



Acesse a versão online

ESTADÃO 

Guia de POS+MBA

24 DE NOVEMBRO DE 2024

Formação
Saiba mais sobre as diferenças entre MBA e pós-graduação
Págs. 14 e 15

EAD
Cursos online ganham força com a geração Z
Págs. 8 e 9

IA
Como a tecnologia está transformando a formação de líderes
Pág. 4

Foto: Adobe Stock



Estudo sem fronteiras

Alunos brasileiros têm cada vez mais oportunidades de cursar especializações em universidades fora do País, sem sair de casa **Pág. 8**

Realização:



Parceria:



Patrocínio:



Um currículo cada vez mais diverso

Cursos de especialização mudaram para atender alunos cada vez mais comprometidos com causas socioambientais

Por Laís Duarte

O diploma de Economia na Universidade Mackenzie já havia sido conquistado em 1998, seguido por um Master of Business Administration, o MBA clássico, destinado a administradores das áreas de gestão de empresas e de projetos. A carreira em um grande banco deslanchava e, quanto mais conectado com o mercado financeiro estava o executivo Fabio Accunzo, 50, menos ele se sentia próximo do seu propósito, descoberto só depois de muitos anos: trabalhar em projetos ligados a sustentabilidade e meio ambiente.

Buscando uma nova especialização que atendesse ao seu desejo, descobriu uma pós-graduação em gestão de Negócios Socioambientais da Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade (Escas). A localização da instituição de ensino estava fora do circuito das universidades mais concorridas e tradicionais – o curso é oferecido de forma presencial em Nazaré Paulista, interior de São Paulo, cidade cercada de Mata Atlântica, a cerca de 60 quilômetros da capital. Quando se viu dividindo a sala de aula com biólogos, engenheiros, jornalistas e advogados, pela primeira vez conseguiu aplicar seu conhecimento e experiência sob uma nova ótica: a de negócios que levam em conta o respeito ao meio ambiente e às questões sociais. “(A pós) mudou minha visão de mundo e me deu vontade de trabalhar por algo maior do que o dinheiro. Me levou a valorizar outras áreas da minha vida que eu não enxergava”, diz.

Ainda durante o curso, o executivo decidiu sair do banco em que trabalhava e criar o próprio negócio, empreendendo na área de alimentação natural. Depois, passou ainda a atuar como diretor da UK Export Finance para o Brasil e países do cone sul na Agência Britânica de Crédito à Exportação, órgão do Reino Unido que fomenta a negociação com fornecedores britânicos, auxiliando empresas brasileiras a financiar projetos de descarbonização, energias renováveis e manutenção de águas.

Mesmo sabendo que os salários de quem atua na área socioambiental costumam ser mais baixos do que os daqueles executivos que trabalham no mercado financeiro, não se arrepende da mudan-



Foto: Diego Padgurschi

Pós-graduação permitiu que o administrador Fabio Accunzo deixasse o mercado financeiro para trás e investisse em carreira ligada ao meio ambiente

ça de rota. “Hoje tenho uma visão diferente. Olho para a economia verde e para os recursos limitados do planeta, penso em como usá-los de forma mais eficiente. Trabalho com o propósito de viabilizar alternativas e caminhos para atração de soluções, tecnologias e capital para apoiar projetos com impacto positivo para a sociedade e para o meio ambiente.”

“**(A pós) mudou minha visão de mundo e me deu vontade de trabalhar por algo maior do que o dinheiro**”

Um novo horizonte

Hoje em dia, é cada vez mais comum que os profissionais queiram aprender como implementar a pauta da sustentabilidade de forma efetiva dentro das empresas e, por isso, tem aumentado a oferta de cursos de pós-graduação e de MBA com um currículo fortemente dedicado a questões socioambientais, como o escolhido pelo executivo. Existem ainda especializações que oferecem formação relacionada à transição energética, pauta que está em todos os noticiários e que faz parte do compromisso de diversos países em frear os impactos da mudança climática, por exemplo. A PUC/PR oferece uma pós-graduação sobre o tema, chamada Transição Energética, Novos Negócios e o Futuro da Energia; já a USP/Esalq tem a pós ESG e Negócios Sustentáveis, só para dar alguns exemplos.

No passado, era necessário um mínimo de cinco anos

de experiência em cargos de liderança para ingressar em um MBA, que muitas vezes era pago pelas empresas para qualificar seus líderes. Hoje, as grandes companhias avaliam de forma positiva aqueles colaboradores que se tornam protagonistas da própria formação e investem em novas qualificações – esses profissionais são vistos pelos gestores e pelo departamento de Recursos Humanos como responsáveis e comprometidos.

E os interessados nessa capacitação são cada vez mais jovens, afirma Leandro Morilhas, ex-diretor da Fundação Instituto de Administração (FIA) e professor de MBA. A motivação para cursar uma especialização também é diversa. “Agora, profissionais mais jovens utilizam a formação no MBA para saltar de uma área mais técnica a um cargo de gestor de equipe. Querem se preparar para olhar para o futuro, enten-

dem que as empresas buscam gestores que consigam se antecipar às mudanças do mercado”, completa.

E mesmo quem não sonha com cargos de gestão percebeu que pode investir em especializações que podem melhorar sua performance no dia a dia da vida profissional. Já há no mercado algumas pós-graduações com foco em compliance, mercado de seguros, neurociência, aprendizagem na educação, entre outros. “Depende do objetivo de carreira. Por exemplo, MBAs executivos provavelmente terão como perfil pessoas que querem seguir a carreira executiva. Já MBAs voltados para ESG podem ser boas opções para profissionais que queiram entrar na carreira de consultoria de sustentabilidade. Por fim, MBAs de inovação são mais atrativos para empreendedores focados em abrir startups”, completa Morilhas.

Quer fazer uma **pós-graduação** do seu jeito, flexível,
para fortalecer sua carreira e abrir novas oportunidades
de atuação no mundo do trabalho?

QUER SABER?
SENAC!
PÓS-GRADUAÇÃO

**PÓS
GRA
DUA
ÇÃO**



sp.senac.br/pos-graduacao
Confira as condições no site.



Por Patrícia Giuffrida

A inteligência artificial (IA) chegou aos cursos de MBA trazendo oportunidades e também desafios. De ferramentas que auxiliam em pesquisas rápidas a modelos que facilitam a análise de dados em tempo real, esses recursos tecnológicos estão ampliando o potencial de ensino e transformando a dinâmica nas salas de aula. “Nos cursos de MBA, as ferramentas de gestão empresarial – como análise SWOT – são, muitas vezes, complexas e exigentes, e a inteligência artificial tem viabilizado um nível de profundidade antes impraticável”, afirma Edson Ito, professor do MBA Executivo Internacional da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Ele cita como exemplo um curso de negociação, no qual a IA é usada para explorar, detalhadamente, o ambiente competitivo e o perfil de negociadores, possibilitando uma compreensão que antes demandaria tempo e esforço que nem sempre são possíveis de alcançar manualmente. “Isso capacita os alunos a entenderem melhor os contextos e tomarem decisões essenciais em mercados de alta competitividade”, completa.

De acordo com Ito, quando os alunos interagem com IA, desenvolvem conhecimentos técnicos e também o pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas de forma mais eficiente. “Além disso, a IA ajuda os alunos a definirem objetivos mais claros e a tomar decisões mais embasadas em fatos e análises mais profundas.”

Mas quando o uso não é bem direcionado pode virar um problema. “Muitos alunos acham que a IA vai resolver todas as questões propostas pelo professor e, por isso, eles não se esforçam em desenvolver uma resposta. Isso dificulta o processo cognitivo e pedagógico”, afirma o professor do MBA em Gestão de Negócios da Fecap Roberto Falcão. Para ele, o ideal é o docente propor atividades com o uso de IA – e depois pedir que os estudantes reflitam sobre o que produziram.

