# ESTUDO DO PAPEL REPRESENTADO PELOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NOS CONCEITOS DA SEMIOLOGIA


## RESUMO

Diversos cursos de pós-graduação em Administração, nas suas mais variadas vertentes, são oferecidos por um número cada vez maior de instituições de ensino ou de treinamento profissional. Esta pesquisa, cuja natureza é exploratória e de abordagem qualitativa, foi realizada visando aprofundar a compreensão sobre objetivos e expectativas dos alunos em relação a um curso de pós-graduação. Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevistas em grupo. A análise das informações colhidas se apoiou na técnica semiótica estrutural, mais precisamente usando-se o conceito do quadrado semiótico de Greimas. Os resultados obtidos nos permitem indicar uma importância que pode ser considerada relativa para este tipo de curso, que se manifestada na forma de sonhos a serem perseguidos para o progresso na carreira profissional, ou mesmo para inserção em empresas. Vale notar que as crescentes exigências sobre os jovens executivos tendem a impulsioná-los para a busca de elementos diferenciadores de carreira. Neste sentido, os cursos de pós-graduação são vistos como um caminho possível. No entanto, torna-se necessário considerar a necessidade de dedicar tempo e esforços a fim de assegurar a qualidade dos ensinamentos.


## 1. INTRODUÇÃO

Observa-se no mercado educacional brasileiro atual uma profusão de cursos de pós-graduação e diferentes especializações, tanto em Administração quanto em outras áreas de conhecimento. O expressivo crescimento deste mercado também é observado em países europeus – tais como a França (MOINGEON; LE FRANC, 2010) e Estados Unidos (MEHTA, 2016). Estes dados evidenciam a grande procura por parte de profissionais com diferentes idades e formações, que buscam aprofundar seus conhecimentos e melhorar seus currículos (SILVA, 2010). Neste particular, os cursos de pós-graduação e MBA (*Master of Business Administration*) são diferenciais importantes para profissionais com ambições de carreira e rendimentos (BOBATO; STOCK; PINOTTI, 2016; MAINARDES, 2018), o que motiva estes alunos a complementar a sua formação.

Neste contexto, é de grande importância e utilidade a reflexão sobre as expectativas dos alunos que procuram tais cursos, de forma a subsidiar as instituições em seus processos de criação de cursos, definição de programas e captação de novos alunos. Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de aprofundar a compreensão sobre os objetivos e as expectativas dos alunos de um curso de pós-graduação, cujo nome foi mantido em sigilo por solicitação da instituição de ensino.

Este estudo é considerado exploratório, com abordagem qualitativa, e utiliza para a coleta de dados a técnica de *focus groups*. O método de análise das informações coletadas é a semiótica estruturalista; mais precisamente, usou-se o conceito do quadrado semiótico de Greimas (CORTINA, 2017; FLOCH, 2005; NYECK *et al.*, 2002) para a análise dos discursos dos alunos que frequentam os cursos aqui analisados.

Este artigo inicialmente oferece uma breve revisão da literatura sobre educação para adultos em geral, e para executivos especificamente. A revisão teórica em seguida aborda aspectos relacionados ao tema específico do presente estudo, como expectativas, motivações e opiniões dos alunos. Em seguida, são delineados os procedimentos metodológicos adotados, seguido dos resultados e análises a respeito das implicações gerenciais e acadêmicas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresentam-se alguns elementos teóricos que ajudam a fundamentar a pesquisa realizada. Primeiramente, serão discutidos aspectos relacionados ao ensino e à aprendizagem de adultos – ou, como é conhecida, a andragogia. Em seguida, são apresentados estudos sobre ensino de executivos. Finalizando, são abordadas questões relacionadas com o estilo de vida do executivo, o papel que os cursos têm ou podem ter no desempenho profissional, e as implicações das pressões e expectativas profissionais na vida pessoal do executivo, com ênfase especial no estresse inerente à vida do profissional.

### 2.1. Educação adulta

Inicialmente, observa-se de forma casual que o adulto não aprende da mesma forma que a criança, sendo que diversos fatores contribuem para reforçar essas diferenças. Em contraposição à Pedagogia que se preocupa com o estudo da educação infantil, o estudo do ensino adulto denomina-se Andragogia.

Analisando e comparando diversos autores (CERCONE, 2008; ROGERS, 1996; PURWANTI, 2017; BASH, 2003), nota-se que vários pontos em comum caracterizam o aluno adulto. Por exemplo, Cercone (2008) postula que as características dos alunos adultos são bastante consistentes.

De forma resumida, o ensino dos alunos adultos caracteriza-se como segue:

1. Os estudantes definem a si mesmos como adultos, e são essencialmente auto-direcionados.
2. Eles estão num processo contínuo de crescimento, e não no começo de um processo. Os alunos adultos não interromperam seu processo de crescimento e desenvolvimento.
3. Os estudantes carregam consigo um pacote de experiências e valores.
4. Os alunos em geral buscam educação com algum propósito.
5. Eles trazem certas expectativas sobre sua própria educação.
6. Seus interesses concorrem entre si. Por exemplo, o interesse na educação adulta é secundário, uma vez que é ela constantemente ofuscada por problemas familiares, questões do trabalho e outros assuntos concorrentes.
7. Os alunos possuem padrões estabelecidos de aprendizagem; ou seja, é necessário considerar formas e ritmos diferentes e particulares de aprendizado.

Rogers (1996, p. 5-6) sugere que existem duas características principais no ensino para adultos: os participantes são estudantes voluntários, e vieram com uma finalidade específica. Segundo o autor, ainda que alguns possam ter vindo principalmente por razões sociais, ou que outros possam não saber claramente o que querem, todos os alunos vêm com um propósito. Esta constatação nos remete a um ponto central da discussão: se este propósito não puder ser atingido, mais cedo ou mais tarde o aluno abandonará o curso. As principais conclusões a que o autor chega são que (a) a instituição de ensino e o professor precisam atrair alunos com sua oferta, e (b) de certa forma existe um acordo implícito entre o aluno e instituição.

