

PRATICAS DE INOVAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO NAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO NA LA SALLE BUSINESS SCHOOL/RS

Resumo: O objetivo deste estudo é discutir sobre o desenvolvimento das competências gerenciais oferecidas pela La Salle *Business School*, no âmbito dos programas pós-graduação *lato sensu*. Este estudo é classificado como exploratório e estudo de caso, sendo que a coleta de dados ocorreu através de documentos institucionais, *site* da instituição e entrevistas semiestruturadas com os (ex)dirigentes da La Salle *Business School*. Para a análise dos dados, foi realizada análise conteúdo com predominância na análise documental. Os resultados apontam há uma crescente preocupação com investimentos em relação a formação gerencial, tanto por parte das empresas quanto dos profissionais, porém existe um grande desafio acerca de um alinhamento da metodologia de ensino a fim de proporcionar uma contribuição efetiva neste tipo de formação.

Palavras-chave: Formação gerencial; Programas de pós-graduação *lato sensu*; Escola de Negócios.

1 Introdução

Este artigo é fruto parcial do projeto de pesquisa “A aprendizagem de competências gerenciais complexas para a formação gerencial: um estudo Luso-Brasileiro com empreendedores da Indústria Criativa”, desenvolvido a partir do ano de 2013. Trata-se de uma contribuição, ainda em desenvolvimento, baseada em experiências de pesquisa e consultoria, o que a coloca, portanto, no contexto de uma construção em “pleno movimento”, com todos os riscos, problemas e simplificações de um processo de tal tipo.

O objetivo é o de avançar na compreensão de uma epistemologia gerencial adequada ao ensino da pós-graduação *lato sensu*, no âmbito das ciências sociais aplicadas, além de investigar como os discentes podem aprender mobilizar e utilizar competências gerenciais complexas no seu dia-a-dia. Um dos objetivos deste projeto de pesquisa é discutir como está sendo oferecido e desenvolvido o ensino gerencial na modalidade pós-graduação *lato sensu* (MBA), nas escolas de negócios, compreendendo as práticas de inovação e a inserção da internacionalização. Para tanto, foi estudado o caso da La Salle Business School/Canoas/RS/Brasil.

A justificativa para este estudo alicerça-se em Karawejkyz et.al. (2012), observando que as Escolas de Negócios conhecidas também como Business School, foram criadas a fim de preparar os profissionais para a atual complexidade do mercado de negócios. Ruas (2003) complementa que esta crescente busca pelo desenvolvimento pessoal para atender as frequentes mudanças, promoveu a criação de diversos programas de formação e educação, com o intuito de suprir as lacunas existentes entre a teoria e prática nos processos de educação e de desenvolvimento gerencial, contribuindo para a formação de profissionais que atuam em cargos de gestão. Nesta perspectiva, Vasconcelos (2013) observa que as Escolas de Negócios têm fracassado em relação à formação dos gestores, e que esta educação gerencial deve ser repensada e reestruturada, considerando a sua importância como ferramenta estratégica no desenvolvimento das competências gerenciais. Antonello e Ruas (2002) complementam que as Escolas de Negócios têm oferecido disciplinas que articulam a teoria com a prática, mas que não aprimoram as competências gerenciais.

De acordo com Dados da Associação Nacional dos MBA (ANAMBA) em 2011, a procura pela oferta destes cursos tem aumentado em cerca de 5% ao ano, sendo que esta mesma associação estima que atualmente existam cerca de 9.000 mil cursos de MBA no Brasil. Karawejkyz (2012) complementa que alta demanda por estes cursos, ocasiona a falta

de análise de mercado para a propositura de novos Programas de MBA.

Observando que os investimentos em formação gerencial estão em crescimento anual, verifica-se que as organizações de ensino estão vivendo em uma situação complexa, no qual muitas vezes parecem estar despreparadas para enfrentar os desafios de um mercado em frequente mudança (SANTOS, 2010). Na visão de Le Boterf (2003), as empresas precisam de profissionais que enfrentem os desafios, que tenham iniciativa fazendo escolhas e tomando decisões, ao invés de estarem limitados a desempenhar as atividades conforme a descrição de seu cargo. Considerando isso, Vieira e Luz (2003) afirmam que os gestores passaram a buscar sua formação a partir do momento em que começaram a lidar com estes dilemas de gestão, no qual precisam tomar decisões complexas, em tempo real, o que os obriga a encontrar novas e difíceis soluções.

Segundo Liedtka apud Antonello e Ruas (2005) as empresas gastam anualmente alguns bilhões de dólares em formação gerencial, e na visão de Karawejczyk (2012) as Instituições de Ensino Superior (IES) oferecem através do seu portfólio de produtos e serviços, opções deste tipo de formação, como por exemplo, os chamados cursos de MBA (*Master in Business Administration*), Mestrado Profissional, Educação Corporativa e Cursos *in Company*. Porém no entendimento destes autores, existe uma incerteza quanto à efetividade dessa formação, considerando a falta de referências norteadoras atinentes a esta aprendizagem recebida pelos gestores, principalmente na questão de “como”, “para que” e “para quem” eles aprendem.

Conforme Levy-Leboyer (1996) a competência gerencial estava limitada ao cargo e a função, e só era obtida através de uma qualificação formal. Quanto mais o profissional estudava, mais se tornava competente, ascendia sua carreira profissional e ocupava posições elevadas na hierarquia da organização em que se encontrava. Porém para estes autores, o mercado de trabalho passou por uma série de mudanças, nas quais quebrou este paradigma, compreendendo que as competências gerenciais são um conjunto de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.

Segundo Campos (2011) as instituições de ensino superior enfrentam o desafio de atender clientes cada vez mais exigentes, em relação ao ensino recebido, e o por isso têm a missão de oferecer um ensino de qualidade, conforme as necessidades destes clientes e do mercado em que atuam.

