

PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL: PERSPECTIVA E PERCEPÇÕES A PARTIR DA VISÃO DE SEUS STAKEHOLDERS

Danilo de Melo Costa¹, Ricardo Viana Carvalho de Paiva²

Resumo: Os cursos de pós-graduação no Brasil, sobretudo na modalidade lato sensu, estão sempre norteados por discussões sobre potenciais remodelamentos em termos de formatos, uso da tecnologia, dinâmicas de aprendizado, dentre outros. Tal situação se consolidou devido a democratização do acesso ao conhecimento a partir da internet, por meio de massive online courses (MOOC) gratuitos oferecidos grandes melhores escolas do mundo, dentre diversas outras oportunidades. Logo, a demanda pela formação de pós-graduação se transforma em um pleito por experiências holísticas de aprendizado. A partir de então, o propósito dessa pesquisa é explorar quais são estas demandas, por meio da realização de entrevistas em profundidade com diferentes stakeholders dos cursos de pós graduação, quais sejam: alunos de pós-graduação lato sensu; egressos da pós-graduação lato sensu; prospects - estudantes de graduação; prospects - futuros alunos; profissionais de RH; e, professores de IES estrangeiras. Os resultados demonstraram que existem diferentes perspectivas a respeito dos caminhos a serem tomados pelas instituições de ensino em suas ofertas de pós-graduação, que se agrupam em demandas por competências que perpassam os conteúdos teóricos, experiências práticas, incorporação de novas tecnologias e preparação do corpo discente para um mercado de trabalho dinâmico.

Palavras-chave: Pós-Graduação; Educação; Novas Tecnologias; Marketing; Serviços.

1 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, com período sanduíche na York University. Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC.

2 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, e do Programa de Mestrado Profissional do Centro Universitário Una.

INTRODUÇÃO

O modelo antigo de sala de aula simplesmente não atende mais a necessidades de um mundo em mudanças (KHAN, 2012), onde as pessoas tomaram o controle de meios de produção e tornaram pessoais os meios de comunicação, ou seja, tornaram-se protagonistas de suas próprias vidas. Assim, a educação altamente baseada em um modelo de aprendizado passivo não tem mais espaço no cenário atual (GABRIEL, 2013; KHAN, 2012).

Todas essas mudanças são ainda mais prementes no cenário da pós-graduação, onde o aluno, em maior escala, busca de maneira ativa essa formação para obter ganhos em termos de experiências, vivências, práticas, conhecimentos, que possam auxiliar no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, surgem uma vastidão de possibilidades de aprendizado trazidas pela internet, que podem ameaçar completamente até mesmo as mais tradicionais instituições de ensino que não se renovam constantemente (LEVY, 1999), como, por exemplo, os cursos online gratuitos, conhecidos como *Massive Online Courses*, onde o aluno tem a opção de aprender e trocar conhecimentos mediados por instituições como Harvard, Columbia, Yale, Cambridge, entre outras (GABRIEL, 2013).

Assim, as instituições que oferecem cursos de pós-graduação *lato senso*, em especial, precisam compreender os seguintes fatores: o que este aluno de pós-graduação está buscando quando se matricula em um curso desta natureza; o que o mercado espera que este aluno construa durante esta experiência de aprendizado; como as mudanças e transformações na sociedade afetam este serviço; e, como instituições ao redor do mundo estão se adaptando e trabalhando para também moldar o futuro desse mercado.

Tendo em conta esses fatores que todas as instituições que ofertam pós-graduação *lato senso* precisam compreender em profundidade, este artigo apresenta resultados de uma pesquisa exploratória que aborda tais questões escutando, a partir de entrevistas em profundidade, alguns dos principais stakeholders desse cenário: alunos egressos, alunos atuais, prospects, professores de instituições estrangeiras, profissionais das áreas de seleção e contratação de pessoas. Assim, são apresentadas diferentes perspectivas sobre o que se espera e o que pode ser feito para que a pós-graduação entregue à esses públicos aquilo que é, de fato, esperado.

PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO NO BRASIL

Segundo Canuto (1987), a educação superior exerce grande influência na mobilidade social, uma vez que por meio deste nível de educação, indivíduos de classes com menor poder aquisitivo pode ter oportunidades de ascensão social. Sampaio (2011) explica que, a partir deste contexto, a iniciativa privada cresceu vultuosamente, com números mais expressivos que o setor público (SAMPAIO, 2011).

Neste contexto, pode-se observar certa crise relacionada ao sistema federal de ensino superior, que não foi capaz de acompanhar a demanda crescente da população, com reflexões relacionadas a atualização dos conteúdos no sentido de preparar adequadamente os universitários para o mercado de trabalho. Por este motivo, a pós-graduação trouxe um novo campo de possibilidades de preparação dos alunos para o mercado de trabalho (SILVA JR; SGUISSARDI, 2001).

É importante observar que os cursos de pós-graduação *lato sensu* compreendem os programas de especialização e também incluem os cursos nomeados como *Master in Business Administration* (MBA), segundo o Ministério da Educação (2019). Já os cursos de pós-graduação *scripto sensu* compreendem os programas de mestrado e doutorado, orientados para a formação acadêmica, também de acordo com o Ministério da Educação (2019).

