

guia DO MBA

6 DE DEZEMBRO DE 2020
guiadombaestadao.com.br

ONLINE

São mais de 1.900 cursos detalhados em critérios superimportantes. Além dos MBAs presenciais e híbridos, também analisamos os que são 100% online

Veja o conteúdo na web
guiadombaestadao.com.br



EM SUAS MÃOS

Trabalho do futuro, transformações digitais, efeitos da pandemia e os perfis profissionais mais cobiçados. Este é o roteiro perfeito para mergulhar na nova edição do Estadão Guia do MBA e escolher a formação que tem mais a ver com você

ENSINO

Como estudantes, escolas e professores têm se adaptado ao modelo que mistura aula online e presencial

TRABALHO

Conseguir uma vaga, manter o emprego, evoluir na carreira: habilidades comportamentais pavimentam essa jornada

ENTREVISTA

'Representatividade é tudo' Lisiane Lemos e a luta por inclusão e diversidade no mundo corporativo

FOTOGRAFIAS DO MOMENTO

Quatro artigos sobre MBA do futuro, soft skills, qualidade e aprendizado online

Aperfeiçoar a apuração é uma busca constante desde a primeira edição do **Estadão Guia do MBA**, publicada em 2016, e desde sempre conservando a coerência na avaliação de critérios e atributos para continuar a ser o melhor manual de orientação aos candidatos no Brasil. Assim, seria impossível neste 2020 esquivar-se dos desafios trazidos pelo isolamento social devido à pandemia do novo coronavírus. Com o ambiente físico das escolas interditado, é natural e necessário ampliar o escopo da pesquisa e incluir os cursos totalmente digitais.

Até 2019, só entravam no levantamento os programas com no máximo 20% da carga horária de atividade online. “Passamos a considerar neste

Com a interrupção das aulas presenciais e o surgimento de novas formas de trabalhar e estudar, a pesquisa foi ampliada e passou a mapear também os cursos 100% online

GUIA IMPRESSO

O trabalho do futuro, as transformações digitais, os efeitos da pandemia, os profissionais mais cobiçados. Você tem em mãos o manual do manual. Nesta edição impressa do **Estadão Guia do MBA**, vamos ajudar a entender o momento e as tendências da formação executiva. Com esse repertório, é possível fazer uma análise profunda e escolher o curso certo.

GUIA ONLINE

O canal digital guiadombaestadao.com.br dá continuidade a este manual e entrega o levantamento completo com a ficha individual de todos os mais de 1.900 cursos mapeados. Consulte, analise e descubra o que tem mais a ver com você. Tudo isso e mais, para ler e baixar, artigos e matérias na íntegra no PDF da edição.

*COMPUTADOR
*TABLET
*SMARTPHONE

guiadombaestadao.com.br



METODOLOGIA

RECONHECER, ENTENDER E ADAPTAR

ano qualquer combinação de presencial e online. Temos alguns que são 100% digitais, outros no conceito híbrido e os 100% presenciais”, explica Armando Dal Colletto, coordenador do **Guia** e vice-presidente do Conselho da Associação Nacional de MBA (Anamba).

Dessa mudança surgiram outras adaptações. Algumas das perguntas do questionário enviado às instituições tiveram de ser modificadas para detalhar a acelerada transformação digital. Também houve um natural reajuste nos valores de investimento dos cursos em todas as faixas de preço abrangidas.

Uma coisa não mudou: o **Guia** não é feito no formato de ranking porque seus idealizadores defendem que a escolha de um curso depende das necessidades de cada candidato. Quem precisa de um MBA internacional, por exemplo, não tem os mesmos objetivos de quem está mais interessado no networking dentro de uma área de atuação específica.

O caminho percorrido para chegar à versão de 2020 deste **Guia** foi bem similar aos dois anos anteriores. Veja a seguir os principais pontos.

Uma coisa não mudou: o **Guia** não é um ranking, porque a escolha de um curso depende das necessidades de cada candidato

BASE DE DADOS

O **Guia** obteve informações em todo o País, partindo da lista de cursos de pós-graduação lato sensu registrados no Ministério da Educação e também oferecidos em escolas internacionais. Na sequência, foram enviados pela internet questionários com 50 perguntas. As respostas alimentaram uma base de dados com mais de 1.900 cursos. No total, 20% das respostas foram validadas e checadas por amostragem. O questionário continha perguntas de múltipla escolha e questões abertas, sobre diferentes temas relativos aos programas de pós-graduação.

ATRIBUTOS

Para mapear os cursos e contribuir para que o aluno faça uma escolha acertada e um bom investimento, foram analisados seis atributos:

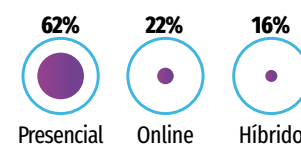
- vivência internacional
- conhecimentos oferecidos
- criação de networking
- selos de qualidade
- processo seletivo
- investimento

CRITÉRIOS RELACIONADOS

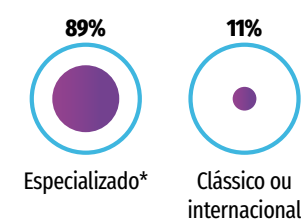
Cada um dos atributos é composto por determinados critérios. Colocados em um algoritmo, esses critérios receberam tratamento estatístico e geraram, para cada atributo, ícones de classificação que vão de zero a cinco estrelas (como em um guia gastronômico ou de hotelaria, por exemplo). Essa informação é considerada eficiente para a tomada de decisão porque mostra o que se destaca em cada um dos cursos apresentados (*leia mais em Pesos e Medidas*).

CURSOS MAPEADOS
1.976

FORMATO



TIPO DE MBA



*Especializado em algum setor específico da economia ou da administração

Diretor de Conteúdo do Mercado Anunciante:
Luis Fernando Bovo - MTB 26.090-SP

Gerente Branded On Demand: **Tatiana Babadobulos**
Gerente de Eventos: **Daniela Pierini**
Gerente de Estratégias de Conteúdo: **Regina Fogo**
Gerente de Planejamento: **Carolina Botelho**
Arte: **Isac Barrios e Robson Duarte**

DIRETORIA COMERCIAL

Diretores de Publicidade: **José Pereira Guabiraba, Guilherme Chedid e Nuria Santiago**
Diretor de Publicidade da Unidade Imóveis: **Guilherme Paiva**
Diretor de Publicidade da Unidade Mobilidade: **Marcelo Godoi**
Diretor de Marketing Publicitário: **Daniel Canello**

CONSELHEIROS

Diretor acadêmico - Institute of Performance and Leadership: **Prof. Armando Dal Colletto**
Diretor da EFMD Global Network: **Friedemann Schulze-Fielitz**
Diretora Executiva da Anamba (Associação Nacional de MBA): **Alessandra Costenaro Maciel**
Diretor-Presidente da Fundação Nacional de Qualidade: **Ronald Dauscha**

COLABORADORES

Coordenação: **Rita Lisauskas**
Edição: **Viviane Zandonadi**
Reportagem: **Fabiana Seragusa e Roberto de Lira**
Revisão: **Francisco Marçal**
Endereço: Av. Eng. Caetano Álvares, 55, 4º andar, São Paulo-SP - CEP 02598-900
medialab@grupoestadao.com.br

NÃO É UM RANKING

O Guia não usa notas para formar um ranking. As necessidades de cada aluno são diferentes, de acordo com o que ele busca para sua vida. O fato de um MBA ter mais ícones no atributo vivência internacional pode torná-lo mais interessante para um estudante que deseja investir fortemente nesse tipo de experiência, mas não para todos. Do modo como foi organizado o estudo, o candidato consegue ter base comparativa que coloca lado a lado os melhores, entre os que têm ofertas parecidas.

CONSELHO EDITORIAL

O conselho editorial é composto por especialistas reconhecidos pelo mercado. Eles acompanham o trabalho e dão seu aval sobre a metodologia de elaboração do Guia. São diretores de algumas das principais associações que zelam pela qualidade e excelência dos cursos, bem como pelo desenvolvimento da competitividade brasileira.

INVESTIMENTO

Além de apresentar o valor do investimento para frequentar cada curso, foram estabelecidas cinco faixas de preço:

- (\$) – Até R\$ 10 mil
- (\$\$) – Acima de R\$ 10 mil e até R\$ 20 mil
- (\$\$\$) – Acima de R\$ 20 mil e até R\$ 50 mil
- (\$\$\$\$) – Acima de R\$ 50 mil e até R\$ 100 mil
- (\$\$\$\$\$) – Acima de R\$ 100 mil

ÍCONES

O que determina o número de ícones ao lado de cada atributo? Alguns dos critérios são objetivos. É o caso de “selos de qualidade”. Como na obtenção de uma certificação ISO (conjunto de normas padronizadas de funcionamento), esse tipo de certificação é dado por instituições credenciadas, após um processo rigoroso de auditoria. Outros atributos, porém, têm critérios menos exatos. Para medir a força do networking, por exemplo, são considerados: posição hierárquica dos alunos, tamanho da classe, tempo de existência do curso, interação com ex-alunos, etc.

PESOS E MEDIDAS

O que foi considerado no levantamento dos cursos

▶ NETWORKING

Ampliação dos contatos que contribuem para acesso a informações atualizadas e novas oportunidades de trabalho e promoções (estudantes com cargos de liderança, atividades para ex-alunos, idade do curso, quantidade de alunos graduados, centro de apoio à carreira).