Tendo em vista esta qualificação formal e as necessidades apontadas pelo mercado e suas mudanças, Antonello e Ruas (2005) afirmam que os cursos de pós-graduação *lato sensu*, não estão suprimindo estas necessidades, pois as metodologias e abordagens utilizadas por estes programas não possuem um alinhamento com os problemas empresariais atuais, devido à complexidade no ambiente de negócio, não atendendo as demandas na formação gerencial. Considerando o fato de não haver um maior alinhamento teórico e prático com as necessidades empresariais, este projeto de pesquisa tem como questão central de investigação compreender: Qual a proposta da La Salle *Business School* e quais seus diferenciais perante o mercado?

A La Salle *Business School* foi criada em 2011 pelo Centro Universitário La Salle – Unilasalle/Canoas com o objetivo de formar líderes, aproximando o contexto acadêmico com as demandas empresariais. Dessa forma, este artigo por como objetivo geral analisar a proposta da La Salle *Business School* e seus diferenciais perante o mercado das Instituições de Ensino Superior, e como objetivos específicos, (a) contextualizar historicamente a criação da área e destacar os diferenciais de sua proposta pedagógica e metodológica, e (b) analisar a percepção dos dirigentes e ex-dirigentes da La Salle *Business School* com relação à atuação da área.

Esta introdução é seguida do referencial teórico deste artigo, no qual se refere a *Business School*, Competências Gerenciais e Qualificação Profissional. Após, são

apresentados os procedimentos metodológicos aplicados para a coleta e análise dos dados, seguidos dos resultados obtidos e as discussões apontadas. Por fim, apresenta as considerações desta etapa de pesquisa e as recomendações para estudos futuros sobre este tema.

2 Business School

A busca por formação gerencial foi impulsionada pela abertura do mercado brasileiro durante o Governo Collor, no qual se fez necessário o conhecimento de ferramentas de apoio à tomada de decisões, ter capacidade de usá-las corretamente e ainda de mobilizar a equipe para alcançar as metas e atingir os resultados esperados pelas empresas. A partir da década de 90, começam a surgir os cursos de MBA no Brasil, nos quais são regulados pela Resolução nº 1 do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Câmara de Ensino Superior (CES), de 8 de Junho de 2007, sendo oferecidos por instituições credenciadas. (BISPO, 2013).

Segundo Karawejkyz (2012) as Escolas de Negócios conhecidas também como *Business School*, foram criadas a fim de preparar os profissionais para a atual complexidade do mercado de negócios. Ruas (2001) complementa que esta crescente busca pelo desenvolvimento pessoal para atender as frequentes mudanças, promoveu a criação de diversos programas de formação e educação, com o intuito de suprir as lacunas existentes entre a teoria e a prática nos processos de educação e de desenvolvimento gerencial, contribuindo para a formação de profissionais que atuam em cargos de gestão.

Nesta perspectiva, Vasconcelos (2013) observa que as Escolas de Negócios têm fracassado em relação à formação dos gestores, e que esta educação gerencial deve ser repensada e reestruturada, considerando a sua importância como ferramenta estratégica no desenvolvimento das competências gerenciais. Antonello e Ruas (2005) complementam que as Escolas de Negócios têm oferecido disciplinas que articulam a teoria com a prática, mas que não aprimoram as competências gerenciais.

De acordo com Dados da Associação Nacional dos MBA (ANAMBA) em 2011, a procura pela oferta destes cursos tem aumentado em cerca de 5% ao ano, sendo que esta mesma associação estima que atualmente existam cerca de 9.000 mil cursos de MBA no Brasil. Karawejkyz (2012) complementa que alta demanda por estes cursos, ocasiona a falta de análise de mercado para a proposição de novos programas de MBA.

Segundo Bispo (2013) os cursos de MBA se destacam por significar algo a mais que conhecimento, sendo atualmente considerado como um passaporte para ascensão e sucesso profissional, porém não existe uma receita de como lidar com os dilemas de gestão e os gestores acabam não realizando diagnósticos que incentivam a autonomia, apenas reproduzem técnicas que não necessariamente é a melhor solução para determinado problema naquele momento.

Motta (1997) salienta que o mercado espera que as competências gerenciais sejam desenvolvidas através dos cursos de MBA, porque consideram que os profissionais em Administração de Empresas tem formação para serem técnicos, e que através destes cursos irão desenvolver as suas competências.

Segundo Queiroz (2008) com aumento de contratações de pós-graduados por cursos de MBA, o mercado aponta a necessidade de profissionais mais bem preparados para as tomadas de decisões para o atual ambiente de negócios instável em que se encontram. Complementa ainda, que as empresas que contratam estes profissionais têm percebido a deficiência no ensino, no que se refere o desenvolvimento de competências gerenciais.

Dados da ANAMBA (2011) afirmam que o objetivo da formação destes cursos de MBA é formar um profissional com a capacidade de liderar, aplicar conhecimentos em novas situações, adaptar e inovar estando preparado para lidar com situações imprevistas, além de

saber gerenciar o ambiente trabalho em processo de mudança. Além disso, estes gestores buscam a formação para a ascensão profissional, a fim de ampliar as suas oportunidades no mercado e na carreira profissional, para desenvolver suas próprias competências.

3 Competências Gerenciais

Considerando as constantes mudanças no cenário competitivo e conseqüentemente na necessidade de capacitar os gestores para enfrentar estes desafios, o desenvolvimento de competências gerenciais possui um papel importante contribuindo para a formação de pessoas e na mudança de comportamento em relação às práticas de trabalho (BITENCOURT, 2001). Competências estão ligadas com a capacidade de uma pessoa ter iniciativa, além das atividades descritas em seu cargo, na capacidade compreender e resolver problemas que surgem no trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Segundo Parry apud Moura e Bitencourt (2006), existem padrões para medir as competências e que elas podem ser aprimoradas através de treinamento e desenvolvimento, porém para estes autores este padrão torna restrita a avaliação de cada pessoa, considerando as competências esperadas para um gestor.

Para outros autores, como Ruas (2001) também existe a competência organizacional, no qual trata da capacidade da empresa em definir a estratégia e direcionar seus recursos ao alcance dos objetivos. Dutra (2001) complementa que as competências são medidas através dos objetivos estratégicos da organização, fazendo com as competências da empresa estejam diretamente ligadas às competências individuais e coletivas das equipes, ou seja, as competências são construídas através dos resultados obtidos nas organizações.

