

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD

Ricardo Hipólito Garcia



Modelo relacional entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional: uma análise na perspectiva dos alunos egressos.

Belo Horizonte – MG

2011

Ricardo Hipólito Garcia

Modelo relacional entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional: uma análise na perspectiva dos alunos egressos.

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2011

Ficha Catalográfica

G216m
2011

Garcia, Ricardo Hipólito, 1968-

Modelo relacional entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização lato sensu em administração e seus impactos na vida profissional : uma análise na perspectiva dos alunos egressos / Ricardo Hipólito Garcia. – 2011.

212 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Antônio Del Maestro Filho.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Administradores de empresas – Teses. 2. Universidades e faculdades – Pós-graduação – Teses. 3. Mercado de trabalho – Teses. I. Maestro Filho, Antônio. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título

CDD: 658

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM/041/2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **RICARDO HIPÓLITO GARCIA**, REGISTRO Nº 470/2011. No dia 06 de maio de 2011, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 25 de março de 2011, para julgar o trabalho final intitulado "**Modelo Relacional entre Conhecimentos Transmitedidos por Cursos de Especialização Lato Sensu em Administração e seus Impactos na Vida Profissional: Uma Análise na Perspectiva dos Alunos Egressos**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

☒ APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 06 de maio de 2011.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Iris Barbosa Goulart.....
(FEAD/MG)

Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia Miranda Lopes.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Devanir Vieira Dias.....
(CAD/UFMG)

AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, sem o qual a realização deste trabalho não teria sido possível.

Aos funcionários da secretaria, especialmente Daiane, Carla, Érika, Evandro, Fátima, Luciana, que sempre resolveram todas as pendências burocráticas com maestria.

Aos funcionários da biblioteca e do xerox, especialmente Marialice, Adriana, Naiane e Tarlei, responsáveis pela organização e distribuição dos textos fundamentais para meu aprendizado, sem contar a gentileza com que sempre fui recebido lá.

Aos professores da FACE/UFMG que somaram conhecimento para a execução deste trabalho, como Ana Lúcia, Ana Paula, Antônio Luiz, Ivan, Janete, José Edson, Maestro, Márcio Augusto, Reynaldo, Ricardo. Muito obrigado e faço votos para que recebam em dobro o que transmitiram.

Aos familiares e amigos que compreenderam o longo período de afastamento, pois algumas atividades acadêmicas exigiam muito do meu tempo, pois sempre fica a dúvida se estamos à frente do cronograma. Dentre eles cito meu pai Ismael, minha mãe Teresa Cristina, minha avó D. Cruz, meus irmãos Patrícia e Renato, Paulo, Isabelinha, José Arthur, meus tios, primos, a turma do pedal, a turmas do tênis e da peteca do PIC, a turma da dança de salão, meus queridos alunos particulares e de turmas de preparação para concursos, professores, colegas e amigos do PPGA da PUC Minas especialmente Ângela, Antônio, Aristides, Caio César, Jaqueline, Marco Antônio, ...

Aos irmãos de mestrado e doutorado por sempre apoiarem de todas as formas possíveis esta empreitada, mesmo passando pelos mesmos apertos em termos de excesso de atividades e tempo escasso. Dentre eles cito especialmente David, Diego, Bernadete, Cátia, Ludmila, Maria Regina e Víctor. Muito obrigado e saibam que estarei sempre à disposição de vocês para retribuir este apoio.

Ao Professor Dr. Antônio Del Maestro Filho, meu orientador, pela confiança e amizade desde a graduação, que me incentivou a buscar o título de Mestre diante de todas as adversidades. Sua ajuda não pode ser medida pelas horas seguidas que passamos juntos ou à seqüência de um cronograma estrito devido a sua constante ocupação, mas pela intensidade e qualidade das orientações nos nossos encontros.

Agradeço também a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, em especial à Kamila, que traduziu dados brutos em certezas estatísticas, ajudando em muito na confirmação do experimento. Foi um porto seguro para se atingir o destino final da viagem.

Agradeço em especial ao meu tio Petrônio, tutor intelectual e esportivo desde minha infância. Ao meus tios Márcio e Marco Antônio pelos constantes ensinamentos, desde os tempos em que cursar o Mestrado era um sonho distante. À minha tia Beth e minha madrinha Márcia pelo incondicional apoio. Ao meu irmão Renato e meu padrinho Ernani, pela brilhante versão do resumo para o abstract.

Ao Professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves pela valiosa avaliação do questionário, principal ferramenta de minha pesquisa.

Ao Professor Dr. Dalton Jorge Teixeira por ter sido um precursor nos estudos de Mestrado, ministrando valiosos conhecimentos de cultura e Marketing.

Aos Professores Dra. Ana Lúcia Lopes Miranda, Dr. Devanir Vieira Dias e Dr. Antônio Luís Marques pela valiosa apreciação do projeto de pesquisa, quando de sua validação.

Aos alunos da turma de Sistemas de Informação UFMG/2010 para quem lecionei a disciplina Teoria Geral de Administração, não só por fazerem parte integrante do processo de estágio docente do Mestrado, mas especialmente porque me inspiraram a expandir conhecimento em um conteúdo diferente daqueles ligados às ciências exatas, área onde usualmente atuo.

A todos os gestores, coordenadores de cursos, coordenadores de turmas, professores e funcionários das instituições de ensino superior de Belo Horizonte que abriram suas portas para a coleta dos dados desta pesquisa.

A todos os profissionais egressos de cursos de pós-graduação em administração que, anônima e pacientemente, responderam ao instrumento que fundamentou este trabalho.

Aos Professores Dra. Ana Lúcia Lopes Miranda, Dra. Íris Barbosa Goulart e Dr. Devanir Vieira Dias pelas valiosas sugestões e recomendações sobre a dissertação de Mestrado, que muito contribuíram para o engrandecimento deste trabalho.

E, também, a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu crescimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1	Relação entre Conhecimento e Retorno Profissional, incluindo as relações com as perguntas do questionário de pesquisa.....	79
Figura 5.1	Resultados do modelo estrutural.....	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1	Estatística descritiva.....	113
Tabela 5.2	Teste de aderência a normalidade de Kolmogorov-Sminov.....	117
Tabela 5.3	Solução fatorial do construto Conhecimento com base no método de extração denominado Componentes Principais.....	121
Tabela 5.4	Solução fatorial do construto Conhecimento com base no método de extração denominado Análise dos Fatores Principais.....	122
Tabela 5.5	Solução fatorial do construto Retorno Profissional.....	123
Tabela 5.6	Solução fatorial do construto Retorno Profissional com base no método de extração denominado Análise dos Fatores Principais...	125
Tabela 5.7	Confiabilidade dos construtos e sub-construtos da pesquisa.....	126
Tabela 5.8	Avaliação da validade convergente dos construtos de primeira ordem do modelo.....	130
Tabela 5.9	Avaliação da variância média extraída e da confiabilidade composta dos construtos de primeira ordem do modelo.....	131
Tabela 5.10	Validade discriminante dos construtos de primeira ordem com base no método de Fornell e Larcker (1981).....	132
Tabela 5.11	Avaliação da validade convergente dos construtos de segunda ordem do modelo.....	133
Tabela 5.12	Avaliação da variância média extraída e da confiabilidade composta dos construtos de segunda ordem do modelo.....	134
Tabela 5.13	Validade discriminante dos construtos de segunda ordem com base no método de Fornell e Larcker (1981).....	135
Tabela 5.14	Estimativas estruturais do modelo proposto.....	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1	Papéis atribuídos aos gerentes.....	29
Quadro 3.2	Relações entre Aprendizagem Organizacional e Conhecimento.....	66
Quadro 4.1	Fórmula de Barnett (1991) e suas variáveis.....	84
Quadro 4.2	Critérios para adequação da solução fatorial e confiabilidade.....	94
Quadro 5.1	Critérios para adequação da solução fatorial e confiabilidade.....	120
Quadro 5.2	Índices de ajuste do modelo proposto.....	138

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1	Curso de graduação que realizou.....	102
Gráfico 5.2	Instituição de ensino na qual cursou o MBA.....	102
Gráfico 5.3	Área de concentração do MBA realizado.....	103
Gráfico 5.4	Ano de conclusão do MBA.....	103
Gráfico 5.5	Gênero do entrevistado.....	104
Gráfico 5.6	Estado civil do entrevistado.....	104
Gráfico 5.7	Faixa etária dos entrevistados.....	104
Gráfico 5.8	Faixa salarial dos entrevistados.....	105
Gráfico 5.9	Área de atuação dos entrevistados na empresa.....	105
Gráfico 5.10	Cargo ocupado pelos entrevistados.....	106
Gráfico 5.11	Tempo em que atua no cargo ocupado.....	106
Gráfico 5.12	Tempo em que trabalha na empresa atual.....	107
Gráfico 5.13	Número de empregados da empresa na qual os entrevistados trabalham.....	107
Gráfico 5.14	Natureza do controle acionário da empresa na qual os entrevistados trabalham.....	108
Gráfico 5.15	Setor de atuação da empresa na qual os entrevistados trabalham....	108
Gráfico 5.16	Fatores que mais contribuíram para o respondente se interessar em cursar a Especialização.....	109
Gráfico 5.17	Fatores que mais favorecidos após a conclusão do Curso de Especialização.....	110
Gráfico 5.18	Fatores mais favorecidos após a conclusão do Curso de Especialização, relacionados ao <i>network</i> feito neste período.....	110
Gráfico 5.19	Fator mais relevante em relação à escolha de qual Instituição de Ensino Superior cursar.....	111
Gráfico 5.20	Forma de examinar os fatores que mais pesaram na escolha da Instituição de Ensino Superior cursar.....	111
Gráfico 5.21	Gráfico <i>Scree Plot</i> da Análise Fatorial Exploratória Final do construto Conhecimento.....	122
Gráfico 5.22	Gráfico <i>Scree Plot</i> da Análise Fatorial Exploratória Final do construto Retorno Profissional.....	122

LISTA DE TERMOS IMPORTANTES

Apud – citado por.

Clusters – Aglomerações ou blocos de interesse que guardam uma relação lógica interna.

Coach – Técnico ou treinador de um time ou equipe.

Constructo – Criação mental simples que serve de exemplificação na descrição de uma teoria.

Construto – Designa em ciência um conceito teórico não observável. Exemplos de construtos são personalidade, amor, medo. Tais conceitos são usados na linguagem comum, mas para se tornarem um construto científico necessitam de uma definição clara e de um embasamento empírico.

Et al. – e outros autores.

Google Docs – Programa da Internet que hospedou a pesquisa aplicada.

In company – na própria empresa.

Lato sensu – Pós-graduação como um sistema de ensino que abrange modalidades de aperfeiçoamento e especializações.

Layout – Plano ou arranjo físico de algo que se pretende desenvolver ou mostrar.

Learning organization – organização que adota a aprendizagem como padrão de operação.

Locus – Local onde se processa o fenômeno ou que se deseja destacar.

Mailing – Lista de endereços virtuais.

Managerial enterprise – administração empreendedora nos negócios.

Missing values – Dados ausentes existentes no banco de dados.

Outliers – Fora do padrão (dados ou informações).

Rankings – Classificação lógica que estabelece uma hierarquia em relação a um parâmetro que se deseja analisar.

Site – Endereço virtual onde se encontram hospedadas informações sobre um assunto que se deseja pesquisar.

Shareholder ou Stockholder – Acionistas ou donos do capital de uma Empresa.

Stakeholder – Qualquer parte interessada ou que sofre influência da Empresa, como funcionários, suas famílias, fornecedores, clientes, a comunidade, ...

Stricto sensu – Pós-graduação como um sistema de ensino que abrange mestrado, doutorado.

Subliminar – Diz-se de algo que atua de forma indireta no subconsciente das pessoas, de modo a atingir o objetivo desejado na consciência delas.

Survey – Método de pesquisa usado para captar informações sobre características, ações ou opiniões de um grande grupo de pessoas, referentes a uma população com o propósito de produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população estudada.

LISTA DE SIGLAS

AFC – Análise Fatorial Confirmatória.

AFE – Análise Fatorial Exploratória.

AGFI – Índice de Qualidade de Ajuste Calibrado.

AMOS – Software opcional do SPSS para uso do método de Modelagem por Equações Estruturais (SEM).

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

AVE – Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted*).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

CC – Confiabilidade Composta (*Composite Reliability – CR*).

CEPEAD – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

CF – Carga Fatorial.

CV – Coeficiente de Variabilidade.

FACE – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.

GFI – Índice de Qualidade de Ajuste.

H² – Comunalidade.

IES – Instituição de Ensino Superior.

KMO – Teste de **Kaiser-Meyer-Olkin**, para verificar se existem condições adequadas para o uso da AFE. Indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis.

MBA – Mestrado em Administração (*Master in Business Administration*).

MPA – Mestrado Profissional em Administração.

PAF – Análise Fatorial (*Principal Axis Factoring*).

PAC – Análise dos Componentes Principais (*Principal Axis Components*).

RMSEA – Raiz do erro quadrático médio de aproximação.

SEM – Modelagem por Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling*).

SPSS – Pacote Estatístico para as Ciências Sociais (*Statistical Package for the Social Sciences*).

TEB – Teste de esfericidade de Bartlett (com $p < 0,01$).

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais.

VE – Variância Explicada.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo investigar a relação entre o Conhecimento adquirido em cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração e o Retorno Profissional obtido pelos profissionais egressos dos mesmos, utilizando, para tal, um modelo relacional hipotético construído a partir desses dois construtos. Para se atingir este objetivo, o referencial teórico deste trabalho abrangeu estudos referentes aos temas conhecimento, aprendizagem, educação continuada, especialização *lato sensu* modalidades MBA e MPA, avaliação de programas de especialização, avaliação de Instituições de Ensino Superior e perspectivas de carreira de executivos. Incluiu, além disso, um resgate histórico que possibilitou situar o contexto do estudo nos dias de hoje, dada a realidade da economia e do mercado em que se inserem as organizações e pessoas. Optou-se pela realização de uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, utilizando-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário elaborado especialmente para essa finalidade. Os dados coletados foram tabulados e analisados por intermédio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas, incluindo análises fatoriais, que possibilitaram a validação das escalas psicométricas utilizadas no instrumento de pesquisa. Além disto, a aplicação da Modelagem por Equações Estruturais possibilitou avaliar o grau de importância com que cada variável interferiu em cada construto, bem como o cálculo dos respectivos coeficientes de caminho, estabelecidos pelo modelo relacional entre Conhecimento e Retorno Profissional, temas centrais e objetos de análise da pesquisa. As principais conclusões do estudo revelaram a validade nomológica-estrutural do modelo proposto. Assim, na percepção dos indivíduos que compõem a amostra selecionada para o estudo, existe uma relação positiva e significativa entre o Conhecimento adquirido nos cursos de especialização *lato sensu* em Administração e o Retorno Profissional. Os dados revelaram, ainda, que os cursos de pós-graduação em Administração têm sido mais procurados por profissionais provenientes de graduação em Administração e Engenharia. Outro destaque nas conclusões refere-se ao fato de que os respondentes consideraram como muito importante a possibilidade de atualização de conhecimentos para aplicação no trabalho, bem como a formação de uma *network* ou rede de relacionamentos durante a realização do curso. Constatou-se, também, que a escolha da Instituição de Ensino Superior onde realizar o curso está relacionada ao seu prestígio e respectiva qualidade do quadro de professores, bem como sua localização e o custo do curso comparado com os concorrentes. Finalmente, observou-se que, apesar dos Conhecimentos adquiridos nos cursos de especialização guardarem relação direta, positiva e significativa com o Retorno Profissional, este fator, curiosamente, na percepção dos respondentes, não garante aumento de salários e nem estabilidade no emprego.

Palavras-Chave: *modelagem, equações estruturais, conhecimento, aprendizagem, cursos de pós-graduação, retorno profissional e carreira.*

ABSTRACT

This study had by objective to investigate the relationship between the Knowledge acquired in *lato sensu* post graduation courses in Business Administration and the Professional Feedback obtained by the graduates of these courses and to develop and validate a relational model that involves these two hypothetical constructs. To achieve this goal, the theoretical frame of reference encompassed recent studies in the areas of continuing education, *lato sensu* specialization in the MBA and MPA modalities, assessment of specialization programs, assessment of Higher Education Institutions, career development opportunities for executives, and to seek, through a historical rescue, to situate the context of this study in actual times, given the economy and market reality into which organizations and individuals are inserted. The study methodology was based on an exploratory quantitative research, making use of a questionnaire developed specifically for this purpose as a way to collect data, which were analyzed using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). This tool helped to perform the factor analysis that allowed the validation of the psychometric scales used in the research instrument. Furthermore, Structural Equation Modeling allowed the discovery of the degree of importance on which each variable affects each construct as well as the calculation of the path coefficients, as proposed by the relational model between Knowledge and Professional Feedback. The main conclusion obtained by this work may be highlighted as the validation of the proposed model, as it proved the existence of a positive and significant relationship between the constructs of second order. Thus, one can say that there is a significant positive relationship between Knowledge acquired in the *lato sensu* specialization courses in Business Administration and Professional Feedback, as perceived by individuals in the sample selected for the study. Adjustments were made in order to increase the reliability of results, and proposals for new studies that amplify the outcome of the main objective of the work and that increase the reliability of the model developed herein, in the case for reapplication in other samples.

Keywords: *modeling, structural equations, knowledge, learning, specialization courses in Business Administration, professional feedback, career.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	A Relevância do Estudo.....	20
2	OBJETIVOS.....	24
2.1	Objetivo Principal.....	24
2.2	Objetivos Complementares.....	24
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
3.1	Introdução aos temas que formam o contexto da pesquisa e suas conceituações para fundamentação teórica.....	25
3.2	As organizações e a gerência.....	27
3.2.1	Considerações sobre o papel do gerente e sua importância no contexto das decisões que são tomadas nas organizações.....	27
3.2.2	As organizações e os desafios para sua sobrevivência no mercado.....	30
3.3	A formação dos profissionais da Administração.....	33
3.3.1	A capacidade profissional, a educação continuada e o desenvolvimento de carreira, considerando a pressão pela busca de resultados organizacionais.....	33
3.3.2	A suposição de que a especialização é a solução para o problema que liga Conhecimento a Retorno Profissional.....	36
3.3.3	A necessidade de avaliação do mercado de pós-graduação em Administração.....	39
3.3.4	A Graduação e a Pós-graduação em Administração no Brasil: histórico, modalidades e análises.....	41
3.3.4.1	Breve histórico dos cursos de Administração no País.....	41
3.3.4.2	A Educação e a busca pelos programas de pós-graduação.....	43
3.3.4.3	O problema da qualidade dos programas de pós-graduação em administração e o surgimento dos <i>rankings</i>	44
3.3.4.4	As diferentes modalidades de pós-graduação no Brasil, incluindo o MBA.....	46
3.3.4.5	A pós-graduação do tipo MBA no Brasil.....	49
3.3.4.6	A pós-graduação do tipo Mestrado Profissional - MPA no Brasil...	51
3.3.4.7	Síntese sobre os cursos de pós-graduação em Administração no Brasil.....	53
3.3.4.8	A avaliação das Instituições de Ensino Superior em Administração.....	54
3.4	Conhecimento e temas correlatos.....	59
3.4.1	Conhecimento e Aprendizagem.....	59
3.4.2	Aprendizagem Organizacional e Conhecimento.....	63
3.4.3	Aprendizagem Individual.....	68
3.5	O Retorno Profissional e a Carreira.....	70
3.5.1	Retorno Profissional como benefício para o empregado.....	70
3.5.2	A carreira como indicador de Retorno Profissional.....	72
3.5.3	Relações entre Conhecimento e Retorno Profissional.....	75

4	METODOLOGIA.....	78
4.1	Introdução.....	78
4.2	Modelo Nomológico-Estrutural Hipotético.....	78
4.3	Extratificação das perguntas do Questionário.....	78
4.4	Tipo da pesquisa.....	82
4.4.1	Caracterização da Pesquisa.....	82
4.5	Universo e amostra.....	83
4.6	Coleta de dados.....	85
4.7	Tratamento de dados.....	86
4.7.1	Informações pertinentes sobre o Questionário utilizado e sua escala de graduação.....	86
4.8	Procedimentos estatísticos.....	88
4.8.1	Análise demográfica dos dados.....	88
4.8.2	Análise descritiva dos dados.....	89
4.8.3	Validação das escalas criadas para a pesquisa.....	89
4.8.3.1	Análise exploratória dos dados.....	89
4.8.3.1.1	Análise de Dados Ausentes.....	89
4.8.3.1.2	Análise de <i>Outliers</i>	90
4.8.3.1.3	Normalidade dos dados.....	91
4.8.3.1.4	Linearidade.....	91
4.8.3.2	Fidedignidade das medidas do instrumento.....	91
4.8.3.2.1	Considerações a respeito da Dimensionalidade dos construtos.....	92
4.8.3.2.1.1	Dimensionalidade dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional.....	94
4.8.3.2.2	Confiabilidade interna dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional.....	94
4.8.3.3	Modelagem por Equações Estruturais – Teste do modelo proposto.....	95
4.8.3.3.1	Validade Convergente e Discriminante dos construtos de primeira ordem.....	97
4.8.3.3.2	Validade Convergente e Discriminante dos construtos de segunda ordem.....	98
4.8.3.3.3	Validade Nomológica do modelo.....	98
5	ANÁLISE DOS DADOS.....	101
5.1	Explicações Preliminares.....	101
5.2	Resultados.....	101
5.2.1	Caracterização da amostra.....	101
5.2.2	Análise descritiva dos dados.....	112
5.2.3	Validação das escalas criadas para a pesquisa.....	114
5.2.3.1	Análise exploratória dos dados.....	114
5.2.3.1.1	Análise de Dados Ausentes.....	114
5.2.3.1.2	Análise de <i>Outliers</i>	114
5.2.3.1.3	Normalidade dos dados.....	116
5.2.3.1.4	Linearidade.....	118
5.2.3.2	Fidedignidade das medidas do instrumento.....	118

5.2.3.2.1	Dimensionalidade dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional.....	119
5.2.3.2.1.1	Dimensionalidade do construto Conhecimento.....	121
5.2.3.2.1.2	Dimensionalidade construto Retorno Profissional.....	123
5.2.3.2.2	Confiabilidade interna dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional.....	125
5.2.3.3	Modelagem por Equações Estruturais – Teste do modelo proposto.....	126
5.2.3.3.1	Validade Convergente e Discriminante dos construtos de primeira ordem.....	129
5.2.3.3.2	Validade Convergente e Discriminante dos construtos de segunda ordem.....	133
5.5.3.3.3	Validade Nomológica do modelo.....	134
6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	140
7	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142
7.1	Conclusões referentes ao objetivo principal da pesquisa.....	142
7.2	Conclusões referentes aos objetivos complementares da pesquisa.....	146
7.3	Sugestões para a organização de uma agenda de pesquisas futuras.....	150
	REFERÊNCIAS.....	152
	APÊNDICES.....	165
APÊNDICE A	Carta convite para avaliação de Instrumento de Pesquisa (Questionário).....	165
APÊNDICE B	Carta convite para preenchimento de Questionário (Instituições de Ensino Superior).....	166
APÊNDICE C	Carta convite para reenvio pelas IES (endereço virtual do Questionário de Pesquisa).....	167
APÊNDICE D	Segunda carta convite para reenvio pelas IES (endereço virtual do Questionário de Pesquisa).....	168
APÊNDICE E	Explicações para os respondentes do Questionário de Pesquisa.....	169
APÊNDICE F	Questionário de Pesquisa.....	170
APÊNDICE G	Procedimentos para aplicação de pesquisa com o uso do <i>Google Docs</i> e do programa SPSS.....	181
APÊNDICE H	Questionário (Classificação das Perguntas após Análise Estatística).....	182
APÊNDICE I	Questionário de Pesquisa (Perguntas validadas pela Análise Estatística).....	185
APÊNDICE J	Perguntas validadas separadas por Sub-Construtos.....	186
APÊNDICE K	Respostas da amostra no Questionário de Pesquisa.....	187

1 INTRODUÇÃO

As organizações de hoje são as células responsáveis pela produção da quase totalidade de bens e serviços demandados pelas sociedades modernas. Elas têm forte ascendência sobre os indivíduos que as compõem, os mercados a que servem e, por conseqüência, relevância econômica preponderante nos países onde se inserem e com os quais se relacionam. Por definição, as organizações são unidades sociais deliberadamente construídas para perseguir objetivos pré-estabelecidos, de forma a perpetuarem-se com lucro no mercado em que atuam, dentro das regras e leis vigentes. Visam favorecer seus colaboradores internos como os empregados e os acionistas (*shareholders*) e externos ou *stakeholders*: fornecedores, sociedade, governo, clientes (EBOLI, 2004; MOTTA e PEREIRA, 1986; MUNIZ, R. M e BIRCHAL, S. O., 2002; SROUR, 1998; ULRICH, 2003; W. RICHARD SCOTT e DAVIS, 2006).

Para Srouer (1998) os últimos tempos se caracterizam por mudanças radicais nas relações de trabalho nas empresas competitivas, pois os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e desqualificados (meras engrenagens das linhas de produção) para tornarem-se trabalhadores qualificados e polivalentes. As atividades, outrora fragmentadas em tarefas elementares, agora estão aglutinadas em *processos* que transferem valor para o cliente. A capacitação exige anos de estudo e de habilitação técnica, além de treinamento esporádico para proporcionar educação e aprendizado permanentes. Este panorama supõe uma brusca alteração das relações de poder nas organizações, agora centrada no respeito à competência técnica e na delegação de responsabilidade para a geração de produtos, serviços e conseqüentemente, resultados.

Para Eboli (2004) o novo ambiente empresarial é caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, por necessidade de respostas cada vez mais ágeis, de forma a garantir a sobrevivência da organização. Segundo Eboli (2004, p. 37) isto:

[...] gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos. [...] Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Ulrich (2003) enfatiza que o RH deverá criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais. Nesse sentido a empresa pode se tornar mais apta a adaptar-se às mudanças e cria um ambiente favorável à utilização de novos conhecimentos que busquem melhorias em seus produtos e serviços.

Uma vez ressaltada a importância das organizações, é necessário compreender que elas precisam ser eficientes para a produção de bens e serviços adequados a suprir as necessidades do mercado e em contrapartida obter os resultados necessários para sua sobrevivência, notadamente retorno financeiro. A diferenciação e o correto posicionamento podem facilitar esta jornada, mas é o papel de liderança dentro da organização que se torna relevante. Assim, a forma pela qual as organizações são gerenciadas terá grande importância para que mobilizem de forma eficiente e eficaz todos os seus recursos de forma a atingir seus objetivos e, por consequência, os responsáveis pela condução desta liderança, personificados na figura dos gerentes, assumem relevado destaque (MUNIZ, R. M e BIRCHAL, S. O., 2002; ULRICH, 2003; EBOLI, 2004).

Embora reconhecendo que muitos componentes interferem neste processo, para este estudo o mais relevante é caracterizar este agente responsável pelo estabelecimento das metas que permitem que todo este ciclo ocorra, destacadamente sua competência em aplicar conhecimentos que se revertam em resultados. O papel do RH neste contexto pode ser relevante, como afirmam Ulrich (2003) e Eboli (2004), mas não exige que cada profissional procure aumentar seu conhecimento, de forma a se tornar mais apto para desempenhar sua função e contribuir para o sucesso da empresa a que pertence.

Um dos primeiros teóricos das organizações que compreendeu o papel ativo do gerente na condução das empresas foi Alfred Chandler. Ele respondeu à teoria da mão invisível de Adam Smith com a proposição da "mão visível" da gestão moderna, relacionando estrutura e estratégia. Para Chandler (1977), uma mão visível controla o rumo da economia, mercado e das firmas. É aqui que introduz pela primeira vez o conceito de “*managerial enterprise*”, empresa onde o gestor é assalariado e não proprietário. Esta linha de pensamento justifica a necessidade de compreender o papel do gerente na empresa, uma vez que ele é o gestor responsável pela criação de riqueza.

Reforçando o que foi citado, observa-se que a relação entre estratégia e estrutura rege os resultados das organizações, mas somente acontece mediante ação de um ou mais interventores. Considerando a evolução das organizações, uma vez que elas fluem de empresas pequenas e controladas por seus donos para divisões modernas e multidivisionais, surge uma nova classe de dirigentes. Para Pugh & Hickson (2004) esta mudança contribuiu para o desenvolvimento da estrutura, pois o gerente assalariado é comprometido com a estabilidade da empresa no longo prazo. “A hierarquia gerencial confere posições de poder e autoridade, e, como resultado, torna-se uma fonte de crescimento contínuo e permanente”. Asseguram ainda que “como parte deste processo, as carreiras de gerentes assalariados tornam-se crescentemente técnicas e profissionais” (PUGH & HICKSON, 2004, p. 4).

Drucker (2000) argumenta que a função da organização moderna é dispor o conhecimento para o trabalho por meio de ferramentas, produtos e processos. Entretanto, a sociedade moderna, também conhecida como *sociedade das organizações*, pressupõe que o indivíduo detentor de qualquer tipo de conhecimento terá que adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos, para não se tornar obsoleto. Uma vez ressaltada a importância dos dirigentes, mostra-se também a necessidade que estes profissionais têm de se manterem atualizados para o bom desempenho de suas funções.

Ao se aprofundar sobre o relacionamento entre as organizações e os profissionais que se enquadram neste novo perfil que pressupõe serem possuidores de conhecimento, Drucker (2000) ressalta que na sociedade moderna, as organizações pregam que as pessoas constituem seu maior patrimônio, mas, na prática, não demonstram atitudes que possam comprovar verdadeiramente esta afirmação. A maioria delas, em sua visão, ainda é regida pela crença de que *as pessoas precisam mais das organizações do que vice-versa*. Acrescentam-se a este cenário as pressões econômicas vividas nos tempos atuais, que notadamente interferem nas empresas e, por consequência, nos seus funcionários, acentuando ainda mais a necessidade dos profissionais estarem atualizados e se mostrarem necessários para a organização. Neste sentido, Bandeira *et.al.* (1998, p.1), observam que

[...] com o aumento do desemprego, a exigência de qualidade no ensino superior de graduação e pós-graduação tende a se intensificar, pois uma melhor formação profissional, embora não seja em si mesma garantia de emprego, pelo menos deve resultar em maior empregabilidade dos alunos formados.

Sobre os atributos que o gerente deve possuir para o desempenho de seu trabalho, Manfredi (1999) apresenta dados que evidenciam que somente os cursos de graduação não são mais suficientes para qualificar a escolha pela organização, seja diretamente pelos *shareholders* (acionistas da empresa) ou pela Administração de Recursos Humanos. Isto pode ser traduzido na necessidade que os profissionais interessados em assumir as posições diretivas nas empresas têm em buscar os cursos de pós-graduação em Administração como fonte de conhecimentos. Mesmo não sendo considerada como garantia de escolha para um emprego, a busca de conhecimento e qualificação certificada, por parte de um candidato numa prestigiada Instituição de Ensino Superior, ainda pode ser um diferencial ou proporcionar uma primeira impressão satisfatória aos postulantes de colocação profissional, ou mesmo para manutenção ou desenvolvimento de carreira. Isto também se deve ao fato de ser uma solução viável para quem deseja qualificar-se, pois só depende da iniciativa pessoal em aprimorar conhecimentos e naturalmente arcar com os custos e o tempo de dedicação para os estudos.

Reconhecendo o papel do gerente assalariado e a importância que seu conhecimento confere à sua ação nas empresas, é importante considerar qual é a motivação que justifica os riscos que este profissional assume. Observa-se que estes profissionais buscam a obtenção de maior capacitação conceitual e técnica para uso prático no dia-a-dia das empresas, preferencialmente contando em ter como consequência a possibilidade de crescimento profissional, impactando positivamente suas carreiras através de benefícios diretos e indiretos após obtenção do título.

Diante deste quadro, observa-se que a escolha dos profissionais dirigentes de empresa deve envolver uma seleção baseada em atributos mensuráveis, que garantam aos *shareholders* maior segurança em relação à proteção e multiplicação de suas posses. Um destes indicadores é o currículo dos administradores, que notadamente vai ressaltar a experiência profissional e/ou os cursos onde adquiriu conhecimentos acadêmicos, técnicos e/ou práticos. Estes fatores são descritos como causa da valorização da

Administração de Recursos Humanos (ARH) no cenário atual (GOULART, 2002, p.189). Para esta autora,

[...] é nesse setor que se “escolhem” os profissionais que serão admitidos na empresa e se “determina quem são os responsáveis” pelas atividades; é ali também que se “educam” esses profissionais, modificando ou substituindo hábitos, atitudes e habilidades e repassando-lhes conhecimentos considerados relevantes e valores próprios da organização. É ainda nesse setor que se efetiva a “avaliação” do trabalhador e, a partir dela, sua inclusão ou exclusão, de acordo com as expectativas ditadas pelo momento histórico e econômico.

Segundo pesquisa recente realizada com alunos egressos de um curso de pós-graduação em Administração, Teixeira *et al.* (2007, p.203), afirmam que

[...] ter um diploma de mestrado em Administração pode ser percebido como um passaporte a cargos de gerência sênior ou um acelerador para a carreira profissional. Para Baruch e Peiperl (2000) *apud* Teixeira *et al.* (2007), estudantes estão convencidos da importância da aquisição de competência gerencial de forma rápida e eficiente através de pesquisa, e, portanto, sendo capazes de ultrapassar seus pares no desenvolvimento profissional. Pesquisas indicam que as principais razões apresentadas por candidatos a cursos de mestrado em Administração ao escolherem um determinado programa de pós-graduação na área estão ligadas à possibilidade de concorrer com maior sucesso a postos de trabalho.

De acordo com o que foi apresentado chega-se à questão que sintetiza o problema da pesquisa: a titulação ainda é uma das maneiras de diferenciação e escolha pelas organizações para os profissionais que pleiteiam cargos de gerência nestas empresas. Isto se deve por supostamente aumentar-lhes o conhecimento a ser utilizado em prol do objetivo principal das mesmas, que é o de gerar lucro e perpetuar no mercado. O que se deseja saber é a percepção destes profissionais, egressos de cursos de especialização *lato sensu* em Administração, a respeito da adequação dos conhecimentos recebidos para utilização na empresa e o respectivo impacto em suas carreiras ocorrido após obtenção do título.

Assim, a pergunta que traduz esta pesquisa é: na percepção dos alunos egressos de cursos de especialização *lato sensu* em Administração, os conhecimentos recebidos para utilização na empresa estão representando impacto positivo em suas carreiras após a obtenção do título?

São considerados fatores que proporcionam impacto positivo na carreira dos profissionais pesquisados, tendo como ótica suas próprias percepções, itens como:

- melhoria de seus desempenhos profissionais, fazendo uso de novos conhecimentos adquiridos no curso de pós-graduação;
- promoções e aumentos de salário, resultado direto de reconhecimento de sua atuação profissional pela empresa;
- aumento de responsabilidade no cargo ou de contingente de empregados a ser supervisionado – sinal de que lhe é atribuído maior capacidade de lidar com equipes e/ou desafios maiores;
- maior poder decisório e percepção de maior estabilidade no cargo, evidenciando a importância de seu trabalho/conhecimento para a empresa;
- aumento de sua valorização pessoal, assim como prestígio e/ou *status*, evidenciando uma maior visibilidade de seu papel e importância na organização;
- possibilidade de receber participação nos lucros da empresa, além de outros benefícios (carro reservado ao cargo, flexibilidade de horário, etc – não discriminados na pesquisa, para permitir livre associação aos respondentes);
- estabelecimento de uma *network* ou rede de relacionamentos, visto como forma complementar de permuta de informações entre profissionais de mercado, e sinal de capacidade de relacionamento interpessoal.

Para responder a esta questão de pesquisa, elaborou-se um modelo relacional que foi o norteador deste estudo. Este modelo nomológico-estrutural deve, ao final da pesquisa, ser validado, considerando as respostas obtidas através dos questionários respondidos. Para tanto, foram criadas linhas de perguntas neste questionário que se relacionam com os construtos Conhecimento e Retorno Profissional e que, para a correta interpretação das respostas obtidas assim como da sustentação teórica que estabelece a relação entre eles, precisam passar pelas etapas trilhadas e descritas na sequência deste estudo.

1.1 A Relevância do Estudo

A motivação para qualquer pesquisa surge de uma inquietação do pesquisador, um problema que o leva a considerar inter-relações entre as causas e efeitos deste tema, de forma a se levantar possíveis soluções, ora comprovando-as, ora mostrando que outro caminho deve ser trilhado para se atingir esta finalidade. A escolha do tema, segundo

Vergara (2007), está intimamente ligada às percepções do pesquisador e não podem ser descartadas no processo científico.

Sempre existe a interpretação dos fatos, pois concepções já existentes distorcem conceitos e situações estudadas. O ganho da ciência está na subjetividade de cada pesquisador, na medida em que incorpora uma nova dimensão ao problema de pesquisa, com sugestão de possíveis alternativas de solução para ele. A pesquisa deve ter praticidade e relevância, de forma a que seus resultados possam contribuir para a sociedade. Quando se trabalha o tema Educação, discute-se a construção de conhecimento e, neste caso, seu posterior aproveitamento, o que naturalmente inclui experiência, valores e crenças.

Este trabalho está relacionado com a absorção e utilização do conhecimento em pós-graduação em Administração pelos seus alunos egressos e, como resultado, observa-se se a aplicação pelos profissionais nas empresas onde trabalham gerou um impacto positivo podendo ser observado, dentre outros fatores, através do desenvolvimento de sua carreira. Seu potencial de contribuição está, portanto, voltado ao campo da educação com adultos, notadamente para os programas de pós-graduação em Administração na modalidade *lato sensu*, onde pode fornecer subsídios para alteração destes programas e oferta de novas disciplinas nestes cursos, aumentando sua atratividade. Seu resultado pode se estender a novas práticas de métodos de ensino e de exposição de aulas, assim como aos modelos de avaliação educacional e de programas de especialização como um todo.

Para gestores e empresas que investem na educação continuada, o estudo pode sugerir uma avaliação para indicar se a finalidade dos cursos de pós-graduação está sendo realmente cumprida. Por fim, pode ser uma oportunidade para que as necessidades não atendidas e que precisam ser desempenhadas nas empresas sejam vislumbradas pelas IES e que estas procedam às alterações que melhor atendam a estas demandas. Desta forma, a pesquisa poderá influenciar uma significativa parcela da sociedade produtiva brasileira, como também gerar uma contribuição para o desenvolvimento de nosso país.

Como prova de relevância, os diversos autores citados abaixo, demonstram inquietação com a falta de pesquisa sobre o tema proposto na área de ensino em Administração,

especialmente quanto aos MBAs e Mestrados Executivo/Profissional. Nesse sentido, Wood Jr. e Paula (2004) afirmam que seria interessante o desenvolvimento de pesquisas que pudessem focar o universo da educação executiva. Pfeffer e Fong (2003, p.11) confirmam que não existem informações sistematizadas sobre os cursos de pós-graduação. Nas palavras desses autores:

[...] ainda que as escolas de Administração tenham decolado e a educação em administração tenha se tornado um grande negócio, é surpreendente pequena a avaliação do impacto dessas escolas tanto em seus alunos quanto na profissão de administrador. Os levantamentos existentes sugerem que as escolas de negócios não são muito eficazes.

Sturdy e Gabriel (2000) apontam para o fato de que o conhecimento tem se transformado em mercadoria, sendo desejável que sua evolução se transforme em objeto de estudo. Estes trabalhos e o interesse deste pesquisador em educação na área de pós-graduação em Administração no Brasil motivaram a proposição da pesquisa, sendo seu crescimento acelerado indicativo de sua atualidade e importância, mesmo que recentemente possa ser verificado um ajuste de mercado e até relativo declínio.

Por fim, Pappas *et al.* (2004) dão suporte ao tipo de pesquisa que se pretende realizar neste trabalho, por considerarem a avaliação dos programas de pós-graduação em Administração através da própria avaliação dos alunos egressos destes cursos em detrimento de avaliação dos alunos durante o período que cursam a especialização. Uma avaliação favorável por parte de alunos egressos sinaliza que este foi capaz de transmitir os conhecimentos necessários para desempenhar suas funções profissionais na empresa, dentro de suas expectativas e necessidades. Para estes autores, pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas com alunos egressos de cursos de especialização com esta finalidade de avaliação dos mesmos e relatados em trabalhos científicos constituem um dos instrumentos mais úteis no processo de avaliação destes cursos e de seus programas.

Uma vez apresentadas a introdução e a justificativa para a realização desta pesquisa, pretende-se antecipar o que será mostrado em cada capítulo.

O capítulo 2 apresentará sucintamente os objetivos estabelecidos para a realização deste estudo.

No capítulo 3, o referencial teórico irá versar sobre os estudos referentes aos temas que formam o contexto da pesquisa: educação continuada, especialização *lato sensu* modalidades MBA e MPA, avaliação de programas de especialização, avaliação de Instituições de Ensino Superior, perspectivas de carreira de executivos, além de buscar, por intermédio de um resgate histórico, situar o ambiente do objeto de estudo nos dias de hoje, dada a realidade da economia e do mercado em que se inserem as organizações e pessoas.

O capítulo 4 discorre sobre a metodologia de estudo, baseada em uma pesquisa quantitativa obtida por meio de um *survey*, fazendo-se uso de um questionário elaborado especialmente para essa finalidade. Neste capítulo é apresentado o modelo nomológico estrutural que relaciona Conhecimento e Retorno Profissional.

No capítulo 5 são apresentadas as análises dos dados coletados pelo questionário de pesquisa, que foram analisados através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* ou Pacote Estatístico para as Ciências Sociais). Ele auxiliou na realização das análises fatoriais que possibilitaram a validação das escalas psicométricas utilizadas no instrumento de pesquisa. Além disto, a Modelagem por Equações Estruturais (SEM) possibilitou descobrir o grau de importância com que cada variável interfere em cada construto, bem como o cálculo dos respectivos coeficientes de caminho, propostos pelo modelo relacional entre Conhecimento e Retorno Profissional.

O capítulo 6 mostra as limitações do estudo realizado por esta pesquisa, como forma de alertar os responsáveis por novos trabalhos que tenham por objetivo ampliar o conhecimento sobre os temas abordados.

No capítulo 7 são apresentadas as conclusões do estudo, assim como as recomendações para a elaboração de novas pesquisas que tenham por objetivo ampliar o conhecimento oferecido por este trabalho.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Principal

Baseado em todo o suporte que será desenvolvido no referencial teórico, o que se pretende é avaliar a relação entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional na perspectiva dos alunos egressos, fazendo uso do modelo proposto nesta pesquisa e que relaciona estes construtos.

2.2 Objetivos Complementares

Colocado o objetivo geral, elenca-se como objetivos complementares desta pesquisa:

- 1 – Traçar o atual perfil dos alunos egressos de cursos de pós-graduação em Administração, através de estudo Demográfico;
- 2 – Avaliar a melhoria do desempenho profissional, graças ao uso dos conhecimentos adquiridos.
- 3 – Analisar promoções e aumentos de salários resultantes do reconhecimento profissional pela empresa.
- 4 – Verificar as relações existentes entre as variáveis que compõem o construto Conhecimento e as variáveis que compõem o construto Retorno Profissional;
- 5 – Analisar quais construtos são mais significantes para caracterizar Conhecimento e Retorno Profissional;
- 6 – Analisar se alguma das suposições apresenta efeito contrário ao suposto e se algum fator externo poderia interferir nas respostas esperadas quanto ao Retorno Profissional;
- 7 – Extrair, dos resultados obtidos, indicações e conclusões que possam subsidiar as Instituições de Ensino Superior no sentido de melhorar seus cursos e promover possíveis adequações às necessidades dos alunos e das empresas.

O capítulo seguinte apresenta a base teórica utilizada para fundamentar o estudo das variáveis que compõem o modelo relacional proposto, bem como suas relações e correlações.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Introdução aos temas que formam o contexto da pesquisa e suas conceituações para fundamentação teórica

Como mostrado na introdução, o objetivo principal deste trabalho é validar um modelo relacional entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional de seus alunos egressos, considerando suas percepções sobre estes temas.

Este objetivo passa pela constatação de como as organizações são relevantes para todos aqueles que com elas se relacionam. Essas relações incluem empregados e clientes, além de fornecedores e proprietários. O desempenho destas empresas nos mercados onde atuam está diretamente relacionado ao modelo de gestão adotado, que é conduzido pelo principal agente de mudança organizacional, representado pelo(s) seu(s) gerente(s).

O perfil demandado pelas organizações para estes profissionais prioriza o uso de seus conhecimentos para decidirem, em um ambiente complexo e fluido, quais ações devem ser implementadas para garantir a perpetuação dos negócios e prosperidade, considerando os níveis de rentabilidade e lucratividade previamente estipulados. Assim, um dos principais papéis da área de Recursos Humanos nas organizações inclui o desenvolvimento de competências gerenciais e a estimulação para que estes profissionais estejam sempre em busca de novos conhecimentos para poderem atender às demandas organizacionais.

A definição mais elementar sobre o conhecimento pesquisada na *Internet* refere-se a ele como o ato ou efeito de abstrair idéia ou noção de alguma coisa, e no contexto desta pesquisa o tema será desenvolvido para evidenciar sua aplicação pelo gerente, cargo ou função que os egressos dos cursos de pós-graduação buscam assumir nas empresas.

Desse modo, nos parágrafos seguintes serão feitas considerações sobre a importância do gerente, a competência que deve possuir para o exercício do cargo, as mudanças de cenário que dificultam sua ação no sentido de proporcionar um diferencial, competitividade e lucratividade por parte de sua empresa com a finalidade de lhe

assegurar como consequência ascensão profissional e outros benefícios. Esta cadeia de valores acompanha a linha central desta pesquisa, e permite explorar os temas que levam do Conhecimento ao Retorno Profissional, representado pelos benefícios diretos e indiretos que se refletem na carreira dos gerentes.

Atualmente, as empresas reconhecem a importância do conhecimento e sua aplicação em cada estágio de trabalho pelos seus colaboradores. Além disto, estimulam e investem cada vez mais no desenvolvimento de seus Recursos Humanos. Eboli (2001) afirma que em algumas organizações consideradas não-tradicionais, ocorreu uma mudança de paradigma no que diz respeito ao treinamento de pessoas. A passagem do conceito tradicional de treinamento para o conceito de educação continuada e corporativa evidencia uma maior projeção da área de recursos humanos que, sob o ponto de vista estratégico, torna-se um dos diferenciais para a gestão empresarial bem-sucedida.

Eboli (2001) ressalta a importância crescente da gestão por competências e afirma que é cada vez mais perceptível a necessidade das organizações deixarem de considerar o desenvolvimento de pessoas como um fenômeno pontual voltado exclusivamente para o treinamento de habilidades específicas. Para a autora, a postura voltada para a aprendizagem contínua e para o autodesenvolvimento é um estado de espírito e também um processo constante de crescimento e fortalecimento das pessoas competentes e talentosas nas organizações. Assim, para que esta mudança de postura ocorra, torna-se necessário que as organizações atuem como facilitadoras do processo e criem condições favoráveis para o fenômeno se desenvolver.

Diante deste quadro, verifica-se que um dos caminhos para obter sucesso nos programas de treinamento e aprendizagem direcionados ao corpo gerencial das organizações é a implantação das universidades corporativas, que transferem esta responsabilidade diretamente para as organizações que adotam tal procedimento. A outra opção para o autodesenvolvimento seria o próprio profissional buscar no mercado uma maior qualificação, por intermédio de cursos de aperfeiçoamento e especialização, cujo objetivo seria aumentar sua gama de conhecimentos e capacitação. Estes dois caminhos indicados para a capacitação profissional, passam pelo processo de aprendizagem, na

busca de se chegar ao conhecimento, tema que será abordado com maior profundidade na sequência deste resgate teórico.

Considerando o objetivo deste trabalho e suas peculiaridades, apresenta-se também, um estudo sobre os cursos de graduação e pós-graduação em Administração no Brasil, incluindo detalhes sobre as Instituições de Ensino Superior, com objetivo de resgatar e descrever aspectos históricos, desenvolvimento, tipos de cursos e apresentação de algumas comparações entre suas modalidades.

Em resumo, serão tratados temas importantes para a composição desta pesquisa, tendo como referência os indivíduos e organizações, tais como Conhecimento, Aprendizagem, Aprendizagem Organizacional e Individual, Carreira e Retorno Profissional. Estes temas são considerados fundamentais para oferecer a sustentação teórica que norteia a formulação do objetivo principal deste trabalho, que é relacionar o uso de conhecimento adquirido em cursos de especialização *lato sensu* pelos alunos egressos, com o retorno profissional obtido por eles após a conclusão dos mesmos. Como estes temas estão inter-relacionados é natural que no desenvolvimento de cada um deles outros temas correlatos sejam mencionados. Ainda assim, procura-se destacar em cada tópico o que de mais relevante precisa ser ressaltado sobre aquele tema.

3.2 As organizações e a gerência

3.2.1 Considerações sobre o papel do gerente e sua importância no contexto das decisões que são tomadas nas organizações

Reconhecida a importância das organizações no contexto de vida moderno, deseja-se retomar o que foi iniciado na introdução deste trabalho sobre a importância dos gerentes para o sucesso das mesmas. Para isto recorre-se a autores que trataram de forma apropriada sobre o tema.

Para Simon (1965), administrar é fundamentalmente tomar decisões. Os administradores devem reavaliar constantemente o rumo tomado pela organização, utilizando-se de uma visão sistêmica para optar entre a agilidade e a cautela,

ambigüidade que reforça sua importância, mas também expõe os riscos que lhe são imputados em função de seu papel de liderança dentro da organização.

De acordo com Kotter (1982), as pessoas dependem primordialmente da ação dos gerentes, pois o aumento da importância das organizações foi crescendo em razão direta com o aumento da importância dos mesmos, uma vez que são eles os responsáveis diretos pela estratégia e o estabelecimento de objetivos e rumos da organização. Para Kladis e Freitas (1996), citando Drucker (1954, p. 341), registre-se que “o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro sendo que o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de intérprete”. O gerente, por meio do processo decisório, tem a responsabilidade de escolher os caminhos da organização e executar a escolha através de si próprio e principalmente através de seus comandados. “Criar organizações nas quais o capital intelectual é constantemente atualizado será um aspecto significativo do trabalho da área de Recursos Humanos no futuro” (ULRICH, 2003, p. 31).

Robbins (2000) reforça este tema quando defende que outro fator contribuinte para a necessidade de buscar maior conhecimento é o fato de que além das inovações tecnológicas, o ambiente no qual as organizações estão inseridas modifica-se constantemente, exercendo forte influência em relação à consecução das metas estabelecidas. Desta forma, torna-se necessária a permanente atenção por parte dos gestores de empresa com a finalidade de antever tendências e cenários que implicariam em tomadas de decisão e mudança de objetivos já estabelecidos. Esta percepção envolve o cenário externo e interno da organização, indicando como subsídio potenciais oportunidades e ameaças, de forma que os caminhos sejam determinados. Quanto maior a capacitação do dirigente, notadamente relacionada com seu conhecimento, maior possibilidade ele tem de minimizar os impactos destas mudanças na organização como um todo, tornando a trajetória para se atingir os objetivos estabelecidos mais segura (ALBUQUERQUE, 1987; EBOLI, 2004).

Para melhor compreender os atributos desejáveis para um bom desempenho da carreira de gerente, considerando seu papel de liderança, pode-se mostrar estudo que descreve áreas de atuação (papéis) e descrição de cada um deles, realizado por Mintzberg (1973). Para este autor, o poder de decisão é uma das dez variáveis necessárias para o bom

desempenho da função de liderança e, na maior parte dos papéis atribuídos aos gerentes, não existe uma fórmula racional que garanta 100% de assertividade. O aspecto da racionalidade mostra-se dependente de fatores e conjunturas incontrolláveis, sendo necessário ao gerente decidir com base no conjunto de informações que possui, com convicção que escolheu a melhor opção, mesmo que não possua garantia científica ou matemática de que sua escolha foi acertada. O QUADRO 3.1 a seguir descreve e exemplifica os papéis gerenciais no ponto de vista de Mintzberg (1973).