▶ CONHECIMENTO

Objetivos e conteúdo atualizados por professores experientes, modelos de aprendizagem com metodologias que permitem a troca de conhecimentos entre alunos e docentes de forma aplicada à dinâmica do mercado (carga horária, experiência profissional dos participantes, alunos com cargos de liderança, número de disciplinas e perfil dos docentes).

▶ PROCESSO SELETIVO

Requisitos de informações e instrumentos para análise das

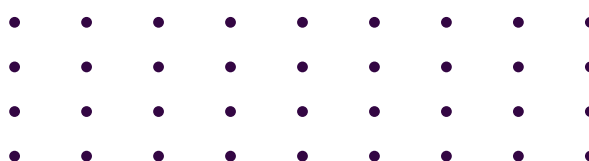
características dos candidatos com o intuito de admitir estudantes dentro do perfil dos alunos do curso (experiência mínima exigida, testes, entrevista, análise curricular e cartas de recomendação).

▶ VIVÊNCIA INTERNACIONAL

Exposição a outras culturas, mercados e geografias, contribuindo para aumentar a maturidade, a flexibilidade e a capacidade de comunicação e adaptação a mudanças e ao entendimento da diversidade global (obrigatoriedade e duração dos módulos, número de alunos enviados, presença de estudantes e professores estrangeiros, idioma principal do curso e presença em rankings internacionais).

▶ SELOS DE QUALIDADE

Selos de qualidade obtidos e em processo, específicos para cursos de MBA ou Escolas de Negócios (AACSB, ACBSP, Amba, Anamba, Equaa, Equis e Epas).



CONSELHEIROS DO GUIA DO MBA



Armando Dal Colletto
Vice-presidente do Conselho Consultivo da Anamba, diretor acadêmico do Institute of Performance and Leadership (IPL) e coordenador do **Estadão Guia do MBA**



Alessandra Costenaro Maciel
Diretora executiva da Anamba e coordenadora de pós-graduação na escola de negócios Imed



Friedemann Schulze-Fielitz
Diretor da EFMD Global Network, organização sem fins lucrativos presente em 90 países e focada no desenvolvimento de boas práticas de gestão



Ronald Dauscha
Diretor-presidente da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), membro do Conselho de Inovação e Competitividade da Fiesp e coordenador de Inovação da Fapesp

CONFIRA AS MENSAGENS DOS CONSELHEIROS E AS FICHAS DE CADA CURSO NO SITE DO ESTADÃO GUIA DO MBA 2020
guiadombaestadao.com.br

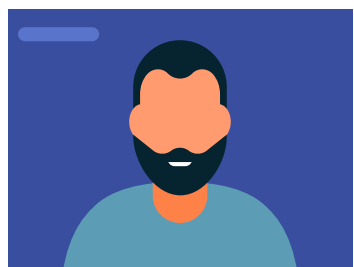
ENSINO

Em alta, cursos de pós-graduação passam a mesclar aulas remotas gravadas, encontros síncronos, assíncronos e presenciais. O modelo híbrido se impõe para melhorar a dinâmica dos conteúdos

POR ROBERTO DE LIRA

O modelo de ensino remoto de aulas prontas e gravadas para acesso sem hora marcada e o formato 100% presencial estão se moldando à realidade delineada pela pandemia e que pede uma dinâmica mais participativa e a transposição dos cursos presenciais para o modelo digital – de um jeito que todos sejam valorizados, sem prejuízo. É como se os dois sistemas tivessem um encontro marcado. E inevitavelmente a hora chegou. Parte das mudanças já teve de ser feita a toque de caixa (*veja exemplos práticos nas páginas 5 e 6*), enquanto as rotinas iam se alterando e a procura por pós lato sensu só aumentava.

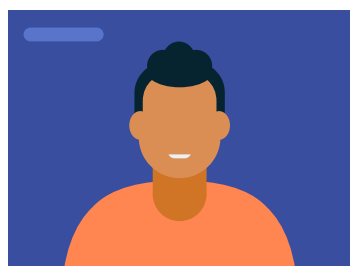
Dados do Semesp, entidade que reúne mantenedoras de ensino superior, apontam esse aquecimento: as buscas no Google por termos de ensino a distância na pós-graduação subiram de 41 em maio para 100 em junho (a escala vai de 0 a 100). Há um pico de popularidade. “O home office for-



çado deixou as pessoas com mais tempo para estudar e elas sentiram a necessidade de melhorar a qualificação por se sentirem ameaçadas no emprego”, diz Rodrigo Capelato, diretor executivo do Semesp.

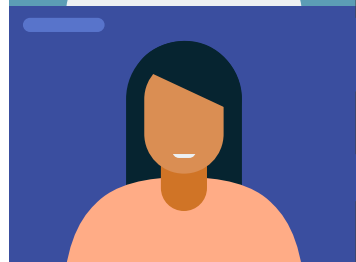
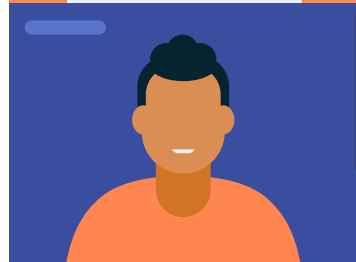
Mas o segmento já estava em expansão. A última pesquisa do Semesp, divulgada em dezembro de 2019, mostrou que o número de alunos matriculados em cursos de especialização lato sensu no Brasil (que inclui os MBAs) cresceu de 680 mil em 2016 para 1,2 milhão no ano passado. A crise econômica foi um dos principais motivos. “A especialização é sempre buscada quando há risco para a empregabilidade”, afirma Capelato.

Na avaliação do coordenador da Universidade Corporativa do Semesp, Márcio Sanches, a tendência de hibridização dos cursos traz possibilidades de internacionalização e até de redução de custos, porque professores e palestrantes convidados podem participar de forma remota. “Acredito numa



mescla entre aula remota, assíncrona e presencial participativa”, diz Sanches, que também é professor de MBA na FIA e na FGV.

Os especialistas consideram que essa integração é essencial para diferenciar os cursos que souberam aproveitar o aprendizado na pandemia. É provável que os momentos presenciais passem a estimular o trabalho em equipe e o networking com tarefas como elaboração de seminários, estudos de caso, simulações de rodadas de negócio, aulas práticas laboratoriais e jogos de empresas. O conteúdo mais teórico ficará cada vez mais digital e assíncrono.

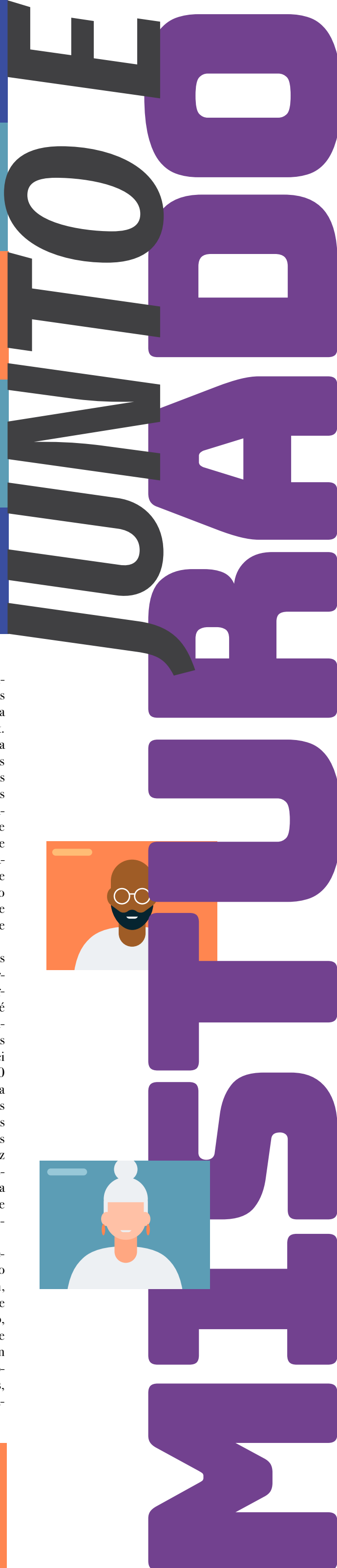


NOVA DIDÁTICA

No geral, as faculdades, universidades e escolas de negócios têm se mostrado ágeis na oferta de modelos híbridos e high flex. A coordenadora de lato sensu da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Luciana Maines da Silva, diz que um dos desafios foi a questão didática. “É diferente ficar quatro horas numa sala de aula e o mesmo tempo na frente de uma tela de computador”, compara. A instituição gaúcha manteve todos os cursos de 2020, adiando apenas algumas disciplinas que exigiam laboratório ou o uso de softwares, por exemplo.

Há quem enxergue que as instituições estão diante da oportunidade de atribuir um novo significado à sala de aula, porque é preciso fugir da tentação de replicar o modelo presencial nas aulas online. “Eu, por exemplo, adotei como metodologia fazer uns 40 minutos de aula expositiva e na sequência apresentar problemas para discussão e dividir alunos em grupos virtuais. Depois, eles voltam para a sala principal”, diz Marcelo Treff, professor de pós-graduação na Fecap, na FIA e na PUC. O uso dessa funcionalidade de salas simultâneas se disseminou nos cursos de MBA.

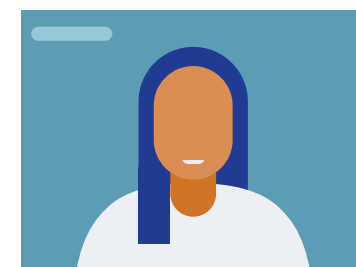
A UniFAJ, de Jaguariúna, apresentou uma plataforma de ensino a distância chamada Evolution, com quatro cursos iniciais e que traz videoaulas, roteiros de estudo, podcasts, entrevistas, insights e e-books. Os temas incluem design thinking, novos modelos de negócios, organizações exponenciais, inovação, prototipagem e ferramentas para lean startups.



