

# **A Pós-Graduação *Lato Sensu* em Administração no Brasil: um estudo de caso**

LUIZ ANTONIO DOS SANTOS MONTEIRO

## **RESUMO**

Este artigo delinea as características dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração realizados em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no período de 2002 a 2007. Trata-se de um extrato parcial de pesquisa, sob este mesmo tema, ora em desenvolvimento, com características descritivas, exploratórias e de levantamento. Constitui um estudo de caso, sob enfoque qualitativo, que utiliza a entrevista como principal instrumento para coleta de dados. Os sujeitos participantes do estudo são coordenadores e egressos dos referidos cursos. O método de análise de conteúdo foi adotado para interpretar as informações levantadas. Como resultados, observou-se que os cursos investigados não contemplam adequadamente o exercício da prática gerencial contemporânea, bem como registrou-se a ausência de alguns requisitos indicados pelo Conselho Nacional de Educação, como a presença de doutores e mestres para ministrar disciplinas e rigor na frequência às aulas. A monografia constitui grave problema nesta modalidade de curso.

**Palavras-chave:** Gestão da Pós-Graduação, Administração e Qualidade na Pós-Graduação.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão do processo de mudanças organizacionais, decorrente entre outras, de tecnologias inovadoras de produção, demanda o desenvolvimento de novas competências gerenciais, aqui entendidas como a capacidade de intervir eticamente na realidade de forma crítica e criativa, como salienta DEMO (1996).

Segundo Morgan (1986), a história revela que as competências gerenciais se modificam conforme as mudanças ambientais.

Dessa forma, verifica-se que, até os idos de 1960, a atividade gerencial exigia o domínio de técnicas específicas. O gerente bem sucedido era aquele que tinha capacidade de combinar habilidades técnicas, humanas e conceituais. Nos anos de 1970 e 1980, estas ainda eram relevantes, mas o ambiente de incertezas e mudanças galopantes já sinalizava a necessidade de outras habilidades.

A partir de 1990, as competências gerenciais passam a exigir não só domínio de habilidades técnicas, mas a requerer o desenvolvimento de atitudes e valores capazes de lidar com uma enorme variedade de forças internas e externas às organizações.

Assim sendo, para fazer face às demandas do avanço das ciências e dos padrões de competitividade do mercado, os profissionais em atuação no nível gerencial necessitavam, em curto espaço de tempo, aprimorar e aprofundar os seus conhecimentos, bem como adquirir novas competências e habilidades.

Coincidentemente observa-se que é também no início da década de 1980 que a demanda pelos cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração aumenta significativamente no Brasil. Pesquisa realizada pela Associação Catarinense das Fundações Educacionais-ACAFE indica que, no período de dez anos (1983-1992), ocorreu um percentual de crescimento na oferta de tais cursos na região sudeste de 221,9% e na região Sul, de 88%. A região nordeste apresentou uma taxa de crescimento negativa de (-) 39,5%. Esses cursos foram oferecidos por instituições privadas e públicas de ensino superior.

Em relação a essa questão, e referente ao mesmo período, dados fornecidos pela Coordenação do Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES confirmam um crescimento de 421% na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* por ela apoiados em instituições de ensino superior, registrando-se um maior percentual na região sul, seguido pela região sudeste e nordeste (SEIDEL, 1994).

Neste sentido, San-Martin (1996), por ocasião do XII ENPROP (Encontro Nacional de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das Instituições de Ensino Superior Brasileiras), confirma o que foi verificado por Seidel (1994) acerca da demanda e da expansão dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, ao declarar:

Observa-se uma crescente demanda por atualização e aperfeiçoamento profissional, por pessoas já inseridas no mercado de trabalho, que buscam o aprofundamento e novos conhecimentos que propiciem o desenvolvimento de habilidades técnico-profissionais indispensáveis para a otimização de ações competentes em seu campo de atuação, tendo em vista o ritmo acelerado de novas descobertas (SAN-MARTIN, 1996, p. 12).