Jornada de adaptação

Incorporar o uso de inteligência artificial na sala de aula tem sido um grande desafio para docentes e estudantes. “Todos nós estamos aprendendo a lidar com a IA. Os professores devem compreender que é necessário integrar a inteligência artificial ao aprendizado, em vez de lutar contra ela”, diz Guy Cliquet do Amaral Filho, gerente executivo em Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem do Insper.



Foto: Cibele Barreto

‘No MBA, realmente entendi o poder da IA para o aprendizado’, diz a administradora Beatriz Dutra

Inteligência artificial impulsiona inovações nos cursos de MBA

IA está transformando o aprendizado e a formação dos líderes do futuro em escolas de negócios



Segundo ele, ainda há resistência ao uso de inteligência artificial no ambiente acadêmico. Por isso é tão importante que instituições de ensino estimulem a utilização dessas ferramentas por meio de ações, como treinamentos para educadores. No Insper,

foi criada uma Comunidade de Aprendizagem com foco em IA voltada aos docentes. “Há workshops, trocas de experiências e discussões em grupo sobre a utilização de IA”, afirma Fabiana Oliveira Paixão Fernandes, professora da área de Desenvolvimento de Ensino e Apre-

ndizagem do Insper.

Já a Fundação Getúlio Vargas (FGV) lançará, em 2025, um curso de 30 horas sobre IA e todos os estudantes de especialização terão acesso de forma gratuita e on demand, a fim de se familiarizar com o tema.

Experiências inovadoras

Os especialistas acreditam que a IA é uma tendência que veio para ficar nos cursos de MBA, mas ainda é utilizada em pequena escala. A expectativa é de que aconteça uma expansão no uso nos próximos anos. “Com a IA, futuramente, precisaremos redesenhar quais as novas competências das lideranças, quais métodos e atividades de ensino devem ser desenvolvidos para isso e quais impactos provocarão na sociedade”, diz Amaral.

Atualmente, entre as ferramentas de IA mais usadas por alunos e professores, está o ChatGPT, da OpenAI. “O Insper disponibilizou uma versão a todos os docentes. Um exemplo prático foi a criação de um plano de negócio com os alunos, no qual exploramos a IA para gerar ideias iniciais, estruturar propostas e avaliar diferentes cenários. Os alunos puderam aplicar seu uso no contexto de negócios, desenvolvendo não só habilidades técnicas de uso da IA, mas também uma visão crítica ao avaliar as respostas geradas pelo assistente virtual”, afirma Fabiana.

Na Fecap, os professores usam diferentes ferramentas, entre elas o Gamma. “Nas aulas de Marketing, já pedi para os estudantes produzirem slides com ela. Assim, eles não perderam tempo com a diagramação e focaram no conteúdo”, relata Falcão. Ele também já usou com os alunos a SciSpace para pesquisar artigos acadêmicos, a Leonardo.AI para criar imagens e a Kling AI para produzir pequenos vídeos.

Quem se interessou desde o início pelo uso da IA nos estudos foi a administradora Beatriz Robertoni Dutra, de 33 anos. Ex-aluna do MBA Executivo Internacional da FIA, ela é gerente de parcerias de uma grande empresa de tecnologia. “No MBA, realmente entendi o poder da IA para o aprendizado, ao usar ferramentas de inteligência artificial generativa para pesquisa e organização de ideias.”

Ela detalha uma das experiências com o uso de IA durante o MBA. “Na aula de Simulação de Gestão, utilizamos ferramentas de IA generativa para construir e analisar um cenário político hipotético em 2030, no qual duas empresas competiam no mercado aeroespacial. Considerando a alta competitividade do setor e diversas variáveis importantes, a ferramenta nos ajudou a elaborar os desafios e as oportunidades que nos apoiaram na análise do cenário e no desenvolvimento do case de forma muito mais ágil.”

MBA do Insper habilita estudante a agir nas organizações e no mundo

Preocupação da instituição vai muito além da aquisição de conteúdos pelo aluno

Os programas de MBA do Insper ganharam reconhecimento por entregarem ao mercado profissionais aptos a refletir sobre sua realidade e nela intervir. São profissionais que, ao término de dois anos de dedicação (no mínimo 544 horas de aula presencial), ampliaram seu ferramental humano numa escala capaz de transformar carreiras, empresas e vidas.

“A gente está preocupado em formar alunos e alunas para saírem do curso com capacidade de olhar e diagnosticar problemas. E não só de diagnosticar, mas também de atuar para resolvê-los”, frisa o professor Aloisio Buoro, que é coordenador dos cursos de MBA do Insper. Isso se dá por meio do olhar para questões amplas, “como a formulação de políticas públicas, por exemplo, além de questões que tocam determinada indústria ou setor ou mesmo as organizações onde os alunos estão ou vão estar”, completa.

A construção desse profissional crítico e engajado encontra base



Divulgação/Insper

No Insper, os estudantes são desafiados a diagnosticar problemas e também a solucioná-los

para evoluir, sobretudo, no modo Insper de ensinar, que coloca o estudante no centro de todo o processo, com a adoção de metodologias ativas em sala de aula, forte abordagem sobre estudos de casos e indo além dos conteúdos didáticos.

Os casos analisados são muitas vezes selecionados da condição do mundo, isto é, são concretos e atuais. Em outras situações, advêm de plataformas internacionais, como as das universidades Harvard e Stanford, que servem de ferramenta para o aprendizado de certos conceitos e abordagens.

“O foco não é apenas o conteúdo de um professor. Mas sim o aluno se colocar na posição de aprendiz,

que requer muita preparação e discussão entre seus pares. Tudo isso com a coordenação do professor”, aponta Buoro.

Uma preocupação permanente da instituição é a de que os currículos estejam sempre atualizados com o que há de mais novo. Para isso, frisa o coordenador do MBA Insper, a instituição fez movimentos ao longo dos anos que refletem capacidade de entender e se adaptar ao mercado e trazer sempre desafios. Um dos resultados é a constante introdução de novos cursos no portfólio.

“A gente não entende que o nosso curso está absolutamente pronto no sentido de que vai ser exatamente isso para os próximos dez anos.”

Parte fundamental do processo de constante renovação se apoia também no corpo docente. No MBA, são profissionais renomados tanto na área acadêmica quanto na área corporativa. Muitos, inclusive, seguem empregados em grandes corporações. Outros, com dedicação exclusiva, são pesquisadores de ponta e municiam seus alunos com as descobertas que fazem.

Integrar especialidades

Na experiência de Buoro, há, nas salas de aula, expressiva presença de especialistas em uma única área, como a financeira, de marketing e de RH. Então, o que o MBA propõe para todos é entender cada uma em maior profundidade e integrar todas elas.

“Os estudantes serão sempre desafiados a fazerem coisas que não sabem”, resume. “Isso é desenvolvimento de carreira”, completa o educador.

Os caminhos escolhidos para os programas de MBA do Insper têm o respaldo das principais creditações de escolas de negócios do mundo. Três das principais aferiram a qualidade do Insper: Amba, AACSB e EQUIS. Menos de 1% das escolas de negócios globais possui essas creditações.

Conteúdo patrocinado

Insper

MBA EXECUTIVO
MBA EM FINANÇAS

Lidere a transformação que você quer no mundo.

- Visão estratégica para ir mais longe na carreira.
- Tomada de decisão para gestão de risco.
- Networking de alto nível, com mais de 30 mil ex-alunos.
- Professores renomados e reconhecidos pelo mercado.