Por trabalhar com profissionais que estavam na gestão de hospitais e órgãos ligados à saúde, a chamada linha de frente contra a covid-19, a faculdade do Hospital Israelita Albert Einstein foi ainda mais flexível com suas turmas do MBA, diz a gerente da área, Flavia Chisi Nielsen. “Adaptamos nossa carga horária, estendemos a duração e demos um período de férias em julho”, afirma. As turmas atuais já estão no modelo híbrido e com vários protocolos de segurança implementados para os momentos presenciais.

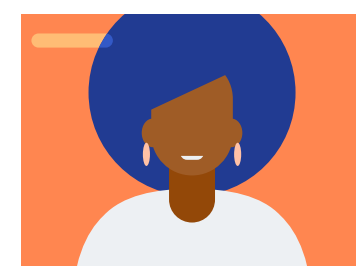
NOVOS ASSUNTOS

Além do modelo, da didática e da metodologia, parte do conteúdo também passou por modificações para inserir discussões e temas que trazem a crise atual para a sala de aula. O coordenador do Programa de Educação Continuada (Pece) da Escola Politécnica da USP, Paulo Carlos Kaminski, que dá aulas em



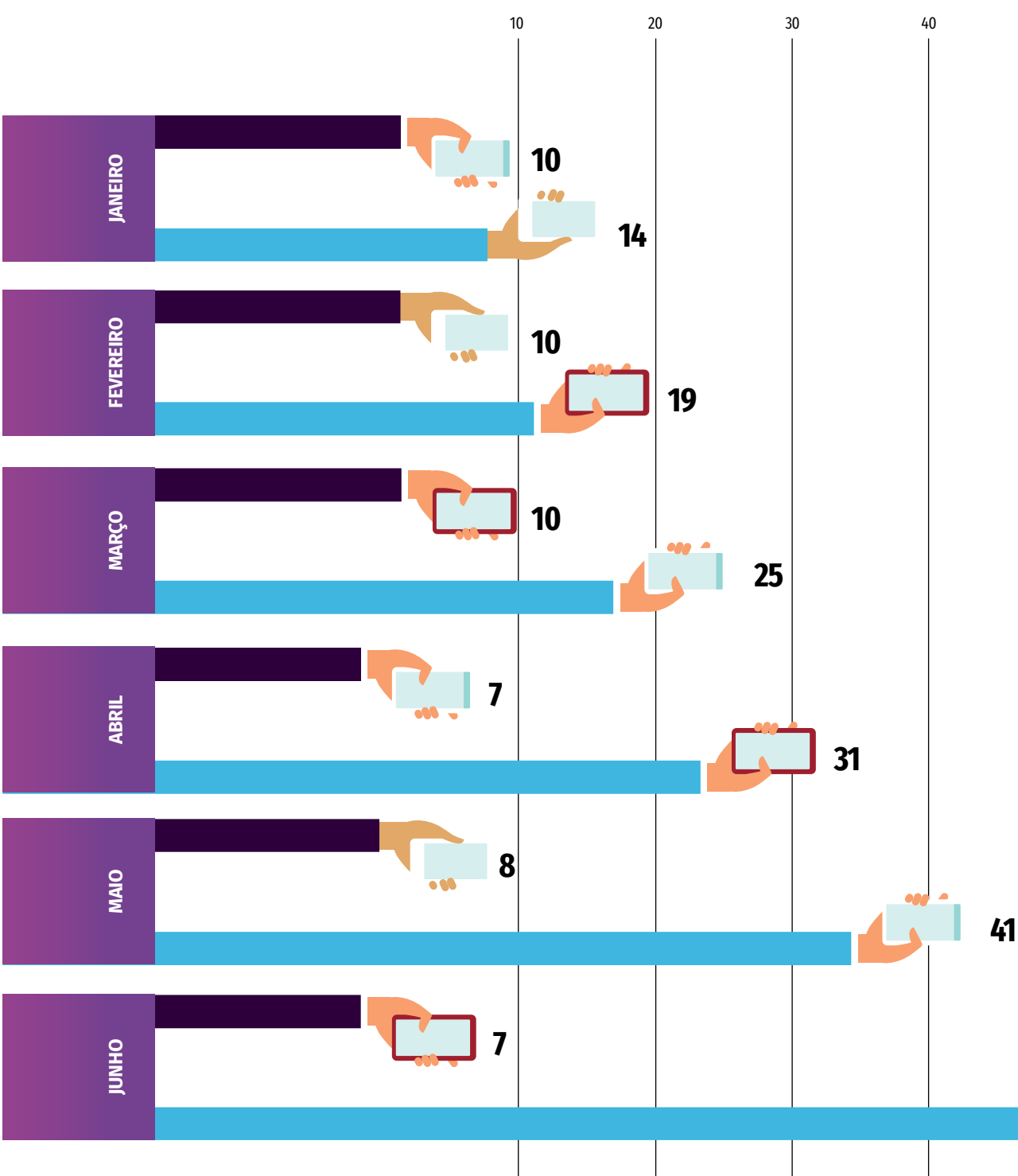
disciplinas ligadas com o comportamento de liderança, inseriu desafios do trabalho remoto em seu planejamento. “Agora há a administração de conflitos em ambiente virtual que surgem nas reuniões a distância”, diz Kaminski. Com a chamada “fadiga de tela”, incentivar momentos de desconexão também será importante, defende a coordenadora de MBA da UniFAJ, Daniela Cartoni. A universidade passou a oferecer o ensino de técnicas de meditação.

No Instituto Mauá de Tecnologia, uma aposta séria é o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, garante a professora Lucedile Antunes. “Quem busca um MBA já possui uma experiência, já trabalhou alguns anos em corporações, mas pode ter dificuldades de vender uma ideia, de ne-



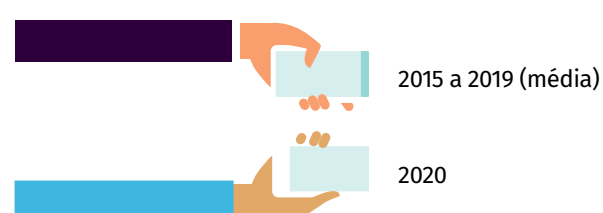
gociar um projeto, de demonstrar empatia”, explica. Por causa disso, a instituição vai ter em 2021 uma disciplina específica sobre relacionamento interpessoal.

O diagnóstico dessa deficiência já havia feito a PUC-SP modificar as entregas dos trabalhos de conclusão de curso para modelo mais participativo e isso se mostrou acertado num período em que o isolamento social pode prejudicar o buscado networking, avalia o pró-reitor de Educação Continuada da Universidade, Silas Guerriero. “Os alunos trabalham com um projeto feito em conjunto com seus colegas, voltado ao mercado de trabalho e abrangendo interdisciplinaridade. E foi possível manter isso nos cursos em andamento mesmo em ambiente digital”, conta.



BUSCAS NO GOOGLE POR PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA

A escala vai de 0 a 100



Fonte: Expertise Educação/Semesp - Base: Google Trends e Adwords

GUIA ONLINE

Para ver o levantamento completo do Guia do MBA, aponte seu smartphone para o QR Code ou acesse guiadombaestadao.com.br. Lá você encontra a ficha de cada um dos mais de 1.900 cursos mapeados. Consulte, analise e descubra o que tem mais a ver com você.



+ENSINO

A REINVENÇÃO DIGITAL DO MBA

A crise fez surgir novas disciplinas e cursos. Veja como as escolas têm se adaptado

Transferir para o ambiente digital a qualidade e a dinâmica do ensino presencial foi – e ainda é – um grande desafio das escolas e dos professores de MBA nestes tempos de pandemia. Entre outras adaptações, os encontros foram transferidos para salas de Zoom, Google Meet e Microsoft Teams. E muitos programas incluíram no currículo disciplinas de gestão para falar das transformações trazidas pelas interações sociais remotas.

Veja o que algumas instituições têm feito para se adequar a uma nova realidade de ensino, relações e transmissão de conhecimento. *(Roberto de Lira)*

FIA

A Fundação Instituto de Administração (FIA), que existe desde 1980, já formou milhares de executivos e mantém desde 2010 a FIA Business School, montou um comitê de crise logo depois do carnaval e já usava novos formatos de aula uma semana após a decretação da quarentena. Para o ensino híbrido, foram compradas câmeras e telas 4K. Nos MBAs internacionais, só as viagens de imersão foram adiadas.

“Mesmo na incerteza, tivemos rapidez na resposta e atingimos uma padronização nas soluções. A flexibilidade foi importante”

Maurício de Jucá Queiroz, diretor e coordenador pedagógico da FIA

IBMEC

Fundada no Rio de Janeiro na década de 1970, criou o primeiro MBA de Finanças no Brasil (1985) e hoje oferece programas em áreas como gestão, negócios, inovação e tecnologia, marketing e logística. No contexto atual, colocou energia nas atividades que preservam o networking. Em 2021, vai inaugurar uma “fábrica de soluções” na dinâmica das aulas e já alterou o formato dos trabalhos de construção para o modelo de jogos de empresa.