Quadro 3.1 – Papéis atribuídos aos gerentes

Papel	Descrição	Exemplo
Interpessoal		
Figura de Proa	É o símbolo da liderança; necessário para o desempenho de diversas atividades rotineiras de natureza legal ou social.	Comando de cerimônias, exigências de <i>status</i> e outras solicitações do gênero.
Líder	Responsável pela motivação e direção dos subordinados.	Desempenho de praticamente todas as atividades gerenciais que envolvem os subordinados.
Ligação	Mantém uma rede externa de contatos que fornecem favores e informações.	Correspondências e trabalhos em Instituições externas.
Informação		
Monitor	Recebe grande variedade de informações; funciona como o sistema nervoso central para as informações internas e externas da organização.	Cuida de toda a correspondência e dos contatos que digam respeito ao recebimento de informações.
Disseminador	Transmite as informações recebidas de fontes externas ou de subordinados para os demais membros da organização.	Cuida da correspondência que entra na organização com propósitos informativos; faz contatos verbais que envolvem o fluxo de informações para os subordinados, como sessões de revisão.
Porta-voz	Transmite externamente informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização; serve como especialista no setor econômico ao qual pertence a organização.	Participa de reuniões de conselho; cuida dos contatos que envolvem a transmissão de informações para pessoas de fora da organização.
Decisões		
Empreendedor	Busca oportunidades dentro do ambiente organizacional e inicia projetos para mudanças.	Conduz reuniões estratégicas ou de revisão envolvem o desenho ou o início de projeto de melhoria.
Gerenciador de turbulências	É responsável pelas ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios sérios e inesperados.	Conduz reuniões estratégicas ou de revisão envolvem crises e turbulências.
Alocador de recursos	Toma decisões organizacionais significativas ou dá apoio a elas.	Cuida dos cronogramas; pedidos de Autorização; orçamento; programação do trabalho dos subordinados.
Negociador	Responsável pela representação da organização em negociações importantes.	Cuida da negociação de contratos.

Fonte: Adaptado de The Nature of Managerial Work, de H. Mintzberg. Copyright 1973, de H. Mintzberg. Reproduzido com autorização de Addison – Wesley Educational Publishers, Inc.

Discorrendo de forma sucinta sobre este tema, Kladis e Freitas (1996) ressaltam que a pressão psicológica que envolve o indivíduo no momento da tomada de decisão leva-o à desenvolver um mecanismo inconsciente que faz com que ele privilegie as informações

(conhecimento) que justifiquem suas atitudes (ação), em detrimento das informações que levantem dúvida sobre a qualidade de sua decisão. Este processo inconsciente faz parte do estudo de Festinger (1957), que o chama de dissonância cognitiva. Um decisor estará propenso a ter dissonância cognitiva quando, depois de ter tomado uma decisão, descobrir que outra alternativa seria mais indicada. Inconscientemente, este decisor buscará informações que privilegiem a alternativa escolhida buscando a diminuição da dissonância cognitiva. Nesse aspecto o profissional com mais conhecimento (excetuando-se características de cunho pessoal, que não fazem parte deste estudo), estará mais apto a tomar as melhores decisões.

Para Del Maestro Filho (2004, p. 51), o treinamento é direcionado para o gerente, que é tido como elemento multiplicador e reforçador dos valores da organização. [...] Assim, o capital intelectual passa a representar um diferencial competitivo. A qualificação da alta cúpula das empresas torna-se obrigatória, e o treinamento vem ocupando na empresa o espaço que a educação e a escola preenchem na sociedade (DEL MAESTRO FILHO, p. 52).

Como foi mostrado, o gerente tem papel primordial nas organizações e sua atuação está ligada principalmente ao conhecimento que possui. Por este motivo surge por parte das empresas uma necessidade de estimular o desenvolvimento e a atualização de seus gerentes como forma a se adaptarem às constantes mudanças que o ambiente lhes impõe. Na seqüência do estudo, serão evidenciados os desafios que as organizações modernas devem enfrentar, reforçando o aspecto da necessidade do desenvolvimento dos recursos humanos.

3.2.2 As organizações e os desafios para sua sobrevivência no mercado

De acordo com Kim e Mauborgne (2005, p. 10), nem empresa, nem setor são as melhores unidades de análise para a compreensão das causas básicas do crescimento lucrativo no futuro. Segundo estes autores a postura que denominam “movimento estratégico” é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resulta em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados. O diferencial criado é denominado “inovação de valor”, posicionamento que ao invés de focar o esforço na

superação de concorrentes, alternam o foco para tornar a concorrência irrelevante, oferecendo um salto de valor para os compradores e para a própria empresa, que passam a operar em espaços de mercado inexplorados. Acrescentam que este processo ocorre apenas quando a empresa alinha inovação com utilidade, incluindo preço e ganhos de custo. Para estes autores são três as qualidades que definem uma boa estratégia para diferenciação: foco, singularidade e mensagem consistente. E para que esta diferenciação aconteça, é necessária a participação de um agente ou mais agentes na empresa, que aglutinem conhecimento das conjunturas organizacionais e de mercado para direcionar tal movimento.

Ulrich (2003, p. 15) reforça este ponto de vista quando afirma que o panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros. Essas respostas revelam uma realidade competitiva demandando capacidades de organização que possibilitarão às empresas a atender melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Para este autor, a *globalização* domina o horizonte competitivo e apesar do conceito não ser novo, ressalta a intensidade do desafio a ser enfrentado, o que implica novos mercados, novos produtos, novas mentalidades, novas competências e maneiras de pensar sobre os negócios.

Eboli (2004, p. 43) reforça este pensamento, quando afirma que o que se espera da área de gestão de pessoas é uma atuação estratégica pautada pelo alinhamento entre competências pessoais e empresariais, devidamente acompanhados de um sistema métrico, que avalie o impacto do desempenho individual no resultado dos negócios.

Já para Fleury e Fleury (2004, p. 30), as competências são sempre contextualizadas e implicam a comunicação de conhecimentos que devem gerar valor. Nesse sentido, competência refere-se a “(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

De acordo com Scott Parry (1996), a competência, numa definição simplificada, é resultante de três fatores básicos:

- Conhecimentos: relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.
- Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.
- Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação aos fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

Reforçando o que foi dito anteriormente, Eboli (2004, p. 52) reconhece que é através da gestão por competências e da gestão do conhecimento que a empresa pode desenvolver as competências críticas que a irão diferenciar estrategicamente. Nesse sentido, cada vez maior será a cobrança sobre as pessoas, independente do seu nível hierárquico, de uma postura voltada ao autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. A autora entende que, para se criar esse novo perfil, as empresas precisarão contar com sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

Mostrando a relevância do tema Eboli (2004) cita que pesquisas enfatizam a relação entre *best practises* de gestão de pessoas adotadas pelas empresas e o sucesso que têm alcançado, pois ajudam a atrair, manter e desenvolver profissionais mais talentosos. Este fenômeno também é apontado pelo guia *As Melhores Empresas Para Você Trabalhar no Brasil*, publicado pela revista *Exame*, que relaciona maiores lucros a boas práticas de gestão de pessoas. As empresas com melhores condições para trabalhar são as que obtêm maior sucesso.

Nesse sentido, ser uma empresa admirada pelos funcionários e considerada como boa para se trabalhar passou a ter tamanha importância, que ser incluída no citado guia passou a fazer parte do plano de metas da área de gestão de pessoas de algumas empresas.

Neste tópico já é visível o despertar das empresas para a necessidade de uma mudança de atitudes e valores, baseado na busca do conhecimento para seus colaboradores e principalmente em ações balizadas em seu uso, de forma a aumentar sua capacidade de

se adaptar e sobreviver às mudanças em seu mercado. Esta idéia aglutina a importância da organização com a importância dos gerentes, pois sua ação individual é capaz de influenciar o ambiente, funcionando como elemento multiplicador e reforçador dos valores da organização (DEL MAESTRO FILHO, 2004, p. 51).

Desta forma, fica justificada a necessidade de investimento em recursos humanos, na forma de facilitar o desenvolvimento de competências e atualização de conhecimento. A seguir, serão apresentadas fundamentações sobre a educação continuada, como forma de melhor capacitar o gerente para o exercício de suas funções e o resultado pessoal que espera como contrapartida por seu esforço.

3.3 A formação dos profissionais da Administração

3.3.1 A capacidade profissional, a educação continuada e o desenvolvimento de carreira, considerando a pressão pela busca de resultados organizacionais

Sob a perspectiva histórica, Pugh & Hickson (2004) afirmam que uma das principais razões que motivaram o exercício da gerência profissional foi a separação ocorrida entre o dono da empresa e o gerente. Este fato constituiu um avanço na história da Administração, pois transferiu aos *shareholders* a incumbência de exigir constantemente do administrador a remuneração do capital empregado. Dessa forma, o administrador vive pressionado para adotar, principalmente, ações de curto prazo na busca de recursos e solução de problemas, de forma a antecipar o retorno do investimento dentro de um contexto cada vez mais competitivo. Entretanto, os resultados de seu trabalho, de um modo geral, só podem ser avaliados no longo prazo. Cada vitória parcial é apenas uma batalha vencida, mas o objetivo final é a guerra – que nunca termina.

Por este motivo, os executivos buscam possuir certificados e diplomas de cursos realizados em escolas de boa reputação. Além do conhecimento prático para ser usado no dia-a-dia da empresa com objetivo de atingir rapidamente resultados visíveis para seus superiores, buscam também obter aumento de seu prestígio e legitimação de suas

qualificações profissionais. É o que afirmam Moraes *et al.* (2006, p.6), que mostram que:

[...] nesse cenário, cursos de extensão podem atrair os executivos por lhes proporcionarem credenciais externas, reconhecidas no mercado de trabalho e mais fáceis de adquirir que o prestígio por realizações internas à organização.

A visão ordenada do mundo corporativo, implícita na própria concepção de “organização”, sugere que a realidade administrativa é racional, controlável e passível de ser classificada e envelopada. Esta visão não condiz com a realidade, especialmente pela constatação cada vez mais freqüente de que a organização é, na prática, uma realidade caótica e dependente de vários elementos não controláveis. Motta (1997, p.27) ao analisar as organizações contemporâneas afirma que:

[...] o gigantismo das organizações contemporâneas as assemelha a grandes monstros que precisam ser dominados e portanto direcionados. Talvez, em princípio, ninguém saiba ainda como lidar com esses gigantes. Grandes dirigentes não são nada além de pessoas que, possuidoras de algumas habilidades, vão tateando esses monstros, apreendendo-lhes a forma e indicando-lhes alguns caminhos. Como as organizações são diferentes, para cada uma delas exige-se um novo aprendizado. No entanto, existem comportamentos gerenciais comuns entre os dirigentes de sucesso; pode-se dizer que estes comportamentos provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas.

A capacidade profissional e os resultados não são medidos apenas pela escolaridade. Manfredi (1999) cita que a qualificação está relacionada ao repertório teórico das ciências sociais (conhecimento) e a competência está ligada a conceitos de habilidade e capacidades (ação), com origem nas ciências humanas. Nesse sentido, a valorização de aspectos intangíveis como, por exemplo, a personalidade do profissional, pode assumir importância destacada, em detrimento de sua formação. Desta forma a graduação não é atributo suficiente para assegurar a capacidade profissional de um candidato, e as especializações passam a ser consideradas um requisito desejável e até mesmo indispensável para que um profissional seja admitido em uma empresa, especialmente para assumir os cargos de gerência de nível tático e principalmente estratégico, considerando que estes são os postos que mais demandam necessidade de análise para a tomada de decisão.

Por sua vez, quanto mais preparado se encontra este dirigente ou gerente, maior a possibilidade de obter resultados que pode lhe proporcionar estabilidade de emprego, benefícios salariais ou mesmo participação nos resultados, comandar equipes mais qualificadas ou estar em contato com pessoas que realizam funções correlatas na mesma empresa ou em outras organizações. Estas seriam algumas maneiras de se transformar o investimento realizado pelos profissionais em resultados práticos para si mesmos, legitimando a opção de obter estes benefícios por meio do aumento da capacitação profissional, que pode ser obtida através da participação em um curso de pós-graduação. A contrapartida por assumir responsabilidade por parte dos gerentes justifica-se pela possibilidade de obter-se vantagens tais como desenvolvimento de carreira e, conseqüentemente, benefícios diretos e indiretos.

De acordo com Eboli (2002), citado por Del Maestro Filho (2004), a partir de 1997 existe uma forte ligação entre educação, modernidade e competitividade. Adotar uma educação estratégica passou a ser um diferencial para que as empresas consigam desenvolver seus recursos humanos de forma eficaz. Segundo Eboli (2002, p.15) esta educação estratégica pode ser operada pelas universidades corporativas, que consistem na prática de campo na própria empresa, integrando informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento. Segundo a autora:

[...] o surgimento do conceito de *universidade corporativa* representou o divisor de águas (marco histórico) que evidencia a passagem do centro de treinamento tradicional (foco no cargo), para a educação corporativa (foco nas competências) que abrange todos os funcionários e parceiros de uma empresa.

Sobre o tema educação corporativa que apresenta similaridades com a educação via especialização, Eboli (2004) ressalta que as empresas modernas já percebem que um maior grau de educação estratégica em seus quadros funcionais tem sido responsável por desenvolver a própria empresa no sentido de se tornar mais competitiva e preparada para enfrentar as exigências do mercado globalizado. Verifica-se que o desejo de aumentar a capacitação via conhecimento pode ser uma iniciativa pessoal por parte dos profissionais ou uma ação proposta pela empresa, diferenciando-se apenas a responsabilidade e o local para a transmissão deste conhecimento.

Como o objetivo deste estudo não é voltado para a aprendizagem *in company*, necessariamente a busca de capacitação passa pela escolha de um curso de pós-graduação e de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

Em conformidade com o que foi exposto anteriormente, a busca de conhecimento e atualização é uma forma para que os gerentes consigam se colocar nas organizações e a partir disto, desenvolver suas carreiras. Pode ser estimulada pela própria empresa, na forma de participação em programas de educação continuada, até mesmo com o patrocínio destes programas, na forma de *universidades corporativas*. Mesmo que a empresa não arque com os custos da educação continuada, ainda assim este procedimento pode ser assumido pelo profissional que busca atualização ou novos conhecimentos. Apesar disto, a projeção não é uma certeza, visto que as empresas e o mercado, muitas vezes, não operam de forma racional.

Como forma de complementar os temas que compõem a pesquisa, será desenvolvida, no tópico seguinte, uma exposição sobre o mercado de cursos de pós-graduação, considerando tratar-se do meio mais procurado pelos profissionais que buscam aprimoramento e atualização de conhecimentos.

3.3.2 A suposição de que a especialização é a solução para o problema que liga Conhecimento a Retorno Profissional

A oferta de programas de especialização em Administração no mercado é significativa, pois, de uma forma generalizada, apresenta-se como solução para o problema do desenvolvimento profissional, bem como crescimento das empresas, na medida em que a divulgação desses programas de curso ressalta as demandas mais comuns evidenciadas pelas empresas e também pelos profissionais, que buscam capacitação e atualização de conhecimentos.

Como demonstração do que se afirma e após análise de propostas de curso e descrição de público alvo de diversas IES de ensino presencial ou à distância no Brasil, optou-se por apresentar neste trabalho aquela que, de forma sucinta, mas sem perda de conteúdo, representasse as demais. Foi escolhida a apresentação do programa de pós-graduação

oferecido para o ano de 2010, modalidade MBA em Administração de empresas da FACINTER — Faculdade Internacional de Curitiba, anunciado através da *Internet* e com acesso no dia 24/04/2010, através do link <<http://posead.grupouninter.com.br/area-empresarial/mba-em-administracao-de-empresas>>. A página apresenta uma proposta de curso com grande similaridade com programas da grande maioria dos cursos de pós-graduação oferecidos no país, sugerindo desenvolvimento dos alunos em várias competências:

[...] **APRESENTAÇÃO:** O Curso MBA em Administração de Empresas promove o desenvolvimento integrado das competências, habilidades, capacidades e atitudes necessárias aos profissionais que desejam atuar nos contextos de administração geral do negócio, com foco na gestão integrada de processos e funções administrativas. O Curso contempla, ainda, a formação de profissionais capacitados ao ensino de Administração em cursos superiores, no desenvolvimento de profissionais com visão sistêmica e complexa do mundo atual, bem como voltados ao desenvolvimento local sustentado de suas empresas e regiões onde atuam; e na gestão integrada de processos, projetos e inovação.

Sobre a qualificação do público a quem se destina o curso, a FACINTER o descreve como mostrado abaixo:

[...] **PÚBLICO-ALVO:** empreendedores e profissionais das áreas de Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia, diretores, gerentes, supervisores e coordenadores que necessitem aprofundar seus conhecimentos na área de administração, desenvolvendo competências em administração, marketing, produção, e-business, finanças, recursos humanos, inovação e, principalmente, para aqueles profissionais que desejam seguir a carreira de professores do ensino superior.

A apresentação de curso da FACINTER, que foi escolhida para representar as propostas de cursos de pós-graduação oferecidos pelo país (sucinta, mas sem perda de conteúdo), atende àquilo que foi, até aqui exposto, como objetivo de capacitação para os profissionais que buscam seu crescimento nas organizações. O que se deseja estudar é, se após a conclusão do curso e a obtenção do título, houve de fato impacto positivo na vida do profissional dos alunos egressos.

A descrição considerada genérica dos cursos de pós-graduação em administração sugere um resultado equânime para todos os alunos: eles vão se desenvolver em um nível de excelência que só os conduzirá a ações acertadas, não se levando em consideração a variabilidade de todo o processo de educação envolvidos na obtenção e retenção de conhecimento e, ainda, a sua aplicação na empresa onde trabalham. Também ignora o

cenário externo volátil, que incorpora a situação econômica da empresa, do país e todas as relações entre tecnologia, mercado, clientes, consumidores.

Com relação à educação e ao conhecimento, uma análise mais cuidadosa do processo de transmissão e absorção deste último revela muitos fatores que geram variabilidades. Metodologias de exposição das aulas, dinâmicas de estudo, escolha de temas, escolha de bibliografia e estudos de caso, comprometimento dos alunos para estudar aquilo que é proposto no conteúdo programático, são alguns dos fatores que reforçam a não uniformidade dos resultados para cada aluno ao se cursar uma pós-graduação (VIEIRA, 2009)

No aspecto macro, a qualidade dos professores, das disciplinas oferecidas pela grade curricular, das instalações e do ambiente, são alguns dos fatores que contribuem positivamente para a formação dos alunos. Mas, como ressaltado, os conhecimentos não são absorvidos de forma equânime por todos e, além disto, o uso da experiência adquirida varia para cada pessoa ou profissional, proporcionando para alguns mais benefícios diretos em função de sua maior absorção, retenção ou capacitação (VIEIRA, 2009).

Apesar deste assunto ser relevante e suscitar interesse de vários autores, não é objetivo desta pesquisa avaliar individualmente os fatores que levam ao sucesso de cada profissional, assim como isoladamente a participação das instalações físicas, qualidade dos professores, metodologias de ensino. O objetivo é perceber se o “montante” de conhecimento adquirido com a pós-graduação, avaliado através da percepção dos egressos (independentemente da capacidade individual de aprendizado ou mesmo do conhecimento anterior), contribuiu na projeção de sua carreira, notadamente por causa da eficiência e eficácia de suas ações na empresa após a conclusão do curso.

Reforçando, deseja-se avaliar os impactos trazidos pela experiência de cursar uma pós-graduação, uma vez que vários benefícios são apontados pelas Instituições de Ensino Superior como forma de atrair alunos para participar de seus programas, mas a efetividade deste processo, na maioria das vezes, é desconhecida.

Neste tópico procurou-se evidenciar a variabilidade associada à capacidade profissional de cada aluno, inerente ao processo de aprendizagem e retenção de conhecimento, influenciado ainda por diversos outros fatores. Por este motivo, a pesquisa se concentrou na percepção do aluno egresso de seu desenvolvimento profissional. Também foi mostrado o objetivo transmitido pelas IES e o que elas pretendem oferecer aos alunos de seus cursos, enfatizando o atendimento aos anseios dos profissionais que pretendem atualizar e obterem conhecimento através da educação continuada.

Por fim, foi apresentado o papel que o desenvolvimento de carreira tem neste processo, funcionando em contrapartida à pressão vivida pelo gerente na busca de resultados organizacionais. A sustentação teórica do trabalho prossegue no tópico seguinte, com uma análise sobre o mercado de pós-graduação no Brasil e suas disfunções.

3.3.3 A necessidade de avaliação do mercado de pós-graduação em Administração

Outro aspecto que justificou o interesse pela realização desta pesquisa, também ressaltado na introdução, diz respeito ao crescimento do mercado de cursos de pós-graduação em Administração no Brasil, tanto em oferta de vagas como em procura pelos interessados. Neste sentido será importante aglutinar os estudos existentes sobre o tema e também desenvolvê-los, especialmente quanto à qualidade dos mesmos.

Vários autores apontam a carência de pesquisas em avaliação educacional sobre a qualidade de programas de pós-graduação em Administração no Brasil. As organizações estão cada vez mais demandando que as intervenções dos gestores sejam avaliadas, executivos e empregados querem saber em que extensão e como os programas e processos contribuem para o sucesso organizacional, e os clientes querem se assegurar da qualidade de produtos e serviços destes programas de pós-graduação (RUSS-EFT e PRESKILL; 2005).

Sob a ótica das organizações Oliveira (2006, p. 4) sugere que:

[...] as empresas que investem em cursos de gestão para seus empregados precisam estar conscientes da avaliação intensa dos resultados das parcerias com instituições de ensino. Caso contrário, estarão contratando os programas educativos por crença.

Nesse sentido, uma avaliação da qualidade do curso e dos resultados está implicitamente associada, uma vez que o investimento em educação feito pela empresa deve ser compensado por uma vantagem para a mesma, que poderá ser revertida ao gerente na forma de benefícios para a sua carreira.

Assim, constata-se a necessidade de avaliação dos cursos de pós-graduação em Administração, de forma tal que os profissionais, as empresas e a própria sociedade possam conhecer dados que lhes permitam avaliar seus objetivos e em que medida eles estão sendo cumpridos. O histórico dos cursos de pós-graduação em Administração no Brasil, que será apresentado a seguir, inclui uma comparação entre os diferentes ramos de pós-graduação, assim como outros aspectos relevantes que complementam o que foi discutido até o momento. Será também caracterizado o ramo de ensino que este estudo pretende pesquisar, ou seja, os cursos de especialização *lato sensu* oferecidos no campo da Administração, nas modalidades MBA ou MPA.

3.3.4 A Graduação e a Pós-graduação em Administração no Brasil: histórico, modalidades e análises.

3.3.4.1 Breve histórico dos cursos de Administração no País

De acordo com Nicolini (2003), os primeiros cursos de Administração no Brasil foram criados em escolas particulares do Rio de Janeiro e de São Paulo, em 1902. A disciplina Administração, naquela época, estava vinculada aos cursos da área de Ciências Econômicas. Com a criação do Ministério da Educação em 1931, o ensino em Administração foi regulamentado, e a partir desta década o estudo em Administração floresceu.

Entretanto, deve ressaltar que foi a Revolução de 30 que modificou as estruturas sociais e econômicas do país, quando se fez necessária a formação de um novo perfil de profissionais para ocupar os cargos criados em função da reestruturação promovida pelo governo da época. As novas condições históricas motivaram a criação de cursos voltados para formação de uma burocracia especializada e condizente com o novo governo instituído pelo então presidente, Getúlio Vargas, que demandava técnicos e administradores especializados para gerir tal estrutura (FISCHER, 1984; MELLO,

2002; NICOLLINI, 2003; RUAS, 2003). Surge a necessidade para o desenvolvimento dos cursos de Bacharelado em Administração (AFONSO, 2005).

Assim, modelos estrangeiros de ensino foram adotados no Brasil na década de 50, fruto de cooperação técnica desenvolvida com os Estados Unidos, o que teve como resultante o surgimento da Escola de Administração Pública (EBAP), da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, atual Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE).

Nas décadas seguintes, manteve-se a ligação entre Brasil e Estados Unidos, por intermédio de técnicas de ensino e intercâmbios de profissionais. Destaca-se que, na década de 80, cursos de especialização com ênfase nas demandas de mercado foram importados e representavam uma novidade no Brasil.

A década de 90, entretanto, foi considerada como o marco dos cursos de especialização e pós-graduação no país. A necessidade de diferenciação por parte dos profissionais, assim como a necessidade de adquirir mais conhecimento foram responsáveis pela popularização desta modalidade de curso, o que pode ser constatado pela velocidade com que eles passaram a disputar espaço com os cursos tradicionais de Administração.

Autores como Drucker (2000), ressaltam que a década de 90 foi marcada pela velocidade com que as mudanças tecnológicas e de mercado assolaram as empresas, obrigando-as a se adaptar ao novo cenário. A concorrência, mais uma vez, obrigava as organizações a buscar profissionais mais preparados para se adequar ao novo contexto, buscando ações que se revertessem em resultados, apesar das incertezas. Estas mudanças são bem caracterizadas por Ruas (2003) *apud* Afonso (2005, p.15), quando afirma que:

[...] na nova economia, nascida na década de 90, é caracterizada pela velocidade de transformações tecnológicas, intensificação da concorrência e a busca por profissionais diferenciados (RUAS, 2003). Como o ocorrido na década de 30, as novas estruturas do país motivam novas formações gerenciais. Nesta nova economia, a agilidade e a flexibilidade surgem como necessidade vital, mesmo nos setores considerados mais tradicionais, nos quais a velocidade de mudança é bem menor (RUAS, 2003). De acordo com mesmo autor, o novo contexto motiva os profissionais a terem mais conhecimentos, habilidades e capacidade de agir, atendendo a objetivos mais específicos. A economia agora demanda profissionais ágeis com formações gerenciais que os habilitem a resolver problemas de forma rápida e rentável.

Como decorrência de necessidade de maior capacitação para fazer frente às necessidades profissionais, Ruas (2003) *apud* Afonso (2005, p.15), mostra a gênese dos cursos de especialização em Administração, objeto deste estudo:

[...] Os cursos de especialização surgem para atender a estas novas demandas. Os programas mais procurados são as especializações *lato sensu* *Masters in Bussiness Administration* (MBAs) e *strictu sensu* Mestrado Modalidade Profissional/Executivo. MBAs são considerados cursos rápidos, práticos e voltados para o mercado. Estão interligados à obtenção de resultados diretos, com a resolução de problemas específicos. Internacionalmente, estes cursos são classificados como *strictu sensu*, mas no Brasil convencionou-se chamar de MBA os cursos de especialização. Os cursos de Mestrado Profissional/Executivo ocupam um lugar entre os programas de MBAs e os Mestrados Acadêmicos (RUAS, 2003). Esta modalidade propõe um estudo aprofundado de questões práticas discutidas nas outras modalidades de especialização. A preocupação com o mercado e a agilidade das transformações ainda se encontra presente nestes cursos, mas existe uma maior preocupação com aspectos teóricos de todos os problemas estudados.

Reforçando a importância do caráter prático que deve existir nos programas de pós-graduação em Administração, neste caso focando na modalidade do Mestrado Acadêmico, Ruas (2003 p.63), afirma que:

[...] as instituições que promovem este tipo de programa (Mestrado Acadêmico) não podem abrir mão de buscar renovação e o redimensionamento das concepções práticas dos alunos acerca de suas atividades e do mundo dos negócios. Paradoxalmente, essa revisão deve buscar elementos típicos do Mestrado Acadêmico, como, por exemplo, leitura, reflexão e análise crítica – individual e em grupo – de textos e documentos.

Existem similaridades nos programas de especialização em Administração, como afirma Afonso (2005), mesmo reconhecendo algumas características distintas. Nesse sentido, outros autores (Ruas, 2003; Wood Jr. e Paula, 2004) concordam em afirmar que ainda não foi feito um trabalho que analise estas modalidades de cursos de pós-graduação de forma comparativa.

Como pode ser observado, são várias as modalidades de cursos que surgiram para preencher as necessidades do mercado, o que levou este pesquisador a fazer uma opção pelo segmento que mais lhe favoreceu quanto ao tema objetivo do estudo, que enfatiza o caráter mais prático que teórico.

3.3.4.2 A Educação e a busca pelos programas de pós-graduação

Segundo Vieira (2009) o mercado de trabalho e a sociedade se transformaram nos últimos anos, demandando dos profissionais a capacidade de adequação frente a este novo cenário. Esta adequação ocorre em escala global e favorece aqueles que procuram aumentar seu conhecimento de forma sistemática, através da educação continuada, notadamente cursos de especialização e pós-graduação. Na visão de Haddad (2007, p.1):

Educação continuada é aquela que se realiza ao longo da vida, continuamente, é inerente ao desenvolvimento da pessoa humana e relaciona-se com idéia de construção do ser. No Japão e na Suécia, pelo menos 50% da população está cursando algum programa de educação continuada e, no Brasil, pesquisa indica que 45,6% de jovens e adultos participam de programas de qualificação profissional e de desenvolvimento pessoal.

No entanto, o fenômeno da educação continuada para executivos no Brasil é recente. Ela incorpora cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações) e *stricto sensu* (mestrado, mestrado profissional e doutorado), assim como outros eventos com seminários, conferências, painéis, simpósios, palestras, congressos, convenções, *workshops*.

Vieira (2009) destaca que o setor privado de pós-graduação cresceu 30% e o público 8% entre os anos de 2001 e 2004. Segundo Arruda (2007), as matrículas para este setor representaram 54,4% de todas as matrículas efetuadas em 2004 e afirma que “esse crescimento se dá, principalmente, por causa dos MBAs e das especializações, que são cursos *lato sensu* (p. 23).”

Uma pesquisa realizada pela revista Exame e Ipsos Marplan com 500 executivos brasileiros (presidentes, diretores e gerentes de empresas) mostrou que, no Brasil, 64% dos executivos afirmaram aos entrevistadores que pretendem fazer cursos de especialização dentro de dois anos e 19% deles já estavam freqüentando o curso de MBA ou outra especialização (DUAILIBI, 2007).

A constante busca de mais conhecimentos, qualificação e ascensão na carreira, têm provocado o aquecimento da demanda do mercado de cursos de pós-graduação em todo o mundo. No Brasil, entre 1987 e 2004, o número de programas MBA cresceu 136%,

saltando de 815 cursos em 1987 para 1925 cursos em 2004, representando uma mudança de perfil e de demanda por parte dos interessados (ISTO É DINHEIRO, 2005).

Antes dos anos 90, freqüentar um curso de MBA era privilégio de poucos. O título de especialista citado no currículo representava um diferencial que posicionava o profissional à frente dos concorrentes. Hoje essa realidade mudou. Em razão da explosão de cursos de pós-graduação, houve uma popularização ao acesso a esse tipo de programa (VIEIRA, 2009 e DUAILIBI, 2007).

Como defendido por diversos autores como Fisher (2003), Ruas (2003) e De Paula e Wood Jr. (2004), o *status* de detentor de conhecimento obtido pelos primeiros profissionais egressos de cursos de especialização não mais se verifica, pois como consequência deste crescimento de oferta e demanda, a popularização do título de especialização não confere mais ao seu detentor o mesmo diferencial em relação ao mercado de trabalho e também não é mais garantia de emprego ou mesmo de aumento de salário. A avaliação para efeito de crescimento profissional enfatiza, cada vez mais, a aplicação do conhecimento no dia-a-dia das empresas, com vistas à obtenção de resultados práticos.

3.3.4.3 O problema da qualidade dos programas de pós-graduação em administração e o surgimento dos *rankings*

O crescimento da oferta de cursos de especialização e pós-graduação faz com que o título obtido pelo estudante não seja valorizado, caso sua credibilidade não seja atestada por uma boa instituição de ensino. Eduardo Vieira (2009) levanta este problema e expõe sua preocupação com relação à qualidade dos cursos. Para o autor, instituições menos criteriosas na escolha de seus alunos ou professores podem comprometer a qualidade do curso oferecido.

Dessa forma, os *rankings* criados por algumas publicações são de suma importância no sentido de pontuar as instituições que oferecem um serviço de melhor qualidade. De acordo com Mendonça (2002) *apud* Vieira (2009, p.6):

[...] algumas instituições criam cursos sem oferecer os requisitos necessários. Estima-se que sejam menos de cinquenta os MBA brasileiros com credibilidade no mercado

de trabalho. A maior oferta de programas MBA facilitou o acesso de alunos, mas também trouxe discussão sobre a qualidade dos candidatos.

Nesta mesma linha de pensamento, Bednowitz (2000), afirma que os programas em posições inferiores nos *rankings* de MBA são menos seletivos em seus processos de admissão de alunos, favorecendo a entrada de candidatos que têm qualidade mais baixa que nas IES mais bem classificadas, além do fato que dentre estes candidatos, um percentual pequeno efetivamente se matricula. Além disso, o referido autor afirma que os administradores desses programas são forçados a reduzir anuidades ou aumentar subsídios e auxílios escolares para obter maior número de matrículas.

Uma vez identificado este problema, conhecidas publicações dentro do ramo da Administração e Economia, como a *Business Week*, o *Financial Times*, a *Fortune*, a *Você S.A.*, a *América Economia*, o Guia de Pós-Graduação e MBA, entre outras, passaram a pontuar este assunto. Elas estimularam a competição, ao criar os *rankings* das melhores escolas, apontadas de forma a classificar, segundo critérios próprios, as de maior qualidade.

Os *rankings* podem ser bons indicativos para a escolha da IES pelo aluno, mas segundo Tracy e Waldfogel (1997), eles atribuem excessivo valor à qualidade dos alunos que cursam os programas, em detrimento da qualidade do próprio programa. O *ranking* em si estimula uma migração de professores, alunos, empregadores que desejam contratar profissionais para seu quadro funcional, em função da hierarquia que ele estabelece, o que altera o foco do atributo que deveria avaliar. Também podem passar uma significância relacionada apenas a fatores como o sucesso obtido pelos profissionais egressos das IES mais bem avaliadas, sem analisar de fato a qualidade do ensino proferido. Schatz (1993, p.15) se refere aos dois problemas citados que estão relacionados com os *rankings* de programas MBA, influenciando negativamente o ensino:

[...] o primeiro problema é que as pessoas inocentemente tendem a acreditar que há significância na ordem em que as escolas aparecem. O segundo problema é que os *rankings* têm a tendência de se tornar profecias auto-suficientes. Teoricamente, o resultado final desses dois problemas será a criação de uma lista de escolas de elite através do redirecionamento de alunos e corpo docente qualificados para essas instituições, seguido por empregadores do mundo corporativo. Sem importar com o que ou como essas escolas ensinam.

Segundo Bednowitz (2000), estes *rankings* têm profundo impacto na gestão das escolas, pois as estimulou a contratar reitores e professores mais preparados para o desempenho de suas funções, modificar currículos para obter melhores resultados e incluir em suas práticas o monitoramento cuidadoso dos itens avaliados pelos *rankings*. Desde então, a avaliação de programas educacionais, com os *rankings* inseridos neste contexto, passou a ser tema de discussão e pesquisas.

3.3.4.4 As diferentes modalidades de pós-graduação no Brasil, incluindo o MBA

De acordo com Afonso (2005), os programas de pós-graduação no Brasil tiveram sua gênese na década de 50 com a fase desenvolvimentista que era instituída no governo JK, por intermédio do Plano de Metas, e tiveram seqüência na década seguinte, com os ideais desenvolvimentistas nacionalistas do período militar.

Segundo Mello (2002, p.86), a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) ficou responsável pela formulação de propostas para políticas de pós-graduação no País. Para a autora:

Alguns anos mais tarde, na década de 60, o Conselho Federal de Educação, com apoio e fiscalização da Capes, instituiu as normas gerais para a organização da pós-graduação no país, por meio do Parecer nº 977/65. O Parecer Sucupira, como ficou conhecido, definiu a pós-graduação como sendo um sistema de ensino que abrange mestrado, doutorado (*stricto sensu*) e as modalidades de aperfeiçoamento e especializações (*lato sensu*).

Assim, de acordo com o Parecer nº 977/65, a modalidade *stricto sensu* é definida como sendo: “pós-graduação *stricto sensu* é de natureza acadêmica e de pesquisa e possui objetivo essencialmente científico, mesmo atuando em setores profissionais. No término do curso, o aluno receberá o grau de mestre ou doutor, defendendo sua dissertação ou tese. Os programas devem ser aprovados pelo Conselho Federal de Educação”.

A pós-graduação *lato sensu* não foi definida neste momento. Na ocasião são citados os cursos de especializações voltadas para o desenvolvimento de trabalhos de sentido prático profissional, que se tornariam conhecidos como cursos de MBA.

Na década de 70, os cursos de pós-graduação começaram a crescer aceleradamente. Wood Jr. & Paula (2002) ressaltam que nos anos 1973 e 1976, foram fundados respectivamente o Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do

Rio de Janeiro (COPPEAD) e a Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

Já Afonso (2005) observa que o principal objetivo dos cursos de pós-graduação desenvolvidos nas universidades brasileiras era o de formar profissionais capazes de pesquisar e lecionar nas diversas faculdades do país, papel que cabia aos cursos de especialização situados em outros países. A inexistência de programas de mestrado e especialmente doutorado no Brasil, restringia sob o ponto de vista econômico o acesso a um maior número de interessados, além de submeter os alunos a uma realidade muitas vezes não aplicável ao nosso país. Os cursos tinham como objetivo a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico do país, de forma a nacionalizar a experiência das especializações realizadas em outros países. Inicialmente, foram desenvolvidos cursos *strictu sensu*, de mestrado e doutorado. A criação dos cursos de pós-graduação privilegiou claramente os acadêmicos, pois prezou por uma formação sólida para atender aos núcleos de pesquisa e desenvolvimento das universidades (Capes, 2004).

Segundo Wood Jr. & Paula (2002) a década de 80 é marcada pela consolidação da pós-graduação. Para Afonso (2005, p.39),

[...] o crescimento dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração talvez seja o responsável por uma certa aproximação da educação acadêmica com o mercado de trabalho. Apesar disso, existe também uma preocupação da Capes e do Conselho de Educação com o crescimento acelerado destes cursos, o que pode ser comprovado pela crescente instituição de normas e regras para o funcionamento do diversos programas de pós-graduação.

De acordo com Afonso (2005), citando Neves (2002), a expansão da pós-graduação é demonstrada pelo aumento no contingente de alunos no sistema de ensino superior. No ano de 1976, o número de matriculados era de 28.642 alunos, com 2.387 titulados. No ano de 2000, o número de matriculados elevou-se para 120.336 e 23.718 titulados (incluindo doutores). O ensino superior cresceu cerca de 30% entre os anos de 1976 e 1994. A pós-graduação neste período cresceu 130%. Nos últimos anos (até 2001), o ensino superior cresceu 43%, já a pós-graduação teve um crescimento ainda maior (87%).

Considerando a proliferação dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, o Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Ensino Superior instituíram novas

normas e regras para o funcionamento dos mesmos através da Resolução CES/CNE nº1, de 3 de abril de 2001 (Capes, 2001). Esta Resolução definiu as condições de existência dos cursos de mestrado, doutorado e especializações, conforme transcrição a seguir:

1. Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* estão sujeitos às exigências de autorização, reconhecimento e aprovação, previstas em lei;
2. Estas autorizações são concedidas por prazo determinado, sendo necessária a reavaliação pela Capes e o Ministério de Estado da Educação;
3. A emissão de diploma de pós-graduação *stricto sensu* exige defesa de dissertação ou tese;
4. O corpo docente do programa de pós-graduação *stricto sensu* deve ser composto por 100 % do quadro de doutores reconhecidos;
5. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* independem de autorização, reconhecimento e renovação da autorização para funcionamento;
6. São incluídos na categoria de cursos de pós-graduação *lato sensu* os cursos MBA (*Master Bussiness in Administration*);
7. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* são oferecidos a portadores de diploma de curso superior;
8. As Instituições que oferecem estes cursos devem ser credenciadas para oferecer cursos de pós-graduação;
9. As Instituições que oferecem pós-graduação *lato sensu* devem oferecer informações referentes aos cursos sempre que solicitadas pelo órgão coordenador do Censo do Ensino Superior - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, subordinado diretamente ao Ministério da Educação;
10. O corpo docente dos programas de pós-graduação *lato sensu* deverá ser constituído por pelo menos 50% de professores portadores de título de mestre ou doutor obtido em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido;
11. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* devem ter duração mínima de 360 horas.

Deve-se destacar, portanto, que esta Resolução teve como principal finalidade a fiscalização dos cursos de MBA (*Master in Bussiness Administration*) que se multiplicavam de maneira descontrolada. Com relação ao número de cursos de pós-graduação *lato sensu*, não existem nos registros da Capes dados oficiais sobre o número de cursos e alunos matriculados no país, fato este que pode ser explicado, em parte pela

ausência de um controle mais efetivo, tanto por parte da Capes quanto por parte do Ministério da Educação, principalmente com relação ao aspecto da sua avaliação. Por este motivo, Wood Jr. e Paula (2002) afirmam que estes cursos são verdadeiras incógnitas no sistema nacional de ensino, pois sem fiscalização não se pode aferir qualquer controle de qualidade. Tais cursos se multiplicam, mas não há qualquer preocupação com o rigor acadêmico ou a relevância profissional.

Entretanto, já os chamados cursos de Mestrado Profissional constam nos registros da Capes, uma vez que esta nova modalidade foi desenvolvida a partir da necessidade do mercado de trabalho, com o intuito de mostrar rigor acadêmico e assegurar a estudantes e empregadores relevância em sua área de atuação. Estes cursos visam atender a um perfil de profissionais que buscam uma base teórica para a aplicação dos conhecimentos gerenciais em seu dia-a-dia de trabalho, sem dedicação exclusiva ao estudo.

Por estes motivos, esta nova modalidade choca-se frontalmente com os cursos de MBA, que promovem o desenvolvimento de conhecimentos voltados para as práticas gerenciais, priorizando o aspecto técnico em detrimento da dimensão teórica. Desta forma, conclui-se que ambos os programas são dotados de similaridades e diferenças, mas, no caso do MBA o caráter é mais prático e seus resultados são esperados em curto prazo, sendo, portanto, mais afinado com os objetivos deste trabalho de pesquisa.

3.3.4.5 A pós-graduação do tipo MBA no Brasil

Resgatando um breve histórico geral sobre os cursos de MBA, constata-se que sua origem é proveniente das Universidades norte americanas, que criaram os cursos de *Master in Bussiness Administration* (MBA) no ano de 1908 (WOOD JR. e PAULA, 2002).

Segundo Afonso (2005), as universidades americanas não ofereciam formalmente diplomas de bacharéis em *business* e resolveram sediar cursos de pós-graduação na área de Administração. O curso de MBA americano possuía um caráter profissionalizante, com objetivo de formar executivos provenientes de diversas áreas de graduação para o mercado gerencial. Com a expansão da economia americana e o crescimento das

empresas multinacionais, este modelo de curso passou a ser exportado para vários países do mundo.

A popularização deste modelo de curso incluiu o Brasil, onde sua adoção modificou seu formato, transformando-o em um curso *lato sensu*. A sigla MBA designa normalmente cursos de especializações com duração mínima de 360 horas e 50% do quadro docente com título de doutor ou mestre, com a obrigação de entrega de monografia ou trabalho final (Resolução CES/ CNE nº 1, 2001).

De acordo com relato de Afonso (2005), os primeiros cursos de MBA surgiram no Brasil na década de 80, mas traduziam tanto curso *lato sensu* como *stricto sensu*. Sua popularidade e importância fizeram com que as três letras (MBA) fossem adotadas por qualquer instituição que ministrava o curso de pós-graduação. Naturalmente que dois formatos de curso diferentes, representados da mesma forma, provocaram discussões sobre a correta utilização da sigla MBA (WOOD JR. e PAULA, 2002). Com isto, a popularização e vulgarização, além da própria indefinição sobre qual a profundidade do curso freqüentado, dotou a sigla de negatividade. Nesse sentido, tanto os estudantes, como o próprio mercado profissional e de educação pediam uma clara distinção entre tais modalidades. Os cursos de MBA passaram a designar programas de duração mínima de 360 horas, sem obrigação de entrega de dissertação ou tese.

Na década de 1990, os programas de MBA ganharam sólida reputação e expandiram-se para além das fronteiras norte-americanas. No Brasil, o movimento ganhou força com o crescimento vigoroso do ensino profissionalizante de gestão, gerando, desde o primeiro momento, experimentos ambíguos, marcados tanto pela dimensão comercial, quanto pela dimensão pedagógica. O observador mais atento poderia localizar no fenômeno apenas mais um caso de importação ou transplante de idéias vindas de um país desenvolvido. Porém por trás da fachada emergem padrões e modelos múltiplos (WOOD JR. e PAULA, 2002).

Propositalmente a Capes não quer avaliar e controlar estes cursos e esta modalidade que, apesar de ainda ser possuidora de prestígio atualmente, é classificada apenas por meio de depoimentos e comentários de ex-alunos. Como citado, o exemplo típico de indicador são as publicações como a revista Você S.A., que divulga um *ranking* baseado em critérios próprios. Ela é considerada rara indicadora de qualidade existente para esta modalidade de programa (AFONSO, 2005, p. 48).

3.3.4.6 A pós-graduação do tipo Mestrado Profissional - MPA no Brasil

A título de comparação, fazendo um breve relato histórico sobre os cursos de MPA, os Mestrados Profissionais/Executivos, constata-se que apesar de terem sido previstos na década de 60, a modalidade só foi oficialmente reconhecida no ano de 1998. Desde o início da década de 90 se discutia sobre a necessidade da adequação dos cursos *stricto sensu* com as necessidades do mercado de trabalho, fato reconhecido pela Capes. Ficou bem claro que nem os mestrados, nem os cursos de especialização estavam atendendo à real demanda do mercado de trabalho.

Foi estabelecido através de estudo e regulamentação que o Mestrado Profissional deveria ter como objetivo formar profissionais pós-graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos para uso prático, com desempenho diferenciado dos alunos dos programas de mestrado que visam apenas ao aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de aprendizagem científica.

Os MPAs vêm ocupar um espaço importante no contexto da formação e desenvolvimento dos gestores no Brasil – um espaço situado entre os programas de Especialização e os Mestrados Acadêmicos, já que nenhum desses dois tipos de programas pode, em nosso entender, atender de forma adequada à nova configuração de demanda por formação profissional (RUAS, 2003).

Autores como Mello (2002), Ruas (2003) Wood Jr. e Paula (2004) afirmam que a nova proposta foi fruto direto das discussões no meio acadêmico para conciliar aspectos profissionais com aspectos acadêmicos do ensino. A Portaria nº 80 de dezembro de 1998, considerou como Mestrado Profissional o curso que atendesse aos seguintes requisitos: estrutura curricular que relacione ensino com aplicação profissional, de forma diferenciada e flexível, em termos coerentes com um tempo de titulação mínimo de 1 ano; quadro docente integrado predominantemente por doutores, com produção intelectual divulgada em veículos reconhecidos e, uma parcela deste quadro constituída por profissionais com experiência e qualificação comprovados; regime de dedicação parcial por parte dos alunos, de forma a manterem seus empregos; necessidade de apresentação de trabalho final que demonstre domínio do objeto de estudo, sob forma de dissertação, projeto, análise de casos, performance, produção artística, desenvolvimento de instrumentos, equipamentos protótipos, de acordo com a natureza da área e a

finalidade do curso; ser a instituição reconhecida e aprovada pela Capes para conceder a titulação de mestre.

Para Afonso (2005), a portaria estabelece, ainda, que os Mestrados Profissionais sejam avaliados pela Capes em conjunto com os demais programas de mestrado convencionais. Esta nova proposta assume então a mesma posição de destaque dos mestrados convencionais, mas tendo compromisso com uma formação profissional. Wood Jr. e Paula (2002), afirmam que o caráter profissionalizante deste tipo de mestrado veio para atender a muitas das expectativas tanto das instituições, quanto dos alunos, principalmente na área de Administração, que sempre buscou dar destaque às técnicas, práticas e à profissionalização.

Desta forma, segundo Ruas (2003) e Wood Jr e Paula (2004), o Mestrado Profissional começou uma jornada de diferenciação frente aos mestrados convencionais e aos cursos de pós-graduação *lato sensu*, os MBAs.

Os estudos de Wood Jr. e Paula (2002, 2004) têm como objetivo analisar o fenômeno do crescimento dos Mestrados Profissionais em Administração, traçando um perfil deste segmento de ensino no Brasil e trazendo as seguintes conclusões:

1. Os Mestrados Profissionais são exemplos de estratégias possíveis: o desenvolvimento e realização de cursos pequenos, que buscam atender as demandas do mercado a partir de uma articulação da educação acadêmica com diversos profissionais experientes da área;
2. O conteúdo desenvolvido nestes cursos é defasado e possui excesso de materiais estrangeiros, necessitando de adequação ao contexto local;
3. O método de ensino ainda continua baseado em aulas expositivas, o que dificulta o desenvolvimento de reflexões e críticas;
4. Os programas analisados por este estudo são considerados fracos, dotados de ambigüidades e tensões, repetindo erros de modelos antigos;
5. Os programas analisados também são considerados pequenos demais para atender à crescente demanda.

Se, por um lado, na visão de Vieira (2009), estes estudos são os mais recentes e importantes sobre o Mestrado Profissional em Administração, merecendo destaque no

desenvolvimento de qualquer pesquisa sobre a pós-graduação no país, por outro lado, o estudo de Mello (2002, p.184) também merece atenção, de onde se extrai que

[...] os cursos de mestrado profissional ainda estão preliminarmente construindo um padrão institucional diferenciado para essa modalidade de ensino superior *stricto sensu*. A distinção por meio da conquista de uma identidade própria torna-se condição precípua para garantia de sua própria existência.

Já Afonso (2005) conclui em relação aos MPAs que a busca pela identidade parece ser comum a todos os autores que lidam com o tema, além da preocupação com a criação de programas que os diferenciem para o mercado. Apesar de estarem numa fase de maturação, os programas de Mestrado Profissional podem ser tomados como uma proposta inovadora e distinta, com tendência a se fortalecerem, mesmo que ainda possuam ambigüidade e tensões.

3.3.4.7 Síntese sobre os cursos de pós-graduação em Administração no Brasil

Ainda que as escolas de Administração tenham decolado e a educação em administração tenha se tornado um grande negócio, é surpreendente pequena a avaliação do impacto dessas escolas tanto em seus alunos quanto na profissão de administrador. Os levantamentos existentes sugerem que as escolas de negócios não são muito eficazes. (PFEFFER e FONG, 2003)

Assim, como foi demonstrado até agora, por intermédio de trechos extraídos de estudos dos autores citados que abordam o tema educação continuada, torna-se relevante, neste momento, atentar para a necessidade de estudos que explorem mais o assunto e levantem dados que permitam análises atualizadas sobre a evolução da área.

Na medida em que esta pesquisa proposta se baseia em um questionário que envolve a coleta e análise de dados atuais sobre os cursos de pós-graduação em Administração e considerando a perspectiva dos alunos egressos como parâmetro para relacionar conhecimento adquirido e o impacto em suas carreiras, justifica-se a necessidade de se explorar os temas recém tratados. Especialmente devido à escolha de segmentos da educação continuada (pós-graduação do tipo MBA e MPA) como população a ser estudada, a diferenciação das modalidades de curso se torna primordial.

Outro aspecto relevante para esta pesquisa é o motivo que de acordo com a tese de doutorado defendida por Vieira (2009), os cursos de especialização *lato sensu* em administração têm caráter mais prático no Brasil, sendo, portanto, considerados nesta pesquisa como mais interessantes sob o ponto de vista de avaliação quanto ao fato de atenderem às expectativas dos alunos, levando-se em conta novamente o que é proposto pela apresentação do programa que generaliza a proposta destes cursos, mostrada acima.

Na seqüência deste estudo, pretende-se discorrer sobre os estudos mais recentes realizados sobre IES em Administração, de forma a posicionar este trabalho diante do que já foi produzido de conhecimento correlato sobre o tema.

3.3.4.8 A avaliação das Instituições de Ensino Superior em Administração

Uma vez diferenciada as modalidades de cursos de pós-graduação em Administração em vigor no Brasil, esta seção tem por objetivo explorar as vertentes que estudam o fenômeno destes cursos através da avaliação dos seus alunos egressos. Mostra-se a seguir um resumo do que existe na literatura acadêmica discorrendo sobre este assunto, mesmo que alguns destes trabalhos analisem um tema análogo, mas tendo como enfoque um resultado diverso do que se propõe nesta pesquisa. Algumas destas citações justificam posições afirmadas acima pelo autor deste trabalho e que justificam esta pesquisa, embora se tenha optado por coletar nesta parte do mesmo os referenciais importantes em ordem cronológica.

Forrester (1986) realizou um estudo com 1.127 alunos egressos do MBA da *London Business School* e observou substancial aumento salarial dos respondentes após a conclusão do curso (entre 24 e 54%). Levantamentos da *UK Association of MBAs* (Schofield, 1996), sobretudo em programas de tempo parcial, concluíram que, em 18 meses, 50% dos egressos haviam sido promovidos e, dentre estes, 50% haviam evoluído mais de um nível na carreira.

Espey e Batchelor (1987) e Kane (1993) em seus estudos mostram que egressos de programas de pós-graduação em Administração ocupando cargos de níveis gerenciais são mais envolvidos e comprometidos com as organizações que os empregam, na medida em que suas formações lhes asseguram maior capacidade de desenvolvimento

em suas funções, resultante do fato de que muitas vezes seus projetos, dissertações e teses, estão mais alinhados com as necessidades reais das empresas.