Na percepção de Moura e Bitencourt (2006) as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, que são definidas pelo (CHA) conhecimento, habilidade e atitude, que faz com que o gestor tenha uma visão sistêmica procurando manter o equilíbrio entre o que ele conhece, pratica e o cenário no qual a empresa se encontra. E ainda, considerando que as mudanças estão cada vez mais frequentes e que se faz necessária à capacitação destes gestores, estes autores afirmam que através do desenvolvimento das competências gerenciais, é possível desenvolver a equipe, contribuindo para a formação das mesmas.

Bastos apud Bitencourt (2001) afirma que incentivar a aprendizagem individual desenvolve as competências individuais e na medida em que os modelos mentais são compartilhados é agregado valor à organização. Neste contexto, Le Boterf (2003) salienta que a competência depende de uma pessoa que a concretize não se tratando de uma circunstância, mas de uma ação competente que é resultado dos conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências do profissional, combinado aos recursos que a empresa dispõe, como a tecnologia, a rede de relacionamento, banco de dados, entre outros.

Segundo Karawejczyk (2012) as pessoas utilizam um conjunto de conhecimentos específicos no cargo para desenvolver uma organização, através de um processo de aprendizagem contínuo no qual torna as competências organizacionais e profissionais interdependentes em um sistema de retroalimentação, ou seja, a empresa utiliza a aprendizagem individual com forma de desenvolver a aprendizagem coletiva, ensinando o profissional a lidar com a tomada de decisões e desenvolver a equipe com esta nova aprendizagem.

Ruas (2001) considera que as competências de um gestor são compostas dos seguintes elementos: o "saber" que se refere aos conhecimentos do gestor; o "saber fazer", referente às habilidades para realizar as tarefas, e o "saber ser" que se refere à atitude e o comportamento do gestor. Fleury (2001) complementa que o "saber agir" implica em integrar, transferir conhecimento e habilidades, que possam agregar valor tanto econômico quanto social a

organização e a seus recursos humanos.

Para Le Boterf (2003) existe um quarto elemento, que é o “saber aprender” ou ainda o “aprender a criar”, pois é de extrema importância aprender a inovar nas organizações, e ainda saber utilizar suas próprias experiências e da sua equipe na resolução de novos problemas.

Nesta perspectiva, Cunha (2006) enfatiza que as competências são desenvolvidas através da interação entre a equipe no ambiente de trabalho, através da troca de experiências. E ainda o autor, salienta que o gestor deve buscar o autodesenvolvimento para saber treinar e desenvolver sua equipe, através das seguintes competências: liderança, persuasão, criatividade, planejamento, organização, comunicação, determinação e visão estratégica.

McClelland apud Picchiali (2009) compreendem que as competências são relacionadas com a *performance*, e que a competência e a habilidade, tratam-se da demonstração de um talento natural de cada pessoa e que estes podem ser aprimorados. Dutra (2001) faz uma consideração acerca das competências, na qual todas as pessoas possuem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas não significa que a organização se favoreça deles, pois as competências são aquilo que realmente o líder agrega à organização.

4 Qualificação Profissional

No início do século XX, as tarefas eram padronizadas e era exigido dos profissionais, conhecer as atividades e realizá-las de acordo com os processos que eram estabelecidos, essa formação era aprendida através do ensino técnico e graduação. (ÉBOLI, 2004). Segundo Fleury (2001) a qualificação profissional se restringia ao conjunto de atividades definidas para um determinado cargo e à certificação só era emitida por instituições de ensino. Paiva (1993) completa que as empresas entendiam que somente a formação escolar qualificava os trabalhadores. Ramos (2005) destaca ainda que este modelo se consolidou a partir do taylorismo-fordismo no qual existiam padrões de formação, carreira e emprego, e que a ascensão profissional em cargos hierárquicos estava diretamente ligada com a certificação escolar.

Na visão de Vieira e Luz (2003) houve um desenvolvimento no mercado através das crises e mudanças no ambiente de trabalho, no qual passou estabelecer novas exigências para as organizações, surgindo assim às noções de competência. Le Boterf (2003) completa que o mercado de negócios passou a valorizar as competências que não estavam descritas no cargo, passando a considerar as competências gerenciais de saber-fazer, saber-agir e saber-ser.

Para Karawejczyk (2012) estas mudanças nos modelos de gestão exigem um novo gestor, no qual a qualificação formal para o cargo não atende mais as necessidades, devido à complexa tomada de decisão que o mercado exige. Além disso, para Simões (2010) estas mudanças exigem um desenvolvimento das competências gerenciais através de uma formação educativa, sendo uma inserção social tanto na trajetória profissional quanto pessoal.

Na perspectiva de Karawejczyk (2012) a busca de qualificação e atualização por parte dos profissionais ocasionou em um aumento da procura de programas de formação, no qual o processo de formação formal assume um papel importante para reter os talentos, e ainda cria áreas estratégicas para o desenvolvimento intelectual das equipes dentro das organizações.

Le Boterf (2003) salienta que competências têm a ver com a capacidade da transferência de experiência, de aprender e ainda de como o profissional se adapta as novas situações. Considerando isso, o gestor deve dominar as tarefas cotidianas de sua profissão, ter conhecimento do mercado em que a empresa atua e ter estratégias para a resolução de problemas e conflitos. Essa formação auxilia na ampliação da capacidade de agir e refletir acerca das situações em que ambiente de negócios enfrenta.

Karawejczyk (2012) afirma que a UNESCO apontava a necessidade uma revisão e atualização na qualidade do ensino na América Latina, com o objetivo da qualificação para

umentar o desempenho do mercado em relação à competitividade, inovação e sustentabilidade. Segundo Relatório da UNESCO (1998), os quatro pilares que o ensino deve abordar, são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. Essas competências são importantes para o profissional estar preparado a conhecer o ambiente que se encontra, a realizar as atividades de sua função, saber lidar e compreender a sua equipe.

