

## **Fatores de Escolha nos Cursos de MBA**

**MILENE LAVIÑA**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**LINA EIKO NAKATA**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**CLAUDIANA MACHADO ALMEIDA**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**JANAINA RIBEIRO**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

# Fatores de Escolha nos Cursos de MBA

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

O cenário global de transformações científicas e tecnológicas que moldam a sociedade, o acirramento da concorrência e as disputas de mercado também decorrentes das crises econômicas mundiais são características da era do conhecimento. No século XXI, os dados e informações não são os pontos principais e sim o processamento e transformação que o indivíduo produz com estes fatores, torna-se imprescindível a constante atualização e reelaboração do aprendizado.

Nas empresas, o capital intelectual, a criatividade e o protagonismo são elementos de destaque dos profissionais bem-sucedidos e aqueles com carreiras promissoras. A importância que a educação executiva assume torna-se um diferencial competitivo: o constante preparo dos profissionais colaboradores é fator motivacional do tão almejado engajamento e aumento de produtividade. O profissional, por sua vez, passa a se sentir parte importante da empresa, percebe suas competências e visão estratégica desenvolvida, e vê aumentar seu nível de empregabilidade.

Além do nível de empregabilidade, a qualificação profissional, especificamente a educação executiva, pode impactar também nos salários de diferentes níveis hierárquicos. Segundo levantamento da 54ª edição da Pesquisa Salarial, conduzida pela Catho Educação com mais de dois milhões de profissionais, de mais de 25 mil empresas em 4.063 cidades de todo o país, em cargos de diretoria, por exemplo, a diferença salarial entre executivos, que possuem pós-graduação ou MBA em comparação aos que não possuem essa formação, é de até 47,2% (PORTAL G1, 2018).

No Brasil, a educação executiva tem sido o ponto chave para o aprimoramento dos profissionais em cargo de liderança. Diante das diversas instituições de ensino, formatos de cursos, projetos pedagógicos e metodologias, o desafio tem sido a escolha do curso mais adequado ao perfil do profissional, levando-se em conta suas experiências profissionais, seu momento de carreira e a necessidade da empresa da qual ele faça ou queira fazer parte. Entender quais os critérios de escolha para esta formação é fator importante tanto para o profissional (futuro aluno), que precisa gerenciar sua carreira e atender demandas das empresas em relação a qualificar-se profissionalmente, quanto para a instituição de ensino, ofertante do curso.

Além de relevante para o profissional e para a instituição de ensino, é preciso destacar que, com o acirramento da concorrência do mercado interno, investir em profissionais qualificados é diferencial competitivo para as empresas, no que diz respeito a atração e retenção de talentos para obtenção de melhores resultados.

Para a instituição de ensino, um aspecto relevante é o aumento da concorrência no mercado educacional devido ao aumento de oferta de cursos na modalidade MBA. Para o gestor educacional da instituição, entender quais as motivações do futuro aluno ao escolher o MBA, é entender o seu público-alvo e, assim, oferecer um serviço educacional de alta qualidade (IKEDA; CAMPOMAR; VELUDO DE OLIVEIRA, 2003) – além de diferenciar-se da concorrência.

Adicionalmente, para a instituição de ensino, o desinteresse na formação profissional ou a desistência do curso implica em perdas materiais e imateriais. Quanto às perdas materiais, o desinteresse do futuro aluno se reflete na baixa procura dos cursos de qualificação – fato que pode gerar baixo quórum para formação de turmas e o cancelamento do curso. No geral, os cursos têm projeção de vendas, com metas de número de matrículas e receitas previstas, logo, o seu cancelamento constituirá perda de recebíveis, desequilibrando orçamento e fluxo de caixa da instituição ministrante (PINTO, 2019). Quanto as perdas imateriais, não realizar os cursos ofertados por falta de quórum mínimo pode afetar a credibilidade e reputação da instituição de ensino ofertante.

Para o profissional, não entender quais critérios deve-se levar em consideração ao escolher seu curso pode implicar em custo financeiro e emocional. A perda financeira fica evidente no quanto ele investe em matrículas e mensalidades e depois desiste do curso, ao se escolher um curso inadequado. Geralmente, nas desistências de curso há multas e taxas que ficam retidas nas instituições de ensino. O custo intangível se caracteriza no sentimento de fracasso, perda de tempo, além de não ter a percepção de ganho ao realizar um MBA, caso opte por terminar um curso que não considere adequado. Já para a empresa, as que demandam por profissionais qualificados e investem nesta formação, são, no geral, de grande porte (EXAME, 2016).

Nestas organizações, a área de gestão de pessoas possui orçamento para políticas de incentivo educacional, plano de carreira e avaliação de desempenho para executivos. No entanto, entendem que, gerenciar a carreira e buscar qualificação depende, cada vez mais, da iniciativa do colaborador e, para que isto aconteça, a motivação e o estímulo de aprendizado deverão partir dele.

Sobre a efetividade da carreira da pessoa e da empresa, Dutra (2002) entende que o compartilhamento das decisões sobre carreira apresenta-se como resposta às pressões sobre a organização para obter maior envolvimento das pessoas com o trabalho, torná-las mais responsáveis por seu futuro profissional e adequar o processo de seu desenvolvimento às necessidades da empresa. Neste cenário, a questão é: como fazer esta escolha? Quais critérios são utilizados ao se tomar a decisão em se fazer um MBA?

Neste artigo, o objetivo geral é identificar as variáveis de escolha de educação executiva na modalidade MBA por parte dos profissionais de cargos de liderança, visando o custo-benefício e os resultados obtidos.

Levantar os fatores de escolha de cursos de educação executiva, em especial o MBA, faz-se importante para a academia, pois se trata do papel das escolas de negócios e será a educação executiva por ela fornecida que propiciará a formação de lideranças transformadoras e alçará o profissional executivo ao papel de protagonista na consolidação da sua gestão pessoal de carreira.