Baruch e Peiperl (2000) e Heaton, Ackah e Mcwhinney (2000), como citado na introdução deste trabalho por Teixeira *et al.* (2007), apontam o desejo de mudança dos participantes de cursos de pós-graduação em Administração em suas carreiras profissionais, como motivo para ter cursado tais programas. Os participantes consideram, como decorrência deste aprendizado, uma maior possibilidade de surgirem oportunidades de crescimento decorrentes do seu aumento de conhecimentos, o que poderia propiciar maior *expertise* em gestão de problemas, aumentando auto-estima, contribuindo para melhorias salariais e proporcionando ascensão mais rápida na carreira.

Continuando sua análise, Baruch e Peiperl (2000), apontam benefícios para as empresas que contratam profissionais oriundos de programas de pós-graduação em Administração por serem estes mais bem preparados para desempenhar os cargos de gerência, onde o conhecimento adquirido lhes traz mais segurança para assumir responsabilidades e estabelecer metas sem necessidade de interferência dos *shareholders*. Estes autores também consideram que a contratação deste tipo de profissional proporciona um crescimento no status da organização, evidenciando a importância dada a estes programas.

Os referidos autores também analisam grupos de executivos egressos de programas de MBA comparando-os a outros que não o haviam feito em 4 empresas inglesas. Através de questionários, pesquisaram uma amostra de 186 executivos, onde 57 haviam cursado MBA (30%). Dentre os pesquisados, 77% eram homens, o que reflete a participação em MBA por gênero e a idade média era de 35,2 anos. A conclusão principal do estudo indica que todos os elementos analisados relacionados à competência, foram encontrados níveis mais altos dentre os egressos de MBA.

Já Baruch e Leeming (2001), mostram os desejos latentes daqueles que se candidatam a um programa de especialização em Administração, que incluem desenvolver a competência conceitual, técnica e humana para aumentar suas habilidades no

desempenho de suas funções profissionais com vistas a uma carreira com maiores possibilidades de crescimento profissional.

Outros estudiosos como Mintzberg e Lampel (2001) criticam os tão propalados efeitos do MBA para a carreira, mencionando que, dentre os mais bem sucedidos executivos americanos, como Bob Galvin da Motorola, Bill Gates da Microsoft, Andy Grove da Intel e Jack Welch da General Motors, os dois primeiros nunca concluíram seus estudos universitários e os dois últimos obtiveram o Ph.D. em Engenharia Química. Com visão análoga pode ser citado o artigo da *Fortune* (1999), *Por que os CEOs falham* onde, das 33 empresas listadas no artigo, 40% dos CEOs tinham MBA.

Contribuindo para a análise do tema, Frezatti e Kassai (2002) examinaram o impacto de um curso MBA em Controladoria na evolução da carreira de seus egressos. O resultado da pesquisa apontou alguns fatores como tendo impacto na evolução profissional destes egressos, como a idade do aluno ao iniciar o programa, o tempo de formado, a dedicação às disciplinas no sentido de obtenção de bons resultados.

No caso dos alunos brasileiros, De Paula e Wood Jr. (2004), apontam os mesmos interesses, em comparação com estudos oriundos da literatura estrangeira. Eles seriam a busca de reciclagem profissional, maior possibilidade de ascensão na carreira, e ao mesmo tempo a possibilidade de empreender por conta própria ou atuar na docência.

Já Ruas (2003), afirma que o perfil pretendido pelas empresas brasileiras é de buscar profissionais que exerçam cargos de executivos com características de suportar a pressão do mesmo, estando aptos a enfrentar situações de estresse e mudanças constantes, o que envolve um perfil de adaptação e agilidade para encontrar caminhos que levem a empresa a uma posição de prosperidade no mercado.

Nesta direção, Fisher (2003), Ruas (2003) e De Paula e Wood Jr. (2004) analisam a disseminação dos programas de especialização no Brasil, procurando compreender o fenômeno. Para Ruas (2003, pág. 60) *apud* Teixeira *et al.* (2007):

[...] as contribuições dos MPA para a formação gerencial no atual ambiente de negócios estão relacionadas com a intensificação da concorrência, pressão por resultados, expectativas sobre o desempenho de empresas e gestores, foco na

competitividade e diferenciação, além da necessidade de desenvolvimento de competências específicas.

Em consonância como o que foi citado anteriormente, Pappas *et al.* (2004) consideram a avaliação dos programas de pós-graduação em Administração através da própria avaliação dos alunos egressos destes cursos em detrimento de avaliação dos alunos durante o período que a cursam. Afirmam que uma avaliação favorável por parte de alunos egressos sinaliza que este foi capaz de transmitir os conhecimentos necessários para desempenhar suas funções profissionais na empresa. Para estes autores, pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas com alunos egressos de cursos de especialização com esta finalidade de avaliação dos mesmos constituem um dos instrumentos mais úteis no processo de avaliação dos mesmos.

Já outros autores como Davidson-Shivers, Inpornjivit e Sellers (2004), validam o monitoramento de qualidade de um curso e/ou programa mediante análise de percepções de seus alunos egressos.

Bacellar e Ikeda (2005, p.6) aprofundam o tema com seu artigo que investiga os objetivos e expectativas dos alunos que cursam MBA Executivos. Estas autoras apontam que:

[...] a busca de formação continuada por executivos de fato vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, chegando a taxas de 20 a 25% ao ano (PANORAMA..., 2001, p. 4). Isso também pode ser evidenciado pelo fato de terem surgido livros que abordam especificamente essa questão como, por exemplo, o livro de Gasalla (2004) que, após ressaltar a importância da formação continuada para executivos de Marketing, enumera cursos e sugere estratégias de ação. No entanto, poucos estudos estão relacionados especificamente ao que motiva os alunos a fazerem um curso de MBA.

Como resultado deste trabalho, as autoras encontram uma variedade de objetivos declarados pelos alunos, destacando-se, aprender coisas novas para aplicar no trabalho, fazer um *network* interessante e ter aulas estimulantes. Os objetivos menos valorizados foram ter aula com um professor de renome e sobre a infra-estrutura da universidade.

Teixeira *et al.* (2007) analisam o perfil dos alunos egressos do Programa de Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas/FDC no período de 2000 a 2005 com objetivo de fazer uma aferição de qualidade e cumprimento da meta de formação de alunos preparados para atuar em suas funções. Outro objetivo é o de analisar a trajetória

destes alunos observando se houve desenvolvimento de atividades científicas e acadêmicas.

A contribuição de Takahashi (2007, p.21) para o estudo do assunto relaciona os processos da aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de competências em instituições de ensino. Segundo a autora:

[...] o centro do debate da aprendizagem, está a discussão sobre o conhecimento. A aprendizagem organizacional, como uma lente (PRANGE, 2001) permite abordar a apropriação do conhecimento pela organização. Mas a aprendizagem envolve mais do que a criação do conhecimento individual, abrangendo sua utilização e institucionalização na organização. O resultado da aprendizagem organizacional é a aquisição de uma nova competência: uma habilidade de aplicar novos conhecimentos para melhorar a *performance* de uma atividade presente ou futura.

Rondon (2008) propõe a partir da análise das definições de Marketing, o modelo dos “7Ps” do Marketing de Serviços descritos para os Serviços Educacionais. Caracteriza-se marketing de serviços educacionais como o processo de troca de serviços de indivíduos com Instituições de Ensino Superior (IES), no qual os indivíduos buscam atender suas necessidades por meio dos cursos e aulas oferecidos.

O estudo confirmou a relevância das universidades como um valioso recurso para o desenvolvimento social e econômico do país, o que foi verificado através do crescimento que o ramo testemunhou nas últimas décadas. Por outro lado, observou-se que as universidades precisam se posicionar como instituições de prestígio, de forma a valorizar quem é possuidor de seu título, reforçando o interesse do mercado interessado em estudar na instituição.

Outra contribuição importante para o estudo do tema foi fornecida por Vieira (2009), realiza avaliação de programas de educação continuada com ênfase na análise da percepção do aluno e do seu modelo de decisão para escolha de qual programa de especialização cursar, realizado dentre executivos que exercem sua profissão no país.

No Brasil, pesquisa efetuada em 2002 pela *Datafolha* entrevistou 264 executivos que já haviam cursado ou estavam cursando pós-graduação. Deste universo, 74% tiveram mudanças na vida profissional, 50% conseguiram aumento de salário e 44% foram

promovidos. A pós-graduação incluiu, na pesquisa, cursos de mestrado (34%), doutorado (13%) e especialização (52%). Dados da Coordenação para o Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (Capes) indicam ainda um aumento de 229% do número de estudantes com título de mestrado e de 279% no total de doutores formados, entre 1999 e 2000 (Folha de São Paulo, 2002). Os dados não existem para os cursos de MBA, mas percebe-se um grande aumento do oferecimento de programas.

Como ficou evidenciado, até aqui, o tema de pesquisa sobre o impacto dos cursos de pós-graduação, incluindo-se o MBA na vida e na carreira de seus alunos está longe de se esgotar. Pretendeu-se com este estudo acrescentar dados e análises no sentido de complementar o conteúdo deste tema e, ao mesmo tempo, incentivar novas abordagens e análises críticas que possam ensejar novos estudos e pesquisas sobre o assunto.

Uma vez conhecido todo o universo do ramo de educação que se pretende explorar, pois o Conhecimento para efeitos desta pesquisa vai ser buscado pelos profissionais e empresas nas diferentes modalidades de cursos de pós-graduação em Administração, este trabalho agora vai buscar fundamentação em outros aspectos também relevantes. A seguir pretende-se desenvolver os temas que são de fundamental importância para o relacionamento entre Conhecimento e Retorno Profissional, tais como conhecimento, aprendizagem, carreira.

3.4 O Conhecimento e temas correlatos

Uma vez explorado o segmento das Instituições de Ensino Superior, entende-se que uma de suas principais funções é a produção e divulgação de conhecimento para a sociedade, notadamente para seus alunos, através de metodologias de ensino que favoreçam a aprendizagem. Como um dos construtos desta pesquisa é o Conhecimento, este trabalho terá agora como objetivo abordar sua correlação com outros assuntos afins.

3.4.1 Conhecimento e Aprendizagem

O objetivo deste tópico é desenvolver os termos conhecimento e aprendizagem. Uma das questões relevantes nos estudos que relacionam conhecimento e aprendizagem é o

próprio conceito de conhecimento. A multiplicidade de enfoques ilustra a dificuldade de conceituá-lo por tratar-se de um termo de difícil definição. A psicologia cognitiva, com foco no processamento de informações, trata a aprendizagem como mudança nos estados de conhecimento ao invés de mudança na probabilidade de respostas ou comportamentos.

De acordo com Eboli (2004, p. 29), a literatura aponta três formas básicas de produção do conhecimento para aplicação em educação: ideológica, institucional e tecnológica. Para a autora, a escola clássica atende ao objetivo de formação das classes dominantes, dando ênfase à transmissão da ideologia vigente (modo de ser e de pensar), ao passo que a escola profissionalizante voltada às classes instrumentais e dominadas, privilegia os aspectos técnicos e operacionais (modo de fazer). Ainda em sua concepção, educação é prática, experiência e realidade vivida e Pedagogia e a Andragogia (ciência ou arte de ensinar pessoas adultas) são teoria, pensamento e ideal a ser vivido.

Por este motivo, é importante saber diferenciar o que realmente faz diferença dentre todas as opções de informação disponíveis, bem como quais são aquelas informações que são as mais aplicáveis e adequadas ao momento. Peters (1987) afirma que estamos nos afogando em informações e com fome de conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento difere da informação, pois consiste na utilização das informações em um contexto específico.

Complementando a visão dos autores anteriormente citados, Spender (2001), afirma que o conhecimento é um processo social de construção e compartilhamento de significados contido no universo cultural da organização.

Quando se analisam os aspectos relacionados à geração do conhecimento, não se pode deixar de considerar o papel do ensino e da aprendizagem no contexto social e organizacional. Para Coelho (1987), ensinar é mostrar que é possível e aprender é tornar possível a si mesmo.

Fleury e Fleury (1995) definem a aprendizagem como sendo um processo de transformação que pode manifestar-se ou não, sob a forma de uma mudança comportamental perceptível. Para estes autores, dois enfoques teóricos fundamentam os

principais modelos de aprendizagem mais conhecidos: o modelo *behaviorista* e o modelo cognitivo ou cognitivista.

O modelo *behaviorista* considera como foco principal o comportamento, que é mensurável e observável. A análise do comportamento está relacionada com o estudo das relações entre estímulos e respostas, causas e conseqüências. Neste caso, o planejamento do processo de aprendizagem pode definir todas as etapas em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

Por sua vez, o modelo cognitivista é mais abrangente do que o *behaviorista*, pois pode explicar de forma mais consistente os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas, mesclando a utilização de dados objetivos, comportamentais e subjetivos. Consiste também na consideração das crenças e percepções dos indivíduos que influenciam no processo de percepção e apreensão da realidade.

Nesta mesma linha de raciocínio, Lomônaco (1984), sustenta que a aprendizagem constitui um evento interno ao indivíduo e é, portanto, não observável. Pode ser inferido através do desempenho do indivíduo. Desta forma, o modelo cognitivista de aprendizagem trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo.

O estudo da aprendizagem organizacional no campo da teoria das organizações incorpora os dois enfoques descritos, pois considera que o processo de aprendizagem pode ou não implicar mudanças comportamentais visíveis ou mensuráveis. A aprendizagem organizacional envolve tanto a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a compreensão do ambiente interno e externo em que atua, quanto a observação de novas atitudes e comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Este assunto será desenvolvido separadamente no tópico a seguir, relacionado ao tema conhecimento.

Ainda com relação ao o processo de aprendizado em adultos Bacellar e Ikeda (2005) observam que ele não se processa da mesma forma que com as crianças. O primeiro

aspecto está na motivação: crianças normalmente são obrigadas a estudar, enquanto adultos normalmente escolhem espontaneamente os cursos que lhes interessam. No caso do adulto, esta motivação cria uma predisposição para o aprendizado, o que também resulta numa maior valorização do mesmo.

Rogers (1996, p. 5-6), reforça as idéias das autoras anteriormente mencionadas, acrescentando que todas as formas de ensino para adultos (andragogia) apresentam duas características em comum: os participantes são estudantes voluntários e aprendem com uma finalidade específica. Segundo este autor, mesmo que possam ter razões distintas para esta busca de conhecimento tem um propósito definido e, caso ele não se concretize, mais cedo ou mais tarde abandonarão o curso. Uma conclusão a que o autor chega é a de que o prestador do serviço educacional (a instituição) e o professor precisam atrair os alunos, como se existisse um acordo tácito sobre isto entre as partes.

A definição apresentada pela UNESCO, em sua Declaração sobre a Educação de Adultos, elaborada em 1997 diz que:

[...] por educação de adultos entende-se o conjunto de processos de aprendizagem, formais ou não formais, graças aos quais as pessoas cujo entorno social considera como adultos desenvolvem suas capacidades, enriquecem seus conhecimentos e melhoram suas competências técnicas ou profissionais ou as reorientam a fim de atender suas próprias necessidades e as da sociedade. A educação de adultos compreende a educação formal e permanente, a educação não formal e toda a gama de oportunidades de educação informal e ocasional existentes em uma sociedade educativa e multicultural, na qual se reconhecem os enfoques teórico e baseados na prática (UNESCO, 1997, Art. 3 da Declaração de Hamburgo sobre Educação de Adultos).

No estudo de Bacellar e Ikeda (2005) cita-se Oliveira (2003), para quem a tarefa de fazer a ligação entre teoria e prática, na concepção dos alunos, é do curso e, portanto, do professor, devendo este processo acontecer no momento da aula, em detrimento do esforço único do aluno para atingir a proficiência em outro local e por conta própria. Ao observar uma ligação direta entre o conteúdo teórico e a vivência prática do dia-a-dia profissional, o aluno sente uma identificação, legitimando seu desejo de continuar os estudos, pois observa a utilidade do que aprende com o que de fato usa.

Para Rogers (1972), a aprendizagem não conta apenas com o aspecto cognitivo do estudante, mas também os aspectos afetivos. A aprendizagem significativa é caracterizada por possuir a qualidade de um envolvimento pessoal, considerando a pessoa como um todo, tanto sob o aspecto sensível quanto sob o aspecto cognitivo. Ela é auto-iniciada. Mesmo quando o primeiro impulso ou estímulo vem de fora, o senso de descoberta, do alcançar, do captar e do compreender vem de dentro. É penetrante e suscita modificação no comportamento, nas atitudes, talvez mesmo na personalidade do educando. É avaliada pelo educando. Este sabe se está indo ao encontro de suas necessidades, em direção ao que quer saber, isto é, se a aprendizagem projeta luz sobre a sombria área da ignorância da qual ele tem experiência. O *locus* da avaliação, pode-se dizer, reside, afinal, no educando. Significar é a sua essência. Quando se verifica a aprendizagem, o elemento de significação desenvolve-se, para o educando, dentro da sua experiência com um todo. (ROGERS, 1972, p.5 *apud* BACELLAR, 2005).

Outras definições, bem como outras visões sobre a aprendizagem e conhecimento serão consideradas e expostas, de forma conjugada, nos itens seguintes deste trabalho.

3.4.2 A Aprendizagem Organizacional e o Conhecimento

Para Fleury e Fleury (2004), a aprendizagem pode ocorrer em nível do indivíduo, nível do grupo ou no nível da organização. A origem dos estudos sobre a aprendizagem individual está na psicologia, que agregou estudos de outras ciências humanas. Importante salientar que os estudiosos que limitam a aprendizagem no nível individual assumem que os indivíduos são a fonte primária da aprendizagem, e os responsáveis por criar as formas ou estruturas organizacionais (BASTOS *et al.*, 2002).

A aprendizagem em nível de grupo remete ao próprio conceito de grupo. Para Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 8), um grupo de trabalho é como um fenômeno social que integra os indivíduos à organização, e é “[...] composto por duas ou mais pessoas interdependentes entre si, com objetivos comuns e com papéis mais ou menos determinados”. Segundo estes autores, na prática, os grupos tomam diversas decisões no contexto de um projeto e seus integrantes possuem conhecimentos especializados. Sua aprendizagem envolve a construção coletiva de novos conhecimentos pelo grupo e a interação com múltiplos sistemas e atores (incluindo a organização, a equipe em si e seus integrantes individuais):

[...] durante este processo, estes indivíduos compartilham informações, vivem experiências coletivas e devem refletir coletivamente sobre o significado destas experiências, produzindo novos conhecimentos passíveis de serem empregados em novas situações ou em novos desafios. Estes conhecimentos podem compor o que denominamos de ‘mapas mentais compartilhados’ (VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007, p. 9).

Na aprendizagem organizacional, o resultado também deve ser visto como maior do que a totalidade das aprendizagens individuais (sinergia) onde não se emprega a lógica matemática.

Antal *et al.* (2001), definem a aprendizagem como o processo de adquirir novos conhecimentos. Mas a aprendizagem organizacional é mais do que aquisição e utilização, ela implica a institucionalização do conhecimento (PATRIOTTA, 2003). Desta forma, o resultado da aprendizagem organizacional é a aquisição de uma nova competência aliada à habilidade de aplicar novos conhecimentos para melhorar o desempenho de uma atividade existente ou para adaptar-se para novas circunstâncias, se necessário.

Fleury e Fleury (1995) afirmam que as organizações registram os acontecimentos internos e externos, como um sistema cognitivo de memória que vai sendo incrementado de forma explícita ou tácita, de forma a ser avaliado em situações similares. Neste nível de aprendizagem, as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY e FLEURY, 2004).

Foi Garvin (1993), que introduziu o conceito inicial das organizações que aprendem. Para esse autor, organizações desse tipo são aquelas que têm capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos e *insights*, num processo dinâmico e permanente de aprendizagem.

Outro ponto de vista que complementa as visões dos autores anteriores e que se tornou muito conhecido no âmbito dos estudos sobre aprendizagem organizacional é o de Senge (1990), que defende a idéia de que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Para ele a maioria das organizações, em nossa sociedade, enfatiza mais o controle do que a aprendizagem e recompensam o desempenho em função da obediência a padrões estabelecidos. Desta forma, as pessoas

tendem a moldar seu comportamento em função da obediência e em detrimento do seu desejo de aprender. Este é um empecilho à implantação das *learning organizations*, também conhecidas como organizações de aprendizagem.

Nesta mesma linha de raciocínio, Dibella *et al.* (1996), considera que aprendizagem organizacional é a capacidade ou conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho da empresa baseado na experiência e cuja operacionalização envolve a aquisição, disseminação e a utilização de conhecimentos.

Já Dodgson (1993) afirma que a aprendizagem organizacional refere-se às formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, adaptando e desenvolvendo sua eficiência organizacional através da melhoria da utilização das habilidades de sua força de trabalho.

Estas concepções consideram que, a partir da valorização do conhecimento apreendido, as organizações podem se conhecer e aprender valores, tecnologias e outros conhecimentos compatíveis com sua realidade de mercado, enfatizando o aprender a aprender como estratégia de otimização do desempenho, ao mesmo tempo em que possibilita a elas e a seus membros trilharem o caminho do desenvolvimento auto-sustentado.

Quanto mais a organização retroalimenta as informações de sua área de informação e as utiliza para melhorar seu desempenho e se tornar mais competitiva, compatibilizando objetivos pessoais com objetivos organizacionais, maior o indicador de adequação das práticas de treinamento e significação de que a mesma está se transformando numa organização de aprendizagem.

Diante das definições apresentadas, entende-se a aprendizagem organizacional como um processo que aglutina os diversos níveis de interação social e que pressupõe aumento de conhecimento e maior capacidade de adaptação para se obter melhora de desempenho.

O conhecimento nas organizações é interpretado gerando parâmetros de conduta para a ação humana, sendo influenciado pela dinâmica social do grupo. Este conhecimento, único para cada situação e contexto cultural, resulta do relacionamento entre as pessoas, que desenvolvem repertórios sociais e cognitivos próprios que, por sua vez, condicionam sua interpretação de mundo (SANTOS; FISCHER, 2003). Levando-se em consideração a dimensão teórica do conhecimento no universo das organizações, deve-se considerá-lo como podendo ser absorvido por elas, como também ser criado.

A aprendizagem organizacional, apesar de muitas proposições acadêmicas, ressalta em uma de suas definições a importância da aquisição, melhoria e transferência do conhecimento (FISCHER; SILVA, 2004). O QUADRO 3.2 abaixo, extraído de (TAKAHASHI, 2007) apresenta na visão de diversos autores a relação entre a aprendizagem organizacional e o conhecimento:

Quadro 3.2 – Relações entre Aprendizagem Organizacional e Conhecimento

<i>Autores</i>	<i>Aprendizagem Organizacional e Conhecimento</i>
Argyris e Schon (1978)	Teorias de ação concebidas como estruturas cognitivas subjacentes a todo comportamento humano. Noção de circuito duplo: a aprendizagem organizacional não ocorre se modificações nas estratégias, normas e pressupostos não estiverem embutidas na memória organizacional.
Ducan e Weiss (1979)	A base de <i>conhecimento</i> organizacional é conteúdo da aprendizagem organizacional.
Fiol e Lyles (1985)	A aprendizagem organizacional significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor <i>conhecimento</i> e compreensão.
Huber (1991)	Aprendizagem organizacional como processos de aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional. Uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire <i>conhecimento</i> que ela reconhece como útil.
Nonaka e Takeuchi (1995)	A aprendizagem dos membros da organização precisa ser socializada, compartilhada, para passar a ser uma propriedade, o que implica converter o <i>conhecimento</i> tácito em conhecimento explícito.
Stata (1997)	Aprendizado organizacional ocorre por meio do compartilhamento de idéias, conhecimentos e modelos mentais... [e] se fundamenta no <i>conhecimento</i> e experiências do passado – ou seja, na memória.
Bitencourt (2001)	Aprendizagem organizacional “refere-se ao como a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do <i>conhecimento</i> (perspectiva processual)”.
Isidoro-Filho (2007)	A capacidade de aprender permite que a organização identifique, processe e retenha <i>conhecimentos</i> , resultando em melhorias do processo decisório e capacidade de competição.

Fonte: (TAKAHASHI, 2007)

Dentre os estudos comparados sobre o conhecimento, a tipologia de Nonaka e Takeuchi (1997) foi considerada a mais popular (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003). No parecer destes autores, o conhecimento pode ser individual ou coletivo, implícito (tácito) ou explícito, estoque ou fluxo, e interno ou externo. O conhecimento explícito é formal e sistemático, e por isso pode ser facilmente comunicado e compartilhado, e o conhecimento implícito, tácito, é altamente pessoal, tem uma dimensão cognitiva, refere-se às habilidades técnicas, é difícil de formalizar e de comunicar.

A síntese dos autores citados estabelece um ponto de consenso conceitual: o conhecimento na empresa é o fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001).

Complementando os autores anteriores, Argyris (2000), argumenta que a maioria das empresas não sabe lidar com o dilema do aprendizado e, além disto, a maioria das pessoas não sabe como aprender, embora não percebam esta limitação. Para o autor, a aprendizagem deve ir além do conceito estrito de solução de problemas por intermédio da correção de erros no ambiente externo, e sim focar na constância do aprendizado, com os gerentes e empregados imbuídos de analisar o que ocorre dentro da organização, refletindo em uma visão crítica sobre os comportamentos dos colaboradores internos com intuito de mudança de hábitos e comportamentos desfavoráveis.

Este autor criou dois conceitos de aprendizagem organizacional: o circuito simples e o circuito duplo. O processo de aprendizagem de circuito simples (*Single Loop*) ocorre quando se processa um reforço simples: a discussão aberta das contradições e dos problemas organizacionais é evitada. O aprendizado limita-se a seguir regras e procedimentos sem aquisição de novas competências. Esse tipo de aprendizagem é também conhecido como mais pobre, pois resulta da repetição de comportamentos e rotinas, não passando por questionamento ou alterações de valores do sistema organizacional.

O modelo de aprendizagem de circuito duplo (*Double Loop*) descrito por Argyris (2000) consiste em um processo de ação com base nas informações obtidas de forma participativa e aberta a debates livres, cujo objetivo é criar um comprometimento entre os membros envolvidos. A mudança de comportamento se processa por meio da aquisição de novas competências e a identificação e correção de desvios é feita mediante o questionamento do sistema. O circuito duplo de aprendizagem também inclui as atividades estratégicas da organização, fundamentais para a implementação de mudanças organizacionais.

Como visto, o construto conhecimento está intimamente ligado ao conceito de aprendizagem. Desta maneira, além do desenvolvimento dos mesmos de forma individual, também foi necessária a caracterização da aprendizagem organizacional, como meio de desenvolvimento de práticas que levam ao sucesso das empresas e permitem valorizar os profissionais responsáveis por este resultado. Ainda assim, considerando a figura dos dirigentes das empresas, como agente principal das mudanças que podem ser propostas nas mesmas, pretende-se conhecer os fatores que favorecem a aprendizagem individual, tema tratado a seguir.

3.4.3 A Aprendizagem Individual

Para maior compreensão dos temas que envolvem a relação entre os indivíduos, as organizações e seu progresso foi destacada, até aqui, a relevância da Aprendizagem Organizacional como forma de capacitar as organizações a enfrentarem com agilidade as mudanças impostas pelo ambiente. Nesse momento, torna-se necessário enfatizar que o conhecimento é incorporado pelos colaboradores nas organizações de forma a ser um facilitador para atingir seus objetivos.

Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, precisou-se considerar um aspecto mais interno deste processo, evidenciando de que forma o conhecimento individual, centrado no gerente (sujeito da aprendizagem organizacional), torna-se capaz de lhe trazer retorno profissional, entendendo que para isto suas ações tenham se revertido em resultados para a empresa.

Para Campos (1978) a aprendizagem representa uma modificação sistemática do comportamento da pessoa, por efeito da prática ou experiência, com um sentido de progressiva adaptação ou ajustamento. Já Lomônaco (1984), diferencia os conceitos de aprendizagem e desempenho, afirmando que apesar de muito associados, dizem respeito a idéias distintas. Se, por um lado, o desempenho diz respeito ao comportamento observável, por outro lado, a aprendizagem constitui um processo interno não-observável e perceptível pelo desempenho dos organismos. Existem diversas formas de aprendizagem, com diversos fatores que levam um aluno a apresentar um comportamento que anteriormente não apresentava. O comportamento é a ação do indivíduo que usa seu conhecimento, adquirido com a capacidade de processar as informações com as quais teve contato, de forma a internalizá-las e conseguir fazer uso de sua totalidade ou das associações que se fizerem necessárias entre elas para uso em suas necessidades na vida cotidiana.

Com relação ao assunto, Eboli (2004, pág. 54) ressalta que adotar uma estratégia baseada nos talentos implica que as empresas valorizam a questão da formação, desenvolvimento e retenção de seus profissionais. São as pessoas que fazem diferença e transformam empresas em vencedoras ou perdedoras. Para a autora isso significa um retorno à simplicidade de idéias e práticas, através da valorização do que existe de mais simples e profundo no ser humano: sonhos, valores e princípios motivadores do comportamento, que se convertem em objetivos, estimulando a curiosidade e a vontade de aprender inerentes à natureza humana e, o principal, que sejam concretizados em ações e resultados visíveis.

Caracterizados e desenvolvidos os aspectos relacionados com o construto Conhecimento, elabora-se, a seguir, o mesmo trabalho para o construto Retorno Profissional e a síntese do impacto desta variável na carreira do aluno egresso.

3.5 O Retorno Profissional e a Carreira

Os itens seguintes foram desenvolvidos no sentido de completar o referencial teórico e abordar os diversos aspectos considerados na concepção do segundo construto central do modelo hipotético concebido: o Retorno Profissional.

3.5.1 Retorno Profissional como benefício para o empregado

O Retorno Profissional, síntese do impacto na carreira do aluno egresso, deve ser compreendido como todos os benefícios diretos e indiretos percebidos pelo empregado, como resultado de sua atuação na empresa.

Neste sentido, Wilson (2003) estudou a importância do MBA para os alunos e concluiu que, na percepção deles, os benefícios são mais intrínsecos que extrínsecos. Os três benefícios mais indicados pelos alunos (desenvolvimento pessoal, aumento de autoconfiança e aumento da credibilidade) são intrínsecos e o quarto (obtenção de mais oportunidades na carreira) é extrínseco. Wilson (2003), também, identificou que as escolhas que os alunos fazem a respeito do programa MBA contribuem mais para seus benefícios do que atributos pessoais ou emprego. Outra descoberta do autor é o fato de que o sexo dos alunos não é significativo nessa pesquisa (VIEIRA, 2009).

Complementando a visão de Wilson (2003), Oliveira (2003) descreve que uma característica marcante do aluno de MBA é a sua preocupação com o imediatismo e com o resultado em curto prazo. O aluno tem necessidade de adquirir conhecimentos que possam ser aplicados rapidamente para utilizar em seu ambiente profissional. Esta necessidade é fruto da cobrança por resultados exercida pelas empresas, que priorizam resultados de curto prazo. O curto prazo vai pautar os critérios de empregabilidade e recompensas e com isto reforça o ciclo do imediatismo, pois neste horizonte de avaliação é que o profissional vai mostrar os resultados que o tornam interessante para a organização. Justamente por isto a demanda é por dominar técnicas e modelos práticos que representem possibilidade de rápida utilização na rotina de trabalho.

Robbins (2000) reforça o que foi dito pelos autores anteriormente, citando a preocupação dos profissionais com a atualização de suas qualificações para não demonstrarem obsolescência e serem substituídos por profissionais mais jovens e mais bem preparados. Daí, a necessidade de se buscar programas de pós-graduação ou especialização que lhes ofereçam incremento conceitual e técnico de forma que estes conhecimentos possibilitem o desenvolvimento de suas competências para melhor desempenharem suas funções. É um desafio para os alunos e para as Instituições de Ensino Superior, pois ambos anseiam atingir níveis de qualidade maiores para satisfazer, por um lado, o aluno cliente e, por outro lado, aumentar a qualidade percebida do serviço prestado.

Um aspecto relevante deste processo, revelado pelo estudo sobre valor em serviços educacionais de Ikeda e Oliveira (2006) diz respeito ao fato de que os profissionais da educação não podem, em absoluto, render-se cegamente à idéia da satisfação momentânea do estudante, pois isso pode significar estar indo contra os próprios interesses da IES no futuro. Terminado o momento de sacrifício pelo educando, este tende a reconhecer positivamente a exigência a que foi submetido na escola, por associá-la à manutenção e justificativa da reputação da IES escolhida, que ele relaciona às recompensas posteriores almejadas, advindas do esforço despendido, proporcionando maior aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades cognitivas, assim como de crescimento pessoal e reconhecimento social.

A contrapartida que confirma esta regra é a de que as instituições de alta qualidade são as que mais admitem os alunos mais qualificados e ensinam mais que as instituições de qualidade inferior (USEEM; KARABEL, 1986). Para Hurley-Hanson *et al.* (2005) freqüentar uma das vinte instituições apontadas como as melhores nos *rankings*, não está relacionado com realização profissional. Para os autores, as taxas elevadas de qualidade de instituições sugeridas pelos *rankings* são mais derivadas do seu processo seletivo, do que de uma educação de alta qualidade (VIEIRA, 2009).

Complementando este tema o Retorno Profissional será abordado sob a ótica do desenvolvimento de carreira.

3.5.2 A carreira como indicador de Retorno Profissional

A carreira profissional e sua evolução dentro de uma mesma empresa, ou realizada por meio de um convite para mudar de empresa, pode caracterizar o retorno que este profissional deseja para si. Esta evolução notadamente se deve ao valor atribuído a este profissional, na medida em que a empresa acredita em seu potencial realizador. Também é uma maneira de estimular que os profissionais desejem permanecer em uma organização, dado conhecerem as regras para sua ascensão profissional. Por este motivo, é importante que o tema relacionado com a carreira profissional seja desenvolvido neste trabalho, de forma a evidenciar sua relação com o retorno profissional.

Há algum tempo a manutenção, assim como a ampliação das vantagens competitivas, é uma constante preocupação tanto das empresas como dos profissionais, de forma a conseguir a preservação e se possível uma expansão de seu valor. As vantagens competitivas são resultantes do autoconhecimento, do conhecimento do ambiente e do compromisso com o contínuo desenvolvimento (DUTRA, 1996).

Para Dutra (1996) a administração de carreiras é a resposta mais completa para estas questões levantadas. Oferece instrumentos e metodologia para o planejamento individual da carreira dos profissionais envolvidos e ainda auxilia na estruturação do desenvolvimento profissional e pessoal. Nas empresas, oferece conceitos e ferramentas para o gerenciamento dos Recursos Humanos de forma estratégica, o que favorece a integração e harmonização do conjunto de políticas e práticas de administração de pessoas dentro da organização.

A palavra carreira vem da expressão *via carraria*, que significa estrada para carros e passou a ser utilizada como definição de trajetória profissional a partir do século XIX. Sobre este tema, duas interpretações podem ser consideradas como modelos nas sociedades industrializadas. O modelo tradicional de carreira é definido pela ascensão vertical e conseqüente aumento de status e vantagens financeiras (metáfora da escada) (MARTINS, 2001). Segundo Baruch (2004) é um modelo estável e ascendente, que

pode ser utilizado como ferramenta facilitadora de uma administração impessoal e racional. Sua finalidade é garantir a eficiência e a coesão organizacionais através da relação de lealdade entre o trabalhador e a organização.

Para Chanlat (1995) o declínio do modelo da carreira tradicional pode ser explicado, dentre outros motivos, pela entrada das mulheres no mercado de trabalho, pelos avanços da sociedade, pela afirmação dos direitos individuais, pela elevação do grau de instrução verificado nas organizações para se fazer frente à globalização da economia e conseqüente maior competitividade entre elas, caracterizando um ambiente de turbulência que requer constante mudança e flexibilização por parte das organizações.

Diante do que foi exposto, o segundo modelo de carreira, no sentido mais moderno, traz a idéia de evolução do indivíduo na vida, com seu desenvolvimento promovendo a passagem por etapas e possibilitando progressões na medida em que se sucedem as experiências no ambiente de trabalho. Incorpora a complexidade e o dinamismo vivido no tempo presente (GREENHAUS, 1999).

Os estudos recentes sobre a carreira abordam aspectos relacionados às experiências pessoais e profissionais adquiridas ao longo do exercício profissional em uma ou mais empresas. Envolve as necessidades do indivíduo em buscar qualificações que lhe favoreçam a maleabilidade, proatividade e mesmo a responsabilidade pessoal pela própria carreira (ARTHUR *et al.*, 1995; BARUCH, 1998; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1992; VELOSO *et al.*, 2008).

Nesse sentido, o significado de carreira no modelo atual envolve uma perspectiva de construção, com participação ativa do trabalhador durante o processo. De acordo com Schein (1978), aspectos como lazer, ciclos e estilos de vida, estão intimamente relacionados nesta perspectiva. Este autor identificou o que denominou âncoras de carreiras: uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador e interferem na formação da própria carreira ou nas relações do indivíduo com o trabalho, onde características e valores individuais se destacam. As âncoras de carreira podem ser definidas como o conjunto de auto-percepções relacionadas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e

valores que as pessoas possuem em relação ao trabalho que desenvolvem, ou que procuram desenvolver (OLIVEIRA e MARQUES, 2004).

Costa e Campos (2006), afirmam que atualmente não há um planejamento de carreira estruturado antecipadamente, mas uma permanente adaptação às situações e oportunidades que surgem no desempenho profissional. A reflexão de Motta (2006) confirma o estudo destas autoras, quando afirma que as pessoas hoje guiam mais suas construções de carreira pelas oportunidades, do que propriamente pelo que desejam internamente.

Nesse sentido, Fontenelle (2005, p.81) afirma que com o fim da estabilidade no emprego, o modelo tradicional de carreira sofreu alterações, obrigando cada profissional a gerenciar seu próprio desenvolvimento profissional, o que denomina de carreira proteana, em referência ao mito de Proteu. Para a autora:

[...] a carreira proteana pode ser tomada como uma metáfora da autogestão da carreira na atualidade: Proteu é um mito das águas, um dos velhos do mar, filho de Oceano e Tétis, que, dentre outras habilidades, dispunha do dom de adivinhar o futuro e da capacidade de assumir diferentes formas, tantas quantas fossem necessárias para sobreviver aos ambientes mais inóspitos.

Esta concepção reforça a necessidade de constante atualização por parte dos profissionais para se fazer frente às demandas organizacionais, que se traduzem por precisarem atender a um ambiente fluido e mutante, sensível às variações econômicas, sociais e políticas dos tempos atuais. Fontenelle (2005, p.81) descreve com precisão o fenômeno da carreira proteana, ao afirmar que quando:

[...] trazido para o contexto da carreira, o “eu, Proteu” se encarna na concepção de um profissional flexível, capaz de gerir o presente e o futuro de seu trabalho, assumindo o sucesso e o fracasso de seu empreendimento. Gerir a carreira equivale então a desenvolver a capacidade de responder, por si mesmo, às exigências da realidade assumindo diferentes formas ou papéis, continuamente pressionado pela necessidade de capacitação para vencer um ambiente em mutação.

O plano de carreira passa pelo desenvolvimento do auto-conceito ocupacional: talentos, habilidades, motivos, valores, necessidades. Possibilita ao profissional localizar-se num tipo de trabalho em que se sinta mais competente e mais satisfeito. O sucesso é medido pela identidade profissional, pelo reconhecimento coletivo e pela adaptação eficaz e satisfatória às tarefas realizadas.

Para Dutra (1996), as pessoas se comprometem com determinada organização quando percebem que ela agrega valor ao seu trabalho, tanto na remuneração como na própria experiência profissional. A empresa precisa criar uma ponte entre suas expectativas e a das pessoas que a compõem, de forma a aumentar a interseção entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais, se possível deixando claro as práticas de desenvolvimento, remuneração, valorização, que geralmente não são tão claras e/ou explícitas. Ainda segundo o autor, as pessoas só se tornaram referencial de competitividade para as empresas do país no início dos anos 90. Foi quando as empresas passaram a esclarecer aos funcionários aspectos relacionados ao seu desempenho e perspectivas profissionais, de forma a também facilitar a tomada de decisão e a busca de melhores oportunidades.

Dessa forma, dentro da pesquisa que se realizou, o planejamento de carreira exige do profissional constante atualização de conhecimento para auxiliar seu desenvolvimento dentro da empresa, obtendo como resultado os aspectos que denominou-se como Retorno Profissional.

3.5.3 Relações entre Conhecimento e Retorno Profissional

Com objetivo de melhor caracterização e descrição dos construtos centrais deste trabalho (Conhecimento e Retorno Profissional – indicativos de impacto na carreira), abordou-se estudos já feitos sobre assuntos correlatos, que são influenciadores dos mesmos, de maneira a reforçar as relações que compõem o modelo estrutural de pesquisa que este estudo apresenta, e que foram abordados separadamente nos tópicos anteriores. Neste tópico analisa-se a relação entre Conhecimento e Retorno Profissional.

Ainsworth e Morley (1995) *apud* Delaney (2000, p. 140) ofereceram um esquema conceitual com quatro dimensões para medir a efetividade de um curso de pós-

graduação na área de gestão: 1) experiência profissional; 2) conhecimento adquirido durante esse período de experiência; 3) mudança de comportamento como resultado dessa experiência e; 4) resultados atribuídos a essa experiência.

Hilgert (1995) analisou os efeitos de programas de pós-graduação tendo como variáveis de saída os seguintes aspectos do desenvolvimento dos diplomados: pessoal, carreira e relações interpessoais, visando obter como resposta se o programa cursado pelos profissionais afetou sua vida, sua carreira e sua visão de mundo. Este autor sugere relação direta entre investimento realizado e impacto positivo na carreira. Os dados da pesquisa sugeriram que a experiência profissional tinha relação direta com os níveis de satisfação interpessoal e com a carreira, dados classificáveis como Retorno Profissional.

Como justificativa adicional para o relacionamento destes temas, notadamente a mudança de perfil dos gerentes que são demandados nas empresas modernas, e reforçando o que foi dito anteriormente neste trabalho e amparado por outros autores, é relevante observar a síntese proposta por Srour (1998, p.21), afirmando que:

[...] nos últimos tempos, as relações de trabalho nas empresas competitivas passaram por radicais mudanças: os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e desqualificados (meras engrenagens das linhas de produção) para tornar-se trabalhadores qualificados e polivalentes (profissionais organizados em linhas de trabalho). (p. 10 da introdução). (...) reformulam por inteiro a organização do trabalho. As atividades, outrora fragmentadas em tarefas simples, rotineiras e estereotipadas, passam a ser agregadas em *processos* que transferem valor para o cliente. Os trabalhadores reunidos em equipes multifuncionais se responsabilizam por processos, assumindo desde logo algumas funções gerenciais. Sua capacitação demanda anos de estudo e de habilitação técnica, ao contrário do curto tempo de treinamento anterior a que os trabalhadores estavam sujeitos. O controle do processo de trabalho deixa de ser de responsabilidade exclusiva de um *staff* de especialistas e de uma gerência centralizadora. Intensifica-se e amplia-se o uso da tecnologia de informação, num contexto em que o acesso aos dados é compartilhado. Substituem-se os treinamentos esporádicos por uma educação permanente. Em vez de departamentos funcionais, com estruturas hierárquicas de supervisores e gerentes, têm-se *equipes de processo*, com estruturação mais nivelada e cuja coordenação é incumbência de mentores (*coaches*, orientadores, instrutores, treinadores). No mais, usam-se “gerentes de projetos”, ou de empreendimentos, em estruturas matriciais, voltadas para contratos ou procedimentos específicos.

Considerando a mudança nas relações de poder e reconhecendo a importância do conhecimento (o saber) como fonte das decisões da organização e reforçando a importância do papel dos gerentes, Srour (1998, p.21), conclui que:

[...] a conversão do *layout* produtivo nas organizações supõe uma drástica alteração das relações de poder. Ao invés de relações autoritárias, de corte assimétrico e baseadas no temor das sanções, em que os subordinados ficam reduzidos à condição pacífica de súditos e de meros executores de ordens, constroem-se relações liberais. Estas são mais horizontais e se baseiam no respeito à competência técnica; em seu seio, os trabalhadores alcançam co-responsabilidade na geração de produtos e de serviços. Prevalece então a cidadania organizacional, com direitos e deveres assumidos no nível microssocial das organizações à semelhança do que ocorre no nível maior da sociedade inclusiva. A “posse” ou a “apropriação real” dos instrumentos de trabalho por parte dos trabalhadores desemboca na partilha das decisões técnicas dos gestores, ou seja, na gestão participativa. De maneira que, a partir da Revolução Digital, o poder deixa de ser a grande força que disciplina os agentes organizacionais para dar lugar ao saber como fonte de coesão, de orientação e de legitimação.

Como se pode observar pelas citações acima, o aumento do Conhecimento representa uma habilidade que os alunos necessitam buscar quando freqüentam um curso de pós-graduação em Administração. O uso apropriado do conhecimento adquirido tem relação direta com os resultados que este aluno, na posição de dirigente, busca obter para a empresa onde trabalha, de forma a conseguir para si um desenvolvimento na carreira que pode ser mensurado por diversos fatores: aumento de seu valor de mercado, aumento de salário, proposta de remuneração variável, promoções, dentre outros benefícios citados anteriormente e caracterizados como impacto na carreira ou Retorno Profissional.

4 METODOLOGIA

4.1 Introdução

Uma vez descritos os objetivos da pesquisa, relacionados aos temas Conhecimento e Retorno Profissional, o estudo prossegue com a apresentação da metodologia empregada. A estratégia metodológica permitiu fazer com que o instrumento de pesquisa, elaborado e aplicado nesta pesquisa, pudesse ser trabalhado dentro dos rigores científicos necessários para que os dados obtidos fossem dignos de confiabilidade. Além disto, visa sustentar, ao final do trabalho, a apresentação das respostas consideradas adequadas para o problema de pesquisa proposto.

Dessa forma, com base no suporte desenvolvido no referencial teórico, deseja-se avaliar a relação entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional na perspectiva dos alunos egressos, fazendo uso do modelo proposto nesta pesquisa e que relaciona os construtos Conhecimento e Retorno Profissional.

4.2 Modelo Nomológico-Estrutural Hipotético

De acordo com Hair, deve-se construir a estruturação do modelo da pesquisa com o propósito de fornecer uma representação clara de um conjunto de relações que se deseja examinar (HAIR, 2005). Para isto, apresenta-se na FIGURA 4.1 abaixo a representação da relação entre os blocos de perguntas que constituem o questionário de pesquisa (APÊNDICE F), relacionando os construtos Conhecimento e Retorno Profissional, este último assumido como síntese do impacto positivo obtido pelos alunos egressos de cursos de pós-graduação em suas carreiras.

Neste modelo, as perguntas elaboradas para o questionário formam blocos de interesse que guardam uma relação lógica para o cruzamento de dados a ser realizado com ferramentas estatísticas. Notadamente, relacionam-se aos construtos Conhecimento e Retorno Profissional. Nesta etapa, elas são apresentadas de acordo com a avaliação

inicial deste pesquisador em relação a seu julgamento sobre em qual bloco cada uma delas se refere, podendo a interpretação estatística sugerir outro arranjo (Apêndice H).

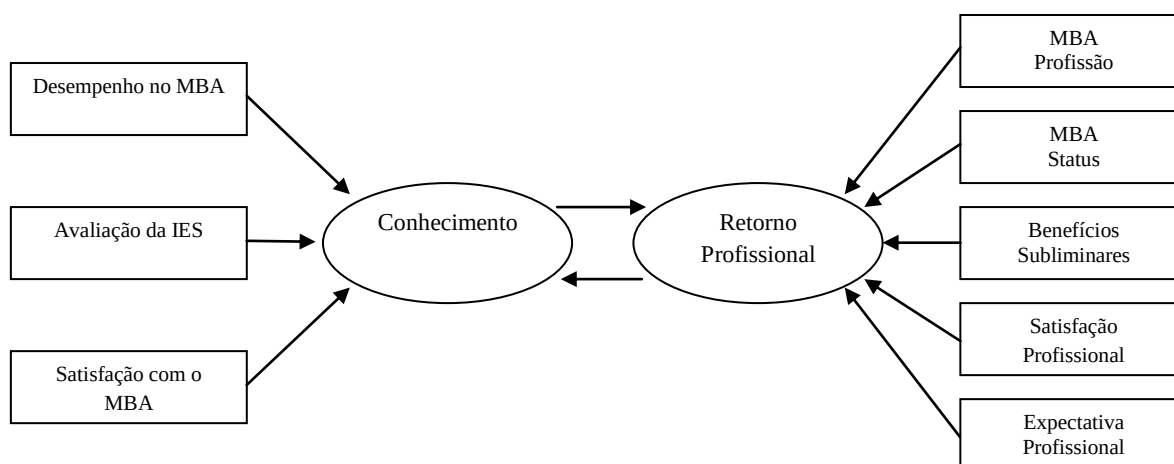


Figura 4.1 – Relação entre Conhecimento e Retorno Profissional, incluindo as relações com as perguntas do questionário de pesquisa.

Fonte: Elaborada pelo autor desta pesquisa.

Optou-se por nomeá-las de acordo com os conceitos que se pretende avaliar, sendo eles Dados Demográficos e sobre a Empresa, dados relacionados a Conhecimento e dados relacionados a Retorno Profissional.

Deseja-se desta forma buscar sustentação ao que se pretende analisar: estabelecer como resultado a adequação dos Conhecimentos recebidos para utilização na empresa e o Retorno Profissional obtidos pelos alunos egressos de cursos de especialização *lato sensu* em Administração.

4.3 Extratificação das perguntas do Questionário

As questões foram elaboradas de acordo com temas considerados relevantes pelos autores citados no referencial teórico, e foram agrupadas em blocos. Assim, o questionário pode ser sintetizado nas seguintes partes:

1ª Parte – Dados Demográficos da Amostra e das Empresas.

D1) Dados Demográficos (DEMO DATA) – 8 Questões.

D2) Dados sobre a Empresa (EMPR DATA) – 8 Questões.

2ª Parte – Dados relacionados ao construto Conhecimento.

D3) Desempenho no MBA (DES MBA) – 6 Questões.

D4) Avaliação da IES (AVAL IES) – 2 Questões.

D5) Satisfação com o MBA cursado (MBA SATS) – 8 Questões.

3ª Parte – Dados relacionados ao construto Retorno Profissional.

D6) Percepção da contribuição do MBA para o exercício e progresso na Profissão (BEN PROF) – 20 Questões.

D7) Percepção da contribuição do MBA para o progresso no aspecto Social (BEN SOCI) – 4 Questões.

D8) Benefícios Subliminares (BEN IND) – 3 Questões.

D9) Satisfação Profissional (PROF SATS) – 3 Questões.

D10) Expectativas profissionais para o futuro (EXP PROF) – 3 Questões.

4ª Parte – Perguntas sobre a escolha e a satisfação dos entrevistados em relação ao curso e à Instituição de Ensino Superior (IES) escolhida.

D11) Fatores que mais contribuíram para o profissional se interessar em cursar a especialização; fatores mais favorecidos após a conclusão do curso de especialização; o que a rede de relacionamentos (*network*) desenvolvida ao longo da participação e conclusão do curso de especialização *lato sensu* em Administração favoreceu; fatores que mais contribuíram para a escolha da Instituição de Ensino Superior cursada; forma usada para examinar os fatores que pesaram na escolha da Instituição de Ensino Superior. – 5 Questões

Assim, foram selecionadas 65 questões para validação, dentro da amostra obtida na pesquisa, através do programa SPSS para posterior análise pelo SEM. Destas, como mostrado anteriormente, as 16 primeiras referem-se a dados demográficos e as 49 restantes se relacionam aos construtos Conhecimento e Retorno Profissional.

Um bloco com 5 perguntas foi criado com o objetivo de oferecer respostas diretas a questões ligadas ao Conhecimento, ao Retorno Profissional e às Instituições de Ensino

Superior, como forma de auxiliar na análise das respostas, uma vez que algumas das perguntas formuladas anteriormente poderiam não ser validadas para a amostra utilizada. Estas questões permitem respostas em escala de prioridade decrescente da relevância de alguns fatores, para confirmar a importância para o aluno egresso de sua impressão sobre atualização de conhecimento obtida, aumento de salário, garantia de estabilidade de emprego, relevância da formação de rede de relacionamentos (*network*), possibilidade de mudança de área de atuação dentro da empresa ou de mudança de empresa, garantia de recolocação em caso de demissão, prestígio da IES cursada, qualidade do quadro de professores, localização, custo do curso comparado aos concorrentes, grade curricular.

Dando seqüência ao trabalho, pretende-se agora descrever o procedimento utilizado para validar as escalas psicométricas propostas (contidas no questionário), para mensuração dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional. Por fim, pretende-se validar o modelo relacional proposto, considerando as respostas obtidas através da aplicação dos questionários enviados aos alunos egressos de cursos de especialização em Administração.

No próximo tópico serão apresentadas as principais características deste trabalho de pesquisa, destacando a população e os critérios de seleção da amostra investigada, técnicas e estratégias de elaboração e validação do instrumento utilizado para coleta de dados, bem como os procedimentos e ferramentas utilizados para o tratamento estatístico destes dados.