Maturana (2008) destaca que a educação também possibilita o gestor ser o agente facilitador que desenvolve o crescimento de sua equipe nos valores humanísticos, e ainda nas competências técnicas e humanas dos mesmos. Ruas (2001) salienta que os programas de formação têm buscado inovações como simulações em sala de aula, laboratórios, porém ainda estão distantes dos desenvolvimentos das competências.

Na visão de Karawejczyk (2012) atualmente as instituições de ensino superior utilizam como alternativas de formação: cursos, seminários, palestras, workshops, jogos, simulações, vivências e estudos de caso, porém ainda é necessário ter um maior enfoque nos problemas gerenciais do dia a dia das organizações.

Santos (2010) afirma que as Instituições de Ensino Superior não estão preparadas para enfrentar os desafios que o mercado exige dos gestores, ocasionando falhas em relação à formação gerencial que oferecem. E ainda elas devem rever os produtos e serviços oferecidos tanto para graduação como pós-graduação, pois o mercado necessita de um profissional que saiba lidar com a parte comportamental, porém o ensino formal tem maior foco nas competências técnicas.

Este artigo parte do pressuposto, de acordo com o referencial teórico apresentado, que a formação gerencial trata-se de uma busca de desenvolvimento e atualização das competências gerenciais, que são buscadas tanto pela organização quanto pelo profissional que atua em cargos de gestão. Entende-se que os programas de pós-graduação *lato sensu* devem manter seu currículo atualizado conforme as demandas de mercado e que a metodologia de ensino deve proporcionar o desenvolvimento destas competências gerenciais.

5 Procedimentos Metodológicos

Este estudo se caracteriza por um estudo exploratório, por proporcionar um aprimoramento de ideias, além de uma maior flexibilidade na busca de informações e na construção de novas hipóteses. Também se caracteriza por um estudo de caso que conforme Yin (2001) tem como objetivo explorar, descrever ou explicar como os fatos aconteceram, proporcionando conhecimento sobre fenômeno estudado. Gil (1995) complementa que este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com objetivo de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, através de entrevistas com pessoas que tem relação direta com o problema levantado no projeto de pesquisa.

A escolha do tema surgiu através de um projeto de pesquisa intitulado *A aprendizagem de competências gerenciais complexas para a formação gerencial: um estudo Luso-Brasileiro com empreendedores da Indústria Criativa (2014-2016)* no qual a pesquisadora participa como bolsista no programa de iniciação científica no Unilasalle. O referido projeto tem como objetivo identificar e analisar as contribuições ao desenvolvimento de competências gerenciais, para empreendedores de organizações da indústria criativa, a partir de programas de formação gerencial desenvolvidos, por Escolas de negócios de Instituições de Ensino Superior, localizados no Brasil e em Portugal. Além disso, a pesquisadora trabalha como Secretária dos Cursos de Pós-graduação *stricto sensu* na mesma instituição, o que viabilizou a autorização da coleta de dados e no acesso aos documentos institucionais. Deste modo, o Unilasalle Canoas foi escolhido como unidade de análise em razão de existirem poucas Instituições de Ensino Superior que tem Escola de Negócios.

A coleta de dados desta fase aconteceu através de dados secundários no dia 15 de Março de 2014, no qual consistiu na visita ao *site* da instituição e documentos cedidos pela mesma (projeto, *folders* e materiais de divulgação da La Salle *Business School*). Os documentos que fizeram parte da construção do *corpus* documental que foram considerados como fontes de pesquisa com predominância na análise documental.

A coleta de dados através de dados primários consistiu no envio de e-mails, no mês de março de 2014, para todos os dirigentes e ex-dirigentes, apresentando a pesquisa e convidando-os para uma entrevista pessoal. Em razão da conciliação da agenda para a entrevista, não foi possível entrevistar um dos ex-dirigentes, sendo assim, dos seis, cinco se prontificaram a participar, compondo as entrevistas individuais em profundidade.

Entrevistados	Período de atuação na <i>Business School</i>
C1	Março a Novembro de 2011
C2	Dezembro de 2011 a Julho de 2012
C3	Setembro de 2012 até agora
C4	Janeiro de 2011 até agora
C5	Julho de 2013 até agora

Figura 1: Dirigentes e ex-dirigentes entrevistados

Fonte: dados da pesquisa

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro que foi construído com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. As entrevistas foram agendadas e realizadas individualmente no mês de abril de 2014 pela pesquisadora. Em média, cada entrevista teve a duração de 30 minutos, com questões padrão aberta a fim de um maior entendimento e/ou esclarecimentos sobre a percepção dos (ex)dirigentes quanto aos cursos oferecidos, e no que mercado espera destes gestores. Estas entrevistas foram transcritas, constituindo textos digitados, que foram objetos de análise.

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise qualitativa com foco na análise de conteúdo, tendo em vista que os dados serão agrupados de acordo com cada assunto observado pelo projeto de pesquisa, a fim de viabilizar melhor análise dos dados. Conforme Gil (1995, p. 88), esta análise “tem como objetivo organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto”. Dessa forma, como instrumentos de coletas de dados foram analisados os documentos institucionais de proposta inicial da La Salle *Business School*, assim como informações que estão disponíveis no *site* e materiais de divulgação.

Em relação à análise das entrevistas, considerou que as entrevistas representam um texto no qual, conforme Bauer e Aarts (2002) as falas se referem a sentimentos, memórias, pensamentos que nos dizem mais do que parece. Dessa forma, foi realizada uma análise de conteúdo no *corpus* documental, criando quadros síntese para análise geral das entrevistas.

Por fim, para a apresentação e análise dos dados foram descritas as entrevistas relatando os acontecimentos da história da criação da La Salle *Business School* e a percepção do (ex)dirigentes sobre os cursos oferecidos. Após foi comparado o que tem sido paraticado, analisando o diferencial competitivo dos cursos de Pós-graduação *lato sensu* e que tem sido oferecido pela Escola de Negócios, com o objetivo de relacionar o que existia, existe e poderá existir, buscando novos produtos e serviços que poderão ser explorados no futuro.