“Temos um foco muito grande no networking e em soft skills. São eles que impulsionam nossas carreiras”

Priscila Simões, diretora de Ensino e Desenvolvimento do Aluno do Ibmecc

UNIFAJ

Fundada em 1999, a instituição tem cinco câmpus e pós-graduação lato sensu em gestão, comércio exterior, enfermagem e nutrição, entre outras áreas. Adaptado ao ambiente digital, o Centro Universitário de Jaguariúna lançou a plataforma Evolution, que tem aulas gravadas com personalidades do mundo corporativo, microlearning, material complementar em e-books e podcasts e várias possibilidades de interação.

“Apostamos no design de aprendizagem porque as pessoas retêm o conhecimento em ritmos diferentes”

Daniela Cartoni, coordenadora de MBA da Unifaj

PUC-SP

Os programas de educação continuada incluem pós-graduação lato sensu nas modalidades de especialização, MBA, residência médica (e em outras áreas da saúde) e aperfeiçoamento. No MBA, sobressaem os cursos de gestão e controladoria. A PUC já havia convertido trabalhos de conclusão em projetos tocados por equipe, com interdisciplinaridade – ao enfrentar a transição digital, isso foi bastante útil. Os professores recebem capacitação para usar novas tecnologias em aula.

“A crise não afugenta os alunos porque qualificação e requalificação são muito importantes e trazem mais vantagem no mercado de trabalho”

Silas Guerriero, pró-reitor de Educação Continuada da PUC-SP

MAUÁ

A especializações abrangem várias áreas da engenharia, a exemplo de automotiva, tecnologia, projetos industriais, segurança no trabalho e design. No uso das plataformas digitais, o conteúdo foi repensado de olho na reinvenção das carreiras e dentro do conceito de lifelong learning. A partir do próximo semestre, haverá uma disciplina sobre relacionamento interpessoal. Nos MBAs, subgrupos debatem soluções em salas virtuais e depois se reúnem para apresentar suas conclusões.

“O desenvolvimento de novas habilidades socioemocionais será cada vez mais buscado e valorizado”

Lucidile Antunes, professora de Pós-Graduação e Especialização do Instituto Mauá de Tecnologia

FGV

Criado em 1990 como um diploma de especialização em gestão de negócios, o programa da Fundação Getúlio Vargas puxou a fila na disseminação da sigla MBA no Brasil. Atualmente, tem aulas oferecidas em mais de 100 cidades em todo o País e cursos liderados por centenas de professores de negócios. A instituição aproveitou um time de professores-mentores que já fazia parte do quadro de cursos online para treinar e qualificar quase mil outros professores. O modelo híbrido, com alunos presenciais e a distância, já está em funcionamento.

“Para o melhor networking, dividimos os alunos em grupos rotativos para a discussão de temas e casos”

Paulo Lemos, diretor da FGV Educação Executiva-SP

UNIP

Uma semana após a decretação da quarentena a pós lato sensu da Unip já estava adaptada, com aulas síncronas e poucos problemas. Ainda segundo a escola, o processo de digitalização e de virtualização foi acelerado, porque a instituição trabalha há dez anos no formato híbrido. A perspectiva é que o ensino remoto permita alcançar com qualidade alunos de locais mais distantes.

“Muitos estão fazendo o esforço de se manter no MBA para conseguir uma posição melhor quando as empresas voltarem a contratar”

Jesuino Irineu Argentino Júnior, coordenador da pós lato sensu da UNIP

PECE

O Programa de Educação Continuada (Pece) da Escola Politécnica da USP existe desde 1973 e tem cursos de tecnologia (como IoT, data science e analytics), automação industrial, gestão e engenharia, entre outros. A premissa básica da migração para o digital era que não poderia haver perda de conteúdo. Foram mantidos todos os professores, que passaram por treinamentos específicos, e praticamente a íntegra dos conteúdos das disciplinas.

“O retorno do modelo presencial, quando ocorrer, será escalonado e o ensino que continuar digital deverá ser síncrono online”

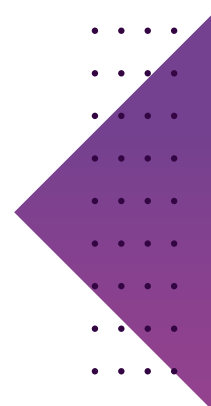
Paulo Carlos Kaminski, professor e coordenador do Pece

ALBERT EINSTEIN

A pós-graduação do Hospital Israelita Albert Einstein nasceu em 2004 no Centro de Educação em Saúde Abram Szajman (Cesas). Mas a área de qualificação profissional existe há mais de três décadas. A escola, que tem um MBA em liderança e gestão da saúde e vai lançar um segundo em março de 2021, adotou modelos mais flexíveis de ensino, mudou a carga horária, estendeu a duração e inseriu novos equipamentos. Em networking, promove a troca de experiências dos gestores de saúde em encontros digitais matutinos. O intercâmbio presencial deste ano com a Universidade de Manchester, no entanto, foi adiado.

“O novo curso terá um módulo inteiro dedicado à saúde mental, tema que entrou emergencialmente nas atuais turmas”

Flavia Ghisi Nielsen, gerente de MBA da Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein



ARTIGO

ARMANDO DAL COLLETTO

é vice-presidente do Conselho Consultivo da Anamba, diretor acadêmico do Institute of Performance and Leadership (IPL) e coordenador do **Estadão Guia do MBA**

MBA DO FUTURO

UMA QUESTÃO DE TEMPO (E DOS TEMPOS)

O mundo acadêmico, assim como tantos outros setores, foi extremamente desafiado pela recente pandemia e obrigado a se ajustar às circunstâncias do distanciamento social e outras medidas, sofrendo severos impactos. O iceberg pouco a pouco foi se tornando visível. Boa parte do que vimos estava silenciosamente submersa e se preparando para emergir no futuro próximo. Temas como competências para o século 21, perspectivas de trabalho para os jovens e desafios do mundo exponencial, entre outros, se já despontavam, agora emergiram completamente.

Os cursos de MBA – que em sua imensa maioria ocorriam de maneira presencial – se ajustaram com muita rapidez e permitiram a continuidade das aulas via ambiente remoto. Alunos e professores tiveram um papel primordial, colaborando com resiliência, flexibilidade e muito esforço. Foi uma experiência vitoriosa, cheia de aprendizado, que já concluiu o seu ciclo. Qual será a expectativa para o futuro?

Quais os novos desafios que os cursos vão enfrentar quanto a currículo, formato de entrega, carga horária, atividades e etc., para atender às expectativas de um aluno que já visualizou e se conscientizou de várias partes desse iceberg e que também se conscientizou da importância do propósito, da economia circular, do impacto social das atividades econômicas, além da sustentabilidade do planeta?

Os cursos de MBA precisam aplicar o que nos ensinam as disciplinas de Customer Experience, reforçando uma cultura centrada no cliente, oferecendo uma jornada diversificada, inovadora, com experiências únicas de aprendizado, e atendendo às expectativas desse aluno que atuará sob novos paradigmas e em empresas que estão se reinventando continuamente para acompanhar um mundo Vuca – acrônimo em inglês para volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (volatility, uncertainty, complexity e ambiguity).

Tudo indica que estamos diante de um ciclo virtuoso que nos levará ao MBA do futuro. As empresas, incorporando em sua missão a responsabilidade social, econômica e ambiental, ampliam e diversificam suas atividades e passam a buscar profissionais

com competências atualizadas, por sua vez adquiridas em diversos cursos, sejam eles de MBA, Educação Executiva ou qualquer outra nova forma de aprendizado. Dada a dinâmica do mundo dos negócios e das necessidades dos consumidores, os profissionais escolhidos serão aqueles que compreenderam a importância da aprendizagem contínua para manter a sua permanente atualização e consequente empregabilidade.