Para aprofundar um pouco a questão da motivação dos alunos adultos, vale retomar a hierarquia das necessidades de Maslow. Para este autor, existe uma hierarquia das necessidades humanas. Na base desta hierarquia se encontram as necessidades mais básicas (fisiológicas e de segurança), na posição intermediária as necessidades de *status* e estima, e no topo a necessidade de nível mais elevado, a auto-realização. Em outras palavras, a busca pelo crescimento e pelo auto-desenvolvimento são parte da natureza humana.

Desta forma, os indivíduos que buscam seu desenvolvimento seriam aqueles com forte necessidade motivacional de melhorar ou crescer enquanto indivíduo, a ponto de desenvolver suas capacidades e realizar seu potencial.

Neste ponto notamos uma contradição: como a auto-realização impulsiona a aprendizagem, e sabendo que muitos alunos escolhem cursos de pós-graduação a fim de satisfazer necessidades sociais e de auto-estima, pode-se concluir que os alunos estão sendo motivados por necessidades que deveriam ser atendidas ao menos parcialmente *antes* da aprendizagem de fato. Em outras palavras, o aluno que ingressa num curso porque deseja ter maior projeção social através de um emprego de destaque, promoção ou mesmo a manutenção do *status*, não estaria efetivamente preparado para o processo de aprendizagem se fosse seguida à risca a teoria da hierarquia das necessidades. A mesma contradição é observada nas necessidades do aluno que busca contatos sociais. Portanto, esse aspecto deve ser levado em consideração na elaboração, na condução e na avaliação do curso ou do programa, uma vez que pode interferir na própria percepção da qualidade do ensino.

## 2.2. O ensino de executivos e os cursos de MBA

A busca pela educação continuada em negócios não é tão recente, tendo sido muito disseminada nos Estados Unidos e em outros países no pós-guerra (ANDREWS, 1961). No Brasil, a busca de formação executiva continuada de fato vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, chegando a taxas de 20 a 25% ao ano (AGÊNCIA BRASIL, 2019). Este crescimento também é evidenciado pelo surgimento de publicações que abordam o tema especificamente como, por exemplo, o livro de Gasalla (2004) que ressalta a importância da formação continuada para executivos, enumera cursos e sugere estratégias de ação.

Isto posto, poucos estudos estão relacionados especificamente às motivações dos alunos a fazerem um curso de MBA. Um dos trabalhos encontrados, Ikeda; Veludo-de-Oliveira; Miyazaki (2004) compara as visões de alunos de diferentes níveis em relação à imagem da disciplina de Marketing, quanto às preferências em termos de recursos didáticos utilizados pelos professores, formas de avaliação e as características valorizadas nos professores. Os autores descobriram que os alunos de MBA tendem a considerar a disciplina Marketing mais prática, próxima da realidade, ética e confiável. No que se refere a recursos didáticos, alunos de MBA preferem o uso de vídeos, recursos de informática e adoção de apostilas. Também mostraram preferência por resolução de exercícios em grupo feitos em sala de aula, em detrimento a provas ou trabalhos para serem feitos em casa. Por fim, os atributos do professor ideal são em ordem de importância “ser didático”, “ser acessível aos alunos”, “usar exemplos práticos” e “ter experiência de mercado”.

Num estudo realizado por Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2003) com pesquisa junto a executivos que estavam se candidatando a um curso de MBA, foram observados como os três fatores mais relevantes para esse público na escolha de um curso a reputação da escola, a qualificação do corpo docente e o conteúdo programático. Neste estudo se utilizaram frases para avaliar as expectativas dos candidatos ao curso, tendo sido observado que as maiores concordâncias estavam relacionadas à possibilidade de discussão de casos em aula, ampla possibilidade de debates, e muita aplicação prática.

Outro estudo que deve ser mencionado é o de Veludo-de-Oliveira (2003) usando a técnica do *laddering* para levantar os valores de alunos de graduação, MBA e Mestrado/Doutorado relacionados aos cursos em que se encontravam. A autora descobriu que uma característica marcante do aluno de MBA é a preocupação com o imediatismo e com o resultado em curto prazo, sendo que o aluno espera adquirir conhecimentos que possam ser aplicados rapidamente em sua atuação profissional, se possível ainda durante o curso. O estudo revelou uma ansiedade pelo domínio de técnicas e modelos com utilização direta na rotina de trabalho. Essa visão imediatista é derivada da postura da empresa e do mercado de trabalho, que pressiona para a obtenção de resultados em curto prazo, orientando toda a estrutura produtiva para tal finalidade. O curto prazo se reflete nos critérios de

empregabilidade e, conseqüentemente, na ânsia do aluno em mostrar resultados rápidos para se manter interessante para a organização e para o mercado.

Esta mesma autora também observou para o aluno o exercício de construir uma ponte entre a teoria e a prática cabe também ao curso, e que deve ser enfatizado no momento da aula. O aluno sente que está atingindo os seus propósitos e conseqüentemente, aprendendo coisas que considera útil quando consegue estabelecer uma relação entre o conteúdo da disciplina e seu trabalho profissional, e também quando entende que o exemplo do professor se aplica a uma situação semelhante com a que vive profissionalmente. A autora também discute a importância de fatores como a infra-estrutura da instituição como pano de fundo ou elementos que criam condições que conduzem ao aprendizado. Se a infra-estrutura é adequada, o aluno não sente falta. Entretanto, quando é falha, reclama e a considera algo essencial.

Cabe, ainda, citar o trabalho de Bacellar e Ikeda (2005), que realizaram um estudo em duas fases que identificam diferentes tipos de motivações dos executivos de um MBA. Baseando-se na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, foram identificados desde propósitos ligados a motivações de segurança (por exemplo, manter a empregabilidade), sociais (realização de *networking*), estima (sonho pessoal) e auto-realização (aprender para progredir como pessoa).