Considera como uma das limitações do método de pesquisa, conforme Lakatos (1991) que existe a possibilidade do tratamento dos dados ser prejudicado, considerando que a pesquisa foi realizada na instituição onde a pesquisadora está profissionalmente inserida, por

isso manteve-se a atenção constante neste aspecto. Além disso, o mesmo autor destaca que a utilização de entrevistas para a técnica de coleta de dados apresenta dificuldade de expressão tanto do entrevistador quanto do entrevistado, causando incompreensão do significado da pergunta com a resposta, e ainda o entrevistado por ser influenciado pelas ideias do entrevistador.

É importante destacar que os problemas ressaltados não foram evidenciados visto que as entrevistas fluíram de forma natural e o conteúdo das entrevistas foi relevante considerando sua qualidade. Porém, na análise dos dados, observou a complexidade na interpretação dos dados das entrevistas com a associação ao referencial teórico da pesquisa.

6 Apresentação e Análise dos Dados

De acordo, com as informações descritas no *site* da Instituição, a Rede La Salle surgiu da proposta educativa de São João Batista de La Salle, um sacerdote francês (1651-1719) que renunciou sua condição de nobre para dedicar-se a criação de escolas para as crianças das classes menos favorecidas. Atualmente, as Instituições Lassalistas estão presentes em mais de 80 países.

O Centro Universitário La Salle – Unilasalle Canoas foi à primeira Instituição de Educação Superior Lassalista no Brasil, criada em 02 de agosto de 1972 com o nome de Centro Educacional La Salle de Ensino Superior - CELES, e iniciou suas atividades em 1976 com o Curso de Estudos Sociais, posteriormente os cursos de Letras e Pedagogia, com ênfase na formação de professores, conforme a orientação filosófica da congregação religiosa a que o Unilasalle pertence, no qual tem como missão “promover o desenvolvimento da pessoa, através do ensino, da pesquisa e da extensão, comprometida com a transformação da sociedade nas dimensões humanas e cristã”.

Em 2014, o Unilasalle Canoas oferece cursos de graduação, especialização, MBA, mestrado e doutorado contando com cerca de 7.000 alunos matriculados em todas as modalidades.

6.1 Criação da La Salle *Business School* e sua proposta metodológica

Segundo notícia de 2011 do *site* da instituição, a proposta de criação surgiu após análise das propostas das Universidades Lassalistas de Madri e Barcelona, no qual têm mais de 30 anos de experiência no cenário internacional com relação à formação de gestores e executivos. De acordo com um dos trechos das entrevistas, um (ex)dirigente relata que “o início da escola de negócios foi uma viagem que o reitor fez a Barcelona e a Madri, então ele veio de lá com esta ideia, criou-se uma comissão para isso com pessoas externas e internas, visitamos algumas empresas, aulas, laboratórios, e aí a gente adaptou para a nossa realidade”. (Entrevista C2, 2014). A entrevista (C4, 2014) complementa que “a ideia base foi a nossa preocupação em formarmos líderes, e buscamos principalmente já experiência de Madri na Espanha, que já tinha uma concepção da Escola de Negócios e com uma tradição de vários anos”.

A mesma notícia relata que a proposta foi adaptada à realidade brasileira e regional, a fim de oferecer soluções educacionais com foco no desenvolvimento das habilidades interpessoais e técnicas, tendo como diferencial a realização de atividades vivenciais e comportamentais, trazendo estudos práticos da realidade do mercado atual. De acordo com a entrevista (C4, 2014) “a concepção da proposta visava desenvolver líderes e colocar nas mãos

deles, a responsabilidade de desenvolver várias competências, além do conhecimento intelectual”.

Considerando a concepção pedagógica da Escola de Negócios de Madri, observa-se que foi realizada uma pesquisa de mercado na universidade e em algumas empresas no qual a instituição tem parceria, para verificar quais os aspectos relevantes na formação de um gestor. Essa proposta foi adaptada a fim de desenvolver as competências gerenciais que o nosso mercado busca atualmente em um gestor. Completa na visão de Karawejczyk (2012) que as Escolas de Negócios devem desenvolver líderes com a capacidade de aplicar o conhecimento recebido, adaptar e inovar na tomada de decisões de situações imprevistas, além de gerenciar o ambiente em transformação.

Conforme descrito na Resolução de Reitoria n.º 156/2011 (art. 7º) o Centro Universitário La Salle criou a La Salle *Business School* em 14 de Julho de 2011 com as seguintes propostas: Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especializações e MBAs); Programas de Qualificação; Universidade Corporativa; Programas Pontuais; e Programas *In Company*.

A entrevista (C5, 2014) relata que a Escola de Negócios surgiu para oferecer este portfólio de produtos, porém somente os cursos de MBA e especializações estão sendo desenvolvidos atualmente, “a *Business* nasceu para oferecer, os MBA’s, que são as especializações com este enfoque mais de gestor, com um programa de qualificação, voltado para o mercado de trabalho e com uma universidade corporativa, que nós poderíamos estar criando para as empresas, mas está tudo no papel, não se alavancou”.

Para as tomadas de decisões da La Salle *Business School*, de acordo com a entrevista (C4, 2014) foi criado um conselho consultivo que traz as necessidades de mercado, e qual o conhecimento que o aluno egresso do Unilasalle tem, após concluir o MBA:

“Criamos um conselho consultivo da Escola de Negócios, e este conselho consultivo tem representantes de toda a sociedade empresarial e de várias entidades, então este conselho, quer queira, quer não, ele dá um pouco ressonância, de qual é o tipo de profissional ele precisa, qual é o tipo de profissional que está chegando lá na sua empresa, egresso do Unilasalle. Ele tá trazendo as demandas de mercado e nós ouvimos muito este conselho”.

A mesma resolução no Art. 5º (2011, p.2) complementa que “O Conselho Estratégico da La Salle *Business School* é composto por representantes de Entidades de Classe, Associações, Sociedades Cívicas e Empresariais, Instituições Públicas e Privadas, além de personalidades e professores de reconhecimento nacional e/ou internacional, devidamente indicados pela Reitoria do Unilasalle e os integrantes do Comitê Gestor”.