Reportando-se, ainda, à clientela de tais cursos, Oliveira (1991, p. 155-157) afirma que:

A clientela dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração é predominantemente formada por pessoas do sexo masculino, com até 30 anos de idade, graduação em administração ou engenharia,

pouco tempo de trabalho e reduzida experiência profissional, ocupando cargo de gerência.

Esses fatos relembram o momento histórico no qual se inicia o ensino de administração. A implantação e evolução dos cursos de administração no Brasil possuem uma estreita relação com as transformações ocorridas no campo da produção econômica a partir da década de 1930. Data desse período a preocupação com os assuntos econômicos, derivados conseqüentemente da depressão de 1929 e, da participação do Estado no processo de industrialização do país.

A sociedade brasileira, até então basicamente agrária, passava gradativamente a deslocar seu pólo dinâmico para a industrialização. Nessas circunstâncias, deparou-se com o problema da formação de pessoal especializado para analisar e planificar as mudanças econômicas que estavam ocorrendo, e com a necessidade de criação de centros de investigação destinados à análise de temas econômicos e administrativos (MARTINS, 1989).

Com a aceleração do processo de modernização e da industrialização da economia brasileira, intensificava-se, também, as discussões e as primeiras iniciativas de criação de uma instituição de ensino voltada para a capacitação de futuros administradores.

Discutia-se, ainda, que a tarefa deveria ser atribuída a uma instituição que não tivesse diretamente vinculada ao rígido sistema educacional brasileiro. Resultou desse embate a criação da Fundação Getúlio Vargas, em julho de 1944, a primeira instituição que desenvolveu o ensino de administração no país.

Ao longo dos anos de 1950 e 1960 surgiram, gradativamente, os primeiros Institutos, a Escola de Administração Pública-EBAP no Rio de Janeiro e a Escola de Administração de Empresas-EAESP em São Paulo, ambas vinculadas a citada Fundação (OLIVEIRA, 1995).

Segundo Couvre (1982), o ensino de administração está relacionado ao processo de desenvolvimento do país. Salienta, ainda, que a evolução de tais cursos apresenta-se como uma faceta do espírito modernizante.

No momento atual, a sociedade brasileira, atingida pelos impactos decorrentes da 3ª revolução industrial e do processo de globalização da economia, vivencia um processo de intensas mudanças econômicas, políticas e sociais.

A partir de 2002, Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul, registrou uma série incomum de propagandas anunciando vários cursos de pós-graduação *lato sensu*, em especial, aqueles voltados à área de administração ou gestão.

Nesse cenário, retoma-se a discussão em relação à necessidade de observar mais de perto o ensino de pós-graduação em administração, face às demandas de capacitação profissional para atender às exigências decorrentes, em termos de competências gerenciais, para a inserção e/ou permanência dos administradores no mercado de trabalho.

A crescente demanda dos profissionais atuantes no mercado de trabalho por cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração, parece sugerir que essa modalidade de curso atende às necessidades relativas à aquisição de conhecimentos essenciais para responder às exigências impostas pelas transformações organizacionais. Assim sendo, este artigo apresenta um esboço das características dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração, ofertados por instituições públicas e privadas de ensino superior de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no período de 2002 a 2007.

Trata-se, portanto, de um estudo de caso descritivo e exploratório, desenvolvido sob o enfoque qualitativo, cujo principal instrumento para a coleta de dados foi a entrevista aberta, realizada com coordenadores e egressos dos cursos de especialização em administração realizados em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no período de 2002 a 2007. Utilizou-se, também, de pesquisa bibliográfica e documental. Para interpretar o conjunto de dados levantado foi adotada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Convém lembrar que a educação vem sendo considerada pelo setor produtivo como fator desencadeante do processo de desenvolvimento organizacional, tendo em vista que o conhecimento constitui um elemento diferenciador na competição mundial (PAIVA, 1995). Todavia, na moderna sociedade tecnológica, os conhecimentos adquiridos no processo de educação formal de uma profissão tornam-se obsoletos, num prazo de até cinco anos (WILLIAMS, 1978). Essas afirmações corroboram uma idéia que vem ganhando força no mundo do trabalho: a educação continuada é uma necessidade que se impõe aos profissionais e às organizações no que diz respeito à necessidade de atualização constante dos conhecimentos profissionais, essenciais para que eles reajam de forma construtiva e criativa às mudanças e se antecipem a elas (LEGRAND, 1970).