### 2.3. A vida de executivo: (in)satisfações, estresse e orgulho

A última parte da revisão teórica é dedicada a apresentar aspectos da vida do executivo, e a discutir trabalhos interessantes encontrados. Por exemplo, Tanure, Carvalho Neto e Mota (2007) desenvolveram pesquisa junto a presidentes, diretores e gerentes de alto nível a fim de identificar possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse ocupacional por eles percebido. Os resultados apontam que boa parte dos entrevistados está insatisfeita em relação a aspectos do trabalho e da vida pessoal, e alegam sentir estresse que se manifesta em nervosismo, ímpetos de raiva, irritabilidade e ansiedade.

Estes autores procuraram analisar a percepção dos executivos que chegaram a altos escalões nas maiores empresas no Brasil sobre fatores positivos e negativos relacionados ao trabalho, bem como da relação deste trabalho com as outras dimensões da vida. A pesquisa mostrou cinco fontes de tensão que causam impacto no trabalho e na vida privada dos executivos: (1) uso do tempo; (2) mudanças organizacionais; (3) sensação de dívida permanente; (4) orgulho pelo que faz; e (5) teatro corporativo. Além disso, apontaram a existência de um forte desequilíbrio do tempo investido na carreira em detrimento das relações afetivas, familiares e do lazer; grande estresse com as intermináveis mudanças organizacionais; e sobrecarga excessiva de responsabilidades. Por outro lado, os entrevistados também demonstraram muito prazer e orgulho pelo que fazem, e dificuldade em dissociar sua identidade daquela talhada pelo seu papel na empresa.

Em outro trabalho, Oliveira, Lourenço e Castro (2013) investigaram questões relacionadas com o ambiente de trabalho à luz da percepção de eficácia dos programas de pós-graduação *lato sensu*. Por fim, Toledo (2006) observa que o sucesso profissional está vinculado ao cumprimento de comportamentos e atitudes determinados pela organização. Em busca de reconhecimento, o indivíduo deixa de pertencer a si mesmo, e passa a responder às demandas do mercado e da organização, implicando na diminuição da autonomia e identidade pessoais.

Resumidamente, podemos afirmar que a vida do executivo está sujeita a um alto grau de cobrança externa por parte das empresas, o que tende a gerar bastante estresse. Some-se a isso, a busca por uma constante atualização, e a preocupação na manutenção do emprego face à constante ameaça de redução de postos, ou substituição por funcionários mais jovens.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo a categorização proposta por Malhotra (2006) sobre a natureza das variáveis de classificação, podemos apresentar este estudo como sendo:

- de caráter exploratório, uma vez que se objetiva "ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas" (MALHOTRA, 2006);
- de natureza qualitativa, posto que os objetivos são a construção de conceitos e o desenvolvimento de sua compreensão (BOGDAN; BIKLEN, 1992, p. 50-51);
- de método prioritariamente indutivo, uma vez que são observados e analisados fatos ou fenômenos com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação; muito embora o método de análise escolhido também tenha um caráter dedutivo, o objetivo do presente estudo é desenvolver conceitos, reflexões e compreensões a partir dos dados obtidos (TAYLOR; BOGDAN, 1998, p. 7);
- de coleta de dados com uso de grupos de foco (FLICK, 2004, p. 124-136);
- de análise utilizando o conceito de quadrado semiótico (CORTINA, 2017).

Antes de apresentar os procedimentos de campo, cabe tecer alguns comentários sobre semiótica, e em especial o conceito de quadrado semiótico, tema do próximo tópico.

### 3.1. Análise

Para Cohen (2009), utilizar a semiótica não é tarefa simples, pois trata-se de um campo de abrangência vastíssimo.

Santaella (1983, p. 4) corrobora este entendimento, ao defini-la como "[...] a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno como fenômeno de produção de significação e de sentido". Ainda segundo a autora, seu foco recai na linguagem em todas as suas possíveis formas, desde textos e discursos, "até objetos, sons musicais, gestos, expressões, cheiro e tato, através do olhar, do sentir e do apalpar". O objetivo sendo sempre a construção e a compreensão de significados.

Embora, tradicionalmente, o conceito de significado tenha sido explorado por diversos autores, na atualidade a Semiótica apresenta duas abordagens contemporâneas dominantes: a corrente da Escola de Semiótica de Paris, inspirada nas anotações dos alunos do suíço Ferdinand de Saussure e encabeçada entre outros por Greimas (CORTINA, 2017); e a escola americana de Peirce (CHANDLER, 2007, p. 13). As posições são contrapostas, pois a classificação dos signos proposta por Peirce é "olimpicamente ignorada" (ECO, 2003, p. 45) pela corrente alternativa. Por outro lado, é difícil encontrar trabalhos norte-americanos que se apóiam nos conceitos da escola francesa.

Vale ressaltar que no presente estudo não se objetiva discutir estas questões, nem tampouco discutir os conceitos dos diferentes autores. Sendo assim, entrando especificamente nas contribuições de Greimas, ressalta-se que sua produção é relativamente extensa e que especificamente neste contexto, interessa-nos aprofundar o conceito do quadrado semiótico, utilizado para a análise das informações coletadas neste estudo. Segundo Fidalgo (2004), o quadrado semiótico situa-se na semântica fundamental, ponto de partida do processo generativo do sentido.

Esta técnica consiste na representação visual da articulação lógica de uma categoria semântica. Partindo da noção de Saussure de que o significado é primeiramente obtido por oposição ao menos entre dois termos – o que constitui uma estrutura binária-, chega-se ao quadrado semiótico por uma combinatória das relações de contradição e asserção. Trata-se,

portanto, de um procedimento estruturalista, na medida em que um termo não se define substancialmente, mas sim pelas relações que contrai (FIDALGO, 2004).