Foto: Acervo pessoal



As vantagens do EAD: o engenheiro químico brasileiro Flaviano Augusto conseguiu fazer o MBA de uma universidade britânica, mesmo morando na Arábia Saudita

Estudar sem sair de casa, de qualquer lugar do mundo

Flexibilidade, custo acessível e qualidade estimulam a escolha por cursos estrangeiros a distância

Por Patrícia Giuffrida

Fazer uma pós-graduação ou um MBA em uma universidade no exterior pode parecer um sonho distante para muitas pessoas pela necessidade de se ausentar do trabalho, passar um longo período em outro país, além dos custos que o investimento demanda. No entanto, a possibilidade de concretizar esse objetivo ficou mais real graças ao mundo virtual, onde muitas instituições internacionais oferecem especializações no formato EAD.

“Os cursos internacionais promovem momentos em que o potencial da educação a distância se efetiva mais plenamente. Além de possibilitar que os estudantes tenham contato com profissionais de outros países e culturas, treinem outros idiomas e tenham acesso a novos conteúdos”, afirma João Mattar, presidente da Associação Brasileira de Educação a Distância (Abed).

Esse avanço foi possível por causa do aperfeiçoamento da educação a distância, que se beneficiou da transformação digital acelerada pela pandemia e do desenvolvimento das tecnologias. “Com a evolução das plataformas LMS, do streaming, do cloud computing e da inteligência artificial possibilitando a tradução simultânea cada vez mais acessível, temos muito mais qualidade nas aulas e interações online síncronas, reproduzindo uma experiência bem similar à presencial”, diz Marcelo Saraceni Nunes, vice-presidente da Associação Brasileira das Instituições de Pós-Graduação (ABIPG).

De olho nos cursos mais conceituados

Há vários MBAs online que recebem alunos de qualquer lugar do mundo oferecidos por instituições de ensino estrangeiras. Para Tatiana Bernacci Sanchez, diretora

adjunta de Acreditação da Associação Nacional de MBA (Anamba) e gerente de Regulação Educacional da Saint Paul Escola de Negócios, três cursos que merecem destaque são: o Global Online MBA da IE Business School, na Espanha; o Online MBA da University of Southern Carolina (USC) Marshall, nos Estados Unidos; e o Global Online MBA do Imperial College Business School, no Reino Unido.

O MBA da IE Business School se destaca por ter uma metodologia disruptiva. O programa utiliza tecnologias avançadas, como inteligência artificial, big data, simulações e a WOW Room, uma sala de aula virtual que integra recursos de última geração para criar uma experiência de aprendizado imersiva e interativa. Seu currículo é focado, principalmente, em empreendedorismo, diversidade e inovação. Já o curso da USC Marshall dá ênfase para o de-

envolvimento de liderança e transformação digital e conta com uma das maiores redes globais do mundo, com mais de 90 mil ex-alunos. Já o MBA do Imperial College Business School tem como ponto forte a integração de análise de dados e inteligência artificial nos negócios. Outro diferencial é que o programa permite uma

experiência mais personalizada, em que o estudante escolhe os módulos de seu interesse.

O engenheiro químico Flaviano Augusto Moreira de Andrade, de 51 anos, escolheu o MSc (Master of Science) em Business Analytics, no Imperial College Business School, no formato online em 2023. Atualmente, ele mora na Arábia Saudita e trabalha como consultor interno em logística e infraestrutura de transporte em uma empresa estatal. Para ele, fazer um curso internacional online foi a melhor solução. “A grande vantagem foi conciliar o estudo com o meu trabalho.”

Outro ponto favorável, além da qualidade do curso, foi estudar em uma turma com pessoas que trabalham em empresas espalhadas pelo mundo. “Parte do meu aprendizado veio dos próprios companheiros de classe e das experiências de cada um”, ressalta.

“Os MBAs online evoluíram muito nos últimos anos, se aproximando cada vez mais da experiência presencial”

Marcelo Saraceni Nunes, vice-presidente da Associação Brasileira das Instituições de Pós-Graduação (ABIPG)

Programas brasileiros com módulos internacionais

Uma outra opção para quem quer vivenciar a experiência internacional sem sair de casa é optar por cursos de pós-graduação ou MBA de instituições de ensino nacionais que oferecem aulas ou módulos com professores estrangeiros no formato EAD. A iBEXT Business School, por exemplo, oferta módulos internacionais, com aulas remotas de professores da universidade Mondragon Unibertsitatea, da Espanha, e da Berkeley College, dos Estados Unidos.

Na mesma linha, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul oferece 45 cursos de pós com professores estrangeiros. Entre eles estão o curso de Direito Digital e LGPD, da Universidade de Coimbra (Portugal), e o User Experience Design and Beyond, com professor da Universidade da Carolina do Norte (EUA).

“Os nossos cursos de pós-graduação online contam com professores de referência internacional, que ministram as aulas em suas línguas de origem. Todo o



Foto: Adobe Stock

Universidades nacionais fazem o mesmo caminho, só que inverso: cursos em EAD com professores estrangeiros

conteúdo é posteriormente disponibilizado com legendas e traduções, garantindo acessibilidade e qualidade”, afirma Adriana Kampff, pró-reitora de Graduação e Educação Continuada da PUCRS. “A internacionalização em casa oferece a oportunidade de expandir o repertório, desenvolvendo a consciência intercultural e a cidadania global, permitindo que o estudante reflita sobre sua rea-

lidade local com uma visão global”, completa.

O futuro cada vez mais online

Para a diretora de Acreditação da Anamba e professora da FIA Business School, Gleriani Torres, os cursos online internacionais são uma realidade consolidada no setor de educação. “A pandemia proporcionou uma visibilidade e uma maior ascensão. Hoje

é um caminho sem volta. Os melhores vieram para ficar, pois estão muito bem modelados e estruturados.”

Nunes, da ABIPG, concorda e acrescenta: “Os MBAs online evoluíram muito nos últimos anos, se aproximando cada vez mais da experiência presencial. Hoje temos mais alunos estudando em cursos de graduação e pós-graduação online do que em cursos presenciais”.

Como escolher um bom curso internacional

- 1 Pesquise as instituições de ensino e os cursos mais conceituados
- 2 Cheque se o alinhamento da temática do curso tem a ver com o seu plano de carreira individual
- 3 Observe o reconhecimento acadêmico e a certificação do curso
- 4 Verifique qual é a metodologia de ensino e o idioma das aulas (alguns cursos oferecem tradução)
- 5 Leia detalhadamente sobre o processo seletivo e seus pré-requisitos
- 6 Confira as oportunidades de networking e projetos práticos da instituição

MBAs FIA

Os melhores MBAs do Brasil para ampliar seus horizontes.

FIA Criada por professores do Departamento de Administração da FEA-USP.

Advanced MBA

Uma trajetória de desenvolvimento profissional que INTEGRA um conjunto seletivo de MBAs em um único programa. O Advanced MBA se destaca ao proporcionar diversas trilhas de especialização para impulsionar a sua carreira.

MBAs Internacionais

Cursos com reconhecimento internacional, voltados para executivos que buscam uma visão estratégica e global dos negócios.

O melhor MBA Executivo Internacional do Brasil.

Reconhecido pelo Ranking QS: 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024.

Por que escolher nosso MBA?



Referência em excelência acadêmica global.



Networking internacional com líderes e instituições de destaque.



Experiência prática em cenários reais do mercado global.

Invista no seu futuro com quem é referência em formação de líderes.