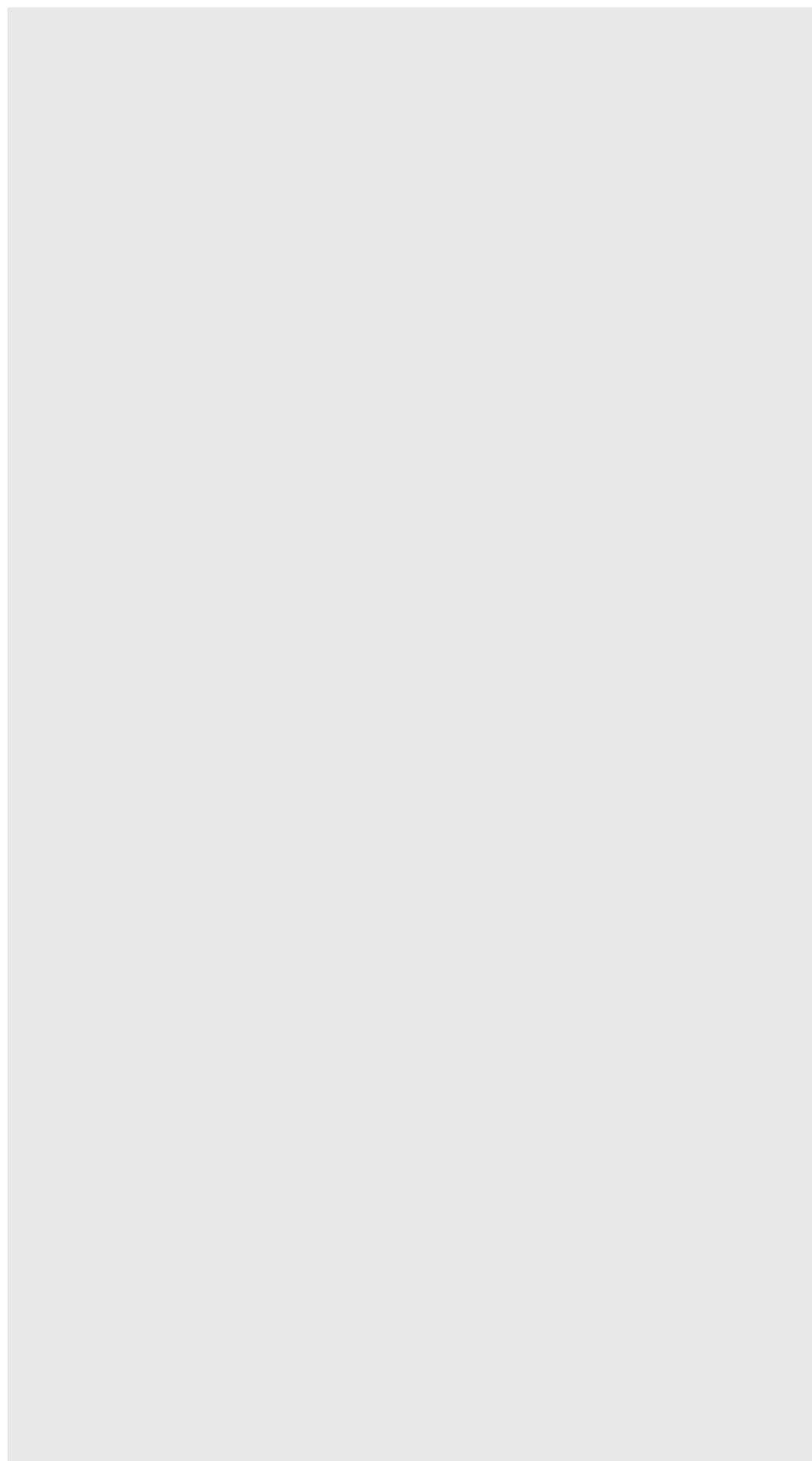
Os MBAs do futuro serão aqueles que entenderam esse ciclo, dispõem de sólida base didática e metodológica, transitam com desenvoltura na tecnologia de ensino online e, por meio de seus docentes e pesquisadores, atendam às necessidades desses profissionais, proporcionando uma experiência de jornada compatível com os novos padrões de ensino e consumo de informação, com conteúdo curado e recomendado por especialistas do mercado e nos novos paradigmas culturais de forma e acesso já estabelecidos pelas plataformas de entretenimento.

O aluno do MBA do futuro, paralelamente, aproveitará canais complementares de aprendizado, como seus pares, ambientes de social learning, cursos focados em temas essenciais e em plataformas especializadas – e nem sempre de instituições acadêmicas, mas sim oferecidos por novos entrantes de educação.

Chegamos aos tempos do life long learning exponencial!



Tudo indica que estamos diante de um ciclo virtuoso que nos levará ao MBA do futuro. (...) Os profissionais escolhidos serão aqueles que compreenderam a importância da aprendizagem contínua”



ARTIGO

ALESSANDRA COSTENARO MACIEL

é diretora executiva da Anamba e coordenadora de pós-graduação na escola de negócios Imed

AS SKILLS NOS CURSOS DE MBA

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS TÊM PAPEL PRIMORDIAL

As pessoas aprendem de diversas formas e de fontes plurais, seja por meio de microlearning, seja em cursos contínuos. Assim, quando um estudante procura a educação formal, através de cursos de graduação ou de pós-graduação, cabe à escola de negócios, a detentora da curadoria de conteúdo, oferecer programas que em sua composição contemplem skills para suprir as necessidades do perfil profissional requeridas pelo mercado de trabalho.

As organizações buscam profissionais com uma boa formação e dedicados a seus crescimento e desenvolvimento, principalmente em momentos em que o mercado enfrenta crises e incertezas. Diante desse

cenário, as habilidades comportamentais [soft skills] passam a ter um papel primordial para os profissionais se destacarem no mercado de trabalho. No recrutamento, por exemplo, a inteligência artificial e o machine learning eliminam as etapas do processo seletivo que avaliam as competências técnicas dos candidatos, deixando para as interações humanas a identificação das soft skills dos profissionais.

Uma publicação do World Economic Forum, de janeiro de 2020, traz as profissões do futuro (Jobs of Tomorrow), bem como suas correspondentes necessidades de habilidades. Embora habilidades tecnológicas disruptivas como ciência de dados e habilidades de inteli-

gência artificial (IA) certamente sejam críticas para o futuro do trabalho, o mesmo ocorrerá com a liderança e a capacidade de fornecer aprendizado e desenvolvimento.

Em outro relatório, The Future of Jobs Report, também do WEF, porém publicado em 2018, destacam-se com notoriedade as habilidades socioemocionais (skills emergentes) na composição do perfil do profissional. Dentre essas habilidades requeridas, elencam-se: pensamento analítico e inovador, criatividade, originalidade e iniciativa, inteligência emocional, liderança e influência social, resolução de problemas complexos, pensamento e análise crítica, resiliência, tolerância



Muitas escolas de negócio ao redor do mundo entenderam seu papel em preparar os profissionais e estão investindo esforços para oferecer programas de MBA que desenvolvam e aprimorem essas skills"

cia ao estresse e flexibilidade, aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem e raciocínio, além de resolução de problemas.

Diante desse novo mundo do trabalho, observa-se que a transição se centra tanto no homem quanto na tecnologia. Sendo assim, fica clara a importância do papel do MBA que, além da proposta de formação de líderes – e todas as hard skills, ou núcleo duro –, composta por disciplinas como finanças, estratégia, marketing, sustentabilidade, pessoas e ciência de dados, precisa incluir as soft skills liderança, inteligência emocional, adaptabilidade, comunicação e visão sistêmica da organização. Elas farão frente às necessida-

des exigidas pelo mercado de trabalho e serão importantes nas relações pessoais.

Muitas escolas de negócio ao redor do mundo entenderam seu papel em preparar os profissionais e estão investindo esforços para oferecer programas de MBA que desenvolvam e aprimorem essas skills. Fazendo uma pesquisa nas escolas brasileiras e estrangeiras, encontram-se programas de MBA que oferecem desde assessment e sessões de coaching/mentoring até teambuilding para treinar as habilidades de pressão em ambientes complexos e adversos e aprimorar relações sociais.

Vale ainda destacar que entidades como a Associação Nacional de MBA (Anamba) possuem o propósito de certificar a qualidade de cursos de MBA no Brasil e, para tanto, levam em consideração a avaliação de vários critérios, entre eles a composição curricular contemplando skills técnicas e comportamentais. Os critérios detalhados e a lista das escolas acreditadas estão disponíveis em www.anamba.com.br.

ARTIGO

FRIEDEMANN SCHULZE-FIELITZ

é diretor da EFMD Global Network, organização sem fins lucrativos presente em 90 países e focada no desenvolvimento de boas práticas de gestão

O ANO DO ENSINO ONLINE

ESCOLAS SE ADAPTARAM EM QUESTÃO DE DIAS

É difícil pensar em um evento igual à pandemia que tenha impactado todo o planeta em tantos aspectos: cotidiano, economia e sociedade. Nas escolas de negócios e cursos de MBA da maioria dos países ocorreu um movimento sem precedentes para a educação online e/ou híbrida.

No passado, o ensino superior foi criticado por ser resistente a mudanças, mas agora muitas instituições conseguiram transferir o ensino presencial para online em questão de dias. Uma recente pesquisa da EFMD com 60 escolas de negócios de 34 países mostra que mais de 75% estão oferecendo neste semestre o blended learning (aprendizagem que combina elementos online e presenciais). O restante ensina inteiramente online. Isso corrobora a ideia de que pelo menos ter algum elemento online no ensino se tornou “o novo normal”. Dos entrevistados, 90% acreditam que seus programas serão oferecidos parcialmente online pelo menos até o fim de 2021. Não é por acaso que nesta edição o **Guia do MBA** também lista programas 100% online.

Mas até escolas que já operavam no espaço online e ofereciam uma experiência de

qualidade antes da pandemia enfrentaram desafios de escalar a oferta para outros cursos. As que tinham pouca experiência tiveram de passar por uma curva de aprendizado mais acentuada, investir em infraestrutura digital e buscar novos conhecimentos e habilidades.

Já faz alguns anos que há um movimento lento em direção ao ensino online e, de certa forma, a pandemia simplesmente acelerou a digitalização do ensino



A pandemia simplesmente acelerou a digitalização do ensino que já era um objetivo estratégico de muitas escolas"

que já era um objetivo estratégico de muitas escolas. Na pesquisa da EFMD, mais da metade das instituições respondeu que fez investimentos adicionais de mais de 100 mil euros (R\$ 650 mil) em infraestrutura digital nos últimos seis meses.

Tudo isso não torna a escolha de um MBA mais fácil para os alunos, já que as ofertas podem ser bastante variadas. Claro, ao tomar a decisão de qual MBA começar, os diferentes critérios do Guia do MBA serão importantes, mas, se a preocupação for particularmente a qualidade do ensino online, o EOCCS (EFMD Online Course Certification System) pode ser uma ferramenta útil. Esse sistema de certificação definiu critérios de qualidade e certifica disciplinas online em gestão em todo o mundo.

Cursos online geralmente dão ao aluno maior flexibilidade sobre como consumir conhecimento e um conjunto de habilidades que o prepara para o mundo digital do trabalho. Ainda há incerteza sobre como será o “próximo normal” e em que medida a educação de gestão retornará ao “velho normal”, mas, no geral, parece ser uma boa aposta que o espaço online continuará mais presente do que antes.