Além disso, há diversos estudos sobre expectativas e percepções de alunos e egressos de cursos de MBA, e de como realizar o curso impactou em suas carreiras, porém, há pouca literatura sobre os fatores de escolha do curso. A situação macro será o papel da qualificação profissional, especialmente a educação executiva, e a gestão pessoal de carreira do executivo tendo em vista a escolha do MBA. A questão subjacente adotada será se a escolha do MBA é aleatória ou se segue um padrão ainda que não percebido, por parte dos candidatos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para entender o que o candidato leva em consideração para escolher o seu MBA, este artigo procurou conhecer quais são os motivadores para a busca do curso. Um ponto de partida foi o de entender os estímulos oriundos de expectativas e percepções dos profissionais sobre o impacto que o curso escolhido fará em sua trajetória profissional.

Da Silva e Schmidt (2016) explicam que há percepção positiva por parte de ex-alunos que fizeram MBA e que a qualificação profissional por meio da educação executiva é alternativa bastante considerada por profissionais que buscam formação gerencial.

### **2.1. Qualificação Profissional**

A procura da qualificação profissional refere-se à busca por competências técnicas (MARKERT, 1999) e intelectuais que tornem o profissional competitivo no mercado de trabalho (ALANIZ, 2004). Esta qualificação pode ser por demanda da empresa onde trabalha ou mesmo uma iniciativa individual.

Cruz (2013) enfatiza que no caso de profissionais em cargos de liderança, a educação executiva procura suprir não só as competências técnicas, mas também as comportamentais. Para profissionais com cargos de gestão, a qualificação profissional diz respeito à educação executiva, que são cursos focados na qualificação e atualização do gestor, promovem o conhecimento de disciplinas e temas que aprimoram a gestão de áreas e focam no autoconhecimento e na capacidade de liderança. Conciliar as demandas da empresa com as motivações pessoais fazem parte do gerenciamento de carreira do profissional e num sentido mais amplo, na própria gestão pessoal de carreira.

Para Veloso (2019),

A gestão pessoal da carreira considera o planejamento e execução consciente da progressão profissional de um indivíduo ao longo dos anos. Ela trata da escolha dos caminhos que o indivíduo vai seguir em sua jornada profissional. O que envolve o tipo de trabalho que pretende fazer, as habilidades e especializações nas quais a pessoa deseja investir e onde quer chegar.

A necessidade de qualificação para execução do trabalho vem do processo de modernização e inovações tecnológicas, dos processos organizativos e gerenciais nas empresas (ALVES; VIEIRA, 1995).

De acordo com Alves e Vieira (1995), qualificar o profissional relaciona-se à educação orientada ao trabalho, que vise ampliar as possibilidades de emprego do trabalhador, ou seja, que forneça um conjunto de habilidades que possibilite ao trabalhador exercer sua profissão em um maior número de empresas.

Alves e Vieira (1995) dizem que desta forma, um profissional qualificado é aquele que possui atributos e características que o posicionem bem no mercado de trabalho, tornando-o competente em determinadas áreas para executar da melhor forma, suas atribuições. Esta característica corrobora com as demandas vindas do atual mundo denominado VUCA e as urgências da Indústria 4.0, sinalizando aos profissionais e empresas que, tomada de decisões e ambientes tecnológicos, exigem mudança cultural e isso passa também pela qualificação profissional (PEIXOTO, 2018).

### **2.2. Educação Executiva e Cursos MBA – Master of Business Administration**

Como qualificação profissional, a educação executiva é a modalidade que atende aos objetivos de capacitação de profissionais em cargos de liderança.

Para os indivíduos que estão em cargos de gestão, há a expectativa por parte das empresas de que tenham competência para o gerenciamento das diversas áreas da organização, bem como a gestão de pessoas.

Segundo Mintzberg (2004), gestão é o encontro de ciência (conhecimento sistematizado por meio de pesquisas), arte (insight, visão e intuição) e ofício (experiência e aprendizagem na prática).

Da Silva e Schmidt (2016) complementam que neste caso, faz-se necessário um aprendizado contínuo e focado para a formação e desenvolvimento de tais competências, com o objetivo de se adquirir conhecimento aplicado à prática.

No geral, as instituições de ensino superior, segmento que mais oferta esta modalidade de cursos, definem educação executiva como “um gênero de cursos direcionados, no geral, para profissionais que atuam em cargos de liderança nas organizações ou pretendem chegar a essas posições, buscando ampliar as suas habilidades de chefia, orientação e gerenciamento” (IBE/FGV, 2004).

A variabilidade de formatos (duração, disciplinas e objetivos) vai depender da necessidade que a empresa entende sobre o desenvolvimento do seu executivo, momento de carreira dele e de suas aspirações individuais (IBE/FGV, 2004).

O foco é ampliar as habilidades de gestão estratégica, aumentar os níveis de eficiência do trabalho e transformar o cotidiano organizacional — preparando-o para as tendências do mercado. A partir da educação executiva, o profissional amplia seu potencial como líder e conquista novos rumos na sua carreira (HSM, 2019).

Dentre as modalidades de educação executiva, observam-se cursos de curta duração, bastante focados em atualizações rápidas e mais aprofundados em determinados temas e os cursos de longa duração; como as especializações e MBAs. Estas modalidades estão dentro da categoria de pós-graduação *lato sensu* (HSM, 2019).

Desde abril de 2018, as diretrizes e normas para a oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu* denominados cursos de especialização, é normatizada pela Resolução nº 01 de 06/04/2018 do Ministério da Educação (MEC). O Art. 1º da referida Resolução define os cursos de pós-graduação *lato sensu*:

Cursos de pós-graduação *lato sensu* denominados cursos de especialização são programas de nível superior, de educação continuada, com os objetivos de complementar a formação acadêmica, atualizar, incorporar competências técnicas e desenvolver novos perfis profissionais, com vistas ao aprimoramento da atuação no mundo do trabalho e ao atendimento de demandas por profissionais tecnicamente mais qualificados para o setor público, as empresas e as organizações do terceiro setor, tendo em vista o desenvolvimento do país.

A pós-graduação *lato sensu* objetiva a especialização profissional, pois “sua meta é o domínio científico e técnico de certa e limitada área do saber ou profissão e como são cursos voltados predominantemente ao mercado de trabalho, os mesmos não conferem grau acadêmico” (SCARPIN; DOMINGUES; SCARPIN, 2010, p. 4). Tem por objetivo formar o profissional especializado (MONTEIRO, 2008, p. 5).