Segundo Pilati (2006), as empresas e os profissionais observam na pós-graduação em nível de especialização uma alternativa adequada para se obter o domínio de uma respectiva especialidade ou de atualização profissional, nas mais variadas áreas, como uma resposta às exigências do mundo do trabalho. Tais cursos são vistos como instrumentos de disseminação do conhecimento por organizações e profissionais devido ao caráter temporário, o dinamismo, a versatilidade e a agilidade nas respostas a necessidades específicas do contexto laboral (PILATI, 2006).

A expansão do número de cursos de pós-graduação *lato sensu* é constante, pelo menos na última década, embora seja difícil encontrar levantamentos confiáveis acerca deste crescimento. No período de 2001 a 2003, houve um crescimento de 47% no número de instituições que oferecem cursos de pós-graduação *lato sensu*, segundo Pilati (2006). O crescimento desse nível de ensino se dá devido a alguns fatores, como: a ampliação do mercado de trabalho que demanda novas formas e modalidades de cursos e níveis de ensino; a expansão do setor privado; e, por ser uma modalidade de ensino auxiliada por políticas e legislações mais flexíveis o que gerou, particularmente na área privada, a oferta de cursos desvinculados dos critérios acadêmicos mínimos de qualidade (FONSECA, 2004).

Costa (2007) explica que, pela razão de serem abertos, amplos e terem políticas e legislações mais flexíveis, os cursos de pós-graduação em nível de especialização enfrentam diversas dificuldades conceituais, legais e de dados estatísticos. O autor defende que existem algumas dificuldades em relação à dimensão conceitual, já que a legislação brasileira destaca que na pós-graduação *lato sensu* compreende cursos de aperfeiçoamento, mas não faz nenhuma distinção em relação à especialização e os pré-requisitos de oferta. A legislação da pós-graduação também permanece ambígua e sem um suporte legal que estabeleça condições adequadas para o desenvolvimento e consolidação destes cursos. Entende-se que pouco trabalho foi realizado com o objetivo de estabelecer um panorama da pós-graduação *lato sensu* no Brasil,

inclusive no senso de educação superior realizado pelo Ministério da Educação (MEC) e nas informações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (COSTA, 2007).

Por este motivo, é fundamental uma reflexão mais profunda para se repensar a política da pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*, o seu caráter formativo, regulador e conceitual, elencando, dentre outros, importantes questões para a sua reestruturação: uma política de pós-graduação articulada, nos níveis de mestrado profissional, mestrado acadêmico e especialização; o papel regulador do MEC/CNE-CES/Capes; e a aprovação pelos conselhos superiores da instituição do projeto pedagógico do curso (FONSECA, 2004). O aperfeiçoamento da regulação desse nível de ensino deve estar em conformidade com o intuito de definir a especificidade e a identidade da especialização, bem como de preservar a qualidade que é esperada dos cursos de pós-graduação *lato sensu* (PILATI, 2006).

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU SOB O PRISMA DO MARKETING

A mercantilização da educação superior se torna responsável por uma competitiva disputa institucional, fazendo com que os gestores destas instituições flexibilizem suas ações administrativas com o intuito de sobreviver às duras disputas do mercado. Isto posto, constata-se o aumento de cursos baratos e de confronto por preços, o que, diante da baixa relação ingressante/vaga, contribuem para a queda no valor das mensalidades e o aumento da rivalidade no setor. Outro fenômeno decorrente do aumento da rivalidade no setor é o de concentração (SILVA JR.; SGUISSARDI, 2001). Dados da consultoria Hoper (2009) mostraram que 5% das instituições privadas de ensino superior concentraram 54,6% do faturamento total do setor. A resposta para manutenção da qualidade e correto ajuste entre expectativas dos alunos e do mercado em relação às ofertas, passa pela compreensão das expectativas e desejos do consumidor, adotando estratégias de marketing.

