnológica em projetos cooperativos relacionados ao estudo e desenvolvimento de "redes experimentais" de alta velocidade permitindo, por exemplo, a integração de laboratórios geograficamente distribuídos. O programa conta com a participação de cerca de 600 pesquisadores e com o suporte técnico do Núcleo de Apoio à Rede Acadêmica – NARA;

Se analisarmos cada um dos AVAs mencionados acima, verificaremos que possuem um enorme conjunto de recursos/funcionalidades e que o mais simples deles possui no mínimo recursos de: postagem de agenda dos módulos e atividades, perfil dos usuários/alunos participantes, fóruns de discussão, chat (bate-papo), diário de bordo/classe, e-mail interno e armazenagem e gerenciamento de conteúdos (seja para *download* ou apenas

---

<sup>90</sup> Blackboard – <http://www.blackboard.com>

<sup>91</sup> e-proinfo - [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=138:e-proinfo&catid=114:sistemas-do-mec](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=138:e-proinfo&catid=114:sistemas-do-mec)

<sup>92</sup> COL - <http://www.col.usp.br/portal/>

<sup>93</sup> TIDIA-AE - <http://www.tidia.fapesp.br/portal>

informar o endereço de busca do referido arquivo). Os ambientes mais sofisticados conseguem reunir num mesmo ambiente: texto, áudio, imagens, animações e vídeo utilizando os mais modernos recursos midiáticos existentes, como: teleconferência, vídeo-conferência, TV digital entre outras. No entanto, todo esse ferramental, recursos e diversidade tecnológica não têm garantido por si só a qualidade educacional dos cursos. Prado (2003, p.87) reforça que quando um ambiente virtual é guiado

[...] por uma concepção educacional que privilegia a autoria do aluno, a reflexão, a re-elaboração e a (re)construção do conhecimento, apresenta uma configuração suficientemente aberta e flexível, permitindo o replanejamento e a re-estruturação do curso durante a sua realização. Nesse sentido, a sua configuração favorece a interação, o compartilhamento de produções, experiências e reflexões entre os participantes, oferecendo condições a todos de dar e receber feedback constantemente sobre as ações-pensamentos, que podem ser explicitadas nos diversos espaços do ambiente virtual.

Sem dúvida, o AVA é produto das novas tecnologias e dos novos hábitos e costumes que a “geração tecnologia” está vivendo atualmente. Araujo & Marquesi (2009, p.350) afirmam que, na atual sociedade do conhecimento e da informação, os AVAs vão além:

proporcionam o redimensionamento do ensinar e do aprender que, **antes** era realizado principalmente no espaço escolar. Esse redimensionamento permite que o espaço e o tempo de aprendizagem sejam ampliados e o conceito de ensinar torne, por conseguinte, novas proporções. (grifo nosso)

O “antes” dos autores refere-se ao ambiente presencial tradicional de aprendizagem que é composto ainda hoje de um espaço físico determinado, com tempo de estudo e duração determinada.

Na verdade, sabemos que não existe uma aprendizagem formal circunscrita a um determinado momento, à um lugar específico ou ao uso desta ou daquela ferramenta. Aprendizagem e vida já não mais se separam. Vida, experiência e aprendizagem estão intrinsecamente entrelaçadas em nossa corporeidade, já que, simultaneamente, vivemos, experimentamos, aprendemos e conhecemos, o que nos leva a compreender que o processo de aprendizagem é sempre integrado, amplo, multidimensional e muito mais rico do que se supunha até agora (MORAES, 2002, p. 11)

Fujita (2004, p.86) complementa e afirma que a proposta da educação presencial tradicional não está mais conseguindo “propor aos nossos jovens idéias, objetivos, projetos e por que não dizer valores que realmente condizem com a sua própria existência, aliados inclusive a sua época”.

[...] está cada vez mais claro é que os modelos, as estruturas, os métodos educacionais atuais são inadequados. Os estudantes precisam de recursos de informação, habilidades, papéis e relacionamentos novos e diferentes. O modelo de educação tradicional, baseado principalmente no conceito de que o professor e a escola/sala de aula são ilhas, que vivem isolados e sem conexão com a sociedade ou outras instituições de ensino, não gerará competência numa sociedade do conhecimento. (Harasim *et al.*, 2005, p.338)

### 3.3.4.1 As principais ferramentas do AVA

Com o avanço tecnológico das linguagens de programação, dos ferramentais WEB e com a consolidação dos meios de comunicação (internet), os ambientes virtuais foram se aperfeiçoando. Ganhou-se muito em qualidade estética/visual e na diversidade de ferramentas disponíveis. Abaixo relaciono ferramentais<sup>94</sup> mínimos que esses ambientes devem ter para não comprometer o trabalho do professor na condução de suas propostas e potencializar suas estratégias pedagógicas:

- Agenda/ conteúdos: é a página de entrada do ambiente e do curso. Informa sobre toda a programação de um determinado período, módulo ou disciplina. Se os cursos são divididos em disciplinas, apresenta toda a programação da semana, mês ou semestre. Um layout bem elaborado somente traz benefícios ao curso.
- Quadro de avisos/ mural: ferramenta que oferece informações importantes ao aluno. Ex. postagem de um artigo científico ou link, entrega de uma determinada atividade, prorrogação do prazo de entrega de atividades, entre outras. É recomendável que todo aviso postado pelos organizadores do curso (coordenador, professores, tutores e suporte técnico) tenha a opção de ser enviado diretamente para o e-mail externo/pessoal do aluno e com pequenos filtros (turma, grupo ou individual) evitando o numero elevado de e-mails.
- Perfil do usuário/ equipe: ferramenta que possibilita que o aluno se apresente de maneira informal ao professor, ao tutor e demais alunos do curso. Por meio de um pequeno texto, poderá escrever sobre a sua formação acadêmica e profissional, aptidão, vocação, objetivos e aspirações. Ferramenta que possibilita aos participantes a criação de “elos”, de descobertas e interesses comuns visando futuros trabalhos em equipe que

---

<sup>94</sup> Ferramentais – embora as funções das ferramentas sejam as mesmas, nos diversos AVAs possuem nome diferentes.

---

porventura poderão surgir, assim como oportuniza a criação de redes de relacionamento (*networking*). É recomendável que haja a possibilidade da postagem de uma pequena foto;

- Material de apoio/ arquivos: ferramenta onde é disponibilizado todo material que possa auxiliar ou complementar a aprendizagem do aluno. Devido a enorme variedade de tipos de arquivos, é recomendável que o ambiente aceite diversos tipos de arquivos: doc, pdf, xls, jpg, cdr, wmv, flv, mpg, avi, mp3 entre outros;

- Lição/ atividade/ unidades de aprendizagem/ tarefa: ferramenta que permite ao aluno visualizar e acessar a lição/atividade/unidade de aprendizagem em dado momento do curso. A utilização de uma linguagem clara que oriente, instrua e recomende ações pontuais é muito importante para o sucesso e execução do mesmo. Procure definir prazos compatíveis com as ações que os alunos deverão executar. Prazos curtos ou atividades longas demais podem prejudicar o desempenho do aluno.

- Chat/ bate-papo/ diálogo: ferramenta síncrona que permite aos alunos, tutores e professores conversarem em *real-time*. Dependendo da quantidade de alunos por curso, é recomendável que seja agendado horários alternativos, com o intuito de todos os alunos participarem;

- Tira dúvidas/ perguntas freqüentes/ FAQ: relação das principais perguntas realizadas pelos alunos durante um curso *online*, com suas respectivas respostas. Essa ferramenta tem sanado diversas dúvidas dos alunos. Caso contrário, seria necessário entrar em contato com o suporte técnico.

- Leituras/ biblioteca: ferramenta útil para a postagem de toda a leitura oficial ou complementar do curso. É recomendável que aceite os vários tipos de arquivos utilizados no mercado;

- Fórum/ painel de discussão: ferramenta assíncrona. Geralmente, o professor inicia a discussão com uma referida temática. Posteriormente, os alunos analisam e postam suas opiniões acerca do assunto. Para facilitar a organização dos mesmos, visualizam-se os comentários de forma estruturada com data e hora das postagens;

- Mensagem/ correio/ comunicação: ferramenta que permite o envio/recebimento de e-mail através do próprio ambiente. Todas as comunicações ficam registradas e fazem parte de um banco de dados próprio, podendo ser resgatadas posteriormente;

- Grupos/ projetos em grupo: importante ferramenta que permite a formação de grupos ou equipes de trabalhos. Estimular habilidades como: liderança, trabalho

---

em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade e comunicação são muito importantes para os profissionais. Caso seja possível, recomendo que a liderança da equipe seja alternada por disciplina, por período ou ainda por atividade.

- **Avaliação/ relatórios:** ferramenta imprescindível para os gestores do curso. Avalia os alunos de acordo com seus conteúdos específicos, podendo disponibilizar *feedback* (avaliação por desempenho); podem emitir relatórios que informam a quantidade de acessos ao ambiente, o tempo de permanência em determinada ferramenta, as diversas interações realizadas com outros colegas, dados estatísticos e administrativos pertinentes ao ambiente;
- **Administrativo/ configuração/ mapas:** os gestores do curso utilizam essa ferramenta para configurar todo o ambiente (habilitar ferramentas, layout do ambiente, cores, som, calendário entre outras), para inscrever e fornecer *login/senha* de acesso, excluir e bloquear alunos.

Quanto a **aspecto técnico**, de navegabilidade e de usabilidade, o recomendável é que o AVA seja:

- **organizado:** para que os alunos possam visualizar rapidamente as ferramentas necessárias para executar uma determinada atividade. A boa localização e posicionamentos dos menus principais, dos sub-menus, dos botões de acesso, de confirmação ou anexos facilitam e aumentam a produtividade dos alunos/usuários.
- **prático e de fácil manuseio:** é um dos aspectos mais valorizados pelos alunos que manuseiam ambientes virtuais. Clicar em vários menus até chegar ao objetivo final, só traz incômodos: dificulta o trabalho do suporte técnico nos esclarecimentos - caso haja necessidade - ou na orientação passo-a-passo para chegar a determinada situação; para o tutor que terá que apontar todo o caminho necessário para que o aluno execute uma atividade; e, para o professor nas instruções que ele terá que fazer para orientar a execução de determinada atividade. O ambiente deve ser simples e prático, procurando sempre facilitar<sup>95</sup> a vida do aluno. É recomendável que mesmo os alunos inexperientes e sem conhecimentos aprofundados em microinformática consigam utilizar o ambiente facilmente;
- **confiável:** a) no quesito técnico, o ambiente virtual necessita ser estável.

Como em EAD pode-se acessar a qualquer momento (24 hrs/dia), é necessário que o

---

<sup>95</sup> Facilitar - no sentido de não ser muito complexo e causar frustração ao usuário e ao processo de aprendizagem. Assim a tecnologia não deve ser escolhida a priori, mas pelos resultados desejados pelos participantes e suas necessidades. (PALLOFF; PRATT, 2002)

servidor<sup>96</sup> esteja sempre disponível para tal - “no ar”; b) no quesito execução: os menus, sub-menus e as ferramentas precisam estar em perfeito funcionamento; c) no quesito segurança de dados: segurança dos arquivos do sistema, dos dados, dos e-mails entre outros.

### **3.4. As funções dos personagens do processo de formação**

Devido à sua especificidade, a EAD possui características, linguagem e formato próprios. Inúmeros modelos (tipos de curso) podem ser seguidos e direcionados a partir dessas escolhas. A estrutura organizacional, no entanto, independente dessas escolhas e basicamente é sempre a mesma (Figura 8). O recurso humano<sup>97</sup> empregado no processo de formação de um curso a distância – é formado por um grupo seletivo de profissionais da educação com papéis e funções desafiadoras.

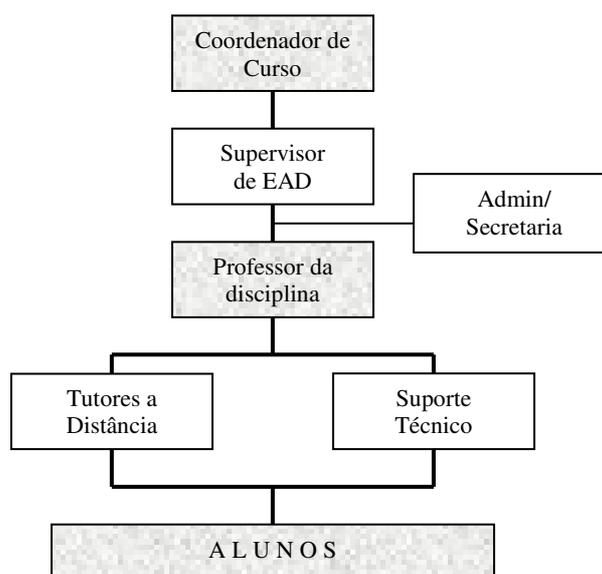
Os Referenciais de Qualidade<sup>98</sup> elaborados pela SEED/MEC são considerados fundamentais para a definição de princípios, diretrizes e critérios para que as IES ofereçam cursos na modalidade a distância. Tomando como base esses referenciais e adicionados a minha experiência em cursos dessa modalidade, descrevo abaixo funções respectivas a cada um desses personagens, acreditando ser importante o conhecimento de tais atribuições, para que uma equipe de trabalho nessa modalidade de ensino possa obter resultados satisfatórios.

---

<sup>96</sup> Servidor - local que está postado todo o ambiente virtual de aprendizagem, assim como os arquivos que compõem sua estrutura.

<sup>97</sup> Recurso Humano: equipe multidisciplinar, multifacetada e com funções pré-definidas.

<sup>98</sup> Referencial de Qualidade – Elaborado pela SEED/MEC em complemento a determinação da LDB de dezembro de 2005, do decreto 5.773 de junho de 2006 e das Portarias Normativas 1 e 2 de janeiro de 2007. <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>

Figura 8 – Estrutura organizacional básica de um curso EAD *on-line*

**Coordenador de curso:** personagem responsável pelo planejamento, desenvolvimento e organização do projeto político-pedagógico do curso. Zela pela qualidade do ensino, adequa a prescrição curricular aos conteúdos disciplinares conjuntamente com o supervisor de EAD e o professor-autor. Administra os recursos humanos no aspecto administrativo e pedagógico buscando alcançar os objetivos propostos.

Atribuições:

- Administração dos recursos humanos (seleção, contratação e proventos);
  - Providencia substituição de profissionais, caso não estejam cumprindo com suas referidas atribuições;
- Define conjuntamente com o Supervisor de EAD e professor, o tipo de curso e abordagens pedagógicas;
- Proporciona condições de infra-estruturas operacionais;
- Oferece suporte pedagógico e técnico aos professores de cada disciplina;
- Disponibiliza recursos tecnológicos e pedagógicos necessários para o desenvolvimento do curso;
- Oferece orientações gerais a toda a equipe de trabalho.

**Supervisor de EAD:** personagem responsável pela supervisão geral do curso. Possui relação direta com os professores. Supervisiona o projeto e o andamento do curso, dando suporte metodológico sobre a abordagem educacional a distância. Analisa se o conteúdo programático está em consonância com o projeto político-pedagógico, se as estratégias pedagógicas das disciplinas atendem ao desenvolvimento de competências definidas nos objetivos do curso e, se as atividades das agendas desenvolvem as suas reais proposições.

**Atribuições:**

- Supervisão geral do andamento do curso:
  - Supervisiona toda a equipe de trabalho (professores, tutores e suporte técnico);
  - Diagnostica evasão de alunos, a baixa assiduidade e/ou baixo aproveitamento do aluno na disciplina;
  - Propõe alternativas e executa ações pontuais para a solução imediata do problema;
- Orienta o professor na estruturação/reestruturação das disciplinas, na confecção das agendas de trabalho e nas atividades do curso;
- Orienta quanto aos aspectos relativos à avaliação da disciplina;
- Organiza e media reuniões com a respectiva equipe de trabalho, ao início de cada disciplina;
- Dá suporte metodológico sobre a abordagem educacional a distância para toda a equipe durante o curso;
- Checa e autoriza suporte técnico no envio de mensagem em ocasiões de não funcionamento do ambiente;
- Analisa e organiza relatórios com dados avaliatícios;
- Analisa e organiza relatórios de desempenho dos alunos: médias, pontuações, dados estatísticos entre outros;
- Informa a Coordenação sobre problemas pontuais de difícil solução;
- Orienta toda a equipe em suas dúvidas gerais;

**Administrativo / Secretaria:** responsáveis pela administração técnica, organização e trâmites burocráticos do curso. Subordinado diretamente ao Coordenador e Supervisor de EAD. Deve possuir prévia experiência acadêmica e administrativa.

**Atribuições:**

- Secretaria a Coordenação nas questões administrativas do curso: documentação, cronogramas, expediente, organização e tramitação de arquivos;
- Trata de assuntos administrativos referentes à equipe: cadastro, documentação, atestados e certificados de participação;
- Cuida do recebimento e envio das correspondências;
- Distribui, recebe e envia todo o material didático;
- Trata de assuntos administrativos referentes aos alunos: registro e acompanhamento de procedimentos de matrícula;
  - Contata alunos sobre problemas financeiros/ administrativos;
  - Emite certificado aos alunos aprovados no curso, mediante cumprimento de prazos e exigências legais em todas as instâncias acadêmicas;
  - Contata alunos sobre não acesso ao sistema e baixa frequência, mediante solicitação do professor/tutor a distância, em casos de não atendimento (por e-mail) por parte do aluno;
- Intermedia contato entre professores/tutores a distância e Coordenador/Supervisor de EAD;
- Media a resolução de dúvidas administrativas junto a toda a equipe de trabalho.

---

**Professores:** personagem responsável pela concepção e a estruturação pedagógica da disciplina sob sua responsabilidade. Organiza os conteúdos e seleciona as estratégias de ensino e aprendizagem que serão desenvolvidas no curso. Possui relação direta com o tutor a distância. Acompanha o desenvolvimento das atividades realizadas pelos alunos, intermediando, orientando e comentando. Responsável pela realização da avaliação da aprendizagem, fornecendo conceitos ou notas ao final do curso.

Atribuições:

- Define conjuntamente com o Coordenador e Supervisor de EAD, os fundamentos teóricos, o tipo de curso e as abordagens pedagógicas;
  - Identifica os objetivos referentes ao conhecimento, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas no curso;
  - Define as estratégias e atividades pedagógicas a serem realizadas, em consonância com o conteúdo curricular;
  - Seleciona, organiza e prepara todo o conteúdo curricular e material didático;
  - Define bibliografias, videografias, iconografias, audiografias: básicas e complementares;
- Realiza a gestão acadêmica do processo de ensino-aprendizagem;
  - Acompanha o acesso ao ambiente e assiduidade dos alunos no ambiente;
  - Disponibiliza com antecedência as agendas e materiais de apoio para os tutores a distância;
  - Corrige as avaliações dos alunos;
- Orienta os tutores a distância em suas ações pedagógicas;
  - Quando solicitado pelo tutor a distância, comenta e corrige atividades que exijam maior grau de conhecimento e especificidade sobre o assunto;
  - Supervisiona o desempenho dos tutores: caso seja detectado baixo desempenho do tutor a distância, o professor pode solicitar substituição do mesmo;
  - Alerta tutores a distância sobre alunos que estão em atraso na entrega das atividades ou mesmo com dificuldade de executar determinada atividade;
  - Acompanha o desenvolvimento das atividades de cada agenda, assim como analisa os comentários postados pelos tutores a distância/alunos;
  - Realiza reuniões com tutores a distância para esclarecimentos de dúvidas gerais e novas orientações sobre as próximas agendas;
- Deixa ciente o Coordenador e Supervisor de EAD sobre o andamento geral da disciplina (problemas de cunho pedagógico, metodológico e de mediação com tutores e alunos)
- Elabora síntese do desempenho dos alunos ao final de cada agenda: comentários acerca da participação e avaliação de desempenho;
- Ao final da disciplina elabora relatório com parecer final da disciplina;
- Avalia-se continuamente como profissional participante do coletivo de um projeto de educação a distância.

**Tutores a distância:** desempenha papel de fundamental importância no processo educacional, participando ativamente da prática pedagógica, auxiliando de forma sistemática e colaborativa o aluno em questões administrativas, tecnológicas, acompanhando todo o seu processo de aprendizagem e garantindo segurança e bem-estar. Contribui humanizando a relação professor/tutor-computador-aluno e vice-versa e, auxilia o aluno no desenvolvimento e na busca da autonomia intelectual. O tutor a distância não se envolve diretamente nas questões de conteúdo e participa auxiliando o professor no processo de avaliação da aprendizagem. Como tutor deve conhecer e dominar o conteúdo específico do curso.

Atribuições:

- Auxilia no atendimento às solicitações feitas pela secretaria aos alunos, quanto a: dados pessoais, documentos, formulários, planilhas, entre outros materiais;
- Atua como mediador das comunicações entre: professor/aluno, instituição/aluno e vice-versa;
- Auxilia o professor na condução do trabalho pedagógico e de atividades *online* e *off-line*;
  - Busca em parceria com o professor, adotar diferentes estratégias para a efetiva aprendizagem dos alunos;
  - Orienta os alunos no processo avaliativos de ensino-aprendizagem, sempre com a supervisão do professor;
    - Apoia o professor na correção das avaliações;
    - Atualiza as notas das avaliações dos alunos;
  - Comenta diariamente as atividades realizadas pelos alunos;
  - Acompanha o desenvolvimento das propostas realizadas pelo professor;
- Informa o professor sobre o desenvolvimento dos alunos em determinada agenda;
  - Auxilia os alunos no desenvolvimento de atividades individuais e em grupo;
    - Identifica e procura solucionar prováveis dificuldades dos alunos na execução das atividades *on-line* e *off-line*;
  - Rastrea alunos com problemas de prazos na execução/entrega das atividades;
    - Comunica professor/supervisor de EAD sobre tal situação;
- Promove espaços de construção coletiva:
  - Interage com os alunos por meio das ferramentas: fórum de debates, bate-papo (chat) e correio na tentativa de despertar o interesse dos alunos, instigando a reflexão sobre as temáticas discutidas, incentivando as relações sociais, de modo que possam aprender uns com os outros, em um ambiente colaborativo;
    - Detecta junto aos alunos os melhores dias da semana e horários para a realização de atividades síncronas (*chats*);
- Fomenta a pesquisa;
- Alerta os alunos sobre datas de reuniões, cronogramas e atividades em atraso;
- Domina as ferramentas tecnológicas com eficácia para orientar os alunos;
- Relata problemas gerais de ordem técnica ao suporte técnico;
  - *Login* e senhas de acesso, facilita o acesso a materiais, configurações e outras;
  - Auxilia o suporte técnico nas dúvidas mais simples: comandos e orientações gerais sobre o uso do computador;

- Procura garantir a assiduidade e frequência dos alunos no curso, por meio da interatividade.

**Suporte Técnico:** personagem responsável pelas questões técnicas de todo o sistema (funcionamento, segurança, acesso e outros). Tem relação direta com o professor, devido à liberação das agendas nos respectivos prazos e períodos. Possui contato direto com o tutor a distância e com o aluno, principalmente no início do curso, devido às dúvidas quanto à entrada no ambiente (*login/senha*), acesso ao ambiente (*links*), auxílio às ferramentas e envio e recebimento de arquivos e postagem de atividades.

Atribuições:

- Prepara e dá condições para que toda a equipe possa acessar e utilizar o ambiente virtual com antecedência;
- Envia *login* e senhas de acesso para a equipe de trabalho;
- Diagnostica e emite relatório sobre as ocorrências no sistema;
  - Informa o supervisor de EAD sobre a ocorrência de problemas técnicos;
- Monitora 24 horas/ 7 dias da semana o funcionamento do sistema (escala de trabalho/ revezamento);
- Zela pela gestão de segurança do sistema (backup, atualizações, anti-vírus, ...);
- Envia *login* e senhas de acesso para alunos habilitados;
  - Inclui, altera, exclui e envia novas senhas somente com autorização da secretaria;
- Posta as agendas no ambiente de acordo com o cronograma pré-estabelecido pelo professor;
  - Certifica-se de que todo o material necessário para a execução das atividades propostas nas agendas esteja disponível aos alunos;
- Orienta (equipe e alunos) sobre a instalação dos softwares adicionais (*plugins*) e a utilização de arquivos, caso haja necessidade;
- Envia mensagem de aviso aos alunos, sempre que o sistema porventura não estiver em funcionamento, mediante autorização do Supervisor de EAD;
- Elabora tutorial (FAQ) para sanar dúvidas técnicas dos alunos;
- Mantém organizado e completo os cadastros da equipe assim como de todos os alunos;
- Dá total suporte no uso do Ambiente Virtual de Aprendizagem pelos alunos: *login* e senhas de acesso, anexa arquivos, nomes e impressão de arquivos, configuração e compatibilidade de periféricos entre outras.

### 3.5 A EAD na formação do Gestor Empresarial

As propostas de formação – no atual conceito pedagógico<sup>99</sup> – não estão sendo devidamente contempladas no curso de graduação de Administração de Empresas e também de pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Empresarial, conforme descritas e já discutidas no Capítulo 1, item 1.1, p.38-47.

A proposta pedagógica, como o próprio nome diz, está voltada para a educação de crianças. Nessa fase da vida, devido a pouca idade e imaturidade, não possuem ainda condições de decidir sobre seu futuro educacional e muito menos profissional. Sendo assim, toda a responsabilidade pela concepção, formatação e planejamento do projeto de sistema escolar da educação básica: educação infantil, educação fundamental, do ensino médio e da educação superior (graduação), é delegada aos dirigentes das IES (Capítulo 2 – item 2, p.78). Esses projetos são submetidos à aprovação (exigências legais) e fiscalizados pelo Ministério da Educação (MEC). Se olharmos pelo lado do acompanhamento, da sistematização e da organização curricular, para muitos o “sistema” funciona e é necessário. Para outros, ainda necessita de reformulações. Se analisarmos pelo lado da liberdade curricular, verificaremos que a proposta pedagógica, de certa forma faz com que os alunos sejam obrigados a se ajustarem à “grade curricular” e a suas respectivas prescrições, independente das suas aspirações e vontades.

Os cursos de pós-graduação (*lato sensu*), por sua vez, possuem aspectos diferenciados: perfil do público e exigências legais. Composto por um público eminentemente adulto, possui evidentemente suas características particulares: aspirações, medos e desafios. Sua maturidade permite que tenha capacidade suficiente para identificar suas deficiências, direcionar devidamente sua carreira e discernir sobre o que é ou não necessário para complementar a sua formação (seja ela deficiente ou de aperfeiçoamento).

No Brasil, os cursos dessa natureza têm exigências legais e rigorosidade menores por parte do MEC/SESU, conforme já sinalizados no Capítulo 2 – item 2.3, p.102. Nesses cursos, a IES tem a liberdade para definir a carga horária total máxima<sup>100</sup>, a prescrição curricular, a seqüência das disciplinas, a quantidade de horas de cada disciplina e sobre a

---

<sup>99</sup> Pedagogia – *Paidós* = criança. *Agogé* = conduzir, educar, guiar. Teoria da arte, filosofia ou ciência da educação. Arte de ensinar crianças.

<sup>100</sup> Carga horária total mínima - para os cursos *lato sensu* é de 360 horas.

obrigatoriedade ou não de algumas disciplinas, como por exemplo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). No entanto, temos visto um mesmo conceito educacional (pedagogia) ser aplicado para dois tipos diferentes de públicos (perfil e objetivos).

Almeida (2009, p.105) esclarece que a **andragogia**<sup>101</sup> - é um novo conceito educacional – voltado para a educação de adultos

[...] que tomam decisão de aprender algo que seja importante para a sua vida e trabalho, passando a ter um papel ativo em seu processo de aprendizagem e na realização de atividades nas mesmas condições que os demais participantes (professor e alunos).

Kenski (2009, p.242) reforça o conceito e complementa que “a andragogia refere-se aos processos de educação de adultos, em suas especificidades teórico-didáticas e epistemológicas”.

O conceito da andragogia evoluiu a partir do pensamento de Dewey, Piaget, Vygotsky, Freire, Schön e Linderman<sup>102</sup> cujos pensamentos defendem a aprendizagem por meio da significação, centrada no aluno, a valorização do conhecimento anterior (experiências de vida e no trabalho) e de suas relações com o meio em que vive.

[...] o ensino pela instrução e transferência de informações, centrado na atuação do professor, deixou de caracterizar a única forma de desenvolver a educação. A partir dos conceitos de **interação**, reflexão, construção do conhecimento, **aprendizagem significativa** [...] surgiram outras abordagens educacionais e novas metodologias para o desenvolvimento do ensino centrado na aprendizagem do aluno e nas relações que este estabelece com seu meio, englobando as pessoas e suas **experiências** em um contexto. (ALMEIDA, 2009, p.106, grifo nosso)

O conceito educacional andragógico defende que o currículo seja “construído em função da necessidade do estudante, uma vez que o adulto vive envolvido com situações específicas de trabalho, de lazer, de família, da comunidade etc”. (Ibid, p.106)

O processo de aprendizagem proposto pela andragogia – e que se nivela todas as propostas teóricas e epistemológicas para a aprendizagem do trabalhador adulto nas organizações – envolve a integração entre a reflexão e a ação. Informações recebidas precisam ser discutidas, compartilhadas, experienciadas, contextualizadas de diversos modos para se tornarem aprendizagens significativas para os indivíduos e para as empresas. Muito mais do que “ensinar” [...] o foco deve se deslocar para o “aprender” de forma permanente e contínua. (KENSKI, 2009, p.246)

---

<sup>101</sup> Andragogia - *Andrós* = adulto. *Agogé* = conduzir, educar, guiar. Arte de ensinar adultos.

<sup>102</sup> Linderman - Eduard C. Lindeman (USA) foi um dos maiores contribuidores para pesquisa da educação de adultos. Publicou "*The Meaning of Adult Education*" (1926). Seguidor de John Dewey.

Knowles (1977) ressalta que esse tipo de conceito educacional, estabelece algumas premissas:

1. Os adultos são motivados a aprender quando possuem necessidades e interesses que a aprendizagem satisfará; então, estes são os pontos apropriados para organizar as atividades de aprendizagem de adulto;
2. A orientação de adultos para a aprendizagem é centrada na vida; portanto, as unidades apropriadas para organizar a aprendizagem de adulto são as situações da vida, não os assuntos;
3. Experiência é o recurso mais rico para a aprendizagem de adultos, então a metodologia básica da educação de adultos é a análise da experiência;
4. Os adultos têm uma grande necessidade de serem auto dirigidos, então o papel do professor é engajar-se em um processo de mútua investigação em lugar de transmitir o seu conhecimento e então avaliar a adequação deles em relação ao processo;
5. As diferenças individuais entre as pessoas aumentam com a idade; portanto, a educação de adultos deve considerar as diferenças de estilo, tempo, local e ritmo de aprendizagem.

Oliveira (1999, p.35-39) vai mais além e sistematiza 14 princípios norteadores da Andragogia, e que, ainda segundo o mesmo autor, baseiam-se nos 14 pontos de Deming<sup>103</sup> utilizados na relação e metodologia do processo de aprendizagem nas organizações (indústria, educação e governo):

1. O adulto é dotado de consciência crítica e consciência ingênua. Sua **postura pró-ativa ou reativa** tem direta relação com seu tipo de consciência predominante.
2. Compartilhar **experiências** é fundamental para o adulto, tanto para reforçar suas crenças, como para influenciar as atitudes dos outros.
3. A relação educacional do adulto é baseada na **interação entre facilitador e aprendiz**, onde ambos aprendem entre si, num clima de liberdade e pró-ação.
4. A negociação com o adulto sobre seu interesse em participar de uma atividade de aprendizagem é chave para sua **motivação**.
5. O foco das atividades educacionais de adulto é na aprendizagem e jamais no ensino.
6. O **adulto** é o agente de sua aprendizagem e por isso **é ele quem deve decidir sobre o que aprender**.
7. Aprender significa adquirir: **Conhecimento – Habilidade – Atitude** (CHA). O processo de aprendizagem implica a aquisição incondicional e total desses três elementos.

---

<sup>103</sup> William Edwards Deming - nasceu em 1900, em Iowa. Precursor do Gerenciamento da Qualidade Total (GQT). Divulgou e aplicou o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) idealizado por Shewhart.

8. O processo de aprendizagem do adulto se desenvolve na seguinte ordem: Sensibilização (motivação) – Pesquisa (estudo) – Discussão (esclarecimento) – Experimentação (prática) – Conclusão (convergência) – Compartilhamento (sedimentação).

9. A motivação do adulto para a aprendizagem está diretamente relacionada às chances que ele tem de partilhar com sua história de vida. Portanto, o ambiente de aprendizagem com pessoas adultas é permeado de **liberdade e incentivo** para cada indivíduo falar de suas experiências, idéias, opiniões, compreensão e conclusões.

10. O **diálogo** é a essência do relacionamento educacional entre adultos. Portanto, os aprendizes adultos devem ser estimulados a desenvolver sua habilidade tanto de falar, quanto de ouvir, que, em outras palavras, significa comunicar-se.

11. O adulto é responsável pelo processo de comunicação, quer seja ele o emissor ou o receptor da mensagem. Por isso numa conversa, quando alguém não entende algum aspecto exposto, ele deve tomar a iniciativa para o esclarecimento.

12. A *praxis* educacional do adulto é baseada na **reflexão e ação**, conseqüentemente, os assuntos devem ser discutidos e vivenciados, para que não se caia no erro do aprendiz tornar-se verbalista – que sabe refletir, mas não é capaz de colocar em prática; ou ativista – que se apressa a executar, sem antes refletir nos prós e contras.

13. A experiência é o livro do aprendiz adulto.

14. O professor tradicional prejudica o desenvolvimento do adulto, pois coloca-o num plano inferior de dependência, reforçando, com isso, seu indesejável comportamento reativo próprio da fase infantil. (grifo nosso).

Esses princípios apenas reforçam os grandes desafios que os aprendentes adultos - baseados em Knowles (1970, 1977, 1990), Papalia & Olds (2000), Almeida (2009), Kenski (2009) -, ainda têm que enfrentar nessa fase da vida, a saber:

- conviver com um acirrado cenário empresarial globalizado, buscando sempre as melhores posições no mercado;
- conviver com a permanente pressão e a necessidade de aperfeiçoamento profissional ao longo da vida, simultaneamente atuando no mercado de trabalho;
- dificuldade cada vez maior desses profissionais na administração do tempo: família e lazer, elevada carga horária do trabalho e adequação aos horários necessários para o estudo;

- administração das tensões e emoções que as relações de trabalho, família e sociedade trazem consigo;
- devido à idade, convivem com o seu próprio preconceito e dos outros, medo de não aprender, de não acompanhar o grupo;
- medo de expor suas incertezas;
- administrar o aspecto financeiro pois, nessa fase, os valores de investimentos em estudos podem comprometer outros gastos já programados; e a
- inviabilidade de fazer cursos totalmente na modalidade presencial, devido à enorme extensão territorial do país ou cidade, ausentando-se do trabalho e da família.

Diante de tantos desafios, como os aprendentes adultos (profissionais) poderão superá-los?

A Educação a Distância devido ao seu caráter flexível e multifacetado surge como uma opção interessante para a **educação de adultos** e dia-a-dia vem quebrando com inúmeros paradigmas postos atualmente, revelando questões teórico-práticas interessantes, rompendo barreiras geográficas e temporais, sociais e culturais, impulsionadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, principalmente com a consolidação da internet (WWW). Tem suprido as necessidades individuais desses profissionais, tanto na formação (graduação) quanto na qualificação/aperfeiçoamento (pós-graduação), conforme poderá ser verificado no próximo item 3.5.1 - Os números da formação em EAD.

Os 14 pontos norteadores da andragogia citados acima podem ser plenamente contemplados na Educação a Distância *on-line*. Entretanto, algumas premissas necessitam ser respeitadas:

- escolha sobre o tipo de curso: cursos que adotam o tipo interacionista-conteudista, interacionista parcial ou interacionista total proporcionam maior interatividade entre formadores-alunos e alunos-alunos. Uma maior interação (3) entre esses personagens oportuniza o compartilhamento de experiências (2), a exposição de casos e idéias, a emissão de opiniões e sugestões, num ambiente permeado de liberdade e incentivos - aspectos que deixam o aluno extremamente motivado (4). A equipe de tutores tem a incumbência de apoiar e estimular a comunicação e o diálogo (10) entre os pares: participação em chats e fóruns de discussão, na digitação de perguntas e leitura de mensagens (e-mails) e formação de grupos/equipes de trabalho. O “diálogo” será sempre importante em qualquer tipo de relação, seja ela presencial ou a distância, pois sua *práxis* sempre será baseada na reflexão e na ação;

---

- aprendizagem colaborativa: quando se utiliza a aprendizagem colaborativa como estratégia metodológica, várias competências (7) podem ser desenvolvidas: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, liderança, flexibilidade, criatividade, iniciativa (11), aprendizado contínuo, ética e comprometimento. Essas habilidades e atitudes são requisitos imprescindíveis para os profissionais no mundo do trabalho e principalmente para os gestores empresariais, já discutidos no Capítulo 1, item 1.3.3, p.70-76;

- experiência e maturidade: esses dois aspectos possibilitam ao profissional realizar suas próprias escolhas, isto é, decidir o que quer aprender (6), a que horas, onde e de que forma. Sua preocupação não está no ensino, em tirar notas, em decorar conceitos apenas. Seu foco está no aprendizado (5-8), em como poderá aplicar seus conhecimentos de maneira prática, como ser eficaz e eficiente em sua atividade profissional. Paralelamente, em relação a esse aprendizado, tende a ser pró-ativo ou reativo (1) dependendo das situações que vive, das suas características pessoais e forma como é conduzido. Nessas circunstâncias, cabe aos formadores - principalmente o professor - (14) selecionar estratégias didáticas que o mantenham ativo e pró-ativo diante das atividades propostas, provocando situações desequilibradoras e desafiadoras (Fujita, 2004, p.46). Esse papel também é dividido conjuntamente com o tutor a distância, que tem contato direto com esse profissional, seja no auxílio à resolução de problemas, de comunicação, de motivação etc. Devido à idade, os profissionais acumulam fatos, casos e experiências inusitadas que podem contribuir significativamente para o aprendizado da comunidade virtual (13).