A AMBA (*Association of MBAs*), define MBA como programa de pós-graduação generalista em nível de mestrado e o público-alvo do MBA são os profissionais com, no mínimo, três anos de experiência profissional (AMBA, 2012). Como a entidade regula os programas em nível mundial, é preciso entender as diferenças entre o formato original da modalidade (americano) e de como foi adequado para a realidade brasileira.

O Guia do MBA 2019 publicado pelo Estadão S.A, ressalta que no Brasil o formato dos cursos MBA seguiu um caminho diferente da proposta americana e europeia, mas também atende vários públicos.

Ainda de acordo com o Guia, o embrião desses programas surgiu em 1900 na escola de negócios da *Dartmouth College*, em *Hanover* (EUA), e ganhou impulso em *Harvard*, em 1908, com os primeiros 80 alunos inscritos na escola de negócios, e chegou ao Brasil apenas nos anos de 1990, sendo que a abertura de mercado, o desenvolvimento econômico e o aumento das exigências de conhecimento formal impulsionaram os chamados MBAs brasileiros.

Apesar das adaptações feitas ao modelo do MBA norte-americano, não há como negar a sua forte influência no desenvolvimento do ensino em administração e na criação dos MBAs no Brasil (ESTADÃO, GUIA do MBA, 2019). O Guia salienta que, apesar de, em termos práticos, os cursos brasileiros se aproximarem dos objetivos dos MBAs oferecidos nos Estados Unidos e na Europa, no quesito formal existe uma importante diferença. Mesmo a sigla significando *Master of Business Administration*, o que seria um mestrado profissional, no Brasil milhares de cursos com a sigla MBA não têm *status* de mestrado (Estadão, Guia do MBA, 2019). Quanto à oferta de cursos no Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC, existem mais de 8000 cursos de MBA cadastrados, nas mais diversas especialidades.

Como os cursos de pós-graduação *lato sensu* não exigem reconhecimento, não sendo, portanto, avaliados periodicamente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) do MEC, como forma de aprimorar e assegurar a qualidade de ensino dos cursos *lato sensu*, há instituições acreditadoras internacionais que reconhecem formalmente a qualidade dos cursos. Os selos de qualidade internacional dos MBAs são: *Association of MBAs* (AMBA), *Advance Collegiate Schools Of Business* (AACSB) e *European Quality Improvement System* (EQUIS-EFMD). Cada instituição acreditadora tem os seus critérios de avaliação.

No âmbito nacional, existe a ANAMBA – Associação Nacional de MBA, fundada em 2014, e tem por missão contribuir para a excelência no mercado de cursos de *Master of Business Administration* – MBA no Brasil, desenvolvendo parâmetros de qualidade que norteiam sua estruturação e oferta.

Segundo Ikeda e Veludo De Oliveira (2005),

Uma característica marcante do aluno de MBA é a sua preocupação com o imediatismo e com o resultado em curto prazo. O aluno espera adquirir conhecimentos que possam ser aplicados rapidamente, se possível ainda durante o curso, em sua atuação profissional. Há uma ansiedade pelo domínio de técnicas e modelos com utilização direta na rotina de trabalho, o que resulta em uma expectativa de atualização e aumento de conhecimentos.

A ansiedade e a alta expectativa são sentimentos que podem atrapalhar a decisão na escolha do curso e, conseqüentemente, gerar frustrações. Em pesquisa realizada por Alves (1999), o prestígio acadêmico e informações de amigos e colegas, são fatores importantes na escolha de uma Instituição de Ensino Superior.

Já para Pereira e Forte (2006),

Os requisitos mais valorizados pelos estudantes são: atração e retenção dos melhores profissionais, qualidade dos produtos e serviços, tomada de decisões baseadas em informações internas e externas, compreenderem o mercado, ser uma instituição que opera de forma ambientalmente responsável, organização e agilidade estratégica, inovação e criatividade.

Outros fatores considerados importantes para escolha de uma IES estão ligados à qualidade de ensino e a localização (proximidade da residência ou do trabalho), conforme pesquisa realizada por Miranda e Domingues (2006). Também em pesquisa realizada por Mund, Durieux e Tontini (2001), a proximidade e a qualidade são consideradas os fatores mais valorizados pelos estudantes de uma IES.

Bronemann e Silveira (2004) ampliam os fatores de atração quando identificam a empregabilidade, a imagem da IES, serviços educacionais oferecidos, a qualificação dos professores, a estrutura física, realização profissional, a qualidade da biblioteca, o reconhecimento da qualidade da IES pela comunidade, a localização da IES (próxima à casa ou ao trabalho), indicação por amigos, familiares e/ou profissionais da área.

A marca da IES também é um fator de atração para os estudantes que buscam instituições competentes que possuam um status reconhecido, (FRANCO, 2000; PALÁCIO; MENESES; PÉREZ, 2002).

Da Silva e Schmidt (2016), ao realizarem entrevistas com egressos de MBAs, destacaram seis percepções que os alunos e ex-alunos apontaram:

1. Avaliação positiva quanto ao desenho e à estrutura dos cursos em geral;
2. Aprendizado adquirido relaciona-se aos aspectos pessoal e profissional;
3. Ampliaram o entendimento dos participantes, em relação à complexidade inerente ao ambiente de negócios contemporâneo;
4. Há o predomínio de ensino das *hard skills*;
5. O perfil da turma impacta significativamente na troca de experiências e na aprendizagem.
6. Não é esperado resultado à curto prazo. O MBA não garante, por si só, o desenvolvimento na carreira.

Cruz (2013) sintetizou as expectativas e percepções quanto a efetividade do formato MBA, na carreira profissional de alunos e egressos do curso em aspectos objetivos e aspectos subjetivos. Observa-se que os aspectos objetivos dizem respeito ao que o profissional consegue quantificar em termos de benefícios ao realizar um MBA e quais particularidades do curso realizado geraram os aspectos objetivos. Já os aspectos subjetivos dizem respeito a benefícios ligados à subjetividade na carreira profissional e, tal qual os impactos objetivos, a autora também levantou quais atributos do curso realizado geraram tal percepção.

A sistematização de Cruz (2013) permite observar o olhar do aluno após a sua experiência no curso. Estes critérios de avaliação foram adotados e os instrumentos de pesquisa foram adaptados para o entendimento de como os profissionais escolhem os seus cursos.