Observa-se que houve muitas trocas de dirigentes na Escola de Negócios, no qual o entrevistado (C1) atuava como coordenador dos cursos de Pós-graduação *lato sensu* no momento da construção. O primeiro dirigente da La Salle *Business School* foi o entrevistado (C2) que realizou as visitas em Madri juntamente com o dirigente (C4). Salienta-se que o atual gestor (C5), não participou dessas visitas.

O entrevistado (C5) considera importante que tivesse à presença de diretores das principais empresas de Canoas no Conselho Consultivo, para verificar a realidade da cidade em que está inserida, conforme relatado na entrevista “eu preferia hoje ter os diretores das principais empresas canoenses, para saber o que eles estão precisando. Este modelo que a Escola de Negócios Lassalista de Caxias está fazendo, isso não é uma garantia de sucesso, mas pelo menos tu estás mais alinhado com o mercado”.

De acordo com a entrevista (C2, 2014) o projeto da Escola de Negócios tem a preocupação em dois eixos de ensino, “o primeiro eixo é a formação técnica e o segundo eixo foi centrado na formação de competências gerenciais, fazer as coisas acontecerem, saber lidar com pessoas, saber planejar para que as coisas aconteçam, avaliar, acompanhar e assim por

diante. A proposta inicial era 60% do currículo de competências técnicas e 40% do currículo de competências gerenciais”.

Considerando isso, afirma Karawejczyk (2012) que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, e por isso os gestores não podem apenas depender de suas habilidades técnicas, pois é necessário ampliar a dimensão do conhecimento. O gestor deve viabilizar o alcance das metas, mas principalmente motivar sua equipe a conquistar estes resultados, proporcionando o aprendizado da mesma.

Segundo o projeto da proposta da Escola de Negócios (2011), o foco educativo é o desenvolvimento das competências gerenciais, considerando a potencialização das habilidades interpessoais (SER) e das habilidades técnicas (FAZER) com relação à liderança, inovação, empreendedorismo e ética. Tendo metodologia de ensino distribuída da seguinte forma: 30% da carga horária é parte teórica; 50% baseada em estudos de caso, trabalho em grupo, pesquisa aplicada e resolução de problemas; e 20% de livre negociação com os docentes e discentes. Complementa a entrevista (C4, 2014), em relação aos 20% da carga horária de livre para negociação, que “conforme a característica da turma, vai poder definir com seus alunos qual é a metodologia que eles vão utilizar para aquela disciplina”.

Barros (2008) afirma que as competências são uma aplicação de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser), que se exige em uma tomada de decisões em uma determinada situação específica, na qual existem restrições e recursos próprios daquele momento e circunstância, e gestor deve desenvolvê-las para saber lidar com estes dilemas de gestão.

A Escola de Negócios busca a transformação do gestor que cursa um MBA, sendo assim, é necessário, conforme relatado na entrevista (C4, 2014) “um professor totalmente inovador, um professor que quebre as regras de uma pedagogia tradicional e nem sempre encontramos. Eu não posso colocar um professor da noite para o dia, sem ele perceber toda esta concepção metodológica da escola de negócios”.

Completa a entrevista (C3, 2014) que como parte da qualificação dos professores, foi feita uma reunião para informá-los como é a metodologia de ensino da La Salle *Business School*, e como seria distribuída as questões práticas e técnicas em sala de aula:

“Foi à tarde num sábado, uma reunião de duas horas falando sobre a proposta da escola, e o que se esperava do trabalho deles dentro da sala de aula. Porque a proposta da *Business*, ela é 30% teoria e o restante vivencial, então são estudos de caso, visitas técnicas, trazer palestrante, dinâmicas de grupo, para que a aula seja efetivamente vivencial e não só teórica. Os professores, alguns são internos da casa, que trabalham na graduação, outros, na maioria são externos, que tem formação acadêmica, mas principalmente formação profissional, então aqueles que tem vivência acadêmica, geralmente são mais voltados para teoria, e os que são de mercado tem pouca adesão a teoria e são altamente vivenciais, mas às vezes não sabem passar isso em sala de aula, sabem implementar numa empresa, mas não sabem fazer isso no curso de pós-graduação, então mais é título de alinhamento destes professores com a metodologia da *Business*, sobre como a gente trabalha”.

Observa-se que é realizada uma reunião com os professores no início do semestre para informá-los como é a metodologia da La Salle *Business School*, porém cabe ressaltar que esta reunião não garante que a metodologia proposta seja realmente realizada pelos mesmos, uma vez que seriam necessárias mais reuniões de durante o semestre para verificar o que tem sido trabalhado em sala de aula e o que deve ser conseguido.

Considerando a análise da criação da La Salle *Business School*, verifica-se a necessidade de implementação do portfólio de produtos descritos no seu projeto para que se torne efetivamente uma Escola de Negócios. Sugere-se ainda de acordo com relatos das entrevistas, que seja inserido novos membros no conselho consultivo, a fim de adaptar a

metodologia de ensino a realidade de mercado regional e ainda que o processo de treinamentos dos professores tenha um maior tempo de duração e aconteça mais frequentemente durante o semestre para viabilizar um processo de acompanhamento do que vem sendo efetivamente desenvolvido em sala de aula.

6.2 A percepção dos (ex)dirigentes da La Salle Business School quanto ao ensino oferecido

O primeiro ponto a ser analisado é o que os profissionais buscam de formação em um curso de MBA. A entrevista (C1, 2014) relata a “necessidade de conhecer as ferramentas disponíveis no mercado, ferramentas de qualidades, os próprios softwares, além das oportunidades de trabalhar com essas ferramentas, e ainda, por proporcionarem um diferencial competitivo em termos de avaliação de eficiência, eficácia e garantias”.