O questionário foi analisado por diversos profissionais com experiência em pesquisa, incluindo professores da FACE-UFMG. O modelo de convite para avaliar o questionário pode ser observado no APÊNDICE A. A validação do mesmo foi realizada através de convite para preenchimento da mesma, totalizando 15 casos. Como o objetivo era apenas verificar possíveis erros do *software* utilizado, assim como falta de clareza em algumas perguntas, tais questionários não foram computados como parte da amostra, mesmo não tendo sido necessário proceder a qualquer tipo de correção no mesmo.

4.4 Tipo de pesquisa

4.4.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à finalidade, o caráter desta pesquisa pode ser primeiramente definido como de natureza quantitativa do tipo *survey*, realizada a partir de uma amostra de profissionais que terminaram cursos de MBA nos últimos 8 anos, exercendo primordialmente função de gestores em empresas públicas ou privadas que atuam no Brasil.

A adoção do *survey*, de acordo com Babie (1999), possibilita a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, permitindo que o pesquisador possa documentar processos causais mais complexos. Este autor concorda com Malhotra (2006) que neste tipo de pesquisa existe a vantagem da quantificação e da generalização, o que permite entender a população onde a amostra foi colhida. Ainda conforme Babie (1999), esta pesquisa pode ser caracterizada como *Surveys Interseccionais* já que os dados serão colhidos num dado momento e, assim sendo, refletirão a realidade daquele momento.

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993) a pesquisa *survey* é um meio de captar informações sobre características, ações ou opiniões de um grande grupo de pessoas, referentes a uma população. Este método apresenta, entre outras, as seguintes características:

- o propósito é produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população estudada; é um método quantitativo;
- é o principal meio de coletar informações, através de perguntas pré-definidas e estruturadas;
- geralmente é coletada sobre uma parte da população.

Além disto, a pesquisa também tem caráter descritivo, pois vai estudar características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis propostas, como a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas dessas populações. Conforme Gil (1999, p. 144), a pesquisa descritiva caracteriza-se por ter como objetivo descrever as características de certa população ou fenômeno ou ainda estabelecer relações entre as variáveis. Este estudo objetivou investigar os aspectos

relacionados a alunos egressos pós-graduação de Instituições de Ensino Superior (IES). Também tem caráter explicativo, pois pretende apontar motivos ou fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência do fenômeno em estudo.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Martins e Theóphilo (2007, p.103) descrevem que uma pesquisa é classificada como quantitativa quando pode “organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados”, como neste caso.

Analisado sob a perspectiva de Tripodi *et al.* (1975), a pesquisa pode ser caracterizada como sendo um estudo quantitativo-descritivo visto que, via pesquisa empírica, procura-se delinear ou analisar algumas características de um determinado fenômeno. Segundo o autor “estudos de descrição de população são aqueles estudos quantitativo-descritivos que têm como função primordial a descrição exata de características quantitativas de populações, organizações ou outras coletividades selecionadas (TRIPODI *et al.*, 1975, p.58)

4.5 Universo e amostra

O objetivo desta pesquisa foi consultar alunos egressos de cursos de especialização *lato sensu* em Administração do estado de Minas Gerais, e não se descartou a possibilidade de extensão da pesquisa a outros estados, desde que os contatos estabelecidos abrissem portas para se efetuar o estudo com os ex-alunos destas Instituições de Ensino Superior para a coleta dos dados. Apesar disto, as respostas se limitaram a alunos egressos de Instituições de Ensino Superior presentes em Minas Gerais, confirmando a expectativa populacional descrita abaixo.

A pesquisa foi enviada para as turmas contendo alunos que tivessem concluído sua especialização a partir do ano de 2003. Assim, o corte longitudinal de tempo compreendeu um período de 8 anos.

Para estimação da população, considerou-se uma média de 25 alunos aprovados por semestre, gerando um total de 50 alunos por ano para cada uma das cinco (5) Instituições de Ensino Superior que se estimava participarem da pesquisa. Desta forma,

obteve-se o número estimado de 2.000 pessoas para a população em estudo (50 alunos por ano $\times$ 5 IES $\times$ 8 anos = 2.000 egressos).

Para definição do tamanho da amostra, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ($Z = 1,96$), sendo considerada uma variabilidade amostral de 10%. O valor da amostra foi obtido por intermédio da fórmula de Barnett (1991) e teve como resultado mínimo para os padrões estatísticos acima definidos um total de 143 respondentes para aplicação do instrumento de pesquisa.

No QUADRO 4.1, localizado abaixo, pode-se visualizar a fórmula de Barnett (1991). Ele contém uma legenda descrevendo suas variáveis e exhibe os valores usados para aplicação dos cálculos.

$n = \frac{N}{1 + \left(\frac{N-1}{PQ} \right) \times \left(\frac{d}{Z_{\alpha/2}} \right)^2}$	N	Total Populacional	2.000
	PQ	Variabilidade Populacional	10% = 0,1
	d	Margem de Erro Amostral	5% = 0,05
	α	Nível de Significância	95% = 0,95
	$Z_{\alpha/2}$	Valor da Tabela Normal Padrão	1,96

Quadro 4.1 – Fórmula de Barnett (1991) e suas variáveis.

A fórmula abaixo exhibe os cálculos que determinaram o tamanho da amostra:

$$n = \frac{2.000}{1 + \left(\frac{2.000-1}{0,1} \right) \times \left(\frac{0,05}{1,96} \right)^2} = \frac{2.000}{1 + (19.990) \times (0,0006507)} = \frac{2.000}{14,007493} = 142,78$$

De acordo com a população estimada de 2.000 egressos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração, considerando o corte longitudinal onde considera-se os últimos 8 anos, realizou-se a pesquisa com uma amostra de 192 profissionais, superior ao número aproximado de 143 respondentes sugerido pelo teste de Barnett (1991), admitindo-se erro de 10%, dado um intervalo de confiança de 95%.

Como mencionado ao longo do escopo desta proposta de pesquisa, desejou-se estabelecer como resultado a adequação dos conhecimentos recebidos para utilização na empresa e o retorno profissional obtido pelos alunos egressos de cursos de especialização *lato sensu* em Administração. Não foi objeto de estudo a totalidade dos cursos de especialização *lato sensu*, mas somente aqueles ligados à Administração e obedecendo às definições mostradas no Referencial Teórico sobre as modalidades destes cursos (MBA's e MPA's).

Como reforçado por Pappas *et al.* (2004), esta avaliação dos próprios alunos sobre sua satisfação é um indicativo confiável da qualidade do curso e de consecução dos propósitos do mesmo, uma vez que o conhecimento adquirido, considerado como o produto final, é um indicador intangível e de difícil mensuração, mesmo que se faça uso das notas obtidas.

4.6 Coleta de dados

Para tornar viável a pesquisa foi elaborado um convite para que os coordenadores dos cursos autorizassem a pesquisa em sua IES (APÊNDICE B). Uma vez autorizado e enviado ao *mailing* (banco de dados) de alunos egressos, o convite virtual contido no APÊNDICE C oferecia um *link* que os conduzia ao questionário que faz parte desta pesquisa (Apêndice F). Foram também enviados convites diretamente a pessoas que notadamente faziam parte do público pretendido para a pesquisa.

Estes instrumentos foram de fundamental importância para mobilizar estudantes egressos que pudessem contribuir para este estudo. Além disto, explicações complementares foram acrescentadas a este convite virtual (Apêndice E), de forma a mostrar aos respondentes os objetivos deste estudo e os incentivar a participar da pesquisa.

Este procedimento via *internet* encontra respaldo em Malhotra (2006), que afirma que esta modalidade de questionário respondido via *internet* garante a validação das respostas, uma vez que estas são incorporadas diretamente ao banco de dados.

O questionário fechado (Apêndice F), elaborado e postado como documento do *Google Docs*, obrigava os respondentes a fornecer respostas a todas as perguntas, antes de enviar ao banco de dados da amostra. Nesse sentido, orientava aos respondentes quais questões ainda não tinham sido respondidas, para que enfim ele pudesse submeter o mesmo ao escopo dos questionários já enviados. Desta forma, não existem dados faltantes às questões levantadas, uma vez que as únicas questões que não eram obrigatórias diziam respeito aos dados do entrevistado enquanto empregado ou dono de empresa, caso ele se qualificasse como desempregado no momento em que respondia ao questionário. As tabelas contendo a tabulação das respostas quantitativas são apresentadas no Apêndice K.

4.7 Tratamento de dados

4.7.1 Informações pertinentes sobre o Questionário utilizado e sua escala de graduação.

Baseado nas pesquisas bibliográficas realizadas e com suporte no trabalho de Teixeira *et al.* (2007), foi possível finalizar a elaboração de um questionário capaz de buscar os dados necessários para a realização deste estudo.

Para o Questionário estruturado elaborado, foi adotada a escala do tipo *likert* variando de 0 (Totalmente Insatisfatória ou Discordo Totalmente) a 10 pontos (Totalmente Satisfatória ou Concordo Totalmente), pois com o uso deste tipo de escala obtém-se uma maior precisão nas respostas, levando a uma maior consistência dos dados levantados. (SPECTOR, 1992).

Ainda citando Spector (1992), este autor sugere que a seqüência a ser observada para a elaboração da escala deve levar em conta cinco etapas:

1. Definir o construto de forma clara e precisa. O construto deve ficar bem definido, de forma a não deixar dúvidas a respeito de seu significado para o que deve ser analisado para a pesquisa. O autor ressalta que grande parte dos erros envolvendo criação de escalas, normalmente estão relacionados a esta etapa.
2. Elaboração do *layout* da escala, onde se define o enunciado e as opções de resposta para as mesmas.

3. Realização da validação do questionário, para que correções sejam feitas antes da pesquisa ser iniciada com a amostra pretendida.
4. Aplicação de análise para toda a amostra. O autor indica um número entre 100 e 200 respondentes para tal finalidade. Esta pesquisa contou com 192 respondentes, obtendo-se amostra significativa, conforme cálculo demonstrado anteriormente, utilizando-se a fórmula de Barnett (1991). Nesta etapa ainda são realizadas as primeiras análises estatísticas, como a aferição do coeficiente alfa de Cronbach para avaliação da consistência da escala adotada. Caso a amostra apresente boa confiabilidade, procede-se à etapa seguinte.
5. Realização de testes de validação (convergente, discriminante, de construto e nomológica) e normalização dos dados em relação à população.

Com relação aos Modelos finais de escala para as respostas pretendidas, pode-se afirmar que todas as etapas citadas no tópico anterior foram seguidas na pesquisa, de forma a não comprometer a validade do questionário e das respostas da amostra obtida, o que resultou nos modelos mostrados no Apêndice F, utilizando-se a Graduação de Escala Likert de 11 pontos,

Para 12 questões, 0 (zero) significa resposta totalmente insatisfatória e 10 (dez) o oposto, isto é, resposta totalmente satisfatória do respondente em relação ao assunto abordado pela pergunta apresentada. O valor 5 corresponde a uma situação de neutralidade ou indiferença em relação ao tema proposto pela pergunta, devendo ser interpretado também como não estou nem satisfeito nem insatisfeito com o que propõe. Os demais valores vão denotar em ordem crescente maior satisfação com o que se propõe na pergunta, ocorrendo em razão proporcional diminuição da insatisfação quando se aumenta a pontuação na escala.

Já para as 48 questões também contidas na 2ª e 3ª partes do questionário, o valor 0 (zero) corresponde à total discordância do respondente em relação ao assunto abordado pela pergunta apresentada, e o valor 10 (dez) corresponde à total concordância do respondente em relação ao assunto abordado pela pergunta apresentada. O valor 5 corresponde a uma situação de neutralidade ou indiferença em relação ao tema proposto pela pergunta, devendo ser interpretado também como não concordo nem

discordo, em igual proporção. Os demais valores vão denotar em ordem crescente a concordância com o que se propõe na pergunta, ocorrendo em razão proporcional diminuição da discordância ao se aumentar a pontuação na escala. Maiores detalhes sobre as escalas podem ser vistos no Apêndice F, apresentado no final deste trabalho.

4.8 Procedimentos estatísticos

Uma vez obtida a quantidade de respostas necessárias para a pesquisa, que foi de 192 respondentes e levando-se em conta o cronograma para finalização do estudo, partiu-se para o processo de tratamento dos dados, de forma a dar início aos procedimentos estatísticos que se espera ter como resultado a validação do modelo relacional proposto.

Os dados coletados por intermédio dos questionários hospedados no *Google Docs* foram inicialmente transferidos para o *software* de planilhas eletrônicas *Microsoft Excel*, com o objetivo de serem posteriormente introduzidos no *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, considerado um dos mais completos e objetivos *softwares* para análises e tratamento estatístico de dados na área de ciências humanas. Mais detalhes deste passo inicial podem ser conferidos no Apêndice G, onde este pesquisador sugere procedimentos para quem desejar replicar esta ou qualquer pesquisa que se planeje efetuar com o uso do SPSS.

Efetuada a tabulação inicial dos dados, passou-se à realização de uma análise exploratória, quando foram analisados os dados ausentes e *outliers* (uni e multivariados), bem como adotados os critérios de imputação dos valores ausentes com a substituição pela média conforme recomendação de Hair *et al.* (2005).

4.8.1 Análise demográfica dos dados

A primeira análise realizada apresenta características demográficas da amostra, fornecendo informações estatísticas sobre graduação do respondente, instituição (IES) onde cursou a especialização, o tipo de MBA escolhido e o ano de conclusão, seu gênero, idade, estado civil e faixa salarial.

Além disto, foram analisados dados referentes ao cargo ocupado pelo respondente e à empresa para a qual trabalha, de forma a possibilitar análises mais profundas para estudos posteriores.

4.8.2 Análise descritiva dos dados

A segunda análise realizada apresenta as estatísticas descritivas das variáveis da pesquisa. Nela foram evidenciados o tamanho da amostra (n), o valor mínimo (mínimo) e máximo (máximo) para cada escala, a média e o desvio padrão de cada variável.

4.8.3 Validação das escalas criadas para a pesquisa.

4.8.3.1 Análise exploratória dos dados

Durante a análise exploratória dos dados, foi fundamental purificar as medições e detectar eventuais problemas nos dados coletados, diagnosticando e remediando os problemas de forma adequada a fim de evitar distorções nos resultados da análise (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Para tanto, foram analisados os dados ausentes existentes no banco de dados (*missing values*), a existência de *outliers* univariados e multivariados, a normalidade dos dados e a linearidade.

4.8.3.1.1 Análise de Dados Ausentes

Dados ausentes poderiam acontecer devido à recusa do respondente em emitir uma opinião, erros na coleta de dados ou erro na entrada de dados. De acordo com Hair *et al.* (2005), dados ausentes com padrões não aleatórios ou dados escondidos do pesquisador poderiam comprometer a generalização dos resultados.

A partir disso, realizou-se uma análise da extensão dos dados ausentes para cada um dos indicadores que foram utilizados no modelo, de forma a identificar a existência de padrões. Buscou-se primeiramente a identificação de erros de procedimento, através da verificação dos valores mínimos e máximos observados. Dessa forma, notou-se que para todas as variáveis os valores observados estavam dentro dos valores aceitáveis.

Foi verificado que apenas quatro entrevistados apresentaram dados ausentes em uma variável. Como as técnicas multivariadas que foram aplicadas não permitem a existência de dados ausentes, fez-se necessário encontrar uma solução para o problema. Hair *et al.*

(2005) destaca que existem duas: (1) trabalhar somente com os casos completos; ou (2) substituir os dados ausentes pela média. Como se tratavam de apenas quatro dados ausentes, optou-se por trabalhar com a segunda alternativa.

4.8.3.1.2 Análise de *Outliers*

Prosseguiu-se então com a avaliação das observações atípicas presentes no banco de dados. Segundo Hair *et al.* (2005), as observações atípicas se caracterizam por apresentar um padrão de respostas notavelmente diferente das outras observações, sendo que não devem ser rotuladas num primeiro momento como maléficas às análises subsequentes. O autor ressalta que tais observações atípicas podem ser indicativas de características da população, que não seriam descobertas no curso normal da análise.

Existem quatro tipos de observações atípicas, sendo: (1) erro de procedimento como erro na entrada dos dados ou uma falha na codificação; (2) observações que ocorrem devido à ocorrência de um evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

Iniciou-se esse processo pela análise da consistência do banco de dados, isto é, buscou-se encontrar valores inconsistentes, logicamente incoerentes ou erros de digitação (MALHOTRA, 2006). A presente pesquisa não possibilitava encontrar valores fora dos limites previstos das escalas (0 a 10) utilizadas.

Para verificar a existência univariada (tipo 2 ou 3) de observações atípicas empregou-se um método comumente usado que consiste na padronização dos resultados de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Sugere-se que observações com escores padronizados superiores a 3 ou 4 sejam consideradas observações atípicas (HAIR *et al.*, 2005). Na presente análise empregou-se o critério de escores fora da faixa de - 3,24 a 3,24 como observações atípicas.

Foi verificada também a existência de observações atípicas multivariadas (tipo 4). Empregou-se para tanto a medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2005) tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as

observações em um conjunto de variáveis. Para verificar a significância da medida é empregado o teste qui-quadrado em que valores inferiores a 0,001 são considerados *outliers*.

4.8.3.1.3 Normalidade dos dados

A distribuição normal das variáveis é um pressuposto implícito nas técnicas de inferências empregadas nesse estudo. Para verificar a normalidade dos dados empregou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov. Segundo esse teste uma variável pode ser considerada normal se o valor da significância da estatística for superior a 0,01 (nível liberal).

Verificou-se que todas as variáveis rejeitaram a hipótese nula de normalidade dos dados. Pode-se confirmar também a não existência da normalidade multivariada, uma vez que esta exige a distribuição normal univariada (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

4.8.3.1.4 Linearidade

A linearidade também consiste em pressuposto para as técnicas multivariadas e é baseada em medidas correlacionadas de associação linear entre as variáveis.

Um dos meios de se verificar a linearidade dos dados é através da verificação da correlação das variáveis par a par. Se a correlação apresenta um coeficiente significativo, há um indicativo de que os dados são lineares (HAIR *et al.*, 2005). O coeficiente mais utilizado para verificar relações lineares entre variáveis é o de *Pearson* (MALHOTRA, 2006) e, por esse motivo, foi o empregado na presente pesquisa.

Foi dado prosseguimento às análises, apesar de tal percentual significativo. Na etapa seguinte foram analisadas cuidadosamente as relações de forma que somente as variáveis mais consistentes pudessem permanecer no modelo.

4.8.3.2 Fidedignidade das medidas do instrumento

A pesquisa quantitativa só é possível por meio de um processo de medição e escalonamento das variáveis de interesse do pesquisador. A medição consiste na atribuição de números às características de objetos, de tal forma que esses números representem diferenças reais entre os objetos. Já o escalonamento consiste em definir a

métrica subjacente ao processo de medição empregado. Em ciências sociais, tal processo é especialmente delicado, pois o cientista está interessado em mensurar conceitos abstratos que não podem ser observados diretamente e que devem ser inferidos com base em dados observáveis por meio de, por exemplo, um questionário (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994).

Essa pesquisa pode ser classificada na categoria de estudos que visam estudar construtos latentes abstratos. É, portanto, fundamental compreender a teoria subjacente à operacionalização das perguntas, favorecendo a interpretação correta por parte dos respondentes (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Para que isso ocorresse, foi imprescindível avaliar a extensão da fidedignidade das medições realizadas por meio da avaliação da confiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa.

4.8.3.2.1 Considerações a respeito da Dimensionalidade dos construtos

Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) ressaltam que é necessário explorar a dimensionalidade dos construtos incluídos no estudo de forma a atestar a fidedignidade do instrumento. Isso porque cada construto teórico deve tratar de dimensões distintas do fenômeno estudado. Dessa forma, a unidimensionalidade implica que os itens do questionário devem estar altamente relacionados uns com os outros, formando um único conceito (HAIR *et al.*, 2005).

Para isso, foram rodadas duas análises fatoriais exploratórias (AFE) para cada um dos dois construtos. Num primeiro momento foi utilizada a análise de componentes principais como método de extração e como método de rotação foi utilizado o *varimax*. De acordo com Mingoti (2005) tal método de extração é mais adequado quando não se tem certeza a priori do número de dimensões latentes que o construto possui. Com base no resultado encontrado nesta primeira análise foi rodada outra análise fatorial utilizando como método de extração a análise dos fatores principais e o *oblimin* como método de rotação. A autora revela que tal método é mais robusto, garantindo dessa forma que as variáveis mais confiáveis permaneçam na análise.

Uma série de regras para verificar se existem condições adequadas para o uso da AFE foram observadas. Inicialmente, foi necessário verificar a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO indica a proporção da variância dos

dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Ela varia de 0,000 a 1,000, sendo que quanto mais próximo de 1,000 (unidade), melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. De acordo com Malhotra (2006), a solução fatorial é adequada se o KMO apresentar um valor entre 0,500 e 1,000.

Já o Teste de Esfericidade de Bartlett deve indicar que a matriz de correlação populacional não é uma identidade, o que ocorre quando o resultado revela um valor significativo ($p < 0,01$).

Além disso, é esperado que a solução fatorial consiga explicar pelo menos 60% da variância total dos dados, o que indica que a redução de dados consegue explicar uma parcela considerável da variação existente (Hair *et al.*, 2005).

Também foi verificada a magnitude das comunalidades representada pela quantia total de variância, que um item original compartilha com todos os outros incluídos na análise. A comunalidade para cada indicador deve ser superior a 0,500 (HAIR *et al.*, 2005).

Para a definição do número de fatores, foi utilizado o critério do *eigenvalue*, ou seja, somente fatores que apresentaram *eigenvalues* (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 1 foram considerados como significantes (HAIR *et al.*, 2005).

A carga fatorial permite interpretar o papel que cada variável tem na definição do fator e representa a correlação de cada variável com o fator. Segundo Hair *et al.* (2005), valores de carga fatorial acima de 0,500 são considerados significativos.

Dessa forma, os critérios adotados para encontrar a melhor solução fatorial são apresentados no QUADRO 4.2 abaixo:

Quadro 4.2 – Critérios para adequação da solução fatorial e confiabilidade

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500 (para 2 variáveis) e > 0,600 (para 3 variáveis ou mais)
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância explicada (VE)	> 60%
Comunalidade (h^2)	> 0,500
Carga fatorial (CF)	> 0,500 (para somente um fator)

Fonte: Hair *et al.* (2005); Mingoti (2005); Malhotra (2006).

4.8.3.2.1.1 Dimensionalidade dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional

Primeiramente foi rodada a análise com base no método de extração denominado análise dos componentes principais e rotação *varimax* com as variáveis criadas para o construto Conhecimento e posteriormente para o construto Retorno Profissional.

Para chegar a soluções fatoriais para ambos os construtos foram excluídas as variáveis que apresentaram comunalidade inferior a 0,500, indicando uma baixa relação com as outras variáveis que compunham o construto.

Em seguida, foram rodadas novas análises fatoriais com base no método de extração, denominado análise dos fatores principais e rotação *oblimin* utilizando as variáveis que permaneceram com base nas análises fatoriais anteriores para cada construto.

Para chegar às novas soluções fatoriais serão novamente excluídas as variáveis que apresentarem comunalidade inferior a 0,500, denotando uma baixa relação com as outras variáveis que compõem cada construto.

4.8.3.2.2 Confiabilidade interna dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional

Para verificar se a escala é livre de erro aleatório é feita a análise da confiabilidade da mesma (MALHOTRA, 2006). A medida normalmente empregada para verificar a confiabilidade de uma escala do tipo empregado neste estudo é o Alfa de Cronbach.

Tal medida representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado (NETEMEYER, BEARDEN & SHARMA, 2003).

Ele varia de 0,00 a 1,00 sendo que quanto mais próximo de 1,00, maior é a confiabilidade da escala. Malhotra (2006) afirma que valores aceitáveis de confiabilidade devem ser superiores a 0,700, mas em estudos exploratórios (como é o caso da presente pesquisa), valores de 0,600 também são aceitáveis.

Verifica-se que todos os fatores apresentaram confiabilidade satisfatória uma vez que os Alfas de Cronbach foram superiores a 0,700.

4.8.3.3 Modelagem por Equações Estruturais – Teste do modelo proposto

Quando se testa um modelo, o pesquisador busca não apenas avaliar a fidedignidade das medições auferidas, mas, principalmente saber se as medições definidas anteriormente como adequadas efetivamente suportam as hipóteses dos relacionamentos entre as variáveis mensuradas, conforme previsto teoricamente. É imprescindível, portanto, avaliar se as associações, supostamente causais, sugeridas por uma teoria são, de fato, suportadas pelos dados coletados. Em última instância, espera-se testar uma série de relacionamentos causais por meio de uma cadeia nomológica (HUNT, 2002).

Para tanto, foi também utilizado o Método de Equações Estruturais. De acordo com Mackenzie (2001), tal método tem sido uma abordagem usualmente empregada em marketing para avaliar relações de causalidade, pois:

- a) leva em conta o erro de mensuração;
- b) aumenta o controle dos efeitos de manipulações experimentais;
- c) é capaz de testar estruturas teóricas complexas;
- d) consegue conjugar abordagens macro e micro;
- e) oferece indícios robustos de validade e confiabilidade.

Apesar do termo Método de Equações Estruturais fazer referência a diversos algoritmos para a solução de sistemas de equações simultâneas, em marketing, é usual compreender o termo enquanto uma técnica que visa compreender a relação entre:

1) variáveis observadas, denominadas de indicadores, e suas respectivas variáveis latentes, denominadas construtos latentes e erros de mensuração;

2) diversas variáveis latentes, isto é, a relação entre diversos construtos teóricos. Em suma, assume-se que os indicadores mensurados são reflexos dos construtos latentes de interesse somado a um erro de mensuração.

Uma das estratégias de utilização do Método de Equações Estruturais é a de confirmação de um modelo. Nesse caso o pesquisador testa a validade de um modelo proposto por meio da literatura (HAIR *et al.*, 2005).

Enquanto a Análise Fatorial Exploratória realizada anteriormente apresenta um ponto de partida nos testes de relações, a modelagem de equações estruturais permite realizar uma Análise Fatorial Confirmatória, porque o pesquisador tem controle completo sobre a especificação de indicadores para cada construto e permite testar a qualidade do ajuste para a solução fatorial. Ela é particularmente útil na validação de escalas para a mensuração de construtos específicos. Além disso, como a hipótese desta pesquisa é a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa entre Conhecimento e Retorno Profissional, esta é também a estratégia mais adequada para tal teste de hipótese. (HAIR *et al.*, 2005)

Outro importante conceito a ser adotado na análise é o de construto de segunda ordem ou de ordem superior. Neste tipo de modelo, os fatores de primeira ordem estimados são na realidade sub-dimensões de um construto mais amplo e geral, sendo que este último se torna a “causa” dos fatores de primeira ordem. Outra característica importante é que os fatores de segunda ordem não são observáveis, ou seja, não apresentam indicadores.

Antes de testar a relação identificada na hipótese desta pesquisa faz-se necessário primeiramente verificar a validade convergente, discriminante, a variância extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC) tanto para os construtos de primeira ordem, quanto para os de segunda ordem.

A validade convergente busca identificar se os indicadores de um construto realmente são adequados para medir as dimensões latentes de interesse, enquanto a validade divergente verifica se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse (HAIR *et al.*, 2005).

Conforme alerta Hair *et al.* (2005), o Alfa de Cronbach é uma medida que pode apresentar limitações, uma vez que esse não considera o erro nos indicadores. Uma solução alternativa é o cálculo da Confiabilidade Composta (CC) e da Variância Média Extraída (AVE) através da realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Dessa forma, foi feita a avaliação da variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE) e da confiabilidade composta (*Composite Reliability* – CR). Conforme Fornell e Larcker (1981), a AVE indica o percentual médio de variância

compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. Já a medida de confiabilidade composta é uma estimativa do coeficiente de confiabilidade e representa o percentual de variância dos construtos que é livre de erros aleatórios.

Enquanto a validade convergente busca atestar que os itens de um construto são suficientemente correlacionados de forma a medir uma variável latente, a validade discriminante busca provar que os construtos do modelo tratam de conceitos distintos (MALHOTRA, 2006).

Para avaliar a validade discriminante dos construtos empregou-se o método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981). O procedimento sugerido por tais autores consiste em fazer uma Análise Fatorial Confirmatória, por meio do método de mínimos quadrados generalizados e comparar o quadrado do coeficiente de correlação entre os pares de construtos com a variância média extraída dos construtos.

Vale ressaltar que foram necessários rodar dois modelos fatoriais para garantir a validade convergente e discriminante, bem como valores de AVE e CC adequados. Dessa forma, no primeiro modelo foram considerados apenas os fatores de primeira ordem, sendo que no segundo modelo os fatores de primeira ordem foram ligados a seus respectivos fatores de segunda ordem.

Para ambos os modelos fatoriais, foi aplicado o método de estimação de mínimos quadrados generalizados, já que os estimadores dessa função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados (MINGOTI, 2005).

4.8.3.3.1 Validade Convergente e Discriminante dos construtos de primeira ordem

O método utilizado nesse trabalho para avaliar a validade convergente foi o proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991), que sugerem que a Análise Fatorial Confirmatória pode ser usada para verificar se os indicadores estão significativamente relacionados aos construtos de interesse. Além disso, tais autores recomendam que seja verificada a significância das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 5% ou 1%, utilizando usualmente testes t unicaudais, onde o t crítico corresponde a 1,65 ($\alpha = 0,05$) ou 2,236

($\alpha = 0,01$). Para identificar os construtos latentes fixou-se a variância dos fatores na unidade (1), supondo os construtos na forma padronizada (KELLOWAY, 1998).

Considerando que, conforme Tabachnick e Fidel (2001), a AVE deve ser superior a 0,50 e a confiabilidade composta superior a 0,70, os resultados obtidos mostram que todos os construtos apresentaram medidas de adequação da mensuração dentro de limites aceitáveis.

Nota-se que a variância média compartilhada entre os indicadores e seus respectivos construtos é superior a variância compartilhada entre os construtos em todos os casos, demonstrando que todas as escalas medem efetivamente construtos diferentes. Nesse sentido, pode-se afirmar que todos os construtos do estudo apresentaram evidências de validade discriminante.

4.8.3.3.2 Validade Convergente e Discriminante dos construtos de segunda ordem

Da mesma forma que foi testada a validade convergente para os construtos de primeira ordem, o mesmo foi feito para os construtos de segunda ordem. Vale ressaltar que para se chegar a melhor solução fatorial pode ser necessária a exclusão de alguns dos construtos de primeira ordem do modelo que pertencem aos grandes construtos denominados Conhecimento e Retorno Profissional. Tais exclusões serão necessárias para que a variância extraída média e a confiabilidade composta dos construtos fiquem acima dos limites estabelecidos pela literatura, bem como para garantir a validade discriminante entre o Conhecimento e o Retorno Profissional.

Se a variância média compartilhada entre os indicadores e seus respectivos construtos for superior à variância compartilhada entre os construtos em todos os casos, demonstra-se que Conhecimento e Retorno Profissional efetivamente medem aspectos diferentes da realidade.

4.8.3.3.3 Validade Nomológica do modelo

Para verificar a existência de uma correlação entre o Conhecimento e o Retorno Profissional foi empregado um modelo reflexivo no qual os dois grandes construtos foram tratados como de segunda ordem e seus sub-construtos que permaneceram na análise como de primeira ordem.

De acordo com Brei e Neto (2006), em um modelo reflexivo a direção da causalidade vai do construto para seus indicadores. Isso significa que mudanças no construto causam variações nos itens. Para que o modelo rodasse a variância dos construtos de segunda ordem foram fixadas em 1 (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

O resultado do modelo estrutural proposto será verificado se a relação entre Conhecimento e Retorno Profissional for positiva e estatisticamente significativa, apresentando uma carga o mais próxima possível do valor 1, que representa 100%. Tal valor sendo elevado indicará grande correlação na variância conjunta de ambos os construtos.

Com relação aos sub-construtos explicados pelo Conhecimento e por Retorno Profissional, o mesmo procedimento se aplica: os caminhos revelarão o peso que cada um deles representa para o construto avaliado. Quanto maior a carga mais importante é peso do indicador no seu sub-construto.

A qualidade de ajuste de um modelo mede a correspondência da matriz de dados de entrada reais ou observados (covariância ou correlação), com aquela prevista pelo modelo proposto (HAIR *et al.*, 2005). Tais autores ressaltam que o pesquisador deve tomar precauções contra “superajustamento” do modelo aos dados. Ou seja, deve ser mantida certa proporção entre o número de coeficientes estimados e o número de respondentes de forma a obter parcimônia (a conquista de melhor ou maior ajuste para cada coeficiente estimado).

Procedimentos para verificar o ajuste do modelo estrutural foram utilizados através de medidas de ajuste absoluto e parcimonioso. As medidas de ajuste absoluto avaliam apenas o ajuste geral do modelo não considerando o “superajustamento”. Já as medidas de ajuste parcimonioso, avaliam a parcimônia do modelo proposto pela análise do ajuste versus o número de coeficientes estimados necessário para atingir aquele nível de ajuste.

Finalmente, foi avaliada a adequação da solução estrutural obtida após garantir que o modelo não apresentasse estimativas ofensivas, tais como variâncias de erro não significantes, o que indica uma relativa estabilidade da solução (HAIR *et al.*, 2005).

Para avaliar o ajuste absoluto do modelo foram usados o RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação) e o GFI (Índice de qualidade de ajuste). Já para avaliar o ajuste parcimonioso foi utilizado o índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI), o qual é ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo e o qui-quadrado escalonado. Deste modo, mesmo que o modelo não apresentasse um ajuste perfeito, o seu ajustamento é moderado permitindo que inferências acerca das relações causais estimadas sejam tecidas.

Os procedimentos contendo os valores encontrados e dimensionados, resultantes dos dados coletados neste trabalho, poderão ser verificados no capítulo relativo à Análise dos Dados, apresentado a seguir, onde serão detalhadas as regras estatísticas contidas na metodologia, atreladas às medições estatísticas efetuadas.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Explicações Preliminares

O principal objetivo deste trabalho foi investigar a relação entre o Conhecimento adquirido em cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração e o Retorno Profissional obtido pelos profissionais egressos desses cursos, através de um modelo relacional hipotético proposto que envolve estes dois construtos.

O referencial teórico deste trabalho abordou o histórico de cursos de graduação e pós-graduação em Administração, com claro objetivo de situar a população escolhida para se retirar os respondentes e justificar esta escolha: alunos egressos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração, nas modalidades MBA e MPA. Além disso, é comum a não diferenciação das diversas modalidades de especialização em Administração para o público em geral. Desta forma, e lembrando-se o que foi mencionado anteriormente na Metodologia, este trabalho foi realizado junto a uma amostra significativa de 192 profissionais egressos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* de Administração oferecidos por diversas Instituições de Ensino Superior, a maioria situada no estado de Minas Gerais, levando-se em consideração uma população de aproximadamente 2.000 alunos.

As tabelas que são apresentadas a seguir têm por objetivo sintetizar o conjunto das informações captadas dos participantes da pesquisa por meio das respostas aos questionários, com destaque para cada variável pesquisada. Adicionalmente elas dão suporte às análises demográficas iniciais que se pretende conduzir. As características constantes dessas tabelas estão representadas individualmente, com o objetivo de facilitar a visualização das mesmas.

5.2 Resultados

5.2.1 Caracterização da amostra

A presente análise foi estruturada considerando-se a necessidade de responder aos objetivos propostos. Todavia, inicialmente, será feita uma descrição da amostra utilizada na pesquisa.

O GRÁFICO 5.1 abaixo exibe o curso de graduação que os entrevistados formaram antes de realizar o MBA. Verifica-se que Administração é o de maior percentual de citação, com 43%, seguido bem atrás por Engenharia, com 13% e Comunicação com 9%.

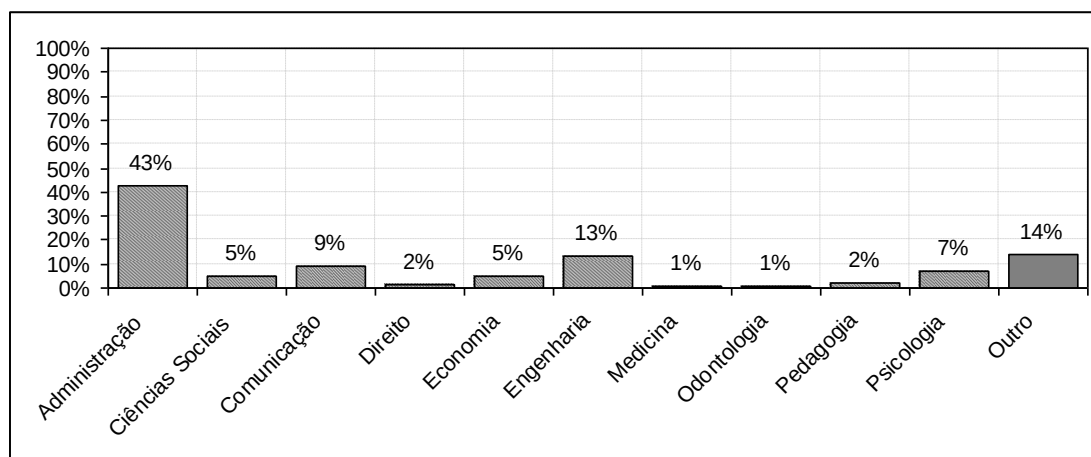


Gráfico 5.1 – Curso de graduação que realizou.
Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁFICO 5.2 exibe a IES na qual os entrevistados realizaram o MBA. Observa-se que a IES G foi a de maior frequência, totalizando 70% das citações. Em segundo lugar, mas bem distante, aparece a IES D com 7% das citações e em terceiro lugar a IES B com 5%. As outras IES não receberam mais do que 5% das citações.

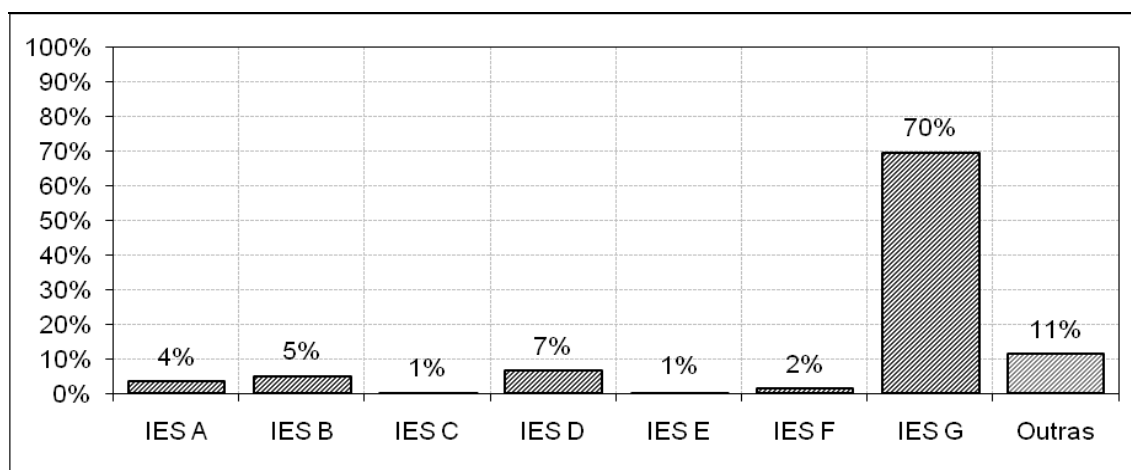


Gráfico 5.2 – Instituição de ensino na qual cursou o MBA.
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o GRÁFICO 5.3, observa-se quais são as áreas de concentração onde os entrevistados realizaram o MBA. As mais citadas foram a de Negócios / Vendas (33%), seguida da área de Recursos Humanos (25%), e em seguida pela área de Marketing (21%). A área Financeira foi bem menos citada, bem como a área de planejamento. As áreas com menos de 5% de citações estão agrupadas como outras e somaram 3%.

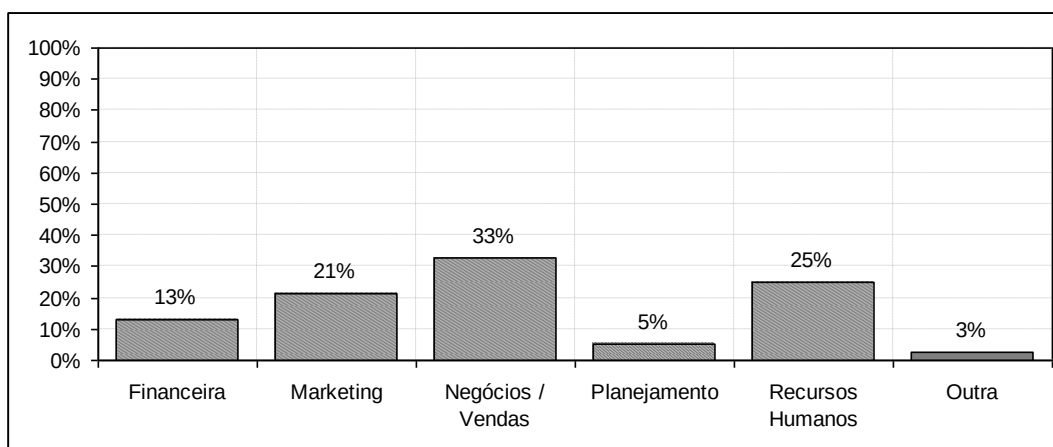


Gráfico 5.3 – Área de concentração do MBA realizado.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no GRÁFICO 5.4 observa-se que as faixas que denotam o ano de conclusão do MBA dos entrevistados receberam percentuais de citações bem distribuídos, mostrando uma boa diversidade da amostra. A faixa entre 2003 a 2004 foi a que apresentou maior percentual de citação (29%) e a faixa entre 2005 a 2006 foi a que recebeu o menor percentual de citações (20%).

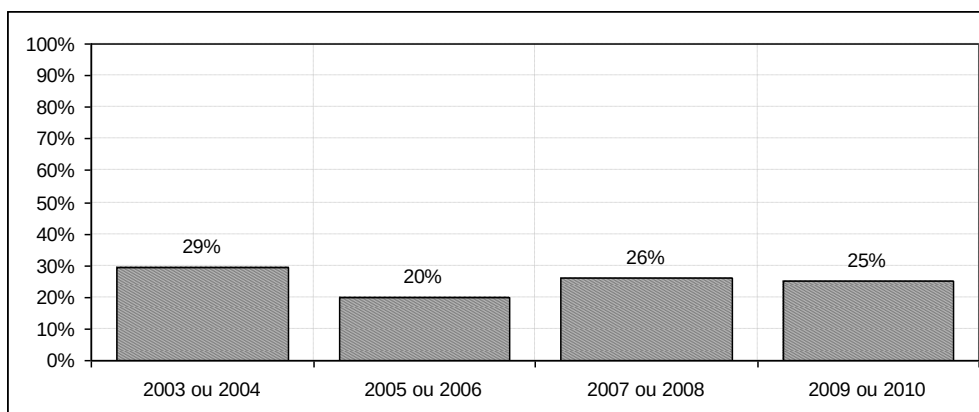


Gráfico 5.4 – Ano de conclusão do MBA.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no GRÁFICO 5.5 verifica-se que 52% da amostra entrevistada pertence ao sexo feminino enquanto 48% são do sexo masculino. Com relação ao estado civil mais da metade dos entrevistados são casados (54%), enquanto 37% são solteiros e 9% são desquitados / divorciados.

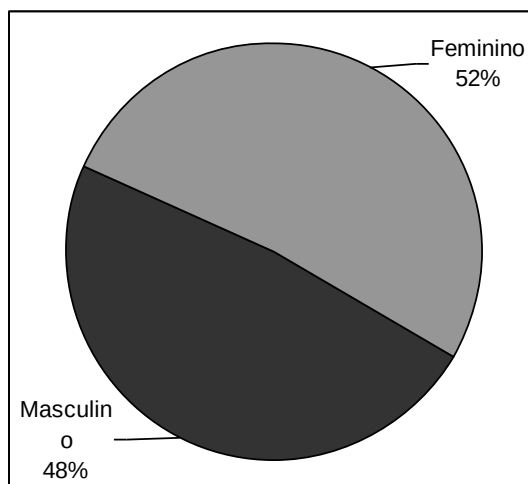


Gráfico 5.5 – Gênero do entrevistado.
Fonte: Dados da pesquisa.

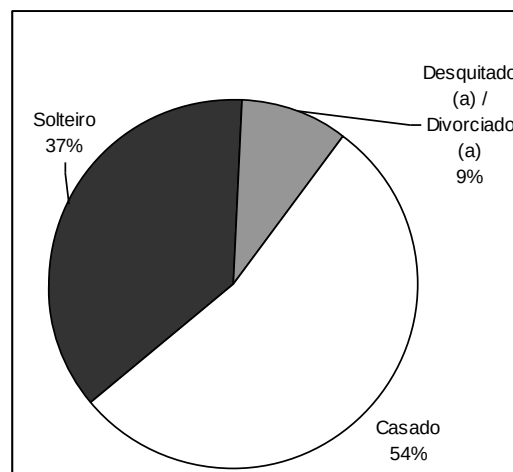


Gráfico 5.6 – Estado civil do entrevistado.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à idade dos entrevistados, observa-se que a maior parte se encontra na faixa entre 36 a 40 anos (53%). As faixas entre 26 a 30 anos e entre 31 a 35 anos obtiveram praticamente o mesmo percentual de citações, enquanto apenas 2% dos entrevistados possuem até 25 anos.

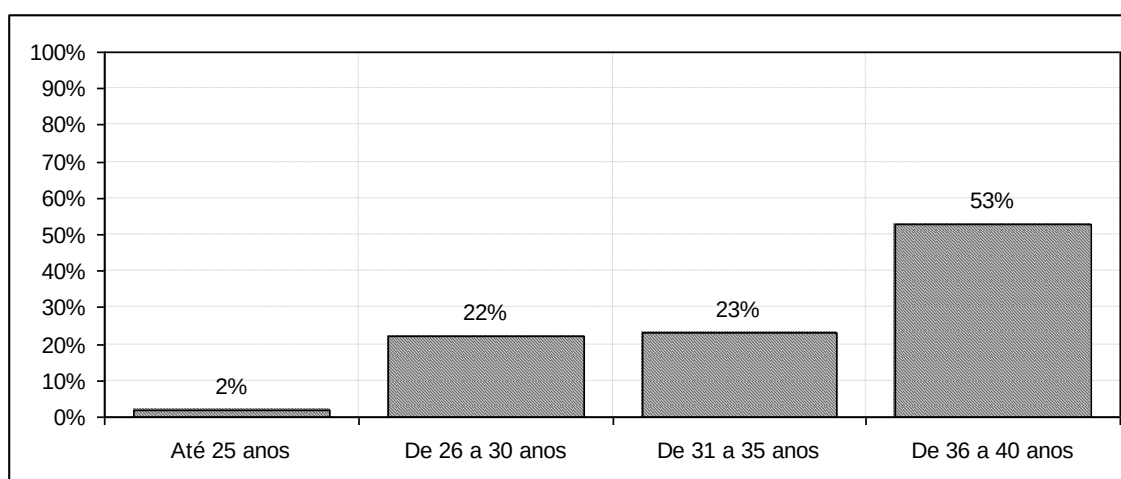


Gráfico 5.7 – Faixa etária dos entrevistados.
Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à faixa salarial dos entrevistados, observa-se maior concentração de profissionais com salário compreendido na faixa entre 5 e 10 salários mínimos, correspondendo a 35% e com salário compreendido na faixa entre 11 e 20 salários mínimos, 31%. As outras faixas receberam aproximadamente o mesmo percentual de citações e para 5% dos entrevistados a pergunta não se aplicou à situação atual do mesmo.

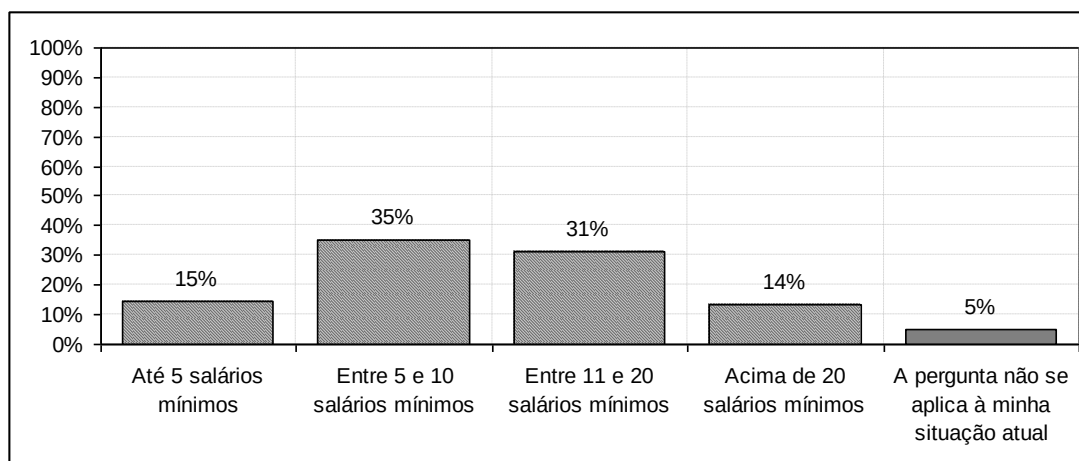


Gráfico 5.8 – Faixa salarial dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁFICO 5.9 exibe a área de atuação do entrevistado na empresa em que trabalha. As áreas mais citadas foram a Financeira (20%), a de Recursos Humanos (18%), a de Negócios / Vendas (17%) e a de Suporte / Administrativa (13%).

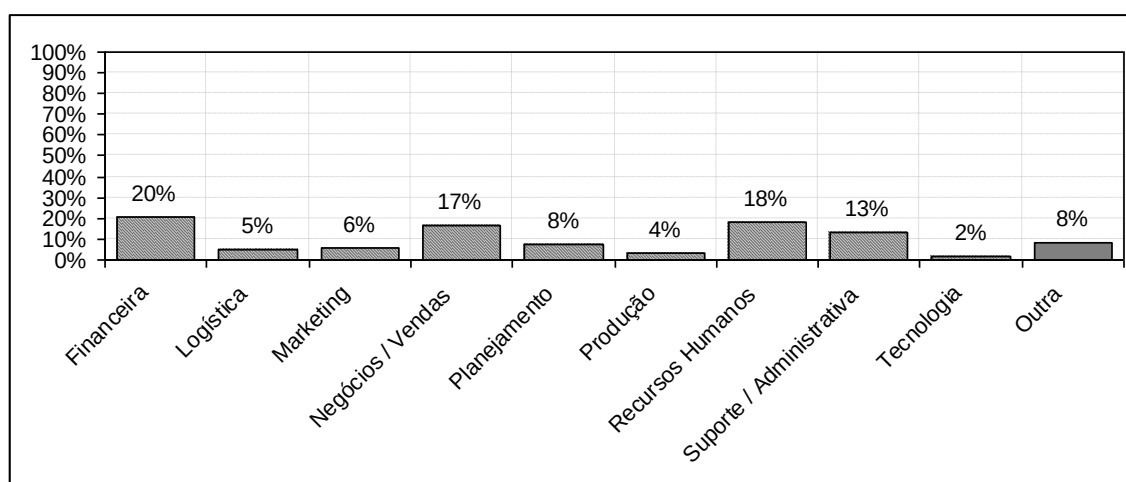


Gráfico 5.9 – Área de atuação dos entrevistados na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao cargo ocupado pelo entrevistado, verificou-se que 39% são gestores, ou seja, ocupam cargos de gerência, diretoria ou presidência. Outros 29% são Analistas / Especialistas, 11% são autônomos, 7% são auxiliares administrativos / técnicos e 6% são proprietários.

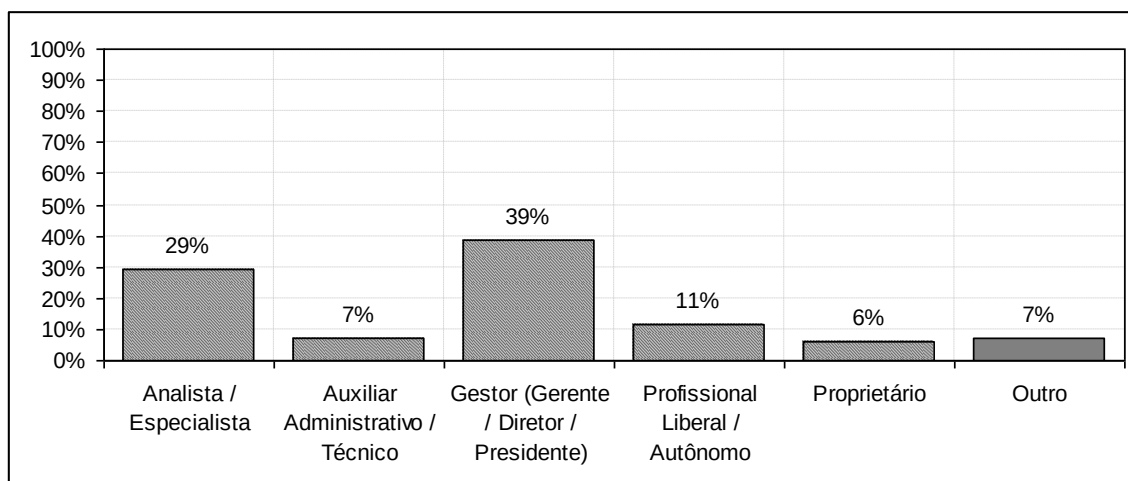


Gráfico 5.10 – Cargo ocupado pelos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Aproximadamente 1/3 dos entrevistados atuam no cargo em que ocupam atualmente há 3 anos, e outros 1/3 atuam no cargo dentro de um período compreendido entre 3 a 9 anos. Já 28% atuam há mais de 9 anos no mesmo cargo.