### 3. METODOLOGIA

A proposta da pesquisa foi realizar um estudo por meio da ferramenta *Survey*, com abordagem quantitativa, de natureza aplicada, descritiva.

Segundo Gil (2007, p. 17),

Pesquisa é definida como (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa com *Survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (Fonseca, 2002, p. 33). Esclarece Fonseca (op cit., p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Foram pesquisados cursos de MBA de diversas instituições de ensino superior do Brasil, voltados para gestores. Os respondentes são profissionais com experiência em cargos de gestão, profissionais de empresas de médio e grande porte de acordo com que Mintzberg (2004) considera o público-alvo do MBA, composto de alunos com experiência profissional relevante, ou experiência gerencial, alunos que concluíram o MBA ou que estavam em fase de conclusão do curso. Foram incluídos na amostra alunos e ex-alunos, pois os critérios que levaram à escolha do MBA antecedem ao início do curso e trata-se de uma situação singular.

Quanto ao instrumento de pesquisa, o questionário foi enviado eletronicamente, via *Whatsapp*, *Linkedin* e *Facebook*, com *link* para página *web* do *site* especializado em *Surveys* (*Google Forms*). Dos 2.560 questionários enviados, se alcançou 146 questionários respondidos (5,7%). Os questionários foram preenchidos no intervalo de 11 de maio a 01 de junho de 2020.

O questionário aplicado foi baseado no instrumento de coleta da dissertação intitulada “Percepção dos Alunos sobre o Impacto de Curto Prazo dos Cursos de MBA em suas Carreiras” defendida por Cruz (2013). O trabalho mencionado procurou identificar a percepção dos alunos e ex-alunos sobre os impactos objetivos e subjetivos dos MBAs sobre suas carreiras. O questionário original foi adaptado para a coleta dos fatores de decisão na escolha do MBA, objeto da presente pesquisa.

O questionário continha questões fechadas e abertas, prevalecendo as do primeiro tipo, totalizando 18 questões, distribuídas em duas partes. As dez primeiras questões fechadas referem-se ao perfil dos respondentes, composta por dados pessoais e profissionais.

O objetivo foi conhecer o perfil dos respondentes e delimitar ao público alvo dos cursos de MBA para esta pesquisa, conforme proposta de Mintzberg (2004), sobre as características do perfil do profissional ideal para cursar um MBA.

As questões 11 e 12 referem-se às expectativas e razões dos respondentes que levaram à escolha do curso. Na questão 11 solicitava-se ao respondente selecionar até três expectativas. Na questão 12, o respondente precisou selecionar três critérios que deveriam ser considerados, no caso de empate, na escolha entre as instituições de ensino de MBA. As questões 13 e 14 procuraram levantar quais são os influenciadores e o peso que eles têm na decisão de se fazer o MBA. Na questão 13, o objetivo foi mapear se a empresa patrocina o curso. Na questão 14, o objetivo foi saber se a empresa faz alguma indicação de curso ou instituição de ensino.

As questões seguintes estão relacionadas à carreira profissional e a percepção do candidato sobre os benefícios de um MBA. As questões 15 e 16 coletaram a percepção dos respondentes sobre o que conheciam dos impactos objetivos do MBA nas carreiras de quem fez. A questão 15 era um agrupamento de perguntas fechadas sobre a ocorrência de aumentos salariais, promoções de cargo e mobilidade durante a jornada do MBA e após o seu término. Na questão 16, avaliou-se o grau de atendimento às expectativas do aluno ou ex-aluno, sendo que as 4 (quatro) últimas questões procuraram identificar se houve de fato influência de terceiros na escolha e os aspectos culturais do respondente, selecionadas em escala *Likert* de 5 pontos (1 representando “discordo totalmente” e 5 representando “concordo totalmente”). A questão 17 levanta as percepções sobre os impactos subjetivos do curso. Nesta questão selecionavam-se até três aspectos de impactos subjetivos que o candidato consideraria relevante, podendo incluir-se um aspecto em campo aberto, caso julgasse apropriado.

Finalmente, a questão 18 refere-se à percepção do respondente com relação ao que a empresa espera de um profissional que fez MBA, fato que também pode influenciar na sua escolha.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Perfil dos Respondentes**

Em relação ao sexo dos 146 respondentes totais válidos, 55% são homens e 45% são mulheres nessa amostra. Observa-se um aumento no número de mulheres que fazem um MBA, em relação ao resultado apresentado no trabalho de Cruz (2013).

Isso pode ser um indicador das mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho na última década, com a ascensão das mulheres aos cargos de chefia, segundo *Grant Thornton International* (2020).

A maioria dos respondentes (45%) tem entre 30 e 39 anos. Em termos de formação, o maior grupo é formado por engenheiros (28%), seguido de administradores (24%), corroborando com os resultados de Cruz (2013) e reforça o que Mintzberg (2004) aponta como faixa etária ideal para cursar um MBA.

Identificou-se também que 48% se formou há menos de dez anos, mais da metade dos respondentes (54%) fez outro curso de pós-graduação além do MBA (média geral).

45% dos participantes da pesquisa indicaram ter entre três e nove anos de tempo de experiência profissional anterior ao MBA e, 50% têm menos de três anos de experiência como líder de equipe ou líder de projeto. Esses dados indicam que os profissionais estão buscando cada vez mais cedo acelerar o desenvolvimento de sua carreira através de um MBA.

De acordo com a questão 8 (indique o setor no qual trabalha atualmente ou aquele de seu último trabalho), o resultado obtido foi o de que os profissionais do setor financeiro ocupam atualmente 16% do inventário de respostas, seguidos pelo setor de tecnologia da informação com 12%. O resultado pode ser um indicador de que os engenheiros que atuam no setor financeiro procuram competências mais relacionadas à gestão ao avançarem na carreira e ao ocupar cargos de liderança. Quando se trata do porte da empresa onde trabalham ou trabalharam, 62% deles atuam em empresa de grande porte, sendo 22% de médio porte.

Tal qual Cruz (2013), os dados indicaram que as grandes empresas estimulam constantemente reciclagem e atualização de seus funcionários, em parte, impulsionadas pela competitividade interna.