Nessa conjuntura, vislumbra-se a importância da pós-graduação *lato sensu* como um instrumento de aproximação entre as instituições de ensino superior e o setor produtivo, no sentido de realizar cursos de aperfeiçoamento e especialização voltados para a requalificação de profissionais já engajados no mercado de trabalho, conforme preconiza o Parecer 977/65 do Conselho Federal de Educação – CFE (Brasil, 1965) que estabelece as bases da pós-graduação no Brasil.

Porém, o que se registra no Brasil é a proliferação desenfreada dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, em especial na área da administração, sem parâmetros claros e definidos em relação às suas dimensões acadêmicas e administrativas (Gazolla, 1996; San Martin, 1996; Oliveira, 1995), com reflexos na sua eficácia social.

Face ao exposto, considera-se este estudo relevante, na medida, em que acrescentará conhecimentos para refletir sobre a formulação de uma política de pós-graduação *lato sensu* que atenda às demandas atualmente postas pelo ambiente dos negócios e estreitar as relações entre as instituições de ensino superior, o setor produtivo e a sociedade em geral.

## **2 TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E MUDANÇAS NO PERFIL DO ADMINISTRADOR**

As transformações nas empresas, decorrentes das mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e sociais registradas nos últimos anos, demandam novos processos de gestão e lançam desafios constantes em termos de habilidades e competências de seus profissionais. No caso de gestores, é fundamental desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente, isto é, a capacidade de desenvolver futuros alternativos para a sua organização, estabelecendo transações ambientais que levem ao alcance da missão organizacional. Em outras palavras, o gerente precisa ter visão de futuro, usar análises racionais, métodos intuitivos, lidar com o incerto, o imprevisto e o não familiar (RUAS, 2007; MOTTA, 1991).

Moura (1994) salienta que os administradores são preparados para atuar como especialistas em sistemas fechados. Assim, registra-se uma preocupação em privilegiar a aquisição de instrumentos e conceitos operacionais. Todavia, essa orientação não mais satisfaz as atuais demandas para o exercício de uma gerência competente. Para o momento, é fundamental adquirir habilidades conceituais mais amplas, inclusive quanto às responsabilidades perante o meio externo.

Nessas circunstâncias, desenvolver competências é preciso, para desdobrar as potencialidades do indivíduo, ou ainda, oferecer-lhe oportunidade de tornar-se construtor de seu próprio destino e apto para conviver solidariamente em sociedade (DEMO, 1996).

Para identificar as competências gerenciais, então requeridas no ambiente das organizações empresariais, em escala global, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial-SENAI realizou, em 1996, uma pesquisa de âmbito nacional intitulada: Identificação dos Perfis de Competência dos Estratos Gerenciais – envolvendo representantes de empresas das

Federações das Indústrias, dos Departamentos Regionais, do Departamento Nacional e Acadêmicos de várias universidades do país (SENAI, 1996).

Os resultados desta pesquisa revelaram que iniciativa, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, orientação para resultados, comunicação, flexibilidade, capacidade de negociação e liderança, constituíam as principais competências requeridas pelos sujeitos entrevistados.

Além disto, as competências identificadas na pesquisa pareciam sugerir que, tanto os programas de formação quanto os de aperfeiçoamento de administradores, deveriam propiciar condições para o desenvolvimento continuado desses profissionais, através da oferta de um conjunto de saberes como: saber-fazer, saber-ser e saber-agir.

Enfim, para desenvolver as competências identificadas na referida pesquisa, os cursos, quer sejam de formação, de especialização ou de aperfeiçoamento, deverão oportunizar aos profissionais de nível superior, e sobretudo, àqueles que exercem funções gerenciais, condições que os estimulem a desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e novas experiências a fim de desempenharem adequadamente os seus papéis sociais.