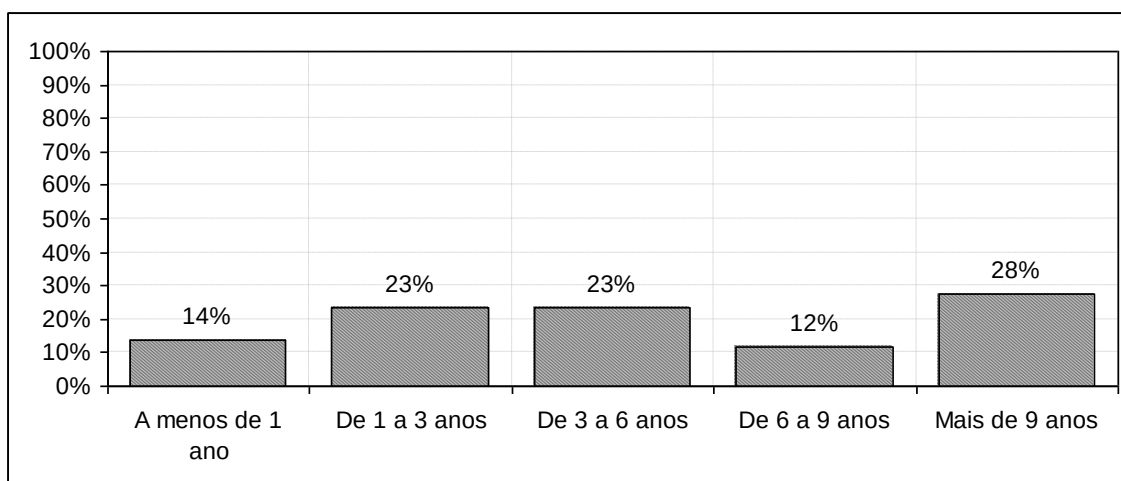


Gráfico 5.11 – Tempo em que atua no cargo ocupado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com referência ao tempo em que trabalham na empresa, observa-se que aproximadamente 30% dos entrevistados trabalham na mesma até 3 anos. Outros 24% trabalham na mesma empresa em um período de tempo compreendido entre 3 e 6 anos, 10% entre 6 a 9 anos, e 31% trabalham a mais de 9 anos na mesma empresa.

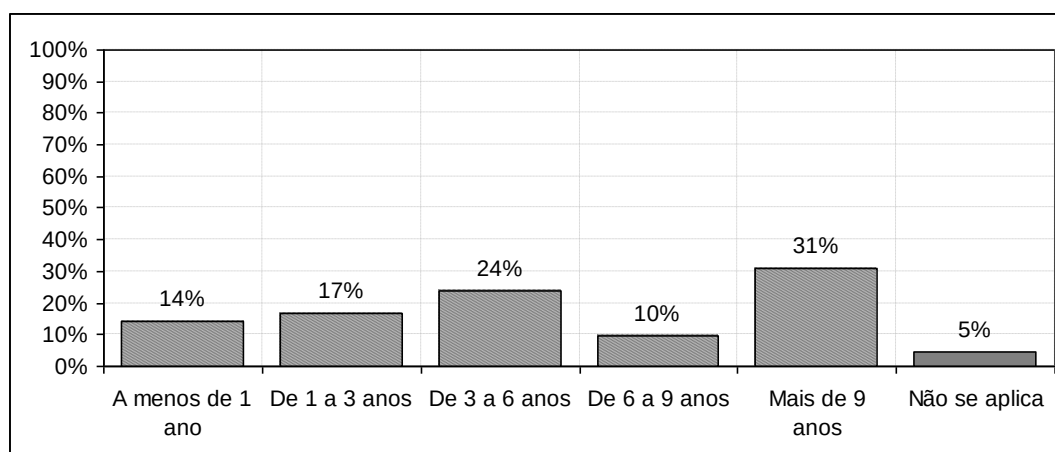


Gráfico 5.12 – Tempo em que trabalha na empresa atual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao número de empregados das empresas em que os entrevistados trabalham verifica-se que a faixa com mais de 200 empregados foi a de maior citação, com 57%. Em seguida, mas bem distante, apareceu a faixa com menos de 25 empregados, com 16% das citações. As empresas com 26 a 70 empregados representam 14% da amostra.

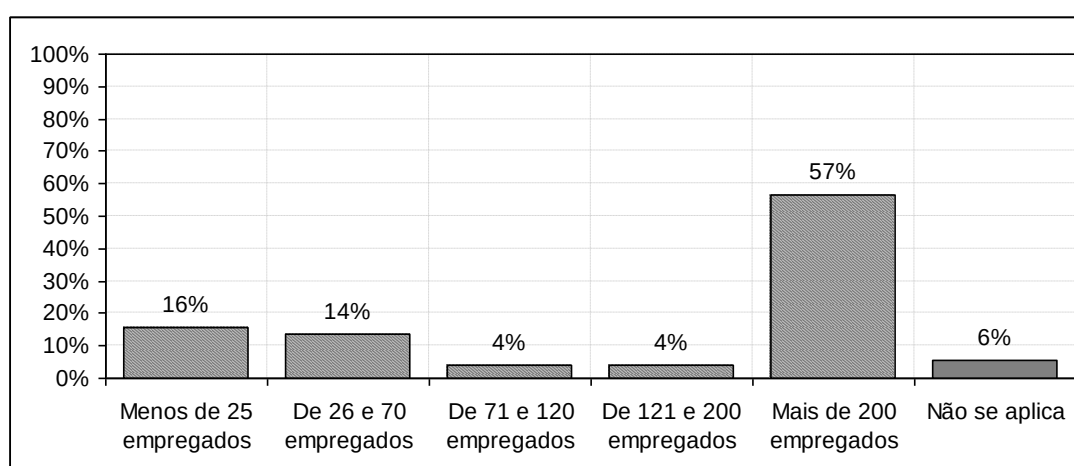


Gráfico 5.13 – Número de empregados da empresa na qual os entrevistados trabalham.

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁFICO 5.14 exibe o perfil de controle acionário das empresas em que os entrevistados trabalham. Verifica-se que aproximadamente 50% dos entrevistados trabalham em empresas privadas e 32% em empresas públicas. Outras 8% trabalham em empresa própria e 3% são autônomos. Tal questão não se aplicou a 8% dos entrevistados.

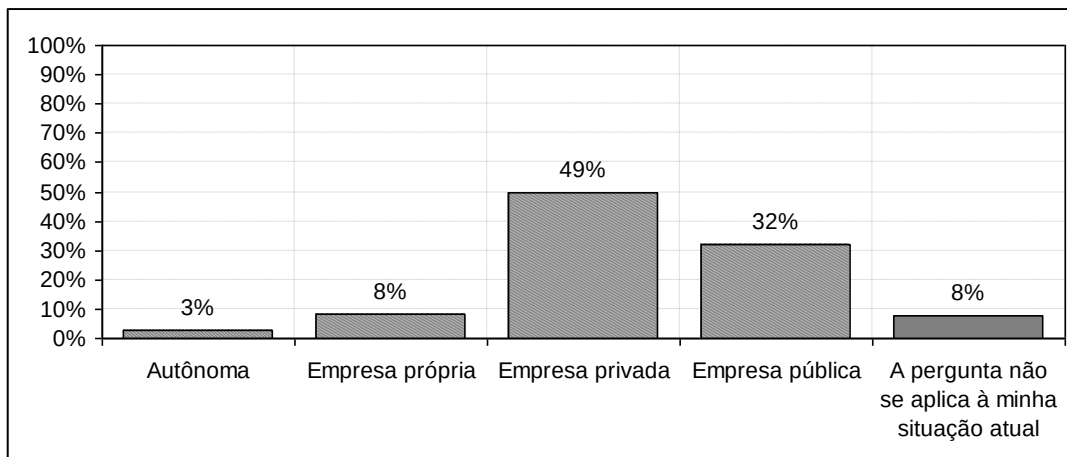


Gráfico 5.14 – Natureza do controle acionário da empresa onde os entrevistados trabalham.
Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁFICO 5.15 exibe o setor de atuação das empresas nas quais os entrevistados trabalham. Observa-se que mais da metade das empresas atuam no setor de serviços, 14% atuam no setor industrial, 7% no setor comercial e apenas 2% atuam no setor agrícola. Vale ressaltar que 25% dos entrevistados afirmaram que tal pergunta não se aplica à situação atual dos mesmos.

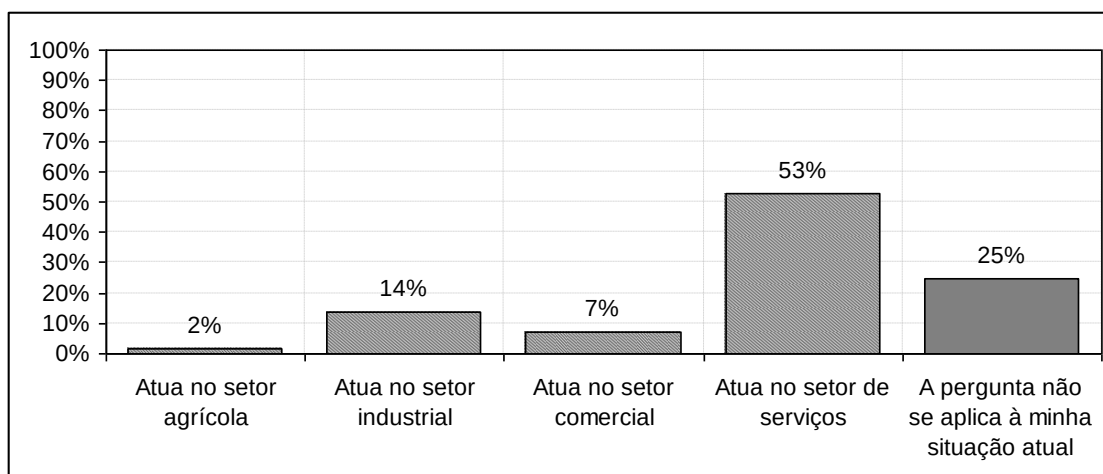


Gráfico 5.15 – Setor de atuação da empresa na qual os entrevistados trabalham.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos fatores que mais contribuíram para o respondente se interessar em cursar a especialização, observa-se como resultado da pesquisa realizada que o fator mais determinante foi a possibilidade de atualização de conhecimentos (93%), seguido pela possibilidade da aplicação do conhecimento no trabalho (64%). Para os respondentes, também é significativa a formação de uma *network* ou rede de relacionamentos (50%) e também a possibilidade de aumento de salário (36%). Para 29%, em ordem decrescente de importância vem a possibilidade de mudança de área de atuação e 10% para a garantia de estabilidade. Neste caso as respostas podem ultrapassar 100%, uma vez que foi dada aos respondentes a liberdade de marcar mais de opção.

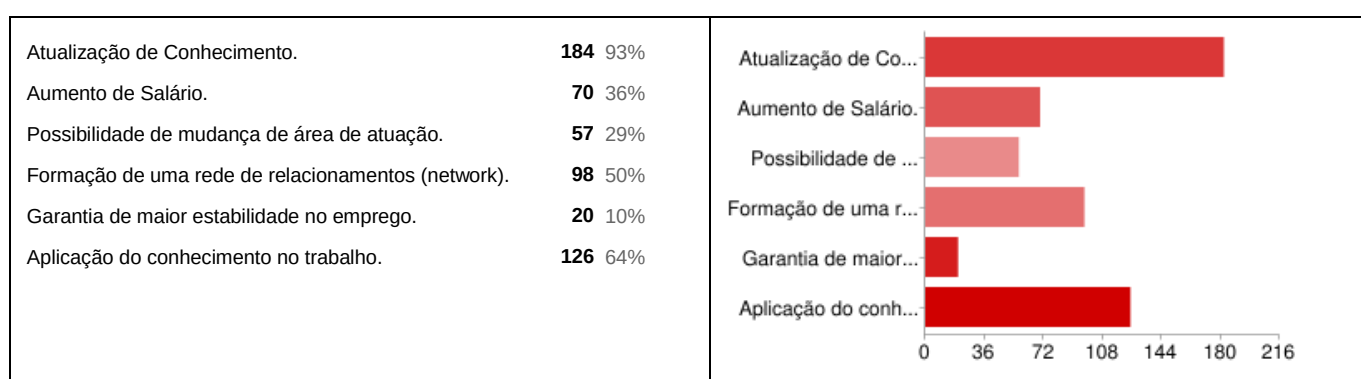


Gráfico 5.16 – Fatores que mais contribuíram para o respondente se interessar em cursar a Especialização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos fatores mais favorecidos após a conclusão do curso de especialização, os respondentes relacionaram a possibilidade de atualização de conhecimentos (85%), seguido pela possibilidade de aplicação dos mesmos no trabalho (54%). Na sequência decrescente de importância, observa-se que a formação de um *network* e a possibilidade de mudança de área de atuação são relevantes e apresentam os percentuais de 46% e 23%, respectivamente. Os últimos fatores citados são, em ordem decrescente de importância a possibilidade de obter aumento de salário (19%) e à garantia de estabilidade (6%). Neste caso as respostas podem ultrapassar 100%, uma vez que foi dada aos respondentes a liberdade de marcar mais de uma opção.

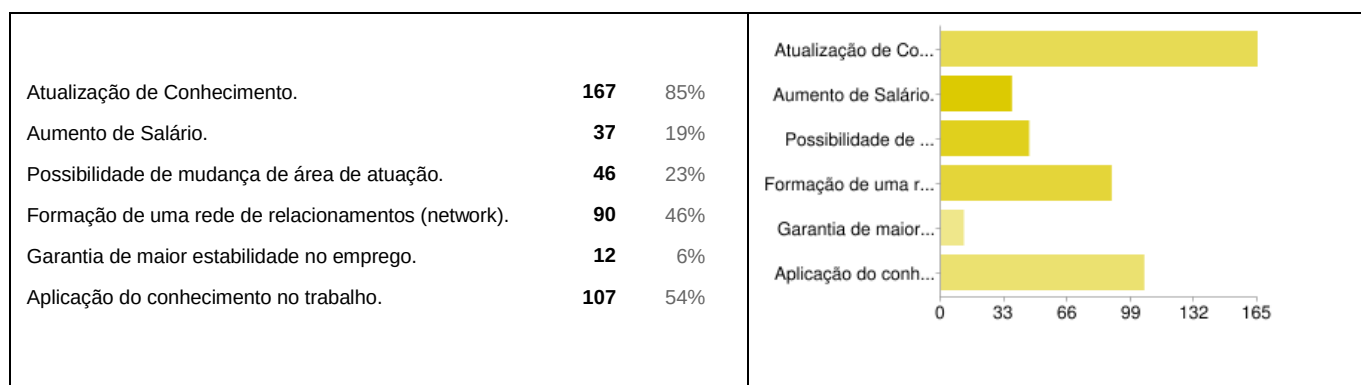


Gráfico 5.17 – Fatores que mais favorecidos após a conclusão do Curso de Especialização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos fatores mais favorecidos após a participação e conclusão do curso de especialização, relacionados ao *network* feito neste período, observa-se como resultado da pesquisa realizada que o fator mais favorecido na opinião dos respondentes foi a atualização de conhecimentos (64%), seguido pela possibilidade de consultar as pessoas desta rede - consulta a colegas de curso com cargos similares para avaliação de cenário e tomada de decisão (48%). Logo a seguir, a relevância é apontada como sendo na garantia de recolocação em caso de demissão (15%). Para 7%, pode ser o salário e finalmente para 6% a possibilidade de mudança de área dentro da empresa. Neste caso, as respostas podem ultrapassar 100%, uma vez que foi dada aos respondentes a liberdade de marcar mais de uma opção.

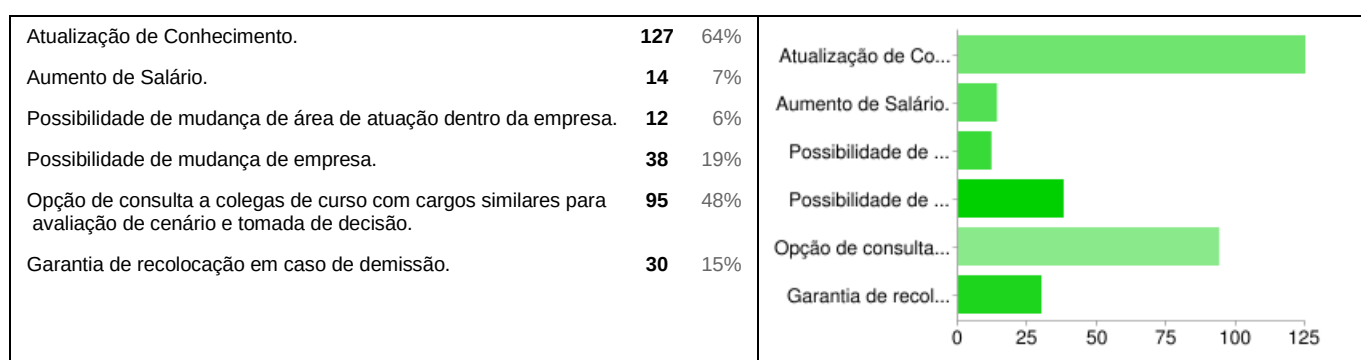


Gráfico 5.18 – Fatores mais favorecidos após a conclusão do Curso de Especialização, relacionados ao *network* feito neste período.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se como resultado da pesquisa realizada que o fator mais relevante em relação à escolha de qual Instituição de Ensino Superior cursar, os respondentes apontaram

primordialmente o prestígio da mesma (86%), seguido pelo quadro de professores (39%), localização (33%) e custo do curso comparado com os concorrentes (33%) e por ordem decrescente de relevância as conversas com conhecidos sobre pós-graduação e atividades profissionais (31%) e por fim a grade curricular (27%). Neste caso as respostas podem ultrapassar 100%, uma vez que foi dada aos respondentes a liberdade de marcar mais de uma opção.

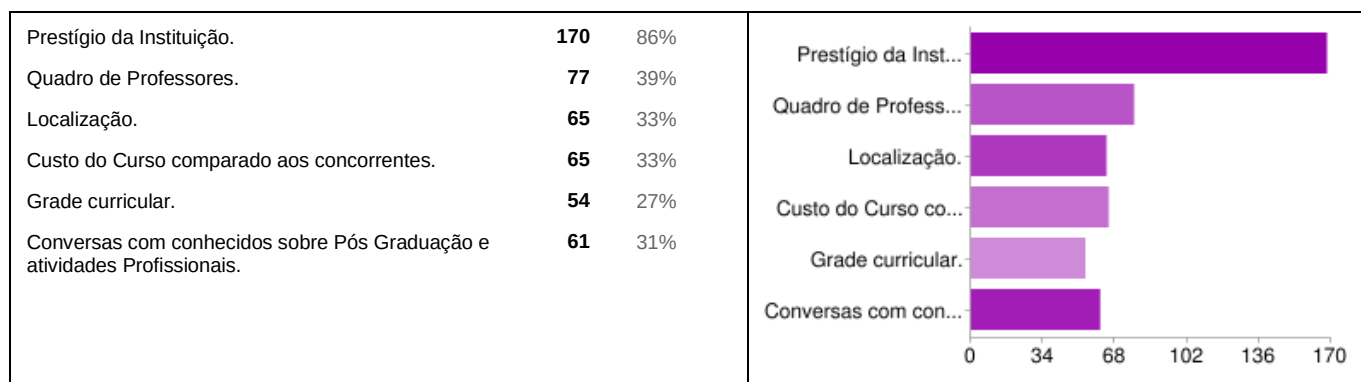


Gráfico 5.19 – Fator mais relevante em relação à escolha de qual Instituição de Ensino Superior cursar.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, ainda, como resultado da pesquisa realizada, que a forma de examinar os fatores que mais pesaram na escolha da Instituição de Ensino Superior cursar pelos respondentes foi a indicação de ex-alunos e/ou profissionais que exercem atividade correlata com quem tenho contato (52%), seguido por pesquisa no *site* da IES ou em sites correlatos (38%) e avaliação do corpo docente (35%). Na sequência foi apontado a leitura em jornais e revistas especializadas (26%), finalizando quase no mesmo patamar com as entrevistas com profissionais/professores da IES (11%) e indicação da empresa em que se trabalhava (12%).

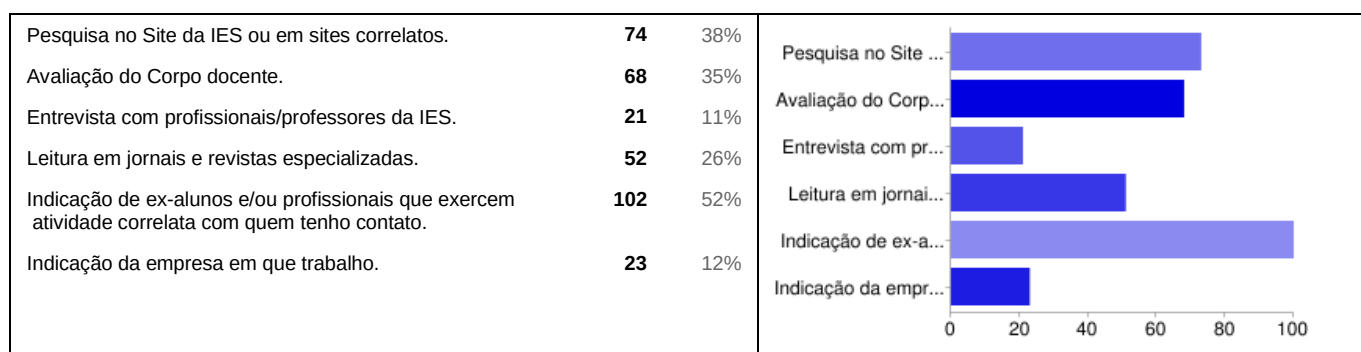


Gráfico 5.20 – Forma de examinar os fatores que mais pesaram na escolha da Instituição de Ensino Superior cursar.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.2 Análise descritiva dos dados

A TABELA 5.1 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis da pesquisa. Nela são evidenciados o tamanho da amostra (n), o valor mínimo (mínimo) e o valor máximo (máximo), a média e o desvio padrão de cada variável.

A média é uma medida de tendência central e na pesquisa em questão revela de concordância com as variáveis da pesquisa. Já o desvio padrão apresenta um indicativo da variabilidade dos dados. Ele revela se a média reflete um consenso ou não do que os entrevistados responderam. Nesse sentido, um desvio padrão pequeno indica que os dados estão próximos da média e, portanto existe um consenso dos entrevistados. Já desvios padrões maiores indicam que os dados estão mais distantes da média, ou seja, que os entrevistados apresentam uma opinião mais divergente sobre o assunto. Além disto, a observação do valor mínimo e do valor máximo também dão uma idéia da amplitude dos dados. (ANDERSON, SWEENEY e WILLIAMS, 2007)

Com base na TABELA 5.1 é possível verificar um comportamento diferenciado nas variáveis da pesquisa no que tange à média e o desvio padrão. Algumas variáveis apresentaram médias altas e desvios padrões pequenos, indicando que no geral os entrevistados tendem a apresentar um alto grau de concordância com elas. Já outras apresentam médias baixas ou regulares e desvios padrões superiores, o que indica uma maior variabilidade na opinião dos entrevistados no que tange à concordância com as afirmativas. Tais observações são importantes no sentido de conhecer os dados de forma a prosseguir com a análise multivariada.

Tabela 5.1 – Estatística descritiva.

Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
DESMBA1	192	2	10	7,82	1,52
DESMBA2	192	4	10	9,24	1,00
DESMBA3	192	3	10	8,95	1,37
DESMBA4	192	3	10	8,63	1,34
DESMBA5	192	3	10	8,88	1,22
DESMBA6	192	2	10	8,54	1,24
AVALIES1	192	0	10	7,45	1,98
AVALIES2	192	0	10	7,41	2,31
MBASATS1	192	1	10	7,64	1,80
MBASATS2	192	0	10	7,35	2,51
MBASATS3	192	0	10	7,34	2,14
MBASATS4	192	1	10	7,67	1,83
MBASATS5	192	0	10	5,55	2,74
MBASATS6	192	3	10	8,11	1,53
MBASATS7	192	2	10	6,97	1,87
MBASATS8	192	1	10	7,45	2,06
BENPROF1	192	0	10	7,03	2,33
BENPROF2	192	0	10	4,52	3,29
BENPROF3	192	0	10	4,21	3,34
BENPROF4	192	0	10	7,66	1,78
BENPROF5	192	0	10	7,44	2,03
BENPROF6	192	0	10	7,15	2,13
BENPROF7	192	0	10	4,68	3,44
BENPROF8	192	0	10	6,00	2,44
BENPROF9	192	0	10	6,01	2,79
BENPROF10	192	0	10	5,24	3,43
BENPROF11	192	0	10	4,22	3,41
BENPROF12	192	0	10	4,16	3,47
BENPROF13	192	0	10	5,75	3,24
BENPROF14	192	0	10	5,78	2,46
BENPROF15	192	0	10	4,40	3,14
BENPROF16	192	0	10	3,88	3,12
BENPROF17	192	0	10	1,32	2,59
BENPROF18	192	0	10	1,38	2,62
BENPROF19	192	0	10	6,21	2,40
BENPROF20	192	0	10	5,78	2,66
BENSOC1	192	0	10	8,01	1,73
BENSOC2	192	0	10	6,44	2,81
BENSOC3	192	0	10	5,81	3,07
BENSOC4	192	0	10	6,66	2,74
BENIND1	192	0	10	2,73	2,99
BENIND2	192	0	10	3,62	3,43
BENIND3	188	0	10	2,03	3,52
PROFSATS1	192	0	10	6,19	2,41
PROFSATS2	192	0	10	7,23	2,07
PROFSATS3	192	0	10	7,01	2,27
EXPPROF1	192	0	10	6,34	2,99
EXPPROF2	192	0	10	5,43	3,34
EXPPROF3	192	0	10	4,53	3,26

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.3 Validação das escalas criadas para a pesquisa.

5.2.3.1 Análise exploratória dos dados

Durante a análise exploratória dos dados, torna-se fundamental purificar as medições e detectar eventuais problemas nos dados coletados, diagnosticando e remediando os problemas de forma adequada a fim de evitar distorções nos resultados da análise (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Para tanto, foram analisados os dados ausentes existentes no banco de dados (*missing values*), a existência de *outliers* univariados e multivariados, a normalidade dos dados e a linearidade.

5.2.3.1.1 Análise de Dados Ausentes

Dados ausentes podem acontecer devido à recusa do respondente em emitir uma opinião, erros na coleta de dados ou erro na entrada de dados. De acordo com Hair *et al.* (2005), dados ausentes com padrões não aleatórios ou dados escondidos do pesquisador podem comprometer a generalização dos resultados.

A partir disso, realizou-se uma análise da extensão dos dados ausentes para cada um dos indicadores que serão utilizados no modelo, de forma a identificar a existência de padrões. Buscou-se primeiramente a identificação de erros de procedimento, através da verificação dos valores mínimos e máximos observados. Dessa forma, notou-se que para todas as variáveis os valores observados estavam dentro dos valores aceitáveis.

Foi verificado que apenas quatro entrevistados apresentaram dados ausentes em uma variável. Como as técnicas multivariadas que serão aplicadas posteriormente não permitem a existência de dados ausentes, faz-se necessário encontrar uma solução para o problema. Hair *et al.* (2005) destaca que existem duas: (1) trabalhar somente com os casos completos; ou (2) substituir os dados ausentes pela média. Como se tratavam de apenas quatro dados ausentes, optou-se por trabalhar com a segunda alternativa.

5.2.3.1.2 Análise de Outliers

Prosseguiu-se então com a avaliação das observações atípicas presentes no banco de dados. Segundo Hair *et al.* (2005), as observações atípicas se caracterizam por apresentar um padrão de respostas notavelmente diferente das outras observações, sendo

que não devem ser rotuladas num primeiro momento como maléficas às análises subseqüentes. O autor ressalta que tais observações atípicas podem ser indicativas de características da população, que não seriam descobertas no curso normal da análise.

Existem quatro tipos de observações atípicas, sendo: (1) erro de procedimento como erro na entrada dos dados ou uma falha na codificação; (2) observações que ocorrem devido a ocorrência de um evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

Iniciou-se esse processo pela análise da consistência do banco de dados, isto é, buscou-se encontrar valores inconsistentes, logicamente incoerentes ou erros de digitação (MALHOTRA, 2006). Na presente pesquisa não foram encontrados valores fora dos limites previstos das escalas (0 a 10) utilizadas, uma vez que o questionário eletrônico não permitia tal ocorrência.

Para verificar a existência univariada (tipo 2 ou 3) de observações atípicas empregou-se um método comumente usado que consiste na padronização dos resultados de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Sugere-se que observações com escores padronizados superiores a 3 ou 4 sejam consideradas observações atípicas (HAIR *et al.*, 2005). Na presente análise empregou-se o critério de escores fora da faixa de $-3,24$ a $3,24$ como observações atípicas.

Foram encontradas 44 observações com escores fora da faixa de $-3,24$ a $3,24$ distribuídos em 18 variáveis, divididos em 26 casos. Por se tratar de observações supostamente válidas da população e visando manter a consistência da amostra, mesmo que um pouco divergentes do padrão geral, preferiu-se manter tais casos na análise.

Foi verificada também a existência de observações atípicas multivariadas (tipo 4). Empregou-se para tanto a medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2005) tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis. Para verificar a significância da medida é empregado o teste qui-quadrado em que valores inferiores a 0,001 são considerados *outliers*. Foram encontrados 11 casos de observação atípica multivariada. Como a

exclusão de tais casos reduziria substancialmente a amostra, optou-se por manter tais casos.

Apesar de terem sido encontrados *outliers* univariados e multivariados, indicando a existência de alguns entrevistados que fugiam um pouco ao padrão típico de comportamento para certas variáveis, optou-se por não excluí-los da amostra, uma vez que tal procedimento reduziria substancialmente a mesma. Além disto, é possível que se a amostra fosse aumentada, tais casos deixassem de se apresentar como observações atípicas. Isto ocorre porque crescendo o número de entrevistados, pontencialmente obtém-se mais respostas concordantes com as demais opiniões que fazem parte da amostra, encaixando o que antes era considerado atípico em um novo padrão.

5.2.3.1.3 Normalidade dos dados

A distribuição normal das variáveis é um pressuposto implícito nas técnicas de inferências empregadas nesse estudo. Isso se deve ao fato de que quando os dados não apresentam distribuição normal, é recomendado utilizar outro teste estatístico ou mesmo algum método de estimação que seja mais adequado a um determinado tipo de distribuição (Hair *et al.*, 2005). Para verificar a normalidade dos dados empregou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov. Segundo esse teste uma variável pode ser considerada normal se o valor da significância da estatística for superior a 0,01 (nível liberal).

Tabela 5.2 – Teste de aderência a normalidade de Kolmogorov-Sminov.

Variável	Teste	Sig.
DESMBA1	2,373	0,000
DESMBA2	3,750	0,000
DESMBA3	3,798	0,000
DESMBA4	3,913	0,000
DESMBA5	3,596	0,000
DESMBA6	3,108	0,000
AVALIES1	2,441	0,000
AVALIES2	2,201	0,000
MBASATS1	2,132	0,000
MBASATS2	2,923	0,000
MBASATS3	2,462	0,000
MBASATS4	2,073	0,000
MBASATS5	1,633	0,010
MBASATS6	2,378	0,000
MBASATS7	2,257	0,000
MBASATS8	2,260	0,000
BENPROF1	2,307	0,000
BENPROF2	1,850	0,002
BENPROF3	2,169	0,000
BENPROF4	2,346	0,000
BENPROF5	2,308	0,000
BENPROF6	2,279	0,000
BENPROF7	2,047	0,000
BENPROF8	2,131	0,000
BENPROF9	1,750	0,004
BENPROF10	2,130	0,000
BENPROF11	2,476	0,000
BENPROF12	2,374	0,000
BENPROF13	2,372	0,000
BENPROF14	1,946	0,001
BENPROF15	2,203	0,000
BENPROF16	2,488	0,000
BENPROF17	6,011	0,000
BENPROF18	5,879	0,000
BENPROF19	2,250	0,000
BENPROF20	2,162	0,000
BENSOC1	2,798	0,000
BENSOC2	2,200	0,000
BENSOC3	2,017	0,001
BENSOC4	1,702	0,006
BENIND1	3,635	0,000
BENIND2	2,892	0,000
BENIND3	5,424	0,000
PROFSATS1	2,337	0,000
PROFSATS2	2,795	0,000
PROFSATS3	2,272	0,000
EXPPROF1	1,984	0,001
EXPPROF2	1,892	0,002
EXPPROF3	1,955	0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados na TABELA 5.2, pode-se verificar que todas as variáveis rejeitaram a hipótese nula de normalidade dos dados. Pode-se confirmar também a não existência da normalidade multivariada, uma vez que essa exige a distribuição normal univariada (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

5.2.3.1.4 Linearidade

A linearidade também consiste em pressuposto para as técnicas multivariadas e é baseada em medidas correlacionadas de associação linear entre as variáveis.

Um dos meios de se verificar a linearidade dos dados é através da verificação da correlação das variáveis par a par. Se a correlação apresenta um coeficiente significativo, há um indicativo de que os dados são lineares (HAIR *et al.*, 2005). O coeficiente mais utilizado para verificar relações lineares entre variáveis é o de *Pearson* (MALHOTRA, 2006) e, por esse motivo, foi o empregado na presente pesquisa. Ressalta-se que foram observadas 357 de 1.176 relações não significativas ao nível de 5%, a partir da análise da matriz de correlação, o que representa 30% das correlações possíveis.

Foi dado prosseguimento às análises, apesar de tal percentual significativo e forma analisadas as relações, de forma que somente as variáveis mais consistentes, ou seja, que apresentaram alta correlação com o seu construto original e com os outros construtos, permaneceram no modelo.

5.2.3.2 Fidedignidade das medidas do instrumento

A pesquisa quantitativa só é possível por meio de um processo de medição e escalonamento das variáveis de interesse do pesquisador. A medição consiste na atribuição de números às características de objetos, de tal forma que esses números representem diferenças reais entre os objetos. Já o escalonamento consiste em definir a métrica subjacente ao processo de medição empregado. Em ciências sociais, tal processo é especialmente delicado, pois o cientista está interessado em mensurar conceitos abstratos que não podem ser observados diretamente e que devem ser inferidos com base em dados observáveis por meio de, por exemplo, um questionário (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994).

Essa pesquisa pode ser classificada na categoria de estudos que visam estudar construtos latentes abstratos. É, portanto, fundamental compreender a teoria subjacente à operacionalização das perguntas, favorecendo a interpretação correta por parte dos respondentes (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Para que isso ocorra, é imprescindível avaliar a extensão da fidedignidade das medições realizadas por meio da avaliação da confiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa.

5.2.3.2.1 Dimensionalidade dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional

Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) ressaltam que é necessário explorar a dimensionalidade dos construtos incluídos no estudo de forma a atestar a fidedignidade do instrumento. Isso porque cada construto teórico deve tratar de dimensões distintas do fenômeno estudado. Dessa forma, a unidimensionalidade implica que os itens do questionário devem estar altamente relacionados uns com os outros, formando um único conceito (HAIR *et al.*, 2005).

Foi testada a dimensionalidade dos dois grandes construtos (Conhecimento e Retorno Profissional) do modelo de forma a verificar se os sub-construtos seriam encontrados da maneira como foram concebidos de acordo com a literatura.

Para isso, foram rodadas duas análises fatoriais exploratórias (AFE), para cada um dos dois construtos. Num primeiro momento foi utilizada a análise de componentes principais como método de extração e como método de rotação foi utilizado o *varimax*. De acordo com Mingoti (2005) tal método de extração é mais adequada quando não se tem certeza a priori do número de dimensões latentes que o construto possui. Com base no resultado encontrado nesta primeira análise foi rodada outra análise fatorial utilizando como método de extração a análise dos fatores principais e o *oblimin* como método de rotação. A autora revela que tal método é mais robusto, garantindo dessa forma que as variáveis mais confiáveis permaneçam na análise.

Uma série de regras para verificar se existem condições adequadas para o uso da AFE devem ser observadas. Inicialmente, é necessário verificar a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Ela varia de 0,000 a 1,000, sendo que quanto mais próximo

de 1,000 (unidade), melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. De acordo com Malhotra (2006), a solução fatorial é adequada se o KMO apresentar um valor entre 0,500 e 1,000.

Já o Teste de Esfericidade de Bartlett deve indicar que a matriz de correlação populacional não é uma identidade, o que ocorre quando o resultado revela um valor significativo ($p < 0,01$).

Além disso, é esperado que a solução fatorial consiga explicar pelo menos 60% da variância total dos dados, o que indica que a redução de dados consegue explicar uma parcela considerável da variação existente (Hair *et al.*, 2005).

Também é conveniente verificar a magnitude das comunalidades, que é a quantia total de variância que um item original compartilha com todos os outros incluídos na análise. A comunalidade para cada indicador deve ser superior a 0,500 (HAIR *et al.*, 2005).

Para a definição do número de fatores, foi utilizado o critério do *eigenvalue*, ou seja, somente fatores que apresentaram *eigenvalues* (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 1 foram considerados como significantes (HAIR *et al.*, 2005).

A carga fatorial permite interpretar o papel que cada variável tem na definição do fator e representa a correlação de cada variável com o fator. Segundo Hair *et al.* (2005), valores de carga fatorial acima de 0,500 são considerados significativos.

Dessa forma, os critérios adotados para encontrar a melhor solução fatorial são reapresentados no QUADRO 5.1:

Quadro 5.1 – Critérios para adequação da solução fatorial e confiabilidade.

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500 (para 2 variáveis) e > 0,600 (para 3 variáveis ou mais)
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância explicada (VE)	> 60%
Comunalidade (h^2)	> 0,500
Carga fatorial (CF)	> 0,500 (para somente um fator)

Fonte: Hair *et al.* (2005); Mingoti (2005); Malhotra (2006).

5.2.3.2.1.1 Dimensionalidade do construto Conhecimento

Primeiramente foi rodada a análise com base no método de extração denominado análise dos componentes principais e rotação *varimax* com as variáveis criadas para o construto Conhecimento. A solução fatorial encontrada apresentou um KMO de 0,854, o TEB foi de 1.358,223 (sig. a 1%) e a variância explicada foi de 67,52% com 3 fatores. A TABELA 5.3 exibe a carga fatorial, a comunalidade e a variância explicada para os fatores encontrados.

Tabela 5.3 – Solução fatorial do construto Conhecimento com base no método de extração denominado Componentes Principais.

Fator	Variável	VE ^a	H ^{2b}	CF ^c
Fator 1	MBASATS1	30,72%	0,543	0,833
	AVALIES1		0,755	0,822
	MBASATS4		0,680	0,778
	MBASATS7		0,774	0,767
	MBASATS6		0,577	0,723
	MBASATS2		0,679	0,598
Fator 2	DESMBA4	28,03%	0,687	0,862
	DESMBA2		0,708	0,857
	DESMBA3		0,552	0,824
	DESMBA5		0,872	0,711
	DESMBA6		0,691	0,698
	DESMBA1		0,637	0,525
Fator 3	MBASATS3	8,76%	0,622	0,927

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações – Método de extração: Análise dos Componentes Principais; Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser; Rotação convergiu em 4 iterações.

Legenda: VE^a – Variância explicada do fator; H^{2b} – Comunalidade da variável; CF^c – Carga fatorial.

Para chegar a essa solução fatorial foi necessário excluir 3 variáveis (AVALIES2, MBASATS5 e MBASATS8) que apresentaram comunalidade inferior a 0,500, indicando uma baixa relação com as outras variáveis que compunham o construto.

Em seguida foi rodada uma nova análise fatorial com base no método de extração denominado análise dos fatores principais e rotação *oblimin* utilizando as variáveis que permaneceram, com base na análise fatorial anterior. A nova solução fatorial encontrada apresentou um KMO de 0,837, o TEB foi de 958,085 (sig. a 1%) e a

variância explicada foi de 61,61% com 2 fatores. Observando o GRÁFICO 5.21 é possível verificar o *eigenvalue* para cada número de fatores extraídos.

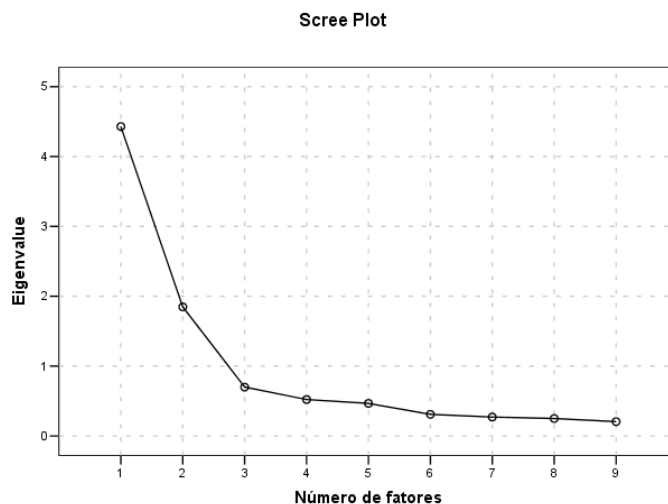


Gráfico 5.21 – Gráfico Scree Plot da Análise Fatorial Exploratória Final do construto Conhecimento.
Fonte: Dados da pesquisa.

A TABELA 5.4 exibe a carga fatorial, a comunalidade e a variância explicada para os fatores encontrados.

Tabela 5.4 – Solução fatorial do construto Conhecimento com base no método de extração denominado Análise dos Fatores Principais.

Fator	Variável	VE ^a	H ^{2b}	CF ^c
C1 - Satisfação com o MBA	AVALIES1	44,91%	0,766	0,834
	MBASATS1		0,650	0,832
	MBASATS4		0,651	0,747
	MBASATS7		0,534	0,711
	MBASATS6		0,645	0,680
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	DESMBA2	16,70%	0,648	0,891
	DESMBA3		0,612	0,837
	DESMBA4		0,520	0,785
	DESMBA6		0,517	0,531

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações – Método de extração: Análise dos Fatores Principais; Método de Rotação: Oblimin com normalização de Kaiser; Rotação convergiu em 5 iterações.

Legenda: VE^a – Variância explicada do fator; H^{2b} – Comunalidade da variável; CF^c – Carga fatorial.

Para chegar a essa solução fatorial foi necessário excluir mais 4 variáveis (DESMBA1, DESMBA5, MBASATS2 e MBASATS3) que apresentaram

comunalidade inferior a 0,500, denotando uma baixa relação com as outras variáveis que compunham o construto (APÊNDICE H).

5.2.3.2.1.2 Dimensionalidade construto Retorno Profissional

Assim como para o construto Conhecimento, primeiramente foi rodada a análise com base no método de extração denominado Análise dos Componentes Principais e rotação *varimax* para o construto Retorno Profissional. A solução fatorial encontrada apresentou um KMO de 0,850, o TEB foi de 2497,108 (sig. a 1%) e a variância explicada foi de 71,56% com 7 fatores. A TABELA 5.5 exibe a carga fatorial, a comunalidade e a variância explicada para os fatores encontrados.

Tabela 5.5 – Solução fatorial do construto Retorno Profissional.

Fator	Variável	VE ^a	H ^{2b}	CF ^c
Fator 1	BENPROF5	19,41%	0,810	0,847
	BENPROF6		0,754	0,821
	BENPROF4		0,711	0,753
	BENPROF8		0,725	0,736
	BENSOC1		0,587	0,710
	BENPROF14		0,700	0,680
	BENPROF1		0,615	0,580
	BENPROF19		0,626	0,545
Fator 2	BENPROF17	10,52%	0,720	0,823
	BENPROF18		0,683	0,776
	BENIND1		0,591	0,634
	BENIND2		0,636	0,580
Fator 3	PROFSATS1	10,29%	0,749	0,833
	PROFSATS2		0,679	0,787
	PROFSATS3		0,697	0,770
Fator 4	EXPPROF2	10,08%	0,769	0,817
	EXPPROF3		0,772	0,787
	EXPPROF1		0,646	0,695
Fator 5	BENPROF3	7,79%	0,914	0,893
	BENPROF2		0,912	0,865
Fator 6	BENSOC2	7,30%	0,849	0,854
	BENSOC3		0,836	0,781
Fator 7	BENSOC4	6,16%	0,606	0,687
	BENPROF20		0,587	0,647

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações – Método de extração: Análise dos Componentes Principais; Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser; Rotação convergiu em 6 iterações.

Legenda: VE^a – Variância explicada do fator; H^{2b} – Comunalidade da variável; CF^c – Carga fatorial.

Para chegar a essa solução fatorial foi necessário excluir 9 variáveis (BENPROF7, BENPROF9, BENPROF10, BENPROF11, BENPROF12, BENPROF13, BENPROF15, BENPROF16 e BENIND3) que apresentaram comunalidade inferior a 0,500 (baixa relação com o fator). Com base nas variáveis que permaneceram foi feita novamente uma análise fatorial com base no método de extração denominado Análise dos Fatores Principais.

A nova solução fatorial encontrada apresentou um KMO de 0,795, o TEB foi de 1811,748 (sig. a 1%) e a variância explicada foi de 67,77% com 6 fatores. Observando o GRÁFICO 5.22 é possível verificar o *eigenvalue* para cada número de fatores extraídos.

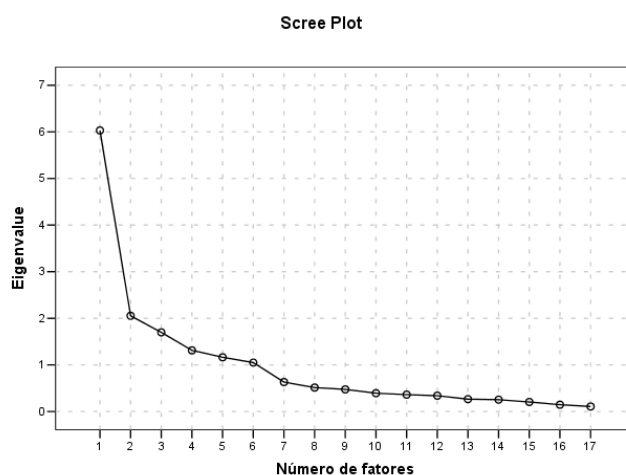


Gráfico 5.22 – Gráfico Scree Plot da Análise Fatorial Exploratória Final do construto Retorno Profissional.

Fonte: Dados da pesquisa.

A TABELA 5.6 exibe a carga fatorial, a comunalidade e a variância explicada para os fatores encontrados.

Tabela 5.6 – Solução fatorial do construto Retorno Profissional com base no método de extração denominado Análise dos Fatores Principais.

Fator	Variável	VE ^a	H ^{2b}	CF ^c
RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	BENPROF6	33,68%	0,873	0,892
	BENPROF5		0,865	0,877
	BENPROF8		0,565	0,679
	BENPROF14		0,802	0,661
	BENPROF4		0,759	0,643
RP2 - Satisfação com a vida profissional	PROFSATS1	10,08%	0,660	0,826
	PROFSATS2		0,601	0,727
	PROFSATS3		0,612	0,652
RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	BENPROF17	8,11%	0,594	0,774
	BENPROF18		0,877	0,726
RP4 - Melhoria do salário com o MBA	BENPROF3	6,19%	0,665	-0,915
	BENPROF2		0,683	-0,884
RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	EXPPROF2	4,94%	0,549	0,898
	EXPPROF3		0,524	0,745
	EXPPROF1		0,458	0,537
RP6 - Status proporcionado pelo MBA	BENSOC2	4,77%	0,802	-0,951
	BENSOC3		0,629	-0,650

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações – Método de extração: Análise dos Fatores Principais; Método de Rotação: Oblimin com normalização de Kaiser; Rotação convergiu em 7 iterações.

Legenda: VE^a – Variância explicada do fator; H^{2b} – Comunalidade da variável; CF^c – Carga fatorial.

Para chegar a essa solução fatorial foi necessário excluir mais 7 variáveis (BENIND1, BENIND2, BENPROF1, BENPROF19, BENPROF20, BENSOC1 e BENSOC4) que apresentaram comunalidade inferior a 0,500 (baixa relação com as outras variáveis do construto). Uma análise completa das variáveis pode ser observada no APÊNDICE I.

5.2.3.2.2 Confiabilidade interna dos construtos Conhecimento e Retorno Profissional

Para verificar se a escala é livre de erro aleatório é feita a análise da confiabilidade da mesma (MALHOTRA, 2006). A medida normalmente empregada para verificar a confiabilidade de uma escala do tipo empregado neste estudo é o Alfa de Cronbach.

Tal medida representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado (NETEMEYER, BEARDEN & SHARMA, 2003).

Ele varia de 0,00 a 1,00 sendo que quanto mais próximo de 1,00, maior é a confiabilidade da escala. Malhotra (2006) afirma que valores aceitáveis de confiabilidade devem ser superiores a 0,700, mas em estudos exploratórios (como é o caso da presente pesquisa), valores de 0,600 também são aceitáveis.

A TABELA 5.7 sintetiza os valores encontrados para o Alfa de Cronbach de acordo com os construtos e sub-construtos do modelo.

Tabela 5.7 – Confiabilidade dos construtos e sub-construtos da pesquisa.

Construto	Sub-construto	Alfa de Cronbach		N de variáveis	
		Fator	Sub-fator	Fator	Sub-fator
Conhecimento	C1 - Satisfação com o MBA	0,865	0,873	9	5
	C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA		0,858		4
Retorno Profissional	RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	0,873	0,891	17	5
	RP2 - Satisfação com a vida profissional		0,783		3
	RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA		0,750		2
	RP4 - Melhoria do salário com o MBA		0,919		2
	RP5 - Expectativas profissionais para o futuro		0,807		3
	RP6 - Status proporcionado pelo MBA		0,834		2

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que todos os fatores apresentaram confiabilidade satisfatória uma vez que os Alfas de Cronbach foram superiores a 0,700. Uma listagem das perguntas e suas relações com os respectivos sub-construtos pode ser observada no APÊNDICE J.

5.2.3.3 Modelagem por Equações Estruturais – Teste do modelo proposto

Quando se testa um modelo, o pesquisador busca não apenas avaliar a fidedignidade das medições auferidas, mas, principalmente saber se as medições definidas anteriormente como adequadas efetivamente suportam as hipóteses dos relacionamentos entre as variáveis mensuradas, conforme previsto teoricamente. É imprescindível, portanto, avaliar se as associações, supostamente causais, sugeridas por uma teoria são, de fato, suportadas pelos dados coletados. Em última instância, espera-se testar uma série de relacionamentos causais por meio de uma cadeia nomológica (HUNT, 2002).

Para tanto, foi também utilizado o método de Modelagem por Equações Estruturais, através do *software* AMOS, opcional do SPSS. De acordo com Mackenzie (2001), tal método tem sido uma abordagem usualmente empregada em marketing para avaliar relações de causalidade, pois:

- a) leva em conta o erro de mensuração;
- b) aumenta o controle dos efeitos de manipulações experimentais;
- c) é capaz de testar estruturas teóricas complexas;
- d) consegue conjugar abordagens macro e micro;
- e) oferece indícios robustos de validade e confiabilidade.

Apesar do termo Modelagem por Equações Estruturais fazer referência a diversos algoritmos para a solução de sistemas de equações simultâneas, em marketing, é usual compreender o termo enquanto uma técnica que visa compreender a relação entre:

1) variáveis observadas, denominadas de indicadores, e suas respectivas variáveis latentes, denominadas construtos latentes e erros de mensuração;

2) diversas variáveis latentes, isto é, a relação entre diversos construtos teóricos. Em suma, assume-se que os indicadores mensurados são reflexos dos construtos latentes de interesse somado a um erro de mensuração.

Uma das estratégias de utilização do método de Modelagem por Equações Estruturais é a de confirmação de um modelo. Nesse caso o pesquisador testa a validade de um modelo proposto por meio da literatura (HAIR *et al.*, 2005).

Enquanto a Análise Fatorial Exploratória, realizada anteriormente, apresenta um ponto de partida nos testes de relações, a modelagem por equações estruturais permite realizar uma Análise Fatorial Confirmatória, porque o pesquisador tem controle completo sobre a especificação de indicadores para cada construto e permite testar a qualidade do ajuste para a solução fatorial. Ela é particularmente útil na validação de escalas para a mensuração de construtos específicos. Além disso, como a hipótese desta pesquisa é a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa entre Conhecimento e Retorno Profissional esta é também a estratégia mais adequada para tal teste de hipótese (HAIR *et al.*, 2005).