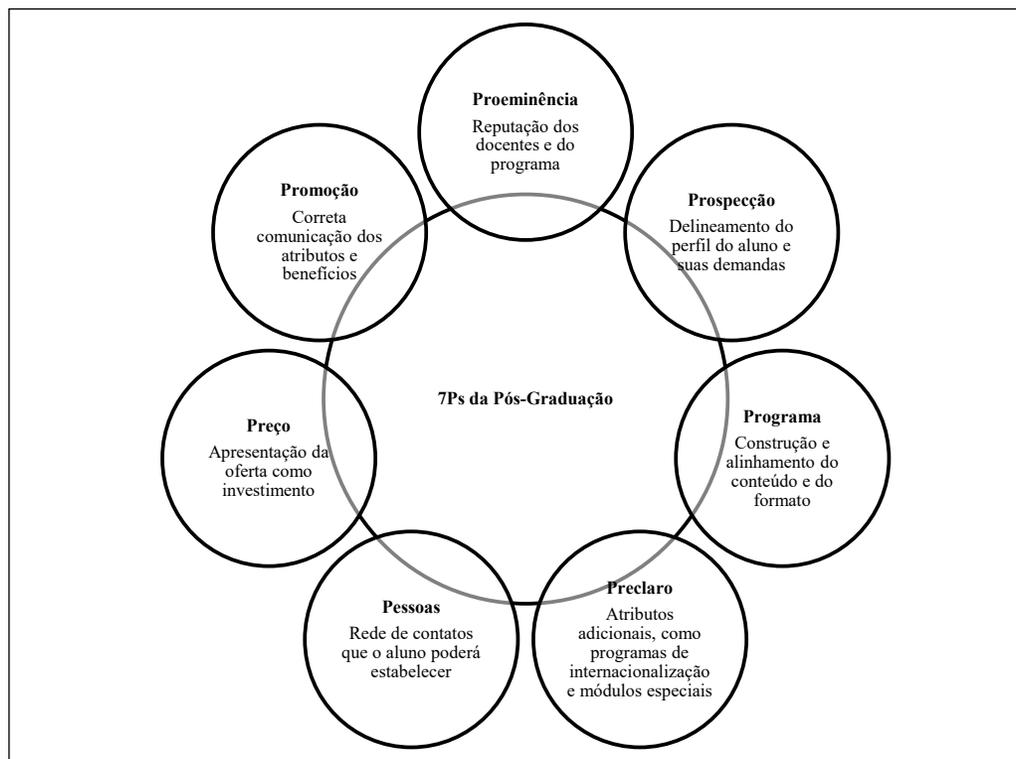
Lovelock e Gummesson (2004) explicam que os cursos de pós-graduação podem ser entendidos a partir da perspectiva mercadológica como serviços, devido às suas características de precibilidade, ao passo que não podem ser estocados; intangibilidade, uma vez que os cursos não podem ser apalpados ou experimentados anteriormente ao seu início ou sua aquisição; Inseparabilidade, de forma que os cursos são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e Variabilidade, à medida que variam de acordo com a instituição prestadora do serviço, dos coordenadores, professores, etc.

A medida que o número de instituições da educação privada privado que oferecem cursos de pós-graduação em nível de especialização cresce, torna-se fundamental elas diferenciarem seus produtos e serviços de maneira visível aos consumidores. Neste contexto, a estratégia de posicionamento deve preocupar-se em comunicar, criar, e manter diferenciais que serão

percebidos e valorizados pelos clientes com que a instituição deseja manter um relacionamento de longo prazo e que foram percebidos como seu público-alvo (LOVERLOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Tendo como referência a abordagem mnemônica, popularizada no marketing com os 4Ps, se apresenta quais seriam os 7Ps do marketing para oferta de MBAs (IVY, 2008), conforme mostra a Fig. 1

Figura 1: 7Ps da Pós-Graduação



Fonte: Adaptado e traduzido de Ivy (2008).

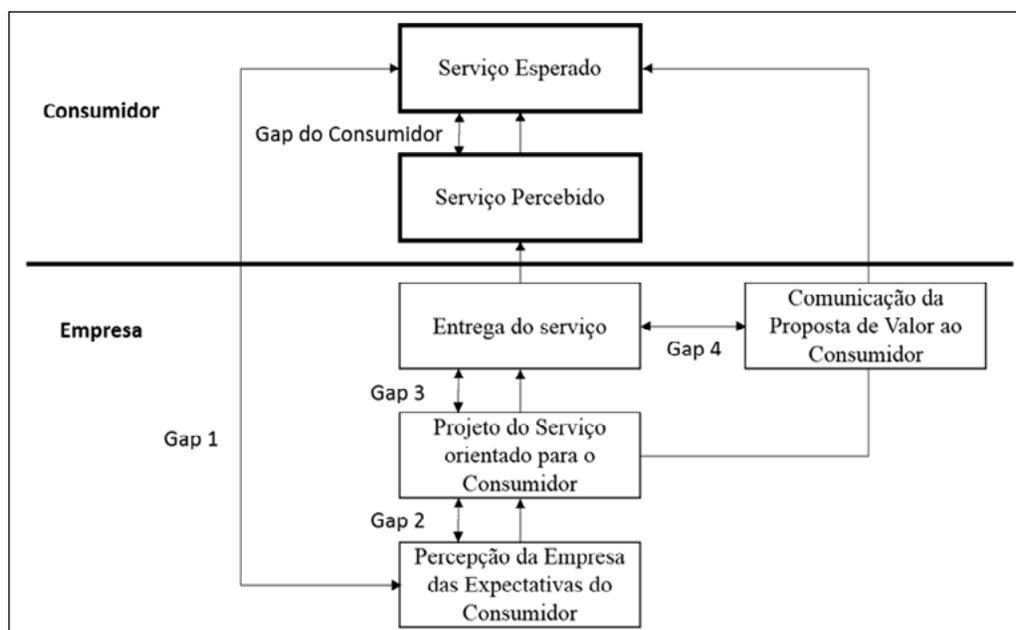
A Fig. 1 mostra que existem variados elementos a serem elencados para a oferta de cursos de pós-graduação, que vão desde os aspectos básicos do marketing como preço e promoção, até outros mais específicos, como a reputação do corpo docente e a adequação dos cursos a realidade do mercado.