- disciplina e perseverança: é necessário que o profissional respeite prazos e se dedique de forma autônoma às atividades propostas no AVA. No entanto, a EAD – devido a sua flexibilidade - permite que o profissional tenha certa liberdade (9) de formular, de compor seus horários e adequá-los a sua necessidade.

Corroboro com a afirmação de Belloni (2008, p.4-5) de que :

A EAD tende doravante a se tornar cada vez mais um elemento regular dos sistemas educativos, necessário não apenas para atender a demandas e/ou a grupos específicos, mas assumindo funções de crescente importância, especialmente no ensino pós-secundário, ou seja, na educação da população adulta, o que inclui o ensino superior regular e toda a grande e variada demanda de formação contínua gerada pela obsolescência acelerada da tecnologia e do conhecimento.

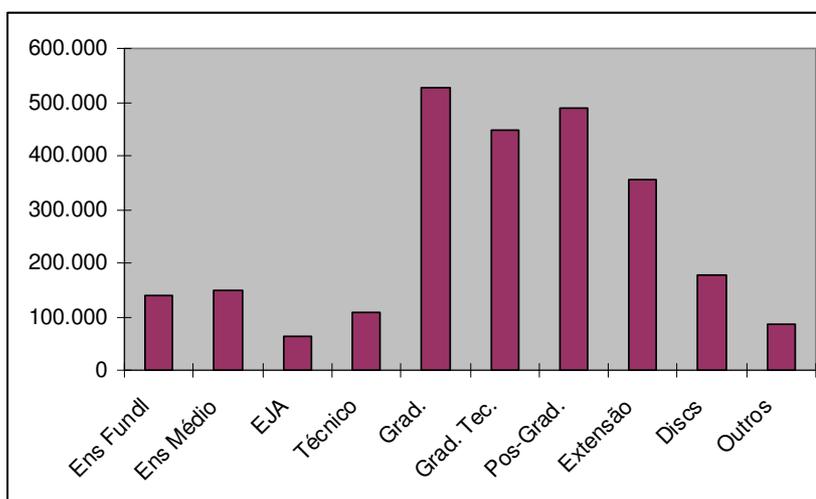
Os aspectos da EAD acima citados e as estatísticas (descritas no próximo item) apenas reforçam a diversidade de possibilidades e oportunidades que ela pode oferecer na educação de adultos e mais precisamente aos Gestores Empresariais.

### 3.5.1 Os números da formação em EAD

O atual momento da EAD é de amadurecimento e consolidação. A regulamentação da modalidade de Educação a Distância no Brasil em 2005 juntamente com a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB) pelo Ministério da Educação (MEC) representa avanços no campo legislativo.

Sua eficiência e eficácia como mola propulsora da democratização da Educação - oportunizando maior acesso à informação e ao conhecimento -, foi comprovada<sup>104</sup>: 946.546 alunos matriculados em instituições de cursos livres (não credenciadas) e 1.074.106 em instituições credenciadas pelo MEC, totalizando 2.020.652 matrículas somente no ano de 2008. Do total de instituições credenciadas pelo MEC, 62,5% dos alunos matriculados pertencem as instituições privadas, contra 37,5% das públicas. Os níveis educacionais mais procurados (Gráfico 1) foram a graduação - 525.559, seguido pela pós-graduação (*lato sensu*) - 490.191 e a graduação tecnológica - 446.885 alunos.

Gráfico 1 – Níveis educacionais mais procurados pelos alunos (2008)



Fonte: Censo EAD.BR 2009.

Existem atualmente 1.752 cursos<sup>105</sup> ativos no Brasil. Os cursos mais ofertados (por nível educacional) são: a pós-graduação (*lato sensu*) com 37,3%, a graduação

<sup>104</sup> CensoEAD.BR 2009 – Todos os dados foram extraídos do Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Lançado no CIAED 2009 (Fortaleza-CE). set.2009.

<sup>105</sup> Cursos – EJA, técnico, graduação, tecnólogo e complementação pedagógica, extensão/aperfeiçoamento e qualificação, pós-graduação (*lato sensu*).

com 26,5%, os cursos de extensão, aperfeiçoamento e qualificação com 20,4% e os de tecnólogo com 8,0%.

O mapeamento do último triênio mostra que o setor educacional privado lançou quase três vezes mais cursos novos que o setor público (Tabela 20). Enquanto o setor público investe principalmente na graduação, o setor privado (Tabela 21), diferentemente, acredita que possui maiores chances de sucesso na pós-graduação (*lato sensu*) e na extensão.

Tabela 20 – Lançamento de novos cursos – IES Pública

Instituições Públicas	Técnico	Grad	Tecnologia	Pós-Grad	Extensão	Apenas Disciplina	Outros	
2006		23	7		6	1		
2007	1	33	10	18	14	3	7	
2008	7	49	5	31	39	8	8	
Não Informaram	2	34	1	10	14	12	35	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>139</b>	<b>23</b>	<b>59</b>	<b>73</b>	<b>24</b>	<b>50</b>	<b>378</b>

Fonte: dados extraídos do Censo EAD.BR 2009.

Tabela 21 – Lançamento de novos cursos – IES Privado

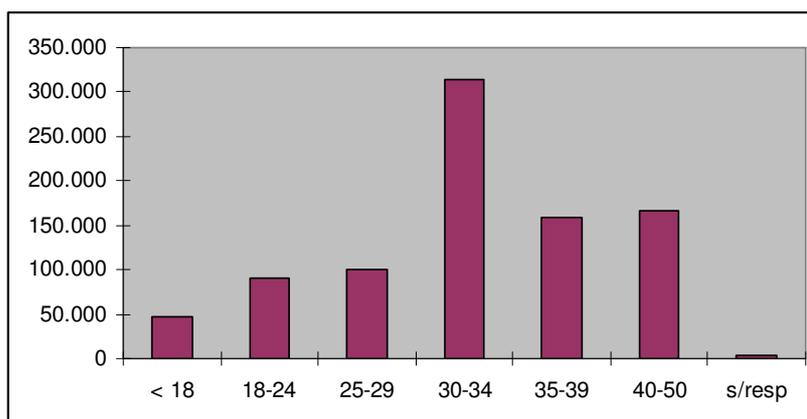
Instituições Privadas	Técnico	Grad	Tecnologia	Pós-Grad	Extensão	Apenas Disciplina	Outros	
2006	9	53	19	43	35	14	8	
2007	9	49	22	86	16	23	8	
2008	14	35	32	127	120	82	11	
Não Informaram	16	20	1	39	13	47	14	
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>157</b>	<b>74</b>	<b>295</b>	<b>184</b>	<b>166</b>	<b>41</b>	<b>965</b>

Fonte: dados extraídos do Censo EAD.BR 2009.

A EAD também se mostrou efetiva quanto à possibilidade de alunos realizarem cursos fora de seu estado sede. Se anteriormente os estudantes não tinham acesso aos grandes centros educacionais devido à longitude (distanciamento físico), hoje possuem na EAD uma alternativa de ensino que possibilita minimizar essa dificuldade. Foram quase 574.000 alunos, dos quais 61.739 alunos matriculados no setor público (34,9%) e 512.204 no setor privado (45,7%), uma média de 42,% do total de alunos matriculados.

As estatísticas comprovam definitivamente que a EAD é a modalidade preferida do aprendente adulto. Dos alunos matriculados nessa categoria, a faixa compreendida entre 30 a 34 anos foi o grande destaque - 314.031; seguida da faixa de 40-50 anos - 166.199; 35-39 anos - 159.689 e pela faixa de 25-29 anos - 100.038, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Faixa etária dos alunos matriculados (2008)

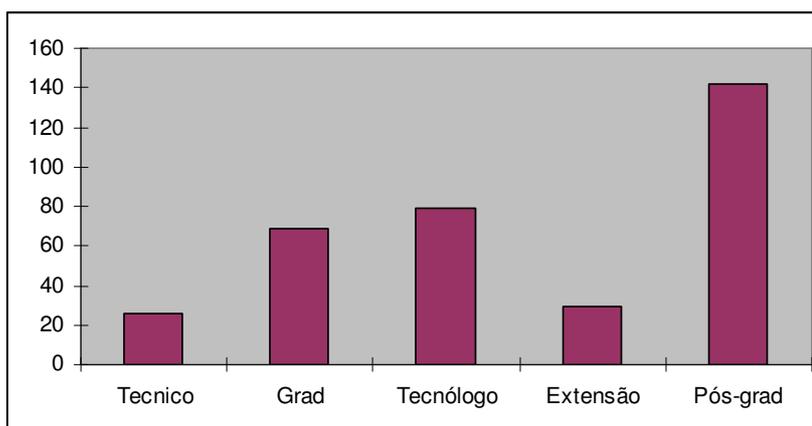


Fonte: Censo EAD.BR 2009.

No tocante ao sexo, existe certo equilíbrio, com pequena vantagem para as mulheres - 53,4% contra 46,6% dos homens. A faixa média de renda das mulheres que fazem cursos a distância é de 11 a 20 salários mínimos (63,9%) e entre os homens é de 20 a 50 salários mínimos (80,0%).

De uma maneira geral, no Brasil, os cursos de pós-graduação (*lato sensu*) a distância pertencem em sua grande maioria as IES privadas. O número de cursos nesse nível educacional vem crescendo ano a ano (Gráfico 3), seja pela acirrada competitividade entre os profissionais pelas melhores posições no mercado, pela necessidade de aperfeiçoamento, pela idade avançada e facilitada pelo poder aquisitivo dos alunos nessa fase da vida. As exigências legais mínimas, exigidas pelo MEC para a oferta de cursos têm contribuído para a elevação de novos cursos, conforme já descrito no Capítulo 2, item 2.3, p.102. O crescimento dos cursos voltados principalmente para a área de gestão empresarial e negócios, tem ajudado a alavancar as estatísticas da modalidade. O número de alunos matriculados nesse nível educacional cresceu muito nos últimos quatro anos. No ano de 2005, eram 26 cursos com 26.076 alunos matriculados. No ano seguinte, o número de cursos quintuplicou (103) e o número de alunos inscritos dobrou 45.255. No ano 2007, o número de cursos praticamente se manteve o mesmo (107), mas o número de alunos dobrou novamente: 88.997. Em 2008, o número de cursos triplicou (345). Infelizmente não foi informado no relatório 2009 o número de alunos matriculados, mas acompanhando as tendências estatísticas, intuo que os números sejam bastante animadores.

Gráfico 3 - Cursos na área de gestão e negócios (2008)



Fonte: Censo EAD.BR 2009.

Dos dados acima citados, podemos extrair algumas informações importantes:

- **Números:** os números comprovam a grande expansão da EAD no Brasil em todos os aspectos: números de alunos matriculados em cursos livres e credenciados pelo MEC (públicas e privadas) e ofertas de novos cursos principalmente na pós-graduação;
- **Alunos matriculados:** a grande maioria dos alunos está matriculada em IES privadas. Grande parte desse percentual pode ser atribuída ao elevado número de cursos novos lançados pelas IES privadas: praticamente 2,5 vezes mais, isto é, 965 contra 378 das IES públicas.
- **IES privadas:** os cursos voltados para a pós-graduação são destaque, principalmente entre as IES privadas. As IES privadas têm provado sua maior flexibilidade e agilidade no tocante à atualização educacional e tecnológica. Pelas leis do mercado, em tempos passados, dizíamos que “*os grandes venciam os pequenos*”. Atualmente estamos verificando que “*os mais rápidos podem vencer os mais lentos*”. Um rápido exemplo pode ser verificado na Tabela 20 e 21. A Portaria 2.253 de 18 de outubro de 2001 autoriza as IES a oferecerem disciplinas no método não presencial desde que não excedem a vinte por cento da carga horária total ou da disciplina. No tocante ao lançamento de novos cursos, as respectivas tabelas apontam que enquanto a IES pública ofereceu 24 cursos, a IES privada ofereceu 166 cursos, praticamente 7 vezes mais no mesmo período. Uma prova de sintonia com a demanda;
- **Paradigma:** a EAD além de vários outros paradigmas, comprovadamente em 2008, quebrou definitivamente com o paradigma do distanciamento geográfico;

- **Educação de adultos:** a EAD em termos de faixa etária é bem aceita pelo público adulto, principalmente na faixa dos 30 a 34 anos;
- **Sexo:** existe certo equilíbrio entre a quantidade de alunos masculinos e femininos;
- **Financeiro:** os profissionais que fazem cursos a distância possuem uma situação econômica relativamente estável; e finalmente o
- **Aprendizado:** a eminência dos cursos de pós-graduação comprova os fatos de que as requisições do mundo do trabalho e o perfil do Gestor Empresarial se alteraram. O avanço numérico com relação aos números de alunos matriculados em cursos a distância é uma resposta rápida a essa alteração. O profissional moderno também está se adaptando rapidamente a essas transformações e busca, além de uma formação sólida, outros diferenciais que permitam flexibilidade e opções - das mais variadas possíveis - para conduzir seu aprendizado, voltando-o não apenas para um aprendizado profissional, mas para um aprendizado ao longo da vida (*lifelong learning*) e para a vida.

Diante das importantes informações coletadas nesse capítulo e ao longo de toda a pesquisa, Lüdke & André (1986, p.43-44) afirmam que

a próxima etapa envolve um enriquecimento do sistema mediante um processo divergente, incluindo as seguintes estratégias: **aprofundamento, ligação e ampliação**. Baseado naquilo que já obteve, o pesquisador volta a examinar o material no intuito de aumentar o seu conhecimento, descobrir novos ângulos e aprofundar a sua visão. Pode, ainda, explorar as **ligações** entre os vários itens, tentando estabelecer **relações e associações** e passando então a combiná-los, separá-los ou reorganizá-los. (grifo nosso)

As ligações, as relações e associações citadas cima por Lüdke & André, fazem referência direta as bases de minha pesquisa: Educação, Tecnologia e Administração já descritas e ilustradas na Introdução, p.32. Sobre as estratégias: aprofundamento, ligação e ampliação (proposta) apenas a última ainda não foi realizada. Ainda segundo os mesmos autores (ibid, p.44) resgatam Guba (1978), que sugerem:

quando não há mais documentos para analisar, quando a exploração de novas fontes leva a redundância de informação ou a um acréscimo muito pequeno, em vista do esforço despendido, e quando há um sentido de integração na informação já obtida, é um sinal para concluir o estudo.

Assim sendo, no próximo capítulo concluo adotando a estratégia citado por Lüdke e André, que consiste na **ampliação** da temática. Para tanto, faço no próximo capítulo **uma proposta** de um curso de pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Empresarial na

modalidade a distância, visando contemplar as novas competências requeridas pela área, integrando simultaneamente espaços nacionais e internacionais de formação, por meio da fluência tecnológica digital e de um tratamento diferenciado em relação aos novos conteúdos.

# **CAPÍTULO 4**

#### **4. Proposta de um curso de Gestão Empresarial na modalidade a distância *on-line***

*A adversidade desperta em nós capacidades que,  
em circunstâncias favoráveis,  
teriam ficado adormecidas.*

Horácio

É notório para todos que, o ritmo acelerado das transformações, impulsionadas principalmente pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), tem provocado alterações mundiais significativas no plano político, econômico e social.

Esse “novo” momento tem obrigado as empresas, de um modo geral, a se adequarem aos novos sistemas e processos vigentes. Novos momentos exigem também do Gestor Empresarial – profissional que conduz as empresas – novas competências (aptidão, conhecimentos, habilidades e atitudes - ACHA) que o capacitem a exercer sua função frente a essas mudanças educando-o ao longo da vida e para a vida.

Os antecedentes históricos do Ensino de Administração<sup>106</sup> nos provaram que o processo de formação dos Administradores no Brasil ainda possui fragilidades e que o caráter tecnicista e instrucional ainda perdura na grande maioria das estruturas curriculares das IES, principalmente nos cursos de pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Empresarial, foco de minha pesquisa.

As conseqüências dessa formação deficitária aparecem nos resultados divulgados pelo Conselho Federal de Administração (CFA), referentes às últimas pesquisas (1994, 1998, 2003 e 2006). A última pesquisa realizada pela entidade e que foi por mim analisada, denominada “Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador – 2006”, coletou dados<sup>107</sup> junto aos Administradores (profissionais graduados atuantes do mercado), aos Professores (profissionais que atuam diretamente na formação desses profissionais) e aos Empregadores (dirigentes de organizações públicas e privadas que realizam a contratação dessa mão de obra). Na opinião dos entrevistados, o Gestor Empresarial deve possuir como perfil: uma visão ampliada, profunda e articulada de todas as áreas da empresa (visão macro – planejamento, organização, direção e controle), saber interpretar cenários identificando

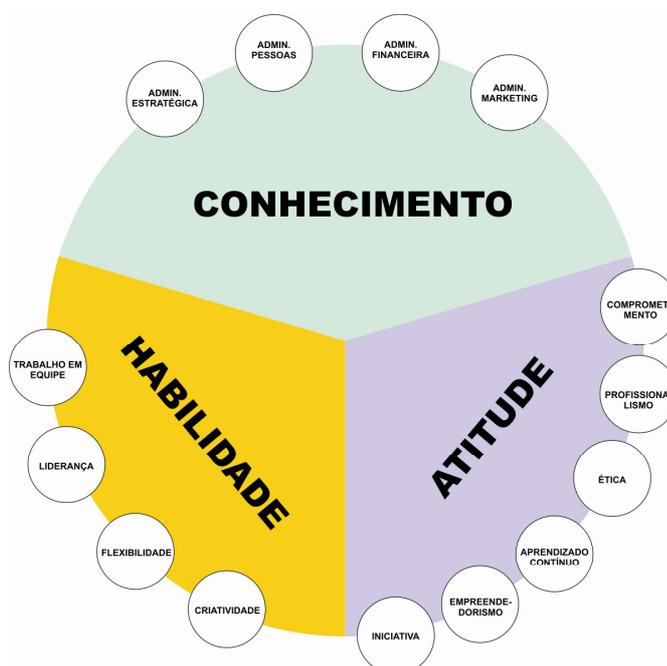
---

<sup>106</sup> Ensino da Administração - já descritos no Capítulo 1, item 1.1, p.38.

<sup>107</sup> Competências individuais - Capítulo 1, item 1.3.1, p.56.

problemas e paralelamente implantar soluções. Deve ainda possuir **conhecimentos** específicos, principalmente em: administração estratégica; administração de pessoas; administração financeira e orçamentária e administração de marketing e vendas. Deve possuir também, **habilidades** de relacionamento interpessoal, liderança, adaptabilidade e criatividade sempre permeada pela visão do todo, e algumas **atitudes** que são muito valorizadas: comportamento ético, profissionalismo, comprometimento, aprendizado contínuo e atitude empreendedora com iniciativa (Figura 9).

Figura 9 – Perfil do profissional



Fonte: Dados extraídos do relatório CFA (2006)

O desenvolvimento de todas essas competências por meio do ensino presencial tradicional, orientadas pela teoria de instrução<sup>108</sup> (racionalidades técnicas) segundo MacDonald (1995), Apple (1999), Moreira (1999), Santos (1999), Fujita (2004), Pacheco & Pereira (2006) e Pacheco (2007) privilegia o ensino centrado na figura do professor, um aluno passivo diante da aprendizagem e do conhecimento, informações oferecidas de maneira fragmentada e uma seqüência linear de conteúdos. No atual estágio em que se encontra a educação - segundo esses mesmos autores -, possui poucas probabilidades de ter êxito. Paraphrasing Demo (1999) e Portella (2003) que caminham na mesma direção, afirmam que as IES que se limitarem apenas em transmitir informações, estarão fadadas ao fracasso e em

<sup>108</sup> Teoria de instrução - Capítulo 2, p.78.

pouco tempo deixarão de existir. Na atual sociedade da informação e do conhecimento, cada vez mais se tem valorizado a aproximação entre a teoria e a prática, o fazer e o compreender.

Mintzberg (2006, p.157) recupera os autores Porter & McKibbin (1988) que questionam se as IES estão realmente dispostas em promover mudanças, pois segundo os autores, o que aparenta ser não corresponde verdadeiramente à realidade presente. Afirmam: o que existe mesmo é “uma penosa tendência de as escolas evitarem o risco de serem diferentes. Uma “mentalidade de cortador de biscoitos<sup>109</sup>” não parece ser um termo forte demais para descrever a situação que encontramos em várias escolas”.

Novos momentos exigem da escola – como espaço designado para a formação dos membros de uma determinada sociedade – uma nova realidade. Realidade que exige a transformação dos seus espaços e a incorporação de novos sítios, em que também se dê e se faça educação com qualidade. Exige novos tempos: pessoais, grupais e sociais. Tempos que transcendam os limites definidos pelas campainhas e sirenes que designam o início e término das aulas. Tempos que se ampliem para a reformulação das estruturas organizativas e dos currículos, dos períodos letivos [...]. Realidade que redefina os currículos e as propostas pedagógicas dos cursos e os coloquem em torno de desafios essencialmente novos ligados a organizações flexíveis e mutáveis baseadas em valores e princípios que dêem importância, sobretudo aos processos que levarão às diferentes aprendizagens de todos os envolvidos. (KENSKI, 2007, p.109).

Em contraponto à teoria de instrução, está a **teoria crítica** (racionalidades contextuais) que oportuniza a formação de um currículo:

- que é constantemente reconstruído [...], responda plenamente tanto ao nível pessoal quanto social – Apple (1999);
- que privilegia a identificação dos conflitos e dos interesses [...], lutar contra o consenso como forma de questionar a dominação e criar o impulso de lutar contra ela – Santos (1999);
- que pensa no conteúdo e na forma daquilo que se faz no contexto das organizações escolares e empresariais – Pacheco (2007);
- cada vez mais submetidas a uma lógica de curricularização nacional, supranacional e transnacional em busca de padrões de qualidade, eficiência e eficácia e de uma lógica de verdade do conhecimento – Pacheco (2007).

A adoção desses moldes e perspectivas por parte da Educação, significaria para o atual momento, transpor as barreiras tradicionalistas de ensino e proporcionar à escola,

---

<sup>109</sup> “Mentalidade de cortador de biscoitos” – a expressão utilizada pelos autores faz menção ao sistema industrial e automatizado, que fabricava biscoitos idênticos, cuja modelagem, formato e essência eram semelhantes.

aos personagens do processo de formação (diretores, coordenadores, professores e auxiliares) e aos alunos, um novo momento de libertação, de emancipação e de atualização frente às novas tecnologias vigentes. Ao mesmo tempo, estaria proporcionando ao profissional de Gestão Empresarial, melhores condições de enfrentar seus atuais problemas: temporal, espacial, motivacional, de pré-conceitos e de aperfeiçoamento profissional entre outras.

Outro aspecto que mereceu atenção especial por parte da presente pesquisa foi a **prescrição curricular**<sup>110</sup> dos cursos de pós-graduação de Gestão Empresarial ofertadas pelas diversas universidades e IES do Brasil e do mundo, cujo objetivo principal foi verificar seus focos e principais tendências. Por meio das informações obtidas e do melhor entendimento do contexto, foi possível compreender ainda mais a sua estruturação e a maneira como as IES organizam esses cursos, assim como refletir sobre o processo como um todo.

Os resultados sinalizaram que as prescrições curriculares se alteram principalmente em função do tipo de público do curso (gestores iniciantes ou seniores). De uma maneira geral, as universidades do exterior priorizam cursos para o público sênior. Contrariamente, no Brasil as IES dão mais ênfase ao público iniciante. Independentemente da localização que essas instituições de ensino se encontram, a problemática ainda permanece: como atender satisfatoriamente um maior número de profissionais com graus de competências heterogêneos num mesmo curso?

As IES do Brasil, ainda enfrentam outras problemáticas no tocante à questão financeira (sobrevivência) e também de *marketing* (vendas): como reunir presencialmente um número X de profissionais, que tenham a pretensão de fazer um mesmo curso de especialização (*latu senso*) de Gestão Empresarial dando início numa mesma data, fazê-lo conjuntamente num mesmo dia da semana, num mesmo horário e num local físico fixo? São variáveis e circunstâncias difíceis de serem totalmente conjugadas na atual metodologia tradicional presencial, por diversos motivos<sup>111</sup>: administração do tempo conciliando família, trabalho e lazer; medo de não aprender e de não acompanhar o grupo; medo de expor suas incertezas; inviabilidade de fazer cursos totalmente na modalidade presencial, devido à enorme extensão territorial do país entre outras.

Diante desse contexto problemático enfrentado pela grande maioria das universidades e IES e pelos profissionais ligados à área de gestão empresarial, e como forma

---

<sup>110</sup> Prescrição curricular - Capítulo 2, item 2.2, p.86 e 2.3, p.102.

<sup>111</sup> Motivos - Capítulo 3, item 3.5, p.149.

---

de ampliar e avançar na temática, no item seguinte apresento uma proposta curricular diferenciada na modalidade de Educação a Distância *on-line* visando atingir as novas competências requeridas pela área, integrando simultaneamente espaços mais adequados e atualizados de formação, por meio de um tratamento andragógico em relação aos novos conteúdos para a formação de gestores empresariais.

#### 4.1 Proposta de um “CURRÍCULO EM REDE”

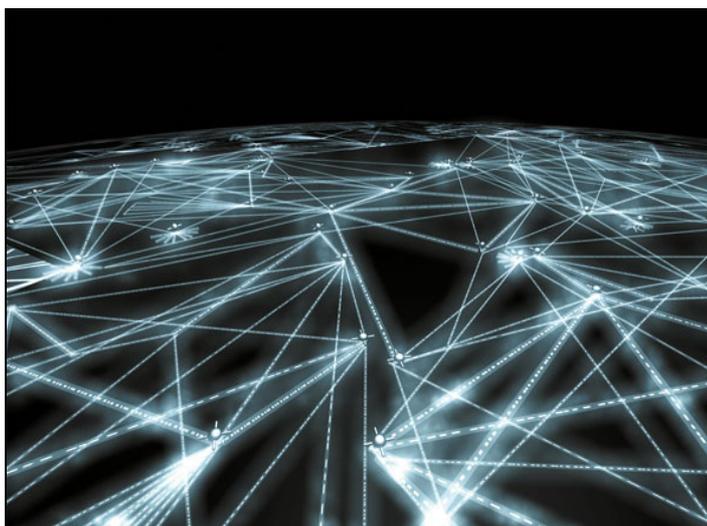
O atual modelo presencial tradicional tem seu formato baseado em “**grades curriculares**”, que de certa forma - como o próprio nome diz - aprisionam e limitam as ações dos educadores responsáveis pela formação dos futuros Gestores Empresariais, assim como os alunos/profissionais que fazem o curso. Devido as suas próprias características, regras e exigências esse modelo apresenta-se como:

- fechado: a relação de disciplinas que fazem parte do curso é definida previamente pela coordenação do curso. Não existe possibilidade do aluno/profissional realizar suas próprias escolhas;
- sequencial: as disciplinas são desenvolvidas geralmente de maneira linear, obedecendo a uma rigorosa seqüência pré-definida pela coordenação;
- restrito: o conteúdo da disciplina é desenvolvimento geralmente, de maneira não interdisciplinar. Seguem-se com rigor os tópicos delineados no conteúdo programático;
- rígido e obrigatório: o aluno/profissional deve cumprir necessariamente uma carga horária de 360 horas, cursar as respectivas disciplinas necessariamente nas datas programadas (início e término) e nos dias da semana e horários previamente definidos pela coordenação do curso.

A presente proposta nomeada por mim de “**CURRÍCULO EM REDE**”, não se apresenta em oposição ao modelo presencial tradicional, mas sim ao seu formato. Como alternativa andragógica, rompe com alguns dos paradigmas do atual modelo e apresenta diferenciais que se adéquam perfeitamente na atual conjuntura política, econômica, social e educacional vigente.

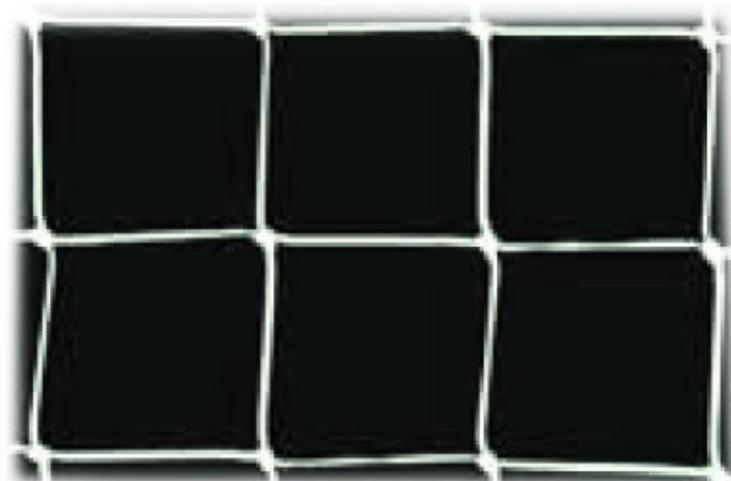
A idéia inicial da proposta era apresentar um formato curricular forte, sólido e consistente embora tivesse também que ser flexível, volátil, atemporal e não físico. Coadunar todos esses aspectos, realmente não é uma tarefa muito fácil. No entanto, se analisarmos as nuances da **rede mundial de computadores** (WWW) – Figura 10, verificaremos que o formato e os aspectos de minha proposta, se assemelham muito com as características dessa “rede”, por isso o nome de “CURRÍCULO EM REDE”.

Figura 10 – Rede Mundial de Computadores (internet)



Toda vez que nos reportamos à palavra “rede”, intuitivamente nos vem o pensamento de um formato geométrico tradicional de uma rede de futebol (Figura 11).

Figura 11 - Rede com formato tradicional



À primeira vista, esse formato me pareceu uma representação perfeita, visto que o futebol é um esporte coletivo, cuja essência se baseia no trabalho em equipe, na participação coletiva e participativa de todos os membros da equipe. Essa filosofia de trabalho assemelha-se muito à filosofia educacional da aprendizagem colaborativa, utilizada nos cursos de EAD. No entanto, percebi que não representaria adequadamente a intenção da proposta, pois o formato quadriculado da grande maioria das redes de futebol, a geometria uniforme, linhas retilíneas e vazadas, remetiam o pensamento a uma educação tradicional, formatada, padronizada, linear com a falsa impressão de não ter conteúdo, cujos nós poderiam prejudicar fluxo de informação e também se mostraria “amarrado” em sua própria rede. Em um ambiente permeado de tantas possibilidades e alternativas, seria incoerente adotar tal formato.

Depois de algumas análises e tentativas, optei pelo formato da Figura 12.

Figura 12 – Formato de colméia



A Figura 12 foi retirada de uma colméia de abelhas. A abelha rainha representa de maneira figurativa a diretoria da instituição de ensino. Ela é a principal responsável pela manutenção da ordem e da construção de toda a colméia (projeto de sistema escolar e encaminhamento da proposta de currículo baseada, sobretudo em conteúdos). A abelha rainha possui cinco olhos: dois na parte da frente e três menores no topo da cabeça, característica que demonstra seu grande poder de visão (visão sistêmica e ampliada da educação). Possui ainda antenas sensíveis que captam as adversidades do ambiente (ambiente competitivo). A construção da colméia de um modo geral baseia-se em uma construção coletiva e colaborativa (aprendizagem colaborativa).

O conteúdo de cada alvéolo (quantidade de mel) depende tão somente de cada abelha operária. Simbolicamente, a quantidade de mel do alvéolo representaria a “quantidade” de ACHA (aptidão, conhecimento, habilidade e atitude) que cada profissional possui. Quanto maior a “quantidade” e melhor forem desenvolvidas essas competências, maiores serão seus diferenciais e possibilidades do profissional obter sucesso neste tão concorrido mundo do trabalho. O formato hexagonal de cada alvéolo se opõe ao formato linear observado na Figura 11. Os alvéolos foram constituídos de forma espontânea pelas abelhas e unidos um a um. Não possui barreiras e muito menos “nós” entre eles. Comparativamente, nos remete à formação das comunidades virtuais que se configuram em verdadeiras “redes” de informação e conhecimento. Formam-se a todo momento, compartilhando virtualmente dos mesmos interesses e em torno de um objetivo comum.

Transpondo para o mundo real e simultaneamente para o virtual, verifico que o **ambiente *on-line*** devido ao seu caráter flexível e multifacetado<sup>112</sup> oportuniza uma imensa quantidade de possibilidades e inovações técnico-pedagógicas e que, infelizmente ficam impossibilitadas de serem aproveitadas e utilizadas no modelo presencial tradicional, devido as suas características próprias.

Assim sendo, apoiado nas TICs, principalmente na internet, tentei idealizar uma proposta curricular em “**rede**” que representasse simultaneamente vários aspectos: rede de dados e de informações permeada pelos diversos aparatos tecnológicos de informação e comunicação, conforme mostra a Figura 13, e

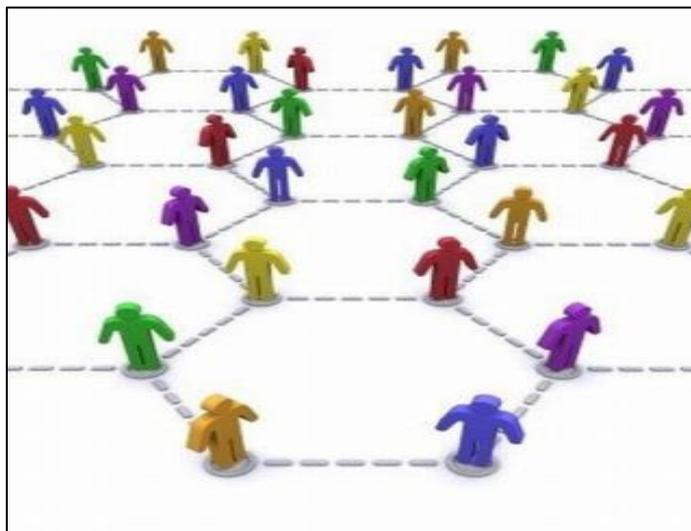
Figura 13 – Rede de dados e informações



<sup>112</sup> Ambiente *on-line* - caráter flexível e multifacetado. Discorrido no Capítulo 3, item 3.5, p.149-155.

uma rede mundial de pessoas, de relacionamentos, de competências, uma rede colaborativa de aprendizagem, enfim, uma verdadeira comunidade virtual de aprendizagem (Figura 14).

Figura 14 – Comunidade virtual de aprendizagem



A proposta de CURRÍCULO EM REDE pautou-se em princípios educacionais:

a) **conceito educacional andragógico** (educação de adultos): defende o currículo “construído em função da necessidade do estudante [...]” (Almeida, 2009, p.106). Suas necessidades<sup>113</sup> envolvem diferentes aspectos: aperfeiçoamento profissional, administração do tempo (família, trabalho e lazer), preconceito por causa da idade, investimento financeiro nos estudos em detrimento de outros compromissos;

b) flexibilidade proporcionada pela **Educação a Distância *on-line*** para a realização de um curso: a seqüência de formação e a aprendizagem deixam de ser lineares no tocante a sua execução e ao desenvolvimento do conteúdo (interdisciplinaridade). Favorecida pelo caráter flexível e multifacetado da rede mundial de computadores, a Educação a Distância (EAD) vem ao encontro das necessidades de educar adultos (andragogia) e corresponde plenamente às necessidades específicas do Gestor Empresarial:

- de formação - oportuniza o desenvolvimento das competências requeridas pelo mundo do trabalho e/ou contempla as suas aspirações de aperfeiçoamento ou defasagens na aprendizagem do profissional, simultaneamente atuando no mercado de trabalho;

<sup>113</sup> Necessidades do profissional – devidamente descrito no Capítulo 3, item 3.5, p.153-154.

- de administração do tempo – dificuldade do profissional em adequar o seu pouco tempo disponível com a família, o trabalho, os estudos e o lazer;
- de deslocamento – inviabilidade de fazer cursos totalmente na modalidade presencial, devido à enorme extensão territorial do país ou da cidade, ausentando-se do trabalho e da família;
- de administração das tensões relativas ao lado profissional e de preconceitos devido ao avanço da idade;

c) adoção da estratégia metodológica de **aprendizagem por meio da colaboração** (aprendizagem colaborativa) e na intensa interatividade entre todos os membros do curso: a aprendizagem colaborativa prioriza a aprendizagem coletiva, compartilhada e complementar. Para que isso aconteça, o tipo de curso deve priorizar a interatividade<sup>114</sup> entre todos os membros do curso (formadores/alunos e alunos/alunos), estabelecendo intrinsecamente redes virtuais de informação e conhecimento. Quando isso acontece, verdadeiras comunidades virtuais e redes de aprendizagem são formadas;

d) na responsabilidade - por parte do profissional - pelo seu próprio **desenvolvimento, aprendizado e autonomia intelectual**: o acompanhamento virtual por parte do coordenador, do professor, do suporte técnico e principalmente do tutor a distância, não tira a responsabilidade do profissional/aluno pelo seu próprio aprendizado. O acompanhamento dos formadores objetiva dar oportunidade ao profissional/aluno de adquirir gradativamente sua autonomia intelectual.

## 4.2 Possibilidades e perspectivas do CURRÍCULO EM REDE

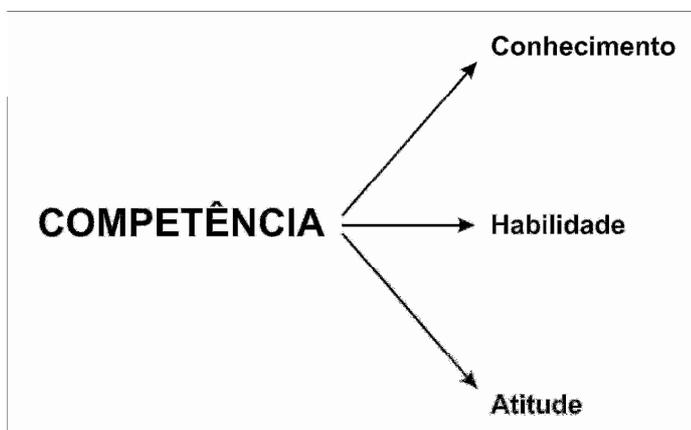
Apesar das possibilidades e perspectivas que serão aqui apresentadas, a presente proposta não tem a pretensão de responder a todas as perguntas no tocante aos cursos de especialização (*latu senso*) em Gestão Empresarial. Muito pelo contrário, a proposta é encaminhada como uma alternativa inovadora, aberta, abrangente, desafiadora e acima de tudo, reflexiva.