ARTIGO

RONALD MARTIN DAUSCHA

é diretor-presidente da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), conselheiro do Conselho de Inovação e Competitividade da Fiesp e coordenador de Inovação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

MBA E PANDEMIA

O APRENDIZADO DE INOVAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO

O Instituições de ensino são entidades tradicionais, historicamente pouco abertas a pilotos inovadores, porque poderiam comprometer a eficácia da absorção do conhecimento transferido aos alunos, com graves riscos e implicações no futuro. Nessa linha, aulas presenciais eram tão atávicas como era o trabalho corporativo em escritório antes do “advento da pandemia”. Obviamente, já havia uma tendência tanto para educação a distância como para o chamado teletrabalho, mas ambos seguiam uma evolução cautelosa dentro de limites experimentalistas.

A covid-19 exigiu mudanças drásticas para que diversos negócios e setores pudessem continuar a operar de forma minimamente rentável. A transição extremamente acelerada em praticamente todos os ciclos da educação (da básica até a pós-graduação) para um modelo remoto tornou urgente a implantação de novas tecnologias, metodologias e comportamentos, sem que infraestrutura, docentes e alunos estivessem preparados.

No caso dos cursos de pós-gra-

duação, frequentados geralmente por pessoas mais maduras, autônomas e constituídas, assim como no home office, se reconhece um ou mais desses importantes ganhos nessa nova modalidade: menores tempos e custos de transporte, alimentação controlável, maior convivência com a família e inserção na rotina de atividades antes não possíveis, como a prática de esportes e hobbies. Também houve uma maior flexibilidade para a solução de inúmeras pendências e compromissos particulares.

Por outro lado, uma série de riscos e desvantagens decorrem de não mais estarmos presentes em salas de aula cercados de colegas de curso. De um lado, plataformas como Zoom, Teams e Google Classroom possibilitam

a transferência eficaz de conteúdos de ensino em vários formatos. De outro, impossibilitam contatos presenciais nas pausas e nos intervalos maiores, acarretando uma maior dificuldade em fazer novos amigos e cultivar relacionamentos profissionais potencialmente úteis para a carreira e limitando o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Módulos praticados a distância também inibem uma justa avaliação dos alunos mais presentes e interativos nas aulas, bem como uma adequada comprovação da assimilação dos temas passados.

Visando aproveitar as vantagens decorrentes da nova experiência, bem como neutralizar ou mitigar consequências inicialmente negativas, uma série de ações e

soluções são sugeridas. Do ponto de vista técnico, é importante o estudante ter um computador ou notebook à altura do modelo e formato de ensino, uma rede de comunicação com velocidade e estabilidade garantidas, além de todos os equipamentos necessários correlatos (roteador, repetidores Wi-Fi, servidor na nuvem, filtro de rede e etc.). Também é importante garantir padrões de ergonomia, bem como a necessária separação física e acústica na área escolhida para aprender. Para a escola, sugere-se disponibilizar um suporte a problemas de informática de alunos e professores.

Para tornar as aulas mais atraentes e eficazes, pode-se implantar uma série de metodologias e conceitos novos, como

o da sala de aula invertida (disseminado por Salman Khan), o uso de gamificação, rápidos trabalhos em grupo em breakout rooms, adoção da função de scriber nas aulas para registrar a participação ativa de alunos, ampliação do modelo de avaliação baseado em estudos de casos, disponibilização da gravação das aulas (permitindo maior flexibilidade e neutralização de imprevistos), inserção de palestras de curta duração entre aulas e, finalmente, implantação de encontro dos docentes para compartilhar metodologias, experiências e problemas.

Nesta fase de isolamento, para se fomentar novas amizades e garantir a consolidação paulatina do networking entre alunos,

é desejável que se implemente “happy hours digitais” periódicos, encontros programados e descontraídos entre estudantes de uma mesma turma ou próximos por outro critério.

Obviamente, como praticamente em todas as atividades da sociedade que retornarão no pós-covid, todas as medidas de higiene e espaçamento deverão ser seguidas na volta à aula presencial. O mais provável na transição e no então “novo regime” será a adoção de um modelo híbrido: alunos revezando sua ida à instituição de ensino (por exemplo, quando de aulas práticas ou mais interativas em grupo), com outra parte da turma interagindo de forma remota. Um aprendizado que fica, com base nas inovações que precisaram ser adotadas, é que as experiências presenciais em aula não poderão ser mais tão longas e expositivas, devendo se tornar muito mais dinâmicas e consonantes às novas gerações Y e Millennials (por exemplo, com o uso das redes e de jogos), necessidade já existente – e não admitida, mesmo antes da pandemia.

TENDÊNCIAS

A 'NOVA' DINÂMICA DO TRABALHO

Revolução digital, meio ambiente, capital humano e social. Não é só a tecnologia que determina a reorientação das carreiras



POR ROBERTO DE LIRA

Gestada e encaminhada nas últimas décadas, a transformação do trabalho foi acelerada pela pandemia de covid-19, que exigiu mudanças e adaptações rápidas. É possível afirmar que a revolução em curso não é fruto de achismo, não é futurista e, sim, está dada: meio ambiente, capital humano e social, economia, novos modos de vida. Não é só a tecnologia que determina a reorientação das carreiras e do modo como as empresas se relacionam com os profissionais e com os clientes.

Em seu mais recente relatório O Futuro do Emprego, publicado em outubro de 2020, o Fórum Econômico Mundial escava as 26 maiores economias do planeta para identificar desafios e oportunidades a curto prazo: até 2025, 85 milhões de empregos podem ser substituídos ou simplesmente desaparecer embaixo de uma divisão do mercado de trabalho entre humanos e máquinas. Por outro lado, o estudo também mostra que 97 milhões de novas funções devem surgir a partir das adaptações a “novas realidades”.

O diagnóstico do Fórum Econômico não chega a ser surpreendente: entre as funções que estão se tornando redundantes e obsoletas, figuram secretariado e assistência executiva, operação de computador, digitação para alimentar bancos de dados e atendimento de telemarketing. O motivo é o que já sabemos: robôs e algoritmos ocupam boa parte desses espaços.

Mas a revolução digital não significa que a pista está lotada para sempre ou que seja inevitável sair dela. Há uma série de outras coisas que precisam ser feitas enquanto – vamos torcer – as máquinas trabalham a nosso favor. A aceleração dos processos também cria possibilidades. Cada vez mais, o mercado de trabalho cobiça bons cientistas de dados e especialistas em inteligência artificial, por exemplo. E quem almeja um papel de liderança, aquele que tem seu caminho no MBA (e não só), precisa trabalhar pensamento crítico e analítico, capacidade de resolução de problemas e habilidades em autogestão, como aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade. Coisas que o computador (ainda) não faz.

Marcelo Treff, professor de gestão de pessoas em faculdades como PUC, FIA e Fecap, diz que tecnologia, inteligência artificial, algoritmos, analytics e big data cada vez mais darão o tom das carreiras. Treff lembra, no entanto, que as competências não são influenciadas apenas pelos avanços tecnológicos, e sim por mudanças demográficas e questões de qualidade de vida e de urbanização. Os ambientes profissionais, avalia o professor, ficarão

EM ALTA

- ▶ Inteligência artificial e machine learning
- ▶ Análise e ciência de dados
- ▶ Internet das coisas (IoT)
- ▶ Transformação digital
- ▶ Big data
- ▶ Gestão e organização
- ▶ Estratégia e marketing digital
- ▶ Gerente de projeto
- ▶ Automação de processos
- ▶ Prestação de serviços e gerência administrativa

EM BAIXA*

- ▶ Contabilidade, escrituração, análise de folha de pagamento
- ▶ Digitação de entrada de dados
- ▶ Trabalho em linha de montagem
- ▶ Secretariado executivo e administrativo
- ▶ Reparação mecânica e de máquinas
- ▶ Assistência de manutenção e de estoque
- ▶ Atendimento ao cliente
- ▶ Caixa de banco e funções relacionadas
- ▶ Auditoria interna
- ▶ Operação de business services e gerência administrativa

*Atividades que tendem a desaparecer e/ou ser substituídas com a transformação digital e a automação.

ATÉ 2025...

85 milhões de empregos vão desaparecer

97 milhões de novos empregos surgirão

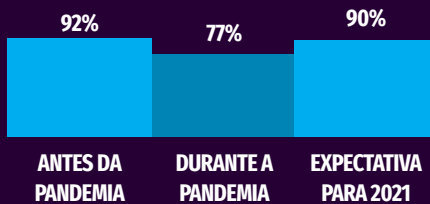
40%

dos trabalhadores terão de se requalificar para as novas funções

Fonte: The Future of Jobs Report – 2020/World Economic Forum

DEMANDA

Intenção de contratar profissionais com MBA e especialização



EGRESSOS

Características valorizadas pelas empresas	pensamento estratégico	capacidade de navegar nos desafios da ruptura tecnológica
	habilidades de comunicação	facilidade em assumir papéis de liderança
	versatilidade	habilidades de lidar com mudanças complexas no ambiente de negócios
		tendência para a inovação

Já sob o impacto da pandemia, a Graduate Management Admission Council (GMAC), associação que reúne as maiores escolas de pós-graduação em negócios do mundo, publicou sua pesquisa anual. Veja alguns destaques.