CONHEÇA OS MBAs DA FIA

FIA.COM.BR



Qualidade de vida está entre as prioridades dos jovens profissionais

Cursos online conquistam a geração Z, que busca acomodar MBA e pós-graduação na agenda, sem tirar o foco da vida pessoal

Por Tatiana Bertoni

O gosto pelos estudos sempre fez parte da vida da jornalista Carla Gomes de Sá, de 46 anos. No entanto, ela somente conseguiu retornar às aulas para uma especialização 14 anos após a graduação, quando assumiu a direção de um núcleo da empresa onde trabalhava. Carla notou que uma especialização a ajudaria na nova função e tinha uma agenda em que esse compromisso se encaixaria – o MBA escolhido foi o de Gestão de Projetos do Ibmecc, no Rio de Janeiro.

Durante dois anos, conciliou o trabalho com o curso presencial, com aulas duas vezes por semana. “Morava e trabalhava no mesmo bairro, mas, mesmo assim, havia dias em que saía muito cansada. O que me motivava a não faltar eram os conteúdos”, recorda. Carla concluiu o MBA em 2016, quando estava grávida de sete meses. Apesar do sacrifício, afirma que faria tudo de novo. “O curso foi excelente e o networking também foi um ponto importante. Fiz bons amigos nesse período e os contatos continuam até hoje.”

Na época em que Carla decidiu voltar aos estudos, a realidade dos MBAs e das pós-graduações era diferente e as opções online eram poucas, quase inexistentes. Atualmente, as coisas mudaram consideravelmente. Na Fundação Dom Cabral (FDC), instituição de ensino especializada nesse tipo de formação, por exemplo, além dos programas presenciais, começaram a ser oferecidos cursos remotos “ao vivo”, ou seja, os professores ministram aulas e aplicam atividades em tempo real, com alunos acompanhando os conteúdos a distância. “Temos ainda programas online assíncronos, com aulas gravadas e os programas ‘blended’ ou híbridos, combinando aulas presenciais com conteúdos digitais e atividades online, proporcionando maior flexibilidade e acessibilidade”, afirma Bruno Fernandes, diretor da Especialização da FDC. Segundo ele, o objetivo é proporcionar diversos formatos para atender às expectativas



Foto: Adobe Stock

Universidades se adaptam às necessidades dos alunos: Fundação Dom Cabral tem apostado em cursos remotos ‘ao vivo’

e necessidades de cada aluno, que têm mudado fortemente nos últimos anos.

Brenda Helen Alcântara da Silva, 27, iniciou, há seis meses, um MBA a distância em Gestão de Negócios pela USP/Esalq. O fato de o curso ser online foi determinan-

“A escolha por cursos online, muitas vezes, se deve à flexibilidade que esses cursos oferecem”

Danilca Galdini, diretora de Insights da Cia de Talentos

te em sua escolha – permitiu que ela escolhesse uma instituição de renome, algo que não existe perto de onde mora. “Não encontrei um curso presencial como esse na minha região. E ter que me deslocar muitos quilômetros seria complicado”, conta. “Acredito que a qualidade de vida vem em primeiro lugar, até mesmo acima do salário. O lado positivo desse MBA online é que posso ficar em casa, mais descansada, sem precisar dirigir e enfrentar o trânsito”, diz. Seu objetivo ao voltar à sala de aula é se gabaritar para conquistar uma oportunidade melhor na empresa em que trabalha como secretária executiva, mas, para isso, não abre mão

da qualidade de vida.

Brenda não está sozinha. Assim como ela, jovens da geração Z têm colocado o bem-estar à frente da vida profissional, mostrou a pesquisa Carreira dos Sonhos, realizada pela Cia de Talentos, consultoria de educação para carreira e de seleção de talentos. “É preciso ter tempo para o exercício, uma boa alimentação, qualidade do sono, bem-estar emocional, mental e momentos de descanso. A escolha por cursos online, muitas vezes, se deve à flexibilidade que esses cursos oferecem”, afirma Danilca Galdini, diretora de Insights da Cia de Talentos e responsável pelo estudo.

A pesquisa ouviu, ainda,

profissionais de alta liderança – aqueles com mais experiência e uma carreira consolidada – e revelou que, embora eles também priorizem a qualidade de vida, há uma pequena diferença em relação aos novatos. Enquanto 38% dos jovens mencionam a qualidade de vida como prioridade, entre os profissionais mais velhos, essa porcentagem é um pouco menor, 34%.

38% dos jovens mencionam a qualidade de vida como prioridade, segundo pesquisa da Cia de Talentos

Segundo Danilca, o profissional de alta liderança tem buscado qualidade de vida nesse momento da carreira, um privilégio possível devido à posição que ocupa. “E não se trata de trabalhar menos, mas de ter a flexibilidade de remanejar ou remarcar uma reunião. O profissional de alta liderança tem mais autonomia”, explica. Já os jovens, que não têm esse poder, testam essa flexibilidade em outros segmentos, como na Educação. E os cursos online surgem como uma dessas possibilidades de abrir espaço em sua agenda.

Uma outra vantagem na modalidade é ter acesso a instituições de diferentes regiões do Brasil e até do exterior, algo também valorizado por eles. “O público mais jovem busca cada vez mais customização e personalização, e o curso online oferece justamente essa possibilidade.”

A analista de marketing Isabella Costa Pereira Grizani, de 26 anos, é um exemplo disso. A pós-graduação que ela procurava só estava disponível em uma instituição carioca, o Núcleo de Estratégias e Políticas Editoriais



Foto: Diego Padgurschi

Qualidade de vida no EAD: a analista de marketing Isabella Costa assistiu às aulas em casa e depois foi casar

(Nespe), que oferecia a modalidade EAD. “Eu queria muito entender o assunto porque pretendo atuar nessa área.

Escolhi o curso porque ele é completo, com dois anos de duração, aulas de professores experientes de todo o Bra-

sil e um currículo robusto. Cheguei a considerar outros cursos, inclusive presenciais, mas nenhum oferecia essa

diversidade”, afirma.

As aulas, que ocorrem quinzenalmente aos sábados, acomodaram-se bem em sua agenda. “Não prejudicou meu trabalho e eu ainda tive tempo livre para fazer várias coisas – inclusive tive aula no dia do meu casamento. Assisti à primeira parte do curso e fui me arrumar para me casar”, conta.

Uma das preocupações de Isabella era sobre a possibilidade de não conseguir fazer networking em um curso online, vivência valorizada por quem procura uma especialização. “No começo pensei que esse seria um problema, mas percebi que a realidade era bem diferente. Tem uma colega na minha turma que é dona de uma editora em Rondônia, outro é um diplomata que mora na Europa. Eu fiz (durante o curso) uma amiga em Salvador que trabalha com uma editora no Canadá e graças a ela pude fazer meu primeiro trabalho de preparação de texto para o mercado editorial. Foi uma experiência incrível, um livro grande, e me senti muito realizada”, conta.

PÓS-GRADUAÇÃO FIA

O passo decisivo para transformar sua carreira e conquistar novos horizontes no mercado corporativo.

FIA Criada por Professores do Departamento de Administração da FEA-USP.

Abordagem diferenciada:



Foco prático e técnico, alinhado às demandas do mercado.



Diversas áreas de especialização em administração.



Modalidades flexíveis: presencial, híbrida e online.

ESCOLHA A PÓS-GRADUAÇÃO QUE COMBINA COM SEUS OBJETIVOS E AVANCE NA DIREÇÃO DO SUCESSO.

Invista no programa que transforma profissionais em líderes globais.