---

<sup>114</sup> Tipo de curso que prioriza a interatividade: Capítulo 3, item 3.3.2, p.126.

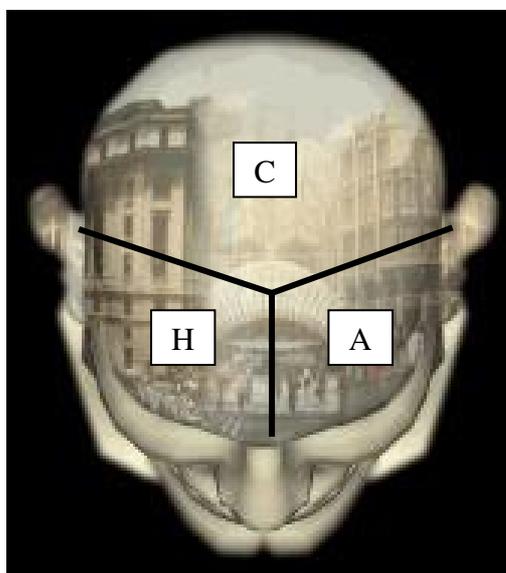
A essência da proposta de CURRÍCULO EM REDE está centrada no desenvolvimento da **competência**<sup>115</sup>, conforme sinaliza a Figura 15.

Figura 15 – Aspectos da competência



O desenvolvimento da competência humana está também dividido nesses aspectos (CHA), conforme mostra a Figura 16.

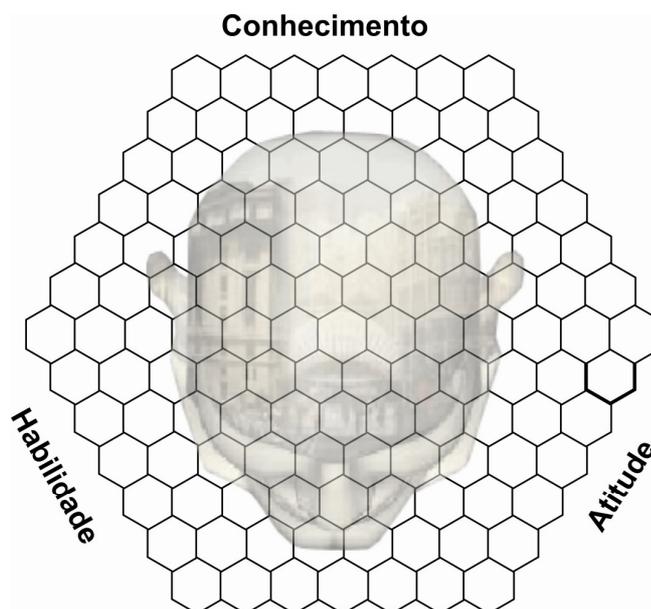
Figura 16 – Desenvolvimento da competência humana



Dessa forma, na proposta de CURRÍCULO EM REDE a competência foi igualmente dividida em três grandes áreas: conhecimento, habilidade e atitude – Figura 17.

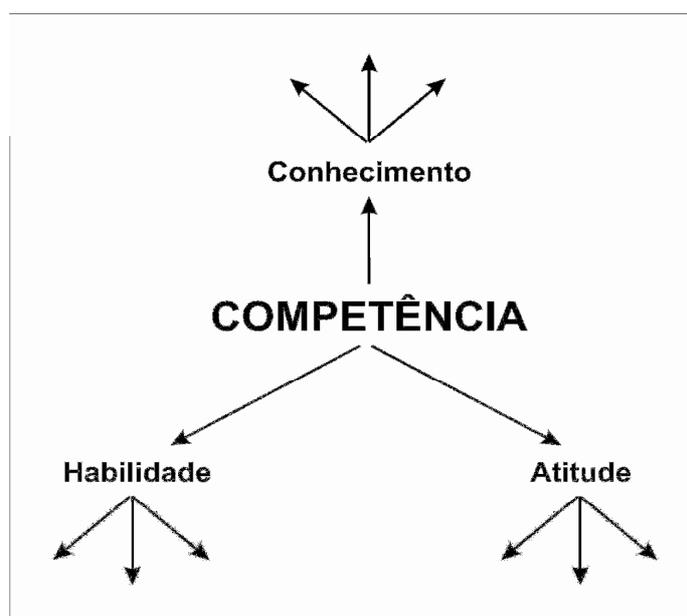
<sup>115</sup> Desenvolvimento de competências – discorrido no Capítulo 1, item 1.3, p.55 e analisados no item 1.3.3, p.70.

Figura 17 – As competências no CURRÍCULO EM REDE



No ambiente das instituições de ensino ainda amparadas pela teoria de instrução e orientadas pelas grades curriculares, ainda permeia o ensino fragmentado, disciplinas desconectadas entre si e da realidade. Esses ambientes não estão conseguindo simular o ambiente corporativo e de certa forma ainda distorcem e mascaram a realidade em que está inserido o aluno/profissional. O belo e o funcional das ferramentas administrativas apresentado nas teorias da sala-de-aula se encontram divergentes e desconectadas da prática (Figura 18).

Figura 18 – Divergência na formação das competências

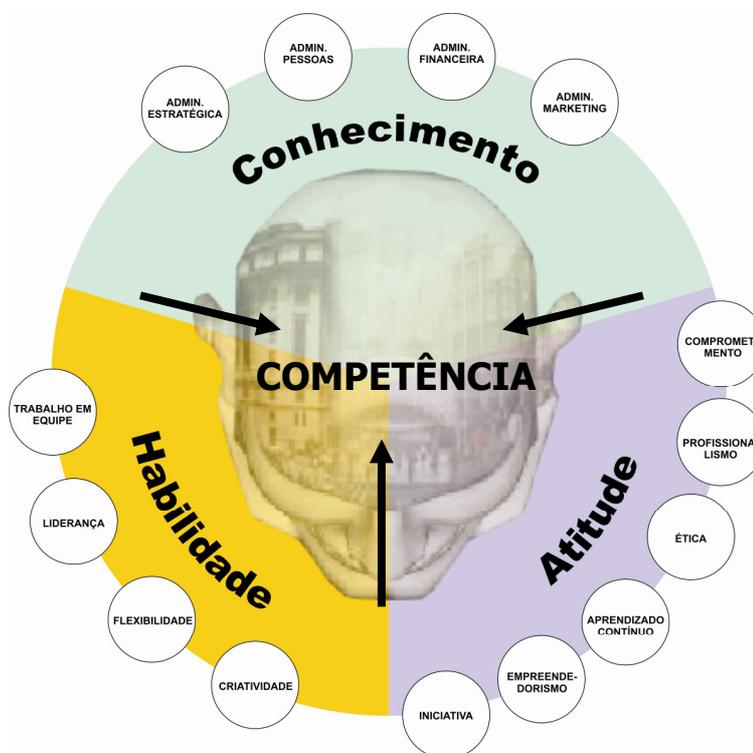


Por anos, uma pergunta ainda perdura: como então aproximar a teoria da prática?

A proposta encampa a idéia de que é preciso replicar o ambiente corporativo no ambiente escolar. O desenvolvimento das competências não pode ser realizado de maneira isolada, até porque é composto por um conjunto de qualificações - CHA. Não se aprende a liderar sem relacionamento interpessoal. Não se aprende a trabalhar em equipe sem comprometimento. Não conseguimos ser empreendedores sem ter iniciativa. Não conseguiremos ser gestores empresariais sem conhecimentos articulados (administração estratégica, administração de pessoas, de finanças e de marketing).

A aproximação teoria-prática se faz por meio da convergência dos aspectos que compõem a competência, do **fazer e do compreender**, do “colocar a mão na massa”, do experimentar, do depurar, do avaliar e do refletir – Figura 19. A mais famosa das universidades americanas, a *Harvard Business School*<sup>116</sup> utiliza muito essa abordagem, desenvolvendo estudos de casos e também projetos corporativos. Dessa forma, o currículo se aproxima do cotidiano e das ocorrências do ambiente corporativo.

Figura 19 – Convergência do processo de formação



<sup>116</sup> *Harvard Business School* – discorrido no Capítulo 2, p.102.

A base da construção da REDE são os eixos temáticos. A rede se forma e fortalece a partir desses eixos.

A principal função do eixo temático é reunir num mesmo eixo, num mesmo prisma, temáticas, conteúdos que possuam similaridade e/ou complementaridade. É um trabalho intenso e extensivo, que exigirá dos professores e principalmente da coordenação do curso, ampla compreensão das práticas políticas, profissionais, administrativas e jurídicas entre outros aspectos que fazem parte do complexo ambiente empresarial e do seu cotidiano. Seu entendimento, indiretamente permite discutir o conhecimento transformado em conteúdo de aprendizagem e/ou simplesmente analisar as formas da sua organização (Pacheco & Pereira, 2007; Pacheco, 2007).

Para auxiliar os coordenadores de curso neste árduo trabalho, podemos tomar como referência os quadros:

- Quadro 9 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial - exterior (Iniciantes);
- Quadro 10 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial - exterior (Sênior);
- Quadro 13 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial – Brasil (Iniciante) e
- Quadro 14 – Disciplinas mais presentes no curso de Gestão Empresarial – Brasil (Sênior).

Os referidos quadros<sup>117</sup> de uma maneira implícita integram espaços nacionais e internacionais de formação e revelam as tendências das melhores universidades do mundo e também do Brasil<sup>118</sup>.

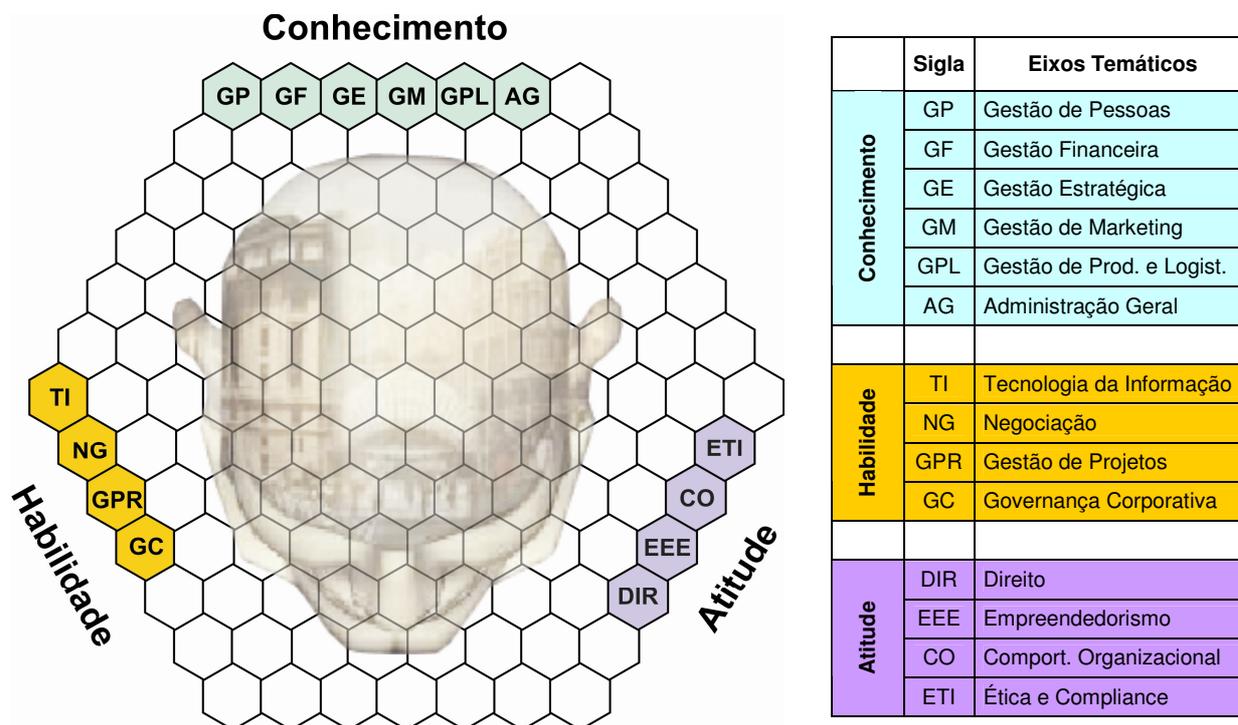
A criação de cada eixo temático (GP, GF, ... TI, NG, ... DIR, EEE, ...) - Figura 20 - deve ser definida a partir do projeto de sistema escolar, dos objetivos, dos focos e tendências, isto é, a partir da vocação do curso definido pelos personagens envolvidos no processo de formação (diretores, coordenadores, professores, auxiliares, funcionários e alunos).

---

<sup>117</sup> Quadros – devidamente classificados por seus respectivos focos e tendências (iniciante e sênior).

<sup>118</sup> Focos e tendências – explanados no Capítulo 2 – item 2.2.2, p.91 e item 2.3.2, p.107.

Figura 20 – Exemplos de eixos temáticos no CURRÍCULO EM REDE



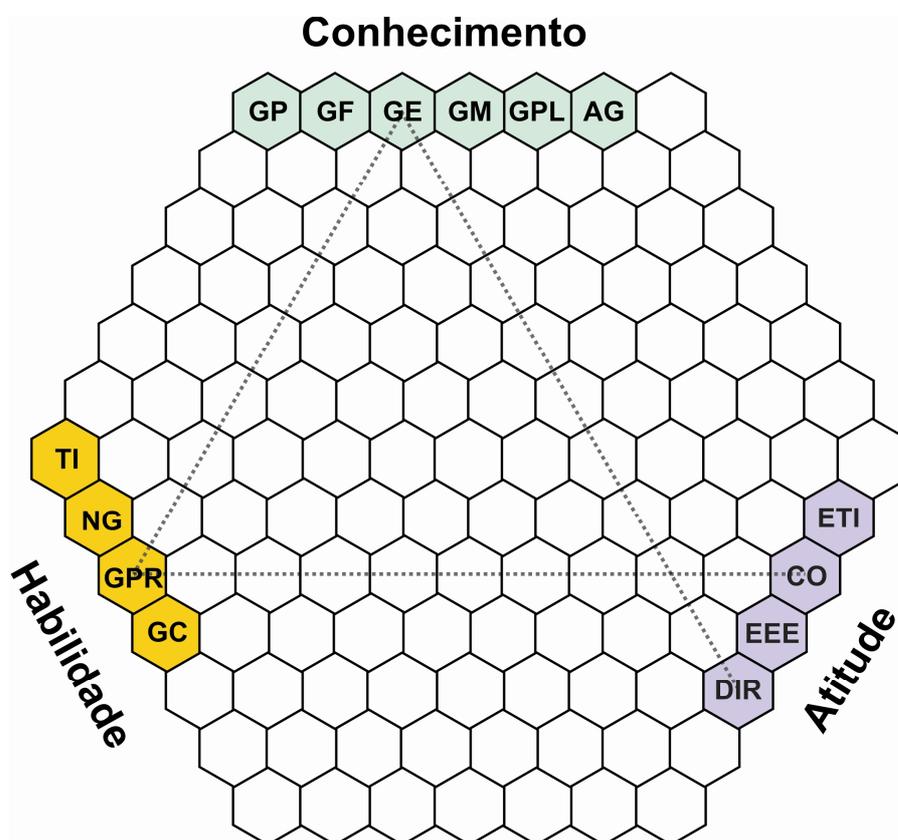
Quando da reunião dessas temáticas/conteúdos será necessário responder antecipadamente a algumas perguntas: que conteúdos podem ser desenvolvidos nos referido eixo temático? Existem conteúdos coincidentes? E se existem, possuem focos diferentes? Possuem objetivos diferentes? Podem ser excluídos de um eixo e fixados em outro? Como um referido eixo pode complementar outro eixo? Um determinado conteúdo pode desencadear uma temática interdisciplinar? Como articular essas temáticas?

Uma vez respondidas a todas essas perguntas, será possível organizar e desencadear soluções atuais criativas, cuja formação englobe formatos inovadores de aprendizagem, atividades que integrem de maneira interdisciplinar a teoria e a prática, o fazer e o compreender, como por exemplo: projetos integradores, plano de negócios, aplicações administrativas, estudos de casos, pesquisa de ação<sup>119</sup>, business games entre outras, cujos resultados podem ser mais eficientes e eficazes que a prática presencial tradicional.

A presente proposta possui inclusive, abertura suficiente para que instituições com vocações diferentes possam até utilizar os mesmos eixos temáticos. Uma instituição que tem vocação para a área de agronegócios, por exemplo, pode utilizar os

mesmos eixos temáticos que outra instituição que tenha vocação para o mercado financeiro. Tudo vai depender da ênfase e do direcionamento que a coordenação quer dar ao seu curso.

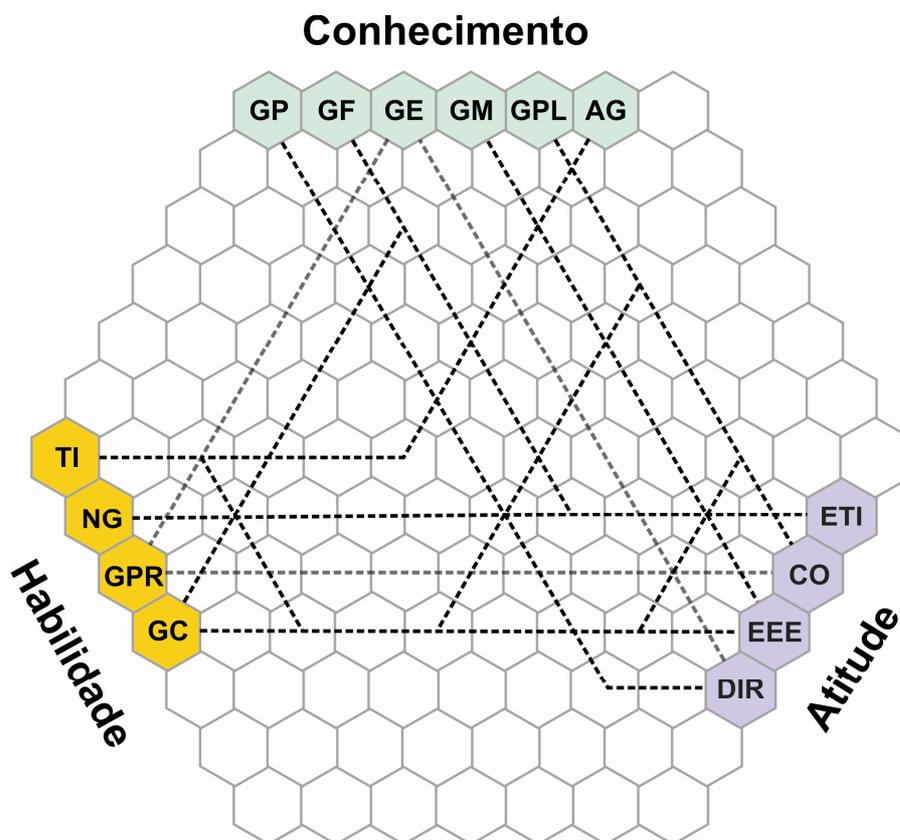
Figura 21 – Construindo a REDE



O CURRÍCULO EM REDE por meio da Educação a Distância *on-line* metodologicamente fica facilitada devido às inúmeras possibilidades existentes de transição entre as áreas, entre os eixos temáticos e entre as disciplinas – Figura 22.

<sup>119</sup> Pesquisa de ação - Pesquisa qualitativa do tipo pesquisa-ação: [...] uma ação em nível realista, sempre acompanhada de uma reflexão autocrítica objetiva e de uma avaliação dos resultados. (BARBIER, 1985, p.37)

Figura 22 – Oportunidades e perspectivas do CURRÍCULO EM REDE



O aluno/profissional - por outro lado - se beneficiará, pois:

- terá maior liberdade de escolher eixos temáticos que melhor atendem a suas necessidades, na tentativa de suprir as deficiências que ainda possui ou aperfeiçoar ainda mais suas competências;
- poderá decidir em que momento quer fazer esses eixos, por meio de um cronograma de eixos temáticos oferecido pela IES;
- terá possibilidade de cursar um ou mais eixos temáticos conjuntamente, dependendo obviamente de suas disponibilidades (financeiras e temporais);
- terá possibilidade de cursar uma quantidade de horas superior a 360 horas, consideradas como mínimas pelo Ministério da Educação, para a obtenção do título de especialista (*lato sensu*).

Não existe uma obrigatoriedade, uma seqüência pré-definida ou ainda, caminhos que necessariamente devam ser tomados. A trajetória a ser percorrida para alcançar o seu objetivo, dependerá das escolhas que cada profissional fizer, adequadas evidentemente as suas necessidades.

O público dos cursos de pós-graduação em Gestão Empresarial é composto por um público eminentemente adulto, capaz de realizar por si só suas próprias escolhas. Somente ele (profissional) tem a real ciência de suas deficiências e defasagens. Somente ele tem condições de discernir o que é melhor para a sua carreira profissional. Assim sendo, somente ele tem condições de decidir que competências têm que desenvolver ou necessidade de fazer.

Diante do apresentado, a idéia inicial da proposta de ser um formato curricular forte, sólido e consistente embora também flexível, volátil, atemporal e não físico se concretiza. O caráter multifacetado do CURRÍCULO EM REDE, sua abertura metodológica e abrangência permitem que se ajustem facilmente às futuras alterações de ambiente e suas respectivas transformações.

# **CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS**

---

*O valor das coisas não está no tempo que elas duram,  
mas na intensidade com que acontecem.  
Por isso, existem momentos inesquecíveis,  
coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis...*

Fernando Pessoa

O presente estudo desenvolveu-se com o propósito de comprovar que as diversas competências solicitadas pelo mundo do trabalho não estão sendo devidamente contempladas nos cursos de graduação de Administração de Empresas e, especialmente, nos cursos de pós-graduação (*lato sensu*) de Gestão Empresarial no formato presencial tradicional.

Para tanto, foram abordados os marcos teóricos que fundamentaram o Ensino da Administração no Brasil, discorrido sobre o perfil desejado do profissional de Administração de Empresas segundo o MEC e suas propostas curriculares. Ficou constatado que o processo de formação dos administradores tanto na graduação como na pós-graduação (*lato sensu*) de Gestão Empresarial ainda é muito frágil, devido ao caráter tecnicista e instrucional de suas atuais estruturas curriculares. Embora as orientações prescritivas do MEC estejam em consonância com as exigências do mundo do trabalho, **na prática**, as IES não estão cumprindo devidamente - salvo algumas exceções - com as diretrizes curriculares e com as propostas de seus respectivos projetos escolares. O resultado dessa formação inadequada é uma atuação - por parte desses profissionais - com pouca ou nenhuma visão sistêmica do processo e com deficiências para promover ações inter e intra-departamentais em suas respectivas organizações. Essas informações foram extraídas da análise documental realizada no relatório de “Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador – 2006” do Conselho Federal de Administração (CFA). Constatou-se ainda que, a opinião dos Professores (profissionais que atuam diretamente na formação desses profissionais) é muito divergente da opinião dos Administradores (profissionais graduados atuantes do mercado) e Empregadores (dirigentes de organizações públicas e privadas que realizam a contratação dessa mão de obra). Teoricamente, as opiniões dos três personagens deveriam ser congruentes e caminhar

na mesma direção. No entanto, não é isso que ocorre. Essa divergência quando analisada isoladamente dá a falsa impressão de ser o professor o único responsável pela má formação desses profissionais. No entanto, as investigações realizadas no âmbito global da questão, permitiram verificar que grande parte dessa responsabilidade está na estrutura educacional adotada pela IES (projeto de sistema escolar, prescrição curricular e metodologias) e na forma como ela a conduz. Dessa forma, o fato não condena isoladamente a instituição de ensino e muito menos isenta a figura do professor ou vice-versa. As evidências demonstram que, por meio de uma **ação conjunta** e compromissada entre a IES e os membros participantes do processo de ensino-aprendizagem (coordenadores, professores e auxiliares) é possível atingir a qualidade educacional que tanto almejamos.

Ainda desse relatório, foi possível definir o **perfil do profissional**, segundo a ótica dos Professores, Administradores e Empregadores. O Gestor Empresarial deve possuir **competências** como: visão ampliada, profunda e articulada de todas as áreas da empresa (visão macro – planejamento, organização, direção e controle), saber interpretar cenários identificando problemas e paralelamente implantar soluções. Deve ainda ter **conhecimentos** específicos, principalmente em: administração estratégica; administração de pessoas; administração financeira e orçamentária e administração de marketing e vendas. Deve possuir também, **habilidades** de relacionamento interpessoal, liderança, adaptabilidade e criatividade sempre permeada pela visão do todo, e **atitudes** como: comportamento ético, profissionalismo, comprometimento, aprendizado contínuo e atitude empreendedora com iniciativa.

Devido ao importante papel que o **currículo** ocupa no processo de formação desses profissionais e principalmente em atendimento ao desenvolvimento de competências, foi realizada uma extensiva investigação nas principais universidades do exterior e IES do Brasil que ministram curso de especialização (*lato sensu*) em Gestão Empresarial, com o intuito de verificar seus focos e principais tendências e prescrições curriculares. As análises permitiram detectar que a prescrição curricular, geralmente se deixa influenciar pelo tipo de público que realiza o curso (gestores iniciantes e seniores).

No exterior, os cursos de MBA têm seu foco voltado principalmente para o público sênior. Para ingressar em um curso de MBA em Gestão Empresarial, exige-se na sua grande maioria, dedicação exclusiva e experiência mínima de três anos. A experiência acumulada do aluno/participante é muito valorizada pelo mercado e reconhecida pela universidade, pois utiliza-a de maneira indireta no próprio curso por meio de cases e

aplicações em projetos corporativos.

No Brasil, o termo MBA foi degeneralizado pelas IES. No entanto, ter um curso com as inscrições MBA no currículo dá um enorme “*status*” ao profissional e uma vantagem competitiva significativa ao candidato aspirante a uma vaga de emprego. O foco da maioria dos cursos de especialização (*lato sensu*) em Gestão Empresarial – diferentemente do exterior – é voltado para o público iniciante. Comparativamente, as cargas horárias são menores, variam em média de 360 a 550 horas. A dedicação ao curso é geralmente de uma ou duas vezes por semana com duração aproximada de um ano e meio.

Diversos aspectos ainda impedem o profissional de ter um maior acesso a informação e ao conhecimento: enorme extensão territorial do Brasil ou da cidade em que será realizado o curso (distanciamento); dificuldade dos profissionais na administração do tempo, tendo que conjugar trabalho, família, estudo e lazer; necessidade de aperfeiçoamento profissional simultaneamente atuando no mercado de trabalho; pré-conceitos devido ao avanço da idade entre outros. Coadunar todos esses aspectos, não tem sido uma tarefa muito fácil para esses profissionais que necessitam se manter constantemente atualizados (profissionalmente, ao longo da vida e para a vida) além de ainda conviver com a permanente pressão psicológica do ambiente corporativo.

Diante desse contexto, a pesquisa teve como um de seus objetivos defender que a proposta de que a atual metodologia presencial tradicional não tem condições de suprir tais necessidades e que vê na modalidade de **Educação a Distância** (EAD) uma alternativa interessante de ensino-aprendizagem. Seu caráter flexível e multifacetado – impulsionado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), mais precisamente o computador e a internet - vêm ao encontro das necessidades de educar nos tempos modernos, principalmente em se tratando de aprendizes adultos (andragogia):

- maior flexibilidade do processo: permite que o aluno escolha o local de estudo (onde?), tempo/horário (quando?) para seus estudos;
- respeito ao ritmo de aprendizagem: o aluno pode definir o melhor ritmo e caminho para sua aprendizagem;
- acompanhamento sistematizado: o aluno será acompanhado do princípio ao fim do curso, por um tutor a distância que fará as devidas orientações e esclarecimentos sobre o processo de aprendizagem e sobre o conteúdo. O suporte técnico fará o devido acompanhamento esclarecendo dúvidas técnicas ou dificuldades de acesso ao sistema;

- interação com membros da comunidade: por meio de interações síncronas e assíncronas podem comunicar-se a qualquer momento com todos os membros da comunidade virtual (formadores-alunos e alunos-alunos), para dirimir dúvidas, esclarecer pontos conflitantes, debater temáticas entre outros;
- trabalho colaborativo: oportuniza os membros da comunidade virtual a trabalharem em equipe e analisar sob diferentes prismas os problemas propostos, produzindo significados diferentes ou não, propondo soluções por meio de uma compreensão partilhada e compartilhada;
- recuperação de conteúdos: todo o material do curso e muitos outros estarão a sua disposição no ambiente virtual de aprendizagem (AVA);
- desenvolvimento de atitudes desejáveis: responsabilidade pelo seu próprio aprendizado; tornar-se um personagem ativo, questionador, conhecedor de seus direitos e de seus deveres; aprender a explorar seus pontos fortes e fracos; passar a conhecer suas limitações e a ser seletivo (selecionar o que é interessante ou não para o seu aprendizado); e,
- eliminação de constrangimentos: devido à idade convive com seu próprio preconceito e com o dos outros, pois tem medo de não aprender e de não acompanhar o grupo e medo de expor suas incertezas.

Mesmo com todos esses diferenciais, a EAD ainda convive com pré-conceitos. Mas, percebo que gradativamente, a própria modalidade se incumbem de quebrar as barreiras existentes. Os números e estatísticas comprovam esse fato. Atualmente no Brasil, a EAD atravessa uma fase de amadurecimento e de consolidação. Somente no ano de 2008, foram 2.020.652 matrículas em curso a distância em todas as modalidades de ensino (livres e credenciadas). Os cursos da área de gestão empresarial e negócios foram os cursos que tiveram o maior índice de aumento de oferta de cursos e de demanda nos últimos quatro anos. Em 2005, de 26 cursos saltou para 345 em 2008. Quanto ao número de alunos matriculados foi impressionante. De 26.076 alunos em 2005 foi para 88.997 em 2007. O número de alunos matriculados em 2008 não foi divulgado. No entanto, se as estatísticas se mantiverem, possivelmente os números dobrarão novamente.

A condução de cursos nessa modalidade proporciona inúmeras possibilidades e alternativas. No entanto, jamais poderemos nos esquecer que a essência do

processo educacional está no ser humano, nas pessoas. Uma das formas de desmistificar ainda mais a Educação a Distância é criar – num primeiro momento - uma “nova” cultura educacional na instituição como um todo (diretores, administração, coordenadores, professores, auxiliares e funcionários) dando ênfase principalmente à equipe de formação - **Educação ao Docente (EaD)**. Num segundo momento, é necessário dar os devidos esclarecimentos aos alunos/profissionais que farão o curso, sobre os diferenciais de se educar e de se aprender a distância - **Educação ao Discente (EaD)**. A adoção de posturas diferenciadas em relação ao conhecimento e ao seu próprio aprendizado são essenciais para um bom rendimento e aproveitamento educacional no curso.

Ainda nesse contexto, é importante salientar a relevância da tomada de decisão – por parte da coordenação do curso - quanto à escolha do **tipo de curso** que se pretende adotar. Minhas experiências e participações nos processos de formação de cursos a distância, me permitem afirmar que a adoção por tipos de cursos que valorizam a interação entre formadores-alunos e alunos-alunos, aportada pela aprendizagem colaborativa possuem maiores chances de sucesso. Outro aspecto não menos importante, está relacionado à seleção dos **personagens** que farão parte do processo de formação. A equipe multidisciplinar deve ser composta por professores e profissionais que possuam competências diferenciadas e profundo conhecimento da temática do curso. Nesse conjunto de profissionais, destaca-se o papel do tutor a distância<sup>120</sup>.

Os ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs) *freeware* ou livres como são chamados, na sua grande maioria possuem características e ferramentas semelhantes. As peculiaridades existentes em um ou outro ambiente não têm afetado diretamente a qualidade educacional do curso em questão. Entretanto, o “sonho” da grande maioria das IES é confeccionar seu próprio AVA. Acreditam erroneamente que ao confeccionar seu próprio ambiente virtual, disponibilizar material didático, apostilas e textos por meio desse ambiente juntamente com o oferecimento de um endereço eletrônico (*e-mail*) aos alunos, já estarão educando a distância e que grande parte de seus problemas relacionados à solicitação de transferência de tecnologia educacional ao alunos, de atualização e de *marketing* estarão resolvidos. Saliento novamente que, a essência dos cursos a distância não está no ambiente virtual, e sim no seres humanos que a conduzem, que desenvolvem as estratégias didáticas e

---

<sup>120</sup> Tutor a distância: profissional que tem contato direto com o aluno e que intermedeia as comunicações entre o aluno com seu professor/coordenador – Capítulo 3, item 3.4, p.148.

---

as aplica. O AVA apenas auxilia o professor em suas funções dando o devido suporte ao processo de ensino-aprendizagem do aluno.

Como forma de avançar na temática, Lüdke & André (1986, p.43-44) sinalizaram que toda investigação deve conter como parte de suas estratégias o **aprofundamento** do aporte teórico e posteriormente realizar **ligações** entre os pontos principais da temática investigada. Sucessivamente - ainda segundo os mesmos autores -, o pesquisador deve adicionar a sua pesquisa à estratégia **ampliação**. Essa estratégia consiste na ampliação do conhecimento, que se faz necessária como forma de avançar cientificamente oferecendo aos educadores e demais profissionais ligados à temática, contribuições significativas que os auxiliem em sua reflexão e oportunizem mudanças positivas nos atuais processos vigentes.

Corroborando com os autores e adicionada à necessidade de cada vez mais progredir, refletir e oferecer mais oportunidades às pessoas de terem acesso à informação e ao conhecimento, por meio das facilidades que as Tecnologias de Informações e Comunicação oferecem, é que o **CURRICULO EM REDE** foi concebido

Amparado sobre as bases da teoria crítica, o CURRICULO EM REDE oportuniza um currículo que pode ser reconstruído constantemente, respondendo tanto ao nível pessoal quanto social; enfatiza o conteúdo e na forma daquilo que se faz no contexto das organizações escolares e empresariais; privilegia a identificação dos conflitos e dos interesses; luta contra o consenso como forma de questionar a dominação e cria impulso para lutar contra ela; e, submetidas a uma lógica de curricularização nacional, supranacional e transnacional busca padrões de qualidade, eficiência e eficácia numa lógica de verdade em relação ao conhecimento. (Apple, 1999; Santos, 1999; Pacheco, 2007).

O formato do CURRÍCULO EM REDE é forte, sólido e consistente, embora não rígido. Possui um estilo flexível, volátil, atemporal e não físico.

Para coadunar todos esses aspectos, foi escolhido um aparato com características semelhantes à da minha proposta: a internet (**ambiente on-line**). Com características não lineares no tocante ao desenvolvimento do conteúdo (interdisciplinaridade) e na seqüência de formação, o aluno/profissional nesse ambiente tem total liberdade de escolher em que eixo temático pretende desenvolver sua aprendizagem, decidir em que momento quer fazê-la orientado por um cronograma oferecido pela IES, e, ainda tem a possibilidade de cursar um ou mais eixos temáticos conjuntamente, dependendo obviamente de suas disponibilidades.

---

Todo o formato do CURRÍCULO EM REDE foi alicerçado sobre princípios educacionais:

- Educação a Distância *on-line*: favorecido por seu caráter flexível e multifacetado apresenta-se como uma alternativa metodológica interessante de ensino-aprendizagem;
- conceito educacional andragógico: educação de adultos e satisfação de suas necessidades: aperfeiçoamento profissional, administração do tempo (família, trabalho, estudo e lazer), preconceito por causa da idade, investimento financeiro entre outros;
- formativos: desenvolvimento das competências (ACHA) requeridas pelo mundo do trabalho e aperfeiçoamento profissional, simultaneamente atuando no mercado de trabalho;
- aprendizagem colaborativa que prioriza a aprendizagem coletiva, partilhada, compartilhada e complementar; e,
- responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, aprendizado e autonomia intelectual.

Seu formato é:

- global e ao mesmo tempo local: permite que profissionais das mais diversas localidades (do seu estado, do Brasil e do mundo) possam fazer o curso;
- sólido embora flexível: característica própria dos ambientes virtuais, que se adaptam rapidamente às necessidades do ambiente e de seus profissionais;
- consistente embora volátil: possui consistência educacional, pois dependendo da forma como são conduzidos e aplicados, podem ser trabalhados como oficinas, projetos integrados, plano de negócios, aplicações especializadas, estudos de casos, como *business games* entre outros.

O currículo nessa perspectiva, possui uma enorme facilidade e capacidade de se moldar e de se remodelar às circunstâncias do ambiente. Evidentemente que, o mau uso dessas facilidades e capacidades por parte da coordenação do curso, que tem total responsabilidade: pela escolha do tipo de curso e suas propostas, pela composição da equipe de formação (professores, tutores a distância, suporte técnico, auxiliares), pela seleção das estratégias didáticas e proposição de atividades, pelo correto uso dos ambientes virtuais de

---

aprendizagem e da utilização massificada ou não das tecnologias, podem influenciar positiva ou negativamente no resultado do curso.

A proposta aqui apresentada parte de uma ótica pessoal e particular, aportada evidentemente por inúmeros especialistas e pesquisadores da temática em questão. No entanto, não tem a pretensão de responder a todas as perguntas e muito menos ser a única solução dos problemas existentes relativos aos cursos de especialização (*latu senso*) de Gestão Empresarial. Entretanto, é encaminhada como parte integrante de um longo trabalho baseado em observações; em dados; em fatos; em seus próprios estudos e ações; e, de experiências realizadas ao longo de uma vida.