O cargo que mais foi citado na pesquisa referente na questão 10 foi de Gerente, nível médio (Superintendente, Gerente de Divisão, de Planta ou de Área funcional) que representou 26% das respostas, seguidos pelos cargos de Coordenador ou Supervisor com 23% e Analista com 16%. O resultado se coaduna com o entendimento de Mintzberg (2004) de que os alunos dos cursos MBA devem exercer um cargo gerencial há pelo menos três anos, para poder identificar os benefícios do curso. As respostas dos ocupantes do cargo de Executivo (CEO, presidente, vice-presidente e diretor) representam 6%, ratificando o entendimento de que a maioria dos executivos, ao assumirem essas posições, já cursaram um MBA.

### **4.2. Razões na Escolha do Curso**

As opções mais citadas para o motivo da escolha do curso foram:

1. Desenvolver competências técnicas de gestão em finanças, marketing e operações;
2. Desenvolver competências de liderança, gestão de pessoas, relacionamento interpessoal;

### 3. Melhorar meu currículo e minha empregabilidade.

Essas opções possuem majoritariamente caráter subjetivo. Observou-se que, os profissionais que tiveram uma formação mais analítica, como os engenheiros, tendem a buscar outras habilidades em gestão e liderança, na medida em que as suas carreiras avançam para os cargos de alta gerência. Neste aspecto, os cursos de MBAs vêm cumprindo a sua missão de preparar os profissionais para os desafios impostos pelo mundo corporativo.

Os profissionais preocupados com as suas carreiras, buscam aperfeiçoar ou desenvolver habilidades para que fiquem mais atrativos para o seu empregador ou para o mercado, portanto qualificar-se por meio de cursos de pós-graduação, como os MBAs, lhe trarão mais oportunidades, aumentando a sua empregabilidade.

No mesmo formato que a anterior, a pergunta 12 diz que dentre os diversos cursos e instituições de ensino existentes, numa situação de empate, qual foi o critério de desempate para a escolha do curso?

As respostas com maior ocorrência foram:

- 1º Reconhecimento da Instituição;
- 2º Estrutura do curso (grade curricular, disciplinas, duração do curso, frequência de aulas);
- 3º Investimento (plano de pagamento, descontos, forma de pagamento).

Essas opções possuem majoritariamente caráter objetivo, de acordo com o trabalho de Cruz (2013). Existem muitas instituições de ensino no mercado, mas algumas se destacam por sua excelência. Essa excelência é composta pelo corpo docente e discente, e pela infraestrutura que a instituição oferece.

O mercado, ao referenciar que o profissional se formou em tal instituição, indica ao futuro aluno uma escala de medidas que irá refletir nas suas expectativas. Por isso, o reconhecimento da instituição é um fator determinante na escolha do aluno, pois o profissional sabe que, ao indicar que se formou em determinada instituição, existe a percepção ou a impressão de que o mercado sabe o que esperar dele.

Segundo Cruz (2013), a estrutura do curso também é um fator importante, não só a composição das disciplinas, mas o seu tempo de duração e até mesmo os dias da semana em que o curso será ministrado. São fatores que podem levar à decisão de escolha.

Geralmente a rotina dos executivos é extremamente atarefada, com jornadas sobrecarregadas e muitas viagens de trabalho. Conciliar essa rotina com os estudos acaba sendo uma tarefa difícil, não só em razão da frequência às aulas, sejam presenciais ou a distância, mas também em razão do tempo que terão que dedicar aos estudos, trabalhos e avaliações.

Dependendo do momento em que o executivo se encontra na carreira, é impossível encaixar um MBA. Alguns executivos conseguem fazer um planejamento com o apoio da empresa onde trabalham, período em que será menos demandado, mas essa situação é uma exceção.

O executivo ao optar por uma instituição reconhecida, já tem noção do investimento que deverá fazer. Portanto, um desconto ou a forma de parcelamento, acabam fazendo a diferença, em especial se ele tiver que arcar com o investimento sozinho.

As respostas para questões que indagavam se o respondente teve patrocínio da empresa para a realização do MBA e se a empresa determinou a instituição de ensino ou o curso a ser feito, revelaram que mais da metade dos respondentes, cerca de 65%, arcaram com o pagamento do curso com recursos próprios.

Somando o fato de que grande parte das empresas (88%) não determinou a escolha da instituição de ensino ou do curso a ser feito, pode-se deduzir, por um lado, que a maioria dos respondentes tiveram liberdade nas suas escolhas. Por outro lado, esses dados revelam uma oportunidade para as empresas melhorarem tanto seu resultado com profissionais mais qualificados, quanto à retenção de talentos com o oferecimento de benefícios educacionais.

Ao arcar com os próprios recursos, os profissionais que decidem realizar um MBA mostram protagonismo na gestão de suas carreiras e evidenciam que há uma percepção positiva com relação aos resultados que o curso trará. Indica também independência financeira, provavelmente decorrente de estabilidade profissional – são experientes no mercado e já definiram suas carreiras, o que indica poder aquisitivo para investimentos na formação.

O fato de a empresa não patrocinar o curso pode ser um indicador de que o incentivo educacional externo não seja visto como fator estratégico na empresa ou de que a empresa espere que o colaborador saiba gerir individualmente a sua carreira. Mas quando há um aporte da empresa, existe um peso maior na responsabilidade de se acertar na escolha do curso, conforme um dos respondentes da questão 18: “Se a empresa arcou com o curso, a empresa espera a retenção do profissional e possível plano de carreira. Se não arcou, ela observa o desempenho e verifica a necessidade de medidas de retenção do profissional”.