CONHEÇA A PÓS-GRADUAÇÃO DA FIA
FIA.COM.BR



ARTIGO

Por Armando Dal Colletto

Presidente da Anamba, presidente do Instituto Prospectiva e coordenador do 'Guia de Pós+MBA Estadão'

Ambiente corporativo saudável é essencial para uma gestão sustentável e eficiente

A saúde mental dos profissionais de administração tem se tornado uma preocupação crescente nos últimos anos, acompanhando a intensificação das demandas do ambiente corporativo e o aumento da competitividade no mercado de trabalho. Além de fatores como prazos apertados, volume de trabalho, cobranças intensas e a necessidade de tomada de decisões rápidas e complexas que também impactam diretamente. Por outro lado, felizmente, falar de saúde mental deixou de ser um tabu para ser uma variável essencial para o bom desempenho desses profissionais, especialmente em cargos de liderança, em que a pressão por resultados é constante.

Antigamente, a cultura corporativa tendia a valorizar o excesso de trabalho como um sinal de comprometimento, negligenciando os impactos emocionais nos colaboradores. Hoje, no entanto, reconhece-se que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é fundamental para um desempenho sustentável. Pesquisas indicam que funcionários com boa saúde mental são mais produtivos, têm mais capacidade de resolver problemas e de inovar,



Foto: Adobe Stock

além de serem mais engajados com a missão da empresa.

A saúde mental fragilizada pode levar a sintomas de estresse, ansiedade e até de depressão, prejudicando a concentração e a capacidade de realizar tarefas. O esgotamento, conhecido como burnout, é cada vez mais comum no

Brasil, afetando diretamente o desempenho e a própria permanência no trabalho.

Assim, colaboradores que se sentem pressionados e desamparados pela empresa costumam apresentar queda na qualidade do trabalho e no relacionamento interpessoal, o que impacta o ambiente or-

ganizacional e os resultados gerais. Muitos chegam a se afastar temporariamente por determinação médica e outros se desligam voluntariamente por não verem sentido no trabalho (quiet quitting).

Para enfrentar esse desafio, as empresas devem adotar práticas que promovam um

ambiente de trabalho saudável. Em primeiro lugar, é essencial que as companhias ofereçam suporte psicológico, seja por meio de programas internos ou por meio de parcerias. A flexibilidade no horário e a possibilidade de trabalho remoto também são benéficas para ajudar os colaboradores a equilibrar suas responsabilidades.

Além disso, promover uma cultura organizacional de apoio e respeito, com uma comunicação clara e aberta, permite que os profissionais se sintam seguros para falar sobre suas dificuldades e buscar ajuda quando necessário. Programas de treinamento para gerentes e líderes sobre a importância da saúde mental e de práticas de liderança empática podem ser fundamentais para criar um ambiente menos estressante.

Em síntese, investir em saúde emocional é uma estratégia inteligente que beneficia tanto o funcionário quanto a empresa. Um ambiente de trabalho que valoriza o bem-estar psicológico de seus colaboradores é mais propenso a ter profissionais engajados, produtivos e com maior capacidade de enfrentar os desafios e transformações do mercado moderno.

ARTIGO

Por Friedemann Schulze-Fielitz*

*Diretor, EFMD Global Network Americas & Business School Services

O impacto e as oportunidades da IA para os MBAs

Os programas de MBA têm como objetivo fornecer as habilidades e os conhecimentos que o mercado de trabalho busca. Portanto, é natural que transformações significativas, como o avanço da inteligência artificial generativa, estejam sendo analisadas pelas escolas de negócios. E isso vai muito além de responder à pergunta inicial sobre como tratar os alunos que usam o ChatGPT para suas tarefas.

Como estamos no início

dessa mudança, é difícil ainda mensurar o seu impacto, mas ela será sem dúvida significativa. Não é à toa que as políticas de IA, suas aplicações e as consequências éticas estão no centro das discussões dos líderes dos programas de MBA. Se tomarmos como referência as conferências da EFMD Global, um dos fóruns de debate mais importantes no setor de escolas de negócios, não houve um evento desde o início de 2023 que não tenha abordado o tema IA.

E o que podemos recomendar para alguém que busca um programa de MBA? Confira as dicas a seguir de como se preparar para as inovações:

1. Abrace a IA – Existem muitas previsões sobre como a IA vai transformar indústrias e eliminar muitos empregos. Isso é verdade, porém uma maneira de encarar isso é que pessoas que sabem usar a IA podem ter um lugar garantido. Portanto, abrace essa tecnologia.

2. Encontre um programa e uma escola que compreendam a IA – Uma coisa é ter matérias no currículo que abordem diretamente a IA; outra é ter a IA integrada na sua experiência pedagógica ao longo de todo o programa. Avalie se é esperado que você use ferramentas de IA com regularidade e de que forma essa integração pode incrementar o seu conhecimento e, consequentemente, o seu desempenho no curso.

3. Qual o seu diferencial?

– A IA superará e substituirá humanos em muitas tarefas analíticas e em funções de trabalho. Então, uma pergunta importante é: como você se diferencia da IA? Criatividade, consciência do contexto, julgamento refinado e inteligência emocional são respostas comuns para essa questão. Assim, a próxima pergunta que você deve fazer é: como seu programa de MBA o ajuda a desenvolver essas habilidades?

Vale ressaltar que, como a IA já faz parte do nosso presente, os programas de MBA não podem se privar de ofertá-la aos alunos. Portanto, ao decidir qual programa escolher, procure saber como sua escola aborda a IA e de que forma essa habilidade irá somar ao seu currículo.

ARTIGO

Por Alessandra Maciel*

*Conselheira da Anamba, consultora, mentora de líderes e professora da pós-graduação na ESPM

O que é ser líder?

Quem já ouviu falar que não se nasce líder? E que para ser líder é preciso se tornar um? Essa escolha passa por uma decisão consciente e até dura de que o executivo precisará desenvolver algumas habilidades necessárias para a liderança. O que levará tempo, foco e muita dedicação.

Para entender sobre liderança, é necessário primeiro conhecer o perfil comportamental para ser um líder. Normalmente as organizações contratam e promovem executivos que possuem um perfil de dominância alto devido à proatividade. Contudo, para performarem no cargo, precisam ter tanto a visão estratégica de negócios, para atingir os resultados da organização, quanto o olhar orientado para pessoas, visando engajar emocionalmente e intelectualmente o time na execução da estratégia.

Entretanto, esse perfil de

orientação para pessoas e para resultados é divergente. Porque ou a pessoa nasce com orientação para pessoas ou para resultados, e o perfil que ela não possui por natureza precisa ser desenvolvido, seja por meio de anos de experiência no cargo (on the job), que por sinal leva mais tempo e costuma ser o aprendizado com a tentativa de erro e acerto, aprendendo na chamada dor, ou de uma forma mais leve e assertiva com a ajuda de coaches e mentores.

Outro ponto essencial relacionado à liderança está no livro Pipeline da Liderança, dos autores Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel. É por meio dele que entendemos que há seis passagens de liderança, iniciando pela (1) autoliderança, (2) liderança de outros, (3) liderança de líderes, (4) liderança funcional, (5) liderança de negócios e (6) liderança da organização. Segundo a obra,

cada passagem de nível requer competências específicas que irão aumentando de complexidade conforme cada transição de liderança. Vale destacar que é uma leitura obrigatória para quem deseja ser um líder.

Na prática, tenho desenvolvido líderes em organizações familiares, privadas e cooperativas, de diferentes portes e segmentos no Brasil, e percebo que muitos executivos, senão todos, possuem lacunas em habilidades básicas e avançadas inerentes ao seu nível de liderança. Entre os pontos mais recorrentes, estão a delegação, a comunicação verbal (assertiva, empática, a escuta ativa e o feedback), a inteligência emocional, a gestão do tempo e a gestão por valores.