Este presente trabalho de pesquisa tem a pretensão sim, de uma maneira indireta, contribuir significativamente para a melhoria da Educação. Adiciono-me aos profissionais, professores, pesquisadores, aos seres humanos que acima de tudo se consideram **educadores** e que intuem ter a capacidade e a pretensão de modificar ou alterar os rumos de outras pessoas, por meio da EDUCAÇÃO conjugada com propostas, ações e posturas adequadas as suas diferentes situações e contextos. Essa responsabilidade, intrinsecamente se estende a quem ensina e ao mesmo tempo aprende, a quem educa e se deixa educar, a todas as pessoas que tem a pretensão de fazer sempre o melhor.

*O lugar para ser feliz é aqui.  
O tempo, agora.  
O meio de ser feliz consiste em contribuir  
para que outros também o sejam.*  
Thomas Carlyle

---

## REFERÊNCIAS

ABED. (org.) **Censo ead.br**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. São Paulo: Pearson Education, 2009.

ALMEIDA, M. E. B. **O computador na escola**: contextualizando a formação de professores. 2000. 265 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Educação, projetos e tecnologia e conhecimento**. São Paulo: PROEM, 2001.

\_\_\_\_\_. Educação, ambientes virtuais e interatividade. In: SILVA, M. (org.) **Educação online**: teorias, práticas, legislação e formação corporativa. São Paulo: Loyolla, 2003. p.201-215.

\_\_\_\_\_. Desafios e possibilidades da atuação docente on-line. In: **Revista PUCVIVA**, São Paulo, n. 24, p. 73-83, jul./set. 2005. Disponível em: [http://www.apropucsp.org.br/revista/r24\\_r07.htm](http://www.apropucsp.org.br/revista/r24_r07.htm). Acesso em: 14 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. As teorias principais da andragogia e heutagogia. In: LITTO, M. F.; FORMIGA, M. M. (orgs.) **Educação a distância**: estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.105-111.

\_\_\_\_\_.; FONSECA JR, F. M. **Aprendendo com projetos**. Brasília: Secretaria de Educação a Distância, 2000. Coleção Informática.

ANDRADE, R. O. B. **O ensino de administração pública**: histórico e diagnóstico. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 1995.

APPLE, M. W. **Conhecimento oficial**: a educação democrática numa era conservadora: 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

APRENDIZAGEM colaborativa. Évora. [2000?]. Portugal. Disponível em: <http://www.minerva.uevora.pt/cscl>. Acesso em: 14 mar. 2004.

ARAÚJO, C. F.; MAQUESI, S. C. Atividades em ambientes virtuais de aprendizagem: parâmetros de qualidade. In: LITTO, M. F.; FORMIGA, M. M. M. (orgs.) **Educação a distância**: estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.358-368.

---

AZZI, S. **Avaliação de desempenho do aluno na ead.** 2002. Disponível em <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2002/ead/eadtxt5a.htm>. Acesso em: 24 mar. 2007.

BARBIER, R. **Pesquisa-ação na instituição educativa.** Rio: Zahar, 1985.

BARRETO, E. S. S. Tendências recentes do currículo no ensino fundamental no Brasil. In: **Os currículos do ensino fundamental para as escolas brasileiras.** Campinas: Autores Associados, 1998.

BEHRENS, M. A. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. In: MORAN, J. S.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. (orgs) **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** Campinas: Papirus, 2000, p.67-132.

BELONI, M. L. **Ensaio sobre a educação à distância no Brasil.** Educação e sociedade, Vol. 23 n.78. Campinas, SP: Scielo Brasil, 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302002000200008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302002000200008&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 9 set. 2009.

\_\_\_\_\_, M. L. **Educação a distância.** Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

BERNHOEFT, R. **Trabalhar e desfrutar:** equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. São Paulo: Nobel, 1991.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação.** Portugal: Porto Ed., 1994.

BOUCHARD, P. Autonomia e distância transacional na formação a distância. In: Alava, S. (org.). **Ciberespaço e formações abertas.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance.** New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. **Dispõe sobre o exercício da profissão de administrador e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.cfa.org.br/download/Lei4769.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

---

BRASIL. Conselho Federal de Administração. **Comissão de Especialistas de ensino de Administração**. Disponível em: [http://www.cfa.org.br/html/f\\_prof/f\\_prof\\_hica.html](http://www.cfa.org.br/html/f_prof/f_prof_hica.html). Acesso em: 05 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Federal de Administração. **Perfil, formação e oportunidade de trabalho do administrador profissional**. Pesquisa Nacional do CFA. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/download/pesquisa2003.php>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Federal de Administração. **Currículos mínimos de Administração**. Parecer nº 307 de 8 de julho de 1966. Disponível em: [http://www.cfa.org.br/html/c\\_gestor/Par307\\_66.pdf](http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 7.321 de 1985. **Altera a denominação do conselho federal e dos conselhos regionais de técnicos de administração e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/download/Lei7321.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE-CES nº 1, de 3 de abril de 2001. **Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/CES0101.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. CNE-CES nº 1, de 8 de junho de 2007. **Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001\\_07.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001_07.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/96. **Referencial para as diretrizes curriculares nacionais – DCN dos cursos de graduação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0067.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Exame Nacional do curso de Administração de 2001. Portaria 010, Art. 2º e 3º D.O. da República Federativa do Brasil. 04 jan. 2001. **Institui a diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração de Empresas, bacharelado, e dá outras providências**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Ago 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009

---

BRASIL. Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da SEsu/MEC. Biblioteca básica para os cursos de graduação em administração: Florianópolis: UDESC, 1997.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. Parecer CFE nº 433/93. Relator: Manoel Gonçalves Ferreira Filho. **Documenta**. Brasília, Out. 1993. Disponível em: [http://www.cfa.org.br/download/Resn2\\_93.pdf](http://www.cfa.org.br/download/Resn2_93.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Parecer 776/97. Relatores: Carlos Alberto Cerpa *et. al.* **Documenta**. Brasília, dez. 1997. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0776.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Parecer CES/CNE 134/2003. Relator: Antonio Carlos Caruso Ronca. **Documenta**. mai. 2007. Disponível em: [http://www.abmes.org.br/\\_Download/Associados/Legislacao/2003/parecer/Par\\_CES\\_134\\_040603.doc](http://www.abmes.org.br/_Download/Associados/Legislacao/2003/parecer/Par_CES_134_040603.doc). Acesso em: 06 jan. 2009.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede - A era da informação**: Economia, Sociedade e Cultura. Vol1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DEMO, P. Profissional do futuro. In: Linsigen I.V. et al.. **Formação do engenheiro**: desafios da atuação docente, tendências curriculares e questões da educação tecnológica. Florianópolis: Ed. UFSC, 1999.

DRAVES, W. **Teaching Online**. LERN Books, River Fall, 2000. p.37.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: 4<sup>th</sup> International Conference on Competence-Based Management. Oslo (NW): Waikato Management School, 1998.

DUTRA, J. S. Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. Anais do ENANPAD. Foz do Iguaçu. Brasil. 1998.

FERNANDES, B. H. R. As competências & desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. 2ª edição. São Paulo: Gente, 2002.

---

FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. C. C. Construindo o conceito de competência. São Paulo: RAC, 2001. p.183-196.

\_\_\_\_\_. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2001a.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competência. São Paulo: ERA, 2004. p.44-57.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. Pedagogia do oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 1970.

FORGRAD. Fórum de pró-reitores de graduação das universidades brasileiras. XI Ed. 1999.

FUJITA, O. M. A formação do administrador de empresas: desenvolvendo projetos de trabalho com o uso das tecnologias de informação e comunicação. 2004. 250f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Pres. Prudente-SP, 2004.

\_\_\_\_\_. Quero dar um curso, e agora...? Como planejar? VIII Encontro Internacional Virtual Educa Brasil 2007, 2007.

\_\_\_\_\_. Do presencial tradicional ao virtual: planejamento e mudança de postura. 13º Congresso Internacional de Educação a Distância. ABED. Curitiba-PR. 2007a.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p.89-112.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competência e gestão de talentos. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUBA, E. Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation. Monograph Series nr. 8. Los Angeles, Center for the Study of Evaluation, 1978.

---

GUIMARÃES, L. B. A Formação Continuada de professores do ensino superior para a atuação docente on-line: desafios e possibilidades. 225 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente-SP, 2009.

HARASIM, L. Online collaborative learning (OCL): the next generation for elearning. X Congresso Internacional, ABED, Porto Alegre: 2003, Disponível em <http://www.slideshare.net/aquifolium/linda-harasim-on-online-collaborative-learning>, slide 17-19. Acesso em: 09 set.2009.

\_\_\_\_\_. et al. Redes de aprendizagem: um guia para ensino e aprendizagem on-line. São Paulo: SENAC, 2005.

HIPÓLITO, J. A. M. A administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001

KENSKI, V. M. Tecnologias e ensino presencial e a distância. Campinas: Papirus, 2003.

\_\_\_\_\_. Gestão e uso das mídias em projeto de educação a distância. Revista E-Curriculum, São Paulo, v.1, n.1, dez. – jul. 2005-2006. Disponível em [http://pucsp.br/ecurriculum/artigos\\_v\\_1\\_n\\_1\\_dez\\_2005/vanikenskiartigo.pdf](http://pucsp.br/ecurriculum/artigos_v_1_n_1_dez_2005/vanikenskiartigo.pdf). Acesso em: 22 mar. 2007.

\_\_\_\_\_. Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2007.

\_\_\_\_\_. A educação corporativa e a questão da andragogia. In: Educação a distância: estado da arte. LITTO, M., F; FORMIGA, M.M.M. (orgs.) São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.242-247.

KNOWLES, M. The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy. Nova York: Associated Press, 1970.

\_\_\_\_\_. The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development. 5ª ed. Texas: Gulf Publishing Company, Houston, 1977.

\_\_\_\_\_. The adult learner: a neglected species. 4ªed. Houston: Gulf Publishing Company, 1990.

---

KRESS, G. O ensino na era da informação: entre a instabilidade e a integração. In: GARCIA, R.L.; MOREIRA, A.F. (org) Currículo na contemporaneidade: incertezas e desafios. São Paulo: Cortez. 2003, p.114-138.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. In: Les édition d'organisation. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEVY, P. Cibercultura. São Paulo. Editora 34, 1999.

LIMA, L. O. L. Mutações em educação segundo McLuhan. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

LOPES, A. R. C. Políticas curriculares: continuidade ou mudança de rumos? Rev. Brasileira de Educação. n.26, 2004. p.109-118.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACDONALD, J. The transcendental development ideology of education. In: Theory as a prayerful act: the collected essays of James B. MacDonald. New York: Peter Lang, 1995, p.69-77.

MASETTO, M. T. Aulas vivas. 2.ed. São Paulo: MG, 1992.

\_\_\_\_\_. Mediação pedagógica e o uso da tecnologia. In: MORAN, J. S.; MASETTO, M. T; BEHRENS, M. A. Novas tecnologias e mediação pedagógica. Campinas, SP: Papyrus, 2000. p.133-173.

MARTINS, M. C. Currículo e formação de professores de História: uma alegoria. Educação em Revista, Belo Horizonte, v.45, 2007. p.145-158.

MARTINS, P. E. M. et al. Repensando a formação do administrador brasileiro. Archétypon. Rio de Janeiro, 1997.

MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

---

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n.28. 1973. p.1-4.

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. *Training and development*. 1997. p.40-47.

MENEGOLLA, M.; SANT'ANNA, I. M. *Por que planejar? Como planejar?* . 15.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.

MERRIAN, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. *MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Porto Alegre: Bookman, 2006

MIRABILE, R. J. Everthing you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*. vol. 51, n.8, 1997.

MONTEZ, C.; BECKER, V. *TV digital interativa: Conceitos, desafios e perspectivas para o Brasil*. 2. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.

MORAES, M. C. *O paradigma educacional emergente*. Campinas: Papirus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Tecendo a rede, mas com que paradigma?* In: MORAES, M.C. (Org.) *Educação a distância: fundamentos e práticas*. Campinas, SP: Unicamp/Nied, 2002. p.1-25.

MORAN, J. M. *O que é educação à distância*. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm>. 2002. Acesso em: 02 out. 2009.

\_\_\_\_\_. *Laboratório on-line de aprendizagem: uma experiência de aprendizagem colaborativa por meio do ambiente virtual de aprendizagem*. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32622007000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622007000300006). Acesso em 17 set. 2009.

MOREIRA, A. F. B. Propostas curriculares alternativas: limites e avanços. *Revista Educação & Sociedade*, ano XXI, n. 73, 2000. p.109-138.

\_\_\_\_\_. O currículo como política cultural e a formação docente. In: Silva, T. T.; Moreira, A. F. B. *Territórios contestados. O currículo e os novos mapas políticos e culturais*. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p.7-20

\_\_\_\_\_. A configuração atual dos estudos curriculares: a crise da teoria crítica. In: Costa, M.; Moreira, A. F. B. *O currículo nos limiares do contemporâneo*. Rio de Janeiro: DP&A Ed., 1998. p.11-36.

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do Administrador. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV. 1983. p.23-24.

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas diretrizes curriculares: cabeças “bem feitas” ou “bem cheias”? In: XXVI ENANPAD, 2002. Atas... ANPAD, 2002.

OLIVEIRA, A. B. Andragogia, facilitando a aprendizagem. *Educação do Trabalhador*, v.3. CNI-SESI, 1999.

PACHECO, J. A. Globalização e identidades educativas: rupturas e incertezas. *Revista Lusófona de Educação*. v.8. 2006. p.13-28.

\_\_\_\_\_. *Estudos Curriculares: para a compreensão crítica da educação*. Porto: ASA, 2007. Disponível em < [http://www.asa.pt/CE/Estudos\\_curriculares.pdf](http://www.asa.pt/CE/Estudos_curriculares.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2009.

\_\_\_\_\_.; PEREIRA, N. *Estudos Curriculares: das teorias aos projectos de escola*. *Educação em Revista*. v.45. 2007.

PALLOFF, R. M.; PRATT, K. *Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço: estratégias eficientes para a sala de aula on-line*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PAPALIA, D. E.; OLDS, S. W. *Desenvolvimento Humano*. 7º ed. Porto Alegre Ed. Artmed: 2000. p. 369-399.

PERRENOUD, P. Sucesso na escola: só o currículo, nada mais que o currículo! *Cadernos de Pesquisa*, n.119, 2003. p.9-27.

---

PORTELLA, E. Por uma nova universidade. *Revista Ensino Superior*, São Paulo. ano 5, n.59, 2003. p.40-42.

PORTER, L. W.; MCKIBBIN, L. E. *Management education and development: drift or thrust into the 21 st century?* New York: McGraw-Hill, 1988.

PRADO, M. E. B. B. *Educação a distância e formação do professor: redimensionando concepções de aprendizagem*. 2003. 279 f. Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. A. Competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (org.) *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura. Cap. 2, 2000.

QUEZINI, R. A.; FRANCISCO, A. C.; PILATTI, L. A. A evolução do termo competência. Disponível em < <http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-01.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2009.

REVISTA VOCE S/A. Os melhores MBAs do Brasil. Edição 112. Out. 2007, p.66.

ROBBINS, S. P. *Mudança organizacional e administração do estresse*. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC. 1999. p.394-423.

ROCHA-PINTO, S.; PEREIRA, C.; COUTINHO, M. T.; JOHANN, S. L. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 9º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

SANDBERG, J. *Human competence at work: an interpretative approach*. Gothenburg: BAS. 1994.

SANTOS, B. Por que é tão difícil construir uma teoria crítica? *Rev. Crítica de Ciências Sociais*, v. 54. 1999.

SANTOS, L. L. *Currículo em tempos difíceis*. Belo Horizonte: Educação em Revista, v. 45, 2007.

---

SILVA, A. B. Caracterização do administrador na era da informação e do conhecimento. *Revista Brasileira de Administração*, 2001. p.6-14.

SILVA, J. S. El Cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. In: I Conferencia interamericana de educación agrícola superior y rural. IIC/IICA. Panamá: 1999.

SILVIO, J. La virtualización de la universidad: ¿Como transformar la educación superior con la tecnología? Caracas: UNESCO, 2000. p.41. Disponível em: [http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/La\\_virtualizacion\\_univ.pdf](http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/La_virtualizacion_univ.pdf). Acesso em: 09 set. 2009.

SOUZA, R. F. A produção intelectual sobre o currículo a partir dos anos 80. n.58, 1983. p.117-128.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work models for superior performance. New York: John Willey, 1993.

TAYLOR, J. C. Fifth generation distance education. 2001. Disponível em: <http://www.ascilite.org.au/ajet/e-jist/docs/vol4no1/Taylor.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2009.

TEICHLER, U. The changing debate on internationalisation of higher education. *Higher Education*, Kluwer Academic Publishers, v. 48, 2004. p. 5-26.

VALENTE, J. A. (org.). Computadores e conhecimento: repensando a educação. Campinas: Gráfica Unicamp, 1993.

\_\_\_\_\_.; FREIRE, F. M. P. (orgs). Aprendendo para a vida: os computadores na sala de aula. São Paulo: Cortez, 1994.

VEIGA-NETO, A. Geometrias, currículo e diferença. *Rev. Educação e Sociedade*. Campinas. v.79. 2002.

VILLARDI, R.; OLIVEIRA, E. G. Tecnologias na educação: uma perspectiva sócio-interacionista. Rio de Janeiro: Dunya, 2005.

VILLELA, L. E.; LEÔNICIO, J. As mudanças no conceito de capacidade empresarial: identificação de critérios par sua reavaliação. *Anais do Workshop da ANPROTEC*. Belém. 2000. p.8.

\_\_\_\_\_.; NASCIMENTO, L. M. F. Competências pós-industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados: pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. Anais do ENANPAD. Atibaia. 2003. p.27.

WEBSTER. Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

---

## BIBLIOGRAFIA

ABED. (org.) Censo ead.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. São Paulo: Pearson Education, 2009.

ALMEIDA, M. E. B. O computador na escola: contextualizando a formação de professores. 2000. 265 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. Educação, projetos e tecnologia e conhecimento. São Paulo: PROEM, 2001.

\_\_\_\_\_. Educação, ambientes virtuais e interatividade. In: SILVA, M. (org.) Educação online: teorias, práticas, legislação e formação corporativa. São Paulo: Loyolla, 2003. p.201-215.

\_\_\_\_\_. Desafios e possibilidades da atuação docente on-line. In: Revista PUCVIVA, São Paulo, n. 24, p. 73-83, jul./set. 2005. Disponível em: [http://www.apropucsp.org.br/revista/r24\\_r07.htm](http://www.apropucsp.org.br/revista/r24_r07.htm). Acesso em: 14 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. As teorias principais da andragogia e heutagogia. In: LITTO, M. F.; FORMIGA, M. M. (orgs.) Educação a distância: estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.105-111.

\_\_\_\_\_.; FONSECA JR, F. M. Aprendendo com projetos. Brasília: Secretaria de Educação a Distância, 2000. Coleção informática.

ALMEIDA, F. J. Aprendizagem colaborativa: o professor e o aluno ressignificados. In: ALMEIDA, F. J. (Coord.) Educação a distância: formação de professores em ambientes virtuais e colaborativos de aprendizagem - Projeto NAVE. São Paulo: s.n., 2001. p.9-19.

ANDRADE, R. O. B. O ensino de administração pública: histórico e diagnóstico. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 1995.

ARAÚJO, L. C. G. Organização sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

APPLE, M. W. Conhecimento oficial: a educação democrática numa era conservadora: 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

---

APRENDIZAGEM colaborativa. Évora. [2000?]. Portugal. Disponível em:  
<http://www.minerva.uevora.pt/cscl>. Acesso em: 14 mar. 2004.

ARAUJO, C. F.; MAQUESI, S. C. Atividades em ambientes virtuais de aprendizagem: parâmetros de qualidade. In: LITTO, M. F.; FORMIGA, M. M. M. (orgs.) Educação a distância: estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.358-368.

AZZI, S. Avaliação de desempenho do aluno na ead. 2002. Disponível em  
<http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2002/ead/eadtxt5a.htm>.  
Acesso em: 24 mar. 2007.

BARRETO, E. S. S. Tendências recentes do currículo no ensino fundamental no Brasil. In: Os currículos do ensino fundamental para as escolas brasileiras. Campinas: Autores Associados, 1998.

BEHRENS, M. A. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. In: MORAN, J. S.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. (orgs) Novas tecnologias e mediação pedagógica. Campinas: Papirus, 2000, p.67-132.

BELONI, M. L. Ensaio sobre a educação à distância no Brasil. Educação e sociedade, Vol. 23 n.78. Campinas, SP: Scielo Brasil, 2002. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302002000200008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302002000200008&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 9 set. 2009.

\_\_\_\_\_, M. L. Educação a distância. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

BERNHOEFT, R. Trabalhar e desfrutar: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. São Paulo: Nobel, 1991.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. Investigação qualitativa em educação. Portugal: Porto Ed., 1994.

BOUCHARD, P. Autonomia e distância transacional na formação a distância. In: Alava, S. (org.). Ciberespaço e formações abertas. Porto Alegre: Artmed, 2000.

BOYATZIS, R. E. The competent manager: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de administrador e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/download/Lei4769.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Federal de Administração. Comissão de Especialistas de ensino de Administração. Disponível em: [http://www.cfa.org.br/html/f\\_prof/f\\_prof\\_hica.html](http://www.cfa.org.br/html/f_prof/f_prof_hica.html). Acesso em: 05 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Federal de Administração. Perfil, formação e oportunidade de trabalho do administrador profissional. Pesquisa Nacional do CFA. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/download/pesquisa2003.php>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Federal de Administração. Currículos mínimos de Administração. Parecer nº 307 de 8 de julho de 1966. Disponível em: [http://www.cfa.org.br/html/c\\_gestor/Par307\\_66.pdf](http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 7.321 de 1985. Altera a denominação do conselho federal e dos conselhos regionais de técnicos de administração e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/download/Lei7321.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE-CES nº 1, de 3 de abril de 2001. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/CES0101.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. CNE-CES nº 1, de 8 de junho de 2007. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001\\_07.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001_07.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/96. Referencial para as diretrizes curriculares nacionais – DCN dos cursos de graduação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0067.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Exame Nacional do curso de Administração de 2001. Portaria 010, Art. 2º e 3º D.O. da República Federativa do Brasil. 04 jan. 2001. Institui a diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração de Empresas, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

---

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Referenciais de qualidade para educação superior a distância. Ago 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009

BRASIL. Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da SEsu/MEC. Biblioteca básica para os cursos de graduação em administração: Florianópolis: UDESC, 1997.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. Parecer CFE nº 433/93. Relator: Manoel Gonçalves Ferreira Filho. Documenta. Brasília, Out. 1993. Disponível em: [http://www.cfa.org.br/download/Resn2\\_93.pdf](http://www.cfa.org.br/download/Resn2_93.pdf). Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Parecer 776/97. Relatores: Carlos Alberto Cerpa et. al. Documenta. Brasília, dez. 1997. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0776.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Parecer **CES/CNE** 134/2003. Relator: Antonio Carlos Caruso Ronca. Documenta. mai. 2007. Disponível em: [http://www.abmes.org.br/\\_Download/Associados/Legislacao/2003/parecer/Par\\_CES\\_134\\_040603.doc](http://www.abmes.org.br/_Download/Associados/Legislacao/2003/parecer/Par_CES_134_040603.doc). Acesso em: 06 jan. 2009.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, v.1. 2004, Curitiba. 2004.

CASTELLS, M. A Sociedade em rede - A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. Vol1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª edição rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLL, C.; MONEREO, C. Psicología de la educación virtual. España: Morata. 2008.

DELORS, J. (coord.) Educação, um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, MEC/UNESCO. 1998.

DEMO, P. Desafios modernos da educação. Petrópolis: Vozes, 1993.

---

\_\_\_\_\_. Profissional do futuro. In: Linsigen I.V. et al.. Formação do engenheiro: desafios da atuação docente, tendências curriculares e questões da educação tecnológica. Florianópolis: Ed. UFSC, 1999.

DRAVES, W. Teaching Online. LERN Books, River Fall, 2000. p.37.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: 4th International Conference on Competence-Based Management. Oslo (NW): Waikato Management School, 1998.

DUTRA, J. S. Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_.; HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. Anais do ENANPAD. Foz do Iguaçu. Brasil. 1998.

FERNANDES, B. H. R. As competências & desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FILATRO, A. Design instrucional contextualizado: educação e tecnologia. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2007.

FIORO, R. M.; MASSA, V. M. P. R. Perfil do estudante de ead/UCS do Pólo de Caxias do Sul. Relatório de Pesquisa. Educação Universitária. 2005.

FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. 2ª edição. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. C. C. Construindo o conceito de competência. São Paulo: RAC, 2001. p.183-196.

\_\_\_\_\_. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2001a.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competência. São Paulo: ERA, 2004. p.44-57.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

---

\_\_\_\_\_. Pedagogia do oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 1970.

FORGRAD. Fórum de pró-reitores de graduação das universidades brasileiras. XI Ed. 1999.

FUJITA, O. M. A formação do administrador de empresas: desenvolvendo projetos de trabalho com o uso das tecnologias de informação e comunicação. 2004. 250f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Pres. Prudente-SP, 2004.

\_\_\_\_\_. Quero dar um curso, e agora...? Como planejar? VIII Encontro Internacional Virtual Educa Brasil 2007, 2007.

\_\_\_\_\_. Do presencial tradicional ao virtual: planejamento e mudança de postura. 13º Congresso Internacional de Educação a Distância. ABED. Curitiba-PR. 2007a.

GARCIA, D. J. O papel do mediador técnico-pedagógico na formação continuada a distância de professores em serviço. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Pres. Prudente-SP, 2006.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p.89-112.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p.115-146.

GOIS, A. Aluno a distância vai melhor no Enade. Jornal Folha de S. Paulo, 10 de setembro de 2007. Disponível em:  
[http://ead.unieuro.edu.br/file.php/1/noticias/Aluno\\_a\\_Distancia\\_vai\\_Melhor\\_no\\_ENADE.pdf](http://ead.unieuro.edu.br/file.php/1/noticias/Aluno_a_Distancia_vai_Melhor_no_ENADE.pdf). Acesso em: 07 set. 2009.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competência e gestão de talentos. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUBA, E. Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation. Monograph Series nr. 8. Los Angeles, Center for the Study of Evaluation, 1978.

---

GUIMARÃES, L. B. A Formação Continuada de professores do ensino superior para a atuação docente on-line: desafios e possibilidades. 225 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente-SP, 2009.

HARASIM, L. Online collaborative learning (OCL): the next generation for elearning. X Congresso Internacional, ABED, Porto Alegre: 2003, Disponível em <http://www.slideshare.net/aquifolium/linda-harasim-on-online-collaborative-learning>, slide 17-19. Acesso em: 09 set.2009.

\_\_\_\_\_. et al. Redes de aprendizagem: um guia para ensino e aprendizagem on-line. São Paulo: SENAC, 2005.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, 1995.

HIPÓLITO, J. A. M. A administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001

KENSKI, V. M. Tecnologias e ensino presencial e a distância. Campinas: Papirus, 2003.

\_\_\_\_\_. Gestão e uso das mídias em projeto de educação a distância. Revista E-Curriculum, São Paulo, v.1, n.1, dez. – jul. 2005-2006. Disponível em [http://pucsp.br/ecurriculum/artigos\\_v\\_1\\_n\\_1\\_dez\\_2005/vanikenskiartigo.pdf](http://pucsp.br/ecurriculum/artigos_v_1_n_1_dez_2005/vanikenskiartigo.pdf). Acesso em: 22 mar. 2007.

\_\_\_\_\_. Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2007.

\_\_\_\_\_. A educação corporativa e a questão da andragogia. In: Educação a distância: estado da arte. LITTO, M., F; FORMIGA, M.M.M. (orgs.) São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p.242-247.

KNOWLES, M. The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy. Nova York: Associated Press, 1970.

\_\_\_\_\_. The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development. 5ª ed. Texas: Gulf Publishing Company, Houston, 1977.

\_\_\_\_\_. The adult learner: a neglected species. 4ªed. Houston: Gulf Publishing Company, 1990.

---

KRESS, G. O ensino na era da informação: entre a instabilidade e a integração. In: GARCIA, R.L.; MOREIRA, A.F. (org) Currículo na contemporaneidade: incertezas e desafios. São Paulo: Cortez. 2003, p.114-138.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. In: Les édition d'organisation. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEVY, P. Cibercultura. São Paulo. Editora 34, 1999.

LEVITT, T. The managerial merry-go-round. Harvard Bussiness Review, 1974.

LIMA, L. O. L. Mutações em educação segundo McLuhan. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

LITTO, M. F.; FORMIGA, M. Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

LOPES, A. R. C. Políticas curriculares: continuidade ou mudança de rumos? Rev. Brasileira de Educação. n.26, 2004. p.109-118.

LOPES, P. C. Reflexões as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. In: XXVI ENANPAD, 2002. Atas... ANPAD, 2002.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACDONALD, J. The transcendental development ideology of education. In: Theory as a prayerful act: the collected essays of James B. MacDonald. New York: Peter Lang, 1995, p.69-77.

MAIA, C.; MATTAR, J. ABC da ead. 1ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MASETTO, M. T. Aulas vivas. 2.ed. São Paulo: MG, 1992.

---

\_\_\_\_\_. Mediação pedagógica e o uso da tecnologia. In: MORAN, J. S.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. Novas tecnologias e mediação pedagógica. Campinas, SP: Papirus, 2000. p.133-173.

\_\_\_\_\_. Docência universitária: repensando a aula. In: TEODORO, A.; VASCONCELOS, M. L. (Orgs.) Ensinar e aprender no ensino superior: por uma epistemologia da curiosidade na formação universitária. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005. p. 79-108.

MARGINSON, S.; RHOADES, G. Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic. Higher Education. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, v.43, 2002.

MARTINS, M. C. Currículo e formação de professores de História: uma alegoria. Educação em Revista, Belo Horizonte, v.45, 2007. p.145-158.

MARTINS, P. E. M. et al. Repensando a formação do administrador brasileiro. Archétypon. Rio de Janeiro, 1997.

MAXIMINIANO, A. C. A. Introdução a administração. 5ª ed. Rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000. p.25.

MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, n.28. 1973. p.1-4.

\_\_\_\_\_.; SPENCER, L. M. Competency assessment methods: history and state of the art. Hay Mcker Research Press, 1990.

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. Training and development. 1997. p.40-47.

MENEGOLLA, M.; SANT'ANNA, I. M. Por que planejar? Como planejar? . 15.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.

---

MERRIAN, S. B. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. The nature of managerial work. New York: Harper&Row, 1973.

\_\_\_\_\_. MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006

MIRABILE, R. J. Everthing you wanted to know about competency modeling. Training and Development. vol. 51, n.8, 1997.

MONTEZ, C.; BECKER, V. TV digital interativa: Conceitos, desafios e perspectivas para o Brasil. 2. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. Educação a distância: uma visão integrada. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MORAES, M. C. O paradigma educacional emergente. Campinas: Papirus, 1997.

\_\_\_\_\_. Tecendo a rede, mas com que paradigma? In: MORAES, M.C. (Org.) Educação a distância: fundamentos e práticas. Campinas, SP: Unicamp/Nied, 2002. p.1-25.

MORAN, J. M. O que é educação à distância. Disponível em:  
<http://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm>. 2002. Acesso em: 02 out. 2009.

\_\_\_\_\_. Novas questões que a educação online traz para a didática. Contribuições para uma pedagogia da educação on-line. In: SILVA, M. (org.) Educação on-line: teorias, práticas, legislação, formação corporativa. São Paulo, Loyola, 2003, p.42-46. Disponível em:  
<http://www.eca.usp.br/prof/moran/questoes.htm>. Acesso em: 31 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. Laboratório on-line de aprendizagem: uma experiência de aprendizagem colaborativa por meio do ambiente virtual de aprendizagem. 2007. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32622007000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622007000300006). Acesso em 17 set. 2009.

---

\_\_\_\_\_. Modelos de avaliação do ensino superior à distância no Brasil. ETD – Educação Temática Digital, Campinas, v.10, n.2. 2009. p.54-70.

MOREIRA, A. F. B. Propostas curriculares alternativas: limites e avanços. Revista Educação & Sociedade, ano XXI, n. 73, 2000. p.109-138.

\_\_\_\_\_. O currículo como política cultural e a formação docente. In: Silva, T. T.; Moreira, A. F. B. Territórios contestados. O currículo e os novos mapas políticos e culturais. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p.7-20

\_\_\_\_\_. A configuração atual dos estudos curriculares: a crise da teoria crítica. In: Costa, M.; Moreira, A. F. B. O currículo nos limiars do contemporâneo. Rio de Janeiro: DP&A Ed., 1998. p.11-36.

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do Administrador. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: FGV. 1983. p.23-24.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. e cols. Discontinuous change: leading organizational transformation. San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1995. p.3-44.

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas diretrizes curriculares: cabeças “bem feitas” ou “bem cheias”? In: XXVI ENANPAD, 2002. Atas... ANPAD, 2002.

NUNES, D. Gestão Empresarial: casos e conceitos de evolução empresarial. In: A pós-graduação lato sensu e a legislação pertinente. PINTO, E. P (org.). São Paulo: Saraiva, 2007. p.373-381.

OLIVEIRA, A. B. Andragogia, facilitando a aprendizagem. Educação do Trabalhador, v.3. CNI-SESI, 1999.

PACHECO, J. A. Globalização e identidades educativas: rupturas e incertezas. Revista Lusófona de Educação. v.8. 2006. p.13-28.

\_\_\_\_\_. Estudos Curriculares: para a compreensão crítica da educação. Porto: ASA, 2007. Disponível em < [http://www.asa.pt/CE/Estudos\\_curriculares.pdf](http://www.asa.pt/CE/Estudos_curriculares.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2009.

\_\_\_\_\_.; PEREIRA, N. Estudos Curriculares: das teorias aos projectos de escola. Educação em Revista. v.45. 2007.

---

PALLOFF, R. M.; PRATT, K. Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço: estratégias eficientes para a sala de aula on-line. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PAPALIA, D. E.; OLDS, S. W. Desenvolvimento Humano. 7º ed. Porto Alegre Ed. Artmed: 2000. p. 369-399.

PERRENOUD, P. Sucesso na escola: só o currículo, nada mais que o currículo! Cadernos de Pesquisa, n.119, 2003. p.9-27.

\_\_\_\_\_. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

PORTELLA, E. Por uma nova universidade. Revista Ensino Superior, São Paulo. ano 5, n.59, 2003. p.40-42.

PORTER, L. W.; MCKIBBIN, L. E. Management education and development: drift or thrust into the 21 st century? New York: McGraw-Hill, 1988.

PRADO, M. E. B. B. Educação a distância e formação do professor: redimensionando concepções de aprendizagem. 2003. 279 f. Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. A. Competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (org.) Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura. Cap. 2, 2000.

QUEZINI, R. A.; FRANCISCO, A. C.; PILATTI, L. A. A evolução do termo competência. Disponível em < <http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-01.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2009.

REVISTA VOCE S/A. Os melhores MBAs do Brasil. Edição 112. Out. 2007, p.66.

ROBBINS, S. P. Mudança organizacional e administração do estresse. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC. 1999. p.394-423.

ROCHA-PINTO, S.; PEREIRA, C.; COUTINHO, M. T.; JOHANN, S. L. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. 9º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

---

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

SANCHES, F. (org.) Anuário brasileiro estatístico de educação aberta e a distância (abraEAD 2007). 3.ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2007.

SANDBERG, J. Human competence at work: an interpretative approach. Gothenburg: BAS. 1994.

SANTOS, B. Por que é tão difícil construir uma teoria crítica? Rev. Crítica de Ciências Sociais, v. 54. 1999.

SANTOS, L. L. Currículo em tempos difíceis. Belo Horizonte: Educação em Revista, v. 45, 2007.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. São Francisco: Jossey-Bass. 1985, p.116. In: PINTO, E. P. (org.) Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: Saraiva, 1996.

SCHLÜNZEN JR, K. Aprendizagem, cultura e tecnologia: desenvolvendo potencialidades corporativas. São Paulo: Ed. UNESP, 2003.

\_\_\_\_\_; PELLANDA, N. M. C; SCHLÜZEN, E. T. M. Inclusão digital: tecendo redes afetivas/cognitivas. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

SCHNEIDER, W. Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar. Rio de Janeiro: Record, 1996. In: PINTO, E. P (org.) Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: Saraiva, 1996.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Departamento Nacional. Metodologia [de] avaliação e certificação de competências. 2.ed. Brasília: SENAI/DN. 2004.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Departamento Nacional. Metodologia [para] elaboração de desenho curricular baseado em competências. 2.ed. Brasília: SENAI/DN. 2004.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Departamento Nacional. Metodologia [para] elaboração de perfis profissionais. 2.ed. Brasília: SENAI/DN. 2004.

---

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Departamento Nacional. Norteador da prática pedagógica: formação com base em competências. Brasília: SENAI/DN. 2006.

SIGNORINI, R. A profissionalização e as novas diretrizes curriculares. *Revista Ensino Superior*. São Paulo, n.59. 2003. p.46-47

SILVA, A. B. Caracterização do administrador na era da informação e do conhecimento. *Revista Brasileira de Administração*, 2001. p.6-14.

SILVA, J. S. El Cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. In: I Conferencia interamericana de educación agrícola superior y rural. IIC/IICA. Panamá: 1999.

SILVA, M.; SANTOS, E. (orgs) Avaliação da aprendizagem em educação online. São Paulo: Loyola, 2006.

SILVIO, J. La virtualización de la universidad: ¿Como transformar la educación superior con la tecnología? Caracas: UNESCO, 2000. p.41. Disponível em: [http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/La\\_virtualizacion\\_univ.pdf](http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/La_virtualizacion_univ.pdf). Acesso em: 09 set. 2009.

SOARES, I. O. Educomunicação: um campo de mediações. In: *Comunicação & Educação*, vol. 7, n. 19, pág.23 2000. Disponível em <http://revistas.univerciencia.org/index.php/comeduc/article/view/4147/3888>. Acesso em: 02 set. 2009.

SOUZA, R. F. A produção intelectual sobre o currículo a partir dos anos 80. n.58, 1983. p.117-128.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work models for superior performance*. New York: John Willey, 1993.

TARRAGÓ, F. R. *La nueva educación*. España: L ID Editorial Empresarial, 2007.