Floch (2005) ilustra os procedimentos para a elaboração do quadrado semiótico. Tomando S1 como "masculino" e S2 como "feminino", o primeiro passo é negar S1, produzindo assim uma relação de contradição com ~S1 caracterizada pela impossibilidade de coexistência simultânea com S1 (i.e., há uma impossibilidade de os dois termos estarem presentes ao mesmo tempo). A seguir, afirma-se ~S1 e obtém-se S2, ou seja, se "não é masculino", então é "feminino". Esta relação de complementaridade é representada graficamente como segue:

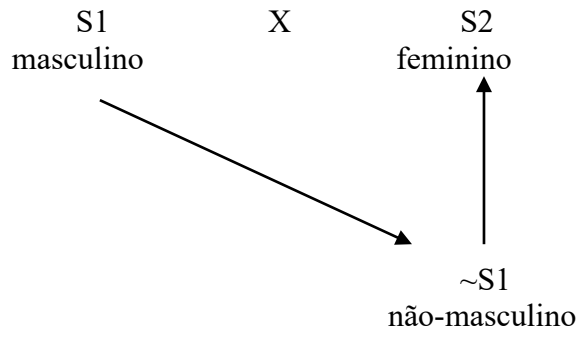



Figura 1 – **quadrado semiótico a partir de S1**
Fonte: Elaboração dos autores

O segundo passo consiste no mesmo procedimento a partir de S2, obtendo:

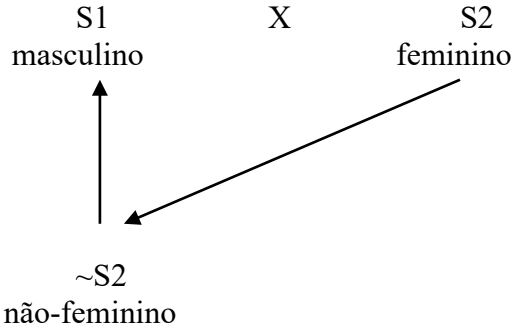



Figura 2 – **quadrado semiótico a partir de S2**
Fonte: Elaboração dos autores

Os dois esquemas em conjunto constituem então o quadrado semiótico, com as respectivas relações entre seus elementos componentes:

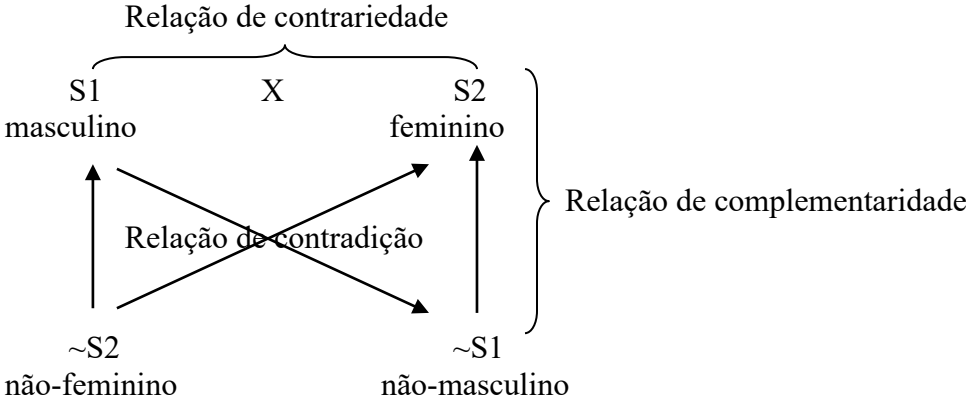



Figura 3 –**relação de complementaridade**
Fonte: Elaboração dos autores

A combinação das relações figuradas pelo quadrado semiótico constitui o modelo ou esquema a partir do qual se geram as significações mais complexas da textualização. Segundo Floch (2005, p. 29), "o quadrado, podemos constatar, é um modelo ao mesmo tempo estático e dinâmico: ele é constituído por posições, puramente diferenciais, e de percurso, realizáveis segundo regras." O quadrado semiótico é, portanto, um modelo simples e econômico com duas operações e três relações. A significação profunda do sentido se obtém pelo todo, na composição das partes com suas relações, e para cada extremo, podendo-se encontrar um significado para cada elemento separadamente a partir dos demais.

De acordo com Fidalgo (2004), "o poder operatório do quadrado semiótico é tão grande, quanto fundamental, aplicando-se a toda e qualquer instância significativa. Nele assentam todas as textualizações." Tais características propiciam riqueza de interpretações de grande valor para o presente estudo, justificando sua escolha como base de análise dos discursos dos alunos de MBA.

Na sequência, apresentam-se os procedimentos de campo, incluindo a coleta de dados e o perfil dos participantes.

## 3.2. Procedimentos de campo

Para a coleta dos dados da presente pesquisa, foram conduzidos quatro grupos de discussão em janeiro de 2020. Os grupos são constituídos por alunos recém admitidos num dos cursos de pós-graduação de uma grande instituição de ensino, sendo: um curso voltado para jovens profissionais com pouca ou nenhuma experiência, um curso voltado para executivos de formação genérica, um curso de especialização em finanças, e o último curso de especialização em direito empresarial.

Em termos de procedimentos de seleção, os participantes foram escolhidos por critérios de conveniência, convidando-se entre 12 e 16 participantes para cada grupo, e a participação inteiramente voluntária. Todos os alunos que participaram ainda não tinham iniciado o curso, embora já tivessem sido selecionados e estavam regularmente matriculados.

Os quatro grupos de discussão tiveram diferentes números de participantes, variando de cinco no mínimo a oito no máximo. A duração média dos grupos foi de 1h30min, variando de 1h15min até 1h55min. Todos os encontros foram filmados e tiveram seus textos transcritos.

Não se registrou nenhum incidente que prejudicasse o andamento da discussão.