Outro ponto levado é a questão das empresas promoverem pessoas que são muito competentes tecnicamente, porém não desenvolveram as competências comportamentais, por isso sentem a necessidade de buscar uma formação complementar. “O mercado tá pressionando os seus talentos, os seus líderes, os seus supervisores e gerentes, a aprender a trabalhar com pessoas tecnicamente. As pessoas estão muito eficientes, e por isso as empresas erram e promovem. Ah, tu é um excelente vendedor, então tu vai ser um gerente de vendas. Só que a pessoa não tem tato com as pessoas. Um gestor tem que sair daqui e saber lidar com pessoas” (Entrevista C5, 2014).

Segundo Bispo (2013) os gestores buscam a formação gerencial através dos cursos de MBA com o objetivo de desenvolver a capacidade de utilizar ferramentas de gestão corretamente conforme as situações, além disso, na capacidade de motivar seus profissionais para agir os resultados da empresa.

A entrevista (C2, 2014) salienta que o perfil de gestor que as empresas procuram é “uma pessoa com as habilidades comportamentais, não somente técnicas, aquela pessoa que realmente tem poder de convencimento sobre as outras pessoas, poder de liderança, poder de motivação, que consiga unir as pessoas, criar um grupo coes, fazer as coisas acontecerem”.

Nesta perceptiva, a entrevista (C5, 2014) salienta o que o mercado deseja de um gestor que cursam um MBA, “as empresas esperam que ele seja uma pessoa atualizada, um cara inovador, um gestor com visão sistêmica, flexível, um gestor que ponha a mão na massa. Não adianta só mandar, tem que saber fazer também”.

Quanto a percepção dos (ex)dirigentes sobre as competências gerenciais desenvolvidas através dos programas de pós-graduação *lato sensu* foi relatado que o gestor “sai com mais maturidade emocional, com mais capacidade estratégica, com mais capacidade de análise, de tomar melhor decisão, de saber que não precisa responder as coisas imediatamente, com maior capacidade de planejamento e de execução” (Entrevista C2, 2014). Na visão de Bispo (2013), essa formação deve desenvolver competências em relação à capacidade de trabalhar em equipe, aprender novos conceitos e ferramentas, visão sistêmica, capacidade de comunicação, inovação, relacionamento interpessoal, iniciativa de ação e decisão.

Considerando o público-alvo, observa-se que as turmas são bastante heterogêneas, a maioria dos discentes são egressos do curso de Administração de Empresas, porém existem profissionais de diversas áreas, como por exemplo, Turismo, Nutrição, Educação Física, e isso implica em uma necessidade de nivelamento do assunto a ser abordado, conforme relato da entrevista (C5, 2014):

“Depende muito como o professor vai explorar isso, mas quanto mais heterogênea a turma for, mais difícil às vezes de tu trabalhares com raciocínio. Então a heterogeneidade hoje, ela tem um lado bom, que tu tens várias experiências, várias

visões, se o professor souber explorar isso a aula fica muito interessante. Agora também, muitas vezes, leva o professor a nivelar por baixo”.

Em relação às ferramentas e tecnologias utilizadas, observa-se o uso de videoconferências, estudo de caso, dinâmicas, visitas técnicas, determinados softwares específicos de determinadas áreas, seminários e ambientes virtuais de aprendizagem como o Moodle. Na visão de Antonello e Ruas (2005) esta metodologia de ensino facilita o compartilhamento de experiências, informações, conhecimento, além propiciar a socialização dos alunos.

Completa ainda a entrevista (C4, 2014) que o diferencial na metodologia da La Salle *Business School* é através de:

“Uma metodologia por resolução de problemas, uma metodologia em cima de *cases*, fictícios e reais. O ponto número um é a formação docente. Eu não posso pegar um professor tradicionalista para trabalhar na escola de negócios. Nós estamos formando os professores para esta nova metodologia. O ponto número dois, reafirmamos que é preciso ter um núcleo rígido de conteúdos, um segundo núcleo de habilidades humanas e gerenciais que eles precisam desenvolver, com questões bem práticas, com visitas as empresas, com a resolução de problemas”.

Em 2001, Ruas salientava que os programas de formação gerencial estavam inserindo como inovação, experiências e simulações em sala de aula e em laboratórios, porém considerava que as mesmas não estavam desenvolvendo as competências gerenciais, pois tem um distanciamento da metodologia com as situações do ambiente organizacional. A pesquisadora considera que somente esta formação não é suficiente para atender a realidade de mercado, que atualmente está demandando tomadas de decisões ainda mais complexas do que antes, ou seja, esta metodologia está ainda mais distante das situações vivenciadas no ambiente de negócios.

Conforme entrevista (C5, 2014) é relatada à necessidade de adaptar a estrutura, “as nossas salas de aula são iguais da graduação e uma escola de negócios tem que promover interação, tem que ser mesa redonda, tem que ser mesa em formato de U”. Além disso, outra necessidade apontada é “desenvolver parceria para que as empresas viessem para a escola de negócios e que criasse laboratórios de aprendizagem”. (Entrevista C2, 2014). Observa-se que o ambiente acadêmico deve propiciar a troca de experiências e interação para tornar mais efetivo o desenvolvimento das competências gerenciais, por isso foi destacada a necessidade de criar este espaço de interação em sala de aula e em laboratórios de aprendizagem.

Como ponto limitador foi relatado à questão da visibilidade do público interno sobre a escola de negócios, “A nossa escola de negócios quando surgiu, ela foi muito divulgada na mídia, mas nem internamente as pessoas conhecem. Na última pesquisa de marketing, 62% do nosso público, dos nossos alunos, desconhecem a escola de negócios”.

Outro ponto destacado foi à questão dos alunos não participarem das viagens internacionais que proporcionam momentos de interação com outras pessoas, instituições e empresas com outras realidades de mercado, conforme entrevista (C4, 2014) o “quesito viagem internacional, muitos alunos por não ter a cultura, ou por não valorizar, ou por ter dificuldade econômica financeira, não participam dessas experiências riquíssimas, de vivenciar ao menos duas semanas no exterior, com professores estrangeiros, empresas estrangeiras, que vem enriquecer muito a formação do sujeito”.