TAYLOR, J. C. *Fifth generation distance education*. 2001. Disponível em: <http://www.ascilite.org.au/ajet/e-jist/docs/vol4no1/Taylor.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2009.

TEICHLER, U. *The changing debate on internationalisation of higher education*.

---

Higher Education, Kluwer Academic Publishers, v. 48, 2004. p. 5-26.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução a pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTE, J. A. (org.). Computadores e conhecimento: repensando a educação. Campinas: Gráfica Unicamp, 1993.

\_\_\_\_\_.; FREIRE, F. M. P. (orgs). Aprendendo para a vida: os computadores na sala de aula. São Paulo: Cortez, 1994.

\_\_\_\_\_. O computador na sociedade do conhecimento. Campinas: Gráfica Unicamp/Nied, 1999.

VEIGA-NETO, A. Geometrias, currículo e diferença. Rev. Educação e Sociedade. Campinas. v.79. 2002.

VILLARDI, R.; OLIVEIRA, E. G. Tecnologias na educação: uma perspectiva sócio-interacionista. Rio de Janeiro: Dunya, 2005.

VILLELA, L. E.; LEÔNCIO, J. As mudanças no conceito de capacidade empresarial: identificação de critérios par sua reavaliação. Anais do Workshop da ANPROTEC. Belém. 2000. p.8.

\_\_\_\_\_.; NASCIMENTO, L. M. F. Competências pós-industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados: pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. Anais do ENANPAD. Atibaia. 2003. p.27.

WEBSTER. Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

WILHELMS, E. A. Comunicação e educação. In: Recanto das Letras, 2008. Disponível em <http://recantodasletras.uol.com.br/artigos/1030438>. Acesso em: 02 set. 2009.

WOOD JR., T. Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

---

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FUJITA, Oscar Massaru. Educação a Distância, Currículo e Competência: uma proposta de formação on-line para gestão empresarial. 2010. 284 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

Catalogação na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo

---

371.295 Fujita, Oscar Massaru  
F961e Educação a Distância, Currículo e Competência : uma proposta de formação on-line para gestão empresarial / Oscar Massaru Fujita ; orientação Vani Moreira Kenski. São Paulo : s.n., 2010.  
284 p. : il., grafs. tabs.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Educação. Área de Concentração : Didática, Teorias de Ensino e Práticas Escolares) - - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

1. Educação a distância 2. Currículos e programas 3. Competência profissional - Educação 4. Gestão empresarial 5. Ensino e aprendizagem I. Kenski, Vani Moreira, orient.

---

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Evolução histórica do ensino da Administração no Brasil

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
1931	Criação do Ministério da Educação
1934	Surgimento da USP/SP
1938	Criação do DASP e início das atividades do FGV
1946	Criação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP) e do Instituto de Administração
1952	Criação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAP/FGV-RJ
1954	Criação da Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP/FGV-SP
1963	Oferecimento dos primeiros cursos de Administração de Empresas e Administração Pública na FEA-USP.
1965	Lei nº 4.769 – regulamentação da profissão de Técnico em Administração
1966	Parecer 307 - primeiro currículo mínimo do curso de Administração
1985	Lei nº 7.321 - alteração da regulamentação de Técnico para Administrador
1993	Resolução nº 2 – instituição do currículo pleno nos curso de graduação em Administração
1996	Lei nº 9.394 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LBD)
1997	Parecer 776/97 da Lei 9.131 de 1995
2003	Parecer CES/CNE nº 134 – Diretrizes Curriculares para o curso de graduação em Administração

Fonte: dados extraídos do CFA/MEC

## APÊNDICE B – Melhores cursos de Gestão Empresarial do exterior

Seq 1	<b>Northwestern University</b>
Inst. Ensino:	<a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education- Kellogg Management Institute</b> <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/execed/programs/MGMT03/index.htm">http://www.kellogg.northwestern.edu/execed/programs/MGMT03/index.htm</a>
Modalidade:	Presencial – <b>In Evanston</b>
Ementa:	The KMI curriculum draws from the "Best of an MBA." You will gain a thorough understanding of the functional areas of business management through a review of both fundamental concepts and the latest thinking and tools. You will learn solid managerial skills, such as how to structure an organization, how to measure and monitor performance, and how to identify and implement the best practices within functional areas of business. You will also gain an understanding of the difference between leaders and managers, and how you can strive to be both.
A quem se destina:	The Kellogg Management Institute is designed for senior-level executives who have a minimum of fifteen years of work experience with five of the past years in a significant managerial capacity. Our participants come from a wide range of organizations — businesses, not-for-profits and government agencies. Approximately 10-20 percent of KMI participants have previously earned an MBA and are returning to update their Knowledge. The typical KMI class may include the following: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recently appointed general managers who are responsible for the overall performance and strategy of an organizational unit</li> <li>• Senior-level functional and technical managers</li> <li>• Professionals (physicians, lawyers, accountants, scientists, etc.) who now hold managerial positions</li> <li>• Owners/managers of small- to medium-sized companies</li> <li>• Because KMI's format allows adequate time and advance notice for scheduling business and personal plans, participants are expected to attend all class sessions.</li> </ul>
Disciplinas:	Core Courses: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accounting</li> <li>• Economics</li> <li>• Finance</li> <li>• Managerial Negotiations</li> <li>• Managing People</li> <li>• Marketing</li> <li>• Strategy Formulation</li> <li>• Leading Strategic Change</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 144h. Approximately two Fridays per month between September and May (full time)
Relevância/ inovações:	Just as the Kellogg School promotes team culture in your professional life, we also recognize and respect the teams you forge in your personal life. We encourage the active involvement of your family in KMI social events. KMI hosts several on-campus spouse and family events, including a fall football game, a midwinter social event, and a graduation dinner dance.
Observações:	Valor do Investimento: US\$ 24.000  During the two weeks between class days, you are expected to prepare cases and readings, which require approximately four to six hours of study. You are also asked to use the intervening weeks to reflect on the material discussed in the previous class and to relate it to your jobs and organizations. You have the opportunity to share new insights with your KMI colleagues and faculty at the next meeting.

Seq 2 Inst. Ensino:	<b>Stanford University</b> <a href="http://www.gsb.stanford.edu/">http://www.gsb.stanford.edu/</a>
Curso:	General Management – Stanford Executive Program <a href="http://www.gsb.stanford.edu/exed/sep/index.html">http://www.gsb.stanford.edu/exed/sep/index.html</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	Established in 1952, the Stanford Executive Program is the flagship executive program offered by the Stanford Graduate School of Business. Taught by more than 30 Stanford faculty members, the program features a general management curriculum that is customized to the needs of senior executives working in global companies, government agencies, and nonprofit organizations. Residing together on the Stanford University campus, participants in the Stanford Executive Program immerse themselves in a curriculum that examines the economic, political, social, and ethical demands of top leadership.
Objetivo:	The purpose of the Stanford Executive Program is to equip senior executives with the knowledge, relationships, and tools necessary to drive results at the highest levels of global management.
A quem se destina:	The Stanford Executive Program is designed for seasoned executives with at least 12-15 years of management experience and strategic responsibilities at the company- or country-wide level. Participants are typically either top-level executives seeking to broaden their strategic vision and leadership capabilities or high-performing senior executives positioning themselves for success in top roles. In addition, participants often face one or more of the following professional challenges: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A promotion to a position with significant global leadership responsibilities</li> <li>• A transition from a top-level, functionally-centered role to a senior-level, general management role</li> <li>• A rapidly changing industry environment that demands new strategies and capabilities</li> <li>• A shift or planned shift in organizational strategy that demands fresh leadership perspectives</li> </ul>
Disciplinas:	The first five weeks of the program consist of a core set of courses that cover each of these three themes: Strengthening Strategic Leadership Competence, Developing Core Functional Capabilities, Managing the Extended Market and Nonmarket Environment. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Leadership; Microeconomics with Names;</li> <li>• Dynamic Competition;</li> <li>• Nonmarket Strategy in the Business Environment</li> <li>• Financial Management Business Process Design;</li> <li>• Macroeconomic Literacy Financial Reporting;</li> <li>• Winning Through Innovation Marketing Management;</li> <li>• Corporate Governance and Executive Compensation</li> <li>• Monetary Policy, International Finance and Currency Markets</li> <li>• Profit from Evidence-Based Management</li> </ul> The sixth and final week of classes consists of elective courses that participants choose based on their individual development objectives: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer-Focused Product Planning; How Effective Leaders Use Power;</li> <li>• Business Simulation Laboratory; Globalization Growth Strategies;</li> <li>• Options and Derivatives in Modern Corporate Finance;</li> <li>• Building the Market-Focused Organization; Electronic Commerce;</li> <li>• Acquiring and Developing Star Performers</li> <li>• Organizational Networks: Diagnosing and Managing Social Capital</li> </ul>
Carga Horária Total	Aproximadamente 240 horas 6 semanas, com aproximadamente 40 h/aula semanais (full time)
Relevância/ inovações:	Each session of the Stanford Executive Program contains up to 144 participants. Participants are divided into two concurrent class sections to enhance interaction during lectures. These two class sections are then reassigned midway through the program to increase peer exposure and knowledge sharing.
Observações:	Valor do Investimento: \$52,000 USD

Seq 3 Inst. Ensino:	<b>University of Michigan-Ann Arbor</b> <a href="http://www.bus.umich.edu/">http://www.bus.umich.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education - The Executive Program</b> <a href="http://execed.bus.umich.edu/centersofexcellence/products/view_program.aspx?product_ord=1060&amp;program_name=ExecutiveProgram">http://execed.bus.umich.edu/centersofexcellence/products/view_program.aspx?product_ord=1060&amp;program_name=ExecutiveProgram</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	As a participant in <b>The Executive Program</b> , our flagship business executive education program for senior executives, you will explore a range of issues involved in management of the multi-business firm in the international business and economic environment. Primary consideration will be given to issues involved in planning the strategic direction of business within economic, political, organizational, and competitive parameters and constraints. Throughout the general management executive program, you will have numerous opportunities to examine business and corporate issues, problems, and opportunities from a multidimensional, multicultural perspective.
Objetivo:	This intensive, month-long program for senior executives will help you expand your knowledge and perspective on current issues, policy, and the competitive environment by focusing on <b>three primary objectives</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhancing strategic decision-making ability to improve your competitiveness and add value for all of your stakeholders</li> <li>• Providing an interdisciplinary perspective within an international scope that integrates markets, competition, and organizational issues</li> <li>• Investigating key issues and action plans pertinent to individual organizations</li> </ul>
A quem se destina:	<b>The Executive Program</b> is particularly appropriate for you if you are a senior executive whose past business experience and success have been concentrated in a single functional area. Whether you are a vice president, director, country manager, or divisional executive, this general management program is designed to develop your business acumen while providing a deeper understanding of all functional areas and the leader's role in integrating their diverse activities and decisions. As a candidate for admission to this senior level program, you will be required to complete an application during the registration process. You should meet the following qualifications: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proven professional maturity and the desire to be intellectually challenged by advanced-level instruction</li> <li>• A sincere commitment to participate in the intensive study and active discussion that contribute significantly to the program</li> </ul>
Disciplinas:	<b>Financial Analysis and Economics</b> An understanding of the principles of economics, accounting, and financial analysis are essential for general management success. Topics examined include: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial Analysis of Global Competitors</li> <li>• Money and Capital Markets</li> <li>• Financial Analysis for Corporate Investment Decisions</li> <li>• Value-Based Corporate Strategy</li> <li>• Valuation Principles</li> <li>• Financing the Firm</li> <li>• Corporate Performance Measurement</li> <li>• Corporate Restructuring</li> </ul> <b>Strategic Marketing Planning and Management</b> Marketing management is an integral part of the strategic planning process. This segment of the senior executive program examines <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Market-Driven Organization</li> <li>• Product/Market Choice</li> <li>• Marketing Research</li> <li>• Marketing Strategy</li> <li>• The Future of Marketing</li> <li>• Computer simulation exercises are an important part of this section.</li> <li>• Segmentation and Positioning</li> <li>• Value Assessment and Actualization</li> <li>• Environmental and Industry Analysis</li> <li>• Resource Allocation In Marketing</li> </ul> <b>Leadership, Change and Innovation</b> Strategic change demands modifications in organizational structure, human resource practices and leadership. Topics examined include: <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR as a Competitive Advantage</li> <li>• Transformational Leadership</li> <li>• Managing Change</li> <li>• Dynamics of Positive Organizations</li> <li>• Diagnosing and Changing Organizational Culture</li> <li>• Leading Innovation</li> </ul> <b>Information and Decision Technology</b> Key issues facing senior management in the use of technology are discussed. Topics examined include: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Information Systems</li> <li>• Information for Competitive Advantage</li> <li>• Information Technology In Support of Product Marketing</li> <li>• Allocation of Costs for Information Systems</li> <li>• Information Technology's Impact On Industry Structure</li> <li>• The Development of Information Technology</li> <li>• Managing Organizational Change</li> </ul>
Carga Horária Total	Aproximadamente 160 h. One month (full time)
Relevância/ inovações:	Throughout the <b>Executive Program</b> , your learning is enriched by lectures, case analyses, class discussions, small-group and individual presentations, multi-media, and computer simulations. Within each of these teaching modalities, you are an active player in the learning process and in the array of managerial decisions that must be reached. You will take away a wealth of resources to help you apply new ideas and innovative solutions to management challenges within your organization. By working with a peer group of outstanding executives with comparable levels of responsibility and advancement goals, you will place your learning experience into a practical framework that adds a lasting impact to the program material.
Observações:	Valor do Investimento: \$34500 USD <b>Fee Policy:</b> The program fee includes tuition, instructional materials, hotel accommodations, continental breakfast, lunch, and coffee breaks each day, and selected dinners. Trata-se de uma imersão de aproximadamente um mês, todos os dias da semana. O aluno tem a necessidade de hospedar nas proximidades da universidade.

Seq 4 Inst. Ensino:	<b>Massachusetts Institute of Technology</b> <a href="http://mitsloan.mit.edu/">http://mitsloan.mit.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education - International Management Program</b> <a href="http://mitsloan.mit.edu/execed/course/details.php?id=506">http://mitsloan.mit.edu/execed/course/details.php?id=506</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	<p>Designed and taught by leading faculty of the MIT Sloan School of Management, this intensive, four-week program goes beyond the MBA to consider the advanced concepts, practical tools, and essential skills needed to lead effectively in today's global business environment.</p> <p><b>Program Benefits</b> This intensive learning experience delivers long-term value, enabling participants and their organizations to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• select strategies for targeting new, expanded, and more profitable markets</li> <li>• create an organizational culture that promotes innovation</li> <li>• increase the competitiveness of national firms</li> <li>• understand the role of financial markets in fostering innovation</li> <li>• address the challenges of globalization</li> </ul>
Objetivo:	<p>The program is composed of three themes that introduce cutting-edge management thinking and provide frameworks and strategies for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• driving innovation and entrepreneurship in established and emerging markets</li> <li>• creating value in global supply and technology chains</li> <li>• managing the distributed enterprise</li> <li>• conducting international investment valuation and real options analysis</li> <li>• understanding international economics</li> <li>• promoting ethics and managing cross-cultural issues</li> </ul>
A quem se destina:	<p>The <i>International Management Program</i> is designed for high-potential managers from around the world. Participants will be fast-track professionals in key management positions who will play a strategic role in the running of their organizations. The program is tailored for recent graduates of MBA and Executive MBA programs and those with equivalent work experience.</p> <p><b>Requirements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Completion of all MBA or Executive MBA coursework, or at least five years of work experience</li> <li>• Eligibility for a U.S. B1 Visa</li> <li>• Demonstrated ability to cover costs of program</li> <li>• Fluency in understanding, speaking, and reading English</li> </ul>
Disciplinas:	<p><b>Theme I: Playing the Global Game</b> Typical sessions will include corporate strategy, globalization strategy, global economics, emerging markets, and the implications of Asian globalization.</p> <p><b>Theme II: Leading Innovation and Change</b> Typical sessions will include leadership, cross-cultural negotiation, organizational dilemmas in multinational companies, innovation and creativity, change management, organizational transformation, and the management of people in global firms.</p> <p><b>Theme III: Building Business Acumen</b> Typical sessions will include system dynamics, strategic finance, trust-based marketing, managing services, balancing services and products, managing technology, and entrepreneurship.</p>
Carga Horária Total	Aproximadamente 100 horas Four Weeks.
Relevância/ inovações:	In each of the themes, participants will join a multinational group, including graduating MBA students from the Nanyang Fellows Program. The Nanyang Fellows represent more than 10 countries in Asia. This global classroom will provide rich and diverse cultural perspectives and situations.
Observações:	<p>Valor do Investimento: \$24,500 (includes books and course materials does not include accommodations or meals)</p> <p>Curso intensivo, de quatro semanas, que vai além de um MBA.</p> <p>Curso de gerenciamento no contexto da globalização.</p>

Seq 5 Inst. Ensino:	<b>Northwestern University</b> <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education- Kellogg Management Institute</b> <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/execed/programs/MGMT03/index.htm">http://www.kellogg.northwestern.edu/execed/programs/MGMT03/index.htm</a>
Modalidade:	Presencial – <b>In Miami</b>
Ementa:	The KMI curriculum draws from the "Best of an MBA." You will gain a thorough understanding of the functional areas of business management through a review of both fundamental concepts and the latest thinking and tools. You will learn solid managerial skills, such as how to structure an organization, how to measure and monitor performance, and how to identify and implement the best practices within functional areas of business. You will also gain an understanding of the difference between leaders and managers, and how you can strive to be both.
A quem se destina:	The Kellogg Management Institute is designed for senior-level executives who have a minimum of fifteen years of work experience with five of the past years in a significant managerial capacity. Our participants come from a wide range of organizations — businesses, not-for-profits and government agencies. The typical KMI class may include the following: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recently appointed general managers who are responsible for the overall performance and strategy of an organizational unit</li> <li>• Senior-level functional and technical managers</li> <li>• Professionals (physicians, lawyers, accountants, scientists, etc.) who now hold managerial positions</li> <li>• Owners/managers of small- to medium-sized companies</li> <li>• Because KMI's format allows adequate time and advance notice for scheduling business and personal plans, participants are expected to attend all class sessions.</li> </ul>
Disciplinas:	<b>Core Courses:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accounting</li> <li>• Economics</li> <li>• Finance</li> <li>• Managerial Negotiations</li> <li>• Managing People</li> <li>• Marketing</li> <li>• Strategy Formulation</li> <li>• Leading Strategic Change</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 200h.  KMI-Miami is a general management program that meets for 20 class days spread out over five months.
Relevância/ inovações:	Just as the Kellogg School promotes team culture in your professional life, we also recognize and respect the teams you forge in your personal life. We encourage the active involvement of your family in KMI social events. KMI hosts several on-campus spouse and family events, including a fall football game, a midwinter social event, and a graduation dinner dance.
Observações:	Valor do Investimento: U\$ 29.000  During the four weeks between classes, you are expected to prepare cases and readings, which require approximately four to six hours of study per week. You are also asked to use the intervening weeks to reflect on the material discussed in the previous class and to relate it to your jobs and organizations. You have the opportunity to share new business management insights with your KMI colleagues and faculty at the next meeting. The result is a blend of classroom concepts and day-to-day experience--a powerful combination that greatly enriches the learning process.  Formato bem diferenciado. Uma vez por mês o aluno passa cinco dias consecutivos na universidade, inclusive se hospedando lá.

Seq 6 Inst. Ensino:	<b>University of Chicago</b> <a href="http://www.chicagogsb.edu/">http://www.chicagogsb.edu/</a>
Curso:	<b>Summer Business Scholars Program</b> <a href="http://www.chicagogsb.edu/summerscholars/">http://www.chicagogsb.edu/summerscholars/</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	We've taken the strengths of our MBA program and developed an intensive program during which you will: <ul style="list-style-type: none"> <li>• study marketing, accounting, financial analysis, capital markets, and competitive strategy</li> <li>• attend lectures featuring Chicago GSB's world-renowned faculty and alumni</li> <li>• receive one-on-one coaching from mentors</li> <li>• visit major Chicago-area corporations representing a variety of industries</li> <li>• live in downtown accommodations with fellow Scholars</li> </ul>
Objetivo:	The program is designed for talented individuals seeking to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• improve their business skills</li> <li>• obtain a better understanding of careers in business</li> </ul> attain the academic preparation necessary to succeed in business school
A quem se destina:	The program is for undergraduate leaders in their junior or senior year as well as recent college graduates. The Summer Business Scholar Program attracts talented students from a variety of universities and colleges. This intensive program is for bright, highly-motivated, dynamic individuals, like you, who want to take advantage of the Chicago Approach to get an edge in their careers or their future academic endeavors. Summer Business Scholars represent a diverse community who contribute new ideas and different points of view to the learning environment. Your fellow scholars will share the following characteristics. <ul style="list-style-type: none"> <li>• seek a rigorous experience which will test their skills and stretch their thinking</li> <li>• have a history of academic success and leadership</li> <li>• think they may be interested in graduate business school in the future</li> <li>• desire a way to enter the world of business with a non-business undergraduate major</li> <li>• wish to meet interesting classmates with similar interests for a three weeks of hard work and great fun</li> <li>• want a summer enrichment program that combines classroom learning with practical, hands-on exposure</li> </ul>
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing</li> <li>• financial analysis</li> <li>• competitive strategy</li> </ul> accounting capital markets
Carga Horária Total	Aproximadamente 105 horas (full time) The program is three-weeks long. A typical day will consist of four-hours of academic coursework in the morning. Late afternoons and evenings are scheduled with distinguished lecture series, professional skill-building workshops, and citywide social events. Mid-day will generally be reserved for study of the day's curriculum.
Relevância/inovações:	You'll work and play with people with varied interests, backgrounds, and ambitions – much like Chicago GSB's MBA program. The Summer Business Scholars Program will open your eyes to new ideas and different points of view. The Summer Business Scholars Program features a chance not only to study, but live in the heart of Chicago. You and the other attendees from across the country will stay in a newly-opened, 25-story student residence hall, Baumhart Hall, one block east of Chicago's famed Magnificent Mile.
Observações:	Valor do Investimento : USD\$6,000 and will include all instruction, books and materials, accommodations (with roommates) at Baumhart Hall and board (all meals Monday through Friday). Tuition also includes all transportation required for corporate visits, and special events and entry fees to local Chicago attractions scheduled within the program. Diferentemente de outros, o público-alvo é recém formados e líderes no início da carreira. Possui uma carga horária menor e, por ser um curso de verão, acontece em três semanas e o aluno se hospeda na universidade.

Seq 7 Inst. Ensino:	<b>Dartmouth College</b> <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu/">http://www.tuck.dartmouth.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education – Tuck Executive Program</b> <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu/exec/open_programs/executive_program.html">http://www.tuck.dartmouth.edu/exec/open_programs/executive_program.html</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	At TEP, you'll examine the components of successful business management and develop a personal approach to leadership in today's competitive business environment. With the facilitation of our acclaimed faculty, you'll also learn how to formulate and execute strategy, develop and use a leadership model, and effect and manage change. You'll consider organization-wide and business-unit strategy integration, effective resource allocation, and linking strategy to customers, competitors, and markets. Structured learning sessions, small group activities, case discussions, simulations, and presentations help you apply the latest in business thinking and practical business insights to a wide variety of business challenges.
A quem se destina:	TEP is designed for executives with 10 to 15 years of management experience whose careers have been marked by achievement and who are expected to assume even greater responsibility. Participants come from a broad range of functional backgrounds and represent foreign and domestic corporations, nonprofit organizations, and government institutions. Admission to the program is determined by the scope of an applicant's managerial experience, current level of responsibility, and expected career trajectory. Candidates are expected to be able to contribute their expertise and experience to group interactions and foster communication and exchange of knowledge among their peers in the group. Selected candidates must have: <ul style="list-style-type: none"> <li>• demonstrated ability to manage direct reports, assets, and budgets</li> <li>• careers marked by significant achievement in business initiatives</li> <li>• sponsorship from their employing organization</li> <li>• ability to manage assignments and presentations in English</li> </ul>
Disciplinas:	<b>Module One—Looking Forward: General Management in Action</b> You'll begin by sharpening your general management perspective and learning to integrate cross-functional expertise into strategic management processes. Topics include: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Developing a Strategic Mindset</li> <li>• The Tools of Financial Analysis: Corporate Valuation, Economic Performance, and Developing a Global Financial Strategy</li> <li>• Successful Supply Chain Strategies</li> <li>• Developing and Implementing a Market Focused Strategy</li> <li>• Strategic Challenges in Top Management Teams</li> <li>• Corporate Communication Strategy, Social Responsibility, and Reputation Management</li> </ul> <b>Module Two—Looking Outward: Managing Change and Growth</b> This module provides new approaches for leading and managing change using organizational structures and systems. Topics include: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategy Dynamics, Executing Strategy, and Creating Value Through Strategy</li> <li>• Strategic Alliances, e-Procurement, and Supply Chain Relationships</li> <li>• Cross-Border Mergers and Acquisitions</li> <li>• Implementing New Ventures</li> <li>• Acquiring and Retaining Profitable Customers</li> <li>• Implementing Strategic Change</li> <li>• Measuring Strategic Performance</li> </ul> <b>Module Three—Looking Inward: Leadership and Personal Change</b> Week three provides an opportunity to inventory personal leadership strengths and weaknesses and develop skills to drive breakout performance. Topics include: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Why Smart Executives Fail</li> <li>• Leadership and Emotional Intelligence</li> <li>• Helping Successful Leaders Get Even Better: A Workshop with Marshall Goldsmith</li> <li>• Negotiation</li> <li>• Strategies of Global Leaders</li> </ul>
Carga Horária Total	Aproximadamente 140 horas. Três semanas.
Relevância/ inovações:	<b>LEADERSHIP ASSESSMENT</b> TEP is a significant investment for both you and your employer/sponsor. Examine the return on your TEP investment through an optional assessment, which covers critical aspects of successful global leadership: developing a global mindset, sharing leadership, appreciating cultural diversity, developing people, achieving personal mastery, leading change, and maintaining competitive advantage. Before the program begins, your personal leadership competencies will be assessed. You'll be rated by colleagues, subordinates, and supervisors and provided with their feedback at the start of the program. During the program, you'll work with a facilitator to review the assessment results and prepare a personal action plan. A follow-up assessment is scheduled for six months after the program's end to review progress on action plans. Longer-term coaching with a facilitator can be arranged for an additional fee.
Observações:	Program Fee: \$30,000 USD  Curso intensivo onde o aluno se hospeda na universidade.

Seq 7.1 Inst. Ensino:	<b>Dartmouth College</b> <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu">http://www.tuck.dartmouth.edu</a>
Curso:	<b>Executive Education – Tuck Business Bridge Program</b> <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu/bridge/">http://www.tuck.dartmouth.edu/bridge/</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	<p>Business skills are valuable, no matter what path you take in life. They're marketable. They make you infinitely more employable. The Bridge Program is a proven path, a fast-track to mastery of business basics. So, even if you're not considering a career in finance or management, you should consider Bridge.</p> <p>One of the first things you'll learn here is how to work successfully within a team. This cooperative mentality comes from classes and assignments that mirror the working world. It comes from recognizing and playing off the strengths of others. It comes from presenting, as a team, to faculty and being evaluated as a group, not just as an individual. Give us four weeks, and we will give you the basics of accounting, marketing, finance, and leadership.</p>
Objetivo:	At Bridge, you'll be exposed to new ways of thinking, and you'll build a strong, analytical mind. Here you'll develop confidence and forge relationships. You'll learn teamwork, people skills, and problem solving. You'll learn how to be a leader in your own life and how to achieve your goals. And you'll become part of a strong, loyal network that lasts a lifetime.
A quem se destina:	The Tuck Business Bridge Program® is an intensive, career-focused program for juniors, seniors, and recent graduates of arts and sciences colleges.
Disciplinas:	<p><b>Week 1</b> - You'll ramp up quickly in Week 1 of Bridge with an introduction to financial terms and tools. You'll get an introduction to using Microsoft Excel and reading a balance sheet. You'll get your first taste of leadership and teamwork. And you'll learn about competitive markets, profitability and risk analysis, and business modeling. You'll discover the difference between making money and turning a profit.</p> <p><b>Week 2</b> - Now that the basics are becoming part of your internal lexicon, you can move into subjects with a little more depth. Learn to understand consumer behavior, demand, and pricing. Jump into accounting and find out about pro forma financial statements, reporting, and more. Then learn all about global economics and why money and ideas move faster today than at any time in history. At the end of Week 2, you'll also take exams to ensure that you can move onto Week 3 without missing a beat.</p> <p><b>Week 3</b> - Week 3 and the pressure is on. But you're keeping up just fine thanks to the help of top faculty and MBA-level tutors. Now you're into corporate finance. You're learning about capital and how it moves and works. You're budgeting and forecasting. You're looking at competition and positioning. In Week 3, you also begin work on your group valuation project. You're working with your team and putting into action what you've learned in the previous weeks. It's all coming together.</p> <p><b>Week 4</b> - The finish line is in sight, but you've still got more to learn. Strategic communications. Business ethics. Social entrepreneurship. And a basic overview of what getting an MBA might entail, if you should choose to go that route. Week 4 culminates with the presentation of your team projects. And with the confidence and skills you've gained in the process, we're sure you'll shine when you interview representatives from top investment banking and consulting firms. Before you know it, you're graduating, exchanging hugs and email addresses with friends, and registering for the Bridge Alumni Network.</p>
Carga Horária Total	Aproximadamente 160 horas. Quatro semanas.
Relevância/ inovações:	Versão online do mesmo curso
Observações:	The cost for 2008 is \$9,000, which includes tuition, books, and room and board. Participants live and eat on campus. (*) Nesta versão há um processo seletivo.

Seq 8 Inst. Ensino:	<b>University of Califórnia – Berkeley</b> <a href="http://www.haas.berkeley.edu/">http://www.haas.berkeley.edu/</a>
Curso:	<b>Berkeley and Columbia Executive MBA Program</b> <a href="http://www.berkeley.columbia.edu/">http://www.berkeley.columbia.edu/</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	Merging the strengths of two top business schools, the Berkeley-Columbia Executive MBA program attracts seasoned professionals who want to earn an MBA and gain access to the resources of two noted universities while sustaining career momentum. In 19 months you receive degrees from each school, with a world of experience that sets you apart. This unique program exposes professionals to solid general management fundamentals as well as the latest ideas in business theory and practice from both coasts—and around the world. Taught in a convenient format on both campuses, the program draws on the unparalleled intellectual resources of Berkeley and Columbia.
Objetivo:	He intellectual capital is measurable; so is the confidence you gain by honing your abilities to plan strategically, manage growth, assess risk and navigate the currents of your profession. A microcosm of the global marketplace, this intensely rewarding learning environment prepares you to adapt to and thrive in diverse conditions.
A quem se destina:	
Disciplinas:	<p><b>Core Courses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Finance</li> <li>• Corporate Strategy</li> <li>• Data Analysis</li> <li>• Decision Models (half-term)</li> <li>• Financial Accounting</li> <li>• Global Economic Environment</li> <li>• Managerial Accounting (half-term)</li> <li>• Managerial Economics</li> <li>• Marketing</li> <li>• Operations Management</li> <li>• Organizational Behavior</li> </ul> <p><b>Required Courses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• International Seminar</li> </ul> <p><b>Elective Courses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Markets and Investments</li> <li>• High-Technology Marketing</li> <li>• Entrepreneurship</li> <li>• Executive Leadership</li> <li>• Management of Technology</li> <li>• Private Equity</li> <li>• Real Estate</li> </ul>
Carga Horária Total	Aproximadamente 640 horas. - 19 months.
Relevância/ inovações:	A parceria em si dá e a oportunidade de ter aula nas duas universidades (Classes meet 20 times in Califórnia or Classes meet 5 times in New York)  An outstanding, broad-based education in general management, enhanced by its proximity to Silicon Valley and Wall Street. Each student participates in an international seminar trip of approximately 7 days during Term 4 or Term 5.
Observações:	Valor do Investimento: \$175 USD  Este curso apresenta maior flexibilidade para o aluno, pois os encontros não são diários como os demais MBAs, permitindo a participação de quem não pode ficar muito tempo longe do trabalho.

Seq 9 Inst. Ensino:	<b>London School of Business &amp; Finance</b> <a href="http://www.lsbf.org.uk/">http://www.lsbf.org.uk/</a>
Curso:	<b>MBA</b> <a href="http://www.lsbf.org.uk/programmes/masters/mba.html">http://www.lsbf.org.uk/programmes/masters/mba.html</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	The MBA, which is taught and awarded by the GGSB in London, is designed to keep as close to real-world business as possible, while delivering the latest in management theory. A significant part of the teaching is based on real-life business case studies. Participants work in small multicultural, multi-professional groups to find practical solutions to business problems. The MBA is awarded by the GGSB, Part of the Grenoble Ecole de Management. This is one of an elite group of business schools worldwide (fewer than one percent) that has achieved triple accreditation from: AMBA, AACSB, EQUIS.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provide essential core knowledge in all the functional areas of business</li> <li>• develop the technical and interpersonal skills necessary for managers today</li> <li>• stimulate and encourage managerial and entrepreneurial initiatives</li> </ul>
A quem se destina:	LSBF's MBA students come from a wide variety of backgrounds: science, humanities, languages, technical subjects, engineering, etc. All participants have at least 3 years of work experience – the average is 8 years experience. Students' ages usually range from 25 to 45, with an average of 33 years old. A typical class will consist of 25 to 30 students coming from up to 20 different nations. Many of the students are already in senior management positions at multinational companies or investment banks. Our typical candidates are: resourceful, creative team-players who are seeking greater insight and confidence to hold positions in the corporate world with a strategic focus. They are looking particularly for an intellectually challenging MBA programme that focuses on both 'hard' and 'soft' skills at a very high level.
Disciplinas:	There are 9 core modules followed by 3 modules selected from 8 specialisations listed. <b>MBA Core modules:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketing</li> <li>2. Accounting</li> <li>3. International Management</li> <li>4. Finance and Economics</li> <li>5. Managing Organisation and Change</li> <li>6. Business Law</li> <li>7. Strategic Management</li> <li>8. Technology Management</li> <li>9. Information Management</li> </ol> <b>MBA Specialisations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MBA in Project Management</li> <li>• MBA in Global Management</li> <li>• MBA in Technology Management</li> <li>• MBA in Business Intelligence</li> <li>• MBA in Managing the Digital Enterprise</li> <li>• MBA in Finance</li> <li>• MBA in International Accounting and Auditing</li> <li>• MBA in Management Consulting</li> </ul>
Carga Horária Total	16 - 24 months
Relevância/ inovações:	The MBA is awarded by the GGSB, Part of the Grenoble Ecole de Management. This is one of an elite group of business schools worldwide (fewer than one percent) that has achieved triple accreditation from: <b>AMBA</b> (Association of MBAs), <b>AACSB</b> (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), <b>EQUIS</b> (European Quality Improvement System)
Observações:	Valor do Investimento: £17,500 Possui um tempo mínimo de conclusão de 16 meses.

Seq 10 Inst. Ensino:	<b>Curtin University of Technology (Austrália)</b> <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/">http://www.cbs.curtin.edu.au/</a>
Curso:	<b>Postgraduate Diploma in Commerce (Entrepreneurship)</b> <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/index.cfm?ObjectID=95DD9234-AA15-7224-BEBCDB88A6CA482A&amp;relativelocation=33188D03-D706-D77C-FBC845DAD6BCABF1">http://www.cbs.curtin.edu.au/index.cfm?ObjectID=95DD9234-AA15-7224-BEBCDB88A6CA482A&amp;relativelocation=33188D03-D706-D77C-FBC845DAD6BCABF1</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	This course is designed for applicants wanting to develop their management skills, enhance strategic awareness and facilitate full contribution at senior management and director levels. It is a practical, highly effective management development course for professional managers of medium sized enterprises. Students study units in entrepreneurship, small business, management and leadership. Optional units such as human resource management, business policy, marketing management, financial management and principles, international management, business ethics, tourism management, electronic commerce, financial accounting, and environmental issues in business are offered.
Objetivo:	To develop their management skills, enhance strategic awareness and facilitate full contribution at senior management and director levels
A quem se destina:	A bachelor degree in business, commerce, or other appropriate field from a recognised Australian tertiary institution, or equivalent qualification
Disciplinas:	<b>Majors, Streams or Other Core Components</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurship</li> <li>• Small Business</li> <li>• Entrepreneurial Management</li> <li>• Managerial Leadership</li> </ul> <p>SELECT 2 ELECTIVES SELECT 2 OPTIONS</p> <p><b>Optional Units</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Ethics</li> <li>• Tourism Management (Principles and Practices)</li> <li>• Electronic Commerce (Contemporary Issues)</li> <li>• Accounting (Financial)</li> <li>• Environmental Issues in Business</li> <li>• Finance (Principles)</li> <li>• Human Resource Management (Overview)</li> <li>• Business Policy</li> <li>• Marketing Management</li> <li>• Financial Management</li> <li>• International Management</li> </ul>
Carga Horária Total	Two semesters full-time or equivalent part-time study. Some units are available in the evening.
Relevância/ inovações:	Ter a especialização em entrepreneurship
Observações:	Curso full-time de dois semestres.