Com relação à expectativa dos respondentes em acreditar que houve ou haverá mudanças na sua carreira com o ingresso no MBA, conforme Tabela 1, obteve-se o seguinte resultado:

**Tabela 1 - Expectativas dos respondentes em relação aos impactos objetivos ao realizar o MBA**

Com relação ao que você acredita que mudará ou mudou na sua carreira com o ingresso no MBA, responda:	Sim	
	Quant.	%
Realizar uma mudança de emprego, por iniciativa própria, a qual representa uma evolução na minha carreira.	79	54%
Realizar uma mudança de área ou função que representa uma evolução na minha carreira ou tem uma promessa de mudança quando concluir o curso.	73	50%
Obtenção de aumento salarial ou uma promessa de aumento salarial quando concluir o curso.	69	47%
Obtenção de promoção de cargo ou uma promessa de ser promovido quando concluir o curso.	65	45%
Mudar o patamar de atendimento a clientes e resultados da minha empresa (responda somente se você for um empresário ou empreendedor).	57	39%
Realizar uma mudança de carreira por iniciativa própria (abrir meu próprio negócio, iniciar carreira acadêmica etc.).	52	36%

**Fonte: Elaborado pelas autoras.**

Com exceção das duas últimas opções indicadas, as respostas positivas foram bastante equilibradas em relação às expectativas dos respondentes, o que pode representar uma maturidade emocional por parte deles. Fica claro que os respondentes buscam um desenvolvimento profissional de algum aspecto, pois as pessoas esperam que, ao fazer um MBA, terão algum tipo de retorno ao aplicar os conhecimentos adquiridos no curso. Cabe, no entanto, ao aluno de MBA identificar na empresa que trabalha ou que pretende trabalhar as oportunidades para aplicar os conhecimentos obtidos no curso.

Ainda em relação às expectativas, 54% das pessoas responderam que acreditam que haverá mudança extraorganizacional e 50% acreditam que o MBA proporcionará mudança intraorganizacional, seja de cargo, funções ou aumento salarial.

Em contrapartida, uma parcela significativa dos respondentes sinalizou não ter a expectativa de mudança de carreira, no sentido estrito de abrir o seu próprio negócio ou iniciar carreira acadêmica. Além disso, os respondentes proprietários de empresas, não acreditam que o MBA irá resultar em mudança com relação à operação, principalmente na interface com os clientes. Também não acreditam que haja promoção de cargo ou que a empresa na qual trabalham tenha prometido mudá-los de cargo, ao realizar o MBA.

Esta situação deixa claro que o perfil do profissional que consegue estabelecer uma conexão de ganho por meio do MBA, é um profissional que está em cargos de liderança e trabalha em grandes empresas, na qual já se estabelece um plano de carreira executiva. Neste caso, a carreira acadêmica ou abrir o próprio negócio não é o foco de quem faz MBA. Logo, a proporção de executivos é maior que a dos empreendedores nesses cursos. Isto também sinaliza que existe a percepção de que o curso não mudará suas carreiras, mas existe uma maior probabilidade de mobilidade dentro da própria organização. Portanto, é um critério relevante escolher o curso que forneça as competências necessárias para alçar outra posição.

Continuando no assunto relativo às expectativas sobre o curso, as principais percepções dos respondentes que geraram as expectativas sobre impactos objetivos podem ser observadas na Tabela 2 que:

**Tabela 2 - Principais percepções dos respondentes que geraram as expectativas sobre impactos objetivos**

Indique a alternativa que melhor representa sua percepção:	Concordo e Concordo totalmente	
	%	Quant.
O curso tornou-me mais confiante na minha capacidade de assumir novas responsabilidades e novos desafios profissionais.	79%	115
O curso tornou-me mais confiante em minha capacidade técnica e intelectual para conduzir as atividades no trabalho.	76%	111
O curso está atendendo às minhas expectativas ou irá atendê-las no curto prazo	73%	106
O curso aumentou a minha empregabilidade no mercado, levando a mais oportunidades de mudar de emprego.	68%	100
O curso tornou-me mais preparado para funções de liderança e gestão de pessoas.	68%	100
O curso fez com que eu me sentisse mais motivado e satisfeito com a minha carreira.	63%	92
Com o curso, eu conquistei maior prestígio ou status diante de meus pares e superiores.	51%	75
O curso aumentou a minha empregabilidade dentro da empresa em que trabalho, levando a mais oportunidades em outras áreas, cargos e funções.	42%	61
Com o curso, eu consegui atingir um objetivo profissional específico (exs.: mudar de setor, abrir um negócio, iniciar carreira acadêmica etc.).	38%	55

**Fonte: Elaborado pelas autoras.**

As expectativas e percepções de ganho por parte de quem fez MBA, ligadas à subjetividade e comportamentos são mais lembradas. Critérios ligados ao aumento da capacidade de assumir novas responsabilidades e novos desafios estão mais ligados ao autoconhecimento e segurança do que ao conhecimento técnico. E, mesmo que o aumento do conhecimento técnico e intelectual esteja entre as expectativas, para quem terminou o curso, a percepção é de que este aumento de conhecimento elevou o seu nível de confiança, a ponto de guinar a sua empregabilidade.

A maioria das respostas positivas indicou que os respondentes têm uma percepção de que os cursos de MBA irão agregar, de alguma forma, na sua carreira, motivação profissional, pessoal e empregabilidade no mercado.

Quando se trata de empregabilidade na empresa em que trabalham, menos da metade dos respondentes afirmaram que o curso não teve efeito positivo e também que o curso ainda não os fizeram atingir um objetivo específico, pois apenas 38% responderam afirmativamente para essa expectativa. De acordo com as respostas dadas com relação às percepções, foi pedido aos entrevistados para que selecionassem no máximo três alternativas de quais atividades no curso escolhido lhes fizeram acreditar no alcance das percepções.

Em primeiro lugar, a opção com mais ocorrência foi “Participação em disciplinas de liderança (gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, etc.)” que apareceu em 83 respostas.

Em segundo lugar, a “Participação em disciplinas técnicas (finanças, marketing, operações, etc.)” com 69 respostas.

Em terceiro “Desenvolvimento da minha capacidade analítica, para realizar diagnósticos e desenvolver soluções” com 67 respostas.

Não acreditar que o curso contribuiu para nenhuma mudança na carreira do respondente foi a opção menos escolhida aparecendo apenas 4 (quatro) vezes.

Novamente, fica evidente que as competências comportamentais ocupam lugar de destaque para aqueles que esperam ganhos ao realizar o MBA.

Disciplinas de liderança e que desenvolvam capacidade analítica, para diagnósticos e soluções de desafios gerenciais ganham destaque. E mesmo sobre as disciplinas técnicas, espera-se que elas ofereçam visão estratégica para tomada de decisões assertivas, justificando a importância da grade curricular e a estrutura do curso no momento da escolha.