Outro importante conceito a ser adotado na análise é o de construto de segunda ordem ou de ordem superior. Neste tipo de modelo, os fatores de primeira ordem estimados são na realidade sub-dimensões de um construto mais amplo e geral, sendo que este último se torna a “causa” dos fatores de primeira ordem. Outra característica importante é que os fatores de segunda ordem não são observáveis, ou seja, não apresentam indicadores.

Antes de testar a relação identificada na hipótese desta pesquisa faz-se necessário, primeiramente, verificar a validade convergente, discriminante, a variância extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC) tanto para os construtos de primeira ordem, quanto para os de segunda ordem.

A validade convergente busca identificar se os indicadores de um construto realmente são adequados para medir as dimensões latentes de interesse, enquanto a validade divergente verifica se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse (HAIR *et al.*, 2005).

Conforme alerta Hair *et al.* (2005), o Alfa de Cronbach é uma medida que pode apresentar limitações, uma vez que esse não considera o erro nos indicadores. Uma solução alternativa é o cálculo da Confiabilidade Composta (CC) e da Variância Média Extraída (AVE) através da realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Dessa forma, foi feita a avaliação da variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE) e da confiabilidade composta (*Composite Reliability* – CR). Conforme Fornell e Larcker (1981), a AVE indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. Já a medida de confiabilidade composta é uma estimativa do coeficiente de confiabilidade e representa o percentual de variância dos construtos que é livre de erros aleatórios.

Enquanto a validade convergente busca atestar que os itens de um construto são suficientemente correlacionados de forma a medir uma variável latente, a validade discriminante busca provar que os construtos do modelo tratam de conceitos distintos (MALHOTRA, 2006).

Para avaliar a validade discriminante dos construtos empregou-se o método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981). O procedimento sugerido por tais autores

consiste em fazer uma Análise Fatorial Confirmatória, por meio do método de mínimos quadrados generalizados e comparar o quadrado do coeficiente de correlação entre os pares de construtos com a variância média extraída dos construtos.

Vale ressaltar que foram necessários rodar dois modelos fatoriais para garantir a validade convergente e discriminante, bem como valores de AVE e CC adequados. Dessa forma, no primeiro modelo foram considerados apenas os fatores de primeira ordem, sendo que no segundo modelo os fatores de primeira ordem foram ligados a seus respectivos fatores de segunda ordem.

Para ambos os modelos fatoriais recorreu-se ao método de estimação de mínimos quadrados generalizados, já que os estimadores dessa função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados (MINGOTI, 2005).

5.2.3.3.1 Validade Convergente e Discriminante dos construtos de primeira ordem

O método utilizado nesse trabalho para avaliar a validade convergente foi o proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991), que sugerem que a Análise Fatorial Confirmatória pode ser usada para verificar se os indicadores estão significativamente relacionados aos construtos de interesse. Além disso, tais autores recomendam que seja verificada a significância das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 5% ou 1%, utilizando usualmente testes t unicaudais, onde o t crítico corresponde a 1,65 ($\alpha = 0,05$) ou 2,236 ($\alpha = 0,01$). Para identificar os construtos latentes fixou-se a variância dos fatores na unidade (1), supondo os construtos na forma padronizada (KELLOWAY, 1998).

A TABELA 5.8 apresenta o resultado para a validade convergente para os construtos de primeira ordem do modelo. Como se pode observar, todas as variáveis apresentam validade convergente ao nível de 1% em relação aos seus construtos, uma vez que nenhum valor crítico foi inferior a 2,236.

Tabela 5.8 – Avaliação da validade convergente dos construtos de primeira ordem do modelo.

Fatores	Variável	Reg.^a	Erro^b	Valor T^c	Padrão^d
CON1	MBASATS7	1,154	0,126	9,159	0,683
CON1	MBASATS6	0,963	0,099	9,677	0,763
CON1	MBASATS4	1,344	0,116	11,562	0,833
CON1	MBASATS1	1,184	0,114	10,379	0,840
CON1	AVALIES1	1,295	0,126	10,297	0,820
CON2	DESMBA6	0,841	0,081	10,387	0,777
CON2	DESMBA4	1,009	0,081	12,458	0,854
CON2	DESMBA3	0,941	0,086	11,004	0,820
CON2	DESMBA2	0,746	0,061	12,273	0,850
RP1	BENPROF14	1,541	0,158	9,743	0,779
RP1	BENPROF8	1,666	0,151	11,030	0,846
RP1	BENPROF6	1,564	0,127	12,299	0,849
RP1	BENPROF5	1,662	0,116	14,315	0,934
RP1	BENPROF4	1,129	0,112	10,052	0,805
RP2	PROFSATS1	1,468	0,151	9,741	0,771
RP2	PROFSATS2	1,467	0,139	10,576	0,800
RP2	PROFSATS3	1,662	0,161	10,302	0,791
RP3	BENPROF17	2,112	0,270	7,812	0,883
RP3	BENPROF18	1,480	0,228	6,493	0,658
RP4	BENPROF3	2,670	0,213	12,534	0,894
RP4	BENPROF2	2,895	0,202	14,298	0,986
RP5	EXPPROF3	2,401	0,221	10,886	0,857
RP5	EXPPROF2	2,370	0,218	10,852	0,853
RP5	EXPPROF1	1,502	0,206	7,282	0,630
RP6	BENSOC3	2,592	0,210	12,364	0,941
RP6	BENSOC2	1,937	0,196	9,859	0,790

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) confiabilidade do indicador de acordo com o critério sugerido por Bagozzi – valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

Na TABELA 5.9 são apresentados os resultados da AVE e da CC para os construtos de primeira ordem do modelo.

Tabela 5.9 – Avaliação da variância média extraída e da confiabilidade composta dos construtos de primeira ordem do modelo.

Construto	AVE	CC
C1 - Satisfação com o MBA	0,61	0,86
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	0,68	0,91
RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	0,71	0,93
RP2 - Satisfação com a vida profissional	0,62	0,83
RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	0,61	0,75
RP4 - Melhoria do salário com o MBA	0,89	0,94
RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	0,62	0,83
RP6 - Status proporcionado pelo MBA	0,75	0,86

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando que, conforme Tabachnick e Fidel (2001), a AVE deve ser superior a 0,50 e a confiabilidade composta superior a 0,70, os resultados obtidos mostram que todos os construtos apresentaram medidas de adequação da mensuração dentro de limites aceitáveis.

Por fim, a TABELA 5.10 apresenta o resultado com relação à validade discriminante dos construtos de primeira ordem.

Nota-se que a variância média compartilhada entre os indicadores e seus respectivos construtos é superior à variância compartilhada entre os construtos em todos os casos, demonstrando que todas as escalas medem efetivamente construtos diferentes. Nesse sentido, pode-se afirmar que todos os construtos do estudo apresentaram evidências de validade discriminante.

Tabela 5.10 – Validade discriminante dos construtos de primeira ordem com base no método de Fornell e Larcker (1981)

Fator 1	Fator 2	Correlação ²	AVE1	AVE2
C1 - Satisfação com o MBA	C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	26%	61%	68%
C1 - Satisfação com o MBA	RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	39%	61%	71%
C1 - Satisfação com o MBA	RP2 - Satisfação com a vida profissional	3%	61%	62%
C1 - Satisfação com o MBA	RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	3%	61%	61%
C1 - Satisfação com o MBA	RP4 - Melhoria do salário com o MBA	7%	61%	89%
C1 - Satisfação com o MBA	RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	10%	61%	62%
C1 - Satisfação com o MBA	RP6 - Status proporcionado pelo MBA	18%	61%	75%
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	15%	68%	71%
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	RP2 - Satisfação com a vida profissional	0%	68%	62%
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	1%	68%	61%
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	RP4 - Melhoria do salário com o MBA	4%	68%	89%
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	1%	68%	62%
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	RP6 - Status proporcionado pelo MBA	3%	68%	75%
RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	RP2 - Satisfação com a vida profissional	14%	71%	62%
RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	5%	71%	61%
RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	RP4 - Melhoria do salário com o MBA	16%	71%	89%
RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	24%	71%	62%
RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	RP6 - Status proporcionado pelo MBA	29%	71%	75%
RP2 - Satisfação com a vida profissional	RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	2%	62%	61%
RP2 - Satisfação com a vida profissional	RP4 - Melhoria do salário com o MBA	7%	62%	89%
RP2 - Satisfação com a vida profissional	RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	4%	62%	62%
RP2 - Satisfação com a vida profissional	RP6 - Status proporcionado pelo MBA	7%	62%	75%
RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	RP4 - Melhoria do salário com o MBA	19%	61%	89%
RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	4%	61%	62%
RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA	RP6 - Status proporcionado pelo MBA	6%	61%	75%
RP4 - Melhoria do salário com o MBA	RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	12%	89%	62%
RP4 - Melhoria do salário com o MBA	RP6 - Status proporcionado pelo MBA	16%	89%	75%
RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	RP6 - Status proporcionado pelo MBA	21%	62%	75%

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.3.3.2 Validade Convergente e Discriminante dos construtos de segunda ordem

Da mesma forma que foi testada a validade convergente para os construtos de primeira ordem, o mesmo foi feito para os construtos de segunda ordem. Vale ressaltar que para se chegar à melhor solução fatorial foi necessária a exclusão de três construtos de primeira ordem do modelo que pertenciam ao grande construto denominado Retorno Profissional: RP2 - Satisfação com a vida profissional, RP3 - Melhoria de outros benefícios com o MBA e o RP4 - Melhoria do salário com o MBA. Tais exclusões foram necessárias para que a variância extraída média e a confiabilidade composta do construto Retorno Profissional ficassem acima dos limites estabelecidos pela literatura, bem como para garantir a validade discriminante entre o Conhecimento e o Retorno Profissional. Os resultados mostrados nessa seção são provenientes da solução final encontrada sem tais construtos.

A TABELA 5.11 apresenta o resultado para a validade convergente para os construtos de segunda ordem do modelo. Observa-se que todas as variáveis apresentam validade convergente ao nível de 1%, uma vez que nenhum valor crítico foi inferior a 2,236.

Tabela 5.11 – Avaliação da validade convergente dos construtos de segunda ordem do modelo.

Fatores	Variável	Reg. ^a	Erro ^b	Valor T ^c	Padrão ^d
Conhecimento	C1 - Satisfação com o MBA	1,199	0,177	6,766	0,936
	C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	0,366	0,075	4,867	0,487
Retorno Profissional	RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	1,057	0,125	8,451	0,896
	RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	1,227	0,200	6,121	0,676
	RP6 - Status proporcionado pelo MBA	1,391	0,211	6,599	0,697

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) confiabilidade do indicador de acordo com o critério sugerido por Bagozzi – valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

A TABELA 5.12 apresenta os resultados da variância média extraída e da confiabilidade composta para os construtos de segunda ordem do modelo.

Tabela 5.12 – Avaliação da variância média extraída e da confiabilidade composta dos construtos de segunda ordem do modelo.

Construto	AVE	CC
Conhecimento	56%	70%
Retorno Profissional	58%	80%

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando que, conforme Tabachnick e Fidel (2001), a AVE deve ser superior a 0,50 e a confiabilidade composta superior a 0,70, os resultados obtidos mostram que todos os construtos apresentaram medidas de adequação da mensuração dentro de limites aceitáveis.

Por fim, a TABELA 5.13 exhibe o resultado da validade discriminante.

Tabela 5.13 – Validade discriminante dos construtos de segunda ordem com base no método de Fornell e Larcker (1981).

Fator 1	Fator 2	Correlação²	AVE1	AVE2
Conhecimento	Retorno Profissional	54%	56%	58%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a variância média compartilhada entre os indicadores e seus respectivos construtos é superior à variância compartilhada entre os construtos em todos os casos, demonstrando que Conhecimento e Retorno Profissional efetivamente medem aspectos diferentes da realidade.

5.2.3.3 Validade Nomológica do modelo

Para verificar a existência de uma correlação entre o Conhecimento e o Retorno Profissional foi empregado um modelo reflexivo no qual os dois grandes construtos foram tratados como de segunda ordem e seus sub-construtos que permaneceram na análise como de primeira ordem.

De acordo com Brei e Neto (2006), em um modelo reflexivo a direção da causalidade vai do construto para seus indicadores. Isso significa que mudanças no construto causam variações nos itens. Para que o modelo rodasse a variância dos construtos de segunda ordem foram fixadas em 1 (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

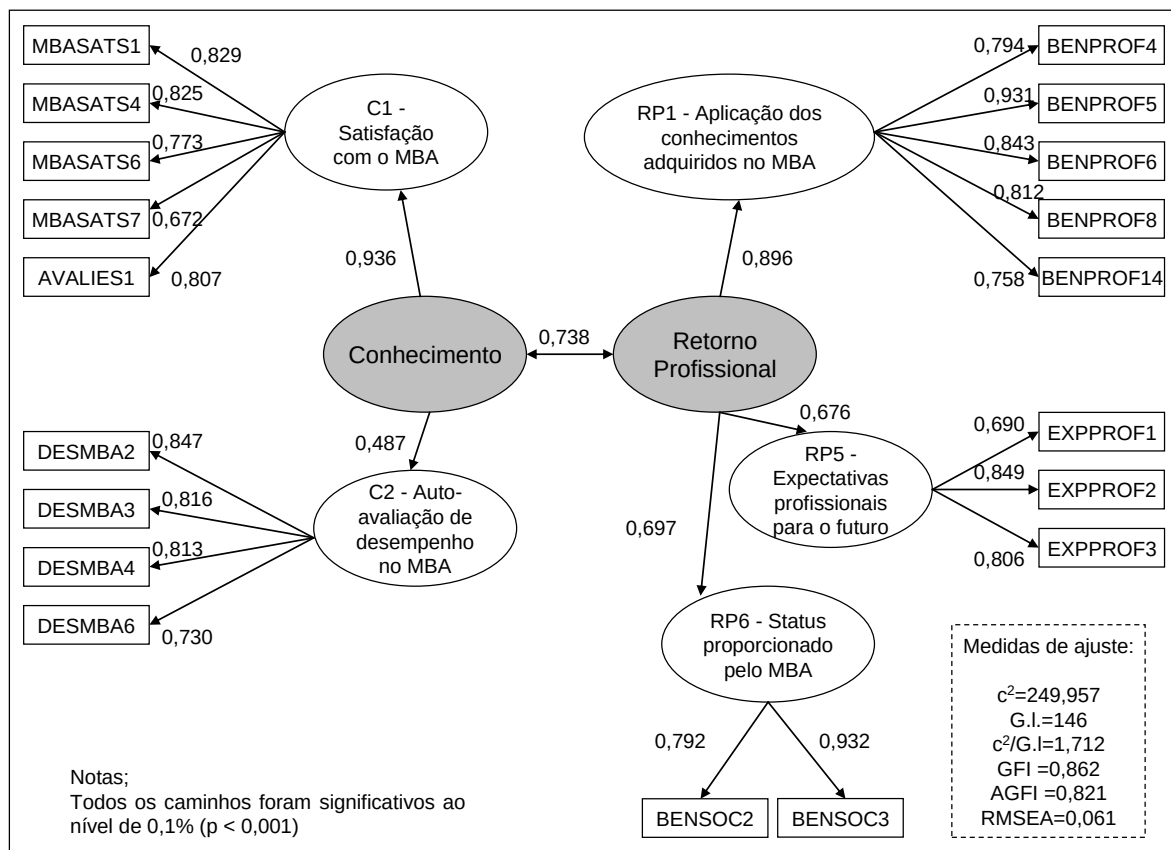


Figura 5.1 – Resultados do modelo estrutural.

Fonte – Dados da pesquisa.

A FIGURA 5.1 exhibe o resultado do modelo estrutural proposto. Verifica-se que a relação entre Conhecimento e Retorno Profissional é positiva, estatisticamente significativa e apresenta uma carga de 0,738. Tal valor é bem elevado, indicando grande correlação na variância conjunta de ambos os construtos.

Com relação aos sub-construtos explicados pelo Conhecimento, verifica-se que o C1 – Satisfação com o MBA (0,936) apresenta uma carga padronizada bem superior ao C2 – Auto-avaliação de desempenho no MBA (0,487). Tal resultado revela que na avaliação

do Conhecimento a satisfação com o MBA tem um peso superior à própria auto-avaliação do desempenho do aluno no curso.

Já no que tange aos sub-constructos explicados pelo Retorno Profissional, verifica-se que o RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA - é o que apresenta a maior carga estrutural padronizada, da ordem de 0,896, contra 0,697 do sub-constructo RP6 - Status proporcionado pelo MBA e 0,676 do sub-constructo RP5 - Expectativas profissionais para o futuro.

A carga padronizada de cada um dos sub-constructos nos seus indicadores pode ser observada na FIGURA 5.1. Quanto maior a carga mais importante é peso do indicador no seu sub-constructo.

A TABELA 5.14 apresenta as cargas da regressão e sua significância, além da carga padronizada para as relações entre os constructos do modelo proposto. Conforme mencionado anteriormente, as relações são significativas ao nível de 5% ou 1% quando o t crítico é de 1,65 ($\alpha = 0,05$) ou 2,236 ($\alpha = 0,01$), respectivamente. Com base nesse critério, é possível verificar que todas as relações do modelo foram significativas ao nível de 1%.

Tabela 5.14 – Estimativas estruturais do modelo proposto.

Fatores	Variável	Reg. ^a	Erro ^b	Valor T ^c	Padrão ^d
Conhecimento	C1 - Satisfação com o MBA	1,199	0,177	6,766	0,936
	C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	0,366	0,075	4,867	0,487
	RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	1,057	0,125	8,451	0,896
Retorno Profissional	RP5 – Expectativas profissionais para o futuro	1,227	0,200	6,121	0,676
	RP6 – Status proporcionado pelo MBA	1,391	0,211	6,599	0,697
	MBASATS7	0,885	0,108	8,181	0,672
C1 - Satisfação com o MBA	MBASATS6	0,764	0,095	8,038	0,773
	MBASATS4	1,036	0,117	8,879	0,825
	MBASATS1	0,915	0,077	11,861	0,829
C2 - Auto-avaliação de desempenho no MBA	AVALIES1	1,000	-	-	0,807
	DESMBA6	1,001	0,118	8,471	0,730
	DESMBA4	1,313	0,120	10,912	0,813
RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA	DESMBA3	1,316	0,111	11,898	0,816
	DESMBA2	1,000	-	-	0,847
	BENPRO_E	1,313	0,163	8,048	0,758
RP5 - Expectativas profissionais para o futuro	BENPROF8	1,434	0,160	8,986	0,812
	BENPROF6	1,316	0,135	9,758	0,843
	BENPROF5	1,444	0,117	12,326	0,931
RP6 - Status proporcionado pelo MBA	BENPROF4	1,000	-	-	0,794
	EXPPROF3	1,303	0,165	7,892	0,806
	EXPPROF2	1,409	0,169	8,353	0,849
	EXPPROF1	1,000	-	-	0,690
	BENSOC3	1,317	0,151	8,702	0,932
	BENSOC2	1,000	-	-	0,792

Fonte - Dados da pesquisa.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

A qualidade de ajuste de um modelo mede a correspondência da matriz de dados de entrada (reais ou observados - covariância ou correlação), com aquela prevista pelo modelo proposto (HAIR *et al.*, 2005). Tais autores ressaltam que o pesquisador deve tomar precauções contra “superajustamento” do modelo aos dados. Ou seja, deve ser mantida certa proporção entre o número de coeficientes estimados e o número de

respondentes de forma a obter parcimônia (a conquista de melhor ou maior ajuste para cada coeficiente estimado).

Para verificar o ajuste do modelo estrutural foram utilizadas medidas de ajuste absoluto e parcimonioso. As medidas de ajuste absoluto avaliam apenas o ajuste geral do modelo não considerando o “superajustamento”. Já as medidas de ajuste parcimonioso, avaliam a parcimônia do modelo proposto pela análise do ajuste versus o número de coeficientes estimados necessário para atingir aquele nível de ajuste. No QUADRO 5.2 são apresentados os valores encontrados e os valores desejados para as medidas de ajuste.

Quadro 5.2 – Índices de ajuste do modelo proposto.

Ajuste	Índice	Valor Encontrado	Valor Desejado
Absoluto	χ^2 (Qui-quadrado)	249,957	N.A.
	RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação)	0,061	Inferior a 0,080
	GFI (Índice de qualidade de ajuste)	0,862	Superior a 0,900
Parcimonioso	AGFI (Índice ajustado de qualidade de ajuste)	0,821	Superior a 0,900
	$\chi^2/G.l$ (Qui-quadrado escalonado)	1,712	Entre 1,000 e 3,000

Nota – Coluna de valor desejado construída tendo-se como base os limites aceitos na literatura (HAIR *et al.*, 2005).

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, foi avaliada a adequação da solução estrutural obtida após garantir que o modelo não apresentasse estimativas ofensivas, tais como variâncias de erro não significantes, o que indica uma relativa estabilidade da solução (HAIR *et al.*, 2005).

Para avaliar o ajuste absoluto do modelo foram usados o RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação) e o GFI (Índice de qualidade de ajuste). De acordo com os parâmetros estabelecidos na literatura (HAIR *et al.*, 2005) pode se verificar no QUADRO 5.2 que o GFI ficou próximo do limite estabelecido e que o RMSEA ficou dentro do limite.

Já para avaliar o ajuste parcimonioso, foi utilizado o índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI), o qual é ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo e o qui-quadrado escalonado. O AGFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido, enquanto o qui-quadrado escalonado ficou dentro daquele limite.

Deste modo, mesmo que o modelo não apresente um ajuste perfeito, o seu ajustamento é moderado permitindo que inferências acerca das relações causais estimadas sejam tecidas. Estas inferências e suas relações com os objetivos deste estudo serão apresentadas no capítulo 7, ensejando as conclusões e considerações finais.

6 Limitações do Trabalho

São consideradas limitações deste estudo, os aspectos que são enumerados a seguir:

1 – Possuir caráter regional, uma vez que a aplicação de questionários recaiu primordialmente sobre Instituições de Ensino Superior (IES) situadas no estado de Minas Gerais;

2 – Discorrer somente sobre o ramo de especialização pós-graduação em Administração, caracterizada como amostra desejada pelo pesquisador;

3 – Ter o acesso a dados gerados pelas Instituições de Ensino Superior (IES), como o objetivo de subsidiar a realização e divulgação de pesquisas, muitas vezes dificultado por parte de algumas delas, como forma de preservação de informações consideradas estratégicas pelas mesmas.

4 – Impossibilidade de elencar as perguntas mais significativas do questionário para outra amostra, visto que as análises estatísticas sugerem validações somente para os dados colhidos na amostra usada. No caso de reaplicação da pesquisa para outra amostra, a análise fatorial pode sugerir a validação de outras variáveis, referentes a perguntas que nesta pesquisa podem ter sido rejeitadas.

Além disto, o que infelizmente o estudo não conseguiu captar na sua totalidade diz respeito aos conhecimentos transmitidos aos alunos de especialização, no sentido de adequarem-se às exigências demandadas pelas empresas.

Um estudo, nesse sentido, poderia verificar se as Instituições de Ensino Superior vão assumir uma postura crítica com vistas a atender às demandas das empresas em um formato de cursos que ofereçam, aos profissionais, um crescimento de aptidões e conhecimentos de forma a efetivamente contribuir para que seus egressos utilizem o que aprenderam no dia-a-dia de trabalho, com a finalidade de obter benefícios mútuos.

Da mesma forma, as metodologias de ensino e as práticas didático-pedagógicas, para que o aluno retenha o conhecimento e o aplique, também não foram objetos deste trabalho. Seria interessante que tais temas fossem explorados em futuras pesquisas, pois ampliariam o conhecimento para a área da educação, onde o campo de informações é bastante vasto, possibilitando, assim, a complementação dos aspectos e conclusões ora apresentados.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é apresentar as descobertas deste trabalho, bem como as sugestões e recomendações para elaboração de uma nova agenda de pesquisas sobre o tema abordado.

O capítulo está dividido em três partes: a primeira reapresenta o problema de pesquisa e o objetivo principal, assim como mostra uma síntese das análises realizadas com o propósito de validar as escalas adotadas para a mensuração das variáveis de interesse do trabalho, com destaque para os pontos julgados mais importantes e que possibilitaram atingir o objetivo principal proposto e inclui, também, uma discussão dos resultados obtidos.

A segunda aborda os resultados dos objetivos complementares, com ênfase nos aspectos onde se pode inferir conclusões plausíveis por intermédio das respostas obtidas e balizadas pelo Referencial Teórico. Esta parte inclui, também, comentários sobre o alcance dos objetivos do estudo (principal e complementares).

A última parte contempla as sugestões e recomendações para a organização de uma agenda de pesquisas futuras.

Com esses propósitos, inicia-se, a seguir, as conclusões e considerações finais.

7.1 Conclusões referentes ao objetivo principal da pesquisa

De acordo com o que se apresentou, deseja-se responder ao problema da pesquisa: na percepção dos alunos egressos de cursos de especialização *lato sensu* em Administração, os conhecimentos recebidos para utilização na empresa estão representando impacto positivo em suas carreiras após obtenção do título?

A literatura sobre conhecimento, aprendizagem, carreira, possibilitou a construção deste trabalho que tem por objetivo estabelecer relações entre Conhecimento e Retorno Profissional, através do modelo relacional proposto. A reflexão sobre os referidos temas balizou a elaboração do questionário que foi aplicado à amostra desejada, de forma a se colher as informações que dão suporte às conclusões que agora serão apresentadas.

A retirada de algumas variáveis do modelo final para a Modelagem por Equações Estruturais permitiu ajustar melhor os dados e verificar que, para o construto Conhecimento, as respostas mais significativas fornecidas pelos alunos egressos referem-se a sua satisfação em relação a ter participado do curso de Especialização em Administração, seguido pela sua auto-avaliação de desempenho.

Assim, aspectos como satisfação com o curso, cronograma e conteúdo, aulas dinâmicas, interessantes e IES cumprindo com o seu papel educacional, pontualidade, assiduidade, envolvimento e sua própria avaliação enquanto aluno formam o teor das perguntas validadas para o construto Conhecimento, após o uso dos procedimentos estatísticos.

Como resultado prático comprovado pela avaliação estatística, observa-se que, na avaliação do construto Conhecimento a satisfação dos alunos egressos com o MBA, tem um peso superior à própria auto-avaliação de seu desempenho como aluno do curso. Este fato é comprovado pela relação dos sub-construtos explicados pelo Conhecimento, onde verifica-se que o C1 (Satisfação com o MBA) apresenta uma carga padronizada de 0,936, valor bem superior ao C2 (Auto-avaliação de desempenho no MBA) que apresenta carga padronizada de 0,487 (ver FIGURA 5.1).

Quanto ao construto Retorno Profissional, o mesmo procedimento aplicado ao Conhecimento mostrou maior relevância para as perguntas referentes à aplicação dos conhecimentos adquiridos no trabalho, seguido pela sua expectativa profissional para o futuro e também pela percepção de maior valorização social após conclusão do curso.

Dessa forma, aspectos como possibilidade de aumento de salário, aumento de responsabilidade profissional, aumento de valorização profissional e pessoal, aumento de prestígio pessoal, assim como do setor a que pertence, formam o teor das perguntas validadas para o construto Retorno Profissional, após o uso dos procedimentos estatísticos. A análise sobre estas relações é mostrada a seguir.

Em relação aos sub-construtos explicados pelo Retorno Profissional, verifica-se que o fator Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA é o que apresentou o maior peso em relação à perspectiva verificada de se obter mais benefícios na carreira, seguido

pelo fator Status proporcionado pelo MBA e por fim o fator Expectativas profissionais para o futuro. Os dados apontam que o RP1 - Aplicação dos conhecimentos adquiridos no MBA - é o que apresenta a maior carga estrutural padronizada (0,896), contra 0,697 do sub-construto RP6 - Status proporcionado pelo MBA e 0,676 do sub-construto RP5 - Expectativas profissionais para o futuro (ver FIGURA 5.1).

Isto significa que, na visão do aluno egresso, a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso, no dia-a-dia de trabalho na empresa é muito relevante em relação a conseguir bom retorno profissional, como desenvolvimento de carreira e benefícios diretos e indiretos. Em seguida, em termos de importância, pode-se afirmar que o aluno egresso também relaciona a melhoria de seu *status* como um fator diretamente ligado ao sucesso e desenvolvimento de sua carreira. Por fim, a avaliação que o aluno egresso faz em relação a suas expectativas profissionais para o futuro, também é um fator relevante quanto a obter retorno profissional após a conclusão do curso de pós-graduação em Administração.

Uma vez explicado o resultado estatístico através de análise sobre quais blocos de perguntas, e conseqüentemente o que representam na prática, mais influenciaram os construtos Conhecimento e Retorno Profissional, será avaliada a relação entre estes construtos centrais no modelo proposto por este estudo.

O uso da Modelagem por Equações Estruturais com o método dos Mínimos Quadrados Parciais permitiu cálculos estatísticos multivariados e a análise da relação entre Conhecimento e Retorno Profissional, primordialmente. Com um coeficiente de caminho de 0,738 (Figura 5.1) é possível afirmar que existe influência do Conhecimento na progressão Profissional do aluno egresso e que esta relação é positiva.

Todos os itens utilizados se ajustaram bem aos construtos relacionados, indicando que conseguiram mensurá-los de forma adequada. O conhecimento utilizado pelos egressos nas empresas foi posicionado junto ao Retorno Profissional, uma vez que, relacionando-o ao quesito tempo, ele foi considerado no momento de aplicação pelos alunos egressos nas empresas, em detrimento da época em que o aluno cursou a pós-graduação. Portanto, optou-se por relacioná-lo com Retorno Profissional. Com esta escolha, obteve-

se resultado adequado, observando-se os resultados apresentados e balizados por parâmetros estatísticos. Como teste para futuros estudos, cogitou-se reposicioná-lo de forma relacionada a Conhecimento, onde se obteve valores ainda mais significativos, que serão listados nas sugestões para novos estudos.

Mesmo diante desta última consideração, verifica-se a confirmação da relação proposta no objetivo principal deste trabalho, pois as análises dos resultados justificam o que foi sugerido inicialmente. Desta forma, este resultado pode permitir o uso do modelo para estudos futuros, sendo a escala já obtida um indicador ou parâmetro comparativo para futuras análises.

Enquanto a Análise Fatorial Exploratória apresentou um ponto de partida nos testes de relações, a Modelagem por Equações Estruturais permitiu realizar uma Análise Fatorial Confirmatória, porque o pesquisador teve controle completo sobre a especificação de indicadores para cada construto e permitiu testar a qualidade do ajuste para a solução fatorial. Ela foi útil na validação de escalas para a mensuração de construtos específicos. Além disto, como a hipótese desta pesquisa é de verificação de existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa entre Conhecimento e Retorno Profissional esta foi, também, uma estratégia adequada para tal teste de hipótese. (HAIR *et al.*, 2005)

Outro importante conceito adotado nesta análise é o de construto de segunda ordem ou de ordem superior. Neste tipo de modelo, os fatores de primeira ordem estimados são na realidade sub-dimensões de um construto mais amplo e geral, sendo que este último se torna a “causa” dos fatores de primeira ordem. Outra característica importante é que estes fatores de segunda ordem não são observáveis, ou seja, não apresentam indicadores.

Diante disto, pode-se afirmar que o modelo relacional (teórico) foi validado através dos resultados obtidos, observando-se as alterações para se adaptar aos padrões estatísticos exigidos. De uma forma geral pode-se inferir que o conteúdo dos conhecimentos transmitidos pelos cursos está possibilitando aos profissionais uma contrapartida em termos de resultados em sua carreira, o que se comprovou pela correlação positiva e significativa entre estes construtos.

7.2 Conclusões referentes aos objetivos complementares da pesquisa

As informações contidas nas respostas ao questionário desta pesquisa foram elaboradas de forma a possibilitarem a comprovação entre a relação existente entre Conhecimentos e Retorno Profissional, mas também avaliar aspectos relacionados à amostra pesquisada, de forma que considerações sobre ela podem ser inferidas à população. Neste tópico pretende-se tecer estas considerações, de forma a destacar mais conclusões obtidas.

Inicialmente pode-se dizer que os cursos de pós-graduação em Administração têm sido mais procurados por profissionais provenientes de graduação em Administração e Engenharia, o que para os primeiros pode representar complementação vertical de conhecimentos ou maior especialização, e para os últimos um acréscimo horizontal de conhecimentos, com a finalidade de assumir posições de decisão nas empresas. O terceiro curso mais citado foi o de Comunicação, onde acredita-se que estes profissionais busquem informações na área de gestão, mas, principalmente, desejem se especializar em Marketing.

Quanto à Instituição de Ensino Superior (IES) cursada, observou-se grande concentração de egressos de uma delas em especial, o que pode ser justificado por se tratar de Universidade pública.

Em relação à área de concentração, onde os entrevistados escolheram realizar o MBA, observa-se expressiva concentração em Negócios / Vendas, seguida da área de Recursos Humanos. A área de Negócios / Vendas pode ser justificada pelo caráter imediato que seus profissionais revertem os conhecimentos em resultados, pois existe relação direta entre vendas e remuneração. Quanto ao interesse em RH, isto apenas reforça o que foi citado no Referencial Teórico e também comprovado por esta pesquisa, que ressalta a importância estratégica da gestão de pessoas nas empresas modernas.

A amostra pesquisada apresentou uma tendência dos profissionais em buscar conhecimentos por intermédio de cursos de especialização ao longo de quase uma

década, visto que a distribuição para este tópico se mostrou com frequência bem equilibrada. Além disto, observou-se uma procura quase igual por pessoas do sexo masculino e feminino, com as últimas em ligeira vantagem, mostrando que hoje em dia o preconceito com relação ao gênero não se aplica, pois a busca por conhecimento é generalizada.

Com relação ao estado civil da amostra, há grande concentração de casados, que juntamente com desquitados e divorciados somam 63%, relegando aos solteiros os restantes 37%. Cruzando estes dados com a idade, onde 76% da amostra alegou possuir mais que 31 anos, conclui-se que em sua maioria a especialização tem sido buscada por profissionais com mais experiência de vida, possivelmente preocupados com a manutenção de seus empregos para sustentar a família. Isto não interfere no desejo de jovens profissionais de buscarem mais conhecimento através de especialização, pois sua representatividade na amostra também é destacada, com 22% das ocorrências. Com a competitividade que se verifica no mercado de trabalho, é natural que todos os profissionais desejem maior qualificação, para enfrentar a concorrência.

Em relação aos salários da amostra, observou-se que 66% dela recebe entre 5 e 20 salários mínimos, sendo que mais da metade deles está situado na faixa entre 5 e 10 salários mínimos. Apenas 14% recebem acima de 20 salários mínimos. Esperava-se melhor remuneração dos gerentes, com concentração nos extratos mais significantes, especialmente se for considerado a idade e o tempo de empresa expresso nas respostas.

Com relação à área de atuação na empresa dos entrevistados, observou-se uma pulverização, mostrando a diversidade de profissionais que buscam a especialização. Os maiores destaques foram para a área Financeira, seguida por Recursos Humanos e Negócios / Vendas.

Sobre os cargos ocupados pelos entrevistados, verificou-se que 39% são gestores (gerentes, diretores ou presidentes), 29% são analistas ou especialistas, 11% são autônomos ou profissionais liberais e 6% são proprietários. Isto mostra que em quase sua totalidade, os profissionais que buscam especialização através de cursos de pós-graduação em Administração, de forma direta ou indireta, exercem papéis de decisão

em suas atuações nas empresas. Isto reforça a suposição desta pesquisa que a busca de conhecimento vai acontecer com claro objetivo de se obter retorno profissional.

Quanto ao tempo de desempenho do mesmo cargo na empresa, 35% o exercem por um período compreendido entre 3 e 9 anos, e 28% passaram de 9 anos no exercício do mesmo cargo. Estes dados revelam certo comodismo em relação a se manter a posição ocupada, o que pode ser explicado pela idade da amostra. Normalmente é atribuída, aos mais jovens, a tendência de buscar novas experiências. Na mesma linha de raciocínio, observou-se que 65% da amostra tem mais de 3 anos na atual empresa, sendo que quase metade deles possui mais de 9 anos “de casa”.

Em relação ao número de empregados das empresas em que os entrevistados trabalham verificou-se grande concentração na faixa com mais de 200 empregados (57%), mostrando que a amostra é representativa de empresas de grande porte.

A maioria dos entrevistados (60%) trabalha em empresas privadas, onde não existe estabilidade de emprego, o que os obriga a buscar aprimoramento de seus conhecimentos.

Quanto ao setor de atuação das empresas nas quais os entrevistados trabalham, observou-se grande concentração no setor de serviços (53%), seguido pelo setor industrial (14%) e pelo setor comercial (7%).

Como visto, muitas respostas incisivas sobre os construtos Conhecimento e Retorno Profissional não foram validadas para esta amostra, onde baseou-se em seguir as recomendações propostas pela bibliografia de referência em estatística. Desta forma, perguntas diretas sobre o que a participação no curso favoreceu no desempenho profissional, no aumento de salário e no crescimento profissional, assim como aspectos ligados à estabilidade no emprego, participação nos lucros e outros benefícios foram eliminadas do modelo relacional. Ainda assim, as perguntas finais que não participaram da análise estatística foram de fundamental importância para a obtenção das conclusões dos objetivos complementares que são mostrados agora.

Quanto aos fatores que mais contribuíram para o respondente se interessar em cursar a Especialização, constatou-se, como resultado da pesquisa realizada, que o fator mais

determinante foi a possibilidade de atualização de conhecimentos para aplicação no trabalho. Também foi significativa a referência à formação de uma *network* ou rede de relacionamentos durante a realização do mesmo.

Quanto aos fatores mais favorecidos após a conclusão do Curso de Especialização, os respondentes relacionaram principalmente a atualização de conhecimentos para aplicação no trabalho e também a formação de uma *network* ou rede de relacionamentos durante a realização do mesmo. De modo geral, as respostas a este tópico permitem deduzir que o que era desejado pelos respondentes foi obtido.

Em relação aos fatores mais favorecidos após a participação e conclusão do Curso de Especialização, relacionados ao *network* feito neste período, observou-se a atualização de conhecimentos continua a ser importante para os entrevistados, assim como a possibilidade de consultar as pessoas desta rede para compartilhamento de informações.

Observou-se, também, que o aumento de salário não é citado como resultado de se concluir o curso de especialização, dado comprovado pela pesquisa realizada. Isto sugere que a interpretação da organização com relação à competência adquirida nos cursos também é um fator que interfere na valorização profissional. Nem sempre a visão das organizações relaciona a conclusão de um curso de especialização a um aumento automático de experiência, competência e obtenção de resultados.

Constatou-se, ainda, como resultado da pesquisa realizada, que o fator mais relevante em relação à escolha de qual Instituição de Ensino Superior cursar é o prestígio da mesma, seguido pelo quadro de professores, a localização e o custo do curso comparado com os concorrentes. Este dado reforça a necessidade de realização de pesquisas sobre a qualidade dos cursos e, também, a necessidade de atualização dos *rankings*, de forma a auxiliar os candidatos em suas escolhas.

Em relação à forma preferida de examinar os fatores que mais pesaram na escolha da Instituição de Ensino Superior a se cursar, em ordem decrescente de importância foi citada a indicação de ex-alunos e/ou profissionais que exercem atividade correlata com

quem convivem, seguido por pesquisa nos *sites* das IES ou em *sites* correlatos, incluindo a avaliação do corpo docente.

Por fim, conclui-se que, ainda que os conhecimentos adquiridos nos cursos de especialização guardem uma relação direta, positiva e significativa com o Retorno Profissional, este fator, curiosamente, não é garantia de aumento de salários e de estabilidade no emprego, de acordo com as respostas dos alunos egressos dos cursos de pós-graduação em Administração. Tais fenômenos podem ser explicados pela própria concorrência entre profissionais que, cada vez mais bem qualificados, podem ser substituídos por outros equivalentes em experiência, conhecimento e títulos. Mesmo que este fator não seja o que se prega nas cartilhas de Recursos Humanos – valorização e retenção dos profissionais, considerados o diferencial das empresas – sua justificativa provável talvez venha da área econômica, especialmente na lei da oferta e da procura.

Maiores considerações e novas discussões sobre os resultados e conclusões obtidas, poderão levar em consideração, as sugestões apresentadas no tópico a seguir.

7.3 Sugestões para a organização de uma agenda de pesquisas futuras.

Uma vez finda a pesquisa relacionada a este trabalho, é recomendável utilizar o conhecimento adquirido em seu percurso para orientar novos estudos sobre o tema. Nesse sentido, são listadas abaixo algumas sugestões verificadas durante sua realização.

A primeira sugestão seria a realização de pesquisa correlata tendo como referencial a visão externa do problema do Retorno Profissional atrelado ao Conhecimento, ao invés da ótica adotada por esta pesquisa, que levou em consideração a visão do egresso.

A segunda sugestão é que o pesquisador esteja seguro de ter acesso a uma amostra mínima que lhe garanta o prosseguimento dos estudos, caso contrário toda a sua pesquisa não contará com os dados que lhe permitiriam chegar à resposta do problema proposto. Para que isto ocorra, deve fazer contato com os dirigentes das empresas, órgãos, ou no caso desta pesquisa, das Instituições de Ensino Superior, de forma a se certificar do comprometimento das mesmas. Em alguns casos o questionário deverá ser

aprovado por um conselho de ética, o que pode atrasar o cronograma originalmente estabelecido.

A terceira sugestão diz respeito à eliminação das perguntas que não atendem aos critérios sugeridos pelas análises estatísticas. Optar pela manutenção das perguntas consideradas mais importantes para os sub-construtos que se relacionam aos construtos principais poderia comprometer a relação de comunalidade (baixa relação com o fator medido) e confiabilidade (teste de Alfa de Cronbach), interferindo de forma negativa no resultado final.

Por este motivo, perguntas auxiliares e que não vão passar pela análise fatorial estatística devem ser colocadas no questionário, de forma a possibilitar inferências independentes da análise fatorial para a amostra.

A última sugestão, com caráter de recomendação, diz respeito ao posicionamento de um ramo de perguntas. Durante o teste exploratório estatístico foi testado o sub-construto BENPROF (conhecimentos adquiridos e utilizados na profissão) como variável ligada a Conhecimento, ao invés da configuração original que o relacionava ao Retorno Profissional. Quando realizado, a análise estatística demonstrou que a inversão provocou um aumento na correlação. Este fato sugere uma possibilidade de reaplicação da pesquisa com esta nova configuração, de forma a se obter um resultado estatístico ainda mais expressivo.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Carla Winter. **Master in Bussiness Administration (MBA) versus Mestrado Profissionalizante em Administração (MPA):** diferenças e similaridades / dissertação (mestrado) para a Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas de Carla Winter Afonso - Rio de Janeiro, maio de 2005.
- AINSWORTH M.; MORLEY C. The value of management education: views of graduates on the benefits of doing a MBA. *Higher educations* v. 30, p. 175-187, 1995
In: DELANEY, Anne Marie. **Voices of experience:** renewing higher education with alumni studies. *Tertiary Education and Management*, v. 6, n. 2, p. 137-155, 2000.
- ALBUQUERQUE, L. G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos.** São Paulo: FEA/USP, 1987 (Tese de livre-docente).
- ANDERSON, SWEENEY e WILLIAMS. **Estatística Aplicada à Administração e Economia.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ANTAL, A.B.; *et al.* Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. *et al.* (Orgs.) **Handbook of organizational learning & knowledge.** Oxford: Oxford University Press, p. 921-939, 2001.
- ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender.** In: Coleção Harvard Business Review, **Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, p. 185-203, 2000.
- ARRUDA, Solange. **Difusão de especialistas.** Guia de Pós-Graduação & MBA 2007. Rio de Janeiro, 2007.
- ARTHUR, M. B. *et al.* **Intelligent Enterprise, Intelligent Career.** The Academy of Management Executive. v. 9, n. 4, p. 7-20, 1995.
- BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisa de survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.
- BACELLAR, F.C.; IKEDA, A.A. **Objetivos e Expectativas de Alunos de MBA Executivos.** In: Revista de Administração da UNIMEP – Setembro/ Dezembro – 2005, v. 3, n. 3. Página 71
- BAGOZZI, R. P.; YI, Youjae; P., Lynn W. **Assessing construct validity in organizational research.** *Administrative science Quartely*, v.36, n.3, p.421-458, sept, 1991.

BANDEIRA, M. L. *et al.* **Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BARNETT, V. **Sample survey:** principles and methods. London: Arnold, 1991.

BARUCH, Yehuda; LEEMING, Anne. The added value of MBA studies – graduates perceptions. **Personnal Review**, v. 30, n. 5/6, p. 589-601, 2001.

BARUCH, Yehuda; PEIPERL, Maury. The impact of an MBA on graduate careers. **Human Resource Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 69-90, 2000.

BARUCH, Yehuda. **Transforming careers:** from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004.

BARUCH, Yehuda. **Walking the tightrope:** strategic issues for human resources. *Long Range Planning*, v.31, p.467-473, Jun/1998.

BASTOS, A.V.B. *et al.* **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem:** características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** ANPAD, 2002.

BEDNOWITZ, Ian. **The impact of the Business Week and U.S. News & World Report rankings on the business schools they rank.** Ithaca: Cornell University, spring 2000.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em <www.mec.gov.br> Acesso em 20/07/09.

BRASIL. **Parecer nº977/685, de 3 de dezembro de 1965.** Estabelece normas gerais para criação dos cursos de pós-graduação no País. Brasília, 1965. Disponível em <www.mec.gov.br> Acesso em 02/08/09.

BRASIL. **Portaria nº 80. de 16 de dezembro de 1998.** Dispõe sobre o reconhecimento dos mestrados profissionais e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em <www.propesq.ufpe.br/editne/res161298r> Acesso em 02/08/09.

BRASIL. **Decreto nº 3.860, de 9 de Julho de 2001.** Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação dos cursos e instituições. Brasília, 2001. Disponível em <www.mec.gov.br> Acesso em 21/07/09.

BRASIL. **Decreto nº 19.5851, de 11 de abril de 1931.** Estabelece o Estatuto das Universidades Brasileiras. Brasília, 1931. Disponível em <www.mec.gov.br>. Acesso em 21/07/09.

BRASIL. **Resolução nº1 CNE/CES, de 3 de abril de 2001.** Estabelece as normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. Brasília, 2001. Disponível em <www.mec.gov.br> Acesso em 21/07/2009.

BRASIL. **Resolução Nº 2 do CNE/CES, de 3 de abril de 2001.** Dispõe sobre os cursos de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos no Brasil por instituições Estrangeiras, diretamente ou mediante convênio com instituições nacionais. Brasília, 2001. Disponível em <www.mec.gov.br> Acesso em 21/07/2009.

BRASIL. **Portaria MEC 2530/2002.** Dispõe sobre os programas reconhecidos de pós-graduação no país. Brasília, 2002. Disponível em <www.mec.gov.br> Acesso em 21/07/2009.

BRASIL. **Portaria nº 046, de 19 de maio de 2004.** Institui Comissão responsável pelo Plano de Pós-graduação Nacional. Brasília, 2004. Disponível em <www.capes.gov.br> Acesso em 02/08/09.

BRASIL. Ministério da Educação. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior.** Principal (2004). Disponível em <www.capes.gov.br>. Acesso em 02/08/09.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais. **Censo da educação superior.** Sinopse 1995-2001. Brasília: MEC/INEP, 2001. Disponível em <www.inep.gov.br> Acesso em 02/08/09.

BRASIL. Portaria Interministerial MCT/MEC Nº 270, de 22 de maio de 2003. **Considerações Preliminares para o V Plano Nacional de Pós-graduação.** Brasília, 2003. Disponível em <www.capes.gov.br> Acesso em 02/08/09.

BRASIL. **Plano Nacional de Pós Graduação (PNPG), de dezembro de 2004.** Brasília, 2004. Disponível em <www.capes.gov.br> Acesso em 03/04/09.

BREI, A. V. e NETO, G. L. **O uso da técnica de modelagem de equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior.** Revista de Administração Contemporânea. V. 10 n. 4, p. 131-151, 2006.

CAMPOS, D. M de S. **Psicologia da Aprendizagem.** 10 ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

CHANDLER, A. Jr. **The visible hand: the american revolution in american business.** Cambridge: Harvard University Press, 1977. 608p.

CHANLAT, Jean-François. **Quais carreiras e para qual sociedade?** (I). In: RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez, 1995.

COSTA, I. e CAMPOS, A.M.M. **Carreira, vivência e construção de si.** In Balassiano e Costa. *Gestão de carreiras dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006

DAVIDSON-SHIVERS; INPORNJIVIT, Gayle V. K.; SELLERS, Kim. Using alumni student databases for program evaluation and planning. **College Student Journal**, v. 38, n. 4, December, p. 510-520, 2004.

DELANEY, Anne Marie. Ideas to enhance higher education's impact on graduates lives; alumni recommendation. **Tertiary Education and Management**, v. 10, n. 2, p. 89-106, 2004.

DEL MAESTRO FILHO, Antonio; **Modelo Relacional Entre Modernização Organizacional, Práticas Inovadoras De Treinamento E Satisfação No Trabalho**, Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD - da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração. Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2004.

DE PAULA, Ana Paula P.; WOOD JR., Thomaz. O fenômeno dos MPAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. **RAE**, Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/>>. Acesso em: 15/08/2005.

DIBELLA, A. et al. Understand organizational learning capability. **Journal of Management Studies**, v. 33, n.3, p. 361-79, 1996.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, p. 375-94, 1993.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas. 1ª Edição (1996).

DUTRA, Joel Souza. **Carreiras paralelas**: uma proposta de revisão da administração de carreiras. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 65-73, 1992. Disponível em <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=375>. Acesso em 17/11/2008.

DRUCKER, Peter F. A nova sociedade das organizações. In: **Aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUALIBI, Julia. Um retrato dos que movem a economia. **Veja**. São Paulo, n. 2.000, 21/03/2007. Disponível em: <http://veja.abril.uol.com.br/210307/p_086.shtml>. Acesso em: 03/09/2009.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. *Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management*. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Orgs.). **The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management**. London: Blackwell, p. 1-16, 2003.

EBOLI, Marisa P. **Educação Corporativa no Brasil, Mitos e Verdades**, São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa P. Educar, aprender e ensinar, **Revista T & D** n. 114 , p.14-19: jun 2002.

EBOLI, Marisa P. Olhares sobre treinamento. **Revista T&D**, n. 100, p.14-5, abr. 2001.

ESPEY, J.; BATCHELOR, P. Management by degrees: a case study in management development. **Journal of Management Development**, v. 6, n. 5, p. 61-68, 1987.

FESTINGER, L. **A Theory of cognitive dissonance**. New York: Row, Peterson and Company, 1957.

FISCHER, Tânia. Seduções e riscos: a experiência do mestrado profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, abr./mai./jun., p. 119-123, 2003.

FISCHER, T. Entre a crítica radical e a formação competente: mestrados profissionais em debate (painel). In: **Anais do ENANPAD**. Campinas, 2001.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória Brasileira. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, out/dez, 1984.

FISCHER, A.L. & SILVA, N.B. **Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios**. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** ANPAD, 2004.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M.T.; OLIVEIRA, JR.; M.M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 189-211, 2001.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.

FOLHA de São Paulo. Datafolha. In: **Guia Pós-Graduação e MBA**. São Paulo, 3/fev./2002.

FONTENELLE, I. A. Eu Proteu: a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: encontro da Associação Nacional de pós-graduação em Administração, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18, 39-50, February, 1981.

FORRESTER, P. **The British MBA**, Cranfield: Cranfield Press, 1986.

FREZATTI, Fabio; KASSAI, Silvia. **Estudo do impacto de um curso MBA em Controladoria na evolução de seus egressos**. Anais do IX Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, 13-15 out. 2002.

GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Jul/Aug, 1993.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, Íris Barbosa. Gerenciamento de Pessoas: Conceito. Evolução e Perspectivas Atuais. In: GOULART, Íris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GREENHAUS, J. H., CALLANAN, G. A., & Godshalk, V. M. **Career management**. Orlando, FL: Harcourt, 1999.

HADDAD, Sérgio. A educação continuada e as políticas públicas no Brasil. **Revista de Educação de Jovens e Adultos**. [S.I.], v. 1, n. 0, p. 1-113, Ago. 2007.

HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. e BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. Trad: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo. Bookmam, 2005.

HALL, Douglas T.; MOSS, Jonathan E. **The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt**. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.

HEATON, Norma; ACKAH, Carol; MCWHINNEY, Gavin. MBAs and management careers: different paths for men and women. **Equal Opportunities International**, v. 19, n. 5, p. 1-13, 2000.

HILGERT, Arnie D. Developmental outcomes of an executive MBA Programme. **The Journal of Management Development**, v.14, n. 10, p. 64-76, 1995.

HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory – Toward a General Theory of Marketing**. M. E. Sharpe, Armonk, New York, 2002.