Seq 10.1 Inst. Ensino:	<b>Curtin University of Technology (Austrália)</b> <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/">http://www.cbs.curtin.edu.au/</a>
Curso:	<b>Graduate Certificate in Entrepreneurship</b> <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/index.cfm?ObjectID=1D2D16D6-D39C-862B-478A1E4C5F1EA2D2&amp;relativelocation=33188D03-D706-D77C-FBC845DAD6BCABF1">http://www.cbs.curtin.edu.au/index.cfm?ObjectID=1D2D16D6-D39C-862B-478A1E4C5F1EA2D2&amp;relativelocation=33188D03-D706-D77C-FBC845DAD6BCABF1</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	Students develop managerial skills and focus on the essential elements of small business management - the management and organisation of self, markets and customers, strategic issues, finance, business networks, support services and human resources. Students study units in communication in organisations, innovative organisations, global business, small business, and management processes and policies.
Objetivo:	To develop managerial skills and focus on the essential elements of small business management - the management and organisation of self, markets and customers, strategic issues, finance, business networks, support services and human resources.
A quem se destina:	This course is designed for applicants wanting to establish businesses or who will be employed in a small or medium enterprise specialise in discipline areas other than commerce. This course suits graduates in professional areas establishing a private practice, or joining an existing partnership as an employee. It is also open to applicants with extensive business experience intending to pursue tertiary studies in small business management. Applicants must have a Bachelor Degree in a field other than business, economics or commerce, or an equivalent qualification from a recognised tertiary institution, or significant professional experience.
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication in Organisations</li> </ul> OR <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovative Organisations</li> <li>• Global Business</li> <li>• Small Business</li> <li>• Management Principles and Practices</li> </ul>
Carga Horária Total	The course consists of four units of study and can be completed in one semester full-time or the equivalent part-time. Some units are run in the evening.
Relevância/ inovações:	O fato de ser uma especialização em entrepreneurship
Observações:	A four unit course for both graduates and individuals with no academic qualifications, but with relevant work experience.  Um curso relativamente enxuto (de um semestre full-time ou dois part-time) e com o foco requerido no curso em desenvolvimento (entrepreneurship).

Seq 11 Inst. Ensino:	<b>Copenhagen Business School (Dinamarca)</b> <a href="http://uk.cbs.dk/">http://uk.cbs.dk/</a>
Curso:	<b>Executive MBA</b> <a href="http://uk.cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/executive_master_of_business_administration">http://uk.cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/executive_master_of_business_administration</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	<p>The Copenhagen Business School Executive Master of Business Administration (MBA) Program is a 21-month part time study.</p> <p>Our MBA is designed to significantly boost participants' managerial and leadership skills, typically allowing participants to break out of their role as functional managers to a role in general management. We are proud to say that we offer you Scandinavia's leading Executive MBA degree in General Management and Leadership.</p> <p>The intensive personal and professional development which we offer to the participants is composed and facilitated by an integrated team of professionals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• An outstanding international faculty, composed of leading professors from Denmark and abroad.</li> <li>• They ensure the most qualifying and challenging course content and stimulating class sessions by sharing the latest research as well as case stories from their extensive practical experience. Click here for the faculty list.</li> <li>• A mentor corp consisting of both distinguished top executives, "the Grey Wolves", and younger executives, "The Young Lions", who provide competent sparring for the participants.</li> <li>• A team of recognized industrial psychologists, who assist in progressing the participants' personal development as leaders.</li> <li>• A class of highly qualified participants, who exchange their accumulated, valuable knowledge and case stories during class sessions – and subsequently in the MBA alumni network.</li> </ul>
Objetivo:	At the Copenhagen Business School (CBS) Executive MBA Program, we give you the opportunity to explore the different facets of being a skillfull general manager. General Management, International Perspective, Innovation, Strategic Business Development, Experience and Leadership.
A quem se destina:	We purposefully select a diverse group of participants with a wide range of talents and perspectives. Diverse experiences and backgrounds - as entrepreneurs, marketing executives, lawyers or strategic planning executives in different types of industries and job functions - ensures the continuously high caliber of our program, making your experience a valuable resource in the classroom. In our most recent class, the average age of the participants is 38 years. A person who is a highly motivated achiever with good analytical skills and with at least four years of work experience dealing with management issues, and whose organization and family fully support the participant's desire to obtain an Executive MBA.
Disciplinas:	<p><b>Term 1 - Leadership &amp; Business Essentials</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• International Supply Chain and Operations Management . International Marketing</li> <li>• International Financial Statement Analysis Management . International Human Resource Management</li> </ul> <p><b>Term 2 - Business Development &amp; Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management of Innovation . Corporate Finance</li> <li>• Globalization, Macroeconomics &amp; Emerging Markets . Business Plan Process</li> </ul> <p><b>Term 3 - General Management &amp; Strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Management</li> </ul> <p><b>Term 4 - Integrated Strategy Project</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• From Analysis to Recommendations . Internal Change Agent</li> <li>• Consult a Business Executive and an Academic Advisor</li> </ul>
Carga Horária Total	Total de aproximadamente 770 horas  21-month part-time program. Classes mostly take place on Friday afternoon and Saturday morning. Furthermore, there will be a 4-day introduction seminar to kick start the program and two one-week study tours. The learning process is augmented by a combination of interaction in the classroom discussing the theories and case studies and opportunity to apply and test out the newly gained knowledge and skills in your workplace.
Relevância/ inovações:	Copenhagen Business School With 14,000 students and 400 full-time researchers, CBS is one of the three largest business schools in Northern Europe. CBS is EQUIS-accredited, which means that the quality of our activities has been approved by the European Foundation for Management Development (EFMD). It ensures that your MBA will be internationally recognized - an important factor, when selecting where to study as many MBA programs do not have sufficient accreditations.
Observações:	Fee <b>DKK 245,000</b> (aprox. Euro 32,330)  MBA de 2 anos, part –time (aulas às sextas a tarde e sábados de manhã). (*) Dá para conciliar com o trabalho.

Seq 11.1 Inst. Ensino:	<b>Copenhagen Business School</b> <a href="http://uk.cbs.dk/">http://uk.cbs.dk/</a>
Curso:	<b>Executive Certificate in Business Administration</b> <a href="http://uk.cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/executive_certificate_in_business_administration">http://uk.cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/executive_certificate_in_business_administration</a>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	The Executive Certificate in Business Administration is the first step towards the Executive Master of Business Administration (Executive MBA). Classes take place twice a month in Copenhagen. The flexible structure allows you to plan your study in accordance with commitments in your work and personal life. It consists of two modules: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive Certificate - Leadership &amp; Business Essentials (7 months)</li> <li>• Executive Certificate - Innovation &amp; Business Development (6 months)</li> <li>• After each module, a certificate of completion is presented to each participant who fulfills the requirements of the program. When you have successfully completed both Executive Certificates, you may choose to join the latter part (9 months) of our Executive Master of Business Administration (Executive Master of Business Administration) Program.</li> </ul>
Objetivo:	To enable participants to gain general management knowledge and to increase their capacity to lead in their organizations. While research based, the content is grounded in today's pressing business issues.
A quem se destina:	We are looking for internationally-minded executives who are motivated and eager to enrich their professional experience and share best practices. The Executive Certificate participants represent wide-ranging industries, functional areas and educational backgrounds. In each intake, the participants are mostly in their mid-thirties with about ten years of work experience. About 25% are women.
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership &amp; Business Essentials</li> <li>• International Marketing</li> <li>• International Supply Chain Management and Operations Management</li> <li>• International Human Resource Management</li> <li>• International Financial Statement Analysis</li> <li>• Leadership and Team Dynamics</li> <li>• Study Tour to California</li> <li>• Practical Leadership Training</li> <li>• Management of Innovation</li> <li>• Corporate Finance</li> <li>• Globalization Macroeconomics &amp; Emerging Markets</li> <li>• Business Plan Process</li> </ul> <p>Study Tour to China</p>
Carga Horária Total	Aproximadamente 460 horas.  Classes take place twice a month in Copenhagen, during 13 months.
Relevância/ inovações:	Two weeks study tours to Califórnia and China
Observações:	Valor do Investimento: <b>Executive Certificate - Leadership &amp; Business Essentials</b> DKK 1153,000 (aprox. Euro 20,400) <b>Executive Certificate - Business Development and Innovation</b> DKK 132,000 (aprox. Euro 137,600)  Curso introdutório para o MBA da escola, com flexibilidade de horário.

Seq 12	<b>IE Business School (University of Madrid - Espanha)</b>
Inst. Ensino:	<a href="http://www.mbap.ie.edu/">http://www.mbap.ie.edu/</a>
Curso:	<b>Executive MBA</b>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	En un entorno tan cambiante, competitivo y global como el actual, permite a los profesionales, mediante un proceso de aprendizaje acelerado y extremadamente exigente, potenciar todas las habilidades y adquirir los conocimientos necesarios para acelerar su proyección profesional y desarrollar así una exitosa trayectoria profesional, preservando la ética profesional.
Objetivo:	El objetivo principal del MBA Part-Time es la formación de directivos y empresarios capaces de dirigir y liderar organizaciones en entornos competitivos, globales y dinámicos, preservando la ética profesional. Este objetivo se logra a través de dos vías: por un lado la adquisición de un sólido conocimiento de las técnicas más innovadoras de gestión empresarial, con un especial énfasis en las nuevas tecnologías; y por otro, muy ligado a las metodologías prácticas utilizadas el desarrollo de las habilidades directivas que cada vez son más el factor diferencial en los profesionales que triunfan.
A quem se destina:	directivos y empresarios
Disciplinas:	<p><b>1º período</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética Profesional <span style="float: right;">Método del Caso</span></li> <li>• Action Learning <span style="float: right;">Técnicas de Trabajo en Equipo</span></li> <li>• Carreras Profesionales</li> <li>• Comunicación y Desarrollo Profesional I</li> <li>• Contabilidad Financiera</li> <li>• Fundamentos de Marketing (continúa en el 2º período)</li> <li>• Comportamiento Organizacional <span style="float: right;">Métodos Cuantitativos</span></li> <li>• Gestión Emprendedora (continúa en el 2º y 3º período)</li> <li>• Economía <span style="float: right;">Periodo Residencial</span></li> </ul> <p><b>2º período</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Evaluación, Feedback y Desarrollo <span style="float: right;">Carreras Profesionales</span></li> <li>• Comunicación y Desarrollo Profesional II</li> <li>• Negociación</li> <li>• Creando valor a través de Dir. Operaciones</li> <li>• Contabilidad de Gestión <span style="float: right;">Dirección Estratégica</span></li> <li>• Fundamentos de Marketing <span style="float: right;">Dirección Financiera</span></li> <li>• Dirección de RR.HH.</li> </ul> <p><b>3º período</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación, Feedback y Desarrollo <span style="float: right;">Carreras Profesionales</span></li> <li>• Asociación de Antiguos Alumnos</li> <li>• Comunicación de Desarrollo Profesional II</li> <li>• Estrategia y Plan de Marketing</li> <li>• Gestión de la Cadena de Suministro <span style="float: right;">Control de Gestión</span></li> <li>• Sistemas de Información <span style="float: right;">Dirección Financiera Avanzada</span></li> <li>• Dirección General</li> </ul>
Carga Horária Total	13 meses (MBA Part-Time)
Relevância:	Se divide en tres períodos durante los cuales se va profundizando progresivamente en las materias objeto de estudio
Observações:	Valor do Investimento: 39.000 €.

Seq 13 Inst. Ensino:	<b>IESE Business School (Universidade de Navarra - Espanha)</b> <a href="http://www.iese.edu/es/home.asp">/http://www.iese.edu/es/home.asp</a>
Curso:	<b>Executive MBA</b>
Modalidade:	Presencial
Ementa:	<p>Algunos de los rasgos del programa hacen del EMBA un máster único:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de dirección general: todos los temas se abordan desde la posición del primer ejecutivo de la organización.</li> <li>• Enfoque internacional.</li> <li>• Excelencia del claustro.</li> <li>• Programa bilingüe, en castellano e inglés.</li> <li>• Uso intensivo del método del caso.</li> <li>• Con una semana internacional en la China Europe International Business School (CEIBS) en Shanghai (China).</li> <li>• Trabajo en equipo. Cada promoción se divide en equipos heterogéneos, formados por personas procedentes de diferentes áreas de la empresa y diversos sectores profesionales.</li> <li>• El Global Campus del IESE, una plataforma tecnológica de <i>e-learning</i>, complementa la formación presencial.</li> </ul>
Objetivo:	Permite no sólo desarrollar las habilidades y competencias directivas para la toma de decisiones, sino que también permite estrechar fuertes lazos de amistad entre los compañeros, logrando de una manera natural una amistad sentida y verdadera, fruto del sacrificio común compartido a lo largo del programa, que dura toda la vida. El conocimiento entre los alumnos se ve favorecido por el aprendizaje eminentemente práctico y el hecho de compartir e intercambiar experiencias reales.
A quem se destina:	Si eres un profesional con más de cinco años de experiencia y deseas dar un salto exponencial en tu formación, sin necesidad de interrumpir tu actividad laboral, el EMBA es una excelente opción.
Disciplinas:	<p><b>PRIMER PERIODO LECTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de decisiones</li> <li>• Contabilidad financiera</li> <li>• Fundamentos de la dirección comercial</li> <li>• Análisis de situaciones de negocio</li> <li>• Dirección de personas en las organizaciones</li> </ul> <p><b>SEGUNDO PERIODO LECTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financiero</li> <li>• Control II: análisis económico de decisiones</li> <li>• Dirección de operaciones</li> <li>• Implementación de la función comercial</li> </ul> <p><b>TERCER PERIODO LECTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de personas: recursos humanos</li> <li>• Estrategia competitiva</li> <li>• Políticas financieras</li> <li>• Entorno económico</li> </ul>
Carga Horária Total	19 meses
Relevância:	Média da idade dos participananes – 30 a 37 anos
Observações:	<p>Valor do Investimento: 56.500 euros.  MÁS de cinco años de experiencia.  Oferece 3 formatos: quinzenal e semanal em Madrid ou Semanal em Barcelona.  Los derechos de inscripción incluyen: tasas académicas, material docente y, durante las semanas intensivas en Barcelona y Shanghai (en la China Europe International Business School): comidas, cena de bienvenida y de clausura, y alojamiento. Estas tasas no incluyen ningún desplazamiento</p>

### APÊNDICE C – Foco e tendências dos cursos de Gestão Empresarial no exterior

Seq 1 Inst. Ensino:	<b>Northwestern University (USA)</b> <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education- Kellog Management Institute – In Evanston</b> <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/execed/programs/MGMT03/index.htm">http://www.kellogg.northwestern.edu/execed/programs/MGMT03/index.htm</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	- Compreensão das áreas funcionais da Gestão Empresarial - Revisão dos mais recentes conceitos e ferramentas - Conhecimento das habilidades gerenciais, de como estruturar uma organização, como mensurar e monitorar performances e como identificar e implementar as melhores práticas com as áreas funcionais de negócios.
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Economia</li> <li>• Finanças</li> <li>• Gerenciamento de Negociações</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> <li>• Marketing</li> <li>• Formulação de Estratégia</li> <li>• Liderando Mudanças Estratégicas</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 144 horas
Observações:	<p>Valor do Investimento: \$52,000 USD</p> <p>O curso acontece, aproximadamente, duas sextas-feiras por mês, entre setembro e maio. A KMI promove a cultura de trabalho em equipe. Além disso, incentiva a <b>participação da família</b> nos eventos sociais e esportivos do programa, reconhecendo e respeitando a importância da vida pessoal do aluno.</p> <p>O curso prevê a elaboração de Cases e Leituras. Ao aluno é solicitado que utilize as semanas intermediárias (sem aula) para refletir sobre o material visto nas aulas anteriores, relacioná-lo com seu trabalho e empresa e, depois, compartilhar suas reflexões com seus colegas de classe e professores.</p>

Seq 2 Inst. Ensino:	<b>Stanford University (USA)</b> <a href="http://www.gsb.stanford.edu/">http://www.gsb.stanford.edu/</a>
Curso:	<b>General Management – Stanford Executive Program</b> <a href="http://www.gsb.stanford.edu/exed/sep/index.html">http://www.gsb.stanford.edu/exed/sep/index.html</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	<p>- Currículo Geral de Gerenciamento, customizado às necessidades dos executivos de nível senior que trabalham em empresas globais, agências governamentais e ONGS.</p> <p>- Com residência no mesmo local de estudo, o curso prevê uma <b>imersão no tema liderança</b>, por meio de um currículo que examina as demandas econômicas, políticas, sociais e éticas.</p> <p>- Provê aos executivos seniors conhecimento, relacionamento e ferramentas necessárias para conduzir resultados em altos níveis do Gerenciamento Global.</p>
Disciplinas:	<p>Disciplinas nas primeiras cinco semanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança Estratégica</li> <li>• Microeconomia</li> <li>• Competição Dinâmica</li> <li>• Estratégia Não Comercial no Ambiente de Negócios</li> <li>• Gerenciamento Financeiro</li> <li>• Design de Processos de Negócios</li> <li>• Literatura Macroeconômica</li> <li>• Relatório Financeiro</li> <li>• Vencendo por meio da inovação</li> <li>• Gerenciamento de Marketing</li> <li>• Governança Corporativa e Remuneração Executiva</li> <li>• Política Monetária, Finanças Internacionais e Mercados Monetários</li> <li>• Vantagens do gerenciamento baseado em evidências.</li> </ul> <p>Na sexta e última semana os participantes escolhem as disciplinas de acordo com seus objetivos individuais de desenvolvimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de produto com foco no cliente</li> <li>• Como líderes eficazes usam o poder</li> <li>• Laboratório de Simulação de Negócios</li> <li>• Estratégias de crescimento da globalização</li> <li>• Opções e derivativos nas finanças da corporação moderna</li> <li>• Construindo uma organização focada no marketing</li> <li>• Comércio Eletrônico</li> <li>• Adquirindo e desenvolvendo talentos.</li> <li>• Redes de Relacionamento Organizacional: Diagnosticando e gerenciando o capital social</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 240 horas Seis semanas, com aproximadamente 40 h/aula semanais (tempo integral)
Observações:	<p>Valor do Investimento: \$52,000 USD</p> <p>Por <b>residirem no campus da universidade</b></p> <p>Os participantes são divididos em duas turmas durante as aulas/seções para que possam desenvolver uma interação durante as leituras, aumentando a exposição e compartilhamento de conhecimento entre eles.</p>

Seq 3 Inst. Ensino:	<b>University of Michigan-Ann Arbor (USA)</b> <a href="http://www.bus.umich.edu/">http://www.bus.umich.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education - The Executive Program</b> <a href="http://exceed.bus.umich.edu/centersofexcellence/products/view_program.aspx?product_ord=1060&amp;program_name=ExecutiveProgram">http://exceed.bus.umich.edu/centersofexcellence/products/view_program.aspx?product_ord=1060&amp;program_name=ExecutiveProgram</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	<p>- O curso explora diversos temas relativos ao gerenciamento de empresas de variados tipos de negócios, no âmbito internacional e em diferentes ambientes econômicos.</p> <p>- Aborda temas relacionados ao planejamento de estratégias de negócios, como economia, política, organização, parâmetros e restrições competitivos.</p> <p>- Dá a oportunidade de examinar temas corporativos e de negócios, problemas e oportunidades, de uma perspectiva multidimensional e multicultural. Expande o conhecimento e a perspectiva de como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a habilidade de tomadas de decisão estratégicas para melhorar a competitividade e agregar valor aos stakeholders;</li> <li>• Prover uma perspectiva interdisciplinar em um escopo internacional que integra temas mercadológicos, competitivos e organizacionais.</li> </ul>
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise Financeira e Economia;</li> <li>• Planejamento e Gerenciamento de Marketing Estratégico;</li> <li>• Liderança, Mudanças e Inovação;</li> <li>• Tecnologia da Informação e Decisão.</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 160 horas Um mês, em período integral.
Observações:	<p>Valor do Investimento: \$34500 USD</p> <p>O aprendizado é enriquecido com leituras, estudo de casos, debates, apresentações em pequenos grupos e individuais, multimídia e simulações no computador.</p> <p>O aluno conta com uma riqueza de recursos que o ajudam a aplicar novas idéias e soluções inovadoras para gerenciar desafios em sua organização.</p> <p>Trata-se de uma imersão de aproximadamente um mês, todos os dias da semana e, por isso, o aluno tem a necessidade de <b>hospedar-se nas proximidades da universidade.</b></p>

Seq 4 Inst. Ensino:	<b>Massachusetts Institute of Technology (USA)</b> <a href="http://mitsloan.mit.edu/">http://mitsloan.mit.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education - International Management Program</b> <a href="http://mitsloan.mit.edu/execed/coursedetails.php?id=506">http://mitsloan.mit.edu/execed/coursedetails.php?id=506</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	<p>- Curso de gerenciamento no contexto da globalização.</p> <p>- Curso intensivo, que vai além do MBA por incluir conceitos avançados, ferramentas práticas e habilidades necessárias para conduzir efetivamente um negócio no atual ambiente global.</p> <p>- Permite que seus participantes e organizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionem estratégias para atingir mercados novos, expansivos e mais lucrativos;</li> <li>• Criar uma cultura organizacional que promova inovação;</li> <li>• Aumentar a competitividade de empresas nacionais;</li> <li>• Entender todo o mercado financeiro, promovendo caminhos de inovação em meio aos desafios da globalização.</li> </ul> <p>- O programa é composto por três temas centrais, que promovem estruturas e estratégias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzir inovação e empreendedorismo em mercados estabelecidos e emergentes;</li> <li>• Criação de valor em suprimento global e cadeias tecnológicas;</li> <li>• Gerenciamento no ambiente empresarial distribuído</li> <li>• Conduzir investimentos internacionais e análises de opções reais;</li> <li>• Entendimento da economia internacional, promovendo ética e gerenciando temas interculturais.</li> </ul>
Disciplinas:	<p><b>Tema 1: Jogando o jogo global</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia Corporativa;</li> <li>• Estratégia de Globalização;</li> <li>• Economia Global;</li> <li>• Mercados emergentes e as implicações da globalização asiática.</li> </ul> <p><b>Tema 2: Liderando inovação e mudança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança;</li> <li>• Negociação Intercultural;</li> <li>• Dilemas organizacionais em empresas multinacionais;</li> <li>• Inovação e criatividade;</li> <li>• Gerenciamento de mudanças e transformações organizacionais;</li> <li>• Gestão de Pessoas em empresas globais.</li> </ul> <p><b>Tema 3: Construindo discernimento de negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinâmica de Sistemas e Finanças Estratégicas;</li> <li>• Marketing baseado em confiança;</li> <li>• Gerenciamento de Serviços;</li> <li>• Balanço de Serviços e Produtos;</li> <li>• Gerenciamento de Tecnologia;</li> <li>• Empreendedorismo.</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 100 horas Quatro semanas
Observações:	Valor do Investimento: \$24,500 Em cada tema, os participantes se reúnem em um <b>grupo multinacional</b> , incluindo estudantes de MBA da Nanyang Business School, que está presente em mais de 10 países da Ásia, incluindo China, Índia, Malásia, Singapura e Vietnã. Essa turma global promove perspectivas e situações ricas e diversas culturalmente.

Seq 5 Inst. Ensino:	<b>Northwestern University (USA)</b> <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/">http://www.kellogg.northwestern.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education- Kellogg Management Institute - In Miami</b> <a href="http://www.kellogg.northwestern.edu/execed/programs/MGMT03/index.htm">http://www.kellogg.northwestern.edu/execed/programs/MGMT03/index.htm</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	<p>- O aluno ganhará um entendimento das áreas funcionais da Gestão Empresarial por meio da revisão de conceitos fundamentais e os mais recentes pensamentos e ferramentas.</p> <p>- Aprenderá sólidas habilidades de gerenciamento, além de como estruturar uma organização, como mensurar e monitorar performances e como identificar e implementar melhores práticas nas áreas funcionais de negócios.</p> <p>- O aluno também ganhará uma compreensão das diferenças entre líderes e gerentes, e como se empenhar para ser ambos.</p>
Disciplinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Economia</li> <li>• Finanças</li> <li>• Negociação Gerencial</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> <li>• Marketing</li> <li>• Formulação de Estratégias</li> <li>• Liderando mudanças estratégicas</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 200h. KMI-Miami é um programa geral de gerenciamento que compreende 20 dias de aula espalhados em cinco meses.
Observações:	<p>Valor do Investimento: US\$ 29.000</p> <p>Uma vez por mês o aluno passa <b>cinco dias consecutivos na universidade, inclusive se hospedando lá.</b></p> <p>A KMI promove a cultura de trabalho em equipe. Além disso, incentiva a <b>participação da família</b> nos eventos sociais e esportivos do programa, reconhecendo e respeitando a importância da vida pessoal do aluno.</p> <p>O curso prevê a elaboração de Cases e Leituras. Ao aluno é solicitado que utilize as semanas intermediárias (sem aula) para refletir sobre o material visto nas aulas anteriores, relacioná-lo com seu trabalho e empresa e, depois, compartilhar suas reflexões com seus colegas de classe e professores.</p>

Seq 6 Inst. Ensino:	<b>University of Chicago (USA)</b> <a href="http://www.chicagogsb.edu/">http://www.chicagogsb.edu/</a>
Curso:	<b>Summer Business Scholars Program</b> <a href="http://www.chicagogsb.edu/summerscholars/">http://www.chicagogsb.edu/summerscholars/</a>
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	<p>- O programa é formatado para quem busca o desenvolvimento de habilidades de negócios, obter um melhor entendimento da carreira em negócios, alcançar uma preparação acadêmica necessária para seguir em uma escola de negócios.</p> <p>- O curso inclui todos os pontos fortes do Programa de MBA da universidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter acesso às literaturas que caracterizam o mundialmente reconhecido corpo docente da Chicago GSB;</li> <li>• Receber, individualmente, orientações dos mentores.</li> </ul>
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Contabilidade</li> <li>• Análise Financeira</li> <li>• Mercados de Capital</li> <li>• Estratégia Competitiva</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 105 horas (tempo integral) O programa é de 3 semanas.
Observações:	<p>Valor do Investimento: USD\$6,000</p> <p>O público-alvo é recém-formados e líderes no início da carreira.</p> <p>Possui uma carga horária menor e, por ser um <b>curso de verão</b>, acontece em três semanas e o aluno se hospeda na universidade.</p> <p>O aluno irá se relacionar com pessoas de variados interesses, experiências e ambições.</p> <p>O curso se caracteriza não somente como uma chance de estudar, mas de viver no coração de Chicago (visitas às maiores corporações de Chicago-grande variedade de indústrias);</p> <p>Morar em acomodações no centro da cidade e desfrutar de todas as atrações que ela pode oferecer.</p>

Seq 7 Inst. Ensino:	<b>Dartmouth College (USA)</b> <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu/">http://www.tuck.dartmouth.edu/</a>
Curso:	<b>Executive Education – Tuck Executive Program</b> <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu/exec/open_programs/executive_program.html">http://www.tuck.dartmouth.edu/exec/open_programs/executive_program.html</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento íntimo com a liderança no ambiente de negócios competitivo;</li> <li>- Formular e executar estratégia, desenvolver e usar modelo de liderança e efetuar e gerenciar mudanças, considerando estratégias de integração de unidades de negócios e o ambiente agressivo da organização, a alocação de recursos necessários, interligando estratégias a clientes, concorrência e mercados.</li> <li>- Aulas conceituais, atividades em pequenos grupos, estudo de casos, simulações e apresentações;</li> <li>- Aplicar as últimas tendências em pensamentos de negócios e introspecções práticas de negócios para uma grande variedade de desafios.</li> </ul>
Disciplinas:	<p><b>Módulo Um - Olhando adiante: Gerenciamento Geral em ação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvendo uma Mentalidade Estratégica</li> <li>• As ferramentas de análise financeira: validação corporativa, performance econômica e desenvolvendo estratégia de finanças globais</li> <li>• Estratégia de sucesso de Cadeia de Suprimentos</li> <li>• Desenvolvendo e implementando uma estratégia focada em marketing</li> <li>• Desafios estratégicos em times de gerenciamento de alto desempenho</li> </ul> <p><b>Módulo Dois - Olhando para fora: Gerenciando mudança e crescimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinâmicas estratégicas, executando estratégia e criando valor através de estratégia</li> <li>• Alianças estratégicas, e-Procurement e Relacionamentos da Cadeia de Suprimentos</li> <li>• Fusões Internacionais e aquisições</li> <li>• Implementando novos empreendimentos.</li> <li>• Adquirindo e retendo clientes lucrativos</li> <li>• Implementando mudanças estratégicas</li> <li>• Mensurando performance estratégica</li> </ul> <p><b>Módulo Três - Olhando para dentro: Liderança e Mudança Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que executivos espertos erram</li> <li>• Liderança e Inteligência Emocional</li> <li>• Ajudando líderes de sucesso a tornarem-se ainda melhores</li> <li>• Negociação</li> <li>• Estratégias de Líderes Globais</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 140 horas. Três semanas.
Observações:	<p>Valor do Investimento: \$30,000 USD</p> <p>Curso intensivo em que o aluno se <b>hospeda na universidade</b>. A universidade oferece uma Avaliação de Liderança, que avalia o retorno do investimento, tanto para o empregado quanto para o empregador. A avaliação cobre os aspectos críticos de uma liderança global de sucesso: desenvolvendo uma mentalidade global, compartilhando liderança, apreciando diversidade cultural, desenvolvendo pessoas, conseguindo domínio pessoal, liderando mudanças e mantendo vantagens competitivas.</p> <p>Antes de começar o programa, as competências de liderança serão avaliadas. O aluno será avaliado por colegas, subordinados e supervisores, que darão seus <i>feedbacks</i> no início do programa. Durante o programa, o aluno trabalhará com um facilitador para revisar sua avaliação de resultados e preparar um plano de ações personalizado. Um acompanhamento da avaliação é agendado seis meses depois do final do programa para verificar o progresso do plano de ações.</p>

Seq 7.1 Inst. Ensino:	<b>Dartmouth College (USA)</b> <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu">http://www.tuck.dartmouth.edu</a>
Curso:	<b>Executive Education – Tuck Business Bridge Program</b> <a href="http://www.tuck.dartmouth.edu/bridge/">http://www.tuck.dartmouth.edu/bridge/</a>
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	- Uma das premissas básicas do curso é o trabalho em equipe. Essa mentalidade cooperativa está presente nas aulas e em toda a programação do curso. Isso vem de reconhecer e trabalhar com os pontos fortes dos outros. O que significa se colocar como um time aos professores e ser avaliado como um grupo, não somente individualmente. - Na Bridge o aluno será exposto a diversas formas de pensamento e construirá uma mentalidade forte e analítica. Irá desenvolver relacionamentos de confiança. Além disso, irá aprender como ser um líder em sua própria vida e como alcançar seus objetivos.
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Marketing</li> <li>• Finanças</li> <li>• Liderança</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 160 horas. Quatro semanas.
Observações:	Valor do Investimento: \$9,000 Existe uma versão online do mesmo curso. Para o curso presencial há um processo seletivo.

Seq 8 Inst. Ensino:	<b>University of Califórnia – Berkeley (USA)</b> <a href="http://www.haas.berkeley.edu/">http://www.haas.berkeley.edu/</a>
Curso:	<b>Berkeley and Columbia Executive MBA Program</b> <a href="http://www.berkeley.columbia.edu/">http://www.berkeley.columbia.edu/</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	<p>- Fundindo as forças de duas importantes escolas de negócios, o MBA Executivo da Berkeley-Columbia atrai experientes profissionais que desejam fazer um MBA e obter acesso aos recursos de duas notáveis universidades enquanto suprem suas necessidade de carreira.</p> <p>- Fundamentos de gerenciamento, assim como às mais recente idéias de teoria e prática.</p> <p>- O ambiente do curso é um microcosmo do mercado, que prepara o aluno a se adaptar e prosperar em diversas condições.</p>
Disciplinas:	<p><b>Disciplinas principais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanças Corporativas</li> <li>• Estratégia Corporativa</li> <li>• Modelos de Decisão</li> <li>• Contabilidade Financeira</li> <li>• Ambiente de Economia Global</li> <li>• Contabilidade Gerencial</li> <li>• Economia Gerencial</li> <li>• Marketing</li> <li>• Gerenciamento de Operação</li> <li>• Comportamento Organizacional</li> </ul> <p><b>Disciplina obrigatória</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminário Internacional</li> </ul> <p><b>Disciplinas eletivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de Capitais e Investimento</li> <li>• Marketing de Alta-Tecnologia</li> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Liderança Executiva</li> <li>• Gerenciamento de Tecnologia</li> <li>• Private Equity</li> <li>• Setor Imobiliário</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 640 horas 19 meses.
Observações:	<p>Valor do Investimento: \$175 USD</p> <p>A parceria dá a oportunidade de ter aula nas duas universidades (devido à proximidade do Vale do Sílício e o Wall Street)</p> <p>Cada estudante participa de um seminário internacional, numa viagem de aproximadamente sete dias.</p> <p>Este curso apresenta maior flexibilidade para o aluno, pois os encontros não são diários como os demais MBAs, permitindo a participação de quem não pode ficar muito tempo longe do trabalho.</p>

Seq 9 Inst. Ensino:	<b>London School of Business &amp; Finance (Inglaterra)</b> <a href="http://www.lsbf.org.uk/">http://www.lsbf.org.uk/</a>
Curso:	<b>MBA</b> <a href="http://www.lsbf.org.uk/programmes/masters/mba.html">http://www.lsbf.org.uk/programmes/masters/mba.html</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	<p>- Com participantes de diversas áreas do conhecimento (ciências, humanas, letras, engenharia, etc)</p> <p>- O curso, fornecido e reconhecido pela GGSB em Londres, é formatado para manter o aluno o mais perto possível do mundo real dos negócios, enquanto apresenta as últimas teorias de negócios.</p> <p>- Uma parte significativa do ensinamento é baseado na vida-real dos negócios (casos de estudos).</p> <p>- Os participantes trabalham em pequenos grupos multiculturais e multiprofissionais, com o objetivo de encontrar soluções para problemas em negócios.</p> <p>- Entre seus objetivos estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prover o conhecimento essencial das áreas funcionais de negócios;</li> <li>• desenvolver habilidades técnicas e interpessoais necessárias para ser o gerente atual;</li> <li>• estimular e encorajar iniciativas gerenciais e empreendedoras.</li> </ul>
Disciplinas:	<p>Nove disciplinas principais e depois escolher três especializações.</p> <p><b>Disciplinas principais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Contabilidade</li> <li>• Gerenciamento Internacional</li> <li>• Finanças e Economia</li> <li>• Gerenciando Organizações e Mudanças</li> <li>• Direito de Negócios</li> <li>• Gerenciamento Estratégico</li> <li>• Gerenciamento Tecnológico</li> <li>• Gerenciamento da Informação</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 520 horas. De 16 a 24 meses
Observações:	<p>Valor do Investimento: £17,500</p> <p>O MBA é reconhecido pela GGSB, membro do Grenoble Ecole de Management. Esse é um dos grupos de elite de escolas de negócios, reconhecidos mundialmente, que alcançou a tripla certificação: <b>AMBA</b> (Association of MBAs), <b>AACSB</b> (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), <b>EQUIS</b> (European Quality Improvement System).</p>

Seq 10 Inst. Ensino:	<b>Curtin University of Technology (Austrália)</b> <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/">http://www.cbs.curtin.edu.au/</a>
Curso:	Postgraduate Diploma in Commerce (Entrepreneurship) <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/index.cfm?ObjectID=95DD9234-AA15-7224-BEBCDB88A6CA482A&amp;relativeLocation=33188D03-D706-D77C-FBC845DAD6BCABF1">http://www.cbs.curtin.edu.au/index.cfm?ObjectID=95DD9234-AA15-7224-BEBCDB88A6CA482A&amp;relativeLocation=33188D03-D706-D77C-FBC845DAD6BCABF1</a>
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	- Desenvolver habilidades gerenciais, realçando a consciência estratégica e contribuindo plenamente para o gerenciamento sênior e níveis de diretoria. - Curso prático e de desenvolvimento gerencial altamente eficaz para gerentes de empreendimentos de médio porte. - Curso focado em Empreendedorismo
Disciplinas:	<b>Componentes principais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Pequenos Negócios</li> <li>• Gerenciamento de Empreendedorismo</li> <li>• Liderança gerencial</li> </ul> <p>O aluno deverá escolher duas disciplinas eletivas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética de Negócios</li> <li>• Gerenciamento de Turismo (princípios e práticas)</li> <li>• Comércio Eletrônico (questões contemporâneas)</li> <li>• Contabilidade (Financeiro)</li> <li>• Questões do meio ambiente em negócios</li> <li>• Finanças (Princípios)</li> <li>• Gerenciamento de Recursos Humanos (Overview)</li> <li>• Políticas de Negócios</li> <li>• Gerenciamento de Marketing</li> <li>• Gerenciamento Financeiro</li> <li>• Gerenciamento Internacional</li> </ul>
Carga Horária total:	Dois semestres, tempo integral ou o equivalente em meio período. Algumas unidades estão disponíveis durante a noite
Observações:	Foco em Empreendedorismo

Seq 10.1 Inst. Ensino:	<b>Curtin University of Technology (Austrália)</b> <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/">http://www.cbs.curtin.edu.au/</a>
Curso:	<b>Graduate Certificate in Entrepreneurship</b> <a href="http://www.cbs.curtin.edu.au/index.cfm?ObjectID=1D2D16D6-D39C-862B-478A1E4C5F1EA2D2&amp;relativelocation=33188D03-D706-D77C-FBC845DAD6BCABF1">http://www.cbs.curtin.edu.au/index.cfm?ObjectID=1D2D16D6-D39C-862B-478A1E4C5F1EA2D2&amp;relativelocation=33188D03-D706-D77C-FBC845DAD6BCABF1</a>
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	<p>- Tem como objetivo o desenvolvimento de habilidades gerenciais e focar nos elementos essenciais do gerenciamento de pequenos negócios: gerenciamento de uma empresa própria, mercados e clientes, questões estratégicas, finanças, network de negócios, serviços terceirizados e recursos humanos.</p> <p>- Esse curso foi formatado para quem quer abrir um negócio ou para quem será empregado por empresas pequenas ou médias, especializadas em áreas que não sejam do comércio;</p> <p>- Foco em Empreendedorismo.</p>
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação nas organizações ou Organizações Inovadoras</li> <li>• Negócios Globais</li> <li>• Pequenos Negócios</li> <li>• Princípios e Práticas de Gerenciamento</li> </ul>
Carga Horária total:	Um semestre, em tempo integral, ou em meio período no tempo equivalente. Alguns cursos acontecem durante a noite.
Observações:	Destinado tanto para quem tem pós-graduação como para quem não tem qualificação acadêmica mas possui uma experiência profissional relevante. Um curso relativamente enxuto.