Ao que tudo indica, a crescente oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu* no país, parece não estar preenchendo esta necessidade de educação continuada por parte dos profissionais de nível superior que atuam no ambiente empresarial.

### **3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL**

A literatura sobre a pós-graduação no Brasil registra a existência da realização de atividades, deste nível de ensino, nos idos de 1950. No entanto, é a partir de 1965 que a pós-graduação se tornou uma questão de interesse nacional, culminando com a homologação do Parecer 977/65, do Conselho Federal de Educação (Brasil, 1965), que conceitua, determina as funções, estabelece os objetivos e critérios para o funcionamento da pós-graduação no país. Destaca, ainda, que ela se compõe de cursos de níveis e finalidades diferenciados: a pós-graduação *stricto e lato sensu*.

Segundo o referido parecer, a função da pós-graduação consiste em oferecer, dentro da universidade, o ambiente e os recursos adequados para a realização da livre investigação científica, podendo-se afirmar a gratuidade criadora das mais altas formas de cultura universitária. A Pós-graduação *stricto-sensu*, representada pelos cursos de mestrado e doutorado, destina-se à formação de professores, pesquisadores e profissionais de alto padrão acadêmico. Os cursos desse nível conferem grau acadêmico e destaque especial à produção do conhecimento e à atividade desinteressada.

A pós-graduação *lato-sensu*, conforme o parecer 977/65 e ratificado pela Resolução nº01/2000 do Conselho Nacional de Educação – CNE (Brasil, 2000), está definida como todo e qualquer curso que se segue à graduação, sendo representada pelos cursos de especialização e aperfeiçoamento. Destina-se a profissionais de nível superior e tem um objetivo técnico profissional específico, sem abranger o campo total do saber em que se insere a especialidade. São cursos destinados ao aperfeiçoamento e à especialização, nas partes que se compõem um ramo profissional ou científico. Sua meta é o domínio científico e técnico de uma certa e limitada área do saber ou da profissão, para formar o profissional especializado. São cursos, voltados, predominantemente, para o mercado de trabalho, não conferindo, portanto, grau acadêmico a seus participantes.

Não estando vinculada diretamente à carreira docente de ensino superior, a pós-graduação *lato-sensu* permaneceu num limbo conceitual e normativo, sendo normalmente percebida como pós-graduação profissionalizante, voltada para o aperfeiçoamento de

profissionais do mercado de trabalho não acadêmico e considerada, por esse motivo, o lado menos nobre da pós-graduação (SEIDEL, 1994).

Embora desprestigiada pelas autoridades educacionais, a pós-graduação *lato-sensu* tem proliferado significativamente, sem nenhum acompanhamento, apresentando uma grande heterogeneidade em relação à qualidade acadêmica e científica de seus projetos (GAZOLLA, 1996).

Experiências bem sucedidas, realizadas por algumas universidades do país, apontam os cursos de especialização como instância mediadora, no sentido de implementar a articulação da universidade com o setor produtivo, visando à realização de programas de intercâmbio tecnológico, difusão de conhecimentos teórico-práticos, de atividades de pesquisa e de programas de desenvolvimento e recapacitação de recursos humanos, para atender às atuais demandas de qualificação profissional, requeridas pela sociedade.

Portanto, torna-se oportuno repensar a pós-graduação *lato sensu* e discutir políticas que a valorizem na proporção da importância que vem assumindo entre os profissionais administradores e as empresas que incentivam este tipo de programa de qualificação.

#### **4 DELINEAMENTO DA PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CAMPO GRANDE**

O surgimento oficial da Pós-Graduação *Lato Sensu* (PGLS) em Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul, pode ser atribuída a sua Universidade Federal por intermédio da criação do curso de graduação em Medicina, nos idos de 1970.

Convém ressaltar que a estrutura curricular para a formação do profissional médico no Brasil exige que, após os seis anos de graduação, seja realizada a residência médica para fins de aperfeiçoamento técnico dos conhecimentos adquiridos durante o respectivo curso.