Cada dia se torna mais necessário inovar, que é um imperativo para as estratégias de líderes empresariais de todo o mundo. Neste processo, há evidências relevantes de que as empresas, que incorporam os pontos de vista dos clientes em seus processos de desenvolvimento de produtos tem melhores resultados. Portanto, um resultado importante da inovação com foco no cliente é a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos do mundo, conforme explicam Bitner e Brown (2008). No tocante a inovação de serviço, quando realizada a

partir do ponto de vista do cliente e aplicada em algumas das suas necessidades fundamentais, por exemplo, segurança e educação, então este resultado otimista parece bastante provável. Assim, além da educação da força de trabalho futura, existe uma enorme necessidade de pesquisa que compreenda a inovação de serviços e questões de economia de serviços globais (BITNER; BROWN, 2008).

A estrutura apresentada na Fig. 2 demonstra a relação entre a expectativa no tocante ao serviço e sua percepção por parte do consumidor, formada pelo que de fato é oferecido pela empresa.

Figura 2: Framework dos Gaps na Entrega de Serviços



Fonte: traduzido de Zeithaml *et al* (2006, p. 35).

A partir da Fig. 2, observa-se que o Gap 1 está relacionado à não compreensão por parte da instituição daquilo que o consumidor almeja, o Gap 2 provém da incapacidade da instituição em transformar sua oferta para algo mais próximo do que entende ser a expectativa do cliente, a partir dos recursos que possui, o Gap 3 é a dificuldade em operacionalizar da melhor maneira o serviço conforme foi pensado, e, o Gap 4 se refere ao fato de não atender as promessas feitas em sua comunicação aos consumidores. Todos esses gaps influenciam de forma mais ou menos significativa no maior gap que pode ocorrer, que é a diferença entre a expectativa do serviço e sua percepção do mesmo, tendo como ponto de vista o cliente. Quanto maior for a lacuna entre a expectativa e a percepção do serviço, mais insatisfeito estará o cliente com a entrega. Por este motivo, esse artigo traz um benchmarking sobre práticas e

tendências contemporâneas de ensino em geral e também mostra quais são as expectativas em relação a esse serviço que demandam os jovens e o mercado de trabalho atualmente a partir da metodologia de pesquisa empregada.

PERSPECTIVAS PARA A EDUCAÇÃO

Para se compreender de forma mais clara o setor da educação, e com isso traçar um panorama mais claro, foi feita uma pesquisa comparativa, ou *benchmarking*, com as tendências do setor educacional e quais as instituições que já fazem uso de tais inovações. De acordo com Camp (1989), *benchmarking* pode ser compreendido como o processo de pesquisa à procura de novas ideias, métodos, práticas, processos com o objetivo de adotar as práticas ou adaptar os bons aspectos e implementá-las para se tornar o melhor.

Uma grande tendência do setor educacional é o avanço da educação a distância, uma vez que os cursos online crescem exponencialmente em quantidade, bem como evoluem em qualidade. Em geral, o curso online tem várias vantagens, das quais pode se destacar: economia de tempo e dinheiro; flexibilidade de local e horário; maior controle da instituição e do próprio aluno sobre o seu aprendizado; uniformização e rápida atualização e, o fato de que cada um pode estudar no seu próprio ritmo. Os especialistas da área entendem que a distinção entre ensino presencial e ensino a distância será cada vez menor, já que o uso das redes de telecomunicações e dos suportes multimídias interativos vêm sendo progressivamente integrado às formas mais clássicas de ensino (LEVY, 1999). Tal assertiva se confirmou sobretudo ao longo da pandemia de COVID19, onde o ensino passou a ser a distância e síncrono em praticamente todas as universidades (BEHAR, 2020).

A Coursera (2019) explica que a grande evolução do EAD nos últimos anos deve-se ao surgimento dos *Massive Open Online Course* (MOOC), serviço hospedado em uma plataforma online que oferece cursos virtuais livres, muitas vezes entregues por grandes universidades do mundo, como Harvard e MIT. A própria Coursera se apresenta como um grande exemplo desta modalidade, por ser um portal de educação com sede no Vale do Silício, fundado por professores da Universidade de Stanford, que oferece 331 cursos gratuitos de 62 grandes universidades dos Estados Unidos, vários países da Europa, Austrália, China, Japão e México.

Outra tendência é o *Cloud School*, ou “escola na nuvem”, que é o impacto da revolução online na cultura, no comportamento e em todas as fases do processo de aprendizagem do estudante e de ensino do professor. O ensino híbrido, as plataformas adaptativas, os jogos e a sala de aula invertida apoiam professores e alunos no processo de aprendizagem fazendo com que eles se conectem dentro e fora do ambiente de sala de aula. Pode-se citar como um exemplo de ensino híbrido o serviço oferecido pela iSchool, criada em 2007 para repensar a educação e adequá-la à nova realidade (ISCHOLL, 2020). Neste

contexto, os professores decidem quando as aulas serão off-line ou online. Quando os alunos estão trabalhando sozinhos, um software centraliza e registra as atividades, permitindo que os professores saibam o que cada aluno fez. Este ensino baseado em jogos pode ser exemplificado pelo Institute of Play de Nova York, onde os estudantes aprendem de forma inovadora e interativa através de jogos e desafios (INSTITUTE OF PLAY, 2020).

Na era do conhecimento, símbolos de status vão competir cada vez mais com novas habilidades. Diante disso, Bourroul (2019) conta o caso da Perestroika, fundada em 2007 em Porto Alegre, que se iniciou como uma escola de criação publicitária, e hoje é uma escola de atividades criativas que tem cursos desde gastronomia ao design. Logo, ao passo que o Brasil tem um cenário promissor que o coloca em um papel de destaque na criação de novos negócios, é cada vez maior o número de cursos de empreendedorismo e maior o incentivo das iniciativas públicas e privadas pela inovação e o surgimento de novas *startups*.