Seq 11 Inst. Ensino:	<b>Copenhagen Business School (Dinamarca)</b> <a href="http://uk.cbs.dk/">http://uk.cbs.dk/</a>
Curso:	<b>Executive MBA</b> <a href="http://uk.cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/executive_master_of_business_administration">http://uk.cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/executive_master_of_business_administration</a>
Categoria do público:	Senior
Foco e essência do curso:	<p>- Explorar as diferentes facetas de um gerente cheio de habilidades.</p> <p>- Noções importantes de liderança e gerenciamento, permitindo deixar seu papel de gerente funcional e partir para o de um gerente geral.</p> <p>- O curso oferece aulas com participantes altamente qualificados, de diferentes talentos e perspectivas, que compartilham suas experiências e conhecimentos acumulados, além de casos de sucesso.</p> <p>- O desenvolvimento profissional e pessoal do aluno é composto e facilitado por um time integrado de profissionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo docente internacional, composto por professores de liderança tanto da Dinamarca e de outros países;</li> <li>• Conteúdo qualificado e desafiador, com aulas de simulação, que estimulam o compartilhamento das últimas pesquisas e de casos de estudos.</li> <li>• Um time reconhecido de psicólogos industriais, que irão assistir e acompanhar o desenvolvimento de liderança dos participantes.</li> </ul>
Disciplinas:	<p><b>Termo 1 – Fundamentos de liderança e negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de Suprimentos Internacional e Gerenciamento Operacional</li> <li>• Marketing Internacional</li> <li>• Análise de Indicadores Financeiros Internacionais</li> <li>• Gerenciamento de Recursos Humanos Internacional</li> </ul> <p><b>Termo 2 - Desenvolvimento de negócios e inovação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da inovação</li> <li>• Finanças Corporativas</li> <li>• Globalização, Macroeconomia e Mercados Emergentes</li> <li>• Processos de Plano de Negócios</li> </ul> <p><b>Term 3 - Gerenciamento geral e estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento Estratégico</li> </ul> <p><b>Termo 4 -Projeto de Estratégia Integrada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da análise à recomendação</li> <li>• Agente de mudança interna</li> <li>• Consultando um Executivo de Negócios e um Conselheiro Acadêmico</li> </ul>
Carga Horária total:	Total de aproximadamente 770 horas.
Observações:	<p>Valor do Investimento: DKK 245,000 (aprox. Euro 32,330)</p> <p>Por ser um curso meio período, com aulas à tarde e sábados de manhã, dá para o executivo conciliar com o trabalho.</p> <p>A escola é certificada pela EFMD-European Foundation for Management Development, o que significa que o curso é internacionalmente reconhecido.</p>

Seq 11.1 Inst. Ensino:	<b>Copenhagen Business School (Dinamarca)</b> <a href="http://uk.cbs.dk/">http://uk.cbs.dk/</a>
Curso:	<b>Executive Certificate in Business Administration</b> <a href="http://uk.cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/executive_certificate_in_business_administration">http://uk.cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/executive_certificate_in_business_administration</a>
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	<p>- O curso é o primeiro passo rumo ao Executive MBA.</p> <p>- A estrutura flexível do curso permite ao aluno planejar seus estudos considerando seus compromissos do trabalho e da vida pessoal.</p> <p>- Permite que o participante ganhe um conhecimento geral de gerenciamento e aumente sua capacidade de liderança em sua organização.</p> <p>- O curso é baseado em pesquisa, porém, o conteúdo é permeado por questões do cotidiano de negócios.</p>
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança e Princípios de Negócios</li> <li>• Marketing Internacional</li> <li>• Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Internacional</li> <li>• Análise de Indicações Financeiras Internacionais</li> <li>• Liderança e Dinâmicas de Times</li> <li>• Tour de Estudo para a Califórnia</li> <li>• Treinamento Prático de Liderança</li> <li>• Gestão da Inovação</li> <li>• Finanças Corporativas</li> <li>• Globalização, Macroeconomia e Mercados Emergente</li> <li>• Processo de Plano de Negócios</li> </ul>
Carga Horária total:	Aproximadamente 460 horas. As aulas acontecem duas vezes por mês, em Copenhagen, durante 13 meses.
Observações:	<p>O curso é composto por dois módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive Certificate - Leadership &amp; Business Essentials (7 meses)</li> <li>• Executive Certificate - Innovation &amp; Business Development (6 meses)</li> </ul> <p>Após cada módulo, o participante recebe um certificado.</p> <p>Completados os dois módulos com sucesso, o participante pode optar por matricular-se no Executive MBA, de nove meses.</p> <p>Valor do investimento:</p> <p><b>Executive Certificate - Leadership &amp; Business Essentials</b> DKK 1153,000 (aprox. Euro 20,400)</p> <p><b>Executive Certificate - Business Development and Innovation</b> DKK 132,000 (aprox. Euro 137,600)</p> <p>Duas semanas de Tour de Estudo, para a Califórnia e China</p>

Seq 12 Inst. Ensino:	<b>IE Business School (University of Madrid - Espanha)</b> <a href="http://www.mbap.ie.edu/">http://www.mbap.ie.edu/</a>
Curso:	<b>Executive MBA</b>
Categoria do público:	Sênior
Foco e essência do curso:	Potencializar todas as habilidades e adquirir conhecimentos necessários para acelerar sua projeção profissional e desenvolver assim uma trajetória profissional de êxito, preservando a ética profissional.
Objetivo:	Formar diretores e empresários capazes de dirigir e liderar organizações Aquisição de um sólido conhecimento de técnicas inovadoras em gestão empresarial, com ênfase em novas tecnologias; Desenvolvimento de habilidades diretivas.
A quem se destina:	Diretores e empresários, com experiência mínima de 3 anos.
Disciplinas:	<p><b>1º período</b> Ética Profissional Método do Caso Aprendizagem de ação Técnicas de Trabalho em Equipe Carreiras Profissionais Comunicação e Desenvolvimento Profissional I Contabilidade Financeira Fundamentos de Marketing (cont. no 2º período) Comportamento Organizacional Métodos Quantitativos Gestão Empreendedora (cont. no 2º e 3º período) Economia Período Residencial</p> <p><b>2º período</b> Treinamento Evolução, Feedback e Desenvolvimento Carreiras Profissionais Comunicação e Desenvolvimento Profissional II Negociação Criando valor a través de Dir. Operacionais Contabilidade de Gestão Direção Estratégica Fundamentos de Marketing Direção Financeira Direção de RH.</p> <p><b>3º período</b> Evolução, Feedback e Desenvolvimento Carreiras Profissionais Associação de antigos alunos Comunicação de Desenvolvimento Profissional II Estratégia e Plano de Marketing Controle de Gestão Sistemas de Informação Direção Financeira Avançada Direção Geral</p>
Carga Horária Total	13 meses (MBA Part-Time)
Observações:	Valor do Investimento: 39.000 €. Divide-se em 3 períodos durante os quais vão se aprofundando progressivamente nas matérias objeto de estudo.

Seq 13 Inst. Ensino:	<b>IESE Business School (Universidade de Navarra - Espanha)</b> /http://www.iese.edu/es/home.asp
Curso:	<b>Executive MBA</b>
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Perspectiva de direção geral. Enfoque internacional. Excelência do claustro. Uso intensivo do método de caso. Trabalho em Equipe.
Objetivo:	Permite não somente desenvolver habilidades e competências diretivas para tomar decisões, como também estreitar fortes laços de amizade entre seus companheiros, tendo de uma maneira natural uma amizade sentida e verdadeira, fruto do sacrifício comum compartilhado ao longo do programa, que dura por toda a vida.
A quem se destina:	Profissionais com no mínimo 5 anos de experiência, sem a necessidade de interromper a sua atividade de trabalho.
Disciplinas:	<b>PRIMEIRO PERÍODO LETIVO</b> Análises de decisão Contabilidade financeira Fundamentos da direção comercial Análises de situações de negócio Direção de pessoas nas organizações  <b>SEGUNDO PERÍODO LETIVO</b> Análise financeira Controle II: análises econômicas de decisão Direção de operação Implementação da função comercial  <b>TERCEIRO PERÍODO LETIVO</b> Direção de pessoas: recursos humanos Estratégia competitiva Políticas financeiras Entorno econômico
Carga Horária Total	19 meses .
Relevância:	Média da idade dos participantes – 30 a 37 anos
Observações:	Valor do Investimento: 56.500 euros. Oferece 3 formatos: quinzenal e semanal em Madrid ou Semanal em Barcelona. Os direitos de inscrição incluem: taxas acadêmicas, material docente e durante as semanas intensivas em Barcelona y Shanghai (na China Europe International Business School): refeição e alojamento. Uma plataforma tecnológica de <i>e-learning</i> complementa a formação presencial.

## APÊNDICE D – Melhores MBAs em Gestão Empresarial do Brasil

1) Instituição de ensino:	<b>Fundação Instituto de Administração (FIA-SP)</b> <a href="http://www.fia.com.br/portalfia/default.aspx?idPagina=731">http://www.fia.com.br/portalfia/default.aspx?idPagina=731</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	<p>As constantes mudanças no mundo corporativo exigem uma visão estratégica para enfrentar os desafios, buscando profissionais competentes com habilidade para a gestão em diferentes áreas. Com essa preocupação, cada vez mais os executivos procuram participar de Programas de Educação Executiva que melhor atendam às necessidades imediatas do mercado.</p> <p>Foi criado e estruturado com o propósito de oferecer aos participantes um programa de especialização de caráter generalista, voltado ao aprimoramento de executivos, com pelo menos três anos de experiência profissional, formação universitária em qualquer área do conhecimento e perspectivas de assumirem posições de gestores.</p> <p>Este propósito vem sendo plenamente atingido. E seus participantes passam a contar com o MBA Gestão Empresarial, formatado para oferecer a esses executivos a oportunidade de complementar e de aprofundar conceitos e práticas de gestão nas principais áreas funcionais das empresas.</p>
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar executivos com os conceitos e as práticas gerenciais de maior preponderância em Gestão Empresarial de forma que, ao assumirem responsabilidades crescentes, estejam habilitados para se adaptar em qualquer ambiente corporativo;</li> <li>• Enfocar as principais áreas funcionais para que o participante possa desenvolver uma visão estratégica alcançando resultados eficientes e bem-sucedidos;</li> <li>• Utilizar os conceitos mais modernos de gestão empresarial de forma a propiciar maior integração entre as áreas, alavancar a inovação e a competitividade das organizações.</li> </ul>
A quem se destina:	<p>O Curso MBA em Gestão Empresarial será oferecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aos executivos graduados, <b>pelo menos há três anos</b>, em qualquer área de conhecimento;</li> <li>• É desejável que o participante tenha alguma experiência acumulada na área de administração e possa dispor de algumas horas semanais para dedicar ao curso.</li> </ul>
Disciplinas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Recursos Humanos</li> <li>2) Administração Geral</li> <li>3) Economia</li> <li>4) Métodos Quantitativos</li> <li>5) Fundamentos de Direito para Gestão Empresarial</li> <li>6) Informações Gerenciais</li> <li>7) Finanças Empresariais</li> <li>8) Administração da Produção e Operações</li> <li>9) Marketing e Comércio Internacional</li> <li>10) Empreendedorismo</li> <li>11) Seminário / Workshop</li> <li>12) Decisões Estratégicas em Marketing</li> <li>13) Sistemas Integrados de Gestão</li> <li>14) Teoria Avançada de Finanças</li> <li>15) Gestão Estratégica de Pessoas</li> <li>16) Tópicos Especiais de Gestão</li> </ol>
Carga Horária Total	710 horas/aula - 18 meses
Observações:	R\$ 34.220,00 ou R\$ 2.200,00 + 20 x 1.815,00.

2) Instituição de ensino:	<b>IBMEC (SP)</b> <a href="http://www.ibmecsp.edu.br/mba/pages.php?recid=31">http://www.ibmecsp.edu.br/mba/pages.php?recid=31</a>
Curso:	MBA Executivo (Presencial)
Ementa:	O MBA Executivo prepara gerentes e profissionais das mais diversas funções e formações para que ocupem posições de direção e liderança, municiando-os com conhecimentos, habilidades e ferramentas essenciais para uma atuação bem sucedida em situações complexas e ambientes dinâmicos.
Objetivo:	O curso prepara você para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pensar estrategicamente suas organizações e negócios;</li> <li>• compreender o funcionamento das demais áreas da empresa;</li> <li>• reconhecer as interfaces e as interações sistêmicas entre as diferentes áreas;</li> <li>• utilizar técnicas e ferramentas para a gerência de processos e a tomada de decisões;</li> <li>• desenvolver suas habilidades de relacionamento e de liderança de equipes na busca por resultados.</li> </ul>
A quem se destina:	O curso foi desenvolvido especialmente para gerentes, empreendedores e especialistas das mais diversas formações, áreas funcionais e setores econômicos, que possuem sólida formação acadêmica e uma experiência profissional já significativa, e que desejam avançar rumo a uma bem-sucedida carreira executiva e empreendedora.
Disciplinas:	<p><b>Equalização - 96 horas</b> Matemática Aplicada / Métodos de Estatística Contabilidade Financeira / Matemática Financeira</p> <p><b>Currículo obrigatório – 330 horas</b> Teoria Organizacional e Governança Corporativa Economia de Empresas Ética, Liderança e Comportamento Organizacional Métodos Quantitativos para Tomada de Decisões Gestão de Marketing Contabilidade Gerencial e Controle Gestão de Operações de Manufatura e Serviços Finanças Corporativas / Estratégia de Tecnologia da Informação Gestão Estratégica / Ambiente Econômico Global</p> <p><b>Monitorias - 96 horas</b>  Economia de Empresas Métodos Quantitativos para Tomada de Decisão Contabilidade Gerencial / Controle e Finanças Corporativas</p> <p><b>Disciplinas optativas - 90 horas</b> Negociação Estratégica e Gerenciamento de Conflitos Gestão Estratégica de Recursos Humanos Gestão de Projetos / Empreendedorismo Comportamento do Consumidor / Gestão da Cadeia de Suprimentos Marketing Estratégico / Gestão Estratégica de Vendas Gestão da Inovação / Excelência em Serviços <i>Cross Cultural Management</i></p> <p><b>Business Game - 30 horas</b></p> <p><b>TCC (Projeto Aplicado)</b></p>
Carga Horária Total	642 horas/aula - 22 meses
Observações:	R\$ 37.940,00

3) Instituição de ensino:	<b>Fundação Dom Cabral</b> <b><a href="http://www.fdc.org.br">http://www.fdc.org.br</a></b>
Curso:	MBA Empresarial (Presencial)
Ementa:	O MBA Empresarial da FDC é um programa elaborado para profissionais em ascensão, no qual a produção do conhecimento é baseada na análise de casos, nos estudos teóricos e na troca de experiências. Os retornos são percebidos tanto para a empresa quanto para o executivo: identificação de oportunidades, liderança, visão estratégica e toda a diferença que um grande profissional pode representar. ao final do programa, o executivo desenvolve um projeto empresarial, com o objetivo de aplicar na sua empresa, de forma integrada, os conteúdos aprendidos.
Objetivo:	O objetivo do MBA empresarial é auxiliar na formação de líderes com espírito crítico, que atuem como agentes transformadores em seus ambientes empresariais.
A quem se destina:	Profissionais em ascensão em suas empresas, com experiência mínima de cinco anos, que buscam formação aprofundada em gestão empresarial.
Disciplinas:	<p><b>Módulo I – Contexto empresarial presente</b> O indivíduo Economia Finanças básicas e contabilidade gerencial</p> <p><b>Módulos II, III e IV – Competências empresariais</b> Finanças As organizações Cultura organizacional Gestão de pessoas e liderança Gestão de operações e logística Gestão de marketing Estratégia empresarial</p> <p><b>Módulo V – Processos empresariais</b> Negócios internacionais Simulação empresarial</p> <p><b>Módulo VI – Contexto empresarial futuro</b> Indivíduo, organização e sociedade Governança corporativa Macroambiente Apresentação do Projeto Empresarial</p>
Carga Horária Total	Aprendizagem presencial: 365 horas/aula Aprendizagem a distância/Projeto Empresarial: 625 horas/aula Total: 990 horas/aula
Observações:	R\$ 39.850,00

4) Instituição de ensino:	<b>Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ)</b> <a href="http://www.fgv.br/fgvmgm/">http://www.fgv.br/fgvmgm/</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	Um dos cursos de maior sucesso é o MBA em Gestão Empresarial que tem como objetivos proporcionar capacitação técnica e aprofundada na Gestão de Empresas, e desenvolver visão estratégica e de mercado.
Objetivo:	Para tanto, o curso oferece instrumentais que desenvolvam eficiência do profissional na tomada de decisões, ampliando sua capacidade de analisar, estruturar e sintetizar as informações relacionadas à área de administração.
A quem se destina:	Profissionais que sentem necessidade de reciclagem ou que atingiram em suas carreiras posições que os obrigam a alcançar novos níveis de formação acadêmica. Destina-se também àqueles que se preparam para cargos executivos em suas empresas e que, além da experiência adquirida na prática, buscam conhecimentos mais aprofundados em economia, gerência, finanças e administração de pessoas.
Disciplinas:	<p><b>Parte Comum</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas</li> <li>2. Contabilidade para Executivos</li> <li>3. Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas</li> <li>4. Economia Aplicada</li> <li>5. Estratégia de Empresas</li> <li>6. Finanças Corporativas</li> <li>7. Fundamentos de Marketing</li> <li>8. Gestão de Marketing</li> <li>9. Gestão de Qualidade</li> <li>10. Matemática Financeira</li> </ol> <p><b>Parte Complementar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arquitetura Organizacional</li> <li>2. Fundamentos do Direito Empresarial</li> <li>3. Gestão Estratégica da Informação</li> <li>4. Gestão Estratégica de Custos</li> <li>5. Gestão de Produção</li> <li>6. Gestão de Projetos</li> <li>7. Jogo de Negócios</li> <li>8. Negociação</li> <li>9. Orçamento e Controle</li> <li>10. Projeto Integrado de Negócios</li> </ol>
Carga Horária Total	432 horas/aula
Observações:	R\$ 16.500,00

5) Instituição de ensino:	<b>Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP-SP)</b> <b><a href="http://www.faap.br/mba_empresarial/index.htm">http://www.faap.br/mba_empresarial/index.htm</a></b>
Curso:	MBA Empresarial em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	Ampliar as competências do participante de modo a capacitá-lo para o exercício de cargos de gerência nas empresas. O foco é a estratégia de negócios.
Objetivo:	O MBA Empresarial da FAAP é um programa baseado no desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes dos participantes perante os desafios da moderna gestão das empresas que desejam mudanças com sustentabilidade, adequando-se à realidade econômico-cultural brasileira.
A quem se destina:	Profissionais que estejam em ascensão nas empresas que atuam, com experiência mínima comprovada de três anos em posições de liderança, buscando agregação de valor na gestão empresarial.
Disciplinas:	<p><b>Módulo I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculo Financeiro / Métodos Quantitativos</li> <li>- Contabilidade Geral / Administração Financeira</li> <li>- Fundamentos de Marketing / Fundamentos de Recursos Humanos</li> <li>- Globalização e Competitividade / Modelos de Gestão</li> <li>- Teoria Econômica / Administração de Conflitos</li> <li>- Custos</li> </ul> <p><b>Módulo II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e Gestão de Operações / Administração Estratégica I</li> <li>- Cenários Econômicos / Contabilidade Gerencial</li> <li>- Dinâmica Organizacional / Mercado Financeiro e de Capitais</li> <li>- Estratégia de Produtos e Serviços / Usos Estratégicos de TI</li> <li>- Planejamento de Marketing / Orçamento</li> <li>- Negociação</li> <li>- Produção Científica do Conhecimento I</li> </ul> <p><b>Módulo III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administração de Tesouraria / Marketing Business to Business</li> <li>- Gestão da Inovação</li> <li>- Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos</li> <li>- Gerência de Marcas / Ética e Compliance</li> <li>- Administração Estratégica II / Controladoria</li> <li>- Comunicação Integrada / Governança Corporativa</li> <li>- Gerenciamento de Qualidade em Serviços / Organização do Futuro</li> <li>- Produção Científica do Conhecimento II</li> </ul> <p><b>Módulo Intensivo:</b> Alunos dos programas MBA poderão cumprir módulo intensivo de estudos composto por duas etapas:</p> <p>a) Brasil: 54 horas de aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comércio Eletrônico I / Gestão de Mudanças</li> <li>- Fusões e Aquisições I - Processo</li> <li>- Negociação / Business Game</li> </ul> <p>b) Exterior: 2 semanas (36 horas de aula + visitas a empresas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento Organizacional e Diversidade</li> <li>- Fusões e Aquisições II - Cases</li> <li>- Comércio Eletrônico II - Cases Mundiais</li> <li>- Administração de Serviços</li> </ul>
Carga Horária Total	508 horas/aula – 24 meses
Observações:	R\$ 21.242,80 ou 1.200,00 + 22 x 995,00

6) Instituição de ensino:	<b>Brazilian Business School (BBS)</b> <a href="http://www.bbs.edu.br/programa.asp">http://www.bbs.edu.br/programa.asp</a>
Curso:	MBAExecutivo (Presencial)
Ementa:	Com o MBA Executivo BBS, em 2 anos o aluno está pronto para disputar importantes colocações no mercado de trabalho, além de ter seu inglês aperfeiçoado e a oportunidade de freqüentar cinco semanas na Robins School of Business - University of Richmond.
Objetivo:	Os alunos terão conhecimento, compreensão e domínio das mais atuais técnicas, permitindo a utilização das ferramentas mais adequadas para a criação e o desenvolvimento com êxito das estratégias operacionais, empresariais e pessoais.
A quem se destina:	Os líderes de classe mundial – pessoas que pensem criticamente, comportem-se eticamente e ajam como empreendedores.
Disciplinas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise Financeira</li> <li>2. Marketing</li> <li>3. Negócios e Meio Ambiente</li> <li>4. Contabilidade</li> <li>5. Liderança</li> <li>6. Negociação</li> <li>7. Economia</li> <li>8. Finanças</li> <li>9. Política e Negócios</li> <li>10. Estratégia de Negócios</li> <li>11. Gestão de Novos Negócios</li> <li>12. Finanças Corporativas</li> <li>13. Business Intelligence</li> </ol> <p><b>Business Game:</b> Simulador de ambientes empresariais que coloca em prática os conceitos e conteúdos teóricos desenvolvidos ao longo do MBA, utilizado por renomadas escolas internacionais e nacionais.</p> <p><b>Workshops:</b> Além das aulas os alunos devem cumprir 16 horas/aula de workshops que contemplam temas contemporâneos importantes para gestores como por exemplo: gestão da informação, comunicação e Inovação.</p>
Carga Horária Total	520 horas/aula – 24 meses
Observações:	R\$ 24.000,00

7) Instituição de ensino:	<b>Unisinos</b> <a href="http://www.unisinos.br/mba/empresarial/">http://www.unisinos.br/mba/empresarial/</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	O mercado econômico atual exige do profissional uma formação qualificada, que lhe permita conhecer e interagir com todas as áreas de uma empresa. Para atender essa necessidade, prepara você para ser um gestor com <b>visão estratégica e sistêmica</b> sobre a organização.
Objetivo:	O curso aprofunda conceitos e práticas que envolvem a estruturação, planejamento e o controle de processos relacionados às funções administrativas, adequando a empresa ao atual padrão global de competitividade. Desenvolve habilidades gerenciais, capacitando os profissionais enquanto agentes de processos de mudanças organizacionais.
A quem se destina:	Profissionais graduados em Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Comunicação Social e Engenharias.
Disciplinas:	<p><b>Módulo I - Gestão Administrativa - 60 horas</b> Análise e Gestão Organizacional Administração Estratégica de Operações Gestão e Padronização de Processos</p> <p><b>Módulo II - Gestão Estratégica - 63 horas</b> Estratégia Competitiva Gestão de Marketing Sistemas de Informações</p> <p><b>Módulo III - Gestão Financeira - 75 horas</b> Contabilidade Gerencial Gestão Estratégica de Custos Administração Financeira Gestão Orçamentária</p> <p><b>Módulo IV - Gestão de Pessoas - 60 horas</b> Gestão Estratégica de Pessoas Negociação e Comunicação no Contexto das Organizações Gestão da Mudança</p> <p><b>Módulo V - Tendências em Gestão - 57 horas</b> Inovação e Contexto Empresarial Pensamento Sistêmico e Planejamento de Cenários Negócios e Relações Internacionais Gestão do Conhecimento</p> <p><b>Módulo VI - Módulo Articulador - 30 horas</b> Jogos de Empresas Seminário: Estratégia e Competitividade / Ética no Negócio / Redes de Negócios</p> <p><b>Módulo VII - Capacitação para Trabalho de Conclusão - 18 horas</b> Metodologia de Pesquisa Delimitação da Monografia Qualificação das Propostas de Monografia</p>
Carga Horária Total	363 horas/aula
Observações:	R\$ 9.980,00

8) Instituição de ensino:	<b>CBS - CEDEPE Business School</b> <a href="http://www.cedepe.com.br/">http://www.cedepe.com.br/</a>
Curso:	MBA Executivo em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	O MBA Executivo em Gestão Empresarial se destaca e diferencia-se de todos os programas disponíveis em nossa região, não só pela sua colocação privilegiada, e bem à frente dos outros nos ranking's nacionais, mas principalmente por reforçar toda a estrutura organizacional da gestão empresarial tornando a sua empresa e sua capacidade de gestão muito mais fortalecida e atualizada com as mais modernas práticas da gestão organizacional. O aprendizado é muito rico e o mais abrangente possível, desde como praticar um diagnóstico organizacional, passando por estudos de práticas da gestão financeira, fortalecimento da gestão comercial, inovações na gestão da qualidade de TI e de processos, orientando como projetar e se preparar para as tendências organizacionais e até mesmo como melhorar o clima e a cultura organizacional através de modernas práticas de Gestão de Pessoas.
Objetivo:	Auxiliar o desenvolvimento de nosso estado e de sua economia através do desenvolvimento de competências de gestão. Oferecer a oportunidade de atualização aos empresários e executivos de nossa região através do MBA Executivo em Gestão Empresarial, visando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar soluções e estudos de casos práticos para os problemas empresariais;</li> <li>• Manter os executivos atualizados com as novidades, com as modernas e atuais práticas de gestão empresarial;</li> <li>• Fornecer os novos conceitos e dicas importantes para superar os desafios empresariais</li> <li>• atuais e futuros em gestão empresarial e de negócios;</li> <li>• Trocar ricas experiências com os formadores e com os outros executivos participantes do programa.</li> </ul>
A quem se destina:	Empresários e executivos, engenheiros, administradores, diretores, gerentes e gestores que carregam consigo o desafio de gerar resultados, cumprir metas, gerir uma organização com eficácia e desejam se atualizar sobre as mais modernas e práticas ferramentas no êxito de desafios de gestão.
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia Científica I</li> <li>• Introdução à Gestão Empresarial</li> <li>• Estrutura Organizacional: Tamanho e Ciclo de Vida nas Organizações</li> <li>• Tomada de Decisão</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> <li>• Como organizar e controlar o setor financeiro</li> <li>• Como organizar e controlar o departamento comercial</li> <li>• Planejamento Estratégico com BSC</li> <li>• Gestão de Inovação, da Tecnologia e da Informação</li> <li>• Gestão de Qualidade</li> <li>• Tendências Organizacionais</li> <li>• Metodologia Científica II</li> </ul>
Carga Horária Total	588 horas/aula – 18 meses
Observações:	R\$ 17.780,00 ou 840,00 + 18 x 941,11

9) Instituição de ensino:	<b>Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG)</b> <a href="http://www.inpg.edu.br/">http://www.inpg.edu.br/</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	Na atual competitividade do mercado, o MBA no INPG, se transforma num diferencial. Focalizando o <i>business</i> , oferece maior e mais rápida oportunidade de ascensão profissional.
Objetivo:	Preparar o aluno não apenas para administrar empresas nas questões do dia-a-dia, mas para estar inserido na "estratégia do negócio", adquirindo capacidade de tomar decisões seguras, embasado na estrutura de ensino que os Cursos de MBA no INPG oferecem.
A quem se destina:	Profissionais autônomos, empresários, executivos e pessoas que procuram iniciar ou já iniciaram novos negócios. Graduados ou cursando o último período da graduação (aptos academicamente para o curso de pós-graduação).
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Estratégica Avançada</li> <li>• Análise da Conjuntura Econômica</li> <li>• Engenharia Econômica</li> <li>• Ética nos Negócios</li> <li>• Finanças Corporativas Avançadas</li> <li>• Gerenciamento da Informação e do Conhecimento Empresarial</li> <li>• Gestão de Operações</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> <li>• Inovação Tecnológica E Qualidade</li> <li>• Marketing Estratégico</li> <li>• Métodos e Técnicas de Negociação</li> <li>• Métodos e Técnicas de Pesquisa</li> <li>• Modelos Contemporâneos de Gestão</li> <li>• Motivação e Liderança</li> <li>• Planejamento de Carreira</li> <li>• Seminário Avançado Internacional</li> <li>• Web Negócios</li> </ul>
Carga Horária Total	420 horas/aula – 22 meses
Observações:	R\$ 12.078,00

10) Instituição de ensino:	<b>Universidade Anhembi Morumbi</b> <a href="http://portal.anhembi.br/">http://portal.anhembi.br/</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	O curso está focado na análise e na solução de casos reais vivenciados por empresas do mercado, preparando o aluno para enfrentar na prática os desafios do universo corporativo; A grade de disciplinas inclui matérias e temas fundamentais de gestão, módulos específicos de negócios e disciplinas práticas de aplicação dos conceitos; O programa inclui um módulo internacional opcional para os alunos interessados.
Objetivo:	Capacitar profissionais de média gerência, que buscam se aprofundar em conceitos de gestão de negócios e que objetivam crescer em suas organizações e desenvolver habilidades interpessoais fundamentais aos líderes do futuro; Instrumentalizar empreendedores que necessitam aprimorar sua capacidade de gestão; Capacitar profissionais em início de carreira a assumir posições gerenciais; Apresentar e discutir temas emergentes de negócios; Oferecer aos docentes, que buscam desenvolvimento teórico e prático na área de administração, conhecimentos específicos e avançados, tornando-os especialistas no assunto; Proporcionar maior aprofundamento em negócios, gestão internacional, empreendedorismo ou finanças.
A quem se destina:	Profissionais que objetivam assumir cargos executivos nas mais diversas organizações (serviços, varejo, indústria e terceiro setor); Empreendedores que desejam gerir com excelência seu próprio negócio; Docentes que queiram aprofundar seus conhecimentos na área administrativa; Profissionais graduados ou não em administração que buscam uma reciclagem acadêmica.
Disciplinas:	<p><b>Disciplinas Fundamentais de Negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Estratégica</li> <li>• Gestão de Marketing</li> <li>• Gestão Financeira</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> </ul> <p><b>Específicas do MBA Gestão Empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de Gestão e Ambiente de Negócios</li> <li>• Planejamento e Gestão de Projetos</li> <li>• Gestão da Qualidade, Operações e Logística</li> <li>• Gestão de Inovação e Empreendedorismo</li> <li>• Ética e Comunicação Empresarial</li> <li>• Tecnologia e Tópicos Emergentes de Negócios</li> <li>• Gestão de Vendas e Estratégias de Negociação</li> <li>• Gestão Internacional e Comércio Exterior</li> </ul> <p><b>Disciplinas Práticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Negócio e Business Game</li> </ul> <p><b>Atividades da Monografia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminários e Orientação</li> <li>• Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso – TCC)</li> </ul> <p><b>Módulos Eletivos Especializados (opcionais)*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supply Chain (Logística e Suprimentos)</li> <li>• Sustentabilidade (Social e Meio-Ambiente)</li> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Comércio Exterior</li> <li>• Comunicação Corporativa</li> </ul> <p><b>Módulo Internacional(opcional)</b></p>
Carga Horária Total	400 horas/aula
Observações:	R\$ 14.500,00 – 24 x 623,25

11) Instituição de ensino:	<b>Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG-SC)</b> <a href="http://www.inpg.edu.br/">http://www.inpg.edu.br/</a> - <a href="http://www.inpg.org/cursos.php?cd_categoria=38">http://www.inpg.org/cursos.php?cd_categoria=38</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	(Não disponível)
Objetivo:	Os Cursos de MBA do INPG proporcionam resultados significativos. Profissional qualificado com as seguintes competências: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão empreendedora e sistêmica;</li> <li>• Desenvolvimento de um plano de vida e carreira;</li> <li>• Formação aprofundada em gestão empresarial;</li> <li>• Desenvolvimento profissional, favorecido pela forte integração entre teoria e prática durante o curso;</li> <li>• Ampliação do <i>networking</i>;</li> </ul>
A quem se destina:	Profissionais autônomos, empresários, executivos e pessoas que procuram iniciar ou já iniciaram novos negócios. Graduados ou cursando o último período da graduação (aptos academicamente para o curso de pós-graduação).
Disciplinas:	<p><b>Módulo "Formação Básica" (120 h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da Conjuntura Econômica</li> <li>• Métodos e Técnicas de Negociação / Métodos e Técnicas de Pesquisa</li> <li>• Cenário Sócio Econômico / Engenharia Econômica</li> <li>• Ética Empresarial</li> </ul> <p><b>Módulo "Capacitação e Gestão" (68 h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Marketing / Gestão de Operações</li> <li>• Gestão Estratégica de Custos e Preços</li> <li>• Gestão Estratégica Empresarial / Gestão do Conhecimento</li> </ul> <p><b>Módulo "Formação Específica" (72 h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing / Finanças e Controladoria</li> <li>• Comunicação Empresarial e Relações Públicas</li> <li>• Moda / Pessoas</li> <li>• Negócios Internacionais</li> <li>• Operações e Logística / Varejo</li> <li>• Sustentabilidade</li> <li>• Projetos / Consultoria / Vendas</li> </ul> <p><b>Módulo "Management" (112 h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Empresarial Simulada / Governança Corporativa</li> <li>• Seminário Internacional / Sustentabilidade</li> <li>• <i>Balanced Scorecard</i></li> </ul> <p><b>Módulo "Maestria Pessoal" (60h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da Carreira Profissional / Oratória e Liderança</li> <li>• Criatividade, Motivação e Liderança</li> </ul> <p><b>Módulo "Acadêmico Lato Sensu" - Opcional - (36h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia do Ensino Superior</li> </ul> <p><b>Módulo Internacional - Opcional - (60h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Internacional com uma das Universidades Internacionais Conveniadas.</li> </ul>
Carga Horária Total	420 horas/aula
Observações:	R\$ 14.160,00 - 24 X R\$ 590,00

12) Instituição de ensino:	<b>IBMEC (MG)</b> <a href="http://www.ibmecrj.br/sub/MG/pages.php?recid=11775">http://www.ibmecrj.br/sub/MG/pages.php?recid=11775</a>
Curso:	MBA Executivo (Presencial)
Ementa:	(Não disponível)
Objetivo:	O curriculum generalista do MBA Executivo busca preparar o profissional para ocupar posições de direção em organizações que atuam num ambiente global cada vez mais complexo e dinâmico.
A quem se destina:	O curso é aberto a profissionais com formações diversas como engenheiros, administradores de empresas, economista, profissionais liberais e de marketing que desejam avançar rumo a uma carreira bem sucedida de dirigente. O MBA Executivo irá prepará-los para serem líderes no mundo empresarial.
Disciplinas:	<p><b>Módulo de Nivelamento – 32 h/a</b> Contabilidade Financeira Métodos Estatísticos</p> <p><b>Módulo de Estratégia e Análise Ambiental – 124 h/a</b> Ambiente Econômico Global Economia das Empresas Estratégia Empresarial Ciência da Decisão</p> <p><b>Módulo Executivo – 248 h/a</b> Gestão de Estratégica de Pessoas Gestão de Marketing Contabilidade Gerencial Finanças Empresariais Gestão de Operações e Serviços Negociação e Gerenciamento de Conflitos Empreendedorismo e Inovação Sistemas de Informações Gerenciais Governança Corporativa e Responsabilidade Social</p> <p><b>TCC – Trabalho de Conclusão de Curso – 12 h/a</b></p> <p><b>Business Game – 20 h/a</b></p>
Carga Horária Total	436 horas/aula – 18 meses
Observações:	R\$ 16.990,00

13) Instituição de ensino:	<b>BSP (SP) Business School São Paulo</b> <a href="http://www.webescolas.com.br/web_school/?ESCCodigo=775">http://www.webescolas.com.br/web_school/?ESCCodigo=775</a>
Curso:	Pós-Graduação em Gestão Empresarial (Presencial)
Ementa:	Programa integrado de pós-graduação com enfoque técnico e estratégico, composto de disciplinas de natureza prática, necessárias ao exercício das atividades cotidianas de profissionais de diversos perfis. Sua estrutura diferenciada permite aos alunos, além de ampliar rapidamente seus conhecimentos, aperfeiçoar suas habilidades na gestão de negócios.
Objetivo:	Preparar profissionais e empreendedores de diversas áreas que necessitam adquirir conhecimentos gerais de administração com enfoque técnico e estratégico.
A quem se destina:	Profissionais em fase de ascensão, com pelo menos 1 ano de experiência: jovens executivos e especialistas de diversas áreas da empresa, profissionais liberais e empreendedores.
Disciplinas:	<p><b>Fundamentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente Econômico Global</li> <li>- Matemática e Estatística</li> <li>- Economia de Empresas</li> <li>- Contabilidade Financeira</li> <li>- Ética e Responsabilidade Social</li> <li>- Metodologia da Pesquisa</li> </ul> <p><b>Funcionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing Estratégico</li> <li>- Gestão de Operações</li> <li>- Contabilidade Gerencial</li> <li>- Liderança e Comportamento Organizacional</li> <li>- Direito Empresarial</li> <li>- Gestão Financeira I</li> <li>- Gestão de Marketing</li> </ul> <p><b>Integrativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão Estratégica da TI</li> <li>- Empreendedorismo e Inovação</li> <li>- Gestão Financeira II</li> <li>- Governança Corporativa</li> <li>- Estratégia Empresarial</li> </ul> <p><b>Projeto Individual de Conclusão</b></p>
Carga Horária Total	363 horas/aula
Observações:	R\$ 17.500,00

14) Instituição de ensino:	<b>Faculdade Prudente de Moraes (FPM)</b> <a href="http://www.fpm.edu.br/mba/">http://www.fpm.edu.br/mba/</a>
Curso:	MBA Executivo (Presencial)
Ementa:	O MBA Executivo incorpora os padrões utilizados nos melhores cursos do Brasil e do exterior, incluindo as características da realidade regional. Tais padrões são resultantes de ampla pesquisa conduzida nas principais escolas do país, assim como na percepção das necessidades da comunidade empresarial local.
Objetivo:	Desenvolver competências, habilidades e atitudes voltadas para a solução de problemas e a busca de excelência na gestão organizacional.
A quem se destina:	Profissionais com formação superior que desenvolvam ou pretendam desenvolver as funções de executivos em Organizações e que careçam das ferramentas de gestão mais adequadas para a excelência em seus desempenhos.
Disciplinas:	<p><b>Módulo Fundamental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos Quantitativos</li> <li>• Economia Empresarial</li> <li>• Contabilidade Gerencial</li> </ul> <p><b>Módulo Instrumental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da Tecnologia da Informação</li> <li>• Gestão de Marketing</li> <li>• Finanças Corporativas</li> <li>• Liderança e Comportamento Organizacional</li> <li>• Gestão das Operações</li> </ul> <p><b>Módulo Estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do Capital Humano</li> <li>• Gestão Estratégica</li> <li>• Marketing Estratégico</li> <li>• Gestão de Carreira</li> <li>• Direito Empresarial</li> </ul> <p><b>Módulo Pesquisa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia da Pesquisa</li> <li>• Trabalho de Conclusão de Curso</li> </ul>
Carga Horária Total	460 horas/aula
Observações:	R\$ 9.540,00 - 18 x 530,00

15) Instituição de ensino:	<b>Instituto Mauá de Tecnologia</b> <a href="http://www2.maua.br/">http://www2.maua.br/</a>
Curso:	MBA Executivo (Presencial)
Ementa:	O curso MBA Executivo da Mauá destina-se principalmente a engenheiros que desejem ter um conhecimento em business, de tal sorte que possam na sua área de atuação desenvolver atividades gerenciais e/ou de liderança de forma sistêmica e estratégica.
Objetivo:	Engenheiros que busquem uma formação aplicada e dirigida, de forma rápida e dinâmica. Hoje no mercado independentemente de o engenheiro ter uma atuação técnica, ele precisa, para ser um profissional completo, da visão administrativa e do conhecimento das principais ferramentas gerenciais.
A quem se destina:	Engenheiro e profissionais de tecnologia
Disciplinas:	Planejamento Estratégico Marketing e Mercado Logística de Produção (com simulação - jogo empresarial) Sincronismo Organizacional (gestão de processos, estratégias e pessoas) Finanças Corporativas Aplicadas Avaliação de Projetos de Investimentos para Geração de Valor Gestão de Pessoas e Trabalho em Equipe. Técnicas de Negociação Simulação Industrial e de serviços em Cenário Competitivo (jogo de empresa) Macroeconomia e Economia Aplicada Comércio Exterior Comportamento Organizacional Workshops* TCC: Plano de negócios de um projeto de investimento em ativos
Carga Horária Total	360 horas/aula
Observações:	Exclusivo para engenheiro e profissionais de tecnologia R\$ 17. 600,00 - 16 x 1.100,00

### APÊNDICE E – Foco e tendências dos cursos de Gestão Empresarial no Brasil

1) Instituição de ensino:	<b>Fundação Instituto de Administração (FIA-SP)</b> <b><a href="http://www.fia.com.br/portalfia/default.aspx?idPagina=731">http://www.fia.com.br/portalfia/default.aspx?idPagina=731</a></b>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Sênior (experiência mínima de 3 anos)
Foco e essência do curso:	Programa de caráter generalista; Aprimoramento de executivos; Complementar e de aprofundar conceitos e práticas de gestão; Desenvolver uma visão estratégica; Utilizar os conceitos mais modernos de gestão empresarial.
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>17) Recursos Humanos</li> <li>18) Administração Geral</li> <li>19) Economia</li> <li>20) Métodos Quantitativos</li> <li>21) Fundamentos de Direito para Gestão Empresarial</li> <li>22) Informações Gerenciais</li> <li>23) Finanças Empresariais</li> <li>24) Administração da Produção e Operações</li> <li>25) Marketing e Comércio Internacional</li> <li>26) Empreendedorismo</li> <li>27) Seminário / Workshop</li> <li>28) Decisões Estratégicas em Marketing</li> <li>29) Sistemas Integrados de Gestão</li> <li>30) Teoria Avançada de Finanças</li> <li>31) Gestão Estratégica de Pessoas</li> <li>32) Tópicos Especiais de Gestão</li> </ul>
Carga Horária Total	710 horas/aula - 18 meses
Observações:	R\$ 34.220,00 ou R\$ 2.200,00 + 20 x 1.815,00.