PESQUISA ANUAL DE RECRUTADORES CORPORATIVOS

Existe urgência pela diversidade – 64% dos profissionais que participaram do estudo querem chefes mais sensíveis a questões de diversidade nas equipes

Empatia e otimismo

Em outubro deste ano, a consultoria empresarial norte-americana McKinsey promoveu no canal McKinsey Talks (YouTube) um painel para discutir o futuro da força de trabalho brasileira. Fernanda Mayol, sócia da McKinsey no Rio de Janeiro, levou ao debate alguns insights obtidos em um estudo aprofundado feito pela companhia em parceria com a Box 1824. Em sua fala, Fernanda dá pistas importantes sobre os impactos da pandemia nas organizações, na vida profissional e no ambiente de trabalho. Tudo isso em um momento em que, com desemprego em alta e insegurança, “prevalecem sentimentos de ansiedade e medo”. A tempo: em terceiro lugar, logo atrás, aparece a esperança e apenas 13% dos profissionais ouvidos para o estudo afirmam que a pandemia trouxe mais mudanças positivas do que negativas no trabalho.

◆ As organizações estão vivendo um período de transformação, de incorporar aprendizados.

◆ A velocidade de aprendizado nunca foi tão alta e isso veio para ficar.

◆ As lideranças estão olhando agora para grandes imperativos, a exemplo de viabilizar estruturas horizontais e considerar talentos como mais escassos do que o capital.

◆ Nas empresas, desenvolveu-se a questão da empatia e do senso de inclusão.

◆ O trabalho remoto ajudou no cenário da inclusão. Ele permite maior flexibilidade.

CREDIBILIDADE

90% das empresas confiam nas escolas de negócios e MBA para preparar profissionais de sucesso

MUDANÇA

68% dos entrevistados acham que daqui para frente, com as exigências e transformações do trabalho remoto, é fundamental que os profissionais estejam afeiçoados no uso de novas tecnologias de trabalho e de comunicação virtual

O NOVO LÍDER

É empático para reconhecer as diferentes necessidades de cada um

É viabilizador

Toma decisões e demonstra conforto na incerteza

É calmo. E otimista

Fonte: McKinsey Talks de 22 de outubro de 2020. O painel completo está disponível no YouTube

ENTREVISTA

LISIANE LEMOS, especialista em tecnologia e transformação digital

“Minha pergunta sempre vai ser: ‘você está contratando pessoas negras para cargos de liderança?’”

POR FABIANA SERAGUSA

Nascida em Pelotas, no Rio Grande do Sul, Lisiane Lemos formou-se em Direito, apaixonou-se pelo mundo corporativo, virou especialista em tecnologia e transformação digital, trabalhou cinco anos na área de vendas da Microsoft e desde 2019 está no Google, atualmente como gerente de parceiros. Ela tem 31 anos.

Lisiane faz palestras, trabalhos voluntários, dá dicas profissionais em canal próprio do YouTube. A todas essas atividades, soma ainda sua atuação no Conselheira 101, um programa do qual é uma das fundadoras e que incentiva a inclusão de mulheres negras em conselhos de administração de grandes empresas. A experiência em duas das multinacionais mais importantes do mundo tem ajudado a ampliar a discussão sobre a importância da diversidade, sobretudo em cargos de liderança. Eleita em 2017 pela revista *Forbes* como uma das pessoas mais influentes do Brasil com menos de 30 anos, Lisiane se diz apaixonada por mobilizar e incentivar pessoas a transformar o mundo.

ESTADÃO GUIA DO MBA | Existe um movimento consistente das empresas em busca de maior representatividade?

Lisiane Lemos | A gente está vivendo uma transformação. A jornada de profissionais negros no ambiente corporativo não é recente, mas eu acho que, com o acesso à tecnologia, a democratização do acesso à informação e mesmo o quanto a gente se transformou durante a pandemia, deu uma acelerada. Mas também acredito que a gente tem muito a fazer. Eu entendo que existe um movimento muito grande, mas em posições de estágio, de trainee, de analista, que são a base da pirâmide corporativa. Se queremos causar uma real transformação, as pessoas negras precisam estar nos espaços de poder, naquelas salas fechadas onde poucos entram.

Você costuma questionar as empresas que visita sobre diversidade no quadro de funcionários. Os representantes se mostram dispostos a fazer mudanças estruturais?

Acho que o ponto de partida é entender como o mundo corporativo funciona e que mudanças estruturais não acontecem em pouco tempo, a não ser que algo muito urgente, como os episódios históricos de George Floyd, Miguel, Beto, etc., nos traga essa urgência. Mas quando você trata de vários milhões, de uma estratégia de longo prazo, é um pouco demorado. Eu particularmente demorei a entender isso, tinha uma ansiedade da mudança do dia pra noite. Eu acredito, sim, que as pessoas estão

dispostas, principalmente neste último ano, a efetivar mudanças estruturais e reconhecer o seu desconhecimento no que se refere ao tema racial e sobre o que é ser negro no ambiente corporativo. Entendo uma vontade de construir de forma colaborativa, principalmente em empresas estrangeiras.

Quais os pontos mais urgentes para mudar, na prática?

Contratar minorias para cargos de liderança, criar e apoiar financeiramente grupos de afinidade e ouvir os funcionários em um ambiente seguro, onde eles possam fazer críticas construtivas. A gente precisa rever as redes que construímos, rever as formas de recrutar, onde estamos, quem somos, quanto tempo essas pessoas ficam na empresa.

Como está o programa Conselheira 101, que incentiva a inclusão de executivas negras em conselhos administrativos de grandes corporações, cargos quase sempre restritos a homens brancos?

A graça, e a fortaleza, do Conselheira é que ele foi criado por mulheres incríveis com as quais eu tenho a honra de conviver todos os dias, online e offline. Foi um momento de sororidade de mulheres negras se enxergarem. Mulheres com mais de 15 anos de carreira que nunca tinham enxergado outras iguais. Nossos parceiros facilitadores estão sendo incríveis, no comprometimento, na abertura, no ambiente seguro, nessa questão de transformação e nas entrevistas que estão acontecendo [a ideia é conectar executivas negras e líderes de grandes empresas].

Na primeira vez que vi a Rachel Maia [empresária, presidente do conselho consultivo da Unicef, embaixadora do Projeto Guri e ex-CEO das marcas Lacoste, Pandora e Tiffany no Brasil], eu disse que queria ser presidente de empresa. Então, quando eu trago essas quase 20 mulheres para o holofote, imagino quantas Lisianes vão começar a sonhar em ocupar cargos na indústria farmacêutica, nos mercados financeiro, agro, de inovação, em gestão de crises, em saúde e em tantos segmentos que a gente tem nesse grupo de mulheres líderes.

Quais os maiores desafios que você precisou enfrentar para chegar à posição profissional em que está atualmente e como conseguiu lidar com eles?

Estar em espaços em que eu era a primeira, a única ou uma das poucas é um grande desafio ainda. Por isso, a minha demanda por trazer mais mulheres para o negócio, os cargos de liderança, gerência e os conselhos de administração. Também tem o desafio da gestão de tempo, de conseguir lidar com



minha família, que é minha prioridade, com meu trabalho, pelo qual sou realmente apaixonada, de estar sempre estudando, fazer voluntariado e descansar. E ter clareza no meio disso tudo, de quais são meus próximos passos, para onde vou e quem posso influenciar. Acho que o principal pra mim é o que vem, como construir e como estar bem assessorada.

Qual a importância da formação profissional que vai além da graduação?

Eu sou a pessoa que mais estu-

da no mundo. Eu adoro um curso, uma especialização, uma formação diferente, algo no exterior, curso de línguas. No momento, estou quase no final do meu MBA executivo na Fundação Dom Cabral e acabei de iniciar um “high impact program” da Saint Paul em Governança Corporativa. Voltei a fazer aula de inglês. Gosto de aula, professor, disciplina. Isso me ajuda a aprender melhor.

E gosto da liderança pelo exemplo. Eu sugeriria para quem nos lê observar os líderes que admira, suas habilidades e os cursos que

fizeram, se foram estudar fora do País, se fizeram imersão no ecossistema de startups no exterior, se fazem viagens de aprendizado. Os líderes que são referência pra mim investem muito nisso.

Quais as principais queixas que você costuma ouvir dos funcionários em geral, em relação ao sistema de liderança corporativa? O que os empregados querem que as empresas não ofereçam?

As principais reclamações que ouço são muito relativas à progressão de carreira e clareza no plano

de carreira. A gente vem em uma mudança no mundo corporativo que foi muito para esse lado de autosserviço, de “você é o dono da sua carreira”, mas não necessariamente fornecendo as ferramentas necessárias para que essas pessoas consigam ascender e consigam entender esses códigos.

Eu sempre li muito sobre mentoria, liderança, a questão de perseverança no ambiente corporativo, e esse conhecimento, que é até periférico à real função, é o mais difícil em relação ao sistema de liderança corporativa. E não é necessariamente que as empresas não ofereçam isso, a gente que não tem clareza nem no que vai buscar. Se eu pudesse recomendar o que tem que ser priorizado, seria essa questão de mentoria, dentro e fora da empresa, de você investir em desenhar seu plano de carreira e entender que a carreira é sua, não é da empresa, e, por último, ter clareza dos seus valores e do que é importante.

Quais transformações você projeta nas culturas organizacionais no futuro próximo, tendo em vista a revolução tecnológica, as conquistas na representatividade e as mudanças sentidas e que estão por vir por causa da pandemia?

A primeira é essa sistemática de trabalhar de casa, em jornadas assíncronas, com pessoas que funcionam de formas diferentes. Sobre como a gente vai construir um ecossistema onde todos possam ter suas necessidades atendidas e possam progredir, ter saúde mental e equilíbrio entre todas essas coisas. E eu acho que a gente voltou a uma onda de representatividade e de discutir esses assuntos, mas o desafio pra mim sempre vai ser colocar isso em prática.