Tendo como referência uma pesquisa realizada pela Endeavor (2012), organização de apoio ao empreendedorismo, seis em cada dez jovens brasileiros querem se tornar empresários e abrir o próprio negócio, sendo essa uma das maiores taxas do mundo. Nesse sentido, pode-se citar a Team Academy, que é uma faculdade de pós-graduação da Finlândia onde os alunos aprendem a serem inovadores na prática, tendo um auxílio de *coaching* no desenvolvimento dos projetos (TEAM ACADEMY, 2020).

Finalmente, a partir deste contexto, as instituições educacionais não têm outro caminho a não ser adotar a transparência, pois a audiência está cada vez mais atenta e pode ver, escutar e discutir sobre todas as escolas, professores e serviços educacionais. Nos Estados Unidos, a CourseRank se tornou uma plataforma que passou a oferecer aos estudantes, de forma anônima, a avaliação dos cursos, agendas semanais e anuais, e grau dos planejadores. Isso faz com que os usuários pesquisem cursos por classificação, palavras-chave, departamento e compromisso de tempo necessário. As faculdades também podem usá-lo como uma ferramenta de feedback das classes. Esta preocupação se tornou tão latente que a maioria das universidades americanas possui sua própria versão do site personalizada conforme seu ambiente.

METODOLOGIA

Este artigo pode ser classificado como resultado de uma pesquisa exploratória, pois pretende familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão do problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 2005), e, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2000). Portanto, com o intuito de se compreender a dinâmica de consumo do mercado de pós-graduação, realizou-se uma pesquisa exploratória a qual, de acordo com Freitas e Janissek (2000),

é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação problema, visando prover o pesquisador de maior conhecimento acerca de determinado assunto.

A pesquisa exploratória foi efetuada utilizando-se de uma abordagem qualitativa que pressupõe a análise de poucas fontes ou dados, num procedimento exploratório (FREITAS; JANISSEK, 2000). Dessa maneira, a presente pesquisa, ao invés de tentar generalizar os resultados obtidos, o que demandaria uma grande amostra, pretendeu estudar uma amostra reduzida em profundidade com o intuito de conhecer suas especificidades.

A coleta desses dados se deu através de entrevistas focalizadas individuais, as quais não possuem uma estruturação rígida e são dirigidas com o intuito de se conseguir o maior número possível de informações acerca do tema em estudo.

O Quadro 1 apresenta o perfil dos indivíduos que foram entrevistados, totalizando 45 entrevistas em profundidade com 6 públicos distintos, que formam os principais stakeholders da oferta e demanda de cursos de pós-graduação.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Alunos de Pós-Graduação IES 1 e IES 2	Egressos da Pós-Graduação IES 1 e IES 2	Prospects Estudantes de Graduação	Prospects Futuros Alunos	Profissionais de RH	Professores de IES estrangeiras
Estudantes dos cursos de pós-graduação. 2 alunos por área (Humanas; Direito; Saúde e Ciência e Biológicas; Exatas), sendo um aluno da IES 1 e outro aluno da IES 2.	Egressos dos cursos de pós-graduação. 2 alunos por área (Humanas; Direito; Saúde e Ciência e Biológicas; Exatas), sendo um aluno da IES 1 e outro aluno da IES 2.	Estudantes de graduação das IES 1 e IES 2. 2 alunos por área (Humanas; Direito; Saúde e Ciência e Biológicas; Exatas), sendo um aluno da IES 1 e outro aluno da IES 2.	Pessoas que pretendem cursar uma Pós-Graduação. Foram entrevistadas pessoas que entraram em contato com a IES 1 e a IES 2, e pessoas que buscam outras instituições.	Profissionais de empresas de RH, responsáveis pela seleção e recrutamento de mão-de-obra para grandes empresas.	Docentes de instituições de ensino superior estrangeiras de referência.
8 estudantes	8 egressos	8 estudantes	12 prospects	4 profissionais	5 professores

Fonte: elaborado pelos autores.

Após terem sido realizadas as entrevistas, estas passaram por um processo de exploração de dados qualitativos conhecido como análise de conteúdo, a qual, de acordo com Freitas e Janissek (2000), se propõe a analisar

as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente como é o caso da análise léxica, a qual consiste em uma análise do número de ocorrência de determinadas palavras, visando identificar a essência das principais descrições citadas no texto e da extensão das respostas, que caso sejam grandes podem demonstrar o interesse do entrevistado pelo assunto, caso contrário seu desinteresse. A análise do conteúdo tem como objetivo realizar inferências de acordo com a leitura e compreensão das mensagens transmitidas.

ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises dos dados coletados nas entrevistas, através da divisão por categorias de análise, de acordo com as perguntas realizadas em temas afins. É importante, neste ponto, verificar as opiniões formadas pelos entrevistados em suas vivências, realizando um contraponto com o referencial teórico apresentado anteriormente. As categorias de análise a que foram divididas as perguntas aos entrevistados e guiarão a apresentação dos dados são: (6.1) Competências Demandadas pelo Mercado; (6.2) Pós-Graduação e Carreira; (6.3) Motivações para a Escolha da Pós-Graduação; e, (6.4) Perspectiva Externa. Os itens que seguem apresentam a análise dos dados para cada uma destas categorias.