Esta forma complementar de conhecimento constitui o tipo mais antigo de curso para a formação continuada, conforme registra o Conselho Regional de Medicina.

Salienta-se, também, que este curso constitui uma das formas de Pós-Graduação *Lato Sensu*, de acordo com a legislação em vigor no país.

Decorridos mais de 30 anos desde a implantação oficial do primeiro curso de PGLS no Estado de Mato Grosso do Sul, registram-se no período de 2002 a 2007 mais de uma centena de cursos de especialização em diversas áreas do conhecimento.

Destaca-se que, em 2002, cerca de 38 cursos de PGLS na área de gestão empresarial foram disponibilizados à sociedade campo-grandense, conforme os materiais de divulgação distribuídos pelas instituições de ensino superior (IES) da capital, pelos conselhos profissionais, bem como por meio de veiculação publicitária na mídia impressa e falada.

Entre as instituições de ensino superior que oferecem cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Campo Grande, destacam-se a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, a Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – UNIDERP/ANHANGUERA, Centro Universitário de Campo Grande – ANHANGUERA (antiga UNAES), a Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, além de outras instituições que promovem tais cursos em parceria e convênios com outras IES do país que têm sucursal no Mato Grosso do Sul.

Os cursos oferecidos por essas instituições abrangem diversas áreas, com destaque para as especializações voltadas para a administração, a pedagogia e o direito.

Em relação à administração, ao que tudo indica, existem duas áreas que concentram estes cursos: uma voltada para os setores básicos e complexos das empresas e outra direcionada para as necessidades emergentes do Estado.

Em geral o material de divulgação levantado não se apresenta de forma adequada. Isto pode ser verificado pela ausência de informações claras sobre os objetivos dos cursos, o

conjunto de disciplinas a ser desenvolvido, as ementas, bem como a carga horária total a ser desenvolvida.

Ressalta-se ainda, o anúncio de alguns renomados docentes vindo de outros estados para ministrar disciplinas especializadas nos cursos oferecidos, como estratégia de marketing para atrair um contingente maior de pessoas interessadas.

Os requisitos para inscrição se mostram comuns para a maioria dos cursos oferecidos, quais sejam: ser portador de diploma de curso superior, apresentar curriculum vitae, preencher formulário de inscrição e comprovar o pagamento de taxa de matrícula, cujo valor varia entre as instituições promotoras.

O processo seletivo se baseia, em geral, na análise curricular do candidato. Entretanto, segundo os relatos dos entrevistados e do pessoal envolvido com a administração dos cursos de PGLS, o critério predominante era o preenchimento total das vagas previstas.

Vale ressaltar que os recursos necessários para cobrir as despesas com a PGLS provinham e, ainda hoje provém, das taxas de inscrição e das mensalidades, sendo esta última parcelada ao longo do curso, que dura em média 18 meses.

O valor da mensalidade vem oscilando em torno de R\$200,00 a R\$450,00 e pode ter seu montante reduzido por meio de descontos concedidos por algumas IES em função da pontualidade no pagamento (10% do valor em média) ou por conta de convênios firmados com outras entidades elevando, ainda mais, o citado percentual de desconto.

Constata-se, ainda, que a maioria dos alunos da PGLS em administração em Campo Grande não conta com o apoio financeiro das empresas onde trabalha, a título de incentivo para qualificação profissional ou algo equivalente.

O período de funcionamento das aulas ocorre sempre aos finais de semana, preferencialmente nas sextas-feiras à noite e nos sábados pela manhã e à tarde com intervalos quinzenais entre cada disciplina ministrada.

O formato com que se apresentam tais cursos varia entre si, respeitando-se, em princípio a carga horária de 360 horas.

O processo de avaliação da aprendizagem adotado pela maior parte das IES utiliza provas e/ou trabalhos escritos cujo conceito, por disciplina, não pode ser inferior a 7,0 (sete).

Várias instituições acrescentam, também, a monografia como requisito final para a conclusão de curso, utilizando-se do mesmo conceito final adotado para as matérias oferecidas ao longo de seu desenvolvimento.