HURLEY-HANSON, A. E. *et al.* *The changing role of education on managerial career attainment*. **Personnel Review**. Farnborough, v. 34, n. 5, p. 517-624, 2005.

IKEDA, A. A. ; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. . Valor em Serviços Educacionais. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 1-2 , 2006.

ISTO É DINHEIRO. **Especial MBA 2005**. São Paulo: Três, 2005. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/especiais/mba2005/caca_talentos.htm>. Acesso em: 04/09/2009.

KANE K. F. MBAs: a recruiter's-eye view. **Business Horizons**, v. 36 n. 1, Jan./Feb., p. 65-71, 1993.

KELLOWAY, E.K. **Using LISREL for structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KLADIS (C.M.) e FREITAS (H.). O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. São Paulo - SP: **Revista Ser Humano (RH)**, ano XXX, n. 109, Junho 1996, p. 33-35.

KIM, W. CHAN & MAUBORGNE, RENÉE. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTTER, J. P. **The general managers**. New York: Free Press, 1982. 221p.

LOMÔNACO, F. **Psicologia da aprendizagem**. São Paulo: EPU-Edusp, 1984.

MANFREDI, Sílvia Maria. **Trabalho, qualificação e competência profissional** – das dimensões conceituais e políticas. Educ. Soc. Vol. 19 n. 64: Campinas, Sep. 1999.

MARTINS, G. A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MACKENZIE, S. B. **Opportunities for Improving Consumer research Through latent Variable Structural Equation Modeling**. Journal of Marketing Research, 28, n. 1, p.159-166, 2001.

MALHOTRA, Narish K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELLO, Katya. Origem e Institucionalização da Pós-Graduação *Strictu sensu* Profissional: Um Estudo de Casos. In: **Teses e Dissertações**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

MENDONÇA, Ricardo. O salário não é mais o mesmo. **Veja On-Line**. [S.I.], 11/12/2002. Disponível em: <http://veja.abril.uol.com.br/111202/p_064.html>. Acesso em: 03/12/2009.

MINGOTI, S. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada**. Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York, Harper & Row, 1973. 298p.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Do MBAs make better CEOs? Sorry, Dubya, it ain't necessarily so. **Fortune**, 19/fev./2001.

MORAES, Edmilson A. *et al.* Seleção de cursos de educação continuada por executivos de empresas. **RAE-Eletrônica**. São Paulo, v. 5, n. 2, 2. sem. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2058&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=2&Ano=2006>>. Acesso em: 13/07/2008.

MOTTA, P.R. ; BRESSER PEREIRA, L. C.. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986, cap. 1.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente, um instrumento indispensável para o desenvolvimento pessoal e profissional de atuais e futuros executivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel de Sá Afonso (Org.). **Gestão de carreiras - dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MUNIZ, R. M e BIRCHAL, S. O.. A lógica do capitalismo e o trabalho humano. In: GOULART, Íris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. SAGE, 2003.

NEVES, Abílio Afonso Baeta. Apresentação – Capes: 50 anos a serviço da pós-graduação. In: **Capes, 50 anos**, FERREIRA, Marieta de Moraes e MOREIRA, Regina da Luz (org). Brasília: CAPES, 2002.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas e Administradores? In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.43, n.2, p.44-54, abr/mai/jun, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. A Empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 27-43, 1997.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3. ed. New York; McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, M. R. C. T. ; MARQUES, A. L.. **Impacto do treinamento no desempenho e na carreira**. In: Congresso Brasileiro de Psicologia e trabalho, 2004, Salvador. anais do congresso 1º congresso. Salvador, 2004. v. 1.

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

OLIVEIRA, Wagner. Os cuidados na hora de escolher a parceria. **Suplemento Especial da Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. 4, 11/07/2006. Edição Especial.

PANORAMA setorial. (2001). Gazeta Mercantil, São Paulo. Cursos & Carreiras III, Administração, p. 4. ROCHA, A. da e CHRISTENSEN, C. (1999). **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas.

PAPPAS, Eric *et al.* An assessment analysis methodology and its application to an advanced engineering communications program. **Journal of Engineering Education**, v. 93, n. 3, jul., p. 233-248, 2004.

PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making**: how firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: Oxford University Press, USA. 2003.

PETERS, Tom. **Thriving on Chaos**: Handbook for a Management Revolution. New York: Harper Collins Publishers, 1987.

PFEFFER, J. e FONG, C. T. O Fim das Escolas de Negócio. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.43, n.2, p.11-28, abr./mai./jun. 2003.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Mis: An **Assesment**. **Journal of MIS**, fall 1993.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M. *et al.* (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David. **Os teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2000. Pág. 67.

ROGERS, C. R. **Liberdade para aprender**. 2 ed. Belo Horizonte: Interlivros de Minas Gerais, 1972.

ROGERS, Alan. (1996). **Teaching adults**. 2ª ed. Buckingham: Open University Press.

RONDON, Maria Roberta Cavalcanti Rosauro De Almeida; **Um Estudo Sobre A Influência Do Fator Auto-Eficácia No Desempenho E Na Satisfação De Alunos De Cursos De Pós-Graduação - MBA**”. Rio de Janeiro: IBMEC, 2008

RUAS, R. Mestrado Modalidade Profissional: Em Busca da Identidade. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.43, n.2, p.55-64, abr/mai/jun. 2003.

RUSS-EFT, D.; PRESKILL, H. **Evaluation in organizations**. New York: Basic Books, 2001.

RUSS-EFT, D.; PRESKILL, H. In search of the holy grail: return on investment evaluation in human resource development. **Advances in Developing Human Resources**. San Francisco, v. 7, n. 71, p. 71-85, 2005.

SANTOS, I.O. & FISCHER, A. L. Influência dos traços culturais nos processos de aprendizagem organizacional. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** ANPAD, 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHEIN, Edgar Henry. **Planejamento e desenvolvimento de recursos humanos: fatores de eficácia das organizações**. Rio de Janeiro: INCISA, 1978.

SCHATZ, Martin. What's wrong with MBA ranking surveys? **Management Research News. Patrington**, v. 16, n. 7, p. 15-18, 1993.

SCOTT PARRY, B. **The quest for competencies**. Training, jul. 1996, pág 48-54.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965. 311p.

SPECTOR, P. E. **Summated rating scale construction: an introduction**. Newbury Park: London, Sage University Paper, 1992.

SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M.T.; OLIVEIRA, JR.; M.M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 27-49, 2001.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337 p.

STURDY, A. e GABRIEL, Y. Missionaries, Mercenaries or Car Salesmen? MBA Teaching in Malaysia. In: **Journal of Management Studies**, v. 37, n.7, nov., 2000.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. / Tese (Doutorado) para a Universidade de São Paulo de Adriana Roseli Wünsch Takahashi. – São Paulo, 2007. 467 p.

TEIXEIRA, Dalton. J.; OLIVEIRA, Caio. C. G.; FARIA, M. A. Perfil dos egressos do Programa de Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas/FDC no período de 2000 a 2005. São Paulo: **Revista Economia e Gestão**, Vol. 8, No 16 (2008): E&G - Jan/Abril 2008.

TRACY, J.; WALDFOGEL, J. The best business schools: a market-based approach. **The Journal of Business**. Chicago, v. 70, n. 1, p. 1-31, Jan. 1997.

TRIPODI, Tony *et al.* **A análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo, Futura: 2003.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Conferência mundial sobre o ensino superior. Tendências de educação superior para o século XXI. **Anais da Conferência Mundial do Ensino Superior**. Paris: 1999.

USEEM, Michael; KARABEL, Jerome. Pathways to top corporate management. **American Sociological Review**. Albany, v. 51, n. 2, p. 184, Abr. 1986.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; *et al.* (Dutra, J.S.; Nakata, L. E.) Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Eduardo. Pós nos EUA vale a pena? In: **Exame**, 7 de março de 2001. Disponível em <www.sit.com.br>. Acesso em 10/12/09.

VIEIRA, Simone Silva da Cunha. **Avaliação de programas de educação continuada: análise da percepção do aluno e do seu modelo de decisão para escolha de programas de especialização para executivos no Brasil / Tese (Doutorado) para a Universidade de São Paulo de Simone Silva da Cunha Vieira**. – São Paulo, 2009. 242 p.

WILSON, Stephani Richards. **An analysis of the benefits of an MBA degree as reported by a diverse graduate population of a southwestern university**. San Diego, 2003. Tese (Doutorado em Educação) – University of San Diego.

WOOD JR., Thomaz e PAULA, Ana Paula Paes de. Pop-Management: MBAs no Brasil. In: **Séries Relatórios de Pesquisa**, n.25. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV, 2002.

WOOD JR., Thomaz e PAULA, Ana Paula Paes de. O Fenômeno dos MPAs Brasileiros: Hibridismo, Diversidade e Tensões. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.44, n.1, p.116-129, 2004.

W. RICHARD SCOTT & DAVIS, Gerald F.; **Organizations and Organizing:** Rational, Natural and Open Systems Perspectives. Prentice Hall: New Jersey, 2006.

“Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento.”

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta convite para avaliação de Instrumento de Pesquisa (Questionário)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD

Belo Horizonte, 29 de Setembro de 2010.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Prezado Professor,

de acordo com recomendação de meu orientador de Mestrado, Professor Dr. Antônio Del Maestro Filho, apresento-lhe o questionário que será aplicado na coleta de dados da pesquisa de mestrado **“Modelo relacional entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional: uma análise na perspectiva dos alunos egressos”**, para sua análise e avaliação, considerando sua experiência e conhecimento como pesquisador de renome na área.

Encaminho em anexo, além do referido questionário, síntese dos objetivos pretendidos com a mesma, de forma a facilitar a análise do que se pretende no projeto qualificado de dissertação de Mestrado.

Atenciosamente,

Ricardo Hipólito Garcia, Mestrando.

APÊNDICE B – Carta convite para preenchimento de Questionário (Instituições de Ensino Superior)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Colega,

O NECOM - Núcleo de Estudos em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - CEPEAD/UFMG - está realizando a pesquisa “**Modelo relacional entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional: uma análise na perspectiva dos alunos egressos**”, cujo objetivo será investigar a dimensão prática do conhecimento adquirido, por considerá-lo o cerne do que se procura em um programa de especialização. Tem por objetivos comparar o que se aprendeu no curso em relação ao que efetivamente é aplicado na vida profissional; verificar se as expectativas foram atendidas e se os resultados práticos confirmam o que se esperava obter por intermédio do curso. Além disso, busca verificar de que forma surgem benefícios em se cursar um programa de especialização, isto é, como se dá o retorno para os ex-alunos (os egressos) na prática do seu dia a dia no trabalho (aumento em seu valor no mercado, aumento de salário, proposta de remuneração variável e outros benefícios). Ainda pretende-se analisar como se comportam as variáveis de conteúdo e contexto do tema da pesquisa sob a perspectiva dos clientes (egressos) e extrair dos resultados obtidos indicações e conclusões que possam subsidiar a compreensão do fenômeno, de forma a auxiliar as Instituições de Ensino Superior (IES) e os alunos a atingirem seus objetivos. No caso dos primeiros, objetiva contribuir para melhoria da qualidade dos seus cursos e, por fim, identificar a motivação que leva à opção de se estudar em Cursos de Especialização *lato sensu* em detrimento do curso *stricto sensu*.

Enfatizando o que foi dito até agora, esta pesquisa se destina à realização de uma Dissertação de Mestrado, e tem por objetivo colher informações junto a alunos egressos dos Cursos de Especialização *lato sensu* em Administração. Ressalta-se que os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Assim, solicito sua colaboração, respondendo ao questionário que lhe está sendo entregue, o qual constituirá importante elemento para a validação do instrumento de coleta de dados a ser adotado nesta pesquisa.

Ao responder as questões propostas, aproveitamos para lhe solicitar que fique inteiramente à vontade para assinalar, ao longo do questionário, dúvidas, bem como proceder a comentários, críticas e sugestões que venham a contribuir para maior clareza, facilidade de entendimento e de resposta ao referido instrumento de coleta de dados.

Ressaltando, uma vez mais, a importância de sua participação, agradecemos a colaboração e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Ricardo Hipólito Garcia
Mestrando

Prof. Antônio Del Maestro Filho, Doutor.
Orientador

APÊNDICE C – Carta convite para reenvio pelas IES (endereço virtual do Questionário de Pesquisa)

Bom dia!

Meu nome é Ricardo Hipólito Garcia e sou aluno de Mestrado na UFMG, orientado pelo Professor Antonio Del Maestro Filho.

Estou realizando uma pesquisa “**Modelo relacional entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional: uma análise na perspectiva dos alunos egressos**”,

Através da indicação por Instituições de Ensino Superior que encaminham para seus alunos egressos que se adequam a este perfil (egressos de Cursos de Especialização / MBA em Administração), gostaria de contar com a sua importante colaboração, através de participação na pesquisa.

Para isto basta reservar entre 15 e 20 minutos de seu tempo para preencher e encaminhar o questionário acessível através do link abaixo:

<https://spreadsheets1.google.com/viewform?formkey=dDNNZFJJJeEZfZFRVSEJDRnljYWdqN1E6MQ>

Desde já, agradeço a colaboração e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Ricardo Hipólito Garcia.

ricardohipolitogarcia@gmail.com

(31) 9199-XXXX

APÊNDICE D – Segunda carta convite para reenvio pelas IES (endereço virtual do Questionário de Pesquisa)

Bom dia!

Sou Ricardo Hipólito Garcia e aluno de Mestrado na UFMG, orientado pelo Professor Antonio Del Maestro Filho. Estou realizando a pesquisa “**Modelo relacional entre conhecimentos transmitidos por cursos de especialização *lato sensu* em Administração e seus impactos na vida profissional: uma análise na perspectiva dos alunos egressos**”. Terminei minha coleta de dados nestas próximas duas semanas de Fevereiro de 2011.

No final do ano de 2010 foi enviado por prestigiosas Instituições de Ensino Superior a seus alunos egressos dos cursos de Especialização em Administração, um pedido para preencherem minha pesquisa. Apesar de maciça colaboração de vocês, observei que a proximidade com as festas de final de ano, onde as demandas familiares e profissionais sugam todo o nosso tempo, poderia pedir uma última colaboração para aumentar minha amostra e tornar a análise mais fidedigna. Se você já a preencheu, agradeço sua ajuda. Conto com a gentileza daqueles que ainda não puderam responder.

Basta reservar entre 15 e 20 minutos de seu tempo para preencher e encaminhar o questionário acessível através do link abaixo:

<https://spreadsheets1.google.com/viewform?formkey=dDNNZFJJJeEZfZFRVSEJDRnljYWdqN1E6MQ>

Apesar de ser o principal beneficiado com os dados para minha pesquisa, ressalto que aqueles que dela participam ganham a possibilidade de conhecer uma importante, fácil de usar e completa ferramenta de pesquisa, que é o Google Docs. As informações são sigilosas em relação aos dados fornecidos, mas proporcionará a cada um aprender sobre seus recursos e ao mesmo tempo avaliar sua resposta de forma estatística em relação à amostra, para se ter um posicionamento se sua situação em relação a cada pergunta frente ao total dos respondentes.

Este e-mail não é um SPAM e caso necessitem de confirmação, basta me ligarem no telefone que forneço abaixo.

Mais uma vez agradeço a colaboração e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Ricardo Hipólito Garcia.

ricardohipolitogarcia@gmail.com

(31) 9199-XXXX

APÊNDICE E – Explicações para os respondentes do Questionário de Pesquisa

Questionário para Pesquisa

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer sua participação e colaboração nesta Pesquisa. Sem ela, o desenvolvimento da mesma não seria possível. Você é de fundamental importância para melhor conhecer um fenômeno que pode auxiliar outros profissionais que desejam se desenvolver estudando em uma Instituição de Ensino Superior (IES) através de um Curso de Especialização. Muito obrigado por sua disponibilidade!

Basta reservar entre 5 e 10 minutos de sua atenção, após clicar no link abaixo. Ao final é só submeter as respostas e acompanhar o resultado parcial. Caso algum campo obrigatório não tenha sido preenchido, o próprio programa auxilia a encontrá-lo!

Neste momento, é importante dizer que Curso de Especialização *lato sensu* em Administração é o nome técnico dado pelo MEC aos Cursos MBA's ou equivalentes, tendo todos eles como requisito fundamental a duração mínima de 360 horas e a consequente obtenção de certificado para os alunos que a concluem.

A principal meta está relacionada a estudar a percepção da relevância do que se obteve de benefícios da experiência de cursar um programa de especialização *lato sensu* em Administração pelos alunos egressos, levando-se em consideração suas expectativas também os benefícios divulgados pela instituição de ensino para atrair estes alunos, comparando com os resultados práticos experimentados em sua vida profissional, tais como aumento de salário, participação nos resultados, mudanças de cargo, comportamento, responsabilidades.

Como benefício indireto poderá oferecer dados de como foi ministrada a maior parte do conteúdo pelos professores, assim como se ele foi totalmente cumprido. Se o caráter das aulas foi mais prático ou teórico, e se os alunos foram incumbidos de apresentar uma parte do programa, através de apresentações de trabalhos e seminários.

Para isto, elenca-se como objetivos específicos:

- 1 - Enfatizar a dimensão prática do conhecimento adquirido, por considerá-lo o cerne do que se procura em um programa de especialização;
- 2 - Comparar o que se aprendeu no curso em relação àquilo que efetivamente é aplicado na vida profissional;
- 3 - Verificar se as expectativas foram atendidas e se os resultados práticos confirmam o que se esperava obter por intermédio do curso;
- 4 - Verificar de que forma surgem benefícios em se cursar um programa de especialização, isto é, como se dá o retorno para estes ex-alunos na prática de trabalho: aumento em seu valor no mercado, aumento de salário, proposta de remuneração variável, outros benefícios;
- 5 - Analisar como se comportam as variáveis de conteúdo e contexto do tema da pesquisa sob a perspectiva dos clientes (egressos);
- 6 - Extrair dos resultados obtidos, indicações e conclusões que possam subsidiar a compreensão do fenômeno, de forma a auxiliar as IES e os alunos a atingirem seus objetivos, e no caso dos primeiros, contribuir para melhoria da qualidade dos seus cursos;
- 7 - Identificar a motivação que leva à opção de se estudar em cursos de especialização *latu sensu* em detrimento do curso *stricto sensu*.

Nota:

Como retribuição àqueles que gentilmente cederam seus tempos para responder a este questionário, este pesquisador agradece através de compromisso de divulgar seus resultados quando da defesa de sua dissertação de Mestrado, bastando para isto um pedido através do contato: ricardohipolitogarcia@gmail.com.

APÊNDICE F – Questionário de Pesquisa

Identificação do Entrevistado:

Nome: _____

Instituição de Ensino Superior onde cursou a pós-graduação

() IES A () IES B () IES C () IES D () IES E
() IES G () IES H () IES I () Outra

Curso de Especialização Lato Sensu, com ênfase em:

() Finanças () Negócios () Logística () Marketing () RH () Outros

Ano de Conclusão do Curso de Especialização:

() 2003 ou 2004 () 2005 ou 2006 () 2007 ou 2008 () 2009 ou 2010

1) Caracterização inicial do Entrevistado quanto ao trabalho e o curso:

Este bloco do questionário tem como único objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.

1.1) Sexo:

() Masculino. () Feminino.

1.2) Faixa Etária:

() Até 25 anos. () De 26 a 30 anos. () De 31 a 35 anos. () De 36 a 40 anos.
() De 41 a 45 anos. () Mais de 45 anos.

1.3) Estado Civil:

() Solteiro (a). () Desquitado (a) / Divorciado (a). () Casado (a).
() Viúvo (a). () Outro: _____

1.4) Graduação:

() Administração. () Ciências Contábeis. () Comunicação. () Direito.
() Economia. () Engenharia. () Medicina. () Odontologia.
() Pedagogia. () Psicologia. () Outro: _____

1.5) Área de atuação na empresa:

() Financeira. () Informática. () Logística. () Marketing.
() Negócios/Vendas. () Planejamento. () Produção. () Recursos Humanos.
() Suporte/Administrativa. () Tecnologia. () Outra.

1.6) Cargo ocupado:

() Auxiliar Administrativo/Técnico. () Analista/Especialista.
() Gestor (Gerente/Diretor/Presidente). () Profissional Liberal/Autônomo.
() Não Trabalho. () Proprietário.
() Outro: _____

1.7) A quanto tempo você atua neste cargo?

- ☐ A menos de 1 ano. ☐ De 1 a 3 anos. ☐ De 3 a 6 anos.
☐ De 6 a 9 anos. ☐ Mais de 9 anos.

1.8) A quanto tempo você trabalha na atual empresa?

- ☐ A menos de 1 ano. ☐ De 1 a 5 anos. ☐ De 6 a 10 anos.
☐ De 11 a 15 anos. ☐ De 16 a 20 anos. ☐ Mais de 20 anos.

1.9) Em relação à empresa onde trabalha, solicitamos indicar a opção que melhor caracteriza seu número de empregados.

- ☐ Tem menos de 25 empregados. ☐ Tem entre 26 e 70 empregados.
☐ Tem entre 71 e 120 empregados. ☐ Tem entre 121 e 200 empregados.
☐ Tem mais de 200 empregados.

1.10) Em relação à empresa onde trabalha, solicitamos indicar a opção que melhor caracteriza a natureza de seu controle acionário.

- ☐ É uma empresa privada nacional. ☐ É uma empresa multinacional.
☐ É uma empresa pública. ☐ É uma empresa de capital misto.

1.11) Em relação à empresa onde trabalha, solicitamos indicar a opção que melhor caracteriza seu setor de atuação.

- ☐ Atua no setor agrícola. ☐ Atua no setor industrial.
☐ Atua no setor comercial. ☐ Atua no setor de serviços.

1.12) Que programas/ inovações organizacionais a mesma tem adotado nos últimos anos?

- ☐ Círculos de Controle da Qualidade. ☐ Downsizing.
☐ Estruturação em Unidade de Negócios. ☐ Enriquecimento de Cargos.
☐ Gestão do Conhecimento. ☐ Gestão por Competências.
☐ Introdução de Sistemas Integrados de Gestão (ERP's). ☐ Qualidade Total.
☐ Reengenharia de Processos. ☐ Reestruturação Organizacional.
☐ Remuneração por Resultados/Variável. ☐ Terceirização.
☐ Trabalho em Células. ☐ Outro(s)

1.13) Qual fator, ou fatores, o(a) levou a matricular-se em um curso de pós-graduação? (Assinale os mais importantes)

- ☐ Interesse pessoal. ☐ Mudar de emprego/profissão.
☐ Ampliar minha rede de contatos pessoais. ☐ Necessidade de manter-me atualizado(a).
☐ Ascender profissionalmente na empresa em que trabalho.
☐ Financiamento da empresa em que trabalho.
☐ Outro(s): _____

1.14) Exercício da atividade profissional atual:

- ☐ Na minha área de formação acadêmica.
☐ Fora de minha área de formação acadêmica.
☐ Não exerce.

1.15) O principal motivo pelo qual não exerce atividade profissional em sua área de formação é:

- ☐ Não se aplica, pois estou exercendo atividade profissional em minha área de formação.
☐ Mercado de trabalho saturado.
☐ Melhor oportunidade em outra área.
☐ Motivos particulares.

1.16) Tipo de organização onde exerce atividade profissional:

- () Autônoma.
 () Empresa própria.
 () Empresa privada.
 () Empresa pública.
 () A pergunta não se aplica à minha situação atual.

1.17) Forma de ingresso no emprego atual:

- () Por concurso público.
 () Por efetivação de estágio.
 () Por seleção de currículo.
 () Por indicação pessoal.
 () A pergunta não se aplica à minha situação atual.
 () Outra.

1.18) Faixa salarial:

- () Até 5 salários mínimos.
 () Entre 5 e 10 salários mínimos.
 () Entre 11 e 20 salários mínimos.
 () Acima de 20 salários mínimos.
 () A pergunta não se aplica à minha situação atual.

1.19) Nível de satisfação na sua profissão atual, no aspecto financeiro:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente Insatisfeito									Totalmente Satisfeito	

1.20) Nível de satisfação na sua situação atual, no aspecto social:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente Insatisfeito									Totalmente Satisfeito	

1.21) Na sua visão, a perspectiva profissional na sua área de atuação é:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente Insatisfatória									Totalmente Satisfatória	

1.22) Contribuição do Curso de Especialização para seu desempenho profissional:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente Insatisfatória									Totalmente Satisfatória	

1.23) Contribuição do Curso de Especialização para o seu desenvolvimento cultural e pessoal:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente Insatisfatória									Totalmente Satisfatória	

1.24) De uma forma geral fiquei satisfeito com o Curso?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

2) Responda as Questões a seguir, considerando seu desempenho como aluno:

2.1) Sua dedicação aos estudos durante o curso foi:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente										Totalmente
Insatisfatória										Satisfatória

2.2) Sua assiduidade nas aulas durante o curso foi:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente										Totalmente
Insatisfatória										Satisfatória

2.3) Sua pontualidade nas aulas durante o curso foi:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente										Totalmente
Insatisfatória										Satisfatória

2.4) Seu envolvimento nas atividades (projetos, consultas, bibliografias, trabalhos, etc.) solicitadas durante o curso foi:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente										Totalmente
Insatisfatório										Satisfatório

2.5) Seu relacionamento com os colegas nas atividades de grupo, tais como seminários, painéis, debates, apresentações e nas próprias aulas durante o curso, você pode afirmar que foi:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente										Totalmente
Insatisfatório										Satisfatório

2.6) Sua avaliação como aluno foi:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente										Totalmente
Insatisfatória										Satisfatória

3) As Questões a seguir relacionam-se com a descrição dos resultados obtidos após a participação e conclusão do curso e especialização em Administração.

Assinale na Escala o ponto que melhor representa sua situação:

3.1) A participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração resultou em aumento significativo do meu salário.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.2) O(s) aumento(s) de salário recebido(s) ficou (ficaram) dentro de minhas expectativas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.3) A participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração, embora não tenha sido a causa imediata de aumento de salário, pode ainda se tornar um benefício salarial.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.4) A participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração resultou em aumento significativo do meu nível de conhecimento.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.5) O ganho de conhecimentos, adquiridos via participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu*, incrementou meu desempenho no trabalho.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.6) A participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração promoveu significativa atualização de conhecimentos, considerando a necessidade para o desempenho de minhas funções e/ou meu cargo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.7) A Instituição de Ensino Superior que promoveu o Curso de Especialização da qual participei e conclui cumpriu seu papel Educacional dentro de minhas expectativas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.8) A participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração contribuiu para uma mudança em minha área de atuação.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.9) As ferramentas e outros conhecimentos adquiridos no Curso de Especialização *lato sensu* em Administração foram amplamente aplicadas no meu dia-a-dia de trabalho.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.10) Os conhecimentos obtidos no Curso de Especialização *lato sensu* em Administração criaram possibilidades reais de crescimento na carreira profissional.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.11) Após a participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração decidi permanecer por mais tempo na empresa onde trabalho.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.12) A participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração contribuiu para aumento de responsabilidades em minha área de atuação.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.13) A participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração contribuiu para o aumentar a amplitude de minha supervisão e/ou o número de funcionários de sua equipe.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.14) Embora não tenha ocorrido, ainda, aumento de responsabilidades em minha área de atuação, em função da participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração, é possível que isto ocorra em um futuro próximo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.15) Acredito que a conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração proporcionou aumento de minha estabilidade no cargo e no emprego.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.16) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou meu poder decisório.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.17) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou meu prestígio e/ou “*status*” pessoal, junto ao meu grupo de referência.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.18) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou o prestígio e/ou “*status*” da minha área de trabalho na empresa.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.19) A empresa na qual trabalho previa, para os funcionários que concluíssem um Curso de Especialização *lato sensu* em Administração maior valorização e reforço da estabilidade no emprego.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.20) A empresa onde trabalho considerou minha participação e conclusão no Curso de Especialização *lato sensu* em Administração como necessária para fazer frente a desafios e imperativos tecnológicos ou gerenciais impostos pela concorrência e pelo mercado.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.21) A empresa onde trabalho custeou meu Curso de Especialização *lato sensu* em Administração sem nenhuma contrapartida compulsória.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.22) Um dos resultados decorrentes minha participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração foi o aumento de minha rede de relacionamentos, conhecida como *network*.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.23) Os conhecimentos e técnicas que obtive por intermédio do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração foram plenamente aplicadas no meu trabalho.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.24) A Instituição de Ensino Superior onde freqüentei o Curso de Especialização *lato sensu* em Administração pode ser considerada de “vanguarda” no ranking nacional.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.25) Estou percebendo maior valorização pessoal por parte da empresa/diretoria/gerência, como resultado da minha participação e/ou conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.26) Meus superiores estão valorizando meu desempenho profissional e o considerando superior, após a conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.27) Apesar de ainda não ter ocorrido maior valorização pessoal e profissional por parte da empresa/diretoria/gerência, acredito que isto ocorrerá em um futuro próximo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.28) Uma das conseqüências da minha participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração foi o acesso pleno à participação nos lucros e resultados da empresa onde trabalho.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.29) A empresa onde trabalho, logo após eu ter concluído o Curso de Especialização *lato sensu* em Administração, ofereceu-me novos benefícios além de salário.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.30) O Curso de Especialização *lato sensu* em Administração ofereceu um conteúdo programático adequado às minhas necessidades profissionais.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.31) O corpo docente do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração foi composto por professores acadêmicos e profissionais com experiência de mercado.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.32) A metodologia pedagógica aplicada no Curso de Especialização *lato sensu* em Administração priorizou aspectos de caráter teórico.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.33) A metodologia pedagógica aplicada no Curso de Especialização *lato sensu* em Administração priorizou aspectos de caráter prático e de aplicação no dia-a-dia.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.34) A carga horária do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração foi utilizada de forma satisfatória pelos profissionais e professores para a exposição do conteúdo programado.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.35) Uma parcela significativa da carga horária do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração foi utilizada com seminários ou outras atividades promovidas pelos alunos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.36) O corpo docente do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração preocupava-se mais em transmitir experiências profissionais do que cumprir o conteúdo teórico proposto na grade curricular.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.37) Os exemplos práticos oferecidos por professores e outros alunos do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração foram mais valiosos do que a teoria sugerida pela grade curricular.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.38) O cronograma e o conteúdo programático do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração, em sua maioria, foi plenamente cumprido.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.39) As aulas do programa do Curso de Especialização, em sua maioria, foram dinâmicas e despertaram o interesse da maioria dos alunos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

3.40) A turma, em sua maioria, era composta por profissionais comprometidos com o propósito do estudo e assiduidade às aulas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo										Concordo
Totalmente										Totalmente

Nas questões a seguir, estabeleça uma escala de prioridade marcando as alternativas em ordem decrescente de relevância (1 a 6), sendo 1 a mais importante e 6 a menos importante em relação ao quesito explorado.

3.41) Fatores que mais contribuíram para eu me interessar em cursar a Especialização:

- ☐ Atualização de Conhecimento.
- ☐ Aumento de Salário.
- ☐ Possibilidade de mudança de área de atuação.
- ☐ Formação de uma rede de relacionamentos (*network*).
- ☐ Garantia de maior estabilidade no emprego.
- ☐ Aplicação do conhecimento no trabalho.

3.42) Fatores mais favorecidos após a conclusão do Curso de Especialização:

- ☐ Atualização de Conhecimento.
- ☐ Aumento de Salário.
- ☐ Possibilidade de mudança de área de atuação.
- ☐ Formação de uma rede de relacionamentos (*network*).
- ☐ Garantia de maior estabilidade no emprego.
- ☐ Aplicação do conhecimento no trabalho

3.43) Considerando a rede de relacionamentos, conhecida como *network*, desenvolvida ao longo da participação e conclusão do Curso de Especialização *lato sensu* em Administração, considero que ela mais favoreceu:

- ☐ Atualização de Conhecimento.
- ☐ Aumento de Salário.
- ☐ Possibilidade de mudança de área de atuação dentro da empresa.
- ☐ Possibilidade de mudança de empresa.
- ☐ Opção de consulta a colegas de curso com cargos similares para avaliação de cenário e tomada de decisão.
- ☐ Garantia de recolocação em caso de demissão.

3.44) Fatores que mais contribuíram para a escolha da Instituição de Ensino Superior que cursei:

- ☐ Prestígio da Instituição.
- ☐ Quadro de Professores.
- ☐ Localização.
- ☐ Custo do Curso comparado aos concorrentes.
- ☐ Grade curricular.
- ☐ Conversas com conhecidos sobre Pós Graduação e atividades Profissionais.

3.45) Qual foi a forma que usei para examinar os fatores que pesaram na escolha da Instituição de Ensino Superior que cursei:

- ☐ Pesquisa no Site da IES ou em sites correlatos.
- ☐ Avaliação do Corpo docente.
- ☐ Entrevista com profissionais/professores da IES.
- ☐ Leitura em jornais e revistas especializadas.
- ☐ Indicação de ex-alunos e/ou profissionais que exercem atividade correlata com quem tenho contato.
- ☐ Indicação da empresa em que trabalho.

4) Avaliação Pessoal:

Caso necessário, use este campo para relatar algo que considere relevante para o escopo deste trabalho e que não tenha tido oportunidade de abordar com mais detalhamento no decorrer da pesquisa (como por exemplo, se faltou algum conhecimento que é bastante exigido na sua vida profissional). Obrigado.

APÊNDICE G – Procedimentos para aplicação de pesquisa com o uso do *Google Docs* e do programa SPSS.

- 1) Elaborar Questionário, com perguntas referentes aos Blocos Temáticos que se deseja avaliar.
- 2) Postar o questionário no *Google Docs*, de forma a torná-lo acessível pela Internet.
- 3) Convidar os respondentes para fazerem parte da amostra, especificando período de término de coleta de dados.
- 4) Interromper o acesso à Pesquisa, quando finalizado o prazo de coleta.
- 5) Transferir os dados da Planilha obtida no *Google Docs* para uma Planilha em Excel.
- 6) Copiar a Planilha obtida e renomeá-la de Dados Work.
- 7) Inserir ao lado dos Nomes uma coluna com numeração de casos em ordem crescente.
- 8) Inserir uma linha abaixo da pergunta de forma a nomeá-la por Blocos Temáticos.
- 9) Inserir mais uma linha abaixo da anterior de forma a classificar a escala usada em cada uma: Insatisfeito/Satisfeito, Discordo/Concordo.
- 10) Opção de criar uma sub-planilha para cada Bloco.
- 11) Criar um índice numérico para classificar os dados qualitativos (demográficos e explicativos).
- 12) Preparar o SPSS para receber os dados do Excel, criando todas as variáveis de análise.
- 13) Renomear individualmente estas variáveis em dois campos distintos.
- 14) Acrescentar à primeira linha da Planilha a variável Numérica CASO, que ordenará a amostra.
- 15) Classificar cada variável quanto a ser numérica ou não.
- 16) Introduzir as escalas de cada variável numérica diferente, de forma a copiar e colar para as demais.
- 17) Introduzir as opções de resposta numéricas referentes às questões qualitativas.
- 18) Utilizar os recursos do SPSS.

APÊNDICE H – Questionário (Classificação das Perguntas após Análise Estatística)

1.19) Nível de satisfação na sua profissão atual, no aspecto financeiro.	PROF SATS 1 – RP2 1 – Excluída.
1.20) Nível de satisfação na sua situação atual, no aspecto social.	PROF SATS 2 – RP2 2 – Excluída.
1.21) Na sua visão, a perspectiva profissional na sua área de atuação é.	PROF SATS 3 – RP2 3 – Excluída.
1.22) Contribuição do Curso de Especialização para seu desempenho profissional.	BEN PROF 1 – Excluída.
1.23) Contribuição do Curso de Especialização para o seu desenvolvimento cultural e pessoal.	BEN SOC 1 – Excluída.
1.24) De uma forma geral fiquei satisfeito com o Curso.	MBA SATS 1 – C1 – Validada.
2.1) Sua dedicação aos estudos durante o curso foi.	DES MBA 1 – Excluída.
2.2) Sua assiduidade nas aulas durante o curso foi.	DES MBA 2 – C2 – Validada.
2.3) Sua pontualidade nas aulas durante o curso foi.	DES MBA 3 – C2 – Validada.
2.4) Seu envolvimento nas atividades (projetos, consultas, bibliografias, trabalhos, etc.) solicitadas durante o curso foi.	DES MBA 4 – C2 – Validada.
2.5) Seu relacionamento com os colegas nas atividades de grupo, tais como seminários, painéis, debates, apresentações e nas próprias aulas durante o curso, você pode afirmar que foi.	DES MBA 5 – Excluída.
2.6) Sua avaliação como aluno foi.	DES MBA 6 – C2 – Validada.
3.1) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração resultou em aumento significativo do meu salário.	BEN PROF 2 – RP4 2 – Excluída.
3.2) O(s) aumento(s) de salário recebido(s) ficou (ficaram) dentro de minhas expectativas.	BEN PROF 3 – RP4 1 – Excluída.
3.3) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, embora não tenha sido a causa imediata de aumento de salário, pode ainda se tornar um benefício salarial.	EXP PROF 1 – RP5 3 – Validada.
3.4) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração resultou em aumento significante do meu nível de conhecimento.	BEN PROF 4 – RP1 5 – Validada.
3.5) O ganho de conhecimentos, adquiridos via participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> , incrementou meu desempenho no trabalho.	BEN PROF 5 – RP1 2 – Validada.
3.6) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração promoveu significativa atualização de conhecimentos, considerando a necessidade para o desempenho de minhas funções e/ou meu cargo.	BEN PROF 6 – RP1 1 – Validada.
3.7) A Instituição de Ensino Superior que promoveu o Curso de Especialização da qual participei e conclui cumpriu seu papel Educacional dentro de minhas expectativas.	AVAL IES 1 – C1 – Validada.
3.8) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração contribuiu para uma mudança em minha área de atuação.	BEN PROF 7 – Excluída.
3.9) As ferramentas e outros conhecimentos adquiridos no Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foram amplamente aplicadas no meu dia-a-dia de trabalho.	BEN PROF 8 – RP1 3 – Validada.
3.10) Os conhecimentos obtidos no Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração criaram possibilidades reais de crescimento na carreira profissional.	BEN PROF 9 – Excluída.
3.11) Após a participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração decidi permanecer por mais tempo na empresa onde trabalho.	Excluída.
3.12) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração contribuiu para aumento de responsabilidades em minha área de atuação.	BEN PROF 10 – Excluída.

3.13) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração contribuiu para o aumentar a amplitude de minha supervisão e/ou o número de funcionários de sua equipe.	BEN PROF 11 – Excluída.
3.14) Embora não tenha ocorrido, ainda, aumento de responsabilidades em minha área de atuação, em função da participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, é possível que isto ocorra em um futuro próximo.	EXP PROF 2 – RP5 1 – Validada.
3.15) Acredito que a conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração proporcionou aumento de minha estabilidade no cargo e no emprego.	BEN PROF 12 – Excluída.
3.16) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou meu poder decisório.	BEN PROF 13 – Excluída.
3.17) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou meu prestígio e/ou “ <i>status</i> ” pessoal, junto ao meu grupo de referência.	BEN SOC 2 – RP6 1 – Validada.
3.18) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou o prestígio e/ou “ <i>status</i> ” da minha área de trabalho na empresa.	BEN SOC 3 – RP6 2 – Validada.
3.19) A empresa na qual trabalho previa, para os funcionários que concluíssem um Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração maior valorização e reforço da estabilidade no emprego.	BEN IND 1 – Excluída.
3.20) A empresa onde trabalho considerou minha participação e conclusão no Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração como necessária para fazer frente a desafios e imperativos tecnológicos ou gerenciais impostos pela concorrência e pelo mercado.	BEN IND 2 – Excluída.
3.21) A empresa onde trabalho custeou meu Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração sem nenhuma contrapartida compulsória.	BEN IND 3 – Excluída.
3.22) Um dos resultados decorrentes minha participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foi o aumento de minha rede de relacionamentos, conhecida como <i>network</i> .	BEN SOC 4 – Excluída.
3.23) Os conhecimentos e técnicas que obtive por intermédio do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foram plenamente aplicadas no meu trabalho.	BEN PROF 14 – RP1 4 - Validada.
3.24) A Instituição de Ensino Superior onde frequentei o Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração pode ser considerada de “vanguarda” no ranking nacional.	AVAL IES 2 – Excluída.
3.25) Estou percebendo maior valorização pessoal por parte da empresa/diretoria/gerência, como resultado da minha participação e/ou conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração.	BEN PROF 15 – Excluída.
3.26) Meus superiores estão valorizando meu desempenho profissional e o considerando superior, após a conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração.	BEN PROF 16 – Excluída.
3.27) Apesar de ainda não ter ocorrido maior valorização pessoal e profissional por parte da empresa/diretoria/gerência, acredito que isto ocorrerá em um futuro próximo.	EXP PROF 3 – RP5 2 – Validada.
3.28) Uma das conseqüências da minha participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foi o acesso pleno à participação nos lucros e resultados da empresa onde trabalho.	BEN PROF 17 – RP3 1 – Excluída.
3.29) A empresa onde trabalho, logo após eu ter concluído o Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, ofereceu-me novos benefícios além de salário.	BEN PROF 18 – RP3 2 – Excluída.
3.30) O Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração ofereceu um conteúdo programático adequado às minhas necessidades profissionais.	BEN PROF 19 – Excluída.
3.31) O corpo docente do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foi composto por professores acadêmicos e profissionais com experiência de mercado.	MBA SATS 2 – Excluída.
3.32) A metodologia pedagógica aplicada no Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração priorizou aspectos de caráter teórico.	MBA SATS 3 – Excluída.

3.33) A metodologia pedagógica aplicada no Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração priorizou aspectos de caráter prático e de aplicação no dia-a-dia.	BEN PROF 20 – Excluída.
3.34) A carga horária do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foi utilizada de forma satisfatória pelos profissionais e professores para a exposição do conteúdo programado.	MBA SATS 4 – C1 – Validada.
3.35) Uma parcela significativa da carga horária do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foi utilizada com seminários ou outras atividades promovidas pelos alunos.	MBA SATS 5 – Excluída.
3.36) O corpo docente do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração preocupava-se mais em transmitir experiências profissionais do que cumprir o conteúdo teórico proposto na grade curricular.	Excluída.
3.37) Os exemplos práticos oferecidos por professores e outros alunos do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foram mais valiosos do que a teoria sugerida pela grade curricular.	Excluída.
3.38) O cronograma e o conteúdo programático do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, em sua maioria, foi plenamente cumprido.	MBA SATS 6 – C1 – Validada.
3.39) As aulas do programa do Curso de Especialização, em sua maioria, foram dinâmicas e despertaram o interesse da maioria dos alunos.	MBA SATS 7 – C1 – Validada.
3.40) A turma, em sua maioria, era composta por profissionais comprometidos com o propósito do estudo e assiduidade às aulas.	MBA SATS 8 – Excluída.

APÊNDICE I – Questionário de Pesquisa (Perguntas validadas pela Análise Estatística)

1.24) De uma forma geral fiquei satisfeito com o Curso.	MBA SATS 1 – C1 1 – Validada.
2.2) Sua assiduidade nas aulas durante o curso foi.	DES MBA 2 – C2 1 – Validada.
2.3) Sua pontualidade nas aulas durante o curso foi.	DES MBA 3 – C2 2 – Validada.
2.4) Seu envolvimento nas atividades (projetos, consultas, bibliografias, trabalhos, etc.) solicitadas durante o curso foi.	DES MBA 4 – C2 3 – Validada.
2.6) Sua avaliação como aluno foi.	DES MBA 6 – C2 4 – Validada.
3.3) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, embora não tenha sido a causa imediata de aumento de salário, pode ainda se tornar um benefício salarial.	EXP PROF 1 – RP5 3 – Validada.
3.4) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração resultou em aumento significativo do meu nível de conhecimento.	BEN PROF 4 – RP1 1 – Validada.
3.5) O ganho de conhecimentos, adquiridos via participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> , incrementou meu desempenho no trabalho.	BEN PROF 5 – RP1 2 – Validada.
3.6) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração promoveu significativa atualização de conhecimentos, considerando a necessidade para o desempenho de minhas funções e/ou meu cargo.	BEN PROF 6 – RP1 3 – Validada.
3.7) A Instituição de Ensino Superior que promoveu o Curso de Especialização da qual participei e concluí cumpru seu papel Educacional dentro de minhas expectativas.	AVAL IES 1 – C1 5 – Validada.
3.9) As ferramentas e outros conhecimentos adquiridos no Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foram amplamente aplicadas no meu dia-a-dia de trabalho.	BEN PROF 8 – RP1 4 – Validada.
3.14) Embora não tenha ocorrido, ainda, aumento de responsabilidades em minha área de atuação, em função da participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, é possível que isto ocorra em um futuro próximo.	EXP PROF 2 – RP5 2 – Validada.
3.17) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou meu prestígio e/ou “ <i>status</i> ” pessoal, junto ao meu grupo de referência.	BEN SOC 2 – RP6 1 – Validada.
3.18) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou o prestígio e/ou “ <i>status</i> ” da minha área de trabalho na empresa.	BEN SOC 3 – RP6 2 – Validada.
3.23) Os conhecimentos e técnicas que obtive por intermédio do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foram plenamente aplicadas no meu trabalho.	BEN PROF 14 – RP1 5 – Validada.
3.27) Apesar de ainda não ter ocorrido maior valorização pessoal e profissional por parte da empresa/diretoria/gerência, acredito que isto ocorrerá em um futuro próximo.	EXP PROF 3 – RP5 3 – Validada.
3.34) A carga horária do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foi utilizada de forma satisfatória pelos profissionais e professores para a exposição do conteúdo programado.	MBA SATS 4 – C1 2 – Validada.
3.38) O cronograma e o conteúdo programático do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, em sua maioria, foi plenamente cumprido.	MBA SATS 6 – C1 3 – Validada.
3.39) As aulas do programa do Curso de Especialização, em sua maioria, foram dinâmicas e despertaram o interesse da maioria dos alunos.	MBA SATS 7 – C1 4 – Validada.

APÊNDICE J – Perguntas validadas separadas por Sub-Construtos

C1 – Satisfação com o MBA 1.24) De uma forma geral fiquei satisfeito com o Curso. 3.34) A carga horária do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foi utilizada de forma satisfatória pelos profissionais e professores para a exposição do conteúdo programado. 3.38) O cronograma e o conteúdo programático do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, em sua maioria, foi plenamente cumprido. 3.39) As aulas do programa do Curso de Especialização, em sua maioria, foram dinâmicas e despertaram o interesse da maioria dos alunos. 3.7) A Instituição de Ensino Superior que promoveu o Curso de Especialização da qual participei e conclui cumpriu seu papel Educacional dentro de minhas expectativas. C2 – Auto-avaliação de desempenho no MBA 2.2) Sua assiduidade nas aulas durante o curso foi. 2.3) Sua pontualidade nas aulas durante o curso foi. 2.4) Seu envolvimento nas atividades (projetos, consultas, bibliografias, trabalhos, etc.) solicitadas durante o curso foi. 2.6) Sua avaliação como aluno foi. RP1 – Aplicação dos Conhecimentos adquiridos no MBA 3.4) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração resultou em aumento significativo do meu nível de conhecimento. 3.5) O ganho de conhecimentos, adquiridos via participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i>, incrementou meu desempenho no trabalho. 3.6) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração promoveu significativa atualização de conhecimentos, considerando a necessidade para o desempenho de minhas funções e/ou meu cargo. 3.9) As ferramentas e outros conhecimentos adquiridos no Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foram amplamente aplicadas no meu dia-a-dia de trabalho. 3.23) Os conhecimentos e técnicas que obtive por intermédio do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração foram plenamente aplicadas no meu trabalho. RP5 – Expectativas profissionais para o futuro. 3.3) A participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, embora não tenha sido a causa imediata de aumento de salário, pode ainda se tornar um benefício salarial. 3.14) Embora não tenha ocorrido, ainda, aumento de responsabilidades em minha área de atuação, em função da participação e conclusão do Curso de Especialização <i>lato sensu</i> em Administração, é possível que isto ocorra em um futuro próximo. 3.27) Apesar de ainda não ter ocorrido maior valorização pessoal e profissional por parte da empresa/diretoria/gerência, acredito que isto ocorrerá em um futuro próximo. RP6 – Status proporcionado pelo MBA. 3.17) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou meu prestígio e/ou “<i>status</i>” pessoal, junto ao meu grupo de referência. 3.18) A obtenção do título de especialista em Administração aumentou o prestígio e/ou “<i>status</i>” da minha área de trabalho na empresa.	MBA SATS 1 – C1 1 – Validada. MBA SATS 4 – C1 2 – Validada. MBA SATS 6 – C1 3 – Validada. MBA SATS 7 – C1 4 – Validada. AVAL IES 1 – C1 5 – Validada. DES MBA 2 – C2 1 – Validada. DES MBA 3 – C2 2 – Validada. DES MBA 4 – C2 3 – Validada. DES MBA 6 – C2 4 – Validada. BEN PROF 4 – RP1 1 – Validada. BEN PROF 5 – RP1 2 – Validada. BEN PROF 6 – RP1 3 – Validada. BEN PROF 8 – RP1 4 – Validada. BEN PROF 14 – RP1 5 – Validada. EXP PROF 1 – RP5 3 – Validada. EXP PROF 2 – RP5 2 – Validada. EXP PROF 3 – RP5 3 – Validada. BEN SOC 2 – RP6 1 – Validada. BEN SOC 3 – RP6 2 – Validada.
--	---

APÊNDICE K – Respostas da amostra no Questionário de Pesquisa.