Competências Demandadas pelo Mercado

A principal questão a ser respondida neste ponto era: “Quais são as competências e diferenciais que o mercado atual exige?”. Compreender a resposta para esta questão do ponto de vista de cada um dos grupos entrevistados trouxe uma visão mais ampla acerca do tema.

De maneira geral, a perspectiva do aluno de pós-graduação é de que o mercado exige um aperfeiçoamento contínuo por meio do conhecimento, o saber se relacionar com os colegas de trabalho e também a característica de ser proativo em suas ações dentro de uma empresa. Este trecho da entrevista de um aluno descreve bem essa perspectiva verificada nas entrevistas com alunos atuais de pós-graduação: “Eu acho que para o mercado, hoje em dia, uma graduação não é suficiente. A pessoa tem de fazer uma pós, um MBA, ela tem que estar sempre buscando mais para conseguir um diferencial...”.

Sob o ponto de vista do grupo de entrevistados que são profissionais de RH, é possível verificar que o mercado atual exige pró-atividade, criatividade e atitude empreendedora, como uma forma de estar sempre buscando inovações que melhorem o desempenho das atividades da empresa. Esta fala de um analista de RH reproduz bem esta percepção: “as empresas estão buscando profissionais que não fiquem restritos a ter uma atitude de reproduzir modelos ou de fazer quando é mandado”.

Para os grupos de entrevistados que são egressos da pós-graduação, os *prospect* de alunos de graduação e *prospects* de futuros alunos, estudos e leituras constantes, cursos de curta duração e a realização de uma pós-graduação são possíveis caminhos para alcançar as competências e os diferenciais exigidos pelo mercado. O trecho a seguir, de um aluno de graduação, reflete este ponto de vista: “(...) na minha área eu pretendo fazer pós-graduação, seminários, congressos, estar sempre me atualizando”.

Os profissionais de recursos humanos reconhecem as competências e os diferenciais dos candidatos por meio das experiências vividas pelos mesmos, a realização de projetos extras e demonstrações concretas de que os aprendizados teóricos se traduziram em práticas. Esta perspectiva pode ser confirmada através do trecho a seguir de um profissional de RH: “Sempre eu vou investigar quais foram os estágios que ele fez, se ele fez alguma monitoria, porque ele precisa da prática, então só a pós-graduação não ajuda com que ele consiga desenvolver algo”.

Pós-Graduação e Carreira

Neste ponto, a seguinte questão foi levantada e respondida pelos grupos participantes: “A importância da realização de uma pós-graduação se traduz em valorização financeira?”. Para os profissionais de RH tal importância se traduz em reconhecimento financeiro apenas quando a empresa solicita a realização da pós-graduação. Já os alunos de pós-graduação, os egressos da pós-graduação e os *prospects* de futuros alunos e de estudantes de graduação, acreditam na possibilidade de aumento salarial, mas não acreditam que irá acontecer com eles. A fala que segue, de um estudante de graduação de uma das IES, retrata que a pós-graduação é relativamente valorizada na prática pelos empregadores: “Ela é muito valorizada no currículo, mas pouco valorizada financeiramente”.

O Quadro 2 apresenta a evolução da oferta de pós-graduação na percepção dos grupos entrevistados por este estudo.

Quadro 2: Evolução da Oferta de Pós-Graduação

Foco no título (produto)	Foco na marca	Foco no indivíduo
Até a década de 70	Anos 80 e 90	Século XXI
Diploma era garantia de uma carreira de sucesso.	Aumenta o número de opções de curso.	Aumenta a opções de cursos e o acesso a graduação.
Haviam poucas opções de universidades e de cursos.	Poucas IES são reconhecidas.	O diploma ainda é importante, mas não é garantia.
Poucas pessoas podiam se graduar.	Ainda é difícil entrar em uma faculdade.	Valorização das experiências vividas/novas habilidades.

Foco no título (produto)	Foco na marca	Foco no indivíduo
Até a década de 70	Anos 80 e 90	Século XXI
Carreira em empresas e órgãos públicos era natural.	Cenário recessivo não permitia visão empreendedora.	<i>Lifelong learning.</i>
Pós-graduação era restrita ao meio acadêmico.	A Pós-graduação deixa de ser só acadêmica e passa a ser uma alavancagem do mundo profissional (MBA) e especializações.	A Pós-graduação é uma das formas de conquistar conhecimento para aplicar no mundo profissional.

Fonte: elaborado pelos autores.

Motivações para a Escolha da Pós-Graduação

Nesta categoria, os grupos participantes do estudo, alunos de pós-graduação IES 1 e IES 2, egressos da pós-graduação IES 1 e IES 2, *prospects* estudantes de graduação e *prospects* futuros alunos, foram questionados sobre: “O que as pessoas buscam em uma pós-graduação hoje?”. Como principais motivações para a escolha da pós-graduação os grupos entrevistados mencionaram os seguintes fatores: conhecimento, recompensa profissional, crescimento profissional, especialização na área, reconhecimento do mercado e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Durante a entrevista os mesmos também foram questionados sobre: “Como seria a pós-graduação ideal?”. Para esta questão os entrevistados mencionaram a importância de aliar conhecimento e aplicação prática dos conteúdos aprendidos, como pode ser observado no trecho a seguir de um aluno de graduação: “O curso ideal de pós-graduação seria aquele que utilizasse a prática do mercado e bons professores para transmitir conhecimentos”. Ainda para esta questão os grupos citaram a importância de professores qualificados, carga horária concentrada e material didático atualizado, de acordo com o mercado de trabalho.