O corpo docente dos cursos é composto em sua maioria por professores especialistas e graduados com certa experiência acadêmica e/ou profissionais de nível superior na área focada pelo curso e poucos mestres e doutores.

Algumas instituições estruturam seus cursos de PGLS de acordo com a Resolução nº01/2000 do Conselho Nacional de Educação – CNE (Brasil, 2000). Entretanto, de acordo com os sujeitos entrevistados, nem sempre a citada resolução vem sendo cumprida.

Alguns relatos registram que boa parte dos programas dos cursos oferecidos não fora divulgada na íntegra, o que impedia um acompanhamento efetivo dos conteúdos a serem ministrados ao longo destes. As turmas, em sua maioria, eram compostas, em média, por 40 alunos.

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados é quanto à abordagem acadêmica de alguns cursos realizados, aproximando-se, às vezes, do mesmo enfoque que predominara em seus cursos de graduação.

Com relação à coordenação didática, pedagógica e administrativa desses cursos, as falas revelam que em grande parte das instituições, ela se mostra de forma tímida ou mesmo ausente, sugerindo pouco envolvimento com os principais problemas registrados ao longo dos cursos de PGLS.

No tocante à monografia e/ou trabalho de conclusão de curso exigido por grande parte dos programas de PGLS em Campo Grande, tem-se que esta atividade final, desenvolvida pelos alunos, apresenta-se como o grande problema dos cursos ministrados.

Os cursos de PGLS têm em seu currículo a disciplina metodologia da pesquisa que, na prática, deveria capacitar o aluno a desenvolver o respectivo trabalho final. Porém, a carga horária desta disciplina nos cursos, 30 horas em média, leva a dedução de que as dificuldades que os alunos têm para a realização da monografia estejam intimamente ligadas ao fato de que ela, considerada básica para o entendimento da pesquisa, apresente problemas de conteúdo, método de ensino ou, ainda, de adequação de seu formato às especificidades deste tipo de curso.

As informações necessárias para observar mais de perto a PGLS em administração em Campo Grande ainda se mostram de forma pouco clara, em virtude de que muitas das IES observadas não disponibilizaram os dados necessários para que o pesquisador aprofundasse questões levantadas ao longo do estudo.

Mesmo assim, pode-se verificar que os cursos identificados apresentam uma estrutura curricular que contempla os setores básicos que permeiam as funções clássicas da administração, descritas por Henry Fayol, quais sejam: técnica, comercial, segurança, administrativa e financeira. Esta constatação parece sugerir um certo tradicionalismo impresso nos programas dos cursos de especialização em administração oferecidos em Campo Grande.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil foram criados com o objetivo de aprofundar e atualizar conhecimentos, buscando especializar alunos egressos dos cursos de graduação, para que estes viessem a ter mais e melhores oportunidades no mercado de trabalho, cada vez mais exigente.

A análise do conjunto de dados coletado sinaliza que o significado da pós-graduação *lato sensu*, de acordo com a percepção do pessoal entrevistado, está vinculado à oportunidade de aprimorar os conhecimentos adquiridos na graduação e à necessidade de buscar novas informações para acompanhar o ritmo desenfreado dos avanços científicos e tecnológicos.

A pós-graduação *lato sensu* em administração também foi configurada como um curso no qual o participante adquire ferramentas para melhorar o seu desempenho profissional, como técnicas de gestão e liderança, além de desenvolver e/ou aperfeiçoar habilidades para trabalhar em equipe, requisito fundamental para a dinâmica das organizações contemporâneas.

Segundo os entrevistados, os referidos cursos deveriam contemplar mais de perto o exercício da prática profissional, enfatizando determinadas técnicas gerenciais, bem como propiciar conhecimentos articulados entre si, para que possam aprender de forma sistematizada. Entende-se que para isso, o curso tenha de ter um planejamento e cumprir os respectivos objetivos curriculares, o que, ao que tudo indica, não vem ocorrendo com regularidade no período analisado.