Por fim, os respondentes foram questionados sobre o que eles acreditam que uma empresa espera de um profissional que fez MBA e foram dadas diversas opiniões que puderam ser resumidas em quatro grandes expectativas principais:

- 1° Que o profissional esteja mais preparado para suas funções;
- 2° Que tenha capacidade de liderança aprimorada;
- 3° Que tenha aumentado seu conhecimento prévio.
- 4° E, principalmente, que tenha melhor capacidade de gestão.

Assim, de acordo com os respondentes, um profissional que fez MBA é uma pessoa que está comprometida com seu aprendizado e sua evolução constante, atendendo a demanda do mercado que busca mão-de-obra qualificada para ter resultados mais assertivos.

A questão também procurou mostrar a importância da opinião da empresa como fator de decisão de cursar ou não um MBA. Ao escreverem que a empresa espera que tenham capacidade de liderança, estejam mais preparados para exercer suas funções como gestores e que tenham maior conhecimento, observa-se que a expectativa está em torno de competências técnicas e comportamentais e, para que consigam enxergar estas competências, as evidências estão em aspectos objetivos e subjetivos. Por exemplo, para a competência técnica de conhecimentos em finanças, um aspecto objetivo seria saber o que é balanço patrimonial. Um aspecto subjetivo seria a capacidade analítica para tomada de decisão sobre fluxo de caixa com base no demonstrativo financeiro. As competências e seus aspectos precisam estar evidentes nas disciplinas que tratam destes conhecimentos.

Quanto às competências comportamentais, saber liderar, por exemplo, é possível ser observado por meio do resultado do trabalho conduzido em grupos (aspectos objetivos) ou eloquência e/ou segurança na apresentação de trabalhos individuais (aspectos subjetivos).

Apesar da maioria dos respondentes terem afirmado de que fariam o curso independentemente do patrocínio da empresa, a influência da organização não fica restrita a este critério. A percepção de ganho que a empresa terá ou que espera ter é relevante e os respondentes apontaram nesta questão livre.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar as variáveis de escolha para a educação executiva, modalidade MBA, por parte dos profissionais de cargos de liderança, visando o custo-benefício e os resultados obtidos.

Quanto às expectativas e razões que levaram à escolha do curso, constatou-se que o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, além de aumento do nível de empregabilidade, foram os critérios que os respondentes mais esperam do curso. Esses critérios possuem caráter subjetivo e no geral são as lacunas entre as competências de profissionais que tiveram uma formação mais analítica e que buscam cargos de alta gerência. Observou-se que o maior público de respondentes foram os profissionais de formação mais técnica e de engenharias – profissionais estes que sentem a necessidade de desenvolver habilidades de gestão para o mundo corporativo.

Ao aliar as competências técnicas e comportamentais, entendem que se tornarão mais atrativos para o seu empregador ou para o mercado. No momento da decisão, pesam os aspectos relacionados a reconhecimento da instituição, estrutura do curso e investimento – que são de caráter majoritariamente objetivo, de acordo com Cruz (2013). Este reconhecimento se estabelece por um conjunto de fatores ligados ao mundo acadêmico e às demandas de mercado. A estrutura do curso precisa ainda estar adequada ao momento profissional do executivo e sua jornada de trabalho.

Como este profissional busca instituições com reconhecimento acadêmico e corporativo, o investimento significativo nesta modalidade de qualificação já é esperado e planejado, o que acaba por limitar o público demandante à profissionais com estabilidade financeira. Porém, algum desconto ou parcelamento sobre o investimento poderá ser decisivo na escolha da instituição. De qualquer forma, na questão aberta, os respondentes mostraram que a empresa pode influenciar de outras formas, seja na expectativa de ter um profissional constantemente atualizado ou que ele seja protagonista na gestão de sua carreira, ou ainda por meio de incentivo educacional, à medida que patrocina o curso e o profissional sinta a responsabilidade de acertar na escolha do curso e instituição.

Na amostra, identificou-se dois perfis de alunos de MBA: os profissionais com carreira executiva e os empreendedores. Os executivos acreditam que, ao se fazer MBA, haverá uma maior possibilidade de mobilidade extra ou intraorganizacional – mudança de cargo, funções ou salários. Para a parcela de empreendedores, o objetivo do MBA é o de melhorar a gestão do próprio negócio, que é uma expectativa de critério subjetivo.

A importância da grade curricular se mostra no momento em que os profissionais percebem como podem desenvolver suas competências. As disciplinas voltadas para as competências comportamentais são mais valorizadas (liderança, gestão de pessoas e capacidade analítica). As disciplinas técnicas ganham destaque na medida em que promovam visão estratégica para tomadas de decisão. De toda forma, no geral, espera-se que com todos os desafios das complexidades e incertezas do novo cenário empresarial, o profissional adquira autoconhecimento e autoconfiança ao realizar um MBA.

Outro ponto para reflexão são as creditações internacionais. Embora muito valorizadas para a instituição de ensino, o estudo mostrou que o candidato não aponta como fator importante na escolha do curso. O fato é que, no caso das instituições de ensino ofertantes, mostrar o quanto estas creditações e seus demais atributos elevam a qualidade do curso e contribuem no desenvolvimento de competências comportamentais para um gestor qualificado, pode ser um ponto de partida para ganharem a preferência dos futuros alunos.

Este estudo apresenta limitações decorrentes da metodologia de pesquisa, do público respondente e, portanto, não é possível fazer generalizações dos resultados. Além disso, o instrumento de coleta não permite a intervenção do pesquisador quando alguma questão não tenha sido compreendida.

Estudos futuros poderiam apresentar o cruzamento de dados com base nos resultados aqui encontrados, objetivando aumentar o grau de compreensão dos fatores de escolha do MBA; explorar como as instituições de ensino demonstram aos futuros alunos, o quanto a grade curricular de seus cursos contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, por meio de disciplinas e resultados esperados ao cursá-las, ou ainda que tipos de comportamentos, habilidades e atitudes os executivos consideram como fundamental para um gestor qualificado, mapeando assim, expectativas que facilmente são identificadas no ato da escolha do curso mais adequado.