	DESMBA1	DESMBA2	DESMBA3	DESMBA4	DESMBA5	DESMBA6
	Satisfeito/ Insatisfeito	Satisfeito/ Insatisfeito	Satisfeito/ Insatisfeito	Satisfeito/ Insatisfeito	Satisfeito/ Insatisfeito	Satisfeito/ Insatisfeito
1	6	10	10	8	8	8
2	7	8	8	7	9	8
3	5	4	4	3	3	6
4	8	6	4	4	4	4
5	10	10	10	10	10	10
6	10	10	9	9	10	10
7	9	10	10	10	10	10
8	9	9	9	9	9	10
9	7	10	10	8	10	10
10	9	9	8	8	9	8
11	9	10	10	9	9	10
12	8	9	9	8	10	9
13	10	10	10	10	10	10
14	7	8	8	8	9	7
15	8	10	10	9	9	9
16	8	10	9	9	10	10
17	7	10	9	9	9	8
18	10	10	10	10	9	10
19	5	8	8	6	8	7
20	9	10	10	9	9	9
21	7	9	10	10	10	8
22	8	10	7	9	10	9
23	4	9	9	7	10	8
24	8	8	8	8	8	8
25	10	10	10	10	10	10
26	9	10	10	9	10	10
27	10	10	10	10	9	9
28	8	9	8	9	10	9
29	5	7	4	4	8	7
30	9	9	6	9	9	9
31	7	9	9	8	10	8
32	8	9	9	9	8	9
33	10	10	10	9	9	10
34	6	9	10	7	10	8
35	8	10	10	10	10	10
36	9	10	10	10	10	9
37	7	9	9	9	8	8
38	9	9	9	9	9	9
39	10	10	10	10	10	10
40	8	8	8	8	9	9
41	8	10	10	9	9	10
42	7	9	9	6	9	8
43	8	8	9	9	9	8
44	9	9	9	10	10	9

45	10	10	10	10	10	10
46	8	10	9	8	10	9
47	6	9	9	9	9	8
48	10	10	10	9	9	9
49	5	9	9	5	7	5
50	10	10	10	10	10	10
51	8	10	10	9	9	9
52	4	8	8	7	10	7
53	9	10	10	9	10	9
54	8	8	8	8	8	8
55	7	9	9	9	9	9
56	6	9	10	10	8	6
57	8	9	9	9	8	8
58	8	9	9	7	7	8
59	8	10	10	9	9	8
60	8	10	9	10	8	9
61	8	10	10	9	7	8
62	7	9	9	7	7	8
63	10	10	10	10	10	10
64	8	10	9	10	8	9
65	8	9	8	9	10	9
66	9	10	10	10	10	10
67	8	10	9	9	9	9
68	9	9	10	10	10	9
69	7	9	9	8	8	8
70	6	10	9	7	5	6
71	8	9	7	9	8	9
72	5	8	8	7	8	8
73	8	9	7	9	9	9
74	2	10	10	10	9	2
75	9	10	10	10	10	9
76	5	7	7	7	8	7
77	8	10	10	9	9	9
78	7	7	3	7	7	7
79	8	9	9	7	8	8
80	8	10	10	9	10	8
81	7	9	10	10	10	9
82	7	7	7	7	7	7
83	3	6	4	4	8	5
84	8	9	9	9	9	9
85	9	9	10	10	10	9
86	7	10	8	9	9	8
87	9	10	10	10	10	9
88	9	10	8	9	9	9
89	7	8	9	8	7	8
90	9	10	10	10	9	9
91	9	9	9	9	10	9
92	9	9	6	8	6	7
93	10	10	10	10	10	10
94	5	6	8	9	10	6

95	7	9	10	7	9	7
96	8	8	8	8	8	8
97	9	10	10	10	10	10
98	9	9	10	9	9	10
99	6	10	10	9	9	8
100	8	9	9	9	9	9
101	8	10	10	9	7	7
102	7	10	9	8	9	9
103	7	8	8	9	7	7
104	9	9	9	9	9	9
105	9	9	9	9	8	9
106	6	8	6	6	8	6
107	10	10	10	10	8	9
108	7	10	10	9	8	8
109	6	10	10	8	9	7
110	9	9	9	9	9	9
111	8	10	9	8	8	8
112	7	10	10	10	9	8
113	6	10	9	7	9	8
114	10	10	10	9	9	9
115	6	6	6	6	5	7
116	3	10	10	10	8	10
117	7	7	3	6	8	7
118	7	10	10	9	9	9
119	7	10	10	10	10	8
120	7	9	9	8	7	7
121	7	10	10	8	9	8
122	7	9	9	8	7	8
123	9	10	10	10	10	9
124	8	9	9	9	9	9
125	9	10	10	9	10	9
126	7	10	10	9	9	9
127	8	9	9	9	9	9
128	8	10	10	8	10	10
129	7	10	8	8	10	8
130	8	8	8	8	8	8
131	9	10	10	9	9	9
132	9	10	9	10	10	10
133	8	7	8	7	9	8
134	7	9	9	9	9	9
135	9	10	10	10	10	10
136	4	7	7	6	6	6
137	8	9	9	7	9	9
138	6	9	9	7	10	10
139	9	10	8	10	10	10
140	10	10	10	9	9	9
141	9	10	10	10	10	10
142	9	9	9	9	9	10
143	8	10	10	9	8	9
144	8	10	9	9	9	9

145	7	9	10	9	10	9
146	9	9	9	9	9	9
147	9	9	9	9	9	9
148	10	10	10	10	10	10
149	9	9	9	8	8	8
150	10	10	10	10	9	10
151	7	10	10	9	8	9
152	7	9	8	9	8	8
153	7	8	8	5	5	7
154	5	10	10	5	7	6
155	9	9	9	9	10	9
156	9	10	10	9	9	9
157	7	9	7	9	9	9
158	8	9	9	9	9	9
159	7	9	10	7	8	8
160	9	10	10	10	9	9
161	10	9	9	9	10	10
162	8	9	9	9	10	8
163	8	10	10	9	9	10
164	6	10	10	9	9	9
165	10	10	10	10	10	10
166	6	9	8	8	7	7
167	7	10	9	8	6	8
168	7	10	10	9	10	8
169	8	8	8	8	9	10
170	6	9	9	9	9	8
171	8	8	8	7	8	7
172	7	9	9	9	10	8
173	8	10	10	10	10	9
174	8	9	7	8	9	8
175	7	10	10	9	9	8
176	8	10	7	9	10	8
177	6	9	9	8	8	8
178	8	9	9	10	10	8
179	9	10	7	10	10	9
180	8	9	9	8	9	9
181	8	10	10	9	9	9
182	10	10	10	10	10	10
183	8	9	9	8	9	8
184	8	10	10	9	9	9
185	7	9	9	9	10	9
186	7	9	7	9	10	8
187	10	10	9	9	10	10
188	10	10	10	10	10	10
189	10	9	10	10	10	9
190	10	10	10	10	10	10
191	7	10	9	10	10	9
192	9	10	9	9	9	9

	AVALIES1	AVALIES2
	concordo/discordo	concordo/discordo
1	9	9
2	5	7
3	5	5
4	9	3
5	8	6
6	9	10
7	1	0
8	7	7
9	8	9
10	7	9
11	8	8
12	9	10
13	8	10
14	7	7
15	7	8
16	7	6
17	8	6
18	10	10
19	6	5
20	9	5
21	5	8
22	9	10
23	7	7
24	6	1
25	10	7
26	8	10
27	10	6
28	8	8
29	5	5
30	8	9
31	8	8
32	8	10
33	10	10
34	4	3
35	10	6
36	7	5
37	9	8
38	8	0
39	7	5
40	7	3
41	5	4
42	6	8
43	8	8
44	10	10
45	8	10
46	8	8

47	8	7
48	10	10
49	6	5
50	10	10
51	8	10
52	7	10
53	9	10
54	6	6
55	8	10
56	7	5
57	7	6
58	8	8
59	7	8
60	5	8
61	4	7
62	4	9
63	10	10
64	5	8
65	10	8
66	7	8
67	8	6
68	9	8
69	8	7
70	4	4
71	6	5
72	5	7
73	9	10
74	1	3
75	10	10
76	7	8
77	7	10
78	7	9
79	9	9
80	9	10
81	9	9
82	8	6
83	4	7
84	6	9
85	7	10
86	7	7
87	9	9
88	3	5
89	7	5
90	8	10
91	9	7
92	7	8
93	9	9
94	4	9
95	7	7
96	7	6

97	9	8
98	10	9
99	9	8
100	7	6
101	5	5
102	7	8
103	5	6
104	10	10
105	9	9
106	5	3
107	7	0
108	6	8
109	7	6
110	10	10
111	8	4
112	7	8
113	7	9
114	9	9
115	6	6
116	2	0
117	6	7
118	6	10
119	2	4
120	6	8
121	8	9
122	7	6
123	9	9
124	8	9
125	9	8
126	2	9
127	7	5
128	10	10
129	9	9
130	6	6
131	9	6
132	9	6
133	8	7
134	8	7
135	10	10
136	6	8
137	7	3
138	10	10
139	10	10
140	6	6
141	7	2
142	9	10
143	7	7
144	7	9
145	8	10
146	6	5

147	7	8
148	9	7
149	4	4
150	6	6
151	8	4
152	8	8
153	7	7
154	7	8
155	10	10
156	9	5
157	7	9
158	9	9
159	9	7
160	10	10
161	10	8
162	7	10
163	10	6
164	4	2
165	10	7
166	7	7
167	9	8
168	7	8
169	9	6
170	8	10
171	8	10
172	7	5
173	7	6
174	0	8
175	9	9
176	7	9
177	8	7
178	7	10
179	8	10
180	9	7
181	9	9
182	10	10
183	9	9
184	3	8
185	8	7
186	9	7
187	9	9
188	8	8
189	6	6
190	10	9
191	10	10
192	9	9

	MBASATS1	MBASATS2	MBASATS3	MBASATS4	MBASATS5	MBASATS6	MBASATS7	MBASATS8
	Discordo/ concordo	Discordo/ concordo	Discordo/ concordo	Discordo/ concordo	Discordo/ concordo	Discordo/ concordo	Discordo/ concordo	Discordo/ concordo
1	9	9	9	9	9	9	9	9
2	5	4	9	3	7	6	4	7
3	5	4	5	4	6	5	5	4
4	9	0	1	10	10	8	5	1
5	9	7	7	7	5	7	7	7
6	10	10	10	10	10	10	10	10
7	2	10	7	10	0	10	8	10
8	9	5	9	7	6	8	7	6
9	9	8	7	10	6	10	9	8
10	8	8	7	7	3	8	8	8
11	9	9	3	9	2	9	9	7
12	9	10	4	9	4	9	8	9
13	8	10	5	9	0	10	10	6
14	6	10	8	8	6	6	6	3
15	7	9	8	7	1	9	3	5
16	8	7	5	7	4	5	6	6
17	8	9	8	8	5	8	8	8
18	10	10	7	10	4	10	10	10
19	7	5	8	5	3	7	7	8
20	7	8	7	7	8	9	8	7
21	6	6	3	4	4	3	6	10
22	8	9	3	7	2	8	9	9
23	7	10	8	9	7	8	5	9
24	6	8	10	9	0	10	5	5
25	10	10	10	10	4	10	4	10
26	9	8	8	8	4	7	7	10
27	9	9	9	8	8	9	8	8
28	8	8	8	8	9	7	5	4
29	5	8	8	7	3	6	6	6
30	8	7	8	9	7	9	9	6
31	8	0	10	8	3	8	7	8
32	8	8	9	8	8	8	8	8
33	10	9	10	10	10	10	10	10
34	3	3	8	6	2	6	5	7
35	8	10	8	10	8	10	9	7
36	7	8	1	6	4	7	7	5
37	8	8	7	8	0	8	8	7
38	8	8	5	8	7	8	6	9
39	7	7	10	6	8	7	6	7
40	6	0	10	8	2	8	4	8
41	4	5	9	9	6	9	2	3
42	8	6	7	4	5	6	7	6
43	8	8	6	6	7	8	7	7
44	10	10	10	10	10	10	8	8
45	7	8	8	7	7	8	7	8

46	9	9	5	9	3	7	8	9
47	5	5	6	5	3	7	6	6
48	10	10	1	10	1	10	8	10
49	5	3	9	7	3	7	5	4
50	10	10	10	10	10	10	10	10
51	8	10	10	9	6	10	9	8
52	5	8	6	7	5	9	6	6
53	9	9	7	8	6	9	6	6
54	8	4	5	5	5	8	7	7
55	8	0	10	10	0	10	5	7
56	5	5	9	9	9	9	9	1
57	8	8	8	7	8	6	6	1
58	9	9	8	8	8	9	8	9
59	5	9	6	8	2	8	7	7
60	5	7	4	7	5	7	7	8
61	5	2	8	6	3	6	4	3
62	7	9	8	9	4	9	9	8
63	10	10	10	10	10	10	10	10
64	5	7	4	7	5	7	7	8
65	8	9	7	10	10	7	9	9
66	9	8	9	7	8	9	7	6
67	7	7	8	5	5	8	3	6
68	9	9	9	10	9	10	10	10
69	9	7	8	8	7	8	7	8
70	6	5	7	5	4	5	5	6
71	6	6	8	4	4	4	6	6
72	3	7	9	5	3	9	7	6
73	10	0	10	7	7	10	10	7
74	1	3	3	1	2	3	3	7
75	9	10	10	9	8	9	9	7
76	5	8	7	6	6	6	7	7
77	7	10	10	9	10	9	7	7
78	7	8	8	7	2	7	7	8
79	9	9	9	9	9	9	7	9
80	9	9	9	9	6	9	7	10
81	9	5	8	9	4	9	9	9
82	8	8	7	8	7	9	9	9
83	5	3	7	4	1	8	2	7
84	7	4	8	2	1	6	3	4
85	8	10	10	9	2	8	7	8
86	7	7	8	7	4	8	6	7
87	9	9	5	9	9	9	9	9
88	5	8	7	7	9	7	3	7
89	7	5	9	7	6	8	4	7
90	10	9	8	7	7	8	8	7
91	9	9	9	9	9	10	9	10
92	9	8	8	8	8	7	7	7
93	9	9	9	9	7	9	9	9
94	6	4	9	6	6	5	5	8
95	7	1	9	5	3	8	7	7

96	8	5	9	7	5	8	5	7
97	9	10	6	10	3	10	9	8
98	10	10	5	10	9	10	9	9
99	9	10	9	8	3	8	8	6
100	8	7	6	6	7	7	7	8
101	7	6	5	5	5	6	6	7
102	7	4	9	8	8	7	7	8
103	7	9	4	7	3	8	6	9
104	10	0	10	10	5	9	9	8
105	7	6	7	7	8	7	3	5
106	5	6	6	5	6	7	4	3
107	10	6	10	10	6	10	5	10
108	9	6	8	6	8	8	7	9
109	7	7	8	7	2	9	8	8
110	9	10	6	10	9	10	9	9
111	8	4	8	8	3	10	8	9
112	7	7	7	4	7	8	4	6
113	8	8	8	9	2	5	6	6
114	9	9	9	8	5	9	8	9
115	7	6	5	4	4	6	7	7
116	4	5	7	3	6	7	6	6
117	7	6	10	6	3	7	6	7
118	5	7	9	7	7	6	6	6
119	6	5	10	8	6	7	6	9
120	9	8	8	9	5	9	9	9
121	7	6	7	7	6	8	4	3
122	7	8	7	7	2	8	7	7
123	8	3	7	7	1	7	5	8
124	7	9	7	7	7	9	8	9
125	9	8	6	9	9	9	8	9
126	4	6	9	9	4	9	8	2
127	9	9	9	8	6	8	7	3
128	10	10	8	10	8	8	8	10
129	8	8	9	7	8	9	9	8
130	6	9	7	6	7	7	4	9
131	9	8	8	8	8	9	9	9
132	9	8	7	9	3	8	8	10
133	7	7	9	7	3	7	6	8
134	8	9	8	9	5	9	8	9
135	8	10	7	10	0	10	7	10
136	7	7	7	7	2	8	7	7
137	3	3	8	7	3	9	3	3
138	10	10	3	9	8	7	7	7
139	10	10	9	10	10	10	9	9
140	6	7	6	8	6	9	7	6
141	10	10	8	9	8	8	10	10
142	9	8	4	9	2	9	9	9
143	7	8	5	8	8	6	6	8
144	8	9	3	8	3	9	8	9
145	9	9	8	9	8	9	9	9

146	6	5	6	7	5	8	5	6
147	8	1	7	6	4	7	6	6
148	9	10	9	9	9	9	7	3
149	4	4	9	6	5	6	4	5
150	6	9	5	10	5	10	6	3
151	7	5	10	10	8	10	8	9
152	8	6	8	8	5	9	8	8
153	8	5	5	3	2	4	4	4
154	7	8	5	8	5	8	8	8
155	10	9	9	9	9	9	9	8
156	10	10	5	10	5	10	9	10
157	7	10	5	7	2	8	7	9
158	9	6	8	7	9	9	7	8
159	9	8	10	8	8	10	7	8
160	10	10	8	10	6	10	10	10
161	10	10	10	10	10	10	10	10
162	7	7	9	9	9	10	7	6
163	9	8	8	7	7	7	7	9
164	4	3	6	5	6	5	5	8
165	9	7	7	7	7	7	7	7
166	7	5	7	5	5	5	5	8
167	8	10	2	4	2	9	7	9
168	7	8	8	8	8	8	7	8
169	7	10	8	8	7	8	7	10
170	7	9	8	10	2	9	5	10
171	9	9	3	8	9	7	6	8
172	8	8	8	6	7	6	6	8
173	7	5	7	7	7	7	7	6
174	7	8	7	6	5	7	5	8
175	8	9	9	8	7	8	8	8
176	8	10	5	8	3	10	8	2
177	6	7	6	7	7	5	6	7
178	10	10	10	8	9	9	4	10
179	10	8	9	9	0	10	9	9
180	9	9	7	9	5	9	9	9
181	9	10	0	10	3	10	8	10
182	10	8	10	8	10	10	8	5
183	8	8	5	8	1	8	8	8
184	4	1	10	6	8	8	2	7
185	7	9	7	8	8	8	7	10
186	7	8	2	9	6	9	8	6
187	10	9	4	8	8	9	9	9
188	8	8	5	10	0	10	8	10
189	7	10	7	7	3	8	7	8
190	10	10	10	10	10	10	10	10
191	10	10	10	10	8	10	10	10
192	9	8	9	8	9	8	7	7

	BENPROF1	BENPROF2	BENPROF3	BENPROF4	BENPROF5	BENPROF6	BENPROF7
	Satisfeito/ Insatisfeito	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo
1	8	9	7	9	9	9	9
2	6	6	6	6	4	4	4
3	5	5	4	4	6	5	4
4	5	5	3	1	9	9	2
5	9	8	7	8	8	8	7
6	10	0	0	9	10	8	0
7	2	6	5	5	7	5	0
8	7	6	7	9	6	8	6
9	9	10	8	8	9	10	3
10	7	3	6	5	8	6	0
11	10	1	1	9	10	10	10
12	9	9	9	7	8	8	7
13	8	0	0	8	8	8	8
14	5	0	0	8	8	7	4
15	8	5	0	8	8	8	5
16	7	2	2	7	6	6	8
17	6	5	4	8	8	8	5
18	10	6	6	10	10	10	10
19	8	10	10	8	8	8	10
20	4	1	0	10	9	7	7
21	10	8	7	10	10	10	7
22	8	0	0	8	8	8	0
23	3	0	0	8	6	3	0
24	7	0	0	8	7	7	0
25	2	0	7	10	10	10	10
26	9	6	5	10	10	10	10
27	9	6	6	8	9	9	5
28	9	9	9	8	8	8	8
29	4	1	0	6	6	6	0
30	9	8	6	9	9	9	4
31	7	4	4	8	10	6	5
32	6	0	0	7	7	7	0
33	8	7	5	10	10	8	8
34	4	2	0	6	6	6	3
35	8	10	10	8	8	8	8
36	9	8	8	8	8	7	4
37	7	0	0	6	6	8	5
38	8	6	7	8	8	8	0
39	7	7	3	7	7	7	7
40	8	7	6	6	7	7	6
41	4	3	3	4	3	4	4
42	5	7	7	7	6	7	2
43	9	8	8	9	9	9	0
44	9	10	10	10	10	10	8
45	8	2	4	10	10	10	4
46	8	7	5	9	8	8	5
47	6	3	3	5	5	5	3
48	10	8	7	10	10	9	9
49	5	5	5	7	6	6	6
50	10	9	9	10	10	9	10

51	10	9	10	8	9	9	10
52	0	0	0	6	1	1	0
53	9	0	0	10	10	9	10
54	5	2	2	5	5	5	5
55	7	9	9	8	7	7	8
56	6	1	1	8	7	9	7
57	7	0	0	7	5	6	0
58	8	7	5	7	7	7	7
59	4	1	1	7	7	7	1
60	8	4	4	7	8	9	3
61	7	3	2	6	6	5	4
62	7	0	0	5	5	5	3
63	0	10	2	10	10	10	10
64	8	4	4	7	8	9	3
65	0	8	8	8	9	8	8
66	9	5	5	7	5	7	5
67	7	8	10	7	8	7	7
68	9	8	9	9	10	8	8
69	7	3	3	8	7	5	6
70	5	5	5	6	5	5	5
71	8	8	8	7	7	7	7
72	4	2	0	7	7	7	0
73	10	5	5	10	10	10	0
74	2	1	3	5	5	4	1
75	9	5	7	8	8	6	8
76	5	3	3	5	5	5	4
77	6	6	6	8	6	6	7
78	7	6	0	5	5	2	0
79	5	5	0	9	9	9	0
80	9	5	5	9	9	9	9
81	2	0	0	9	9	3	5
82	9	0	0	8	8	8	10
83	6	10	5	8	7	6	8
84	8	1	0	7	7	6	7
85	7	6	0	9	8	8	9
86	6	5	2	7	6	8	6
87	5	4	4	5	7	7	7
88	5	5	5	7	5	5	1
89	7	7	8	7	7	7	6
90	5	5	2	10	9	7	3
91	9	4	2	9	9	9	9
92	8	7	6	9	8	7	8
93	8	1	1	9	7	2	3
94	6	6	4	7	7	8	6
95	6	2	5	7	6	6	1
96	8	0	0	8	8	8	0
97	7	6	6	9	8	8	7
98	10	0	0	10	10	10	10
99	9	8	8	10	10	10	9
100	7	7	6	8	7	8	0

101	7	5	3	7	7	5	5
102	8	8	8	7	8	8	10
103	8	6	5	6	6	5	4
104	10	8	8	10	10	10	9
105	5	6	7	8	8	7	3
106	3	1	2	6	4	4	0
107	10	7	10	6	10	10	10
108	5	6	6	8	6	7	4
109	9	0	0	7	7	8	0
110	8	8	6	9	9	9	8
111	8	0	0	8	8	7	0
112	6	8	6	7	8	8	7
113	4	3	2	8	3	5	1
114	10	9	8	9	9	8	9
115	7	5	5	7	7	7	6
116	2	0	0	4	4	5	4
117	8	0	0	9	9	9	8
118	7	1	2	7	4	7	2
119	9	6	2	10	9	2	2
120	9	9	10	8	8	8	8
121	6	8	8	8	8	7	5
122	8	5	5	7	7	7	5
123	10	8	6	9	9	8	9
124	8	5	5	8	8	8	8
125	8	6	7	8	8	8	7
126	5	6	10	3	2	2	2
127	9	8	7	8	8	8	7
128	10	10	9	8	9	10	0
129	6	0	0	9	9	7	7
130	7	0	0	7	6	6	6
131	10	9	9	9	9	9	9
132	5	0	0	9	6	6	0
133	5	5	5	5	8	8	7
134	5	2	0	5	6	10	0
135	8	7	7	10	10	10	6
136	7	6	6	7	6	6	3
137	2	0	0	3	2	2	0
138	8	7	7	10	10	8	8
139	10	10	10	10	10	10	10
140	7	0	0	7	7	7	6
141	0	0	0	8	6	4	0
142	8	9	9	8	8	8	10
143	7	0	0	7	7	7	8
144	9	0	0	7	8	8	0
145	9	0	0	8	8	8	1
146	6	0	8	6	6	7	0
147	6	5	6	7	6	6	5
148	9	7	5	8	7	8	0
149	4	2	2	8	8	7	3
150	8	9	9	10	10	10	0

151	0	2	5	8	6	6	0
152	7	6	8	8	8	9	6
153	5	4	0	8	8	7	7
154	8	2	2	8	7	3	2
155	9	8	9	9	9	9	8
156	10	10	10	9	10	7	4
157	8	0	0	7	7	7	5
158	10	7	8	10	10	10	3
159	7	1	6	9	8	9	0
160	10	6	9	10	10	10	5
161	10	3	3	10	10	10	0
162	8	9	8	6	5	5	7
163	9	6	6	9	9	8	7
164	4	5	6	6	6	6	4
165	9	0	0	0	0	0	0
166	5	5	3	6	6	6	3
167	8	2	2	7	5	6	0
168	6	4	4	8	7	7	4
169	7	7	7	7	7	6	7
170	7	7	5	7	8	7	0
171	10	0	0	9	9	9	3
172	8	1	0	5	3	5	0
173	5	0	0	4	4	5	6
174	2	2	2	7	3	3	0
175	7	5	1	8	8	8	7
176	3	0	0	4	3	2	1
177	6	0	0	6	6	8	7
178	5	0	0	10	10	8	0
179	8	10	9	9	9	5	8
180	7	4	5	9	9	7	0
181	9	7	6	8	9	9	0
182	10	5	4	10	10	10	10
183	8	8	8	8	8	8	5
184	7	3	3	5	4	4	0
185	9	10	9	9	9	9	8
186	9	3	3	8	6	9	2
187	10	6	2	9	9	9	7
188	8	0	0	5	8	5	0
189	8	1	1	10	2	0	0
190	8	8	10	10	10	10	0
191	10	5	5	10	10	10	10
192	8	0	0	9	8	8	9

	BENPROF8	BENPROF9	BENPROF10	BENPROF11	BENPROF12	BENPROF13	BENPROF14
	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo
1	9	9	9	9	9	9	9
2	4	5	6	5	4	5	3
3	4	4	6	4	4	4	5
4	2	2	2	2	10	10	1
5	7	7	7	7	7	7	6
6	10	1	0	0	0	10	10
7	1	0	5	5	0	0	2
8	6	8	5	6	3	5	3
9	8	8	6	0	8	4	7
10	6	3	5	2	6	6	6
11	8	10	8	1	5	7	6
12	8	8	8	9	1	9	8
13	6	1	8	10	0	5	8
14	6	3	8	0	6	8	6
15	8	9	8	5	7	8	8
16	4	6	0	1	0	5	7
17	7	8	8	8	8	8	6
18	10	10	10	10	10	10	10
19	6	6	8	6	8	6	6
20	5	7	8	8	7	8	5
21	8	9	9	8	9	10	5
22	7	5	0	0	7	8	8
23	2	7	0	0	4	7	2
24	7	9	0	0	4	7	5
25	0	7	0	0	0	10	8
26	10	10	8	5	7	8	10
27	7	8	8	3	8	8	9
28	9	8	8	8	8	8	6
29	2	2	0	0	0	2	2
30	8	8	8	1	6	9	7
31	7	8	8	5	8	10	6
32	7	0	0	0	0	2	7
33	8	6	6	8	5	7	6
34	2	4	6	2	3	5	2
35	8	8	8	8	2	2	6
36	7	6	5	0	0	0	5
37	6	6	5	5	0	6	6
38	5	7	6	6	0	7	5
39	6	6	6	6	6	0	4
40	7	6	7	7	5	7	5
41	4	4	7	2	6	3	4
42	3	4	2	0	1	4	5
43	7	8	10	10	7	8	7
44	8	10	8	8	6	8	8
45	10	6	10	7	7	8	10
46	6	4	7	5	0	7	7
47	4	5	3	3	3	5	2
48	8	8	5	0	3	10	10
49	6	6	0	0	0	0	5

50	9	10	10	8	10	10	10
51	8	8	10	6	5	7	8
52	0	0	0	0	6	0	0
53	6	10	10	10	5	6	6
54	5	5	5	0	0	5	4
55	6	9	9	9	2	8	2
56	7	5	7	8	5	8	8
57	3	0	0	0	0	0	2
58	7	6	6	4	3	6	7
59	4	4	1	1	0	0	7
60	8	8	8	8	7	8	8
61	4	4	3	2	6	3	3
62	3	3	1	0	2	2	1
63	10	10	10	10	10	10	0
64	8	8	8	8	7	8	8
65	7	8	0	7	0	8	7
66	5	5	0	0	0	5	5
67	6	6	0	0	0	0	3
68	8	8	8	9	9	8	6
69	6	4	7	5	6	8	6
70	6	5	5	6	5	5	2
71	7	7	8	8	8	8	7
72	2	2	2	4	2	2	5
73	10	5	5	5	5	10	10
74	4	3	3	3	6	6	2
75	6	7	8	8	1	9	6
76	4	3	3	3	3	3	5
77	7	6	6	4	2	7	7
78	2	6	0	0	5	0	0
79	5	8	8	8	10	8	3
80	9	8	9	5	9	9	8
81	1	0	0	0	0	0	0
82	7	10	10	6	8	8	7
83	5	6	7	7	8	8	6
84	7	6	2	4	0	6	4
85	7	8	9	9	9	9	7
86	6	5	0	0	6	6	6
87	9	5	5	5	1	6	7
88	2	5	1	1	0	1	1
89	7	8	7	5	5	8	7
90	5	6	7	5	2	10	3
91	7	8	5	5	5	1	6
92	9	7	8	8	8	8	6
93	1	1	7	1	3	2	1
94	6	5	9	7	5	5	7
95	5	2	3	3	3	5	4
96	8	6	0	0	8	8	8
97	9	7	9	7	7	8	8
98	9	10	10	7	9	10	9
99	9	10	10	8	9	9	8

100	5	7	5	6	5	5	6
101	5	5	5	5	5	5	5
102	9	9	6	2	6	7	7
103	5	5	5	5	6	7	5
104	10	10	10	8	8	10	10
105	2	4	4	5	4	3	7
106	5	0	4	0	0	5	4
107	8	10	10	10	0	10	7
108	4	3	3	1	1	1	1
109	5	5	0	0	0	3	5
110	8	8	9	5	8	9	9
111	5	8	6	2	3	6	5
112	7	8	9	8	7	8	7
113	5	2	2	0	2	3	6
114	9	9	8	9	7	9	8
115	6	7	6	6	7	7	6
116	4	5	0	3	0	0	4
117	8	4	8	10	3	10	5
118	7	4	6	7	1	2	7
119	8	8	7	5	9	8	8
120	8	10	8	4	8	8	7
121	4	9	5	0	0	0	5
122	7	10	8	7	5	7	7
123	8	9	9	5	9	7	8
124	7	7	7	6	8	8	7
125	8	7	7	0	0	8	8
126	1	2	0	0	0	3	2
127	6	6	2	6	1	8	5
128	8	9	9	9	10	7	8
129	7	7	0	6	0	7	3
130	3	3	0	0	1	6	4
131	9	9	9	9	9	8	9
132	6	5	0	7	0	0	5
133	8	6	6	5	5	3	7
134	7	0	4	0	0	0	6
135	10	10	10	10	8	7	10
136	4	6	7	6	2	5	2
137	2	1	1	0	0	2	2
138	8	8	7	5	0	7	6
139	10	10	9	10	7	10	10
140	7	6	7	5	6	6	7
141	0	0	0	0	0	8	2
142	7	9	7	0	9	9	7
143	8	8	0	0	0	0	7
144	7	7	0	0	0	0	7
145	6	6	0	0	0	0	6
146	2	2	8	0	0	6	1
147	5	6	0	0	0	5	4
148	5	9	8	8	0	5	5
149	4	4	6	6	6	6	4

150	8	9	10	0	10	5	7
151	0	2	0	0	2	9	0
152	7	8	8	8	10	9	8
153	7	7	6	7	7	6	5
154	3	5	0	0	2	0	5
155	9	9	9	9	9	9	9
156	8	10	10	10	0	8	7
157	5	8	5	5	0	0	7
158	6	8	8	2	10	10	7
159	3	3	9	8	2	5	7
160	9	10	7	9	10	7	9
161	10	3	0	0	0	0	10
162	8	9	5	5	5	0	6
163	8	8	8	5	0	7	8
164	3	6	7	0	5	4	3
165	0	0	0	0	0	8	7
166	6	6	6	5	5	5	5
167	3	5	0	0	9	7	6
168	5	4	4	4	4	7	6
169	7	7	5	5	7	7	7
170	7	8	10	8	0	8	10
171	2	1	0	0	0	0	7
172	3	2	0	0	0	0	5
173	5	5	4	5	0	0	5
174	4	7	2	0	0	0	3
175	6	7	7	5	8	8	7
176	0	1	0	1	1	2	0
177	7	7	7	7	7	7	7
178	7	3	5	0	5	6	6
179	5	9	5	5	5	2	5
180	6	8	5	4	7	8	5
181	5	7	0	0	0	9	8
182	8	7	8	8	8	10	7
183	7	6	8	0	8	8	6
184	4	4	1	4	1	1	3
185	8	8	9	10	9	10	8
186	3	6	1	1	1	1	2
187	7	4	6	5	7	6	7
188	5	0	0	0	0	0	5
189	4	2	0	0	0	10	2
190	5	0	5	0	0	0	8
191	9	10	9	7	0	10	8
192	8	7	7	6	6	6	8

	BENPROF15	BENPROF16	BENPROF17	BENPROF18	BENPROF19	BENPROF20
	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo
1	9	9	9	9	9	9
2	4	2	0	3	3	3
3	5	5	5	4	5	6
4	3	3	2	2	1	2
5	5	5	0	0	7	7
6	1	0	0	0	10	10
7	0	0	0	0	0	7
8	3	0	0	0	7	6
9	6	5	0	0	0	8
10	2	2	0	0	7	8
11	8	7	0	0	0	9
12	8	8	0	2	8	9
13	5	5	0	0	5	10
14	5	6	5	4	5	6
15	5	5	5	5	7	9
16	2	2	0	0	6	5
17	7	7	10	5	8	8
18	10	10	0	10	10	7
19	3	0	0	0	5	5
20	7	5	0	0	9	6
21	5	5	2	2	8	9
22	5	5	0	0	8	9
23	3	5	0	0	7	8
24	6	6	0	0	6	0
25	3	3	0	0	8	3
26	10	9	0	0	7	8
27	6	9	6	5	8	9
28	8	8	8	9	8	9
29	1	0	0	0	6	3
30	5	5	0	8	8	3
31	7	6	0	0	7	0
32	0	0	0	0	0	3
33	6	4	0	0	8	10
34	3	3	0	0	3	2
35	6	5	0	8	9	8
36	8	0	0	8	7	8
37	0	0	0	0	5	7
38	6	3	0	0	7	7
39	5	5	5	5	7	7
40	3	3	3	3	4	0
41	3	3	4	4	3	2
42	2	2	0	0	5	4
43	8	9	0	0	7	8
44	8	8	6	7	10	8
45	7	8	0	0	7	1
46	6	6	0	0	7	8
47	2	2	0	0	5	6
48	8	5	0	0	7	9
49	0	0	0	0	5	2

50	10	10	8	10	10	10
51	5	5	5	2	8	10
52	0	0	0	0	2	5
53	6	3	0	0	10	3
54	0	0	0	0	4	5
55	8	5	0	0	0	0
56	1	1	0	0	8	1
57	0	0	0	0	7	3
58	6	5	7	7	8	8
59	4	4	0	0	5	8
60	5	5	0	0	6	7
61	4	4	1	0	2	3
62	0	1	0	0	2	8
63	0	0	0	0	0	10
64	5	5	0	0	6	7
65	7	6	0	0	6	9
66	0	0	0	0	6	3
67	0	0	0	0	3	5
68	6	6	0	0	9	9
69	6	7	0	0	7	5
70	4	4	1	1	4	5
71	8	8	5	5	6	5
72	5	5	0	0	4	3
73	0	0	0	0	10	0
74	1	2	0	0	3	3
75	0	1	0	0	8	8
76	3	3	0	0	5	7
77	7	7	0	0	6	2
78	5	5	0	0	3	8
79	4	7	5	0	8	8
80	9	7	7	5	9	6
81	0	0	0	0	8	7
82	8	8	0	0	8	6
83	7	1	0	0	6	3
84	0	0	0	0	2	2
85	8	8	0	1	7	7
86	6	6	0	0	8	4
87	2	2	2	0	5	5
88	5	5	0	0	5	3
89	8	8	6	6	6	2
90	5	6	5	5	5	6
91	6	7	0	0	6	7
92	6	8	8	8	8	8
93	0	0	0	0	7	4
94	6	0	0	7	5	5
95	5	4	0	0	5	2
96	5	5	0	0	8	4
97	7	7	0	6	7	8
98	0	0	0	0	10	10
99	8	0	0	0	9	7

100	5	5	5	5	6	7
101	5	5	5	5	5	5
102	5	5	0	0	6	2
103	6	6	0	0	6	4
104	10	10	0	0	10	10
105	8	0	0	1	6	7
106	0	0	0	0	3	3
107	7	5	0	0	5	0
108	0	0	0	0	0	3
109	0	0	0	0	4	4
110	8	9	0	0	9	9
111	3	4	0	0	7	2
112	7	7	4	4	6	4
113	1	1	1	1	7	5
114	9	8	0	7	8	7
115	6	7	6	5	7	8
116	0	0	0	0	7	3
117	2	2	0	0	6	3
118	1	2	1	1	5	3
119	6	6	4	0	2	4
120	8	9	0	0	8	9
121	0	0	0	0	6	5
122	7	6	4	5	8	7
123	9	9	0	0	6	3
124	6	4	0	5	8	8
125	7	7	0	0	9	6
126	2	2	1	0	3	2
127	4	4	1	2	2	7
128	9	7	0	0	8	6
129	0	0	0	0	8	7
130	3	2	0	0	6	6
131	9	9	0	0	9	8
132	0	0	0	0	0	6
133	0	0	0	0	8	3
134	0	0	0	0	7	5
135	5	5	10	0	10	10
136	6	6	0	0	2	7
137	0	0	0	0	4	3
138	5	6	0	0	7	7
139	8	8	3	9	9	9
140	7	7	0	0	6	7
141	0	0	0	0	4	6
142	7	7	0	0	8	8
143	0	0	0	0	5	5
144	6	6	0	0	8	8
145	0	0	0	0	8	9
146	0	0	0	0	6	5
147	6	5	0	0	6	5
148	6	5	0	0	9	5
149	6	5	0	0	3	2

150	8	7	5	10	6	7
151	0	0	0	0	5	7
152	8	8	0	0	7	3
153	7	0	0	0	7	3
154	2	2	0	0	7	5
155	9	9	9	6	9	9
156	8	8	0	0	7	5
157	0	0	0	0	6	8
158	5	4	0	2	7	1
159	0	0	0	0	7	1
160	9	7	0	0	10	9
161	0	0	0	0	8	0
162	0	0	0	0	6	7
163	0	0	0	0	8	7
164	3	3	0	0	3	4
165	0	7	7	7	7	7
166	6	5	5	4	6	5
167	8	5	0	0	5	8
168	4	4	0	0	8	7
169	5	5	3	3	7	8
170	8	8	0	0	8	6
171	7	0	0	0	7	7
172	6	0	0	0	6	8
173	0	0	0	0	6	5
174	0	0	0	0	6	6
175	5	5	5	0	7	6
176	2	1	0	0	1	7
177	9	7	7	7	7	5
178	5	4	0	0	6	5
179	5	5	10	0	9	8
180	7	5	4	0	7	7
181	5	0	0	0	7	10
182	8	8	0	0	8	3
183	7	8	0	0	8	5
184	0	0	0	0	1	1
185	8	8	5	5	5	7
186	1	1	1	1	8	9
187	7	6	0	3	8	7
188	0	0	0	0	5	5
189	0	0	0	0	6	3
190	0	0	0	0	10	10
191	9	0	10	0	9	10
192	0	0	7	0	7	7

	BENSOC1	BENSOC2	BENSOC3	BENSOC4
	Satisfeito/ Insatisfeito	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo
1	8	9	9	9
2	5	6	6	6
3	5	5	4	7
4	7	0	4	1
5	9	7	7	4
6	9	10	5	10
7	5	0	0	10
8	8	3	5	5
9	9	4	7	9
10	9	6	6	6
11	10	9	9	10
12	9	6	7	10
13	8	5	5	5
14	9	6	6	6
15	10	8	8	8
16	7	3	3	10
17	7	8	8	5
18	10	10	10	10
19	8	6	6	8
20	8	9	7	10
21	10	7	8	10
22	8	8	8	6
23	8	10	10	10
24	9	7	6	0
25	10	10	7	10
26	10	8	7	10
27	9	8	8	7
28	9	8	8	8
29	7	5	1	8
30	9	9	9	9
31	10	7	8	8
32	8	2	0	7
33	10	8	8	5
34	7	5	5	8
35	8	5	6	5
36	9	7	0	7
37	9	5	5	6
38	8	7	7	8
39	7	2	2	5
40	5	6	6	5
41	2	1	6	5
42	8	5	4	3
43	9	9	8	7
44	10	8	9	8
45	10	4	4	7
46	9	6	6	10
47	7	3	3	2

48	10	9	6	10
49	7	5	5	10
50	10	10	10	10
51	8	7	9	8
52	5	5	5	8
53	10	4	0	10
54	8	6	0	8
55	8	9	9	9
56	10	9	8	1
57	9	2	0	0
58	9	4	6	3
59	6	1	1	7
60	8	8	8	6
61	7	5	6	2
62	8	4	2	1
63	10	10	10	0
64	8	8	8	6
65	9	9	0	8
66	9	0	0	5
67	8	5	4	1
68	9	8	7	9
69	9	8	8	3
70	6	4	4	2
71	6	8	8	7
72	4	7	7	1
73	10	5	0	0
74	1	6	6	7
75	7	2	2	4
76	5	4	3	5
77	7	7	6	7
78	7	8	7	9
79	9	10	10	7
80	9	9	9	10
81	9	7	7	5
82	7	9	9	7
83	7	4	2	2
84	8	6	2	2
85	9	10	9	10
86	8	6	6	6
87	9	9	9	9
88	8	2	2	7
89	8	7	8	6
90	10	10	10	6
91	9	7	7	5
92	9	7	7	5
93	9	9	9	10
94	7	8	9	9
95	6	6	6	6
96	8	4	4	8
97	8	9	6	9

98	10	10	9	10
99	9	10	8	9
100	8	5	5	7
101	7	5	5	5
102	6	5	5	6
103	9	8	8	6
104	10	10	10	10
105	7	2	3	8
106	6	0	0	5
107	7	10	10	10
108	8	1	1	1
109	8	0	0	8
110	8	8	9	8
111	8	8	2	4
112	7	6	7	6
113	9	8	8	10
114	10	10	10	6
115	7	6	6	5
116	2	4	4	10
117	7	8	8	3
118	8	8	5	8
119	8	9	9	3
120	9	9	8	8
121	8	7	8	5
122	8	7	10	8
123	10	9	9	9
124	8	8	8	6
125	9	9	0	7
126	5	7	2	10
127	9	9	9	8
128	10	3	3	10
129	9	8	7	8
130	8	6	5	3
131	10	9	9	9
132	9	8	5	10
133	8	0	0	9
134	6	5	5	0
135	10	5	5	10
136	7	4	7	7
137	5	0	0	5
138	7	8	7	0
139	10	9	10	10
140	6	9	9	6
141	0	9	0	2
142	8	3	3	3
143	8	5	5	5
144	8	6	7	8
145	9	2	0	7
146	6	0	0	0
147	8	6	3	6

148	9	9	9	8
149	7	9	8	5
150	8	9	7	7
151	9	2	5	5
152	8	8	9	8
153	9	7	7	4
154	8	4	3	4
155	10	9	9	9
156	9	10	10	8
157	8	0	2	7
158	10	4	7	10
159	9	0	1	10
160	10	9	10	8
161	10	10	10	10
162	7	5	5	10
163	8	7	5	8
164	5	5	5	7
165	8	8	7	7
166	5	4	5	5
167	5	10	0	10
168	10	7	7	6
169	7	7	7	7
170	7	10	10	10
171	10	2	5	9
172	8	8	5	6
173	5	0	0	6
174	8	8	7	7
175	8	7	7	7
176	7	8	2	6
177	7	7	7	7
178	10	10	7	4
179	8	10	10	10
180	9	8	5	4
181	9	9	7	10
182	10	10	8	5
183	8	8	5	7
184	7	10	10	3
185	9	8	8	6
186	6	9	1	7
187	10	5	5	7
188	8	5	0	5
189	8	2	0	6
190	10	10	10	10
191	10	6	10	7
192	9	6	6	10

	BENIND1	BENIND2	BENIND3
	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo
1	9	9	9
2	4	6	1
3	5	4	6
4	3	3	1
5	6	6	0
6	0	10	0
7	0	0	0
8	0	4	0
9	3	3	0
10	0	0	
11	8	7	0
12	3	4	0
13	0	5	1
14	5	6	5
15	5	8	4
16	3	4	0
17	5	5	10
18	0	0	0
19	3	3	0
20	0	0	0
21	6	5	8
22	0	5	0
23	0	4	3
24	0	7	0
25	4	10	10
26	6	7	10
27	8	8	6
28	8	9	2
29	0	0	0
30	0	0	0
31	8	7	0
32	0	0	
33	5	5	0
34	2	6	10
35	2	2	2
36	0	0	8
37	0	0	0
38	7	5	7
39	2	2	5
40	6	2	0
41	5	8	2
42	0	0	0
43	5	8	0
44	8	6	10
45	0	0	0
46	4	5	5
47	2	3	0

48	0	1	0
49	0	0	0
50	8	10	
51	4	5	0
52	7	0	0
53	0	0	0
54	0	3	0
55	2	1	0
56	0	0	0
57	0	0	0
58	6	7	1
59	1	1	2
60	7	7	0
61	1	2	0
62	0	0	0
63	10	10	0
64	7	7	0
65	0	0	
66	5	0	0
67	0	0	10
68	0	0	0
69	2	6	0
70	1	1	0
71	6	6	10
72	0	0	0
73	0	0	0
74	1	1	10
75	2	0	0
76	3	5	0
77	1	1	10
78	0	0	0
79	0	10	0
80	9	8	0
81	0	0	0
82	5	5	0
83	5	6	0
84	0	0	0
85	0	0	0
86	0	6	0
87	1	1	0
88	5	1	10
89	4	7	0
90	5	1	1
91	5	5	0
92	7	7	8
93	0	0	0
94	8	9	0
95	3	3	0
96	4	8	0
97	0	5	0

98	0	0	0
99	8	8	0
100	5	5	0
101	5	5	5
102	3	5	0
103	0	0	4
104	0	0	0
105	0	0	4
106	0	0	0
107	0	10	0
108	0	0	0
109	0	0	0
110	2	2	0
111	0	0	0
112	7	6	0
113	4	2	0
114	5	10	0
115	6	7	5
116	0	0	10
117	7	2	0
118	2	3	0
119	6	8	0
120	9	8	0
121	0	0	10
122	7	8	0
123	5	7	2
124	3	4	0
125	0	0	0
126	0	2	10
127	5	4	0
128	8	9	0
129	0	0	0
130	1	0	0
131	0	9	0
132	0	0	0
133	5	5	0
134	0	8	10
135	5	5	10
136	1	0	0
137	0	0	0
138	0	0	0
139	8	10	7
140	6	9	0
141	0	0	0
142	0	8	0
143	0	0	0
144	6	0	0
145	0	2	3
146	0	0	0
147	2	5	0

148	5	0	0
149	2	2	0
150	5	8	5
151	0	0	0
152	8	7	7
153	0	6	0
154	0	0	0
155	0	6	9
156	5	10	0
157	0	0	0
158	9	8	2
159	0	0	0
160	0	5	5
161	0	0	0
162	5	0	10
163	0	7	10
164	0	6	0
165	7	7	7
166	4	4	0
167	0	0	5
168	4	0	0
169	5	7	4
170	0	8	0
171	0	0	3
172	5	5	10
173	0	2	0
174	0	0	0
175	7	7	0
176	0	0	0
177	7	0	0
178	0	0	0
179	0	9	0
180	0	3	0
181	6	5	0
182	1	2	0
183	8	6	10
184	0	6	0
185	7	10	10
186	1	1	0
187	2	5	7
188	0	0	0
189	0	0	0
190	0	0	10
191	0	10	0
192	6	0	0

	PROFSATS1	PROFSATS2	PROFSATS3
	Satisfeito/ Insatisfeito	Satisfeito/ Insatisfeito	Satisfeito/ Insatisfeito
1	4	6	7
2	7	7	7
3	4	4	5
4	1	3	3
5	7	8	8
6	0	5	7
7	4	9	3
8	5	5	7
9	8	8	7
10	5	9	5
11	2	3	7
12	9	9	9
13	5	5	5
14	8	8	6
15	4	7	8
16	4	6	7
17	5	7	6
18	10	10	10
19	2	6	6
20	5	7	6
21	8	9	9
22	8	4	8
23	6	10	10
24	9	9	7
25	7	8	4
26	7	9	10
27	7	6	8
28	8	9	9
29	7	6	7
30	9	9	6
31	8	8	10
32	8	8	8
33	3	7	7
34	5	8	8
35	8	8	8
36	8	8	8
37	7	8	7
38	6	8	8
39	8	8	10
40	6	8	9
41	3	2	6
42	7	9	6
43	10	10	8
44	8	10	8
45	7	10	10

46	6	7	5
47	3	7	6
48	8	9	10
49	8	8	8
50	8	8	9
51	10	9	8
52	1	6	0
53	9	10	8
54	5	7	5
55	5	7	7
56	1	5	5
57	8	4	3
58	8	8	7
59	5	9	2
60	4	8	5
61	8	5	9
62	8	9	6
63	2	2	2
64	4	8	5
65	0	0	0
66	10	9	6
67	7	9	8
68	9	10	9
69	4	8	3
70	5	6	6
71	8	8	9
72	5	7	6
73	5	10	6
74	6	7	7
75	6	6	9
76	9	8	9
77	6	5	4
78	8	8	8
79	3	6	6
80	9	9	9
81	0	9	5
82	6	6	6
83	5	6	6
84	6	7	8
85	8	9	6
86	7	8	8
87	5	4	4
88	5	8	2
89	8	8	9
90	2	3	1
91	6	9	9
92	7	7	8
93	2	5	2
94	7	10	9
95	9	9	9

96	8	8	8
97	6	4	4
98	1	8	8
99	6	9	10
100	8	8	9
101	3	3	3
102	6	8	9
103	5	7	7
104	7	8	9
105	2	5	4
106	9	6	6
107	10	6	10
108	4	6	3
109	3	5	8
110	5	8	9
111	8	8	9
112	8	8	8
113	8	8	8
114	7	9	8
115	6	6	7
116	8	6	6
117	9	6	6
118	6	8	6
119	8	8	6
120	6	8	9
121	8	6	4
122	8	6	7
123	8	10	3
124	5	5	5
125	10	10	9
126	6	6	7
127	7	8	9
128	8	8	9
129	7	6	6
130	8	8	8
131	9	9	10
132	7	6	0
133	7	9	9
134	10	10	7
135	6	7	10
136	3	4	7
137	1	1	5
138	7	8	9
139	6	9	9
140	8	9	8
141	4	2	4
142	7	8	8
143	8	8	10
144	5	6	8
145	8	6	6

146	7	7	5
147	8	8	8
148	5	5	10
149	6	8	6
150	8	8	10
151	7	7	7
152	9	9	8
153	0	0	7
154	7	5	8
155	8	10	9
156	8	10	10
157	2	5	8
158	6	9	8
159	9	10	10
160	9	10	10
161	10	10	10
162	7	10	9
163	7	7	7
164	6	7	7
165	4	10	9
166	7	8	8
167	4	6	9
168	4	5	5
169	7	7	6
170	6	7	7
171	7	9	10
172	9	7	9
173	8	8	8
174	4	4	4
175	1	5	6
176	5	8	4
177	8	8	10
178	7	9	8
179	7	5	9
180	8	8	10
181	5	9	7
182	5	5	5
183	8	9	6
184	7	7	9
185	8	9	8
186	3	9	3
187	9	10	8
188	5	5	5
189	1	6	2
190	5	10	7
191	8	8	10
192	0	3	4

	EXPPROF1	EXPPROF2	EXPPROF3
	concordo/ discordo	concordo/ discordo	concordo/ discordo
1	9	9	9
2	7	6	7
3	4	5	5
4	1	3	1
5	7	8	7
6	10	10	10
7	0	0	0
8	9	5	7
9	10	9	9
10	2	3	4
11	10	10	10
12	9	7	6
13	5	5	0
14	4	6	7
15	7	8	8
16	5	7	7
17	5	8	7
18	6	10	5
19	8	9	5
20	4	6	7
21	10	5	9
22	8	10	8
23	6	9	9
24	0	6	6
25	10	6	10
26	6	10	9
27	7	5	7
28	7	8	8
29	3	2	2
30	4	6	5
31	6	8	8
32	0	0	0
33	7	10	6
34	5	4	4
35	8	8	5
36	8	6	0
37	0	5	0
38	7	8	6
39	4	6	5
40	6	6	3
41	2	2	3
42	7	1	4
43	9	0	0
44	10	6	7
45	7	5	0

46	8	5	5
47	8	3	5
48	6	8	8
49	6	6	5
50	9	9	10
51	8	8	5
52	10	5	5
53	10	10	7
54	3	0	0
55	9	9	3
56	6	2	5
57	3	0	0
58	4	2	2
59	8	0	4
60	8	8	7
61	6	6	6
62	6	2	1
63	10	10	10
64	8	8	7
65	8	0	2
66	5	0	0
67	0	0	0
68	10	9	8
69	9	8	8
70	5	6	5
71	8	8	8
72	7	4	6
73	10	5	0
74	4	3	3
75	9	8	3
76	3	3	3
77	5	3	2
78	6	3	5
79	10	10	10
80	9	8	9
81	5	0	0
82	9	10	9
83	8	8	1
84	6	2	0
85	10	10	8
86	8	7	7
87	5	5	2
88	5	7	7
89	8	6	5
90	7	6	6
91	9	10	7
92	10	7	9
93	1	0	0
94	9	9	5
95	4	1	2

96	7	0	5
97	6	7	6
98	10	10	10
99	10	10	8
100	8	6	5
101	3	5	5
102	8	5	3
103	8	8	7
104	9	10	10
105	6	4	0
106	3	5	0
107	10	10	5
108	6	1	1
109	4	3	2
110	8	9	5
111	8	5	5
112	8	8	8
113	1	0	1
114	9	7	8
115	6	7	7
116	4	0	0
117	0	6	1
118	7	2	1
119	5	5	6
120	8	8	8
121	0	0	3
122	5	9	5
123	8	9	8
124	7	8	5
125	7	5	6
126	3	4	0
127	9	9	4
128	8	1	7
129	7	0	0
130	2	1	3
131	9	9	9
132	6	0	0
133	5	5	5
134	10	0	0
135	10	10	5
136	6	5	3
137	2	5	1
138	10	8	7
139	10	0	1
140	7	5	8
141	0	0	0
142	0	7	7
143	0	0	0
144	10	7	6
145	1	0	2

146	7	9	0
147	6	0	0
148	9	8	9
149	5	6	5
150	8	5	0
151	2	7	0
152	10	8	2
153	1	7	0
154	6	4	3
155	8	9	6
156	10	10	10
157	9	8	0
158	9	8	8
159	9	7	0
160	10	7	7
161	3	0	0
162	8	5	0
163	7	5	0
164	0	0	0
165	0	0	7
166	6	5	7
167	7	0	2
168	8	7	4
169	7	5	5
170	7	10	8
171	8	5	5
172	8	8	7
173	3	0	0
174	7	7	7
175	6	8	7
176	1	1	1
177	6	7	7
178	10	0	0
179	9	8	0
180	8	9	7
181	8	0	0
182	6	6	6
183	0	0	0
184	6	4	1
185	9	10	8
186	3	1	1
187	6	6	7
188	0	0	5
189	10	10	10
190	0	5	0
191	10	10	9
192	10	6	6