Para a condução dos grupos foi elaborado um roteiro que consistia das seguintes etapas:

1. Introdução (limitado a 10 minutos): onde se faziam as apresentações gerais dos participantes, do moderador e dos próprios objetivos do encontro. Nesta fase, os participantes também eram informados de que tinham sido escolhidos por sorteio, que estavam sendo filmados, e que outras pessoas estariam acompanhando a discussão como assistentes.
2. Aquecimento (limitado a 20 minutos): onde se solicitava aos participantes que oferecessem suas opiniões acerca dos atributos de um bom curso de pós-graduação. Estes eram escritos em cartões que subseqüentemente eram dispostos sobre a mesa, para que fossem colocados em ordem de importância.
3. Aprofundamento (limitado a 15 minutos): em que se pedia aos participantes que definissem quais seriam as características de uma boa aula, de um bom professor e de um bom curso
4. Dinâmica (limitada a 30 minutos): nesta etapa foi utilizada a Técnica da Colagem, na qual são fornecidos materiais (diversas revistas, tesouras, cola, canetas e duas folhas de *flip chart*) e solicitado aos participantes que os utilizassem para construir dois cartazes; o primeiro, representando sua escolha de instituição naquele momento; e o segundo, representando sua própria situação futura, ou seja, após o término do curso.
5. Fechamento (limitado a 5 minutos): verificação final com eventuais comentários dos participantes, agradecimentos e despedidas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na sequência, apresenta-se os principais resultados obtidos. Primeiramente, serão mencionadas as principais observações dos quatro grupos de foco, apontando as diferenças encontradas e discutindo os perfis diferentes de alunos. Por outro lado, também foram encontradas semelhanças entre os perfis de alunos, que são enfatizadas e discutidas. Por fim, apresenta-se a análise geral dos resultados usando o conceito de quadrado semiótico.

### 4.1. Resultados específicos para cada um dos grupos de foco

Como se esperava, foram observadas diferenças entre os grupos de discussão. Essencialmente, as principais características diferenciadoras de cada grupo são as seguintes:

a. Grupo de formação genérica em gestão

Neste grupo, a faixa etária dos participantes era de 30 a 40 anos. Para eles, o que leva uma pessoa a procurar um curso de pós-graduação é, por ordem de importância:

1. Reciclagem
2. Complementar a formação
3. *Networking*: conhecer pessoas e trocar experiências
4. Experiência vista como muito rica e muito importante
5. MBA tem foco muito grande na troca de experiências mesmo em segmentos diferentes, conhecer outros mercados que não apenas o que você trabalha

Quando perguntados sobre as motivações para fazer um curso tipo MBA, as respostas obtidas foram as seguintes:

- O MBA é mais voltado para o mercado, ao passo que o Mestrado é mais voltado para a área acadêmica (Mestrado profissionalizante... conhecem, mas ainda acham o MBA mais focado no mercado);
- A menor exigência de tempo e trabalhos acadêmicos no MBA;

- A empresa não estimula o mestrado; a participação da empresa frente aos custos é voltada principalmente para os cursos de pós-graduação, principalmente, na área de gestão (Mestrado é para você e não para a empresa);
- O crescimento do aluno na empresa já chegou ao limite, daqui em diante é mais complicado, é necessário se preparar para continuar na empresa ou mudar de empresa, tem que estar preparado, precisa ter uma base de formação melhor.
- Sinalização por parte da empresa: preocupação do RH de preparar do plano de desenvolvimento, e cuidar do plano de carreira porque já está no estágio há muito tempo.

b. Grupo de especialização em finanças

Neste grupo, a faixa etária ficou entre 28 e 42 anos. Para eles, o que leva uma pessoa a procurar um curso de pós-graduação é o desejo de se aprofundar ou adquirir conhecimentos específicos, porque (a) já trabalha na área, mas nunca teve formação específica, ou (b) deseja trabalhar na área.

c. Grupo de especialização em direito

Este grupo tem faixa etária entre 30 e 40 anos, e declarara que o que leva uma pessoa a procurar um curso de pós-graduação é busca por:

1. Reciclagem
2. Aprofundar conhecimentos
3. *Networking* – saber o que os outros profissionais estão fazendo

Quando questionados sobre o que define uma boa aula, um bom professor e um bom curso, as respostas foram:

- A aula boa é aquela em que não se sente o tempo passar
- O bom professor está atualizado, é dinâmico (estimula a participação e o debate) e cobra (leitura). É coerente e rigoroso (aumenta o nível da aula)
- O bom curso deve ter turmas pequenas que propiciem a discussão; diploma valorizado e reconhecido no mercado; e boa infra-estrutura (mas não essencial)

d. Grupo de jovens formados com pouca experiência

Com faixa etária de 20 a 30 anos, responderam que o que leva uma pessoa a procurar um curso de pós-graduação é:

1. Complementar e aprofundar o que viu na graduação. Mas a pós-graduação não pode ser percebida como um "tapa buraco"
2. O *Networking*, ou a possibilidade de conhecer pessoas e trocar experiências
3. Conseguir (ou melhorar) sua empregabilidade

Quando questionados se vieram fazer uma pós-graduação para si mesmos ou para os outros, definiram a diferença:

- Para você, é para aprender mais. Na graduação não se consegue ter aprofundamento porque o grupo costuma ser muito superficial. Tem uma expectativa que na pós será diferente, que o grupo será mais interessado.
- Para os outros, é para colocar no currículo.
  *"Não basta ser bom, não basta ser ótimo. Tem que ser excelente. Não basta mais fazer aquele feijão com arroz. Tem que ter uma idéia diferente."*

Por outro lado, fica clara a cobrança por parte das empresas para sua sobrevivência e crescimento dentro da hierarquia da empresa:

> *"Na empresa tem um processo de seleção interno constante e sempre é necessário ter uma pós-graduação. Cheguei a analista sênior sem ter a pós, mas sei que para crescer mais tem isso como pré-requisito para seleção."*

## 4.2. Análise das colagens

A técnica da colagem proporcionou um material rico para diversos tipos de análises. As imagens utilizadas nas discussões em grupo sobre as perspectivas futuras após o término do curso foram as seguintes:

- Violoncelista tocando
- Grupo ganhando prêmio
- Museu
- Mulher mostrando carteira de trabalho
- Gustavo Borges com medalhas no peito
- Foto de estatuetas do Oscar
- Placa com seta para cima
- Foto de satélites se interligando
- Foto de esquiador
- Contagem regressiva
- Fogos estourando com a palavra Novo
- Foto de família se divertindo
- Foto de famoso com texto Ele faz sucesso
- Foto de carrinhos de neve
- Esquema de iceberg derretendo
- Foto de ovo frito com imagem de um *smile* e o texto escrito à mão "frito, mas feliz"

As imagens claramente apontam para a expectativa de situações muito desejáveis, ressaltando-se o uso do termo sucesso e de imagens ilustrativas (medalhas, prêmios, champanhe), assim como de felicidade e júbilo (família se divertindo, esquiador e carrinhos de neve representando férias divertidas). No conjunto, podemos dizer que são sonhos de certa maneira atingíveis e relacionados a expectativas de conquistas futuras.

Quando solicitados a explicar suas discussões, a verbalização dos participantes revela que a felicidade expressa nas imagens também tinha relação com um alívio sentido pelo dever cumprido. Por exemplo, para a foto da família se divertindo, argumentaram que se tratava de uma forma de "compensação" pelo tempo que teriam que passar longe de seus familiares em razão dos estudos que vislumbravam como inevitáveis. Ou seja, depois do "sacrificar" o tempo com a família, caberia "recompensá-la" com algo realmente especial.

Em especial, a última imagem e o texto que acrescentaram a ela (frito mas feliz) basearam a análise. Ressalte-se que se tratou de um *insight* totalmente espontâneo do grupo. Embora a figura específica tenha sido detectada numa das revistas e escolhida por um aluno, o grupo como um todo prontamente a adotou. Outro aluno sugeriu a redação do texto à mão abaixo da figura, ao que o grupo todo respondeu com risos, e concordando que ela resumia bem o que estavam sentindo com relação a suas expectativas para o curso.

Para o presente artigo optamos pela utilização do conceito de quadrado semiótico porque os próprios alunos, e em especial os do grupo de formação genérica em gestão, dispuseram suas imagens claramente em uma oposição os termos SONHOS e SACRIFÍCIOS.

A análise com o quadrado semiótico das relações é apresentada abaixo:

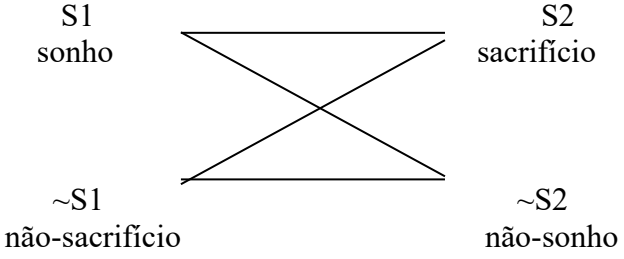



Figura 4 – **quadrado semiótico das relações**
Fonte: Elaboração dos autores

É interessante observar a oposição feita pelos alunos, bem como estender sua compreensão para aspectos mais profundos de seu discurso. Usando as relações obtidas na construção do quadrado semiótico, podemos analisar primeiramente os pares formados:

Relacionado S1 e ~S2 (Sonho / Não-sacrifício), percebemos que um sonho sem sacrifício é demasiadamente fácil de ser obtido, o que teoricamente tem menor valor. Ora, se a busca por um curso de pós-graduação está intimamente associada à realização profissional, que por sua vez está ligada à competição entre indivíduos, o sacrifício é justamente o que respalda essa busca e o que a legitima. Exatamente por isso, espera-se que haja algum tipo de sacrifício nos cursos de MBA e, mais ainda, deseja-se de alguma forma que eles existam. Ressalte-se que a própria freqüência pode ser considerada por alguns como um sacrifício em si, em função da dedicação em horário noturno ou aos sábados que é uma prorrogação do tempo de trabalho em detrimento do descanso e do lazer. Não se deve ignorar o fato de que, conforme aponta o estudo de Tanure, Carvalho Neto e Mota (2007), o uso do tempo pelo executivo é algo por si só já estressante e gerador de conflitos pessoais e frustração, ou seja, o sacrifício deve ser compensado por um sonho realmente relevante para valer a pena.

Já a relação oposta (Sacrifício / Não-sonho) reafirma o dito acima, ou seja, o sacrifício sem sonho é um desperdício já que só cobra sem dar nada em troca. Daí, a necessidade de enxergar um curso como algo diferenciador e não apenas uma mera formalidade ou, pelo menos, como algo que pode ser recompensador.

O lado neutro do quadrado ~S1 ~S2 (Não-sonho / Não-sacrifício) representa o vazio, o nada, algo que não "cobra", mas tampouco agrega. Considerando que a expectativa dos alunos para o curso de MBA é que ele deva ser composto por sonhos e sacrifícios, o lado neutro poderia ser encarado como um curso fraco, talvez um diploma não reconhecido por eles como valioso, uma coisa feita apenas para constar sem realmente agregar conhecimentos ou valor a seus currículos. É claro que ele nada cobra, mas também nada oferece.

Finalmente, a relação de contradição inicial, S1 S2 (Sonho / Sacrifício) no contexto do curso que ora estavam começando representa para eles a busca de um sonho que, quando realizado trará uma série de compensações (prêmios, viagens, carteira de trabalho – em especial para os desempregados no momento, respaldo e reconhecimento por parte da família). Para que se confirme o sonho, é necessário existir algum tipo de sacrifício, representado pelos estudos, correria para dar conta do trabalho, e aas tarefas no curso.