Acredito que essa realidade é consequência de o tema liderança ser órfão de pai e mãe. Afinal quem ensinou liderança para os líderes das gerações

baby boomers, X e Y? Resposta: a experiência! Vejam, não se trata de uma abordagem teórica, mas sim de desenvolver as habilidades e competências ou o “como fazer na prática a liderança”.

Percebo ainda que o papel do líder está em constante transformação e que é influenciado diretamente pelas mudanças no contexto e, consequentemente, nas pessoas. Como exemplo, cito a abordagem da liderança colaborativa, em que o líder passa a tomar as decisões com a participação do time, incluindo conversas sobre carreira, feedbacks constantes e pontuais e a preocupação com a saúde mental dos colaboradores.

Face a essa realidade, cabe aos executivos investir em suas carreiras, visto que 85% de seu sucesso depende das habilidades comportamentais, de acordo com estudos. E cabe às organizações estruturar e implementar programas de desenvolvimento e aprimoramento de competências para formação e sucessão de seus atuais e futuros executivos visando à sustentabilidade de seus negócios.



PECE Programa de
Educação Continuada
Escola Politécnica da USP

**PECE POLI USP: MUITO MAIS QUE UM CERTIFICADO.
PÓS-GRADUAÇÕES COM APLICAÇÃO IMEDIATA E
FOCO NA SUA EVOLUÇÃO PROFISSIONAL. AQUI,
VOCÊ APRENDE DE VERDADE!**

PÓS-GRADUAÇÃO

- Automação Industrial MBA POLI USP
- Gestão e Engenharia de Produtos e Serviços – MBA POLI USP
- Engenharia Financeira – MBA POLI USP
- Engenharia de Dados e Big Data
- Gestão de Projetos de Sistemas Estruturais - Edificações
- Planejamento e Gestão de Cidades
- Gestão e Tecnologias Ambientais - MBA POLI USP
- Engenharia de Segurança do Trabalho
- Engenharia e Gestão de Manufatura e Manutenção – MBA POLI USP
- Gestão e Engenharia da Qualidade – MBA POLI USP
- MBA POLI USP em Engenharia de Software
- Energias Renováveis, Geração Distribuída e Eficiência Energética
- MBA POLI USP Sustentabilidade e Tecnologias Digitais
- Direito e Tecnologia da Informação
- Engenharia de Soldagem
- Inteligência Artificial
- Higiene Ocupacional

INSCRIÇÕES ABERTAS

INFORMAÇÕES: (11) 2998-0000
ATENDIMENTO@PECEPOLI.COM.BR

  /pecepoli  company/pecepoli

**+DE 50 MIL
PROFISSIONAIS
QUALIFICADOS**



MAIS INFORMAÇÕES
pecepoli.com.br

Foto: Adobe Stock



O formato tradicional de aulas expositivas tem tido menos destaque na grade de MBAs; universidades têm investido em tecnologias para aprimorar o conteúdo

Um novo jeito de aprender

Como novas tecnologias e metodologias de ensino impactam a aprendizagem dos alunos de MBA

Por Lais Duarte

P arar de estudar nunca foi uma opção para Leonardo Covello. O bancário, formado em Relações Internacionais, emenda um curso em outro, acreditando que o diploma de graduação não é suficiente para o mercado de trabalho de hoje – por isso, conquistou uma certificação de planejamento financeiro e outra de assessoria internacional em investimentos, e ainda queria mais. Aos 31 anos, na dúvida entre um mestrado e um MBA, escolheu a opção que mais cabia no seu estilo de vida, um MBA “personalizado” em Gestão e Finanças da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Parte do curso é feita presencialmente, na sala de aula e com a presença “ao vivo” dos professores e colegas de curso, que são tradicionalmente de diferentes áreas de atua-

ção. A outra é online e pode ser ajustada ao ritmo e tempo disponível do aluno para se dedicar – é o estudante quem define o currículo e monta sua grade de matérias, alinhados às necessidades de sua carreira e seu desejo de capacitação. “Sempre procuro garantir um currículo ‘parrudo’, mas durante muito tempo esbarrei nas grades ‘fechadas’ e metodologias muito engessadas, que não se aplicavam ao meu dia a dia”, explica

O exercício de “pensar fora da caixa”, comumente proposto pelos professores nas classes de MBA, tem transformado os próprios cursos de MBA. Currículos diferenciados e com ênfase em tecnologia, interação e metodologias inovadoras são os mais recentes atrativos desenvolvidos pelas instituições de ensino para cativar

os alunos de hoje, que passam boa parte do dia conectados. Nesse novo cenário, as universidades deixam cada vez menos espaço para o formato tradicional de aulas expositivas.

“No mundo conectado, o aprendizado precisa também ser construído pelos estudantes. As metodologias de hoje abordam estudos de casos, simulações e mapas mentais que vão preparar aquele aluno para a tomada de decisões”, afirma Carolina Cavalcanti, doutora e professora associada da Fundação Dom Cabral. “Novas técnicas ajudam a ensinar a comunicação clara, gestão de conflito, empatia. Também são válidas visitas a instituições sociais para trabalhar questões éticas e expandir competências socioemocionais”, complementa.

“**No mundo conectado, o aprendizado precisa também ser construído pelos estudantes**”

Carolina Cavalcanti, doutora e professora associada da Fundação Dom Cabral

No MBA da FGV, por exemplo, alunos, professores e coordenadores estruturam o curso individualmente, de acordo com as habilidades que o estudante quer e precisa desenvolver. “Essas necessidades são revistas a cada módulo. A evolução é acompanhada durante os 18 meses. Priorizamos as metodologias mais ativas, que permitem que o aluno direcione o estudo e escolha entre receber o conteúdo ou pesquisar, escrever artigos, propor ações reais para desafios diversos”, diz Vanessa Lopes Pires, superintendente de Educação Executiva da Unidade São Paulo.

Uma das metodologias adotadas é conhecida como PBL, Problem Based Learning, ou aprendizagem baseada em problemas, na sigla em inglês. Por meio de atividades guiadas, os estudantes são estimulados a resolver questões do mundo real. Outra estratégia é usar a gamificação para alavancar a aprendizagem. Em um jogo virtual, passado em uma empresa fictícia, as equipes vivenciam situações e precisam tomar decisões para solucionar problemas, incentivando a interação e a colaboração, fortalecendo competências técnicas e humanas, as famosas *hardskills* e *softskills*.

Os professores avaliam quem se sai melhor e analisam as habilidades a ser aprimoradas pelos estudantes. “As tecnologias estão evoluindo muito rápido e ter esses avanços para tornar o aluno o centro do aprendizado traz um ganho importante. Percebemos que ele sai feliz porque incorporou os conceitos, melhorou seu autoconhecimento, mapeou suas prioridades e passou a construir sua carreira de forma mais assertiva”, afirma a superintendente da FGV.

Para Diego Moreira, pesquisador com doutorado em Educação, História Política e Sociedade pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), a relação do professor com o aluno nunca será obsoleta, mesmo com a adoção das novas tecnologias. “O professor não pode ficar refém de uma plataforma, de um aplicativo. A relação professor e aluno ao redor do conhecimento é a base da educação”, lembra o pesquisador. Ele salienta que o mais importante é que o educador tenha pleno domínio do conteúdo, autonomia da didática e que, então, possa decidir o recurso tecnológico e metodológico que faz sentido para aquele curso, para aquela turma e para o perfil daquela disciplina que ele está lecionando.