2) Instituição de ensino:	<b>IBMEC (SP)</b> <a href="http://www.ibmecsp.edu.br/mba/pages.php?recid=31">http://www.ibmecsp.edu.br/mba/pages.php?recid=31</a>
Curso:	MBA Executivo (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante (experiência profissional significativa)
Foco e essência do curso:	Utilizar técnicas e ferramentas para a gerência de processos e a tomada de decisões; Desenvolver habilidades de relacionamento e liderança de equipes na busca por resultados; Reconhecer as interfaces e as interações sistêmicas entre as diferentes áreas; Pensar estrategicamente suas organizações e negócios.
Disciplinas:	<p><b>Equalização - 96 horas</b> Matemática Aplicada / Métodos de Estatística Contabilidade Financeira / Matemática Financeira</p> <p><b>Currículo obrigatório – 330 horas</b> Teoria Organizacional e Governança Corporativa Economia de Empresas Ética, Liderança e Comportamento Organizacional Métodos Quantitativos para Tomada de Decisões Gestão de Marketing Contabilidade Gerencial e Controle Gestão de Operações de Manufatura e Serviços Finanças Corporativas / Estratégia de Tecnologia da Informação Gestão Estratégica / Ambiente Econômico Global</p> <p><b>Monitorias - 96 horas</b>  Economia de Empresas Métodos Quantitativos para Tomada de Decisão Contabilidade Gerencial / Controle e Finanças Corporativas</p> <p><b>Disciplinas optativas - 90 horas</b> Negociação Estratégica e Gerenciamento de Conflitos Gestão Estratégica de Recursos Humanos Gestão de Projetos / Empreendedorismo Comportamento do Consumidor / Gestão da Cadeia de Suprimentos Marketing Estratégico / Gestão Estratégica de Vendas Gestão da Inovação / Excelência em Serviços <i>Cross Cultural Management</i></p> <p><b>Business Game - 30 horas</b></p> <p><b>TCC (Projeto Aplicado)</b></p>
Carga Horária Total	642 horas/aula - 22 meses
Observações:	R\$ 37.940,00

3) Instituição de ensino:	Fundação Dom Cabral <a href="http://www.fdc.org.br">http://www.fdc.org.br</a>
Curso:	MBA Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Senior (experiência mínima de 5 anos)
Foco e essência do curso:	Formação aprofundada em gestão empresarial; Profissionais para atuarem como agentes transformadores; Visão estratégica.
Disciplinas:	<p><b>Módulo I – Contexto empresarial presente</b> O indivíduo Economia Finanças básicas e contabilidade gerencial</p> <p><b>Módulos II, III e IV – Competências empresariais</b> Finanças As organizações Cultura organizacional Gestão de pessoas e liderança Gestão de operações e logística Gestão de marketing Estratégia empresarial</p> <p><b>Módulo V – Processos empresariais</b> Negócios internacionais Simulação empresarial</p> <p><b>Módulo VI – Contexto empresarial futuro</b> Indivíduo, organização e sociedade Governança corporativa Macroambiente Apresentação do Projeto Empresarial</p>
Carga Horária Total	Aprendizagem presencial: 365 horas/aula Aprendizagem a distância/Projeto Empresarial: 625 horas/aula Total: 990 horas/aula
Observações:	R\$ 39.850,00

4) Instituição de ensino:	<b>Fundação Getulio Vargas (FGV-RJ)</b> <a href="http://www.fgv.br/fgvmgm/">http://www.fgv.br/fgvmgm/</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Senior (experiência mínima de 5 anos)
Foco e essência do curso:	Capacitação técnica e aprofundada na Gestão de Empresas; Eficiência na tomada de decisões; Desenvolver visão estratégica e de mercado; Conhecimentos aprofundados em economia, gerência, finanças e administração de pessoas.
Disciplinas:	<p><b>Parte Comum</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas</li> <li>2. Contabilidade para Executivos</li> <li>3. Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas</li> <li>4. Economia Aplicada</li> <li>5. Estratégia de Empresas</li> <li>6. Finanças Corporativas</li> <li>7. Fundamentos de Marketing</li> <li>8. Gestão de Marketing</li> <li>9. Gestão de Qualidade</li> <li>10. Matemática Financeira</li> </ol> <p><b>Parte Complementar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arquitetura Organizacional</li> <li>2. Fundamentos do Direito Empresarial</li> <li>3. Gestão Estratégica da Informação</li> <li>4. Gestão Estratégica de Custos</li> <li>5. Gestão de Produção</li> <li>6. Gestão de Projetos</li> <li>7. Jogo de Negócios</li> <li>8. Negociação</li> <li>9. Orçamento e Controle</li> <li>10. Projeto Integrado de Negócios</li> </ol>
Carga Horária Total	432 horas/aula
Observações:	R\$ 16.500,00

5) Instituição de ensino:	<b>Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP-SP)</b> <b><a href="http://www.faap.br/mba_empresarial/index.htm">http://www.faap.br/mba_empresarial/index.htm</a></b>
Curso:	MBA Empresarial em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Sênior (experiência mínima de 3 anos)
Foco e essência do curso:	Estratégia de negócios.
Disciplinas:	<p><b>Módulo I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculo Financeiro / Métodos Quantitativos</li> <li>- Contabilidade Geral / Administração Financeira</li> <li>- Fundamentos de Marketing / Fundamentos de Recursos Humanos</li> <li>- Globalização e Competitividade / Modelos de Gestão</li> <li>- Teoria Econômica / Administração de Conflitos</li> <li>- Custos</li> </ul> <p><b>Módulo II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e Gestão de Operações / Administração Estratégica I</li> <li>- Cenários Econômicos / Contabilidade Gerencial</li> <li>- Dinâmica Organizacional / Mercado Financeiro e de Capitais</li> <li>- Estratégia de Produtos e Serviços / Usos Estratégicos de TI</li> <li>- Planejamento de Marketing / Orçamento</li> <li>- Negociação</li> <li>- Produção Científica do Conhecimento I</li> </ul> <p><b>Módulo III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administração de Tesouraria / Marketing Business to Business</li> <li>- Gestão da Inovação</li> <li>- Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos</li> <li>- Gerência de Marcas / Ética e Compliance</li> <li>- Administração Estratégica II / Controladoria</li> <li>- Comunicação Integrada / Governança Corporativa</li> <li>- Gerenciamento de Qualidade em Serviços / Organização do Futuro</li> <li>- Produção Científica do Conhecimento II</li> </ul> <p><b>Módulo Intensivo:</b> Alunos dos programas MBA poderão cumprir módulo intensivo de estudos composto por duas etapas:</p> <p>a) Brasil: 54 horas de aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comércio Eletrônico I / Gestão de Mudanças</li> <li>- Fusões e Aquisições I - Processo</li> <li>- Negociação / Business Game</li> </ul> <p>b) Exterior: 2 semanas (36 horas de aula + visitas a empresas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento Organizacional e Diversidade</li> <li>- Fusões e Aquisições II - Cases</li> <li>- Comércio Eletrônico II - Cases Mundiais</li> <li>- Administração de Serviços</li> </ul>
Carga Horária Total	508 horas/aula – 24 meses
Observações:	R\$ 21.242,80 ou 1.200,00 + 22 x 995,00

6) Instituição de ensino:	<b>Brazilian Business School (BBS)</b> <a href="http://www.bbs.edu.br/programa.asp">http://www.bbs.edu.br/programa.asp</a>
Curso:	MBAExecutivo (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Empreendedorismo; Criação e desenvolvimento com êxito das estratégias operacionais, empresariais e pessoais.
Disciplinas:	<p>14. Análise Financeira 15. Marketing 16. Negócios e Meio Ambiente 17. Contabilidade 18. Liderança 19. Negociação 20. Economia 21. Finanças 22. Política e Negócios 23. Estratégia de Negócios 24. Gestão de Novos Negócios 25. Finanças Corporativas 26. Business Intelligence</p> <p><b>Business Game:</b> Simulador de ambientes empresariais que coloca em prática os conceitos e conteúdos teóricos desenvolvidos ao longo do MBA, utilizado por renomadas escolas internacionais e nacionais.</p> <p><b>Workshops:</b> Além das aulas os alunos devem cumprir 16 horas/aula de workshops que contemplam temas contemporâneos importantes para gestores como por exemplo: gestão da informação, comunicação e Inovação.</p>
Carga Horária Total	520 horas/aula – 24 meses
Observações:	R\$ 24.000,00 Aperfeiçoamento do inglês (5 semanas na Robins School of Business - University of Richmond)

7) Instituição de ensino:	<b>Unisinos</b> <a href="http://www.unisinos.br/mba/empresarial/">http://www.unisinos.br/mba/empresarial/</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Gestor com visão estratégica e sistêmica sobre a organização; Aprofunda conceitos e práticas de estruturação, planejamento e o controle de processos; Desenvolvimento de habilidades gerenciais.
Disciplinas:	<p><b>Módulo I - Gestão Administrativa - 60 horas</b> Análise e Gestão Organizacional Administração Estratégica de Operações Gestão e Padronização de Processos</p> <p><b>Módulo II - Gestão Estratégica - 63 horas</b> Estratégia Competitiva Gestão de Marketing Sistemas de Informações</p> <p><b>Módulo III - Gestão Financeira - 75 horas</b> Contabilidade Gerencial Gestão Estratégica de Custos Administração Financeira Gestão Orçamentária</p> <p><b>Módulo IV - Gestão de Pessoas - 60 horas</b> Gestão Estratégica de Pessoas Negociação e Comunicação no Contexto das Organizações Gestão da Mudança</p> <p><b>Módulo V - Tendências em Gestão - 57 horas</b> Inovação e Contexto Empresarial Pensamento Sistêmico e Planejamento de Cenários Negócios e Relações Internacionais Gestão do Conhecimento</p> <p><b>Módulo VI - Módulo Articulador - 30 horas</b> Jogos de Empresas Seminário: Estratégia e Competitividade / Ética no Negócio / Redes de Negócios</p> <p><b>Módulo VII - Capacitação para Trabalho de Conclusão - 18 horas</b> Metodologia de Pesquisa Delimitação da Monografia Qualificação das Propostas de Monografia</p>
Carga Horária Total	363 horas/aula
Observações:	R\$ 9.980,00

8) Instituição de ensino:	<b>CBS - CEDEPE Business School</b> <b><a href="http://www.cedepe.com.br/">http://www.cedepe.com.br/</a></b>
Curso:	MBA Executivo em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Modernas práticas da gestão organizacional (pessoas); Estudos de casos práticos para os problemas empresariais; Gestão empresarial e de negócios.
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia Científica I</li> <li>• Introdução á Gestão Empresarial</li> <li>• Estrutura Organizacional: Tamanho e Ciclo de Vida nas Organizações</li> <li>• Tomada de Decisão</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> <li>• Como organizar e controlar o setor financeiro</li> <li>• Como organizar e controlar o departamento comercial</li> <li>• Planejamento Estratégico com BSC</li> <li>• Gestão de Inovação, da Tecnologia e da Informação</li> <li>• Gestão de Qualidade</li> <li>• Tendências Organizacionais</li> <li>• Metodologia Científica II</li> </ul>
Carga Horária Total	588 horas/aula – 18 meses
Observações:	R\$ 17.780,00 ou 840,00 + 18 x 941,11

9) Instituição de ensino:	<b>Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG)</b> <b><a href="http://www.inpg.edu.br/">http://www.inpg.edu.br/</a></b>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Estratégia do negócio.
Disciplinas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Estratégica Avançada</li> <li>• Análise da Conjuntura Econômica</li> <li>• Engenharia Econômica</li> <li>• Ética nos Negócios</li> <li>• Finanças Corporativas Avançadas</li> <li>• Gerenciamento da Informação e do Conhecimento Empresarial</li> <li>• Gestão de Operações</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> <li>• Inovação Tecnológica E Qualidade</li> <li>• Marketing Estratégico</li> <li>• Métodos e Técnicas de Negociação</li> <li>• Métodos e Técnicas de Pesquisa</li> <li>• Modelos Contemporâneos de Gestão</li> <li>• Motivação e Liderança</li> <li>• Planejamento de Carreira</li> <li>• Seminário Avançado Internacional</li> <li>• Web Negócios</li> </ul>
Carga Horária Total	420 horas/aula – 22 meses
Observações:	R\$ 12.078,00

10) Instituição de ensino:	<b>Universidade Anhembi Morumbi</b> <a href="http://portal.anhembi.br/">http://portal.anhembi.br/</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Instrumentalizar empreendedores; Gestão internacional, empreendedorismo e finanças; Análise e solução de casos reais.
Disciplinas:	<p><b>Disciplinas Fundamentais de Negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Estratégica</li> <li>• Gestão de Marketing</li> <li>• Gestão Financeira</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> </ul> <p><b>Específicas do MBA Gestão Empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de Gestão e Ambiente de Negócios</li> <li>• Planejamento e Gestão de Projetos</li> <li>• Gestão da Qualidade, Operações e Logística</li> <li>• Gestão de Inovação e Empreendedorismo</li> <li>• Ética e Comunicação Empresarial</li> <li>• Tecnologia e Tópicos Emergentes de Negócios</li> <li>• Gestão de Vendas e Estratégias de Negociação</li> <li>• Gestão Internacional e Comércio Exterior</li> </ul> <p><b>Disciplinas Práticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Negócio e Business Game</li> </ul> <p><b>Atividades da Monografia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminários e Orientação</li> <li>• Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso – TCC)</li> </ul> <p><b>Módulos Eletivos Especializados (opcionais)*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supply Chain (Logística e Suprimentos)</li> <li>• Sustentabilidade (Social e Meio-Ambiente)</li> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Comércio Exterior</li> <li>• Comunicação Corporativa</li> </ul> <p><b>Módulo Internacional(opcional)</b></p>
Carga Horária Total	400 horas/aula
Observações:	R\$ 14.500,00 – 24 x 623,25 O curso oferece aos docentes, conhecimentos específicos e avançados, com o objetivo de torna-los especialistas no assunto. O programa inclui um módulo internacional opcional para os alunos interessados.

11) Instituição de ensino:	<b>Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG-SC)</b> <a href="http://www.inpg.edu.br/">http://www.inpg.edu.br/</a> - <a href="http://www.inpg.org/cursos.php?cd_categoria=38">http://www.inpg.org/cursos.php?cd_categoria=38</a>
Curso:	MBA em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Formação aprofundada em gestão empresarial: Visão empreendedora e sistêmica; Desenvolvimento de um plano de vida e carreira.
Disciplinas:	<p><b>Módulo "Formação Básica" (120 h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da Conjuntura Econômica</li> <li>• Métodos e Técnicas de Negociação / Métodos e Técnicas de Pesquisa</li> <li>• Cenário Sócio Econômico / Engenharia Econômica</li> <li>• Ética Empresarial</li> </ul> <p><b>Módulo "Capacitação e Gestão" (68 h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Marketing / Gestão de Operações</li> <li>• Gestão Estratégica de Custos e Preços</li> <li>• Gestão Estratégica Empresarial / Gestão do Conhecimento</li> </ul> <p><b>Módulo "Formação Específica" (72 h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing / Finanças e Controladoria</li> <li>• Comunicação Empresarial e Relações Públicas</li> <li>• Moda / Pessoas</li> <li>• Negócios Internacionais</li> <li>• Operações e Logística / Varejo</li> <li>• Sustentabilidade</li> <li>• Projetos / Consultoria / Vendas</li> </ul> <p><b>Módulo "Management" (112 h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Empresarial Simulada / Governança Corporativa</li> <li>• Seminário Internacional / Sustentabilidade</li> <li>• <i>Balanced Scorecard</i></li> </ul> <p><b>Módulo "Maestria Pessoal" (60h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da Carreira Profissional / Oratória e Liderança</li> <li>• Criatividade, Motivação e Liderança</li> </ul> <p><b>Módulo "Acadêmico Lato Sensu" - Opcional - (36h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia do Ensino Superior</li> </ul> <p><b>Módulo Internacional - Opcional - (60h/a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Internacional com uma das Universidades Internacionais Conveniadas.</li> </ul>
Carga Horária Total	420 horas/aula
Observações:	R\$ 14.160,00 - 24 X R\$ 590,00

12) Instituição de ensino:	<b>IBMEC (MG)</b> <a href="http://www.ibmecrj.br/sub/MG/pages.php?recid=11775">http://www.ibmecrj.br/sub/MG/pages.php?recid=11775</a>
Curso:	MBA Executivo (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Generalista; Prepara para serem líderes no mundo empresarial.
Disciplinas:	<p><b>Módulo de Nivelamento – 32 h/a</b> Contabilidade Financeira Métodos Estatísticos</p> <p><b>Módulo de Estratégia e Análise Ambiental – 124 h/a</b> Ambiente Econômico Global Economia das Empresas Estratégia Empresarial Ciência da Decisão</p> <p><b>Módulo Executivo – 248 h/a</b> Gestão de Estratégica de Pessoas Gestão de Marketing Contabilidade Gerencial Finanças Empresariais Gestão de Operações e Serviços Negociação e Gerenciamento de Conflitos Empreendedorismo e Inovação Sistemas de Informações Gerenciais Governança Corporativa e Responsabilidade Social</p> <p><b>TCC – Trabalho de Conclusão de Curso – 12 h/a</b></p> <p><b>Business Game – 20 h/a</b></p>
Carga Horária Total	436 horas/aula – 18 meses
Observações:	R\$ 16.990,00

13) Instituição de ensino:	<b>BSP (SP) Business School São Paulo</b> <a href="http://www.webescolas.com.br/web_school/?ESCCodigo=775">http://www.webescolas.com.br/web_school/?ESCCodigo=775</a>
Curso:	Pós-Graduação em Gestão Empresarial (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante (experiência mínima de 1 ano)
Foco e essência do curso:	Enfoque técnico e estratégico; Gestão de negócios; Exercício das atividades cotidianas.
Disciplinas:	<p><b>Fundamentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente Econômico Global</li> <li>- Matemática e Estatística</li> <li>- Economia de Empresas</li> <li>- Contabilidade Financeira</li> <li>- Ética e Responsabilidade Social</li> <li>- Metodologia da Pesquisa</li> </ul> <p><b>Funcionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing Estratégico</li> <li>- Gestão de Operações</li> <li>- Contabilidade Gerencial</li> <li>- Liderança e Comportamento Organizacional</li> <li>- Direito Empresarial</li> <li>- Gestão Financeira I</li> <li>- Gestão de Marketing</li> </ul> <p><b>Integrativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão Estratégica da TI</li> <li>- Empreendedorismo e Inovação</li> <li>- Gestão Financeira II</li> <li>- Governança Corporativa</li> <li>- Estratégia Empresarial</li> </ul> <p><b>Projeto Individual de Conclusão</b></p>
Carga Horária Total	363 horas/aula
Observações:	R\$ 17.500,00

14) Instituição de ensino:	<b>Faculdade Prudente de Moraes (FPM)</b> <a href="http://www.fpm.edu.br/mba/">http://www.fpm.edu.br/mba/</a>
Curso:	MBA Executivo (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Desenvolve competências, habilidades e atitudes voltadas para a solução de problemas; Busca de excelência na gestão organizacional; Inclui características da realidade regional.
Disciplinas:	<p><b>Módulo Fundamental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos Quantitativos</li> <li>• Economia Empresarial</li> <li>• Contabilidade Gerencial</li> </ul> <p><b>Módulo Instrumental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da Tecnologia da Informação</li> <li>• Gestão de Marketing</li> <li>• Finanças Corporativas</li> <li>• Liderança e Comportamento Organizacional</li> <li>• Gestão das Operações</li> </ul> <p><b>Módulo Estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do Capital Humano</li> <li>• Gestão Estratégica</li> <li>• Marketing Estratégico</li> <li>• Gestão de Carreira</li> <li>• Direito Empresarial</li> </ul> <p><b>Módulo Pesquisa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia da Pesquisa</li> <li>• Trabalho de Conclusão de Curso</li> </ul>
Carga Horária Total	460 horas/aula
Observações:	R\$ 9.540,00 - 18 x 530,00

15) Instituição de ensino:	<b>Instituto Mauá de Tecnologia</b> <a href="http://www2.maua.br/">http://www2.maua.br/</a>
Curso:	MBA Executivo (Presencial)
Categoria do público:	Iniciante
Foco e essência do curso:	Visão administrativa e do conhecimento das principais ferramentas gerenciais; Desenvolver atividades gerenciais e/ou de liderança de forma sistêmica e estratégica; Destina-se principalmente a engenheiros que desejem ter um conhecimento em business.
Disciplinas:	Planejamento Estratégico Marketing e Mercado Logística de Produção (com simulação - jogo empresarial) Sincronismo Organizacional (gestão de processos, estratégias e pessoas) Finanças Corporativas Aplicadas Avaliação de Projetos de Investimentos para Geração de Valor Gestão de Pessoas e Trabalho em Equipe. Técnicas de Negociação Simulação Industrial e de serviços em Cenário Competitivo (jogo de empresa) Macroeconomia e Economia Aplicada Comércio Exterior Comportamento Organizacional Workshops* TCC: Plano de negócios de um projeto de investimento em ativos
Carga Horária Total	360 horas/aula
Observações:	R\$ 17. 600,00 - 16 x 1.100,00 Exclusivo para engenheiro e profissionais de tecnologia

# **ANEXOS**

**ANEXO A – CNE-CES nº 1, de 8 de junho de 2007****CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO  
CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR  
RESOLUÇÃO Nº 1, DE 8 DE JUNHO DE 2007.**

Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização. O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o disposto nos arts. 9º, inciso VII, e 44, inciso III, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e com fundamento no Parecer CNE/CES nº 263/2006, homologado por Despacho do Senhor Ministro da Educação em 18 de maio de 2007, publicado no DOU de 21 de maio de 2007, resolve:

Art. 1º Os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos por instituições de educação superior devidamente credenciadas independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, e devem atender ao disposto nesta Resolução.

§ 1º Incluem-se na categoria de curso de pós-graduação *lato sensu* aqueles cuja equivalência se ajuste aos termos desta Resolução.

§ 2º Excluem-se desta Resolução os cursos de pós-graduação denominados de aperfeiçoamento e outros.

§ 3º Os cursos de pós-graduação *lato sensu* são abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação ou demais cursos superiores e que atendam às exigências das instituições de ensino.

§ 4º As instituições especialmente credenciadas para atuar nesse nível educacional poderão ofertar cursos de especialização, única e exclusivamente, na área do saber e no endereço definidos no ato de seu credenciamento, atendido ao disposto nesta Resolução.

Art. 2º Os cursos de pós-graduação *lato sensu*, por área, ficam sujeitos à avaliação dos órgãos competentes a ser efetuada por ocasião do credenciamento da instituição.

Art. 3º As instituições que ofereçam cursos de pós-graduação *lato sensu* deverão fornecer informações referentes a esses cursos, sempre que solicitadas pelo órgão coordenador do Censo do Ensino Superior, nos prazos e demais condições estabelecidos.

Art. 4º O corpo docente de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, deverá ser constituído por professores especialistas ou de reconhecida capacidade técnico-profissional, sendo que 50% (cinquenta por cento) destes, pelo menos, deverão apresentar titulação de mestre ou de doutor obtido em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido pelo Ministério da Educação.

Art. 5º Os cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, têm duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, nestas não computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, para elaboração individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso.

Art. 6º Os cursos de pós-graduação *lato sensu* a distância somente poderão ser oferecidos por instituições credenciadas pela União, conforme o disposto no § 1º do art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Parágrafo único. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos a distância deverão incluir, necessariamente, provas presenciais e defesa presencial individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso.

Art. 7º A instituição responsável pelo curso de pós-graduação *lato sensu* expedirá certificado a que farão jus os alunos que tiverem obtido aproveitamento, segundo os critérios de avaliação previamente estabelecidos, sendo obrigatório, nos cursos presenciais, pelo menos, 75% (setenta e cinco por cento) de frequência.

§ 1º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação *lato sensu* devem mencionar a área de conhecimento do curso e serem acompanhados do respectivo histórico escolar, do qual devem constar, obrigatoriamente:

I - relação das disciplinas, carga horária, nota ou conceito obtido pelo aluno e nome e qualificação dos professores por elas responsáveis;

II - período em que o curso foi realizado e a sua duração total, em horas de efetivo trabalho acadêmico;

III - título da monografia ou do trabalho de conclusão do curso e nota ou conceito obtido;

IV - declaração da instituição de que o curso cumpriu todas as disposições da presente Resolução; e

V - citação do ato legal de credenciamento da instituição.

§ 2º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, na modalidade presencial ou a distância, devem ser obrigatoriamente registrados pela instituição devidamente credenciada e que efetivamente ministrou o curso.

§ 3º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, que se enquadrem nos dispositivos estabelecidos nesta Resolução terão validade nacional.

Art. 8º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogados os arts. 6º, 7º, 8º, 9º, 10, 11 e 12 da Resolução CNE/CES nº 1, de 3 de abril de 2001, e demais disposições em contrário.

**ANTÔNIO CARLOS CARUSO RONCA**  
(DOU Nº 109, 8/6/2007, SEÇÃO 1, P. 9)

**ANEXO B – CNE-CES nº 1, de 3 de abril de 2001****CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO  
CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR  
RESOLUÇÃO CES/CNE Nº 1, DE 3 DE ABRIL DE 2001**

Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação.

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista o disposto no art. 9º, § 2º, alínea “g” da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, e nos artigos 9º, incisos VII e IX, 44, inciso III, 46 e 48, §§ 1º e 3º da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e no Parecer CES/CNE 142/2001, homologado pelo Senhor Ministro da Educação em 15 de março de 2001, resolve:

Art. 1º Os cursos de pós-graduação *stricto sensu*, compreendendo programas de mestrado e doutorado, são sujeitos às exigências de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento previstas na legislação.

§ 1º A autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de pós-graduação *stricto sensu* são concedidos por prazo determinado, dependendo de parecer favorável da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, fundamentado nos resultados da avaliação realizada pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e homologado pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2º A autorização de curso de pós-graduação *stricto sensu* aplica-se tão somente ao projeto aprovado pelo CNE fundamentado em relatório da CAPES.

§ 3º O reconhecimento e a renovação do reconhecimento de cursos de pós-graduação *stricto sensu* dependem da aprovação do CNE fundamentada no relatório de avaliação da CAPES.

§ 4º As instituições de ensino superior que, nos termos da legislação em vigor, gozem de autonomia para a criação de cursos de pós-graduação devem formalizar, os pedidos de reconhecimento dos novos cursos por elas criados até, no máximo, 60 (sessenta) dias após ato formal de criação por seus conselhos superiores. (*redação dada pela Resolução CES/CNE nº 24/2002*)

§ 5º É condição indispensável para a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de curso de pós-graduação *stricto sensu* a comprovação da prévia existência de grupo de pesquisa consolidado na mesma área de conhecimento do curso.

§ 6º Os pedidos de autorização, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento de curso de pós-graduação *stricto sensu* devem ser apresentados à CAPES, respeitando-se as normas e procedimentos de avaliação estabelecidos pelo Sistema Nacional de Pós-graduação.

Art. 2º Os cursos de pós-graduação de mestrado e/ou doutorado oferecidos mediante formas de associação entre instituições brasileiras e instituições estrangeiras só poderão ser instalados após autorização do Ministério da Educação, conforme estabelecido no Artigo 1º desta Resolução e seu parágrafo 1º. (*redação dada pela Resolução CES/CNE nº 24/2002*)

Parágrafo único. A emissão de diploma de pós-graduação *stricto sensu* por instituição brasileira exige que a defesa da dissertação ou da tese seja nela realizada.

Art. 3º Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* a distância serão oferecidos exclusivamente por instituições credenciadas para tal fim pela União, conforme o disposto no § 1º do artigo 80 da Lei nº 9.394, de 1996, obedecendo às mesmas exigências de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento estabelecidas por esta Resolução.

§ 1º Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos a distância devem, necessariamente, incluir provas e atividades presenciais.

§ 2º Os exames de qualificação e as defesas de dissertação ou tese dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos a distância devem ser presenciais, diante de banca examinadora que inclua pelo menos 1 (um) professor não pertencente ao quadro docente da instituição responsável pelo programa.

§ 3º Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos a distância obedecerão às mesmas exigências de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento estabelecidas por esta Resolução.

§ 4º A avaliação pela CAPES dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* a distância utilizará critérios que garantam o cumprimento do preceito de equivalência entre a qualidade da formação assegurada por esses cursos e a dos cursos presenciais.

Art. 4º Os diplomas de conclusão de cursos de pós-graduação *stricto sensu* obtidos de instituições de ensino superior estrangeiras, para terem validade nacional, devem ser revalidados e registrados por universidade brasileira que ofereça curso de doutorado reconhecido na mesma área de conhecimento ou em área afim.

§ 1º A universidade poderá, em casos excepcionais, solicitar parecer de instituição de ensino especializada na área de conhecimento na qual foi obtido o título.

§ 2º A universidade deve pronunciar-se sobre o pedido de revalidação no prazo de 6 (seis) meses da data de recepção do mesmo, fazendo o devido registro ou devolvendo a solicitação ao interessado, com a justificativa cabível.

§ 3º Esgotadas as possibilidades de acolhimento do pedido de revalidação pelas universidades, cabe recurso à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Art. 5º É admitida, excepcionalmente, a obtenção de título de doutor mediante defesa direta de tese, de acordo com o que estabelecerem as normas da universidade onde tal defesa for realizada.

§ 1º A defesa direta de tese de doutorado só pode ser feita em universidade que ofereça programa de doutorado reconhecido na mesma área de conhecimento.

§ 2º O diploma expedido após defesa direta de tese de doutorado tem validade nacional.

Art. 6º Os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos por instituições de ensino superior ou por instituições especialmente credenciadas para atuarem nesse nível educacional independem de autorização, reconhecimento e renovação do reconhecimento e devem atender ao disposto nesta Resolução. (Revogado pela Resolução CES/CNE 1, de 8/6/2007).

§ 1º Incluem-se na categoria de curso de pós-graduação *lato sensu* os cursos designados como MBA (*Master Business Administration*) ou equivalentes.

§ 2º Os cursos de pós-graduação *lato sensu* são oferecidos para matrícula de portadores de diploma de curso superior.

Art. 7º Os cursos de pós-graduação *lato sensu* ficam sujeitos à supervisão dos órgãos competentes a ser efetuada por ocasião do recredenciamento da instituição. (Revogado pela Resolução CES/CNE 1, de 8/6/2007).

Art. 8º As instituições que ofereçam cursos de pós-graduação *lato sensu* deverão fornecer informações referentes a esses cursos, sempre que solicitadas pelo órgão coordenador do Censo do Ensino Superior, nos prazos e demais condições estabelecidos. (Revogado pela Resolução CES/CNE 1, de 8/6/2007).

Art. 9º O corpo docente de cursos de pós-graduação *lato sensu* deverá ser constituído necessariamente por, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) de professores portadores de título de mestre ou de doutor obtido em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido. (Revogado pela Resolução CES/CNE 1, de 8/6/2007).

Art. 10. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* têm duração mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, nestas não computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, para elaboração de monografia ou trabalho de conclusão de curso. (Revogado pela Resolução CES/CNE 1, de 8/6/2007).

Art. 11. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* a distância só poderão ser oferecidos por instituições credenciadas pela União, conforme o disposto no § 1º do art. 80 da Lei 9.394, de 1996. (Revogado pela Resolução CES/CNE 1, de 8/6/2007).

Parágrafo único. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos a distância deverão incluir, necessariamente, provas presenciais e defesa presencial de monografia ou trabalho de conclusão de curso.

Art. 12. A instituição responsável pelo curso de pós-graduação *lato sensu* expedirá certificado a que farão jus os alunos que tiverem obtido aproveitamento segundo os critérios de avaliação previamente estabelecidos, assegurada, nos cursos presenciais, pelo menos, 75% (setenta e cinco por cento) de frequência. (Revogado pela Resolução CES/CNE 1, de 8/6/2007).

§ 1º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação *lato sensu* devem mencionar a área de conhecimento do curso e serem acompanhados do respectivo histórico escolar, do qual deve constar, obrigatoriamente:

- I - relação das disciplinas, carga horária, nota ou conceito obtido pelo aluno e nome e qualificação dos professores por elas responsáveis;
- II - período e local em que o curso foi realizado e a sua duração total, em horas de efetivo trabalho acadêmico;
- III - título da monografia ou do trabalho de conclusão do curso e nota ou conceito obtido;
- IV - declaração da instituição de que o curso cumpriu todas as disposições da presente Resolução; e
- V - indicação do ato legal de credenciamento da instituição, no caso de cursos ministrados a distância.

§ 2º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação *lato sensu* devem ter registro próprio na instituição que os expedir.

§ 3º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação *lato sensu* que se enquadrem dentro dos dispositivos estabelecidos nesta Resolução terão validade nacional.

Art. 13. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas a Resolução CFE nº 5/83, as Resoluções CNE/CES nºs 2/96, 1/97 e 3/99 e demais disposições em contrário.

ROBERTO CLÁUDIO FROTA BEZERRA  
(DOU nº 69, 9/4/2001, Seção 1, p. 12)