Além disto, registra-se que na maioria dos cursos, não há processo de seleção para ingresso neste nível de ensino, o que dificulta ainda mais o alcance dos pretensos objetivos divulgados nos folders distribuídos em diversas organizações empresariais da capital de Mato Grosso do Sul.

Identificou-se, também, que alguns poucos cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração oferecidos pelas IES de Campo Grande atendem aos requisitos indicados pela Resolução nº 01/2000 do CNE (Brasil, 2000), destacando-se entre eles a titulação do corpo

docente e a falta de rigor adequado nos processo de avaliação e controle de frequência às disciplinas ministradas.

O trabalho final de conclusão de curso, denominado de “monografia”, constitui outra grande dificuldade para o desenvolvimento deste nível de pós-graduação, conforme registra a maioria dos entrevistados.

Dado o exposto, pode-se concluir que a PGLS em administração em Campo Grande é recente e que se encontra envolta em certa nebulosidade, o que restringe os estudos sobre o tema, fazendo com que as informações relatadas sejam observadas com cautela.

Convém ressaltar que, em função da flexibilidade permitida pela legislação educacional brasileira, este tipo de curso não se encontra devidamente regulamentado, exceto aqueles voltados para a formação de professores.

Porém, a falta de registro e mesmo de controle pela maior parte das IES pesquisadas, sugere, uma vez mais, a ausência de comprometimento com a qualidade acadêmica necessária ao pleno funcionamento desta modalidade de pós-graduação no município em foco.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, LDA, 2004.

BRASIL, Conselho Federal de Educação, Parecer, 977. Documenta 1965, p. 98.

BRASIL, Conselho Nacional de Educação. Pareceres, 2000.

COUVRE, Maria de Lurdes Manzini. A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresas. Rio de Janeiro, Vozes, 1981.

DEMO, Pedro. Avaliação sob o Olhar Propedêutico. Campinas, SP: Papyrus, 1996. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

GAZOLLA, Ana Lúcia. Evolução das Formas de Organização da Pós-Graduação Brasileira. Documento Preliminar para o Projeto de Discussão sobre a Pós-Graduação Brasileira Apresentado a CAPES, Brasília, 1996.

LEGRAND, Paul. Introduction à l'Éducation Permanente. Unesco, 1970.

MARTINS, Carlos B. Surgimento e Expansão dos Cursos de Administração no Brasil (1952-1983). Ciência e Cultura. São Paulo, v. 41, n. 7, p. 663-673, jul. 1989.

MORGAN, Gareth. Images of Organization. Beverly Hills: Sage, 1986.

MOTTA, Paulo Roberto. A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOURA, Paulo C. Construindo o Futuro: O Impacto Global do Novo Paradigma. Rio de Janeiro: Manual Consultoria, 1994.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de. Pós-Graduação: Educação e Mercado de Trabalho. Campinas, S. P: Papyrus, 1995 (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

OLIVEIRA, Janete L. Pereira, D. de Castro. O Aluno Formado e o Curso de Administração da PUC-MG. In Reunião da ANPAD, 1991, 15, Salvador:ANPAD, 1991, 4v. v. 3, p. 211-221.

RUAS, R. L. ; COMINI, G. M. . Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências: Articulando Teoria e Prática em programas de pós graduação em formação gerencial. Cadernos EBAPE.BR, v. Espec, p. 36-49, 2007.

SAN-MARTIN, Maria Resende. Reflexões sobre Políticas para a Pós-Graduação Lato-Sensu. XII ENPROP, João Pessoa: 1996.

SEIDEL, Thereza Toffano. Análise da Pós-Graduação Lato-Sensu- Institucionalização, Política e Estratégias. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília: 1994.

SENAI. DN. Identificação dos Perfis de Competências dos Estratos Gerenciais; Relatório de Pesquisa, 2ª ed. Rio de Janeiro, Asdin/DPEA, 1996.

WILLIAMS, Gareth. Vers, l' Education permanente: Un Rôle Nouveau Pour Les Établissements d' Enseignement Supérieur, UNESCO, 1978.