ESG: da sala de aula para a prática

Cursos de pós-graduação e MBA preparam profissionais para implementar conceitos de sustentabilidade e governança nas empresas

Por Daniel Lisboa

Desde 2004, a sigla ESG – vinda do inglês Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança em português) – vem conquistando cada vez mais espaço não apenas nas discussões em redes sociais, em especial no LinkedIn, mas também no dia a dia do mundo corporativo. Ignorá-la hoje é impensável para as lideranças das empresas, que têm procurado no mercado profissionais que realmente entendem o conceito e saibam aplicá-lo de forma efetiva nos negócios. “Elas têm sofrido uma pressão maior por transparência e sustentabilidade. Isso faz com que o mercado valorize cada vez mais profissionais com essa formação, pessoas que podem colaborar, na prática, com um outro olhar quando falamos de ESG”, diz Danilca Galdini, sócia-diretora da Cia de Talentos, consultoria de carreiras que atua também na seleção e atração de profissionais.

Hoje em dia, quem busca se aperfeiçoar nessa área já encontra alguns cursos de MBA e pós-graduação voltados especificamente às práticas ESG. Segundo Galdini, setores da economia como os de ener-



Foto: Cibele Barreto

A engenheira ambiental Nathalia dos Santos foi promovida na empresa em que trabalha mesmo antes de terminar a pós em ESG

gia, financeiro, tecnologia e alimentos são os que tendem a valorizar a especialização de profissionais em ESG. O que não significa que lideranças de outras áreas não devam buscar o curso, pondera. “É uma formação que acaba ajudando, mesmo que de forma indireta, as empresas na gestão de pessoas e transformações internas”, completa.

A engenheira ambiental Nathalia Linhares dos Santos afir-

ma que sempre se interessou por sustentabilidade, mas decidiu buscar uma especialização em ESG quando percebeu a importância crescente que o mercado de trabalho vem dando ao tema – ela é aluna da pós-graduação em ESG do Senac São Paulo e trabalha com tecnologia ambiental voltada à gestão de resíduos. “Fico em contato direto com os times de sustentabilidade e ESG dos nossos clientes e percebo que consigo

traduzir para a prática aquilo que aprendo no curso”, explica. Ela acredita que a promoção que recebeu apenas alguns meses depois de sua contratação chegou graças à pós-graduação na área, que ela irá concluir em março de 2025.

Diferentes perfis

Miedja Okada, aluna do curso Master em ESG da ESPM, é formada em Publicidade e Propaganda e buscou

essa especialização após duas experiências profissionais na área de Responsabilidade Social. Uma delas foi na Secretaria de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, quando atuou em nove comunidades da capital fluminense. Para ela, o “S” da sigla ESG, ou seja, a preocupação das empresas com o social, foi o que a motivou a procurar esse MBA.

Hoje, Miedja trabalha em uma grande empresa de educação e tecnologia e diz que tem tido a oportunidade de colocar em prática o que aprende. O curso, até agora, superou suas expectativas. “Estou no oitavo mês e não tive nenhuma decepção, muito pelo contrário. O curso abrange diversas disciplinas, como responsabilidade social, diversidade e inclusão e legislação.”

As empresas têm uma preocupação crescente com a diversidade em seus times, explica, e por isso ela afirma ter sido consultada por vários departamentos da empresa em que trabalha, para assim ajudar a formar equipes mais plurais. “O ESG está presente na empresa inteira. Todo mundo chega para pedir a nossa ajuda e saber qual olhar temos sobre determinado tema no momento”, completa.

Diferencie-se no mercado com a ENS

DESTAQUE

MBA Finanças e Seguros

CONHEÇA TAMBÉM:

MBA Gestão Avançada de Seguros

MBA Gestão Jurídica em Contratos de Seguro e Inovação



A sua Escola de Negócios e Seguros.



Da redação

Como todo passo na trajetória profissional, a escolha de um curso de pós-graduação passa por um processo de pensamento crítico e avaliação que leva em conta uma diversidade de fatores. Entre eles, o alinhamento com os objetivos de carreira, a reputação e reconhecimento da instituição de ensino, o formato e duração do curso e o retorno sobre o investimento – ou seja, a expectativa de aumento de salário e promoção após a conclusão dos estudos.

Pós-graduação ou MBA?

Cursos de pós-graduação são um bom exemplo de diferencial no currículo. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Pnad Contínua/IBGE) mostram que, em 2023, o País tinha 1,4 milhão de matriculados nessa modalidade, 1,3% a mais que no ano anterior.

E apenas 4,3% da população com mais de 24 anos contava com essa formação, que se divide em duas categorias – ambas com nomes em latim. A primeira, *stricto sensu* (no sentido estrito), possui viés acadêmico. Trata-se de um processo de capacitação de maior duração e conectado a uma pesquisa que formula e enfrenta fatos a partir de teses e dissertações. É dividida em mestrado e doutorado, cada um representando um degrau no amadurecimento científico, com diferentes cargas horárias e níveis de exigência para formação. Ao fim, o aluno aprovado recebe um diploma.

Outro caminho para a especialização é a pós-graduação *lato sensu* (no sentido amplo), com mais cursos voltados ao desenvolvimento profissional. Tem duração mínima de 360 horas e sua conclusão também depende de um projeto de pesquisa e trabalho final – normalmente um artigo científico, sem a intenção de ser algo inédito, que lhe rende um certificado.

É nessa categoria que se encaixa o Master of Business Administration (MBA). A modalidade nasceu nos Estados Unidos em 1908, ano em que a Universidade Harvard abriu a primeira pós-graduação voltada ao conhecimento sobre a administração de negócios. No Brasil, popularizou-se na década de 1990, período marcado pela abertura econômica do País, e foi adaptado ao nosso sistema de ensino que, apesar do nome, não equiparou a formação do MBA à de um mestrado.



O caminho para aprimorar a gestão

Pós-graduações e MBAs destacam líderes do presente e do futuro

“

Hoje os cursos precisam abordar as inovações tecnológicas e novos modelos de negócios”

Maurício Jucá, diretor acadêmico e professor da FIA Business School

“O primeiro nível de pós-graduação nos Estados Unidos é o ‘Master’. Assim como existe o MBA, existe o Master em saúde, em Psicologia e por aí vai”, explica o presidente da Associação Nacional de MBA (Anamba), Armando Dal Colletto. “No Brasil da década de 1970, o mestrado foi criado de forma extremamente acadêmica e como um meio-termo do doutorado, porque faltavam doutores no País. Essa diferença entre mestrado e MBA no Brasil é irrelevante para o resto do mundo, que entende que o MBA é um Master e destaca o currículo desta modalidade no Brasil”, completa.

O modelo de MBA foi sendo adaptado com o tempo para diferentes realidades no mercado de trabalho. A partir de necessidades específicas, instituições propuseram cursos de pós-graduação com foco na administração de negócios, mas com viés específico para áreas como marketing, recursos humanos, tecnologia da informação, finanças, empreendedorismo, vendas e direito.

Segundo Colletto, para além das especificidades de cada curso, o MBA tem em comum um público maduro. “Sobram exemplos de pós-graduações excelentes em ad-

ministração e gestão, que não exigem do aluno uma vivência de anos na área. Já o MBA carrega um ambiente mais profissional, que requer uma experiência anterior mais significativa.” Ele salienta que os alunos do MBA já estão decididos do que querem para as suas carreiras, o que resulta em uma troca de informações mais rica entre os pares.

Cautela com as opções

A ampla oferta de cursos traz o desafio de encontrar aquele que melhor se aplique à carreira do profissional. De acordo com o Cadastro e-MEC, sistema federal de re-



Foto: Adobe Stock

Ter uma especialização no currículo faz com que o profissional seja alçado a um patamar restrito no Brasil; dados do IBGE mostram que apenas 4,3% da população com mais de 24 anos tinha uma pós-graduação em 2023

gulação do ensino superior, o Brasil possui cerca de 62,2 mil cursos de pós-graduação lato sensu na categoria 4 (Negócios, Administração e Direito).