Perspectiva Externa

Nesta categoria, o grupo participante do estudo, professores estrangeiros, foi questionado sobre: “Como as mudanças na pós-graduação estão sendo vivenciadas nas universidades estrangeiras?”. As respostas do grupo participante para esta questão foram de grande importância para uma maior reflexão sobre as mudanças que acontecem na pós-graduação.

Na opinião dos entrevistados é cada vez mais comum na pós-graduação observar menos a teoria e mais a prática, como pode ser observado na fala de um dos professores entrevistados: “Teremos cada vez mais profissionais dentro das salas de aula, isso implica que serão cada vez mais centrados no mercado de trabalho, nas empresas. É uma tendência que observo há alguns anos. Temos menos e menos teoria”. Segundo o ponto de vista dos professores

entrevistados, as maiores inovações na pós-graduação acontecem nos campos da pesquisa, integração com o mercado, *e-learning*, interdisciplinaridade, novos cursos e intercâmbios.

O Quadro 3 apresenta as principais inovações de integração com o mercado, realizadas por três universidades estrangeiras que fizeram parte do presente estudo.

Quadro 3: Integração com o Mercado

Paris 2	Trinity College	Universidade de L'Aquila
Profissionais de empresas como professores convidados.	Parcerias com empresas privadas.	Escritório de <i>placement</i> para promover o encontro de empresas que precisam de um determinado perfil de estudantes.
<i>Carrer Service</i> : departamento que atua junto à empresas, facilitando os estágios dos alunos e sua colocação profissional.	Possuem incubadoras que acolhe <i>spin-offs</i> .	Programas de <i>spin-offs</i> com empresas.
Apoio financeiro de empresas para as Grandes Escolas que são centros de inovação.	Projeto de uma nova molécula que veio de uma empresa farmacêutica e foi acolhido pela pós-graduação.	
	Universidade de Letras trabalha junto com pequenas editoras, um projeto de tradução de textos inéditos na Irlanda.	
	Possuem centro que promove e divulga estágios para cada área específica.	

Fonte: elaborado pelos autores

A inovação no *e-learning*, uma modalidade de ensino a distância realizada através do computador, é praticada nas universidades estudadas por meio de cursos gravados e disponibilizados através de *podcast*, fóruns online de discussão, a utilização do Skype para comunicação e orientação dos alunos e a utilização de plataformas de *e-learning* como a Blackboard e o Moodle para a disponibilização de materiais. A interdisciplinaridade é trabalhada nestas instituições estrangeiras por meio da integração entre cursos ou departamentos

de uma mesma instituição com a conexão com instituições diferentes. Como exemplo da integração entre diferentes instituições, pode ser mencionado o novo MBA em Bioengenharia, criado pela Trinity College, que é codirigido por três instituições nas áreas que mais se destacam: Trinity College para Bio Mecânica, Universidade de Dublin para Biologia e Academia Nacional de Design de Dublin para Design.

A instituição de ensino IESE desenvolveu dois novos cursos visando à inovação em suas áreas de escopo e satisfazer as necessidades dos alunos, são eles: *Development*, curso onde os alunos desenvolvem uma ideia até transformá-la em um negócio novo; *Search Funds*: curso que ajuda a formatar projetos e obter financiamento para novos negócios. Nas instituições de ensino estrangeiras estudadas Universidade de L'Aquila e IESE, são realizadas parcerias com instituições de ensino de outros países para que os estudantes possam passar períodos de estudos em unidades diferentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos serviços educacionais de nível de pós-graduação do tipo *lato sensu*, o valor para o cliente é bem dimensionado a partir da qualidade do serviço, da reputação da instituição e do curso, do benefício social, do sacrifício monetário, e do sacrifício não monetário (COSTA, 2007). No entanto, os fatores que formam a qualidade do serviço estão se modificando constantemente, sendo que com a inserção de novas tecnologias, que não só expõem muitas vezes à falta e atualização de algumas ofertas, mas também permitem com que o estudante encontre outros ambientes muito adequados para a sua educação continuada, a pós-graduação *lato sensu* precisa se reinventar para que a dinâmica de mercado continue vendo neste tipo de curso valor suficiente para atender as expectativas.

Os resultados apresentados neste artigo mostram uma perspectiva exploratória para o problema, mas dão fortes indícios de que é preciso compreender mais profundamente às mudanças pelas quais o setor de educação, especialmente o de pós-graduação *lato sensu*, atravessam em uma sociedade da informação, onde o educador conteúdo deve dar lugar à um educador interface, que ao invés de apresentar os conteúdos numa perspectiva unidirecional, deve apresentar temas e promover o aprendizado conjuntamente com os alunos (GABRIEL, 2013).