O quadrado semiótico com suas representações ficaria assim:

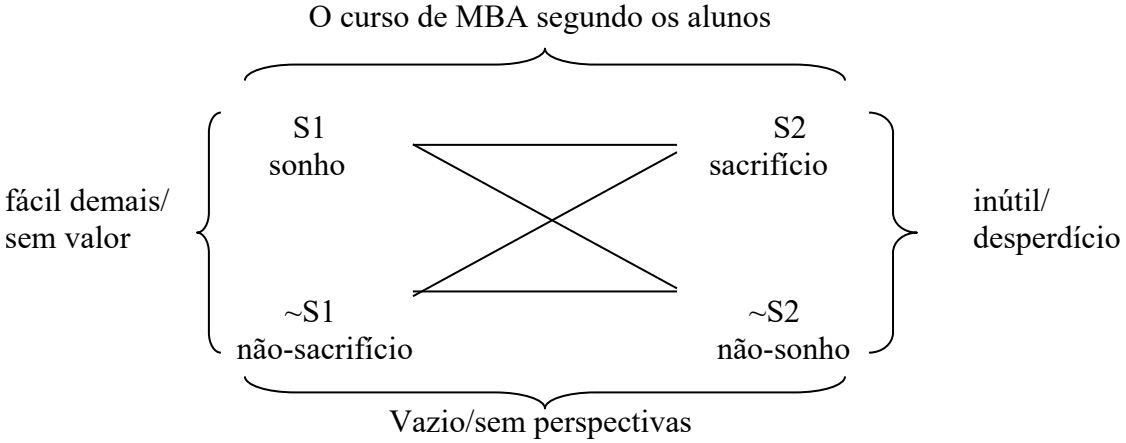



Figura 5 – **representações do quadrado semiótico**
Fonte: Elaboração dos autores

Outros pontos também foram observados nos grupos de discussão, guardadas as diferenças no grupo dos jovens com pouca experiência e no de direito empresarial.

Para o grupo de finanças especificamente, foi incluída a foto de um bife suculento, representando o "desejo" que um profissional passa a ter após a realização de um curso de pós-graduação, conforme explicado por um dos componentes do grupo. Assim, observa-se que independente do grupo, todos os alunos vieram de fato em busca de algo representativo para suas vidas pessoais ou profissionais, o que confirma os conceitos abordados na literatura que trata de ensino de adultos.

Pode-se ainda interpretar as extremidades individualmente, S1 S2 ~S1 e ~S2, conferindo a cada posição uma interpretação individual embora fruto da composição das interações conferidas pelas relações dos pares.

Neste caso, podemos reconhecer como possibilidade de existência individualizada e de co-existência quatro tipologias de alunos:

a) S1 / Sonhadores são aqueles alunos que encaram o MBA como a realização de um sonho, algo que sempre desejaram fazer, algo talvez mais ligado a sua realização pessoal, ainda que relacionado à realização profissional, seja porque encaram o diploma como simbólico e representativo do atingimento de um nível mais elevado, possivelmente porque conhecem pessoas que fizeram o curso e se espelham nelas.
b) S2 / Sacrificados são aqueles alunos que veriam o curso como um grande sacrifício pessoal, necessário para conseguir algo que precisam e de que não podem prescindir, como respaldo ou legitimação. Para eles, fazer o curso implica em abrir mão de coisas importantes, como a família e o descanso; ao mesmo tempo, sabem que não podem mais postergar sua realização.
c) ~S1 / Realistas são aqueles alunos que não veriam o curso como um sonho. Ainda que não o encarem como um grande sacrifício, sabem que terão que estudar e que podem tirar proveito disso ampliando seus conhecimentos, sem, contudo, fantasiar sobre recompensas, ainda que talvez estejam atentos para a possibilidade de eventuais promoções advindas da realização do curso ou da mudança para um emprego melhor.
d) ~S2 / Pragmáticos são aqueles alunos para os quais o curso não seria visto como um sacrifício e eles procurariam pontos de interesse que o tornassem útil em suas vidas profissionais, por exemplo, a realização de um bom *networking* para a obtenção de um melhor emprego no presente ou no futuro.

Naturalmente, a análise precedente é um exercício teórico resultando em construções definidas umas em relação às outras, utilizando a dedução a partir da relação conceitual "Sonho X Sacrifício". Uma vez que cada categoria foi reconhecida nos discursos dos alunos ao longo das discussões, elas potencialmente existiriam (NYECK *et al.*, 2002).

De todo modo, as diferentes motivações dos alunos devem ser consideradas, seja pensando em termos da hierarquia das necessidades de Maslow na busca da auto-realização como motivação principal para a aprendizagem em relação às motivações distintas, conforme apontado por Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Miyazaki (2004), e Veludo-de-Oliveira (2003).

O principal ponto, condicionado à confirmação da existência de perfis distintos de alunos, são as implicações gerenciais para os gestores de cursos de MBA quanto à dificuldade de gerir expectativas tão diferenciadas que coabitam na sala de aula. Assim sendo, construir cursos e programas e dar aulas para alunos com visões e necessidades de satisfação tão distintas pode ser uma tarefa desafiadora. De todo modo, conhecer tais diferenças é o primeiro passo para se lidar com a questão.

## 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo levantar as expectativas e os objetivos de alunos de pós-graduação. Para tal, foram realizados grupos de foco com diferentes tipos de cursos, e comparadas as manifestações dos integrantes de cada um destes grupos.

Usando o conceito de quadrado semiótico como método de análise, evidencia-se a importância relativa dos cursos para o aluno, manifesta sob a forma de sonhos a serem perseguidos com o objetivo de galgar postos mais elevados na carreira, ou de conseguir se colocar ou sobreviver na empresa. As grandes exigências atuais sobre os executivos os impulsionam na busca de elementos diferenciadores, e os cursos de pós-graduação continuam sendo vistos como uma qualificação importante. No entanto, é preciso que haja algum tipo de sacrifício associado a ele a fim de garantir sua "qualidade percebida".

A análise semiótica apontou ainda a existência potencial de quatro "tipologias" de alunos: sonhadores, sacrificados, realistas e pragmáticos. Cada tipo relaciona seus sonhos com a expectativa de sacrifícios necessários para atingi-los de forma diferente, o que faz com que encarem o curso de modo distinto. Isso representa um desafio para os gestores de cursos de pós-graduação interessados em atender as necessidades e satisfazer seus alunos.