Neste sentido, compreende que o objetivo da formação gerencial através de um curso de MBA é o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, nos quais o gestor deve ter um embasamento teórico e prático para tomada de decisões. Observa-se a La Salle *Business School* deve aprimorar as ferramentas, tecnologias e estrutura para viabilizar a aprendizagem, além das trocas de experiências entre os alunos.

7 Considerações Finais

Observa-se que há uma crescente preocupação com os investimentos realizados pelas empresas e pelos profissionais na área de formação gerencial, a fim de uma maior qualificação conceitual e comportamental para atingir os resultados esperados pelas organizações. Com relação ao estudo proposto, destaca-se que foi possível atender os objetivos, considerando a contextualização histórica da criação da La Salle *Business School*, os diferenciais da proposta metodológica e pedagógica, e ainda a percepção dos (ex)dirigentes quanto com relação a área de atuação.

O ensino gerencial tem duas categorias distintas: a formação e capacitação. Sendo que a formação é o desenvolvimento da pessoa através de um processo educativo, e a capacitação é uma aquisição de habilidades e conhecimentos para a pessoa agir em diversas situações (MATURANA, 2008).

Neste sentido, este estudo revelou que a formação gerencial ainda tem um ensino tradicional e formal, considerando a estrutura das disciplinas e a metodologia com foco nas habilidades técnicas. Desta forma, ressalta-se que as Instituições de Ensino Superior têm um grande desafio acerca de um alinhamento dos programas de formação gerencial com as realidades de mercado.

Os resultados encontrados neste estudo, apesar de ter sido concluído, podem desencadear novos estudos, oportunizando novos questionamentos e reflexões sobre o tema. Assim, sugere-se que possam ser realizados: Uma segunda etapa de pesquisa com a coleta de dados com os discentes que recebem essa formação na La Salle *Business School*; e ainda, na abertura de um novo estudo sobre a concepção metodológica e pedagógica, de como tornar o ensino mais inovador e efetivo atendendo as demandas de mercado.

Referências

- ANTONELLO, Claudia Simone; RUAS, Roberto. **Formação Gerencial: Pós-graduação *Lato Sensu* e o Papel das Comunidades de Prática**. In: Revista de Administração Contemporânea, v.9, n.2, p.35-58, abr/jun, 2005.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MBA (ANAMBA). **Pesquisa Anual de Perfil, Expectativas e Percepção de Qualidade, Alunos de Programas de MBA 2011**. Disponível em: <<http://www.anamba.com.br>>. Acesso em: 28 de agosto de 2013.
- BARROS, Maria Eunice Antunes. **Competências gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro**. Pedro Leopoldo: 2008. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2008.
- BAUER, Martins. AARTS, Bas. **A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos**. IN: BAUER, M; ASKELL, G. (Org.). A pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BISPO, Pedro Leão. **Aprendizagem do estudante em MBAs: caixa de ferramentas ou roupa de *griffe*?** Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Rio de Janeiro: UNIGRANRIO, 2013.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais - a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Tese de doutorado em Administração. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

- CAMPOS, Ivan Ferreira de. **Desafios Estratégicos da Gestão Universitária em IES Privadas**. In: VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Manual para apresentação de artigos científicos do Centro Universitário La Salle**. 2011. Disponível em: <<http://academicos.unilasalle.edu.br/portal.php>>. Acesso em: 15 de Março 2014.
- _____. **La Salle Business School**, 2014. Disponível em: <www.unilasalle.edu.br/canoas/business>
- _____. **Projeto de criação da La Salle Business School**, 2011.
- _____. Resolução de Reitoria nº 156/2011, de 14 de julho de 2011. **Estabelece a criação da “La Salle Business School”** no âmbito do Centro Universitário La Salle - UNILASALLE.
- CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm; NETO, Francisco Rosemiro Guimarães Ximenes. **Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?** In: Texto Contexto Enfermagem. Florianópolis, n.15, 2006.
- DELORS, Jacques. **Educação um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. Cortez Editora: 1998.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KARAWEJCZYK, Tamára Cecília. SILVEIRA, Andre Stein da. THIEL, Camila Bonfanti. VELASQUES, Fransciély Valladas. **Formação gerencial: para que e para quem?** In: Anais XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. ed, São Paulo: Atlas, 1991.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. São Paulo: Artmed. Bookman, 2003.
- LEVY-LEBOYER, Claude. **La gestion des compétences**. Paris : Editions d'Organisations, 1996
- MATURANA, Humberto. REZEPKA, Sima. **Formação e capacitação humana**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. In: RAE Eletrônica, v. 5, n. 1, art. 3, jan/jun. 2006.
- PAIVA, Vanilda. **O novo paradigma de desenvolvimento: educação, cidadania e trabalho**. *Educação & Sociedade*, n. 14, v. 45, p. 309-326,1993.
- PICCHIAI, Djair. **Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão**. In: Revista de Ciência da Administração, v. 11, n. 25, p. 209-228, set/dez 2009.
- QUEIROZ, Marcellus Salazar. **Percepção do mercado contratante sobre os pós-graduados com título MBA**. Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV EBAPE, 2008.
- RAMOS, Marise. **Possibilidades e desafios na organização do currículo integrado**. In: FRIGOTTO, G.; FRANCO, M.; RAMOS, M. (Org.) *Ensino médio integrado: concepção e*

- contradições*. São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2005.
- RUAS, Roberto. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- SIMÕES, C. **Educação técnica e escolarização de jovens trabalhadores**. In: MOLL, J. (Org.). *Educação profissional e tecnológica no Brasil contemporâneo: desafios, tensões e possibilidades*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- VASCONCELOS, Katia C. de Araujo; JUNIOR, Annor da Silva; SILVA, Priscilla de Oliveira M. da. **Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira**. In: Ram, Rev. Adm. Mackenzie, V. 14, N. 4, São Paulo: 2013.
- VIEIRA, Adriane; LUZ, Talita Ribeiro. **Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e competência**. In: Anais, XXVII EnANPAD. São Paulo, 2003.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.