Foi possível observar, pela comparação entre os relatos dos professores de IES estrangeiras, situadas em países com maior desenvolvimento, e dos alunos e egressos de cursos realizado no Brasil, que existe certa morosidade e/ou atraso em adaptar a oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu* para as requisições que o mercado e a sociedade como um todo fazem, para que existam profissionais mais bem preparados após a conclusão desses cursos. Assim, este artigo contribui como uma compilação também de melhores práticas, ou

benchmarking, para que as instituições brasileiras compreendam que a repetição pura e simples da experiência da graduação na pós-graduação *lato sensu* pode ser um fator determinante para a derrocada de toda uma categoria de ofertas.

Em um mercado extremamente dinâmico, é comum vermos produtos chegando ao seu final de ciclo de vida, sendo substituídos por ofertas mais adequadas às demandas apresentadas pelos stakeholders que mantêm o valor percebido presente para os mesmos. Muitas vezes, isso ocorre pela incapacidade da indústria e dos players se adaptarem e compreenderem quais são as transformações que exigem respostas ágeis e remodelamentos daquilo que é apresentado ao mercado. Assim, as instituições de ensino superior que ofertam cursos de pós-graduação precisam estar atentas para que consigam incorporar as críticas e insatisfações geradas por um modelo de pós-graduação *lato sensu* que, na maior parte dos casos, não atende às expectativas. Basear a pós-graduação apenas na demanda gerada por sujeitos que acreditam que precisam ser pós-graduados para se diferenciar no mercado é algo datado e é possível que em pouco tempo não gere preenchimento de vagas suficiente para manutenção de um nível mínimo que permita lucratividade. Nesse canário, esse artigo contribui para explorar o tema e apresentar caminhos por onde a pesquisa acadêmica possa contribuir para essa reelaboração da oferta de pós-graduação *lato sensu*. Conforme coloca Demo (2006), é preciso ter o compromisso de trazer para o aluno o que há de melhor no mundo do conhecimento e da tecnologia, para poder aprimorar sempre as oportunidades de aprender.

REFERÊNCIAS

BEHAR, Patrícia Alejandra. O Ensino Remoto Emergencial e a Educação a Distância. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <<https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/>>. Acesso em 29 de Novembro de 2020.

BITNER, M. J.; BROWN, S. W. The service imperative. **Business Horizons**, vol. 51, p. 39-46, 2008.

BOURROUL, Marcela. **Escola gaúcha faz sucesso com cursos inusitados**. Pequenas empresas e grandes negócios. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI300005-17192,00ESCOLA+GAUCHA+FAZ+SUCESO+COM+CURSOS+INUSITADOS.html>> Acessado em: 16 de setembro de 2019.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: the search for industry best practices that lead to superior performance. Nova York: ASQC Quality Press, 1989.

CANUTO, Vera Regina Albuquerque. **Políticos e Educadores**: a organização do ensino superior no Brasil. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.

COSTA, J. F. **A influência do valor percebido pelo cliente sobre os comportamentos de reclamação e boca a boca**: uma investigação em cursos de pós-graduação lato sensu. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2007.

COURSERA. **Sobre nós**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/about/>>. Acessado em: 16 de setembro de 2019.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 12 ed. São Paulo. Editora Cortez, 2006.

ENDEAVOR BRASIL. **O empreendedorismo nas universidades**. 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ambiente/o-empreendedorismo-nas-universidades>>. Acessado em: 15 de março de 2020.

FONSECA, D. M. Contribuições ao debate da pós-graduação lato sensu. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Vol. 1, nº 2, p. 173-182, 2004.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

GABRIEL, M. **Educar**: a revolução digital na educação. São Paulo: Saraiva, 2013.

HOPER. **Análise Setorial do Ensino Superior Privado - Brasil**. Foz do Iguaçu: Campus, 2009.

INSTITUTE OF PLAY. **About**. Disponível em: <<http://www.instituteofplay.org/about/>>. Acessado em: 12 de fevereiro de 2020.

ISCHOOL. **Who we are**. Disponível em: <<http://www.nycischool.org/index.php?c=3>>. Acessado em: 15 de maio de 2020.

IVY, J. A new higher education marketing mix: the 7ps for MBA marketing. **International Journal of Education Management**, v.22, nº4, p. 288-299, 2008.

KHAN, Salman. **Um mundo, uma escola**: a educação reinventada. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2012

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 7ª Edição, 2011.

LOVELOCK, C; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v.7, p. 20-41, ago., 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Qual a diferença entre pós-graduação lato sensu e stricto sensu?** Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu&option=com_content. Acessado em: 15 de setembro de 2019.

PILATI, O. Especialização: falácia ou conhecimento aprofundado? **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Vol. 3, n° 5, p. 7-26, 2006.

SAMPAIO, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, Edição n° 4, outubro, 2011.

SILVA JR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. **Novas faces da educação superior no Brasil.** 2. Ed. Bragança Paulista, SP: USF-IFAN, 2001.

TEAM ACADEMY. Disponível em: < <http://www.tiimiakatemia.fi/en/> >. Acessado em: 22 de março de 2020.

VERGARA, S C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.J.; GREMLER, D.D. **Services Marketing: Intergating Customer Focus across the Firm**, 4° ed., McGraw-Hill Irwin, New York, NY, 2006.