Em termos de limitações desta pesquisa, a primeira se refere à seleção dos participantes. Como a escolha foi feita por conveniência dentro de uma instituição específica aos quais foi possível o acesso aos alunos, seus resultados podem não ser generalizáveis para todos os tipos de MBA, ou mesmo para outras escolas. Tal limitação é ainda agravada por se tratar de uma instituição de renome, conseqüentemente, de alto custo e não acessível a todos os possíveis interessados em cursos deste tipo.

Outra limitação é derivada das escolhas metodológicas realizadas. É plausível supor que outro tipo de método de coleta de dados ou de análise possa trazer resultados diferentes. De qualquer forma, deve-se enfatizar aqui que as escolhas metodológicas trazem conseqüências e condicionam os resultados obtidos.

Por fim, diversas pesquisas poderiam ser sugeridas a partir do presente estudo, incluindo a questão relacionada aos atributos do bom curso de MBA, da boa aula e do bom professor. Também seria interessante replicar esta pesquisa em outras escolas com diferentes perfis de estudantes, outros tipos de MBA, outras escolas, e outras regiões geográficas para trazer luz às descobertas aqui apresentadas, confirmando-as ou mostrando diferenças entre escolas, perfis de alunos e cursos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL, **Pesquisa revela crescimento de 74% dos alunos de pós-graduação no país**, publicado em 06/12/2019 por Ludmilla Souza, disponível em https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-12/pesquisa-revela-crescimento-de-74-dos-alunos-de-pos-graduacao-no-pais, acesso em 20 de julho de 2020

ANDREWS, K. Reaction to university development programs. **Harvard Business Review**, Boston, v. 39, n. 3, p. 116-134, maio/jun. 1961.

BACELLAR, F.; IKEDA, A. Objetivos e expectativas de alunos de MBA executivos. **Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 3, n. 1, p. 1-21, 2005.

BOBATO, S.; STOCK, C.; PINOTTI, L. Formação, Inserção e Atuação Profissional na Perspectiva dos Egressos de um Curso de Psicologia. Psicol. **Ensino & Form.**, São Paulo , v. 7, n. 2, p. 18-33, 2016 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-

20612016000200003&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 20 jul. 2020. http://dx.doi.org/10.21826/2179-58002016721933.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. 2ª ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.

CERCONE, K. Characteristics of adult learners with implications for online learning design. **AACE Journal**. 16. 137-159, 2008.

CHANDLER, D. **Semiotics: the basics**. 2ª ed. Nova York: Routledge, 2007.

COHEN, P. **The process of advertising research in the era of liquid society: a hypermedia proposal**. 115 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009

CORTINA, A. Percurso da semiótica por meio das obras de Greimas. Estudos Semióticos. [on-line], volume 13, n. 2 (edição especial). Eds: W. Beividas e. Lima. São

Paulo, dezembro de 2017, p. 37–50. Disponível em: www.revistas.usp.br/esse i. Acesso em 20 de julho 2020.

ECO, U. **Os limites da interpretação**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2004.

FIDALGO, A. **Manual de semiótica**. Lisboa: UBI, 2004.

FLOCH, J. **Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies**. 4ª ed. Paris: Presses Universitaires de France, 2005.

GASALLA, J. **Marketing e formação de executivos: o novo executivo na cultura da aprendizagem**. São Paulo: Qualitymark, 2004.

IKEDA, A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. e MIYAZAKI, M. A disciplina de marketing na perspectiva discente: um estudo comparativo com estudantes de graduação e pós-graduação. In: Congresso Latino-Americano de Estratégia, 17, 2004, **Anais...** Itapema, 2004.

MAINARDES, J. A pesquisa no campo da política educacional: perspectivas teórico-epistemológicas e o lugar do pluralismo. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 23, e230034, 2018 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782018000100227&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 20 jul. 2020. Epub 11-Jun-2018. https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230034.

OLIVEIRA, A.; LOURENÇO, C.; CASTRO, C. Ensino de Administração nos EUA e no Brasil: evidências de um ensino com problemas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28, Rio de Janeiro. **Anais...**: ANPAD, 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEHTA, K.; UHLIG, R. Business Administration and Computer Science Degrees Earnings, Job Security, And Job Satisfaction. **American Journal of Business Education** (AJBE), v. 10, n. 1, p. 1-8, 27 Dec. 2016.

MOINGEON, B.; LEFRANC, E. **Le management de l'expérience, nouvel enjeu pour l'entreprise**, in Le Roux J.M. and B. Ramanantsoa, Réinventer l'entreprise. Repères pour une crise qui va durer, Paris, Pearson, 2010.

NYECK, S.; ROUX, E.; DANO, F. **Les hommes, leur apparence et les cosmétiques : approche sémiotique**. Working paper, Université de Droit, D'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, IAE, maio 2002.

PURWANTI, E. Understanding the EFL Lecturers' Beliefs about Their Professional Learning from the Lens of Malcolm Knowles Theory of Andragogy. **Journal of Foreign Language Teaching and Learning**, 2(1), 30-43, 2017

ROGERS, A. **Teaching adults**. 2ª ed. Buckingham: Open University Press, 1996.

SANTAELLA, L. **O que é Semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

SILVA, R. Formação humana e/ou formação profissional: uma contribuição da psicologia do trabalho. **Revista Administração em Diálogo**, v. 12, n. 2, set. 2010. ISSN 2178-0080. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/2919>. Acesso em: 20 jul. 2020. doi:https://doi.org/10.20946/rad.v12i2.2919.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; MOTA, C. Fontes de tensão no Olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. 3ª ed. Nova York: John Wiley & Sons, 1998.

TOLEDO, S. Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

VELUDO DE OLIVEIRA, T. **Valor em serviços educacionais: um estudo sobre o marketing educacional no contexto da teoria das cadeias meios-fim.** Dissertação (Mestrado em Administração) apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2003.