As minhas perguntas sempre vão ser: você está contratando pessoas negras para cargos de liderança? Você está garantindo o desenvolvimento e a sustentabilidade da carreira dessas pessoas? Você está abrindo canais para que elas possam falar como estão se sentindo e quais os próximos passos que pensam? Isso é o importante em uma cultura organizacional, um espaço onde todos possam ter voz e que a gente tenha um plano de ação efetivo.

LISIANE LEMOS é formada em Direito pela Universidade Federal de Pelotas (RS), Gestão de Projetos na Fundação Getúlio Vargas e obteve o MBA de Tecnologia da Informação na Fiap. **IDADE** 31 anos **ONDE TRABALHA** Google **POR ONDE JÁ PASSOU** Microsoft **O QUE ESTÁ ESTUDANDO** MBA executivo na Fundação Dom Cabral e Governança Corporativa na Saint Paul Escola de Negócios

PONTO A PONTO

O BÁSICO DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA

Pós, especialização, MBA: o que é e qual o caminho?

PÓS-GRADUAÇÃO

Todo curso que vem depois de uma graduação é considerado de pós-graduação. Mas cada um tem suas peculiaridades, limites regulados por lei e pode atender a objetivos diferentes. Eles representam possibilidades de inserção no mercado de trabalho, na vida acadêmica, na pesquisa científica, e também (re)qualificação que objetiva promoção ou transição profissional. Os cursos de pós-graduação são divididos em dois tipos: lato sensu e stricto sensu.

ESPECIALIZAÇÃO

É uma alternativa para profissionais que fizeram a graduação há três anos ou mais, têm alguma experiência no mercado de trabalho e que desejam atualizar conhecimentos e aperfeiçoar habilidades específicas em suas áreas de atuação. As especializações também permitem abrir novas possibilidades, acrescentando ao currículo repertório enriquecedor e que não esteja diretamente relacionado com a carreira construída até aqui. A carga horária mínima é de 360 horas-aula. Há cursos pagos, nessa categoria, oferecidos em universidades

STRICTO SENSU

Forma mestres e doutores no universo acadêmico das áreas profissionais, sendo mais indicado para aqueles que desejam seguir as carreiras de pesquisador ou de professor universitário, embora existam mestrados profissionais. A duração desses cursos vai de 18 meses a dois anos para os mestrados e de dois a quatro anos para os doutorados. Na conclusão, o aluno apresenta uma dissertação ou tese para ser avaliada por uma banca de professores e especialistas.

LATO SENSU

Promove aperfeiçoamento profissional em uma área específica do conhecimento e em sintonia com demandas de mercado de trabalho e, por exemplo, da carreira executiva (mas não só). Podem ser especializações e MBAs.

MBA

Trata-se de pós-graduação voltada à área de administração, com ênfase em negócios e gestão. É buscada por profissionais que já têm experiência de três a cinco anos ou mais e que vislumbram assumir cargos de liderança. É recomendada para gestores em fase de formação e também para quem tem a carreira consolidada. Esse curso não dá ao aluno formado o título de mestre, que só é obtido no mestrado stricto sensu. Carga horária mínima exigida é de 360 horas-aula.

COMO ESCOLHER

- 1 'CONHEÇA-TE A TI MESMO'**
 Sim. Antes de tomar qualquer decisão, olhe para dentro. Identifique e entenda seu objetivo. Perguntas a se fazer: você quer ascender na carreira em sua área de atuação? É atraído pela possibilidade de mergulhar em pesquisas científicas? Quer ser professor? Sente-se pronto para assumir um posto de liderança? Consegue conciliar estudo com emprego?
- 2 OLHE PARA FORA**
 Se já está de acordo com seus objetivos, é hora de pesquisar possibilidades, tendências e demandas. A área escolhida pode estar passando por transformações e até mesmo um rompimento total, uma mudança completa. Estude. Apure. Avalie. Converse com profissionais de sua área, acesse conteúdos online, informe-se o máximo possível e procure quem se formou recentemente ou está cursando a escola de sua preferência.
- 3 ESCOLHA A ESCOLA**
 Pesquise em manuais como o **Estadão Guia do MBA** e em rankings especializados. Saiba detalhes sobre a metodologia e informe-se sobre o corpo docente, seus currículos e capacitações. O formato do curso precisa ter a ver com seus objetivos. Redes sociais e até sites de reclamação servem para avaliar como a escola resolve os conflitos com alunos e ex-alunos. Conheça a reputação da instituição.
- 4 TRACE UMA ESTRATÉGIA**
 Cursar uma pós-graduação requer um bom planejamento de tempo e de dinheiro. Quem precisa continuar trabalhando deve avaliar os custos e negociar com a chefia eventuais ausências no emprego. Procure se informar sobre bolsas e programas de financiamento. Importante: para cursos híbridos ou 100% online, é fundamental fazer um combinado com você mesmo (disciplina, organização, compromisso, concentração) e com quem vive junto. Todo mundo precisa colaborar para que isso funcione.

'ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA'

Sucesso nos Estados Unidos destinado a cursos introdutórios de finanças corporativas em nível MBA, o livro incorpora nesta edição experiências e práticas no Brasil.

AUTORES: Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey Jaffe e Roberto Lamb
EDITORA: AMGH | 1.072 páginas
PREÇO: R\$ 213,83

'DATA SCIENCE PARA NEGÓCIOS'

É um guia amplo sobre os princípios fundamentais da mineração de dados e que orienta o uso do pensamento analítico para extrair conhecimento e valor de negócio.

AUTORES: Foster Provost e Tom Fawcett
EDITORA: Alta Books | 404 páginas
PREÇO: R\$ 56,90

'O DILEMA DA INOVAÇÃO: QUANDO AS NOVAS TECNOLOGIAS LEVAM EMPRESAS AO FRACASSO'

Com base em experiências de sucesso e fracasso de companhias líderes de mercado, apresenta um conjunto de regras para capitalizar o fenômeno da inovação de ruptura.

AUTOR: Clayton M. Christensen
EDITORA: M. Books | 320 páginas
PREÇO: R\$ 64,20

'A ECONOMIA DA ESTRATÉGIA'

Propõe análises estratégicas de mercado e combina conceitos básicos da teoria econômica de empresas e ideias da literatura estratégica moderna.

AUTORES: D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley e S. Schaefer
EDITORA: Bookman | 592 páginas
PREÇO: R\$ 289



LIVROS

ESTANTE REFORÇADA

Especialistas em formação executiva e em liderança empresarial indicam publicações para quem deseja saber, refletir e realizar cada vez mais

◆ POR FABIANA SERAGUSA



'EXECUÇÃO: A DISCIPLINA PARA ATINGIR RESULTADOS'

A intenção é mostrar que práticas bem-sucedidas surgem de união de pessoas, estratégia e operação, fechando a lacuna entre resultados prometidos e alcançados.

AUTORES: Larry Bossidy e Ram Charan
EDITORA: Alta Books | 288 páginas
PREÇO: R\$ 52,42

'SOFT SKILLS: COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA OS NOVOS TEMPOS'

Dicas práticas em 33 temas amparadas em experiências e pesquisas: cada vez mais, profissionais são valorizados por comportamentos, mais do que habilidades técnicas.

AUTORAS: Lucedile Antunes (coordenação editorial)
EDITORA: Literare Books | 330 páginas
PREÇO: R\$ 31,41 (e-book)

'PIPELINE DE LIDERANÇA: O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO'

Apresenta modelo testado e comprovado para planos de carreira, sucessões e formação de líderes. A base são pesquisas com mais de 100 empresas ao longo de 10 anos.

AUTORES: Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel
EDITORA: Sextante | 272 páginas
PREÇO: R\$ 29,99

Esta seleção de livros inclui indicações dos seguintes entrevistados: Alessandra Costenaro Maciel, diretora executiva da Anamba (Associação Nacional de MBA); Daniela Cartoni, coordenadora acadêmica dos programas de MBA online da Unifaj Evolution; David Kallás, coordenador executivo da pós-graduação lato sensu do Insper; Lucedile Antunes, professora de pós-graduação do Instituto Mauá de Tecnologia; e Paulo Lemos, diretor da FGV Educação Executiva SP.

'REIMAGINING BUSINESS EDUCATION: INSIGHTS AND ACTIONS FROM THE BUSINESS EDUCATION JAM'

O objetivo é repensar o futuro da educação empresarial em um mundo mais aberto e conectado, quebrando modelos e estruturas tradicionais. Em inglês.

AUTORES: Paul R. Carlile, Steven H. Davidson, Kenneth W. Freeman, Howard Thomas e N. Venkatraman
EDITORA: Emerald Publishing Limited | 144 páginas
PREÇO: R\$ 346,27

'LATIN AMERICA: MANAGEMENT EDUCATION'S GROWTH AND FUTURE PATHWAYS'

Debate a evolução do ambiente competitivo de educação empresarial na América Latina nos próximos dez anos – e suas influências em questões críticas da área. Em inglês.

AUTORES: Gabriela Alvarado, Howard Thomas, Lynne Thomas e Alexander Wilson
EDITORA: Emerald Publishing Limited | 192 páginas
PREÇO: R\$ 552,96

'THE PERSONAL MBA: MASTER THE ART OF BUSINESS'

Este best-seller internacional compartilha fundamentos de vendas, negociação, estratégia e marketing, de forma objetiva, para diversos estágios de carreira. Em inglês.

AUTOR: Josh Kaufman
EDITORA: Portfolio Penguin | 464 páginas
PREÇO: R\$ 159,88