## REFERÊNCIAS

- ALANIZ, E. P. O Pedagogo e a Qualificação profissional. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 4, n. 1, 2004.
- ALVES, E. L. G.; VIEIRA, C. A. S. **Qualificação Profissional: uma proposta de política pública**. IPEA, 1995. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/143/0>>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- ALVES, H. M. B. **O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior**. 202f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 1999.
- AMBA ASSOCIATION OF MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION. **MBA Accreditation guidelines and criteria**. Disponível em: <<https://www.mbaworld.com/accreditation/become-an-accredited-business-school.aspx>>. Acesso em: 3 jun. 2019.
- ANAMBA – Associação Nacional de MBA. **Anamba.com.br**. Disponível em: <<http://anamba.com.br/site2/institucional/>>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- BRONEMANN, M. R.; SILVEIRA, A. Marketing em instituições de ensino superior: a promoção do processo seletivo. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade**. 1 ed. Florianópolis: Insular, 2004, v. 1, 456 p., p. 97-114.
- Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC, Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior. **Emec.mec.gov.br**. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- CRUZ, J. F. P. **Percepção dos alunos sobre o impacto de curto prazo dos cursos de MBA em suas carreiras**. São Paulo, 2013. 100 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- DA SILVA, P. T. G.; SCHMIDT, A. MBA – O que alunos e ex-alunos pensam a respeito do curso realizado, seu aprendizado e do impacto em suas carreiras. **Gestão Universitária na América Latina**. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n3p292>>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- DUTRA, J.S. **As pessoas na organização**. 16ª. ed. São Paulo: Gente, p. 99, 112, 2002.

Estadão, Guia do MBA, (2019). MBA à brasileira. Formatos dos cursos no Brasil seguiram um caminho diferente da proposta americana e europeia, mas também atendem a vários públicos. **Publicacoes.estadao.com.br**, 22 abr. 2019. Disponível em: <<https://publicacoes.estadao.com.br/guiadomba2019/#/post/14561>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCO, E. Marketing educacional. Seminário Gestão de IES: da teoria à prática. Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. **Anais...** Brasília: Funadesp, 2000. 148 p.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS (Coordenador: Gonzalez, L. A. S). Rio Grande do Sul: UFRGS Editora, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

*Grant Thornton International* (2020) - **Women In Business 2020**. Cresce participação de mulheres em cargos de liderança no Brasil. [Grantthornton.com.br](https://www.grantthornton.com.br), 09/mai 2020. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/cresce-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-no-brasil/>. Acesso em: 22 jul. 2020.

Guia do MBA 2019. **Guia do MBA** - [Publicacoes.estadao.com.br](https://publicacoes.estadao.com.br), 22 abr.2019. Disponível em: <<https://publicacoes.estadao.com.br/guiadomba2019/#/post/14561>>. Acesso em 22 jul. 2020.

HSM, A educação executiva na formação profissional: veja os benefícios! **Hsmuniversity.com.br/blog**, 26 dez. 2019. Disponível em: <<https://hsmuniversity.com.br/blog/educacao-executiva/>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

IBE/FGV, 2004 **Educação Executiva: pós-graduação favorece a carreira profissional** – [ibe.edu.br](http://ibe.edu.br), 15/jan.2020. Disponível em: <<https://www.ibe.edu.br/educacao-executiva-pos-graduacao-favorece-a-carreira-profissional>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; VELUDO DE OLIVEIRA, T. M. Educação continuada para executivos: considerações sobre as expectativas e os atributos importantes para o aluno em um MBA. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 11-25, jul. 2003.

IKEDA, A. A.; VELUDO DE OLIVEIRA, T. M. A essência do aprender no marketing educacional à luz da teoria de cadeias meios-fim. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 4, n. abr./jun 2005, pp. 197-228, 2005. DOI: 10.11132/rea.2002.93.

MARKERT, Werner. Trabalho em grupo nas empresas alemãs: Um novo modelo de produção e uma proposta conceitual de formação profissional. **Educ. Soc.**, v. 19, n. 64. Campinas, 1999.

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

MIRANDA, C. M. S.; DOMINGUES, M. J. C. S. Razões para escolha de uma IES: uma abordagem sobre o perfil socioeconômico de alunos interessados em cursar administração. In: XVII ENANGRAD, 2006, São Luís. **Anais...** Maranhão: ENANGRAD, 2006.

MONTEIRO, L. A. S. A pós-graduação *lato sensu* em administração no Brasil: um estudo de caso. Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América Do Sul, 8., 2008, Assunção (Paraguai). **Anais...** Assunção: UFSC, 2008.

MUND, A. L.; DURIEUX, F.; TONTINI, G. A influência do marketing na opção pela Universidade Regional de Blumenau. **Anais...** Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação, 9, 2001, Campo Grande.

PALACIO, A. B.; MENESES, G. D.; PÉREZ, P. J. P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. **Journal of Educational Administration**, v. 40, n. 5, p. 486-505, 2002.

PEIXOTO, J. R. S. **O momento é agora: aspectos do uso da análise de dados em tempo real na tomada de decisão sob ambientes complexos e incertos**. Rio de Janeiro: UFRJ / FACC, 2018.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LBD/96. **Revista ANGRAD**, v.7, n. 3, jul./ago./set., p. 111-130, 2006.

PINTO, D. O. **Evasão universitária**: uma visão sobre o problema. 14 jun 2019. Disponível em: <<https://blog.lyceum.com.br/evasao-universitaria/>>. Acesso em 21 jul. 2020.

PINTO, D. O. **Saiba como otimizar a gestão financeira em instituições de ensino privadas**. Disponível em: <<https://blog.lyceum.com.br/gestao-financeira-em-instituicoes-de-ensino/>>. Acesso em 21 jul. 2020.

PORTAL G1. Pós-graduação pode aumentar salário em até 118%, diz pesquisa. **Economia**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/pos-graduacao-pode-aumentar-salario-em-ate-118-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 2 out. 2019.

SCARPIN, M. R. S.; DOMINGUES, M. J. C. S.; SCARPIN, J. E. Fatores de atração como diferencial competitivo nos cursos de pós-graduação lato sensu. Seminários em Administração (Semead), 13., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, E. F. R. Gestão Pessoal da Carreira: o que é, como fazer e 7 dicas. **Fia.com.br/blog**, 14 ago. 2019. Disponível em: <<https://url.gratis/I7zGF>>. Acesso em: 24 jul. 2020.