De acordo com Colletto, muitos, inclusive, se denominam MBA mesmo sem apresentar elementos que o classifiquem dessa forma. “Podemos pegar como exemplo um MBA em Psicologia. Ele pode ser ótimo e até ter certas nuances de aplicação em negócio. Só que, para ser um MBA, é preciso abraçar um conjunto de temas da administração e mostrar a interação deles com a área da especialidade”, explica.

A proliferação de cursos também é fruto de um olhar diferente do Ministério da Educação (MEC) para cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu. “Mestrados e doutorados possuem uma regulação severa, enquanto para cursos de especialização e MBA as normas são brandas e não devem mudar tão cedo. É uma chancela que

não olha para a qualidade, mas apenas para as regras básicas e a carga horária mínima para certificação.”

Pesquise os cursos

O *Guia de Pós+MBA* do **Estado** indica um norte para os profissionais que querem uma especialização para crescer na carreira, mas a escolha do curso passa por uma série de etapas que devem ser consideradas antes da aplicação e matrícula. O processo começa em entender quais metas se pretende atingir e analisar cursos com disciplinas e corpo docente compatíveis.

A partir daí, vem a pesquisa sobre a reputação da instituição de ensino que oferta a pós-graduação. Um caminho é a análise de selos de qualidade fornecidos por entidades nacionais, como a Anamba, e internacionais, como a Association of MBAs (Amba) e a European Quality Improvement System (Equis-EFMD). O relato de ex-estudantes é importante para conhecer a experiência na

1,4
milhão era o
número de alunos
matriculados em
uma pós-graduação,
em 2023, registrado
no Brasil



Quer conhecer a metodologia do *Guia de Pós+MBA*? Acesse reportagem pelo QR Code

prática, assim como entender como a instituição é vista pelo próprio mercado.

“O profissional deve levar em consideração a reputação da instituição, construída a partir de sua história na educação executiva e na oferta de MBAs. Os métodos de ensino e aprendizagem modernos também são importantes, já que permitem ao profissional colocar em prática rapidamente o que está aprendendo no curso”, afirma o diretor acadêmico e professor da FIA Business School, Maurício Jucá.

Em tempos de adaptações constantes a novas realidades, a pós-graduação lato sensu deve se mostrar atenta aos desafios do mercado de trabalho. “Hoje os cursos precisam abordar as inovações tecnológicas e novos modelos de negócios, além de Data Science aplicada a diferentes áreas de especialização, inteligência artificial, ESG e transformação digital. Entendemos que essa atualização deve ser constante, razão pela qual uma turma nunca é igual à anterior”, diz Jucá.

Compreender o tempo necessário para o estudo também é essencial para garantir uma jornada proveitosa. Segundo a diretora acadêmica da pós-graduação lato sensu da ESPM, Iná Futino Barreto, é relevante observar a modalidade do curso – presencial, a distância ou híbrido – e os horários de dedicação necessários. “Há diferentes modalidades que podem trazer maior ou menor flexibilidade de localização e horário e maior ou menor imersão. Esses pontos precisam ser avaliados para que o estudante consiga conciliar seus estudos com as outras demandas de sua vida profissional e pessoal.”

Por fim, é impossível desconsiderar o valor do investimento. Em alguns cursos, o custo total ultrapassa os R\$100 mil, o que demanda uma responsabilidade financeira e um alinhamento de expectativas. Com base na estatística, o resultado tende a ser positivo: segundo a Pnad Contínua/IBGE, com informações do ano passado, o rendimento médio de profissionais com pós-graduação é mais que o dobro (113%) daqueles que possuem apenas a graduação.

“O peso do crescimento profissional e da remuneração é altíssimo e, para muitos, é o principal objetivo. Avaliar o valor da rede de contatos e a experiência que o curso oferece é importante, especialmente se o custo for alto. O MBA demanda um investimento substancial de tempo e recursos e a expectativa de aumento de salário ou promoção deve ser considerada”, diz Colletto.

Os benefícios da especialização

Conquistas comuns de profissionais que fizeram pós-graduação ou MBA, segundo Armando Dal Colletto, presidente da Associação Nacional de MBA (Anamba)

Desenvolvimento de habilidades de liderança e gestão

Expansão da rede de contatos (Networking)

Avanço rápido na carreira

Aumento de salário e benefícios

Desenvolvimento de visão estratégica e global

Preparação para empreender

Reconhecimento e prestígio profissional

Adaptação às mudanças e atualização de conhecimento

Fortalecimento da capacidade analítica e da tomada de decisão

Reconhecimento internacional

Os critérios para escolher um MBA

- 1 Objetivo profissional: o curso deve estar alinhado aos objetivos de carreira
- 2 Reputação: uma boa instituição impacta na qualidade dos contatos, riqueza do conteúdo e reconhecimento dos pares e do mercado
- 3 Formato e duração: a disponibilidade e localização do profissional influenciam na escolha do curso presencial, a distância ou híbrido
- 4 Retorno sobre o investimento: considere o custo do curso e a expectativa de aumento de salário ou promoção após a conclusão



O mundo está em constante mudança, e você?



CAROLINA BASTOS

Mestra em Tecnologias
Emergentes em Educação



PROF. ANTONIO CARBONARI NETTO

Fundador do grupo Anhanguera Educacional S.A.
e MUST University®

PROGRAMAS DE MESTRADO E DOUTORADO 100% ON-LINE, EM PORTUGUÊS* | DIPLOMA AMERICANO

MESTRADOS EM:

- ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
- DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO
- ESTUDOS JURÍDICOS COM ÊNFASE EM DIREITO INTERNACIONAL
- GESTÃO DE CUIDADOS DA SAÚDE
- MARKETING DIGITAL
- NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
- PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
- TECNOLOGIAS EMERGENTES EM EDUCAÇÃO

DOUTORADOS EM:

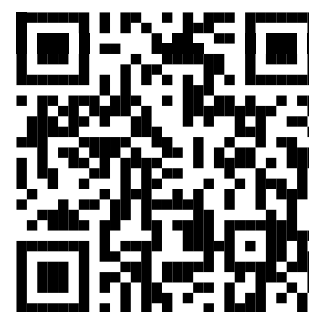
- ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
Com concentração em: Recursos Humanos,
Finanças, Gestão ou Tecnologias Aplicadas.
- LIDERANÇA EDUCACIONAL - LANÇAMENTO

Diploma Internacional com
apoio no processo de
Reconhecimento** para
alunos que residem no
Brasil.

+ de 1.500 Diplomas
Reconhecidos no Brasil.

TURMAS COM INÍCIO
EM JANEIRO 2025

INSCREVA-SE AGORA!



MUST®
UNIVERSITY
FLORIDA - USA

mustedu.com

70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida, USA | WhatsApp: +1 (561) 788-1579

MUST University®: Licensed by Florida Commission for Independent Education, license nº 5593.

*Concluir um curso ou programa em um idioma diferente do inglês pode reduzir a empregabilidade onde o inglês é necessário. **O diploma pode eventualmente (a requerimento do interessado) ser reconhecido no Brasil após realizado processo regular para tanto na forma disposta na legislação brasileira, em especial a Resolução nº 01 de 25 de julho de 2022, do Conselho Nacional de Educação - CNE/MEC, e Portaria Normativa nº 22 de 13 de dezembro de 2016, do Ministério da Educação.